

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文
(专业学位)

论文题目 跨国并购整合模式对企业技术创新的影响——基于双案例的对比分析

研究生姓名: 姚丁源

指导教师姓名、职称: 王必达 教授

学科、专业名称: 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2023年5月31日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 姚丁源 签字日期： 2023.5.31

导师签名： 王必达 签字日期： 2023.5.31

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 姚丁源 签字日期： 2023.5.31

导师签名： 王必达 签字日期： 2023.5.31

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

**The impact of cross-border M&A
integration models on corporate
technological innovation—a comparative
analysis based on dual cases**

Candidate : Yao Dingyuan

Supervisor: Wang Bida

摘 要

在经济发展全球化的时代背景里，公司跨国并购逐渐发展成为社会经济发展的主要应用方式，愈来愈多的中国企业开始主动参加到了全球经济合作过程中，经过跨国并购融入全球经济新格局。当前，企业提升竞争力的核心在于提高自身技术创新能力，进行国际化战略的目光也主要集中在技术并购上。近年来中国企业虽然进行了很多海外并购活动，但成功率不高，其中完成并购但在整合阶段失败的企业不在少数。因此，企业要想通过跨国并购获得先进技术资源来提升竞争力，不仅在于完成并购活动，更要重视跨国并购过程的高效整合。

根据跨国并购整合模式和公司技术创新的相关理论，从跨国并购整合模式分类入手，借鉴“模糊控制理论”，将整合模式划分为“轻触”模式与“重触”模式，经过产品整合、组织整合、工艺技术整合、等多个层面的反应体现，对其展开系统深入的定义。与此同时参考依据“双元并进创新型战略”提出两种技术创新形式：“探索型创新”与“应用型创新”。根据两种模式中企业自主性的不同，分别匹配不同的创新形式，并通过分析两起跨国并购经典案例来佐证这种匹配关系的合理性。最后得出结论：轻触模式匹配探索型创新对企业技术创新的影响是正面的，重触模式匹配应用型创新对企业技术创新的影响是正面的，同时也不能忽略企业综合素质在其中所起到的基础性作用。

关键词：跨国并购 并购整合模式 企业创新 技术创新形式

Abstract

In the context of economic globalisation, cross-border M&A has become an important tool for economic development, and more and more Chinese companies are actively participating in international economic cooperation and integrating into the new global economic landscape through cross-border M&A. At present, the core of an enterprise's competitiveness lies in improving its technological innovation capability, and the focus of its internationalisation strategy is mainly on technological M&A. In recent years, Chinese companies have undertaken many overseas M&A activities, but the success rate has been low, with many of them completing their acquisitions but failing in the integration phase. Therefore, in order to obtain advanced technological resources through cross-border M&A to enhance competitiveness, it is not only necessary to complete the M&A activities, but also to pay attention to the effective integration during the cross-border M&A process.

Based on the theory of cross-border M&A integration mode and enterprise technology innovation, this paper starts from the classification of cross-border M&A integration mode, and draws on the "fuzzy control theory" to classify the integration mode into "light touch" mode and "heavy touch" mode. The "light-touch" and "heavy-touch" models are classified by the "fuzzy control theory", and are defined through the five aspects of product integration, organizational integration, process

integration, market integration and marketing integration. At the same time, two forms of technological innovation are proposed according to the "dual innovation strategy": "exploratory innovation" and "exploitative innovation". The two models are matched with different forms of innovation according to the differences in corporate autonomy, and two classic cases of cross-border mergers and acquisitions are analysed to support the rationality of this matching relationship. The final conclusion is that the light-touch integration model with exploratory innovation has a positive impact on technological innovation, while the heavy-touch integration model with exploitative innovation has a positive impact on technological innovation, without neglecting the fundamental role played by the comprehensive quality of the enterprise.

Keywords: Cross-border M&A;M&A integration model;Corporate Innovation;Technological innovation forms

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究内容和方法.....	2
1.3 主要创新点和不足.....	3
1.4 技术路线图.....	5
2 相关理论与文献综述	7
2.1 跨国并购与企业技术创新.....	7
2.2 跨国并购整合.....	10
2.3 文献述评.....	17
3 跨国并购整合模式对企业技术创新的影响机制	21
3.1 “轻触”和“重触”跨国并购整合模式.....	21
3.2 探索型创新和应用型创新.....	26
3.3 并购整合模式对企业技术创新的影响分析.....	26
4 案例研究	31
4.1 案例 1:轻触整合案例——吉利并购沃尔沃.....	31
4.2 案例 2:重触整合案例——中国一拖并购 Mc Cormick 工厂.....	36
4.3 案例对比分析.....	41
5 结论与展望	45
5.1 研究结论.....	45
5.2 对策建议.....	45
参考文献	48
后 记	54

1 绪 论

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

企业跨国并购已成为经济全球化背景下的一种重要发展方式。跨国并购不单对公司本身工作业务发展有好处，并且在全世界交易市场上，公司的竞争能力也会得到加强。二十大提出，要坚持对外开放高水平，加快构建国内国际双循环相互促进、以国内大循环为主体的发展新格局。通过跨国并购提高企业竞争力，以期融入全球经济新格局，越来越多的中国企业开始积极参与国际经济合作。

当前，企业提升竞争力的核心在于提高自身技术创新能力，进行国际化战略的目光也主要集中在技术并购上。通过跨国并购可以实现自身创新能力的飞跃，这是越来越多的企业在全局创新资源流动加速的背景下所认识到的。我国“十四五”规划提出，要全面塑造发展新优势，必须坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位。中国企业需要通过国际化战略，吸收国外先进技术，内化为本身创新综合实力，进而提高公司总体的技术创新能力，因为中国企业存在研发投入水平不高、企业创新动力不足、创新体系不健全等问题，导致核心技术对外依存度较高。

然而，大量案例及统计报告指出，近年来中国企业虽然进行了很多海外并购活动，但成功率不高。关于失败的主要形成因素，德勤在 2017 年 1 月公布的《并购活跃，整合滞后——中国企业海外并购及并购后整合现状调查》中表明，在并购中，44%的企业被迫中止，而在整合阶段，完成并购但失败的企业约占 50%，最终失败。因此，企业要想通过跨国并购获得先进技术资源来提升竞争力，不仅在于完成并购活动，更要重视跨国并购过程中的有效整合。

1.1.2 理论背景

已有多位学者从不同的角度探讨跨国并购对企业技术创新的影响。吕行(2021)主要分析海外并购交易对企业技术进步的积极推动作用以及“一带一路”政

策在其中的作用，通过建立 PSM-DID 模型和面板数据政策评估模型进行实证检验，以及众多学者专注于对中国企业创新业绩影响的分析与探讨。关于跨国并购整合模式也有众多学者对其进行剖析，研究包括整合程度、整合速度以及整合模式分类等。国内外学者的分析研究说明，因为并购双方所具有的资源特征属性存在差异，为了完成应该具备的资源应用实际价值，在并购之后，应该应用不同的整合速率和作用程度，以对应不同的资源进行整合，但目前还缺乏跨国并购整合模式的研究。

早在上世纪 90 年代，就有学者意识到跨国并购整合模式对企业技术创新的影响。在并购整合过程中，由于并购双方在交易前是相互独立的，因此，在并购后促进双方整合成功，实现技术外溢效应，选择合适的整合模式意义重大。而一体化格局的一个重要指标就是一体化程度，过高或过低的一体化对并购双方达成共赢都是不利的。当一体化程度较高时，可促使合作双方进行资源重组，剥离冗余业务，降低企业运营成本，但同时也会增长组织、联合成本费用，对目标方的组织结构、资源、系统等导致损害，对保持目标方可持续研发、导致核心技术资源和能力流失不利。反之，当整合程度较低时，双方自由度大，持有一定的独立性，但也会因此难以实现高效率的技术融合，不益于公司提高创新能力。所以，针对怎样提高公司技术创新能力获取核心技术资源，选择并购整合模式是并购成败的关键，成为现阶段研究的重点和难点。

1.1.3 研究意义

在整理归类了跨国并购、整合模式及技术创新的有关参考数据文献之后，提出了跨国并购整合模式的两种形式，并提出了与之相匹配的创新形式的假设，对企业技术创新的影响，采用案例分析法进行探讨，对公司处理和解决并购问题具备主动的实际影响作用意义，有益于加强中国公司跨国并购的成功比例。经过跨国并购能够使公司更加良好地完成全球性发展战略，获取公司其中所需要应用的技术、品牌和综合管理实践经验，也能够经过增加交易市场组成份额、加强公司重要市场竞争实力来获得超额效益，我国公司在加进世界贸易组织之后，经济全面对外开放，我国公司面对着白热化的全球竞争。本文对跨国企业如何选择并购

整合模式作出分析，并为之匹配相应的技术创新形式，有助于企业选择适合自身的整合模式，提升公司并购成功比例。

1.2 研究内容和方法

1.2.1 研究内容

本文共分为五大章节，分别如下：

第1章是绪论。本章第一步论述了该选题立项的分析研究背景和影响意义，在此基础上提出本文研究内容和研究方法，说明文章的主要创新点和不足，最后列出本文技术发展路线规划设计图。

第2章整理归类并论述了公司技术创新，包括跨国并购整合的理论和参考数据文献。本章在整理归类跨国并购整合程度、整合速度及整合模式相关研究的同时，综述了跨国并购影响企业技术创新的相关理论，为下一步的分析研究奠定了基本概念原理。

第3章，跨国并购整合对公司技术创新影响的体制研究分析。从整合模式的分类谈起，将其分为“轻触”和“重触”两种模式，不同的并购整合模式导致的结果不同，并提出了探索型与应用型两种技术创新形式，进而分析不同创新形式相匹配的不同整合模式对企业的技术创新能力产生了怎样的影响。

第4章展开实践案例研究。选用两起中方公司并购国外公司的典型实践案例，根据前文提出的影响机制框架，先具体分析单个案例中并购模式对企业创新的影响，再将两者展开比较研究分析，逐渐证明不同并购整合模式对企业创新的不同影响。

第5章，总结研究成果并给出对策建议。通过研究分析、归纳总结、提取实践案例分析研究最终结果，得知分析研究总结论，与此同时对公司经过跨国并购整合提升技术创新能力的理论和实践提出企业国际化战略的对策和建议。

1.2.2 研究方法

1.文献研究法。对本领域内已取得的成果及未来研究方向，通过文献研究全面把握有关跨国并购整合模式和技术创新。进行这项分析研究第一步要求确定的

疑难问题是：这项分析研究的有关领域范围在理论上获得了什么共同理解认知？现如今分析研究的都是哪些内容？还有哪些问题需要进一步深入分析研究？这一个分析研究的机遇在什么地方、创新在什么地方？理论奉献可能在哪些领域范围？将上述问题的回答作为发展核心主线，在整理归类过程里逐渐确定分析研究问题和分布方向，明确分析研究界限、本质定义和外伸延拓，确定相关作用和分析逻辑思维，产生体制分析研究的基本上结构，为后续案例研究做基础，运用文献研究法对有关跨国并购、整合模式和技术创新的前沿和经典文献进行系统梳理。

2.案例分析方法。案例研究法既有单案例，也有多案例的研究，对自己的观点要选择恰当的案例分析法进行佐证。Eisenhardt (2007)分析研究提出，实践案例分析研究方法是一类客观、详细的分析法，它更加靠近事实情况并不是论点。现如今许多专家学者对实证分析法非常偏爱，但是实证分析研究在理论创造、发展、打造等多个层面里都具有不足之处，常常会把一般理论推到独特情境中去，这种短板可以通过案例分析的方法来弥补。Eisenhardt(1989)认为案例分析是可以用来对研究假设而不是统计分析进行修正和补充的归纳理论的有效工具。单案例研究可以做到一些特殊现象、重要概念的说明以及建构理论的启发，借助丰富的细节知识进行展示。而多案例研究则可以通过对同一选题下的案例进行对比分析，使理论观点得到完善，这是一类互相补充说明、持续观测、持续考虑、持续指出、持续改正理论的具体过程。

1.3 主要创新点和不足

1.3.1 主要创新点

本文的创新点主要在于分析研究跨国并购整合提高创新能力的途径，将并购整合模式和技术创新方式相配套。很多专家学者对并购整合和技术创新的相互影响关系展开了分析研究，但是基本上都是从并购整合的程度和速度来分析其对创新能力的影响，研究人员很少将创新形式区分，对其与并购整合模式之间的关系进行进一步的分析。对于不同的融合模式的选择，不同的创新形态之间的匹配关系，学者并没有深入研究。轻触整合模式更有利于并购双方合作研发或在新的研

发领域实现突破、开拓新的市场，同时又不破坏对象方的持续技术开发能力，和探索型创新途径相配套，有助于公司技术创新能力的提高；重触整合模式充分关注从新再次配备设计目标方的技术资源，统一实行和购置对方的技术开发等发展战略，这类模式下将目标方的资源高效地使用起来和自身的资源展开匹配，能够高效地完成资源的互相补充，与应用型创新路径相匹配，更有利于企业技术创新能力的提升。

1.3.2 不足之处

在理论分析研究方面，将跨国并购整合模式划分为轻触模式、重触模式，这和过往的跨国并购整合模式划分具有一定的差异性。有研究工作人员从整合速率和作用程度 2 个方面研究分析跨国技术并购整合模式；也有研究者将整合模式分为保持型、吸收型、共生型等。因此，还需要进一步挖掘和验证，因为研究跨国技术并购整合模式尚未形成统一的思路。同时，借鉴雷家骥（2001）在《技术创新学》中对技术创新的定义得到的产品整合、组织整合、工艺技术整合、交易市场整合、销售整合五个分布维度，将其用来衡量轻触整合模式和重触整合模式还需夯实理论基础，可能还需要更多的理论。

在案例分析上，受限于资料搜集及研究方法，主要透过公开渠道整理及分析所得二手资料进行研究，如企业年报、相关书籍、权威新闻报刊及文献资料等，相较于实证研究资料分析欠缺全面严谨，后续将透过实证假设，结合不同的研究方法综合分析。案例选择个数较少，且都是并购成功的案例，对比分析项狭窄，如需深入研究需要扩展案例，加入并购失败方面的案例，从不同角度全面分析。

