

# 企业跨国并购后的技术整合策略探讨

## ——基于新技术寻求动因视角

林娟 李婷

(广东行政职业学院 广州 510800 西安恒泰知识产权代理事务所 西安 710068)

**【摘要】** 本文深入分析了我国企业进行以寻求新技术为动因的跨国并购后技术整合阶段面临的几大问题,提出应根据并购企业所引进的新技术与自身技术的差距分别采取技术植入式整合模式和技术融合式整合模式,并从技术甄选、转移、重构三个阶段对两种模式进行了完善。

**【关键词】** 技术整合 跨国并购 成本

在当前日益激烈的国际市场竞争中,以科技创新为核心的核心技术已成为影响企业核心竞争力的决定性因素。对我国企业而言,建立自己的核心技术是非常必要的。但是在电子业、汽车业、机床业、制药业等许多行业中,我国具有自己核心技术的企业却寥寥无几。

跨国并购正好提供了一个通过市场方式买卖新技术的平台,并且实现了并购双方企业之间的优势互补。然而,我国企业跨国并购虽然势头强劲,但成功率却不高。可见,对于这类跨国并购活动而言,并购后的技术整合效果无疑是衡量此类并购活动是否成功的关键因素之一。

### 一、我国企业跨国并购后整合的现状

2002~2009年,我国企业跨国并购金额急剧攀升。综合近几年的数据,从并购金额分布情况来看,第一产业比重为零,而第二产业所占比重最大,占90.6%,第三产业的比重为9.4%;从并购案件产业分布情况来看,依据国家统计局《三次产业划分规定》,我国企业海外并购主要集中在第二产业;从并购案件的具体分布情况来看,以技术寻求为动因的跨国并购占第二产业并购案件总数的82.56%,按照具体技术寻求动因的不同可划分为三类,其中,以新技术寻求为动因的跨国并购占到了六成以上(详细分布情况见表1)。

表1 不同技术寻求动因的跨国并购案件分布情况

类 型	所占比例
以寻求与企业相关的上、下游技术的跨国并购案件	26.67%
以寻求与企业相关的新技术的跨国并购案件	62.08%
以寻求与企业不相关的技术跨国并购案件	11.25%

特别是2009年以来,由于全球金融危机的影响,以前遥不可及的并购目标突然间变得触手可及,致使我国企业的大规模海外并购风起云涌。在同期全球范围跨国并购规模同比下降35%的情况下,我国企业跨国并购总额同比增加40%,仅次于德国,居世界第二位。然而,根据一些机构的研究表明,近年来我国企业海外并购成功的案例并不多,至少有70%是失

败的,2008年海外并购损失高达2000亿元。

事实上,并购成功与否的关键不仅表现在对被收购公司的选择上,还体现在并购后企业重组整合的过程中。我国企业在海外并购过程中屡屡受挫的一个重要原因就是忽视并购后的整合,没有充分认识到并购的预期效益能否发挥和实现关键在于企业并购后的整合。

目前,针对并购后的整合,企业关注的视角大多停留在探讨并购后的战略整合、人力资源整合和企业文化整合等方面,对技术整合的关注明显不足。然而,在知识经济时代,技术作为一种资源对于企业(尤其是第二产业企业)的生存和发展起着比以往更为重要的作用,获取技术甚至已经成为许多并购活动的目标。相关企业对技术整合的关注和重视程度的不足成为造成企业并购失败的一个重要原因。由此可见,探讨如何完善并购后的技术整合尤其是以获取新技术为动因的技术整合显得尤为重要和紧迫。

### 二、新技术寻求动因下的技术整合存在的问题

1. 部分企业在选择并购目标时陷入低成本陷阱。部分企业在以寻求新技术为动因进行跨国并购时,经常不自觉地违背了并购初衷,忽略了企业自身优势的提升,陷入低成本陷阱,收购了大量成本低廉却问题重重的企业。这样做非但没有完成引进新技术、提升企业竞争力的构想,并且为并购后的技术整合增添了许多困难。

