

中国企业如何从“逆向并购”到“逆向吸收”？*

——以工程机械制造业跨国并购为例

赵剑波, 吕 铁

(中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100836)

内容提要:越来越多的中国企业通过跨国技术并购实现创新发展,并提升自己的核心竞争力。中国企业的跨国并购呈现“逆向”特征,吸收能力能够保证先进技术知识从“弱”到“强”的有效转移。吸收能力是企业识别外部知识价值,吸收、同化和运用外部知识来提升创新绩效的能力,吸收能力提升了跨国并购过程中知识转移的效率。知识基础、知识一致性、市场轨道稳定性是实现从“逆向并购”到“逆向吸收”的三个重要因素,也是决定中国企业跨国并购成败的前提条件。经过长期的发展,中国企业已经积累了一定的技术和市场优势,在一些领域拥有良好的知识基础。但企业跨国并购战略的实施依旧处于“追赶”情境下,国内快速增长的市场需求创造出“中国机会”概念,那些拥有先进技术知识但缺少市场机会的发达国家企业较为容易接受中国企业的并购要约。所以,在市场轨道稳定的情况下,中国企业并购那些具备知识一致性的战略性资源时才能够取得成功,发达国家的企业也有进行知识转移的主动性意愿。通过构建和提升吸收能力,实现从“逆向并购”到“逆向吸收”的跨越,有助于中国企业开拓全球市场。

关键词:跨国并购;逆向并购;吸收能力;知识转移

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)07—0035—13

一、引言

近年来,我国企业的国际化进程不断加快。从近期的中国化工并购意大利倍耐力,到较早的三一重工并购德国普茨迈斯特,以先进技术和高端制造为目标的跨国并购案例快速增加,许多国内企业试图通过跨国并购实现产业升级。中国企业国际化战略呈现出“逆向并购”的特征,尤其对于跨国技术并购而言,国内企业在技术上没有并购对象先进。毋庸置疑,中国企业正在把跨国技术并购当作提升全球价值链地位和推动产业转型的重要途径,可以迅速获得企业创新所需的新知识和新技术。但是,技术资源的获取并不意味着企业已经形成了创新能力,基于吸收能力的跨企业知识转移完成才是决

定并购绩效的关键。吸收能力使得并购企业能够整合和运用获得的外部知识,创造新的用户价值以及取得新的创新绩效。所以,只有完成并购过程中的知识转移,跨国并购才算取得成功。

中国企业要实现从“逆向并购”到“逆向吸收”的跨越,必须构建知识吸收能力,提升知识转移的效率,这是当前中国企业跨国技术并购面临的主要难题。然而,对我国企业实施“逆向并购”过程中有关吸收能力和知识转移的研究还有待深入,尤其缺乏吸收能力在跨国并购逆向知识转移过程中的作用机制研究。考虑到我国工程机械行业的跨国并购活动主要以技术并购为主,本文选择工程机械行业的跨国技术并购为研究对象,聚焦于中国企业在跨国并购中吸收能力构建和逆向知识转移的问题

收稿日期:2016-03-22

* 基金项目:国家社会科学基金重点项目“推进我国工业创新驱动发展研究”(14AJY016)。

作者简介:赵剑波(1977-),男,河北邢台人,助理研究员,研究领域为战略管理、创新管理,E-mail: zhaobjb@cass.org.cn;吕铁(1962-),男,辽宁盘锦人,研究员,研究领域为产业经济,E-mail: lvtie8888@sina.com。

研究。本文认为,中国企业在实现从“逆向并购”到“逆向吸收”的转变过程中,只有站在“以我为主”的角度把握和理解跨国并购的动因,才能够在并购过程中建立和形成吸收能力,最终提升知识跨国转移的效率。

二、文献回顾与研究框架

1. 概念界定

“逆向并购”是指后发国家通过并购发达国家企业以获得战略性资源的国际化经营战略。在并购发达国家企业过程中,知识转移呈现出从“弱”到“强”的知识流向,即由被并购方向并购方转移技术知识,可以把此现象称为“逆向知识转移”。通常意义上,“强”的是并购企业,“弱”的是被并购企业。但是,作为“强”的并购主体,中国企业却往往在技术上处于弱势。在并购企业处于技术弱势的情况下,实施“逆向并购”并不一定意味着“逆向知识转移”的顺利完成。只有通过构建并购企业的吸收能力,促进从“逆向并购”到“逆向吸收”的转变,才能够实现后发国家企业跨国并购过程中的逆向知识转移,并最终达到提升创新能力的目标。