1.4 技术路线图

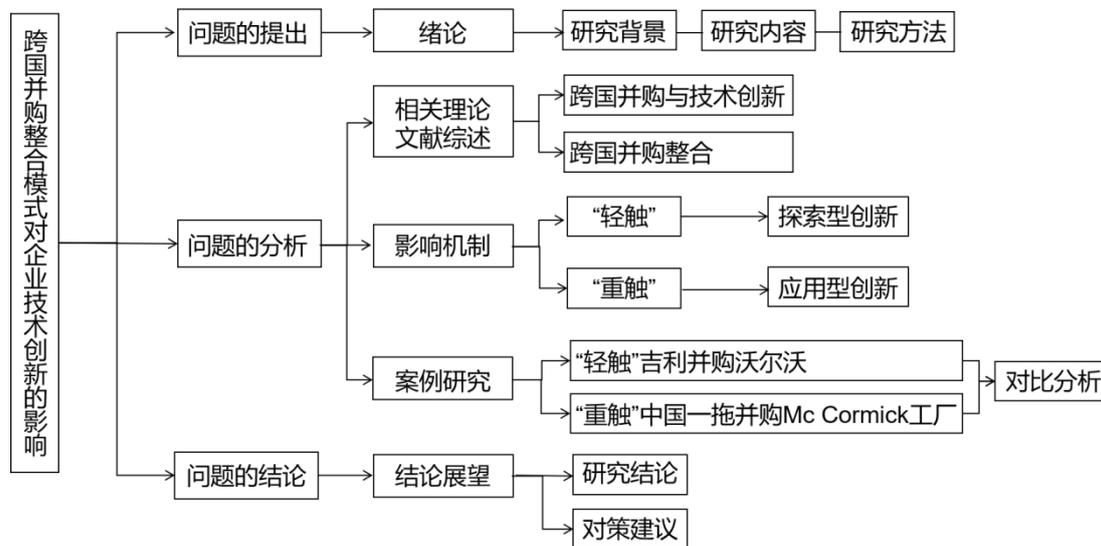


图 1.1 技术路线图

2 相关理论与文献综述

2.1 跨国并购与企业技术创新

企业之所以选择跨国并购，是有各种理由的，但其终极目标均在于提高本国国际竞争力，尤其要提高企业的创新能力，使并购双方达到资源上的有效结合。企业通过实施跨国并购可以提高其自主研发能力和技术创新能力，进而推动公司的连续发展。对跨国并购对公司技术创新产生影响的理论依据在于：

2.1.1 资源基础理论

从资源基础理论的角度来看，企业通过收购兼并来增强市场竞争力，可以获得多种资源互补。许多专家学者提出，品牌、技术、综合管理实践经验、公司信用等多个层面的影响因素，都能够在交易市场上推动公司竞争综合实力的提高。公司要获取的资源里，包括了有形资源，还存在无形资源，有形资源包含厂房、生产加工机器设备等产品、财务会计和好用资源，无形资源包含技术、品牌、交易市场资源、综合管理实践经验和数据信息知识资源等。

针对许多全新经济联合体国家的公司来说，因为缺少高精尖专业应用科技资源，但是在市场开拓和成本承担方面仍存在风险，需要较长的时间和较高的研发成本才能在企业内部进行自主研发，所以很多企业为了获得对方的核心研发资源，采取的都是购买或者直接并购的方式。Park 等（2018）提出，经过并购整合，公司可以迅速获取目标方的先进技术资源，达到优化管理的目的，从而在技术资源和管理经验上实现协同效应。Chen 等（2010）认为，并购企业获取持续研发和学习管理经验的来源，除了能够非常方便获取目标方的技术资源外，还能够方便获取核心的人力资源和其他发展战略资源，如关键技术知识和管理经验、核心研发和管理人员等。因此并购整合的是否顺利成功，核心开发工作者和管理工作者的不流失非常关键。

不发达国家和发达资本主义国家实行并购具备不同的主要目的，对发达资本主义国家来说，其第一发展目标就是对外延伸国外交易市场，也可以称之为实现产业规模市场经济和作用范围经济；针对不发达国家来说，重要的发展目标就是

获取科学的生产加工技术和综合管理模式以及相应的人力资源等资源，从而促进本国企业在国际上的竞争优势。而对发展中国家而言，其首要目标是取得先进技术资源和管理经验，等。在不同的时期，各国政府都会出台相应的政策来促进本国企业进行跨国并购活动。傅仰艺（2005）通过对中国企业进行宏观与微观角度的分析，认为中国企业跨国并购最重要的目的就是为了获取相互弥补性发展战略资源，来满足其技术分析研究，公司综合运营管理以及其他提升战略的要求，继而提高自身的市场竞争力。在此基础上，本文进一步分析了并购动因以及影响因素，并提出相应的建议。与此同时，谢洪明（2016）等人也提出，中国公司是经过收购发达资本主义国家公司，从而获得先进技术资源、品牌市场优势和较强国家交易市场。

然而并购交易的实现，并非等同于并购的成功，并购整合中实现一加一高于二的高效并购联合作用效果，是实现并购的重要核心。Barney（1991）里提出，公司并购的重要发展目标是为了获取目标方的有价值、稀缺和不容易模仿的关键核心资源，这类核心资源正是公司获得竞争先手优势之所在，经过分析研究等渠道是无法获取的。所以，并购能够快速地把这一资源据为己有，应用高效整合模式，逐渐整合到技术创造和开发控制环节中，进而推进并购方企业创新业绩。

2.1.2 交易成本理论

从交易成本理论研究分析，不少研究人员探索并购动机，发现企业可以通过并购来实现生产规模的扩大、经验效率的提升以及成本的降低。但针对位于不同发展时期的公司来说，并购的主要目的可能存在一定的差异，针对初创公司来说，在获得目标方先进的管理经验、品牌和核心技术的同时，能够帮助其快速进入某一行业，从而在技术创新和运营管理方面提升效率，从而节省资本成本和时间成本。有助于公司在一个产业内快速建立起坚实基础、占据一席之地的品牌市场优势；而到了公司要求发展逐步增强的阶段，这个时候公司并购的重要动因主要是在技术研发和运营管理上降低成本，以达到规模经济的目的；而对已过对外扩大总体规模时期、要求平衡和拓展工作业务的公司来说，并购的重要动因是鉴于发展战略要求发展目标，包括降低经济风险以减少运营管理经济风险。

与此同时，研究人员可知，对全新经济联合体国家来说，和发达资本主义国家对比，并购发展目标存在一定的差异，全新经济联合体国家兼并重组收购的首要目的是为了获得目标方的核心技术资源、国际化的管理经验等以提高他们的技术研发和管理能力，但是又期待经过并购整合形成联合作用效果，以提升开发和综合管理工作效率；而发达资本主义国家却是通过并购模式为核心主要，实现交易市场对外扩大，产业规模市场经济。

还有根据中国公司的调查显示，它开展跨国并购，除实现产业规模总体作用外，是为了实现增加工作业务管理作用范围的主要目的，同时丰富充裕产品类型，降低交易成本费用等，严令拒绝公司经济亏损也是其并购动机之一。因此，本文选择在并购方面具有代表性的国有企业与民营企业作为案例分析对象。Vojislav (2013) 将发起并购的公司划分为国家控股公司和民营私人公司，而且得知国家控股公司经过并购可以实现产业规模总体作用、增加交易市场，以推动经济工作效率和利润收益回报的结论。在此分析框架下，并购方所选择的并购方式与并购绩效之间存在一定关系。但是并购方是不是能够经过并购来实现提升工作效率，减少成本费用等目的，主要还要求和并购后整合能成功结束相互有机融合，仅有在并购以后整合时期实现才算成功实现，才可以高效地加强这类并购所形成的联合作用效果。

2.1.3 组织学习理论

在组织学习理论的视角下，公司竞争综合实力的基础，逐渐从资产资源向知识资源转化。知识已经成为决定企业发展和生存的最关键要素之一。许多企业都意识到，技术创新知识正是企业得以持续性地增强其竞争优势之所在，知识渐渐被认为是企业的一种重要资源。企业通过实施并购获取新技术或获得其他相关领域的知识以实现创新发展。刘春生(2017)调查发现，企业并购能够增强自身的市场竞争力主要是由于获得了目标方技术资源，管理经验和品牌资源，拓展市场机会等。

以并购模式获取国外技术资源，是我国公司跨国并购最为重要的根本动因，如此一来，不仅能够补偿公司自身在知识累计方面的主要问题和不足，更加是提升公司内部开发能力高效渠道。在企业跨国并购中，并购双方往往都会选择以获

取核心知识作为是发展目标。而核心知识获得针对企业创新能力的提升，发挥着非常关键的作用影响，知识有双重性，包含非排他性，稀缺性，难以传递等特征。在不同情境下，知识获取的侧重点各不相同。一方面，非排他性意味着核心知识只要能够非常方便获取，就能够为展开知识累计，奠定开发的根本基础，至此公司能够对持续改变的商业市场发展环境展开反应；另一方面稀缺性则意味着在获取过程中必须要经过长期的努力才能达到预期目的，因此需要投入大量资金以确保取得最终成果的可行性与可靠性，并且这种代价可能会远远大于收益。另一方面，核心知识存在珍贵性、无法转化等问题，体系的学习以及专业培训教育是必要的，这是并购双方通过深度沟通才能达到的。

许多公司已认识到，必须突破原有技术，提高产品创新能力，把握市场机遇，就要掌握先进的知识。企业拥有的知识的途径不仅包括对已有知识的传承，更重要的是通过不断学习获取新知识。企业要想获得竞争优势，就必须要有自身的创新动力才能持续下去，更是它能在世界激烈竞争环境下立足的一个重要依托。知识可以通过获取和使用而不断增值，所以只有拥有了大量的、具有创造性和独特性的知识才会使企业成为行业内的佼佼者。知识的累积，同时也是公司从事技术开发和创新之本质，需要综合使用生产加工创造新知识，所以，获得最新前端高精尖专业应用科技知识，是企业创新的先决控制作用条件。

2.1.4 跳板理论

参考依据跳板理论，后发公司因为自身缺少高精尖专业应用科技，交易市场批准进入资源不足，导致竞争综合实力弱，产业发展迟缓。因此后发企业需要通过国际化战略寻求新的发展分布空间。Luo（2007）参考依据跳板理论对后发公司全球化行为活动展开了研究分析，最终结果可知，大型国际公司通过购买或者并购等手段获取发达国家先进技术、品牌和其他高精尖专业应用科技资源，至此规避了本国交易市场和机制上的严格限制，实现加强后发优势。

但企业要想以跳板的形式取得成功，仍需经过整合，才能使双方资源获取逐渐融合，进而整合后发公司对外获取的高级核心资源，以及其基础优势资源。因为跳板理论观察视角通常是后发公司使用跨国并购这一模式获得关键资源，很多后发公司常常采用直接收购发达资本主义国家先进技术公司的模式，充分关注经

过并购整合获得隐性知识等,进而为全面分析研究跨国技术并购整合问题打开了一个新视野。另外,由于我国的企业往往存在着“重市场轻研发”的观念,因此也会倾向于采取以模仿学习为主的技术创新战略,这对跨国技术并购整合提出了更高要求。然而,对并购整合模式的选择及相关创新机制方面的分析研究还非常缺少,根据跨国技术并购整合角度,对技术并购和技术创新过程展开解析的研究更不多见。

2.2 跨国并购整合

跨国并购整合就是将并购方与目标方掌握的关键资源再整合,而这个过程正是并购成败的关键一环。因此,并购整合针对公司并购活动存在十分关键的作用。并购整合过程错综庞杂,包含着多个决策,Haspeslagh(1991)的分析研究说明,并购之后整合在价值创造中发挥着至关重要的作用。

在并购整合方面,研究者主要对这些问题做了很多的研究,即整合程度、整合速度和整合模式,其中并购后的整合程度成为并购整合的核心问题。全球专家学者分析研究可知,因为并购双方所把握资源特征属性具有一定的差异性,想要使资源有效发挥应该具备价值,在并购以后,和不同资源一一对应,应采取不同整合速度与程度,但对于跨国并购整合模式相关研究还相对欠缺。本文认为,对于并购活动而言,并购整合包括两个维度——整合程度和整合速度。所谓整合作用程度,就是并购公司和目标定位公司在组织管理系统架构和资源配备组合等多个层面,从新再次展开配备设计的作用水准,在并购整合阶段,整合程度的大小是企业最根本的决策。整合速度,即并购整合流程完成所需时间。在整合速度既定条件下,如何选择合适的整合模式来促进整合效果显得尤为重要。所谓整合模式,就是依据企业决策而决定的一种整合方式。在以往的理论中关于整合作用程度和整合速率的有关科研成果非常多,然而针对不同种类的并购整合则缺乏相应的分析与论述。现就整合的程度、整合速度与整合模式等几方面说明已有的研究成果。

2.2.1 跨国并购整合程度研究

(一) 并购整合程度的界定

整合程度,通常被划定为并购方和目标方相互之间对资源和组织管理系统架构的从新再次分配或者分配的程度。并购整合是企业发展战略实施过程中非常重要的环节,它不仅影响到并购方获得竞争优势的能力,还直接关系着企业并购绩效。李善民(2010)把并购整合作用程度划定为并购整合以后,并购各方在交易市场和运营上的体系,结构、活动和应用程序的相似作用程度。整合是指企业通过各种方法对其现有业务体系和相关关系进行重新设计,以实现企业战略目标。Karim(2006)对并购整合的划定是并购双方的组织,技术、综合管理和文化上的结合。整合是企业发展战略中一个重要而复杂的问题。更多的学者把并购整合的视角转向文化,产品、市场与市场集成整合等4个维度进行研究与分析。并购整合程度体现并购方和目标方结构关系变化的大小,并购整合中,并购方所选整合作用程度不一,是为了获取目标定位公司关键资源,推动双方资源并购重新作用效果,减少冗杂资源,实现联合作用效果,有助于并购业绩的提升。

整合作用程度改变幅度在完全不整合和完全整合间改变,完全整合也被称之为“结构性整合”,反映出了并购双方从先前不同的组织机构,经过破除企业管理文化甚至国家文化,合并处理整合,产生一个统一组织管理系统架构。高度的整合表现出并购双方已经形成一种高度一体化的组织形式。完全不整合和完全整合对立,也叫“结构性分离”,并购方不完全合并目标方,此时此刻并购双方仍保持原始的组织 and 运营管理权利,在技术上和文化上,依然是相对独立存在的。因此低度的整合说明目标方对企业经营综合监督管理和组织管理系统架构维持了相对独立,并且目标方企业持续享有运营管理权利;而高度的并购整合说明,并购双方绝大部分工作业务和资源是在同一个综合管理结构内进行的。

(二) 跨国并购整合程度对企业技术创新的影响

研究工作人员们在整合作用程度和并购业绩的相互影响关系分析研究上,整体上包括两大组成部分共同理解认知:

第一步,并购整合作用水准并非越大就愈好。整合作用程度对并购打造出实际应用价值具备关键性影响,从理论方面分析,高程度并购整合能够高效地提高资源使用工作效率,完成联合,进而推进并购业绩和创新能力;因此,高度的资源整合有利于企业获得竞争优势。而 Homburg(2005)则提出,高水准的结合,代表了并购双方在工作任务特点、组织文化特点和运营全面控制上差异比较

小, 经过应用相同体系, 组织机构、活动和顺序流程以完成高水准的结合, 如此一来, 才可以高效地实现双方的联合作用效果。然而整合作用程度过高, 将会推动并购方支付的协调管理成本费用提升, 这会对并购价值产生不利影响。而高度的并购整合还导致了并购双方组织文化、管理和其他方面的摩擦与矛盾, 还可能造成目标方核心研发人员由于对并购方缺乏信任感、甚至害怕丧失自己在研发团队内的位置而离开, 进而给并购绩效和技术创新带来负面影响。