例如:2003年初,京东方以3.8亿美元貌似较低的价格收购了韩国现代TFT-LCD生产线。到2005年,京东方的这家韩国子公司BOE-Hydis技术株式会社亏损了9个多亿美元,占到了京东方亏损额的90%左右。究其原因,韩国子公司BOE-Hydis的TFT-LCD生产线属于高耗水行业,在后续生产过程中成本很高,且产品转型速度较预期慢,最终导致了巨额亏损。由此可见,企业在并购时应应对并购目标仔细甄别,不能只看到并购的价格而忽略了并购的价值,从而使整个企业长期陷入价格陷阱中,并为此付出惨痛的代价。

2. 部分企业对所获取的技术对象缺乏充分地认识。部分

企业在并购时对获取的技术对象没有进行充分地分析,缺乏深刻的认识,致使并购后技术资源整合效率较低,并为此付出相当大的代价。

例如:2003年TCL并购汤姆逊彩电业务仅用了4个月,正是这笔仓促完成的并购业务为TCL日后的发展埋下了隐患。TCL在收购汤姆逊彩电业务之前没有进行充分的市场调研,导致它对产业发展方向做出了错误的判断,购买了当时即将为市场所淘汰的汤姆逊CRT电视业务,到了2005年下半年彩电市场就进入了平板电视风行的阶段。TCL通过收购汤姆逊彩电业务而获取CRT彩电霸主的地位变得毫无意义。

3. 部分企业对跨国并购的技术风险缺乏保护意识。在并购过程中尤其是在以技术获取为目的的并购过程中,由于缺乏必要的知识产权保护意识会使并购整合(尤其是技术整合过程)承担巨大的并购风险。

以华立集团收购飞利浦CDMA业务为例,当时此项并购案被冠以了无数美誉——“打破了中国CDMA市场高通一统天下的格局”、“扛起了民族通信芯片产业大旗”。但后来,华立却陷入了尴尬的境地。华立并购飞利浦的CDMA,却没有得到高通公司授权的专利所有权,而仅仅获得了“唯一使用权”。华立和高通之间就CDMA产品没有任何授权协议(包括芯片或者客户端设备)。如果华立要开发和销售CDMA芯片和客户端设备,就需要向高通缴纳专利权使用费。由此可见,在并购过程中尤其是在以技术获取为目的的并购过程中,企业由于缺乏必要的知识产权保护意识,可能会使得企业在并购后整合的过程中出现技术产权关系复杂、技术整合资金匮乏的局面。

4. 部分企业与被并购企业的企业文化融合不良。企业文化对技术的吸收及技术吸收后的技术应用影响很大。由于文化差异造成我国企业在跨国并购技术转移过程中屡屡出现技术吸收不良的现象。此外,一项成功的技术转移必须包括并购双方企业之间的人员转移,因此对企业文化的关注关系到技术人员、管理人员的安置工作,若处理不当会导致许多关键的技术人员、管理人员的流失。

例如:2004年底,联想以6.5亿美元现金及价值6亿美元股票完成了对IBM个人电脑事业部的收购,而后就步入了并购整合阶段。整合之初,联想热衷于以每天早晨做广播体操、开会之前唱公司歌曲等方式促进企业文化的整合,却忽视了较为深刻的精神层面的文化整合,结果导致一大批原IBM的员工由于无法认同联想的企业文化而纷纷离去。

5. 部分企业对自身组织结构缺乏全球化的驾驭能力。并购技术整合的最终效果与并购企业的组织结构存在着必然联系,并购企业对其乃至目标企业的组织架构的适应性调整能力将进一步巩固并购企业在并购技术转移过程中的技术效果,从而进一步推进企业并购后的技术创新。如果并购企业没有良好的组织架构进行辅助,那么并购后的技术整合就很难实现。