通常“知识转移”发生在发达国家企业全球化扩张过程中,大型跨国母公司所拥有的知识积累和知识基础更为成熟,不断将先进技术、管理经验、品牌资源等关键知识向全球市场的被并购企业或者子公司进行转移。由于中国企业的跨国并购处于“技术追赶”情境下,“逆向知识转移”与此有一定的共性,但在转移动机、转移时机、转移方式等方面都存在诸多差异。首先,转移动机的选择性。中国企业并购发达国家企业的动机主要是获取目标企业的技术、品牌等战略资产,知识转移具有针对性和选择性。其次,转移时机的持续性。中国企业并购发达国家企业的逆向知识转移发生在并购以及整合过程的各个阶段,属于全过程知识转移。最后,转移方式的单向性。通常中国企业在创新能力和知识积累方面较被并购对象稍弱,试图通过被并购企业的知识逆向转移实现产业升级和技术创新的目标。

现有知识转移研究还不够系统和深入,仍有待深化和完善(吴先明,2013)。首先,现有知识转移

研究主要基于发达国家企业的并购活动,聚焦于知识溢出效应,研究“从强到弱”的知识转移过程。知识转移效率决定了跨国并购的成败(Haspeslagh & Jemison,1991),然而,对于“从弱到强”知识转移机制的研究稍显欠缺,尤其较少关注为了获取战略性知识资产而并购发达国家企业所引发的逆向知识转移现象。作为全世界最大的发展中国家,中国企业是实施“逆向知识转移”的主要主体,研究中国并购企业吸收能力与知识转移和价值创造的关系有着深刻的实践意义。其次,现有研究过于强调外部因素的影响,忽视分析并购企业本身的行业和技术特征。现有逆向知识转移研究主要关注一些跨国并购过程中的特定因素,例如文化差异、沟通程度、知识基础、组织自治等维度,研究结论不一,不能令人信服地解释“逆向知识转移”的作用机制。最后,现有研究忽视国内市场需求规模对于知识转移和价值创造的拉动作用。为了在激烈的市场竞争中保持优势,中国企业不仅要吸收和利用现有的技术能力,还需要开发适合中国市场特征的新技术能力。在很多情况下,中国企业的跨国并购并不是为了实现全球化经营,而是利用并购所获得的战略性资源,尤其把技术资源用于满足国内市场需求,从而首先建立基于国内市场的竞争优势。中国企业的并购目标选择通常是技术范式比较稳定的先进制造领域,该领域的技术创新和产业升级原本主要依赖于企业长期的能力积累,而通过跨国并购实现技术升级和创新发展成为“捷径”。例如在工程机械领域,国内企业迅速成长但缺乏核心技术,发达国家企业技术领先但本土市场需求逐渐萎缩,作为快速增长的新兴市场,“中国机会”也成为它们接受中国企业“逆向并购”的潜在因素。

中国企业“逆向并购”实践的快速发​​展亟待并购理论创新,以摆脱现有研究对企业在“逆向并购”过程中如何实现知识吸收和转移问题知之甚少的困境。在中国企业逐渐成为跨国并购主体的背景下,对后发国家企业跨国并购引发的“逆向知识转移”机制进行深入研究,找到影响知识转移效率的关键因素,显得尤为紧迫和重要。

2. 研究命题

对于技术追赶国家,创新是技术获取和吸收能

力的协同产物(Liu & White, 1997)。缺乏吸收能力,企业的跨国技术并购将变成设备、器材或专利的简单购买,不会提升并购企业的创新能力。技术并购是企业获取外部知识资源、提升创新能力的捷径,吸收能力是所获取外部知识资源的消化系统,是转化外部技术为企业能力的“孵化器”,而企业长期积累的知识基础是获取外部战略资源过程中最核心的能力支撑。