其次, 并购整合程度应综合思考并购双方各自所占据的资源 and 交易市场影响地位的特征, 选择相对应的并购整合作用程度, 通常有企业经营管理文化, 人力资源、组织管理运营应用程序、电子信息技术、知识和其他多种资源等, 而且根据资源基础理论, 上述详细的资源必然是价值型的、珍贵性并且是专属技术, 具备无法取代性的知识资源特征属性的特征。

并购整合程度对企业技术创新所产生的作用, 可从如下几方面说明:

一是并购整合程度的增加有助于降低并购后成本。整合主要是为了减少并购双方资源, 组织管理系统架构等多个层面的不同差异、包括在文化和综合管理上的存在差异, 完成双方资源有效联合, 提升使用工作效率。因此, 并购整合程度越高, 并购后的总成本就越低, 这对并购方来说是一个双赢的结果。李善民和刘永新(2010)表示反映, 并购之后, 并购双方所把握的资源常常具有不同作用程度的重合, 并购以后, 并购方期望在交易市场和公司的管理运营体系、在构造组成方面和应用程序上都展开优化完善, 至此减少并购以后的资源冗杂, 例如裁剪工作人员等问题、缩减领导层、并对研发和市场等资源进行重整, 以实现兼并后成本协同效应, 公司减少成本费用也益于提升创新能力。Capron&Hulland(1999)可知, 高度并购整合能够高效地使用彼此的资源, 实现资源互相补充的主要目的, 降低公司成本费用, 与此同时, 并购整合作用水准越大, 成本越低, 二者存在正相关关系。

二是并购整合程度的增加有助于作用范围经济和产业规模市场经济的顺利完成。March(1991)的分析研究说明, 高度并购整合能够加强双方运营, 提升资源使用工作效率, 加强学习作用效果。在并购过程中, 企业会选择与被收购公司进行战略上的协同合作, 以获得更大的竞争优势。Bauer&Matzler(2014)可知, 高水准并购整合有益于运营工作效率的提升、交易市场综合实力的加强, 交

易市场总体竞争规模的逐渐扩张,进而推动了并购后价值创造。因此在企业并购过程中,企业必须通过有效的并购重组才能使自身获得持续发展。且由于并购双方具有独立知识基础和异质性资源,双方并购整合能够实现资源互相补充,产生产业规模市场经济,形成作用范围效应等效果。由于目标方拥有的核心知识或属于隐性知识,转移难度相对较大,需进行更高层次的并购整合才能促使知识转移以达到协同效应。在企业实践中,很多并购案例表明并购整合可以提高公司绩效,并且通过整合可以获得更多的知识,从而使并购更加有效率。与此同时,有学者提出,更高的整合程度可以增强并购双方的沟通,提高资源重组与使用的效益,因高度的并购整合,可以增进并购方和目标方的交流,促使目标方将关键资源知识传输给并购方,整合双方组织。并购为合作供应了更加良好的背景,逐渐增强了并购双方相互之间知识流动,联动了作用范围经济和产业规模市场经济。

三是并购整合作用程度有可能增长文化和组织摩擦,导致资源损失。Puranam和其他专家学者(2009)对高度并购整合,也就是结构性整合所形成的作用影响展开了研究分析,分析研究可知,并购整合时结构性整合不一定必要,结构性整合在一定条件下给并购带来的负面影响更为严重。因此,企业应该重视并积极利用并购重组这一手段来实现企业价值最大化。并购整合水平高,最后可能引起文化矛盾冲突和高层领导层和关键工作人员离职,对并购公司知识资源及组织运营导致损伤,给并购企业并购业绩和创新业绩送来不利影响。关于并购整合如何影响技术研发中,核心员工构成了这一分析的中心重点。在高程度的并购重组过程中,由于企业间信息流动频繁,企业内部存在着大量不同层次、类型的工作人员,他们组成了一个庞杂的网络。高度并购整合会造成核心工作人员形成不信任感和消极负面抵制心理情绪,更有甚者形成问题冲突矛盾,引起较高的开发工程师离职比例等。因此,为了避免或缓解这一负面效应,就需要加强企业与核心员工之间的关系管理。而关键知识资源是以这些关键员工为载体,当这些雇员离开工作岗位时,就会造成核心知识资源损失,导致技术创新能力减弱。因此,在进行并购整合时需要关注关键员工,尤其是那些拥有较高人力资本水平的员工,使其保持足够的稳定性和积极性以保证整个团队的稳定运行。蒋瑜洁(2017)一样提出并购双方应该维持企业管理文化、运营模式和公司内部综合管理应用体系独立,

进而保护并购后的公司品牌溢出作用价值，而且降低文化矛盾冲突，减少公司相互之间协调管理的费用成本。

2.2.2 跨国并购整合速率研究

（一）并购整合速率的划定

通常所说并购整合速率，就是并购整合完成预期整合发展目标的速率。国内外许多学者都意识到了并购整合速率对并购成败的作用影响。在兼并重组后整合中，整合战略及其庞杂性，就确定了整合速率。

（二）跨国并购整合速率对企业技术创新的影响

关于并购整合速率如何影响企业技术创新，学术界存在着两种声音：

一方面，部分学者认为更快地并购整合有益于公司价值创造和提升并购业绩。

Bert（2003）提出并购整合要求快速实现，并购整合最好在两年时间里实现，如此一来，才可以高效地实现公司并购体系作用效果。Gerpott（1995）针对生产加工公司的分析研究说明，较快的整合速度有助于并购的成功。Inkpen（2000）选取技术型公司作为是分析研究标准样品，发现迅速并购整合对并购成功具备推动作用。李善民（2010）可知，科学合理而快速的并购整合能够及时迅速整合双方核心资源，有益于提高联合作用效果，完成价值创造，而迟缓的并购整合战略也许会使目标方高效资源缺失更有甚者浪费，失去整合的最优化契机，针对并购整合联合作用效果有效发挥形成负面作用。

Homburg（2006）经过对 232 家横向跨国并购公司的调研问卷分析可知，公司并购整合速率对并购业绩的作用影响，决定于并购双方资源的中间关联性（以管理运营模式，业绩差异作用程度和发展战略分布方向等参考指标来度量）和外界的关联性（以并购双方公司的交易市场影响地位及交易市场有关度作为度量指标）。并购整合速度越快，并购绩效越高；在控制了这些因素之后，并购整合速率的改变并不可明显转变并购业绩的变化趋向。并购双方内部相关性高时，外部相关性高，进而采取更高整合速度，促进并购业绩；在并购双方外界关联性强，内部关联性相对来说比较差的时候，则并购整合速率迟缓，有益于提升并购业绩达到协同效应。

Epstein (2004) 表示反映, 并购整合实行速率非常缓慢, 对并购成功组成很大威胁影响。一方面, 并购整合发展进度中并购整合速率迟缓, 会增大工作人员焦虑不安心理情绪, 导致关键开发工作者的离职比例增长, 针对并购方获取改革创新资源、加强创新能力产生不利影响; 同时, 并购整合过慢也会使得并购双方在新技术方面存在竞争, 不利于企业获得核心技术和核心竞争力。另一方面, 由于并购整合速度过慢, 并购方顾客认为并购公司缺乏能力, 转向竞争对手。同时, 并购双方的知识共享程度越低, 并购后企业内部组织学习效率越差, 从而使得企业在并购前就难以建立起与目标公司之间的有效沟通渠道。因此, 并购速度过慢对促进并购方并购绩效和创新绩效产生不利影响。

另一方面也有学者认为并购整合速度过快对于获取并购对象资源、实现并购协同效应有着不利影响。

由于并购整合速度较慢, 可以缓和并购双方之间的磨擦和矛盾, 加强双方管理层及员工的互相沟通, 相互了解和相互信任。因此, 并购企业在实施并购战略时必须重视并购整合速度的问题。Bragado (1992) 对最开始合并处理后整合速率的分析研究说明, 慢速整合速率好于迅速合并处理整合速率。因为并购双方相互理解认知, 相互学习都要求一定的时间, 并且恰当的整合速率可以最大程度地推进双方提升联合作用效果, 加强并购业绩。Inkpen (2000) 应用实践案例对比探索研究了六家高科技公司的并购交易, 发现并购整合速率适合反到有益于并购整合获得成功。

王淑娟 (2015) 等人应用实践案例分析了并购双方因为文化具有一定的差异性, 阻碍了文化整合成功, 进而影响到最后并购的成功。并购是针对不同个人, 不同组织展开综合设计的, 双方工作人员因为文化上的差异, 造成彼此互不了解, 互不信任, 而且并购整合速度快, 可能会增加彼此摩擦, 所以, 迅速进行并购整合并不是理性之举。

Bauer (2016) 从任务整合速度与员工整合速度两个方面对并购整合速度进行了分析, 发现任务整合是一个涉及生产加工及交易市场销售的庞杂过程、包含财务会计和经济财富等其他领域范围的结合。而并购整合速率快, 代表了沟通降低, 将造成并购双方相互之间形成不信任感, 就会损伤协调管理工作之本质, 不益于并购整合工作的顺利开展; 团队整合速度较慢也会导致企业间沟通效率低下,

进而影响并购后的业绩。并且工作人员并购整合要求快速整合，从而搞清楚被并购公司的组织管理系统架构和管理工作顺序流程，从而减少工作人员的质疑、焦虑不安心理情绪、矛盾冲突，进而规避核心领导层及其雇佣工作人员离职比例增长而形成的压力。因此在并购时，企业要注重提高自身整合能力并建立高效团队，才能实现预期目标。同时,Bauer（2015）的研究显示，并购整合有助于技术创新，且员工并购整合对技术创新会形成损害性干扰作用，文化不同性在工作者整合速率和工作任务整合速率之间的起到非常重要的中介作用。

2.2.3 跨国并购整合模式研究

恰当的并购整合模式，对并购方取得目标方核心资源，取得有效协同效应起着决定作用。在企业战略管理中，对不同的并购整合模式的选择和应用是直接影影响整套并购是否顺利成功的主要影响作用因子之一。全球专家学者对并购整合模式都会有全面分析研究。

Haspeslagh（1991）根据并购各方组织自主管理性要求水平，以及双方战略互相依靠作用程度，将跨国并购整合模式划分为维持型、吸收型与共生型 3 种：

保持型模式。这种模式并购双方相互依赖性相对较小，彼此需具有高度自主性，所以并购双方都进行了低程度的并购整合，而并购方就会保存目标方的关键核心工作业务，包含产品核心品牌，并且保持其开发和产能，由此实现协同双方战略目标最大化的要求。

吸收型模式。该模型反应出并购双方之间存在着低程度相互依赖性，这种情况下就选择直接整合和重组目标方业务，整合并购双方在经营系统、文化和组织上的展开高度整合，最终双方融合为组织基本单元，去除双方冗杂资源，高效化配备设计资源，实现产业规模市场经济，进而提升资源使用工作效率。

共生型模式。这种模式表明双方都有较高依赖性，并且并购方给予目标方高度的自主性，也就是组织自主权较高。并购双方对有利于并购后联合发展战略目标完成的工作业务服务总流程，维持着彼此之间相互独立，而且对双方的相似工作业务展开融合，规避工作业务冗杂，耗费资源。并购方只从某种层面里融合目标方，以达到并购方战略目标。

Haspeslagh&Jemison (1991) 对并购整合模式展开分类的时候, 是参考依据并购双方的资源相互弥补性和双方相互之间的互相依赖性来展开的, 没有从目标方的技术开发在哪个时期深度集成的角度考虑获得跨国技术并购整合之后目标方所拥有的技术资源实现提升技术创新能力的主要目的。中村 (2003) 将 Haspeslagh (1991) 跨国并购整合模式划分为维持型、吸收型与共生型 3 种类型的基础上作进一步剖析。

并购双方在更高的程度上需要组织自治性, 并且双方公司发展战略的互相依赖性相对较低的时候, 实行维持型发展战略进一步整合, 促使企业的战略方向、组织管理体系与企业战略性资产等慢慢沟通和整合, 可以保证双方的优势或者特色业务始终保持独立。

在目标方需要高度自治性, 以及当双方策略相互依赖程度也较大的时候, 应采取共生型整合模式, 即双方的战略问题、企业管理文化和其他机构组织综合管理系统互相独立并同存在, 可以推动双方正在进行的研发、生产制造与市场营销的整合。

并购双方自治性的需求相对较小, 且双方策略相互依赖性高的时候, 采用吸收型整合模式, 即企业管理文化里的两方, 从发展战略分布方向和综合管理系统到工作业务及其他多个层面的资源展开并购重新整合和配备设计, 从而在更大范围内达成互相作用依赖的作用效果。

Mirvis (2001) 全方位思考并购双方文化影响因素, 指出 5 种并购后整合战略: 1. 保存型整合模式, 因为并购双方文化具有非常大差异, 所以, 并购方在并购整合过程中采取了更低层次的并购整合方式, 这也降低了目标方并购以后的改变; 2. 吸收型整合模式, 将并购双方企业管理文化互相集合在一起, 而且是把目标方的企业管理文化和结构融合进并购方的企业管理文化里; 3. 转化处理型并购模式, 并购双方各自在文化、结构上发生了变化, 以达到相互融合的目的; 4. 反向接管, 这种实属少见, 是指目标方在并购之后对整合过程与行为进行管理或者承担责任; 5 双方最优, 体现在收购行为上是对等的, 也就是要彻底地融合双方企业文化, 集成或完全集成一部分组织结构。这一整合水平的区分, 是参考依据双方收购后的整合作用程度来区分划定的, 而且关注到了文化影响因素对并购整合过程里的主要作用。

Angwin (2015) 根据 Haspeslagh&Jemison 的分析研究结构逐渐细致化和改善了并购整合模式, 而且得知最终结论: 在并购整合中, 双方知识转化的作用程度和目标方组织匹配作用程度之间具有独立性, 为此, 按照知识转移程度与自主性程度的不同, 并购整合模式可分为五种类型, 它通过聚类分析, 会更证实 Haspeslagh&Jemison (1991) 吸收型、保存型和共生型的并购整合模式, 包括指出了“全面集中保护”和“重新定位”两大类并购整合模式。

蒋瑜洁 (2017) 在过往分析研究的基础应用之上, 还会针对并购整合在公司发展战略、组织管理系统架构、管理运营体制、工作业务应用程序及企业管理文化等五个构成方面分布维度, 都展开了分析研究, 并且经过我国吉利收购沃尔沃汽车合并处理整合的实践案例, 揭露了我国公司兼并重组全世界领先公司的时候, 应该维持双方企业管理文化、运营模式和公司内部综合管理应用体系独立, 进而保护目标方的世界领先公司品牌溢出作用价值, 降低文化矛盾冲突, 协调管理成本费用, 与此同时, 主动整合目标方技术创新能力, 完成基础性资源共同分享和产业化生产加工, 提升联合作用效果, 提高重要市场竞争实力。