例如,中国移动曾经想并购国际移动运营商(Millicom),作为当时最有实力的竞购者之一,最终却做出退出竞购的决

定。主要原因是,中国移动沿用的组织构架模式(“区县营业部—市公司—省公司—集团总部”)若扩展到全球范围运作,会因为地理差异、政治体制差异、语言差异等不利因素导致中国移动的现行组织构架不适用。这会潜在地影响到中国移动在并购技术整合过程中的技术内化、技术创新水平,使得并购后的整合困难重重。鉴于此,中国移动放弃了对国际移动运营商进行并购的竞购意愿。

### 三、基于新技术寻求动因的技术整合策略

从我国企业通过跨国并购所获取的新技术来看,其获得的新技术的“新”的程度也有差别,主要分为两种情况。一种情况是我国的一些企业纯粹为了获取与企业的技术差距较大的新技术,这种技术整合模式被称之为技术植入式整合模式。而另一种情况是我国的一些企业所获取的是与其自身技术差距不是很大的新技术,但同时获得了目标企业的其他技术资源(比如技术研发能力)、产品销售网络渠道以及企业的其他知识产权等无形资产,这种技术整合模式被称之为技术融合式整合模式。在企业跨国并购技术整合的甄选、转移、重构三大阶段,应根据并购企业所引进的新技术与自身技术的差距采取相应的策略(见表2)。

表2 基于新技术寻求动因的技术整合策略

	引进与企业的现有技术差距较大的新技术	引进与企业的现有技术差距不大的新技术
阶段一、技术甄选阶段	技术植入甄选策略	技术融合甄选策略
阶段二、技术转移阶段	技术植入转移策略	技术融合转移策略
阶段三、技术重构阶段	技术植入重构策略	技术融合重构策略
全过程	技术植入式整合模式	技术融合式整合模式

1. 技术植入式整合模式。当被并购方的技术水平远远高于并购方,并购双方的资源互补性通常不高,并购整合的风险一般比较大,此时应该采用技术植入式整合模式。

(1)技术植入甄选策略。在甄选阶段,并购方需要对被并购方所拥有的新技术的未来发展趋势进行准确的预测。并购方的技术甄选小组需要对被并购方的技术进行严谨的技术判断,必要时聘请专利律师对目标企业的专利技术进行准确的测量,审查目标企业并购的标的是否是该行业的核心技术,其技术有效性是多少等等。与此同时技术甄选小组还要对并购双方企业的技术资源之间的互补性做出准确的调查,通过对上述甄选工作的准确调查和判断,为下一步的技术植入转移策略做好充分的准备工作。

(2)技术植入转移策略。并购企业在完成了所获取的新技术甄选阶段以后,技术整合工作将进入关键性的阶段——技术转移阶段。技术植入转移策略需要并购企业基本放弃自己原有的技术,全盘引进目标企业技术要素,同时将自己优秀的技术人员和优良的生产设备有选择地安排到目标企业的技术要素中,加速技术的转移。由于并购企业对目标企业的技术采取所谓的全盘吸收的策略,并购的过程中必然会使目标企业的人员产生内心的不平衡,甚至一种强烈的心理震荡,使得企业员工会对中国的企业产生不信任、反感的情绪,乃至发生人

才流失。并购双方企业之间的人员转移问题是影响并购整合成败的一个重要因素。在中国企业中,并购之后被并购企业核心管理层大面积流失的案例很多。然而,大多数中国企业大都缺乏海外市场的运作经验,如果能借力于被并购企业原有核心人才,显然是完成并购整合的捷径。因此,并购企业在实施该策略时,要特别注意技术转移过程中的平稳过渡。

(3)技术植入重构策略。并购企业完成了对目标企业的新技术转移之后,就进入了技术重构阶段。这一阶段主要解决并购企业如何在目标企业的新技术顺利转移过后,对这些获取的新技术进行产品化和工程化操作的问题。由于并购企业的并购目标只是在纯粹地获取技术的基础上,将引进的新技术在国内实现产品化和工程化的生产制造,发挥出国内生产制造的低成本优势,因此,并购企业通常在将目标企业的新技术吸收之后,会将目标企业的其他相关的资源出售,已降低其整合成本。