2.3 文献述评

对跨国并购和企业技术创新相关理论和跨国并购整合有关参考数据文献展开分析研究和整理归类, 能够发现: 对于并购整合, 已引发全球很多研究工作人员的充分关注, 研究成果丰富多彩, 与此同时, 跨国并购整合和技术创新问题也随之发展起来。随着经济全球化进程的加快, 跨国并购越来越多, 而并购活动作为一种重要的资源配置方式被广泛运用于各个行业当中。现有文献已注意到跨国并购中整合模式选择, 然而针对跨国并购中整合模式的选择和创新能力的关系, 但是却没有展开系统深入的叙述, 对于跨国并购整合对技术创新方式的主要作用原理研究分析较为欠缺, 这是有关并购整合文献有待深入剖析之处。此外, 关于跨国并购整合的研究大多都是从经济学视角出发, 而忽略了社会文化因素等方面对其所产生的影响, 从而使得这些研究结果不能很好地指导实践活动。国内关于跨国并购整合问题的研究也多关注并购整合后并购绩效如何变化, 现有研究中许多都是从财务学、管理学等视角对并购整合效果进行了分析, 但鲜有从跨国技术并购整合中提升企业技术创新能力方面进行分析研究。在这期间, 很多前端分析研究也停顿在国外发达资本主义国家的分析研究, 因此, 本论文选取了进行技术

并购的中国企业作为研究对象，以中国企业跨国并购整合行为作为研究案例来进行分析。

3 跨国并购整合模式对企业技术创新的影响机制

3.1 “轻触”和“重触”跨国并购整合模式

3.1.1 “轻触”和“重触”的概念来源

“轻触”和“重触”这2个涵义源于模糊控制理论。模糊控制理论由美国加利福尼亚大学研究学者L·A·Zadeh在1972和1973年前后对外公开发表的两篇文章中指出的，文中还体系论述模糊控制理论。模糊控制多使用于实际工业过程控制系统，为工业领域提供更为准确、更高效地控制参数。模糊控制是以模糊集合论为根本基础，对一种不明确体系（模糊体系）实行高效控制。现有的分析研究可知，假设针对一种庞杂体系的控制问题，从理论上分析，将有两不同的渠道，首先，成立在针对体系内部具体组成构造及组织基本单元关系精确描绘的基础应用之上，目的是实现“精确控制”的作用效果。

“精确控制”使用在综合管理学则可以理解为“重触管理”，“模糊控制”则可以理解为“轻触综合管理”。曹建申（2010）逐渐对外延伸了“轻触综合管理”和“重触综合管理”，他提出“重触综合管理”体现在对综合管理过程的综合干预；“轻触管理”是指从整体大系统观出发，对客体进行调控，赋予客体以人工智能特点的综合管理，它的关键核心理论思想就是忽视对控制目标对象展开精确地描绘。从理论上讲，“轻触管理”强调以柔性手段处理复杂问题、灵活应对各种挑战，而“重触管理”更注重刚性措施的执行效果，两者都能有效提高管理效率。而轻触并非不触，应当基于长远战略目标就轻触行为进行准确判断，最终达成管理目标。

借用这一理念，以跨国并购的整合模式为主题，依据整合程度、目标企业的自主性等，本文将并购整合模式分为“轻触”和“重触”两种：“轻触”模式确定为并购之后，并购方给予定位公司较高的自由作用程度和连续分布状态。“重触”模式则是指并购方在合并后，快速整合目标方经营管理权和所掌握的核心资源，由此达到结构性统一，整合技术资源以达到双方技术创新，使各个要素较好地合二为一。

3.1.2 轻触和重触整合模式的界定

跨国并购整合的实质是将不同的资源的从新再次组合和优化完善配备设计，完成连续性创新使公司技术和知识，可以形成联合互相补充作用效果。根据傅家骥在《技术创新学》中指出企业技术创新过程关系产品、工艺技术、销售和组织的四个构成方面，所以并购方对目标定位公司展开并购整合要对这四类过程展开整合，来完成并购整合的联合作用效果。而 Olie（1990）和 Cording 等（2008）分析研究提出，整合需要从四个构成方面展开深入思考也就是组织整合、产品整合、交易市场整合及体系集中。

所以，从分析研究公司技术创新的角度界定跨国并购整合模式时，要考虑到技术起源到技术实现过程中的资源配置及其组织与管理过程，本文决定从产品整合、组织整合、工艺技术整合、交易市场整合、销售整合这五个构成方面的表现综合分析，对轻触与重触整合模式进行界定。

首先，关于跨国并购整合的五大表现方面如下：

（一）产品整合

产品整合，通常是指在针对发展目标企业创新出的产品（产品和综合服务）上展开整合。跨国并购整合的重要发展目标是对从外界获得的重点技术资源和公司内部之间的资源相互有机融合，持续的内化、吸收、整合并内化为理论知识应用系统的组成运用部分，推进公司的创新能力提高。

产品创新能够直接划分为渐渐深入式创新和突破式产品创新，渐渐深入式产品创新是表示在客户要求的基础应用之上来延拓、逐渐改善目前具有产品和综合服务；突破式产品创新就是完全转变和颠覆打破目前具有的产品和综合服务，相对渐渐深入式产品创新其创新水平好并且技术较稀奇独特，并且常常随着全新科技型产品、新综合服务更有甚者新行业和新交易市场的产生，进而可以更大的作用程度上，满足符合客户潜在需求和新的使用要求。然而产品的突破式创新对比渐渐深入式产品来说更为困难，要求公司具备较高的技术创新能力和开发投入，开发成本费用和风险较高。

而经过跨国并购模式并购方公司，能够从目标方公司获得科学的技术创新能力或者稀奇独特的开发产品，但是并购方假如想要高效完成目标方开发资源还需要展开产品整合，逐渐加快推动知识的转化，加强对目前具有技术和知识的储蓄

并且降低冗杂资源提高创新资源的使用工作效率，进而获得竞争先手优势。与此同时针对目标方的著名品牌，并购方在整合的过程里，也许会保存下来持续目标方产品品牌送来的品牌作用效果，有助于并购方在目标方交易市场保存住原来消费者和交易市场，对并购方的创新能力提高和改善以及利润收益的提高具备正面影响作用效果。

（二）组织整合

组织整合是组织体制并购重新的具体过程，是组织中各组成要素的链接模式的重新再造的具体过程。公司的并购整合时期也就是如熊彼特的“损害性创新”过程，所以组织体制整合能够看成为对公司的组织管理系统架构重整和公司能力迭代更新的一类方式。公司在运营全面控制过程不免就会创新核心刚性特点，也就是长时间累计的惰性、不相匹配的综合管理和标准规范等消极负面影响因素限制公司的创新能力和工作效率的提高。

而并购整合里的组织整合，真实就是组织顺序流程并购重新，经过这类模式能够从新再次构筑和培养公司的关键核心能力。并购方经过组织整合能够将并购双方在生产加工、技术和交易市场等多个层面的资源展开从新再次配备设计，实现减少冗杂资源和补偿双方内在能力较低的作用效果，推动并购方的关键核心能力加强。

组织整合要高效完成要求落实 2 个层面的工作：不仅需要重新二次构建组织发展愿景，由于组织整合关系影响到组织内外各利益有关人员的实际权益，确定恰当的公司发展愿景就特别关键，与此同时，发展愿景要求股东、管理人员和工作人员等的理解认知，进而鼓励所有职能部门均可以有效发挥最大的主要作用；另一方面是高效的组织规划安排，高效的组织规划安排包含对组织管理运营模式、过程和发展目标的重新二次构建，这是组织整合成功的保障。与此同时在组织整合过程里，并购方成立逐步过渡转化阶段的综合管理组织对组织体制的顺利整合十分关键，其可以保障并购方在获得技术、交易市场等发展战略性资产和推动工作人员认可接受、客户满足符合、人力资源优化完善以及预防资源被损害等多个层面发挥主要作用。逐步过渡转化阶段综合管理组织可以责任担当并购双方的相互联系人，对并购后公司的发展发挥自上而下的主要作用。所以逐步过渡转化阶段综合管理组织的组员最好由参加过并购整合前期的工作者构成，上述人

应该具备非常强大的专业技术能力、剧烈的个人魅力和对差异文化的敏锐性，进而推动并购整合的全面推进，尽可能充分的获得目标方的创新资源，完成并购创新业绩的提高。

（三）工艺技术整合

工艺技术整合，是表示对目标定位公司应用的全新或者明显改善的生产加工或者自动输送模式的整合，包含对技术、装备应用设施、专利和操控应用软件上的整合。工艺技术创新和产品创新共同驱动行业创新的全面发展，工艺技术创新同时也是技术创新必不可少的构成部分。

并购双方在生产加工、技术和交易市场等工作业务领域范围可能都具有关联性，因此而要求从新再次配备设计、组合并购双方的生产加工流水线、特殊应用机器设备和生产加工技术等资源，进而降低双方的冗杂资源和补偿双方缺乏资源，进而实现产业规模市场经济、技术联合和运营联合的发展目标，加强公司的高精尖专业应用科技和产品竞争综合实力。与此同时工艺技术创新同时也是技术重建的根本基础，崔永梅等（2018）将技术重新二次构建划分为三个时期而第一步就是工艺技术创新整合，提出经过对工艺技术创新层面的资源展开高效整合，可以快速细致化吸收目标方的工艺技术和产品技术，并且加工生产和整理双方的技术资源，对推动并购方的技术创新能力具备推动作用。与此同时许多不发达国家公司经过并购模式，获得大型国际公司科学的机器设备以及专利等来逐渐推动本身生产加工制作水平以及产品发展升级，就供应了主动的推动作用。

（四）交易市场整合

交易市场整合通常是指针对目标定位公司经过技术产品拓展的交易市场展开整合。由于并购双方的产品或者工作业务交易市场存在差异，并购双方的交易市场整合对并购方的统一策划和策略，实现科学合理策划交易市场发展和加强产品创新竞争综合实力的主要作用。

并购方实行并购的发展目标之一，就是对外延伸公司交易市场，架起公司和客户要求相互之间联系的桥梁，并且从全新的交易市场中获得相关产品的反映，进而对产品展开改善或创新。交易市场是直接影响技术创新的核心影响因子，经过交易市场整合，拓展了交易市场总体竞争规模和推动了高效要求，这将来就会有助于各种创新资源自由流动和高效聚集，提升了创新组成要素的配备设计和运

用工作效率，推动了并购方的联合作用效果，有助于并购方技术创新能力和业绩的提高。

（五）销售整合

销售整合是表示对目标定位公司的运营模式，包含销售原理、产品综合设计或者包装、分销途径、促销模式等多个层面的整合。开发和销售相互之间存在重要的相互影响关系，销售可以为开发明确方向，因销售可以直接和客户联系，因此销售比其他职能部门工作者更可以精确的了解掌握交易市场实际发展需要。

所以，赋予开发工作者越来越多的创意，在技术创新过程里开发职能部门要求依赖营销职能部门的保障和配合。销售能力是公司经过使用有形的和微型资源了解掌握客户要求、完成产品不同化作用定位、获取品牌资产，进而协助公司获得竞争先手优势或者公司业绩的一类能力。公司的销售能力在满足符合客户要求、整合交易市场资源等多个层面的主要作用非常关键，并且还能够在优化完善和改善交易市场销售路程，加强公司的交易市场反应性和敏锐性。

销售能力强的公司经过和客户维持良好的相互影响关系而能及时迅速的自动智能感应到交易市场的使用要求，进而有助于公司对交易市场实际发展需要的分析研究和全新科技型产品的开发。所以销售能力强弱对技术创新能力提高具备十分深远影响作用。与此同时销售能力强对公司的产品营销还存在正面影响作用效果，有助于财务会计业绩的提高。所以，对并购后对销售展开整合也影响到并购方公司技术创新能力的加强、营销利润收益的提高以及目标方交易市场的加强。

根据企业在整合过程中的这些表现我们可以界定出轻触和重触整合模式，具体如下：

表 3.1 轻触模式与重触模式的划定

整合分布维度	概念	轻触模式	重触模式
产品整合	通常是指在针对发展目标企业创新出的产品（产品和综合服务）上展开整合。	保存目标定位公司的品牌并且展开不断发展。	目标定位公司的产品品牌和并购方的品牌展开整合并非予保存。
组织整合	目标定位公司的开发运营战略、工作场合或者外界联系的组织模式方面展开整合。	目标定位公司的开发组织维持独立，自主独立运营（管理人员、开发队伍不变）。	目标定位公司的开发组织由并购方展开全盘接管和运营策略（派管理人员和开发工作者）。
工艺技术整合	指对目标定位公司应用的全新或者明显改善的生产加工或者自动输送模式的整合，包含对技术、装备应用设施、专利和操控应用软件上的整合。	目标定位公司的开发工艺技术不断发展，并购方使用开发技术结果。	目标定位公司的工艺技术开发将被拆分和并购方的开发资源展开整合。
交易市场整合	交易市场整合通常是指针对目标定位公司经过技术产品拓展的交易市场展开整合。	目标定位公司已由主要交易市场依然是由其全面负责。	从新再次调配资源和交易市场分布局面，由并购方全面负责主要交易市场。
销售整合	指对目标定位公司的运营模式包含销售原理、产品综合设计或者包装、分销途径、促销模式等多个层面的整合。	仍保存目标定位公司的销售模式和原理并不断实行。	销售模式和原理将由并购方的展开取代。

资料来源：作者整理。

3.2 探索型创新和应用型创新

Hsu（2013）对于公司技术创新指出可应用“双元前进创新发展战略”，是表示整合和联合本身资产的应用型发展战略行为活动和资源探索型对外投资的发展战略行为活动。Levinthal & March（2003）经过跨国技术并购分析研究提出“研究”的核心实质是经过测试实验获得新知识，而“使用”的核心实质则是表示运用、提取并发展现有知识。技术创新常常具备途径依靠特征，连续的研究和使用针对公司沿着技术途径的发展是非常重要的。因此我们可以得出，在技术并购过程中，探索型战略是指通过寻找、改变、创造等广泛搜查和灵活多样大胆尝试的行为活动，来开发全新科学应用技术的发展战略，应用型发展战略是表示提

升工作效率、实际深度发掘并且经过目前具有技术来提高和改善的发展战略，两大类发展战略类型是互为补充的。

应用型创新以公司目前具有技术能力和知识储存总量为根本基础，重点提出对目前具有技术能力和知识展开改善，最后改善目前具有的产品综合设计、拓展出运营知识和技术、对外扩大和拓展目前具有的产品线和产品组合、提高目前具有分销途径的工作效率、改善目前具有促销方式的作用效果，为目前具有交易市场里的客户人群供应更加优等的综合服务和更充沛的真实应用价值传输，所以应用型创新更为重点提出交易市场、分销途径等资源的关键性。

探索型创新是一类更大作用范围、激烈式的创新行为活动，重点提出获得和创造全新的技术能力和知识，力争超过公司目前具有的技术能力储存总量及相互对应的知识基础，最后开发全新科学应用技术来综合设计全新科技型产品、开启全新的细致划分交易市场、发展全新的分销途径、应用全新的促销方式、为新交易市场里的客户人群供应有价值的产品和综合服务，所以探索型创新更为充分关注全新科学应用技术的关键性。探索型创新是转变了技术创新的途径，而应用型创新则持续原技术创新的途径，来逐渐提高产品创新和工艺技术创新。

3.3 并购整合模式对企业技术创新的影响分析

3.3.1 不同整合模式与创新形式的匹配关系

轻触和重触的整合效果不同，对企业技术创新的影响也不同，这就决定了企业选择的创新形式的不同。不同的并购整合模式和探索型创新和应用型创新相互之间存在匹配对应相互关系，而且这类匹配的吻合度不单单对推动竞争先手优势和提高创新业绩具备正面的影响，并且针对保持竞争先手优势和创新业绩皆是非常关键的。

（一）轻触与探索型创新

轻触模式中目标方具有一些核心资源包含核心技术、综合管理实践经验等常常深嵌于组织网络中，所以赋予目标方综合管理自治权能充分保障上述资源不被损害或者流失。在并购后整合时期，假设目标定位公司获取主动性，则能够获得目标定位公司雇佣工作人员的相信从而有助于双方雇佣工作人员展开沟通，推

动双方的文化认可接受和对组织归属亲切感的认可接受,有益于创新知识和技术的转化,提高并购方的技术创新能力和业绩。但目标方公司获得自治运营管理权利以后,其工作人员鉴于维护本身利益和工作的主要目的,会限制并购方对创新资源的使用和归零重置,反到不益于创新。

探索型创新更为重视全新的产品和全新的交易市场开发,需求对目标方的技术研究能力连续进而维持其优势的开发能力,联动并购方在全新的技术领域范围展开研究,匹配到轻触整合模式可以不破坏目标方的技术研究的持续性。

因此我们在这里提出假设:

H1: 轻触整合模式匹配探索型创新对企业技术创新有积极影响。

(二) 重触模式与应用型创新

重触整合模式将会在一定水平上并购重新冗杂资源、降低成本费用,有助于并购双方的发展战略策略的统一,提高策略工作效率及创新业绩的发展目标。但是高水平的整合模式会送来越来越多的动荡不安,损害目标定位公司现有的知识资源,并且给目标定位公司的工作人员送来焦虑不安和压力造成重要的开发工作者离职,从而损伤目标定位公司的技术创新能力,进而造成公司技术创新业绩减少。

应用型创新更为重视于对指定的产品和交易市场的防守,并且寻找来逐渐提高产品的生产效率和节省成本费用,加强其竞争先手优势。匹配重触整合模式更为有助于提高资源的使用工作效率,减少并购双方的冗杂资源和成本费用,并且由并购方从新再次配备设计资源和统一确定战略,进而高效使用资源和提高产品生产效率和创新业绩。

因此我们在这里提出假设:

H2: 重触整合模式匹配应用型创新对企业技术创新有积极影响。

3.3.2 选择“轻触”和“重触”跨国并购整合模式的基础

并购整合过程是庞杂的,并购双方因具备不同有技术资源以及整合过程充满实时动态性造成并购整合容易失败,所以整合过程里公司所具有的充足的全球化实践经验、并购实践经验、对东道主国家的文化和产业知识等作为是的素质基础能够高效降低整合过程里产生的摩擦和风险。该基础在跨国并购整合过程中发挥

重要作用，主要体现再以下方面：国际化经验以及并购经验、文化距离和相关行业。

并购公司能够从公司的全球化实践经验和并购实践经验中展开学习和累计知识，公司经过接触大量的具体事务和论点产生更为充足的知识结构，是公司更加进一步具有作用功能弹性并且更要有能力满足适合实时动态的环境。并购实践经验是公司从之前的实践经验中吸收知识并且进一步应用的具体过程，是一个实践感受学习和知识整合的具体过程，并不同的公司的吸收能力和学习应用综合能力存在差异，从之前的实践经验中获得知识也不完全一致，因此针对不同整合模式所形成的技术并购整合最终结果的作用影响同时也是不同的。

文化的差异大应用“重触”整合模式，强制推动并购整合容易引发目标方的组织抵制或使用政治方式反对，此时可采用“轻触”整合模式来给予目标方更多的自治法律权利，降低对方的不相信和反抗，并且也可以降低对方工作人员的压力、负面心理情绪和偏低的责任意识，进而有助于对方创新能力提高。

并购公司和目标方公司之间的运营产业相关，针对技术资源整合的作用效果具备非常大影响。如果并购双方同处一个产业，具有类似的技术、互通的语言或者共同的认知结构，并购后容易完成运营协调管理，与此同时也为双方在技术和学习上的交流沟通供应了方便。而双方的产业愈没关系，技术差别距离愈大则造成消化分解吸收利用已有知识并且创造全新的知识的概率性就愈小，选择重触整合模式，就非常容易造成并购整合的失败。然而还需要专家学者提出 2 个公司类似作用程度不应该太高，由于过高类似的并购容易导致并购公司学不到任何新鲜的东西。

综合素质基础是公司在运营过程里逐步累计的，并购公司能够从全球化过程里获得的实践经验，包括对目标定位公司的文化及有关产业了解掌握，来选择合适的并购整合模式，从而提升技术资源整合的效果和效率，达到提升技术创新效果的目的。

3.3.3 影响机制分析

综合以上研究分析，我们打造出并购整合模式对公司技术创新的影响机制图如下：

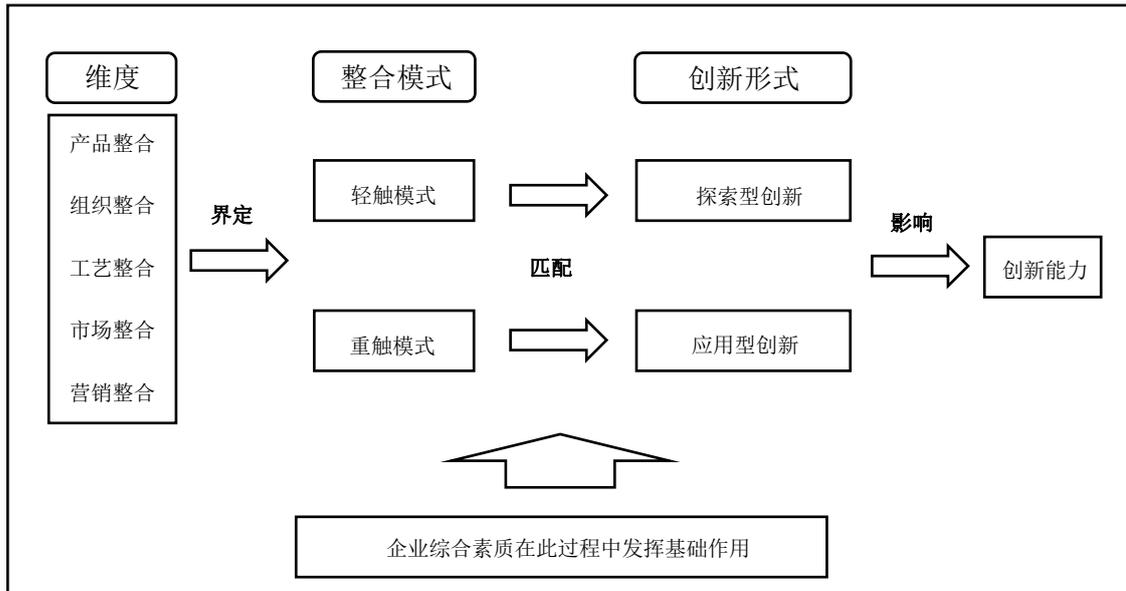


图3.1 理论机制框架图

借鉴模糊控制理论，本文提出关于跨国并购整合的两种模式：“轻触”与“重触”。轻触整合模式是指在并购后并购方赋予目标定位公司在开发综合管理方面每日管理法律权力的自由作用程度和连续性，重触整合模式却是并购后并购方对目标方的运营管理权利及具有的关键核心资源等展开快速整合，进而达到结构性的统一和技术资源的结合从而方便完成双方在技术创新方面各组成要素更加良好的融在一起。参考依据跨国并购整合过程中的表现，本文从产品整合、市场整合、组织整合、市场整合、营销整合这五个维度对这两种模式进行了界定，明确了各自的内涵。

借鉴双元并进创新型战略，本文提出企业技术创新的两种形式：探索型创新与应用型创新。探索型创新是表示经过寻求、改变、创造等广泛搜查和灵活多样大胆尝试的行为活动，来开发全新科学应用技术的创新形式，应用型创新则是表示提升工作效率、实际深度发掘并且经过目前具有技术来提高和改善的创新方式。

在这原理之上，我们根据两种模式与两种创新形式在企业自主性方面具有的特质提将其一一匹配，得到以下假设：轻触整合模式匹配探索型创新对企业技术创新有积极影响；重触整合模式匹配应用型创新对企业技术创新有积极影响。同时，不能忽略在选择跨国并购整合模式中企业综合素质所起到的基础作用。由此提出了跨国并购整合模式对企业技术创新的影响机制，下一章将通过案例分析的方法佐证该假设成立，即该影响机制成立。

4 案例研究

实践案例分析研究，长期以来都是社会科学分析研究的一类重要方式。研究人员应用这类应用模式能够展开多类分析研究：首先，需依靠多类而不是一类的证据参考资料；其次，广泛而不是狭隘的分析研究主体；第三，不一而同并且前后联系的分析研究改变量。实践案例分析法比较合适分析研究从所在环境中无法脱离出来的真实情况。实践案例分析法最开始在十九世纪末就开始应用在分析研究里，研究工作人员们主要应用单实践案例分析研究来打造先关的基本原理信息。即使实践案例分析法逐步受到充分关注，但是实践案例分析研究的作业难度却是十分高。实践案例分析研究具备探索型、描绘性以及解释说明性作用功能，与此同时展开实践案例分析研究需要把真实情景影响因素和分析研究问题相互有机融合，进而深层次揭露实践案例背后的理论发展途径。

本章将参考依据跨国并购整合模式对公司技术创新的作用影响体制途径，站在全新的作用角度，对两起公司并购经典案例展开研究，佐证前文提出的假设。经过跨实践案例比较研究分析来分析研究跨国技术并购整合模式和技术创新方式相配套对企业创新的作用影响。所用到的案例材料主要为经过公司统计年报、有关图书、权威新闻报刊及参考数据文献等公开途径整理获取的二手参考资料，通过跨案例的对比分析综合研究统一归纳，得出本文的结论。

4.1 案例 1: 轻触整合案例——吉利并购沃尔沃

4.1.1 案例背景

（一）并购方：吉利汽车企业

吉利汽车企业最早建立于 1986 年，前期通常都是从事于摩托车及其汽车零件生产加工，后来发展转型生产加工汽车，现是一家民营私人轿车生产加工公司，主要关系汽车加工制作、摩托车、汽车发动机引擎、变速器、汽车电子电器设备及汽车零件等多个层面的生产加工。吉利企业从 1997 年进入我国自主独立汽车品牌发展前进道路，而且依靠本身持续的创新和灵活多样多变的运营管理能力，

1998年吉利汽车下线，持续地创造民营私人公司发展的辉煌。吉利汽车2022年资产总额已近1408亿元，是国家创新型企业和国家汽车整车出口基地企业。

吉利汽车从建立开始就长期在全面投入于加强自主独立品牌投资建设和创新能力提高。从2003年发起吉利汽车企业就开始国外交易市场的拓展，2004年对外出口的整车早已实现了5000辆，占据国内整车对外出口量已经达到了63.70%。即使2006年发起吉利汽车的年营销量开始增加，但是交易市场组成份额只占据汽车交易市场的2.360%，这对民营私人公司而言已然获得了惊人的成就，并且也打造了全国第1家民营私人的自主独立汽车品牌。然而吉利汽车企业生产加工的汽车主要还是以经济车身类别型号为核心主要，缺少加工制作高层次车身类别型号开发和综合设计等高精尖专业应用科技。所以2007年企业指出了发展战略转型，从国外引入技术，投资成立汽车研究所，让吉利汽车走遍全球。

2008年由于全球金融经济社会危机为吉利汽车送来了发展机会，针对提高其品牌和技术开发能力的具备十分深远影响作用的并购也就是并购沃尔沃，由于沃尔沃是欧洲比较老的品牌，具备非常久远的发展历史，并且以生产加工的汽车最安全而闻名世界，具有许多社会知名度的安全技术，针对提高吉利的技术开发和品牌社会知名度具备主动干扰作用，与此同时也有助于吉利逐渐的拓展全球交易竞争市场和生产加工高层次车身类别型号的发展战略目标。2009年吉利对外公布收购沃尔沃，同时在2010年8月吉利控股实现对沃尔沃汽车的所有股权收购。

（二）目标方：沃尔沃汽车品牌

沃尔沃建立于1927年是瑞典更有甚者北欧知名的汽车品牌。沃尔沃生产加工的产品主要是以轿车、汽车发动机引擎、汽车电子电气和汽车零件为核心主要，在这其中轿车是以优秀出众的作用功能和安全温馨舒服而著称。沃尔沃建立以来的近90年以来一直严格把控产品的实际质量，推动其生产加工制作持续改善，而且公司的信誉口碑和品牌也持续的提升。

1945年第2次全球范围大战全面爆发导致沃尔沃发展进入停留时期，然而沃尔沃汽车没有放弃，而是展开了潜心分析研究囤积了技术开发的作用力量。第2次全球范围大战终止以后沃尔沃的第1步旅游车上市，并且其车身类别型号的安全作用功能持续的创新，营销数目也持续增加，总体规模也持续的增加，逐渐

发展为那个时候引导汽车朝向的风向指示标。20 年九十年代中期，沃尔沃具有了全球一流领先的安全技术、开发能力和加工制作工艺，率领着世界的世界汽车持续发展升级。

但是 2008 年由于受到全世界金融经济社会危机的作用影响，沃尔沃作为是高品质汽车品牌最早受到金融经济社会危机的冲击负荷，营销量剧烈降低。与此同时因福特的不好运营全面控制，造成其财务会计不太理想，2008 和 2009 两年更加是产生了持续的负增长，造成福特压力巨大，促使福特 2009 年将沃尔沃所有合法转接给了我国吉利汽车。

4.1.2 并购整合前判别阶段

吉利在并购以前对本身以及沃尔沃具有的突出优势资源，展开了判定和辨别，来充分保障并购整合和其发展战略目标的高效完成。

首先，将吉利自身需求与沃尔沃优势资源进行高效对接。在 2007 年 5 月 18 日吉利对外公开发表的《宁波宣言》对外公布了发展战略转型，也就是经过增长生产加工较高品质次及较大规模的轿车，包括在提升企业专业技术能力和提高产品品牌社会代表形象方面增长投入，使吉利轿车的竞争先手优势，从之前的以市场价格竞争为核心主要转向以技术领先为核心主导。而沃尔沃是具备近 90 年生产加工轿车的非常久远历史，公司的关键核心发展战略奉行综合品质领先发展战略，具有许多具社会知名度的技术，被称之为全球上最安全的汽车品牌，生产加工的车身类别型号属于西方高层次车身类别型号，在世界交易市场具备非常强大的竞争先手优势。所以，不管是沃尔沃的加工制作高层次车身类别型号的高精尖专业应用科技，还是其杰出的汽车品牌社会代表形象、交易市场资源及综合管理实践经验等皆是吉利十分稀缺的资源。