2. 技术融合式整合模式。当被并购方的技术水平与并购方的技术差距不是很大,且并购企业双方的资源具有很强的互补性时,并购企业需要实施技术融合策略。

(1)技术融合甄选策略。在甄选阶段,并购企业需要对目标企业的各项技术进行详细调查和研究,寻找出它们之间的互补和兼容的融合之处,预测目标企业的技术如何在并购企业未来的产品开发中应用。同样,该策略要求并购企业的技术甄选小组对目标企业的技术进行严谨的调查,包括目标企业的专利技术含金量、各种技术设备的先进程度以及技术研发潜质,各项技术能力与其他无形资产的互补性等。此外由技术甄选小组牵头由营销体系配合,组建并购企业的生产预测体系,负责对并购双方的产品合作开发和销售量进行预测,用清晰的预测计划来进行严谨的技术甄选,从而为下一步的技术转移做好充分的铺垫。

(2)技术融合转移策略。进入到技术转移阶段后,企业应采用技术融合转移策略。它强调并购双方在技术兼容的基础上,实现企业技术资源多方面的融合。例如实现企业生产系统全球一体化、企业采购系统一体化等目标。同时,由于双方企业之间的技术差距不是很大,在并购技术转移期间,技术队伍的稳定性与植入模式相对稳定一些。

在实施技术融合转移策略的过程中要注意以下几个方面,从而加快新技术转移的效率:①采用灵活的过渡组织形式,加速新技术的转移。通常在必要时并购企业也需要在海外建立子公司,一方面规避相关的政治和法律壁垒,另一方面能

够确保通过子公司的途径将目标公司先进的技术转移到母公司内,而不会影响到目标公司并购后的运营状况。②要兼顾并购双方之间的文化差异。中国企业海外并购后还面临着企业文化差异的挑战,文化差异问题解决不好会直接导致资产价值的流失。要想把文化的冲突降到最低程度,我国企业必须建立起一种共同的文化,而不是非此即彼地选择一种文化。应该权衡长期保持这些差异的利弊得失,在文化整合和企业自主权的需要方面找到平衡,构造良好的文化氛围,促进不同企业文化的融合。

(3)技术融合重构策略。此阶段,需要考虑的因素通常比较复杂,其主要原因是并购目标不仅仅局限于单纯地获取所谓的新技术,其更重要的目的在于更好地将海外企业的技术研发优势与国内的生产制造低成本优势有机地结合起来,与目标企业在生产制造系统的各个环节产生并购的协同效应。实现这种策略的方法主要有以下几种:反向OEM策略、整合并购双方的信息系统、在跨国并购的基础上实现并购双方企业之间的战略联盟。

#### 四、结语

以寻求新技术为动因的企业跨国并购技术整合是企业并购整合过程中非常关键也是至关重要的一个环节。以往经验表明,很多企业在并购前期往往十分顺利,但是最终在并购整合阶段因为各种原因导致了整合的失败。在跨国并购前期的准备过程中,以寻求新技术为动因的企业尤其要注意两点:①牢记寻求新技术的并购动机,避免陷入价格陷阱;②对即将获取的技术对象进行充分的论证和分析。在并购过程中,企业要加强知识产权保护意识,可以通过采用灵活的、过渡式的组织形式来加速新技术的转移。最后,在并购后的整合过程中,企业需注重并购双方企业文化的融合和人员的安置。唯有处理好上述问题才能保障技术整合的顺利进行,才能使企业最初获取新技术、增强企业核心竞争力的并购目标得以实现,使得企业在日趋严峻的竞争环境下拥有一席之地并获得长足发展。

#### 主要参考文献

1. 余志良,张平,区毅勇.技术整合的概念、作用与过程管理.科学学与科学技术管理,2007;3
2. 陈容,张卫.企业并购中知识产权律师职责.中国专利与商标,2007;2
3. 郭凤林,向兰云.并购目标企业的价值评估模型构建.财会月刊,2009;24