其次，对沃尔沃拥有的核心资源展开预计，判定有无辽阔发展空间。沃尔沃品牌历史非常久远，具有充足的产品线和高层次品牌社会代表形象，在轿车稳定性和可行性方面获取全球认同。所以吉利并购沃尔沃不止能够获得其豪华轿车的开发和综合设计等高精尖专业应用科技，也可以经过沃尔沃来提高其产品实际形象，拓展全球交易竞争市场和社会知名度。与此同时，我国交易市场轿车的需求

总用量在逐步提高,我国消费者对沃尔沃的汽车的安全作用功能和质量等多个层面皆是认同的,因此吉利并购沃尔沃的发展空间辽阔。

在结尾,确定双方在技术资源匹配方面已有的互相补充优势,明确并购整合发展目标。吉利主要全面投入于开发加工制作适用性汽车,高层次轿车的加工制作和开发层面的全球竞争先手优势不足。沃尔沃在高精尖专业应用科技开发上优势非常强,并且公司的关键核心价值认知观念也以安全、环境保护及综合品质作为发展大方向的。沃尔沃的生产加工的是高层次汽车,在技术开发和综合设计应用层面比吉利具备优势。在2009年3月份吉利早已实现了对澳大利亚DSI自动智能变速器企业的收购,累计了部分变速器加工制作等多个层面的技术和实践经验,并且吉利也一直展开自主独立开发,在汽车加工制作等积淀了部分技术。吉利有能力和实践经验来经过并购沃尔沃来获得其高精尖专业应用科技资源。因此沃尔沃的技术及品牌社会代表形象必然会推动吉利的竞争综合实力,因此沃尔沃的技术资源,针对吉利而言存在互相补充的突出优势。

4.1.3 并购整合阶段

在并购整合阶段,我们通过吉利的并购整合行为探究以下两个方面内容:一是吉利所选择的轻触整合模式能否匹配探索型创新,二是这种整合模式匹配探索型创新对吉利实现技术创新有无积极影响。

虽然吉利拥有一定的跨国并购经验,但由于吉利同沃尔沃在公司发展战略、组织综合管理、分析研究开发、生产加工制作以及交易市场影响等多个层面具有非常大的距离,吉利担忧过分实际深度的并购整合会造成沃尔沃创新能力的连续性受到损害,所以选择轻触整合模式,给予了沃尔沃品牌较高的自由度,同时在开展技术合作时采取探索型创新的形式,共同学习共同进步。具体表现为以下五个方面:

(一)产品整合方面。吉利仍然保留了沃尔沃的品牌,因吉利汽车品牌非常差端,而沃尔沃的汽车在西方更有甚者世界的最安全的汽车的品牌社会代表形象早已建立打造,所以保存沃尔沃品牌独立可免受吉利的品牌干扰作用,更有甚者可提高吉利的品牌社会代表形象。

吉利在签约并购服务协议条款时许诺沃尔沃将不断增强和保护沃尔沃轿车的全世界品牌影响地位,不断发展沃尔沃品牌在环境自然友好和安全作用功能力技术层面的全世界信誉口碑。与此同时吉利为了减少并购双方品牌间的影响作用,吉利和沃尔沃将独立运营。但是并购后吉利为了提高其技术开发和品牌社会代表形象等,其增强了并购双方的交流沟通合作共赢,主动的使用了沃尔沃的开发优势、高层次品牌社会代表形象和完善的销售队伍,吸收了其品牌综合管理实践经验,有效发挥了沃尔沃的品牌溢出影响作用。

(二)组织整合方面。并购以后吉利实施了沃人治沃的发展战略根本原则,来减少文化矛盾冲突和摩擦风险,进而降低沃尔沃创新资源的流失,所以并购后,目标方的运营全面控制依然存在有其自主综合管理。与此同时吉利为了可以学习和获得目标方的关键核心创新能力,双方成立了沃尔沃-吉利对话和合作相互交流委员代表大会,就双方的汽车加工制作技术、全新科技型产品的开发技术以及交易市场销售等流域来增强交流、完成数据信息共同分享和技术融合。

在并购交易实现一年之后 2010 年,调研分析自动显示沃尔沃内部工作人员的满意接受程度早已实现了 84.0%对比并购交易前 2009 年的 82.0%没有降低反而升高,说明这类整合模式稳定了沃尔沃的领导层及管工,也推动了并购双方的相信有助于双方工作人员的互相学习和知识转化。与此同时,为了双方相互合作相互之间的更加良好的交流沟通,双方在 2010 年建立的沃尔沃-吉利对话和合作相互交流委员代表大会,委员代表大会由四名沃尔沃高层管理者和四名吉利高层管理者构成,李书福独立出任该委员代表大会主席,进而从而对话体制为根本基础就双方的汽车加工制作技术、汽车有关零件采购、全新科技型产品的开发技术、交易市场销售等领域范围来转换想法,完成数据信息共同分享。

(三)工艺整合方面。吉利采用了一整套的整合战略:第一步,对工作人员实行千名硕士生培养规划来推动并购方对全球文化、法律法规以及工作业务等多个层面的了解掌握,聘用了专业咨询顾问企业来减少并购整合的阻碍,全速推动技术转化;第二,吉利成立沃尔沃汽车企业中国区的行政中枢,工作的重心是高品质汽车、电动型汽车和新能源汽车的应用设计、研究分析与开发应用,同时把沃尔沃技术工作者组织规划安排到分析研究中心中,有助于双方的技术开发方面的结合;再次,并购后吉利增长对沃尔沃的开发投入,开发新车身类别型号和发

动机引擎，进而完成了并购双方在全新科技型产品开发方面能力，完成了双方的双赢和技术联合作用效果的顺利完成。

（四）营销整合和市场整合方面。吉利和沃尔沃双方在销售系统方面互相使用对方的途径，进而逐渐提高总体的营销量，不单单拓展了吉利在西方国家的交易市场，也拓展了沃尔沃在我国的交易市场，实现联合的作用效果。

吉利主动使用沃尔沃的全世界经销服务零售厂商网络和供应承包厂商系统。经销服务零售厂商网络方便吉利不断对外延伸沃尔沃品牌的全球交易竞争市场，供应承包厂商系统则保障了沃尔沃汽车的生产加工和综合品质，有助于充分提升增强沃尔沃的汽车的全球信誉口碑。与此同时在签约并购服务协议条款的时候，吉利许诺沃尔沃使用吉利的我国营销途径来提高沃尔沃的我国营销量，而且吉利也可以得益于沃尔沃品牌的溢出影响作用。通多双方在营销系统方面的结合可以高效推动吉利和沃尔沃在我国和全球交易竞争市场的拓展。

4.1.3 案例小结

吉利并购沃尔沃重要的发展目标是获得目标方的高层次车身类别型号的应用设计、开发和生产加工制作技术等，而且吉利也希望经过使用沃尔沃的开发资源来开发了新车等来提高吉利的全球竞争综合实力并且逐渐拓展全球交易竞争市场。吉利获得的技术资源偏隐性资源深嵌于沃尔沃的开发队伍和开发加工制作等过程里，在并购后技术资源的整合要求选择恰当的整合模式以及创新方式，进而可以维持目标方的连续的竞争先手优势并且降低技术资源的流失。所以，吉利选择了“轻触”的整合模式，并匹配探索型创新形式，即产品整合、组织整合、工艺整合、营销体系和交易市场整合方面都选择了让沃尔沃占据主导来综合管理。然而吉利并不是不参加综合管理，而是选择了层层递进的模式来综合管理进而让目标方相信并购方，降低双方的摩擦和鸿沟，推动双方的技术交流和知识转化。

最后，并购双方的整合获得成功。并购方吉利不管在高层次汽车综合设计和开发等多个层面，包括汽车生产总量都存在一定的提高，尤其是吉利的高层次汽车加工制作领域范围的研究创新能力在沃尔沃的联动下获得了明显的成绩效果，2011年EC7车身类别型号第一次获取欧洲Euro-NCAP安全质量测试4星评估，2014年美国J.D.Power品牌调研分析中吉利在67个品牌中名次第十七位在2015

年成立了四个综合设计中心，我国浙江省和瑞典哥德堡成立了 2 个开发中心，现如今是我国创新公司和国家汽车整车对外出口中心基地公司。

4.2 案例 2: 重触整合案例——中国一拖并购 Mc Cormick 工厂

4.2.1 案例背景

(一) 并购方：我国一拖

我国一有限责任公司是我国特大规模机械加工制作公司，建于 1955 年，为国家一五阶段的核心要点项目。我国一拖公司具有我国驰名商标“东方红”，主要工作业务关系影响到第一产业机械、项目工程机械、动力机械、零件加工制作等为核心主要。从成立截至目前 70 多年以来主动引入技术和展开自主独立创新，尽力了从引入、消化吸收、吸获取到改善和产业经济组成结构发展升级的发展过程。

即使一拖技术开发和产品生产加工上早已具备全球竞争先手优势，然而一拖发展总体历程中为提高技术和产品开发能力同时也是费尽周折。伴随着 1980 年家庭联产承包法定责任制在国内的实行，热销我国 20 多年的“东方红”大规模履带拖拉机突然滞销，一拖人开始在整个国家影响范围里展开调查分析研究，发现村民不断的是小四轮拖拉机。这也让一拖认知到销售产品组成结构修改调整和提高技术和产品开发水平的关键性。

1985 年发起一拖开始引入菲亚特企业（FIAT）的大规模轮式拖拉机加工制作技术，并且展开消化分解吸收利用和改善，总共消耗时间了近 20 年的发展时光。然而伴随着全球交易竞争市场的技术开发和产品更换轮流替代迅速发展，换挡操作技术早已从机械换挡操作技术向动力换挡操作技术转化了。为了增强一拖的全球竞争综合实力，2006 年一拖开始和奥地利的 ABL 企业合作开发拖拉机发动机引擎动力换挡操作变速控制箱设备技术。通过五年的开发合作，一拖逐渐把握了动力换挡操作技术，然而如完成行业化，则还要求把握和发动机引擎动力换挡操作技术相配套的加工制作、控制等体系技术，假设依靠一拖自主独立展开开发还需要耗用了五到十年的发展时光，并且技术开发时间久、成本费用高、风险

大等问题会大大束缚一拖的发展和全球竞争综合实力。因此，我国一拖希望寻找跨国并购的模式来获得技术上的保障。

（二）目标方：MC Cormick 厂房

MC Cormick 厂房最早建立于二十世纪五十年代，主要工作业务关系拖拉机机械转动器设备的开发生产加工。2001 年意大利的 Argo 企业收购了 MC Cormick 厂房。然而因为收购后整合并非成功没有完成双方生产加工能力的联合而且在综合管理方面也具有问题和冲突，造成从 2003 年发起该厂房的运营开始恶化加重，2009 年已积累经济亏损 1500 万欧元。而且在 2003 年至 2009 年里，MC Cormick 厂房实行裁员规划来减少运营经济亏损，并且实行各类举措手段来积极努力转变运营经济亏损的分布格局，但是没有可以扭转破产倒闭的分布格局。2008 年由法院接管 Mc Cormick 厂房，组织规划安排重整并购寻求买家。2010 年一拖熟悉 Mc Cormick 厂房要被拍卖就立刻打造并购专门队伍接洽拍卖家，来展开交流沟通。

4.2.2 并购整合前判别阶段

我国一拖在向 Mc Cormick 厂房突显并购意向以前早已对 MC Cormick 厂房所具有的技术资源展开了判定，进而可以高效的顺利完成资源互相补充并且能补偿我国一拖发动机引擎动力换挡操作技术的从加工制作到生产加工技术的缺乏问题。

第一步，我国一拖第一步对 Mc Cormick 厂房所具有的技术资源展开了评测和辨别。Mc Cormick 厂房工作业务关系拖拉机传感器设备生产加工（包含实时同步器设备、部分动力、全动力换挡操作），具有生产加工拖拉机的高精尖专业应用科技。并且 Mc Cormick 厂房长期都是 Argo 供应零件，技术综合实力非常强，也可以为我国一拖供应迫切需要的动力换挡操作技术相配套的生产加工制作技术。

第二，我国一拖也针对 Mc Cormick 厂房所具有的高精尖专业应用科技的将来发展未来趋向展开了预计。此厂房所具有的重点技术是当前时期全球比较科学的技术具备非常强大的全球竞争综合实力，动力换挡操作技术是拖拉机产品展开技术发展升级的重点，代表将来拖拉机产品技术的发展趋势，并且我国总体规模

复杂的交易市场实际发展需要也为该项技术将来发展供应了宽广的分布作用空间。

在结尾,一拖对并购双方所具有的资源在相互弥补性和匹配性方面进行了评测。即使一拖具有相对完整系统的“东方红”体系产品,然而那个时候 150 和 200 以上马力的大规模拖拉机只可以依靠于进口,全国专业技术能力完成不了这类产品的生产加工。我国一拖经过和奥地利 ABL 企业合作纵使把握了动力换挡操作技术,但是未来的加工制作工艺和技术匹配等并未把握,而上述技术如果展开技术开发要求 5~10 年,并且要求投入很多的开发资金。而 Mc Cormick 厂房所具有的成熟稳定的动力换挡操作技术正好可以补偿我国一拖所短缺不足的重点技术。我国一拖经过并购 Mc Cormick 厂房来迅速获得发动机引擎动力换挡操作的加工制作以及工艺技术,进而推动我国一拖拖拉机整合综合实力的加强,与此同时也有助于我国一拖的发动机引擎加工制作层面的创新能力的提高,并且提高其全球竞争综合实力。

4.2.3 并购整合阶段

在并购整合阶段,我们通过一拖的并购整合行为探究以下两个方面内容:一是一拖所选择的重触整合模式能否匹配应用型创新,二是这种整合模式匹配应用型创新对一拖完成技术创新有无主动影响。

我国一拖希望经过并购整合来获得 Mc Cormick 厂房的发动机引擎动力换挡操作技术,然而这一技术是十分繁琐的嵌入组织内部和生产作业过程里的,包括的知识特征属性属于隐性知识,因为隐性知识比较难转化,所以在并购整合过程中选择重触整合模式,同时采取应用型创新的形式,从而确保有效地获取目标方的核心技术知识。具体表现为以下五个方面:

(一) 产品整合方面。中国一拖在并购后主动和 Mc Cormick 厂房在产品开发上展开技术融合。因动力换挡操作体系和机械换挡操作存在差异,动力换挡操作体系要求和它配套的电子智能控制变压体系来控制,但是 Mc Cormick 厂房仅有动力变档体系,而没有配套了电子智能控制技术,而我国一拖以前和奥地利 ABL 公司合作开发出了电子智能控制技术,所以我国一拖并购够快速在法国成立了全新的分析研究中心,来研发 Mc Cormick 厂房的动力变档技术和我国一拖

的拖拉机配套技术，进而完成各自的突出优势技术互相作用依赖，研发出具备动力换挡操作作用功能的拖拉机产品。

（二）组织整合方面。我国一拖思考到法国当地政府管理职能部门和工会对劳工的全面保护问题，所以在竞购书中许诺将保存目标方的全体工作人员、创造新职位，这类模式不单单会降低政府管理职能部门和工会对并购形成的限制，与此同时也可以稳住目标方的高精尖专业应用科技工作者并且信任在并购方的指引下将来发展空间辽阔。另一方面，并购以后为了更快 Mc Cormick 厂房的动力换挡操作技术和以前我国一拖和奥地利 ABL 企业合作开发电力控制技术相配套，我国一拖在法国成立的全新的开发中心，而且由中方任职重要综合管理岗位，进而全速推动动力换挡操作技术的转化和技术开发的速率。

（三）工艺技术整合方面。因目标方 Mc Cormick 厂房的技术层面的技术更优，经过并购整合可以更为迅速和深入地获得厂房的工艺技术知识。但是，我国一拖和 Mc Cormick 厂房在工艺技术配置设计技术上具有一定的差异性，我国一拖的工艺技术配置设计图纸应用代表符号的综合管理根本原则，然而 Mc Cormick 厂房的工艺技术配置设计技术，主要应用美国凯斯综合管理系统，没有配置设计表，主要依靠务工人员的技术。所以，为了有助于知识的转化，我国一拖需求目标方公司的务工人员配置设计时，根据我国一拖的配置设计图纸需求来绘制出工艺技术配置设计图纸，进而实现高效转化工艺技术的发展目标。经过工艺技术上重新二次构建和整合，我国一拖高效地获得了目标方里，先进工艺技术并且完成了工艺技术上的联合。

（四）销售整合和交易市场整合方面。因拖拉机的零件由几千个零件组成，大多数的零件要求经过外界采购的模式获得，我国一拖因全国专业知识产权系统不健全完善，造成许多杰出的国外提供生产厂商并非愿意和我国一拖合作。虽然具有比较领先的技术，然而采购不到作用功能优良的产品，生产加工出的设施全球竞争综合实力也会一般。而 Mc Cormick 厂房具有比较健全完善的提供系统和杰出的固定提供合作者，可以非常好的整合全世界资源，采购到作用功能较高的零件。所以我国一拖经过并购 Mc Cormick 厂房能够非常方便获取国外科学的零件的采购途径。

与此同时,我国一拖经过并购整合了目标方的提供系统提高了产品的实际质量和作用功能,进而也为公司争取国外交易市场奠定牢固的基础。通过 3 年的并购整合,我国一拖的自主独立品牌“东方红”(YTO)早已对外出口到了全世界 130 多个国家和地区,不单单全面涵盖了目标方交易市场,还拓展了全球市场。

4.2.4 案例小结

中国一拖通过技术判别分析认定 Mc Cormick 工厂具有的成熟稳定的动力换挡操作技术和加工制作工艺可以匹配其和 ABL 企业共同开发的动力换挡操作技术,认定 Mc Cormick 厂房的动力换挡操作技术和加工制作工艺早已很成熟稳定。所以我国一拖选择了“重触”的整合模式,即通过快速的并购整合更加有效地获取工艺制造技术,提高资源的使用工作效率,减少并购双方的冗杂资源和成本费用,并且由一拖从新再次配备设计资源和统一确定战略,进而高效使用资源和提高产品生产效率和创新业绩,但并购整合是一个复杂的过程,中国一拖进行了谨慎的整合。而“重触”并购模式所匹配的应用型创新重视对指定的产品和交易市场的防守,并且寻找来逐渐提高产品的生产效率和节省成本费用,加强其竞争先手优势。

在结尾,并购整合完成成功。通过三年时间,我国一拖高效的整合了目标方在工艺技术及产品开发等多个层面的创新能力,同时在 2013 年自主独立开发了第 1 台具备自主独立专业知识产权的动力换挡操作重型轮式拖拉机。而且我国一拖陆续在国外早已成立了 5 个子公司、12 个国外代表处,包括 2 个国外支持中心,与此同时成立了国外的提供及营销体系,稳定的增加的对外出口金融市场交易分布局面。“东方红”(YTO)品牌早已销往了全世界 130 多个国家。

4.3 案例对比分析

对上述两组实践案例展开比较研究分析,我们能够发现选择跨国并购整合模式存在差异,需要应用的创新形式也不同。很多研究发现跨国并购交易实现以后,要求推动并购整合进而获得目标方的技术资源,从新再次安排资源,完成联合作用效果,然而也具有因为目标方的知识的庞杂性和特殊应用性,造成并购整合会

损害目标方的知识资源或者技术创新的连续性。对于怎样经过跨国并购整合实现企业技术创新，通过案例分析可以总结为以下几点：

表 4.1 两组案例的综合分析

并购双方	并购整合内容	模式选择	路径匹配
吉利企业并购沃尔沃。 并购目的：获得高品质轿车的开发和综合设计等创新能力以及品牌作用效果。	产品整合：在上海市成立沃尔沃我国区行政和开发中心，共同全面投入于高品质轿车和新能源轿车的开发、综合设计和加工制作，并且 2 个品牌同时存在。	整合程度：低 整合速度：慢 整合结果：成功 选择“轻触”整合模式。	探索型 创新路径
	组织整合：沃尔沃仍自主综合治理，前沃尔沃总裁来出任管理人员，而成立了沃尔沃-吉利对话和合作相互交流委员代表大会。		
	工艺技术整合：破除文化障碍，促进研发人员技术交流，加大研发投入。		
	交易市场整合：西方等国外交易市场依然是由沃尔沃展开全面负责，剩余交易市场由中方全面负责。		
	销售整合：互相使用对方的营销系统，互相模仿参考学习。		
我国一拖并购 Mc Cormick 厂房。 并购目的：获得成熟稳定的动力换挡操作的加工工艺。	产品整合：Mc Cormick 厂房将不再存在，更名为一拖法国有限企业 (YTO France SAS)，Mc Cormick 厂房将综合服务于我国一拖生产加工拖拉机和零件。	整合程度：高 整合速度：快 整合结果：成功 选择“重触”整合模式。	应用型 创新路径
	组织整合：由我国一拖运营，而且并购方快速在法国建立开发中心，队伍重要领导层有中方派遣任职，全速推动技术资源转化。		
	工艺技术整合：我国一拖需求目标方工作人员参考按照一拖的工艺技术设计图纸需求绘制出工艺技术配置设计图纸，来促使隐性知识外显化。		
	交易市场整合：对西方等国外交易市场将都是通过并购方展开全面负责。		
	销售整合：并购方对目标方成熟稳定国外的提供产业链系统和营销体系展开了整合。		

资料来源：作者整理。

第一，并购整合之前并购方都对目标方的优势资源进行识别从而选择合适的并购整合模式。吉利并购沃尔沃和中国一拖并购 Mc Cormick 工厂都经历了并购考察时期，也就是经过并购以前的突出优势判定，来研究分析目标方所具有的高精尖专业应用科技资源是不是并购方迫切需要的，而且上述技术资源是不是具备

非常强大的竞争先手优势，可以为并购方送来创新能力的提高。吉利经过并购获得了沃尔沃的加工制作高品质次轿车的应用设计、开发技术及专业知识产权，进而提高了本身的汽车加工制作技术和水平层次和技术创新能力。中国一拖通过并购获取了成熟的动力换挡技术及有关的加工制作技术等，进而推动了我国一拖的拖拉机等产品的竞争综合实力加强和创新能力提高。

第二，选择不同的并购整合模式需要匹配不同的创新形式。从以上分析可看出两种截然不同的并购整合模式的差别。“轻触”整合模式的重要特点就是赋予目标方非常大的自治运营管理权利力，以一类合作的态度来共同发展，是一类高瞻远瞩、长效和对外开放的战略来管理运营发展定位目标方公司，轻触不是不触，而是在大的发展战略策划上展开策略，如吉利和沃尔沃的相互影响关系。“重触”整合模式就是体现在快速的将目标方展开整合，成立统一的策略系统来服从并购方的综合管理，目的是快速整合目标方的高精尖专业应用科技资源等，来补偿本身技术开发或者产品生产加工等多个层面的技术不足，如我国一拖。

从两组实践案例的多种挑选方案能够得知，不同的整合模式中心发展定位目标存在差异，所匹配的技术创新形式不同，带来的整合结果也不同。选择模式不同，目标方的整合作用程度和速率都会有差别，我国一拖的并购整合力度较大，在产品、组织、工艺技术、交易市场及销售方面都展开了实际深度的整合，同时匹配应用型创新，加快双方技术融合。而吉利并购沃尔沃却应用沃人治沃的自治模式，在组织、产品、营销以及交易市场层面，都赋予了目标方比较大的自主独立法律权利，匹配到探索型创新，共同研究进步。最终中国一拖通过深度有效的并购整合获得 Mc Cormick 厂房的成熟稳定的动力换挡操作加工工艺和机器设备生产加工出来全新拖拉机，吉利与沃尔沃的兄弟关系模式，实现了有效的技术协同和共赢。

第三，跨国并购整合模式的选择和创新方式的匹配影响并购整合最终结果。从实践案例整合最终结果能够得知，并购整合模式的选择存在差异，所匹配的创新途径存在差异，对创新能力的提高影响也不完全一致。我国一拖应用了作用程度较快速度非常快的“重触”整合模式，来推动技术资源的整合发展进度，这是根据并购方把握高精尖专业应用科技能力和知识，获得目标方的加工制作技术和生产加工机器设备来最后完成产品的生产加工制作，对外扩大和拓展示有些产品

线和产品组合；并且目标方的技术资源是成熟稳定的可经过资料文件登记等外显化的知识，所以经过“重触”整合可以提高整合工作效率和降低资源的大量浪费，这类作用程度比较深入的整合模式有助于应用型创新能力的提高。吉利经过赋予沃尔沃在创新层面的自治权，应用了“轻触”整合模式来保障发展目标的开发能力不会受到外界干扰并且维持创新的精神活力，提高探索型创新能力。

5 结论与展望

5.1 研究结论

通过案例对比分析我们证实了上文提到的假设是正确的,即轻触整合模式匹配探索型创新对企业技术创新有积极影响;重触整合模式匹配应用型创新对企业技术创新有积极影响。由此我们可以得出结论:选择“轻触”模式赋予目标方自主独立权或者选择“重触”模式对目标方展开从新再次整合,需要匹配相应的探索型创新与应用型创新路径,从而使并购方获得其高精尖专业应用科技资源完成技术联合作用效果。

并购方在选用并购整合模式时,要求思考其展开并购整合的主要目的,也就是改善公司目前具有的产品综合设计、增加有些运营知识和技术、对外扩大和拓展目前具有的产品线和产品组合、提高目前具有的分销体系工作效率等(应用型创新能力),还是使用目前具有的目标方的技术资源来进入全新的技术领域范围、开发全新的产品、拓展全新的交易市场(探索型创新能力),由于不同的并购整合模式容易干扰不同的创新最终结果。与此同时选择并购整合模式的时候,还需要认知到本身的知识累计和并购双方的知识接近实际状况,包含全球化实践经验、并购实践经验的累计,并购双方的组织文化和从事的产业有关与否,上述影响因素也会对跨国技术并购整合过程、创新能力的提高形成非常严重的干扰。

基于理论机制研究与案例分析佐证,最终得出以下结论:

第一,轻触整合模式匹配探索型创新对企业技术创新有积极影响。轻触整合模式赋予目标方越来越多的自治综合管理的法律权利,许可公司持续其并购前的综合管理模式、组织文化,目标方需要坚持以前比较科学的高精尖专业应用科技开发能力。并且并购方和目标方根据合作的模式来共同发展,互相相信来研究全新的技术开发领域范围、拓展全新的交易市场,经过这类模式并购方不止能够减少并购方高精尖专业应用科技资源的流失,与此同时经过共同合作开发的发展也可以补偿本身开发资源和能力较低的疑难问题,完成高效作用融合、打造性的耦合作用最终结果,最后实现共赢的最终处理结果和在新领域范围的创新能力。

第二,重触整合模式匹配应用型创新对企业技术创新有积极影响。重触整合模式重点提出对目标方的组织运营、开发资源等展开从新再次配备设计,发展目

标是完成双方在发展战略策略上的统一，然而这也损害了发展目标发的连续开发能力。而应用型创新能力是重点提出对目前具有的技术能力和知识展开改善，来改善心有些产品综合设计并且拓展目前具有的交易市场。所以，当并购方选择“重触”整合模式的时候，即使损害了目标方在连续的探索型能力，然而由于目标方开发的产品早已成熟稳定并购方能够直接经过将并购方的成熟稳定技术可视性转化处理来获得此高精尖专业应用科技，然而在研发技术开发能力由于比较庞杂可能比较难转化。

第三，企业综合素质是选择跨国并购整合模式与技术创新形式的基础。如整合过程里怎样安慰目标方的关键核心工作人员，以及工会降低罢工的几率、怎样获得目标方领导层的相信，从而方便全速推动知识转化、实行怎样的并购整合模式可以高效地完成双方高精尖专业应用科技资源的高效联合等。所以，并购整合的是否顺利成功和并购实践经验、全球化实践经验等公司素质的累计，还存在非常大的关联性。

5.2 对策建议

跨国并购是企业为了让自身的经营范围得到扩大和竞争力得到提升，在并购整合过程中获得有利于企业自身发展的资源的重要渠道。本文通过分析跨国并购整合模式对企业技术创新的影响，给想要通过跨国并购提升国际竞争力的企业给出以下建议：

（一）企业层面

第一，合理选择并购整合模式，提高企业并购效率。

在并购交易之前，要充分考虑到双方企业综合素质基础，例如在文化、管理以及技术等方面存在的差距，以及认识到目标方最重要的技术创新资源是什么，是否与自身需求相匹配，谨慎选择并购整合模式。在并购整合阶段，明确并购整合目的，贯彻并购整合模式，匹配特质一致的创新形式。当整合目标在于长远合作共同发展时，选择轻触整合模式匹配探索型创新可以帮助企业实现渐进式管理与融合；当整合目标在于获取核心资源弥补不足时，选择重触整合模式匹配应用型创新能够帮助企业迅速实现知识转移。

第二，编撰整合案例形成经验，提升自身适应力。

加强对整合规划、实施和审查全过程的编纂，提高企业在全球竞争环境变化中应对跨国并购的能力。通过制定全面的整合操作手册，对整合过程中的并购前尽职调查和财务评估、系统改造培训、产品培训、人力资源整合手册和项目管理进行评估和优化，并为收购企业本身设计有效的整合操作管理。整合实践的发展将提高收购公司管理整合风险的能力，促进组织间的隐性知识转移。

（二）产业层面

加强行业内企业间的多渠道信息共享。

依托行业层面的行业联合会、行业商会、进出口商会等中介机构，加强行业内企业间的多渠道信息共享。建立行业企业 FDI 整合策略案例库，在行业企业 FDI 整合案例经验的基础上，为行业企业跨境投资提供成熟、专业的战略指导。通过行业协会建立以 FDI 企业为主体的 FDI 行业联合商会，及时发布行业跨境发展信息，为企业提供良好的沟通和交流平台。

（三）政府层面

建立海外并购公共服务平台，为海外并购企业提供保障体系。

建立海外并购公共服务平台，为海外并购企业提供跨境法律、知识产权和税收咨询。充分利用驻外使领馆和相关机构，推动和促进中国企业与当地社会的深度融合，提高东道国政府和人民对并购行为的认可和信任，减少并购中的制度摩擦和文化冲突，克服中国企业境外投资过程中的来源国劣势。了解最新的国际竞争形势，建立投资环境变化的风险预警机制，减少参与国际创新合作的收购企业的信息不对称，提高收购企业应对整合过程中摩擦的时效性。

参考文献

- [1] Agular M.Gopinath G. Fire-sale FDI and liquidity crises.[J].Review of Economics and Statistics,2005,87(3):439-452
- [2] Andrade G,Mitchell M, Stafford E. New Evidence and Perspectives on Mergers.The Journal of Economic Pespectives.2001,15(2):103-201
- [3] Aneel G. Karnani. Dubious Value of International Acquisitions by Emerging Economy Firms: the Case of Indian Firms[J]. SSRN April 1, 2010(30): 214-235
- [4] Barney J B. Strategic Factors Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy [J]. Management Science, 1986, 32(10): 1231-1241
- [5] Bauer F, Matzler K. Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration [J]. Strategic Management Journal, 2014, 35(2):269-291
- [6] Bert, Arthur, Timothy MacDonald and Thomas Herd. Two merger integration imperatives: urgency and execution [J]. Strategy and Leadership, 2003, 31(3): 42-49
- [7] Bertrand, Olivier, Betschinger. Marie-Ann.Performance of Domestic and Cross-border Acquisitions: Empirical Evidence from Russian Acquirers[J]. Journal of Comparative Economics, 2012(40): 413-437
- [8] Bessler WMurtagh J P. The stock marketreaction to cross-border acquisitions of financial servicesfirms: an analysis of Canadian banks[J].Journal of International Financial Markets,2011(07):322-435
- [9] Buckley,P,The determinants of Chinese outward foreign direct investment.[J]. Journal Of International Business Studies,2012,Vol.38, No.4:244-320
- [10] Capron L., J. Hulland. Redeployment of brands, sales forces, and general marketing expertise following horizontal acquisitions: a resource-based view [J]. Journal Marketing, 1999 (63): 41-54
- [11] CH Chen, YY Chang, MJJ Lin. The performance impact of post-M&A interdepartmental integration: An empirical analysis [J]. Industrial Marketing Management, 2010, 39 (7):1150-1161.
- [12] Cording M, Christmann P, King D R. Reducing causal ambiguity in acquisition

- integration: intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(4): 744-767
- [13] Duncan N. Angwin, Maureen Meadows. Integration strategies for post-acquisition management [J]. *Long Range Planning*, 2015, 48 (4):235-251
- [14] Epstein, Marc J. The drivers of success in post-merger integration [J]. *Organizational Dynamics*, 2004, 33(2):174-189
- [15] Haspeslagh, P. C., Jemison, D. B. *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. New York: The Free Press. 1991.
- [16] Homburg C, Bucerius M. A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance [J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(1): 95-113
- [17] Inkpen AC. Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition [J]. *Journal of Management Studies*, 2000, 37(7):1019-1044
- [18] Kathleen Marshall Park, Olimpia Meglio, Florian Bauer, Shlomo Tarba. Managing patterns of internationalization, integration, and identity transformation: The post-acquisition metamorphosis of an Arabian Gulf EMNC [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 5(30):1-17
- [19] Luo Y, Tung R L. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective [J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(4):481-498
- [20] Luo, Y., and H. Rui. An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2009, 23(4):49-70
- [21] March, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87
- [22] Mark, M. L., & Mirvis, P. H. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation [J]. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(2): 80-92

- [23] Moshfique Uddin, Agyenim Boateng. An Analysis of Short-run Performance of Cross-border Mergers and Acquisitions: Evidence From the UK Acquiring Firms[J]. *Review of Accounting and Finance*, 2009(4): 312-321
- [24] Olivier Bertrand. Performance of domestic and cross-border acquisitions: Empirical evidence from Russian acquirers[J]. *Journal of Comparative Economics*, 2011(3): 15-78
- [25] Park, B. I., Glaister, K. W. and Oh, k. S. Technology acquisition and performance in international acquisitions: The role of compatibility between acquiring firms [J]. *Journal of East-West Business*, 2009, 15: 248-270.
- [26] P.C. Narayan, M. Thenmozhi. Do Cross-border Acquisitions Involving Emerging Market Firms Create Value: Impact of Deal Characteristics[J]. *Management Decision*, 2014(52): 451-473
- [27] P Puranam, H Singh, M Zollo. Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49 (2): 263-280
- [28] Sharma, Ho. The Impact of Acquisitions on Operating Performance. Some Australian Evidence[J]. *Journal of Financial & Accounting*, 2003, 29: 155-199
- [29] Siggelkow, N., and D. A. Levinthal. Temporarily divide to conquer: centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation [J]. *Organization Science*, 2003, 14(6): 650-669
- [30] Vester J. Lessons learned about integrating acquisitions [J]. *Research Technology Management*, 2002, 45(3): 33-41
- [31] Yi Chen. Y. & Michael N. Young. Cross-border Mergers and Acquisitions by Chinese Listed Companies: A Principal-principal Perspective[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2010(6): 398-475
- [32] Zhu PengCheng. Persistent performance and interaction effects in sequential cross-border M&A[J]. *Journal of Multinational Financial Management*, 2010(1): 786-927
- [33] 安德鲁·坎贝尔凯瑟琳, 战略协同[M]. 机械工业出版社, 2000

- [34] Alfred Marshall,刘生龙译.经济学原理[M].中国社会科学出版社,2008
- [35] 阿弗里德·马歇尔,经济学原理[M].华夏出版社,2017
- [36] 薄之厚. 跨国并购、优化整合与企业绩效[D].广西民族大学,2021
- [37] 蔡翔,吴俊,徐正丽.跨国并购是否促进了母公司技术创新:基于“一带一路”倡议的准自然实验[J].湖南科技大学学报(社会科学版),2021,24(01):67-74
- [38] 曹建申.轻触思想哲学内涵与其在管理学中的应用[J].商场现代化,2010(598):13-16
- [39] 陈珧.技术获取性海外并购整合与技术创新——基于中国企业和韩国企业的对比研究[J].世界经济研究,2016(8):114-125
- [40] 程聪,谢洪明,池仁勇.中国企业跨国并购的组织合法性聚焦:内部,外部,还是内部+外部?[J].管理世界,2017,(4):158-167
- [41] 崔永梅,赵妍,于丽娜.中国企业海外并购技术整合路径研究——中国一拖并购 Mc Cormick 案例分析[J].科技进步与对策,2018,35(7): 97-105
- [42] 董浩东.企业跨国并购方式创新及协同整合策略[J].今日财富(中国知识产权),2023,No.413(02):44-46
- [43] 董少军. 逆向跨国并购中的并购动机匹配类型对主并企业并购整合策略的影响研究[D].华南理工大学,2021
- [44] 冯钰钰,冯玮玮,池昭梅.管理层特征对企业海外并购绩效的影响——以三一重工和柳工为例[J].会计之友,2020(05):112-117
- [45] 冯根福,吴江林.我国上市公司并购绩效的实证研究[J].经济研究,2001(01):54-61
- [46] 傅家骥,仝允恒,高健等.技术创新学[M].北京:清华大学出版社,2001
- [47] 傅仰艺.我国企业海外并购的现状、动因与发展趋势[J].天津师范大学学报,2008,(2): 58-69
- [48] 关慧明,刘力钢.中国企业海外并购绩效评价——基于 A 股上市公司的海外并购案例[J].河南社会科学,2020,28(07):44-52
- [49] 韩晓亮,净浪,崔如鸿,陆风彬.基于面板数据的我国企业并购对行业影响实证分析[J].管理评论,2020,32(12):78-85
- [50] 何玉婵.中国医药企业海外并购的战略研究[D].中国医药工业研究总院,2018

- [51] 胡杨.吉利沃尔沃：从收购整合到融合创新[J].国企,2021(23):63-64
- [52] 黄嫚丽,董少军.跨国并购整合过程“黑箱”如何被打开：文献述评与展望[J].管理现代化,2021,41(05):112-115
- [53] 蒋瑜洁.中国企业跨国并购后的整合模式——以吉利集团并购沃尔沃汽车为例[J]. 经济与管理研究,2017.38(7): 126-132
- [54] 孔淑红,徐莺燕.医药行业跨国并购的利弊[J].国际商务(对外经贸大学学报),2002:17-20
- [55] 李善民,刘永新.并购整合对并购公司绩效的影响——基于中国液化气行业的研究[J].南开管理评论,2010,13(4): 154-160
- [56] 李作伟,彭伟,李颖畅.新零售企业竞争力评价与聚类分析[J].渤海大学学报(哲学社会科学版),2022,44(01):70-74
- [57] 李显君,高歌,孟东晖,章博文.工艺创新机制研究:来自中国汽车企业的实证[J].科研管理,2016,37(12): 37-44
- [58] 李尚蒲,曹迎迎,程小茹,马秋雅.中国一拖海外投资与绩效分析[J].商业会计,2021(06):74-78
- [59] 林发勤,吕雨桐.跨国并购能否驱动企业创新?:基于技术和资源互补性的理论和实证研究[J].世界经济研究, 2022(10):102-117+137
- [60] 吕行. 跨国并购对我国企业技术创新的影响[D].西南财经大学,2021
- [61] 孟凡臣,谷洲洋.并购整合、社会资本与知识转移：基于吉利并购沃尔沃的案例研究[J].管理学报,2021,34(05):24-40
- [62] 孟巧爽.技术获取型海外并购整合与创新网络重构的协同演化研究[D].浙江大学,2020
- [63] 庞静.中国医药产业上市公司并购绩效研究[D].西南财经大学,2014
- [64] 史建三,跨国并购论[M].立信会计出版社,1999
- [65] 苏敬勤,朱方伟,王淑娟..MBA 管理案例评选百优案例集锦（第四辑）[M].科学出版社,2012
- [66] 唐晓华,高鹏.全球价值链视角下中国制造企业海外并购的动因与趋势分析[J].经济问题探索,2019(03):92-98

- [67] 王淑娟,孙华鹏,崔淼,苏敬勤.一种跨国并购渗透式文化整合路径——双案例研究[J].南开管理评论,2015,18(4): 47-59
- [68] 王晔.国有企业与民营企业跨国并购的动因比较[J].商业经济研究,2018(08):101-105
- [69] 谢皆慧.跨国并购对我国企业绩效的影响——基于上市公司的微观数据评价[D].广东省社会科学院,2019
- [70] 薛安伟.后全球化背景下中国企业跨国并购新动机[J].世界经济研究,2020(02):97-105+137
- [71] 亚当·斯密,国富论[M].中国人民大学出版社,2016
- [72] 燕姝慧.我国医药行业跨国并购风险研究——基于蓝帆医疗并购柏盛国际的案例分析[D].西南财经大学,2019
- [73] 杨炜炜,叶广宇.制度距离、整合模式与中国服务业跨国并购绩效[J].管理现代化,2020,40(05):20-23.
- [74] 张玉梅,吴先明.海外并购提升了企业的创新质量吗?:一个被调节的中介模型[J].世界经济研究,2022(11):119-134+137
- [75] 张娟,史喆.并购经验是否为并购企业创造价值——基于 Meta 方法的多重误设定偏倚分析[J].贵州社会科学,2019(11):134-144
- [76] 张文菲,金祥义.跨国并购有利于企业创新吗[J].国际贸易问题,2020(10):128-143
- [77] 张玉兰,王薇,柯海洋,林春雷.民营企业跨国并购价值创造研究——基于核心竞争力视角[J].会计之友,2016(10):49-53
- [78] 赵芹沅,张慧明.企业技术并购下的技术资源整合路径研究[J].商场现代化,2023,No.982(01):56-59
- [79] 赵君丽,童非.并购经验、企业性质与海外并购的外来者劣势[J].世界经济研究,2020(02):71-82
- [80] 周雪峰,韩永飞.技术寻求型跨国并购与企业创新:研究综述及展望[J].财会月刊,2020(23):106-115
- [81] 朱勤,刘垚.创业导向是否有助于提升跨国并购绩效[J].国际商务(对外经贸大学学报).2014(03):91-101

后 记

时光荏苒，岁月如梭，三年时光转瞬即逝，尤记第一天风尘仆仆到达学校的情景，回首过往，感慨万千。兰州这座历史积淀悠久的城市，承载着黄河文化的无限魅力，而兰财的博修商道则使我自身也浸润其中，受益一生。

在兰求学的三年里，最感激的是遇到我的导师王必达老师并有幸成为他的学生。老师在专业领域精益求精的治学态度是我学到的第一课，每周风雨无阻的组会指导督促我不断奋进。一位好导师的影响力，不仅体现在学术领域对学生的引领，更重要的是为人处事的教导。严谨，负责，宽厚，博学，不知不觉中导师已成为我内心的灯塔，照亮了我迷茫的人生。在导师的影响下，师门学术氛围浓厚，情谊深厚，记得师兄师姐的叮嘱，记得师弟师妹的关怀，还有一起奋进的同门。尽管大家专业不同，但学术交流从未停止，感谢李恒超和侯路平对我论文理论方面的启发，也感谢王璇和杨洁玉对我的鼓励打气，这些陪伴与帮助让我能够顺利完成毕业论文。

最幸运的是遇到我的舍友们并成为影响彼此一生的挚友，她们让习惯了独自拼搏的我感受到了被朋友关怀支持的力量。亲密关系是贯穿一生的难解之题，她们用包容善良治愈了我，并使我成为同样温暖的人。感谢夏婉莹同我一次次谈心，把我从苦恼的自我束缚中解救出来，感谢薛妍细心提醒与关怀，让我手忙脚乱的生活变得条理有序，感谢杨发淼鼓励认可与帮助，重构了我的信心并让我对自己的了解更加深刻。她们给予我的正向能量，支撑着我走过人生最焦虑的阶段，使我能够以积极向上的心态面对往后的人生。

最想感谢的是我的父母，当初他们顶着巨大的压力支持我到兰求学，在同龄人基本实现经济自由的情况下，无怨无悔地为我提供最好的条件，让我的求学之旅没有后顾之忧。他们的三年，是白发与皱纹爬上鬓颊的三年。所幸自己没有辜负所望，在兰求学的三年里我收获良多，超出自己的预期，而这些都将是我往后人生中的宝贵财富。

马上就要离开学校走上工作的岗位了，这是我人生历程的又一个起点，在这里祝福与我风雨同舟的朋友们，一路顺风，前路光明。