(1)知识积累是形成吸收能力的基础。知识具有累积性,知识积累是形成吸收能力并促进并购创新的重要因素。知识积累是指并购企业在行业背景、市场知识、技术能力等方面的经验和熟悉程度。知识积累的作用在跨国技术并购和资源并购过程中展现出不同的重要性(Ahuja & Katila, 2001)。在技术并购过程中,知识积累的作用更加明显,并购企业的知识积累能够促进吸收能力形成(Utterback, 1994),以吸收能力为基础的知识转移又巩固了并购企业的知识积累。所以,知识积累能够影响并购企业的创新绩效。也就是说,在知识“逆向转移”过程中,并购企业作为知识转移的接受方,其自身的知识积累和吸收能力都会影响知识转移的效率。只有当吸收能力充分发挥作用时,通过跨国技术并购才能显著提升并购企业的创新绩效。因为外部知识来源和企业知识积累程度、学习努力程度共同决定了“逆向并购”的整体知识转移效率。如果并购企业间的知识积累具有一定的相关性时,双方能够更加理解各自所拥有的知识价值,并能够各自做出针对性的整合与应用(Zahra & George, 2002)。因此,在通过并购获得外部知识或技术资源时,需要并购企业具有一定的知识基础和吸收能力。吸收能力基于企业以往的经验、随时间积累而形成,知识基础决定了企业吸收新知识、应用新知识的能力以及进行创新的能力和绩效。知识积累促进“学习与吸收”的快速发生,从而使得并购企业能够获取新的创新知识和创新能力,并在应用新知识和新能力的过程中加快学习,提升创新绩效。

知识积累和知识基础是中国企业开展跨国技术并购的前提。中国企业在跨国逆向知识转移中应注重利用已有的知识基础,侧重发现与外部知识的相关性和互补性,着眼于提升知识吸收能力,而

不是仅仅通过并购从海外获得有形的技术设备。因此,本文有如下命题:

命题1:提高知识积累和知识基础规模,可以提升并购企业的吸收能力和知识转移效率。

(2)知识一致性促进吸收能力的发生。知识一致性是指并购企业双方所拥有知识资源的互补性和重叠程度。跨国并购的首要动因正是为了快速获得企业创新所需的新技术(Hagedoorn & Duysters, 2002),即利用并购获得的新知识促进企业创新。值得注意的是,影响并购企业创新的关键并不是知识资源本身,而是通过吸收能力完成知识转移,以实现最终技术能力的提升。并购企业间的知识一致性程度影响吸收能力(Sears & Hoetker, 2014)。当企业拥有与学习对象具有相关性和一致性的关键知识资源时,吸收和转移的效果会更好。逆向知识转移容易发生在一致性较高的知识环境中,例如,于开乐、王铁民(2008)认为,通过技术并购实现创新的条件是知识积累的互补性和“内生创新力量”,这种内生创新力量就是通过吸收能力使得互补性知识“内化”为企业新知识,并能够实现新产品创新。吸收能力的缺乏等因素会提高知识转移的成本,并影响价值创造(Lane & Lubatkin, 1998)。究其根本而言,还是由于知识的输送和接受单元之间缺乏“知识一致性”,提升了知识转移成本。对于并购企业的管理者而言,如何发现知识一致性,保证他们对于知识转移的收益预期,才能够有激励促进知识转移的发生。

知识一致性是影响吸收能力的主要因素,进而影响并购企业间知识转移效率及创新绩效。知识一致性意味着并购双方知识资源的互补性和高重叠程度,并购双方能够进行技术和知识互补协作。逆向知识转移和吸收更加容易在具有知识一致性的并购企业双方之间发生,因为知识一致性意味着并购企业具备互补的知识,能够吸收和利用被并购方的知识资源(Cohen & Levinthal, 1990),并最终提升并购绩效水平。在逆向知识转移过程中,知识一致性决定潜在吸收能力,并购企业间知识一致性程度越高,并购企业的潜在吸收能力就越强,知识转移也越有可能发生。因此,本文有如下命题:

命题2:知识一致性促进吸收能力和知识转移

发生,并最终提升了并购企业的创新绩效。

(3)市场轨道稳定性影响吸收能力水平。市场轨道为后发国家创造新的追赶机会,尤其在技术范式稳定的情况下,巨大的市场需求能够影响吸收能力的形成和知识转移的效率。熊鸿儒(2012)认为,技术范式和技术轨道的概念忽略了以市场需求为代表的诸多重要因素,后发国家的“追赶”过程不一定非得建立在新的技术轨道上,结合本土市场需求特征,就可以发现在除技术轨道以外还存在着“市场轨道”为后发国家创造新的追赶机会。所谓通过“市场轨道”进行追赶和创新,主要是在同一技术范式下基于本国市场需求进行创造性学习,充分挖掘和利用市场轨道的多样化创新,降低或突破现有的产业壁垒(熊鸿儒,2012)。在“市场轨道”思路下,中国企业要想瞄准本国市场需求,针对性地引进或者并购先进技术,吸收能力就成为决定知识“逆向转移”的关键因素。

技术范式的稳定性也会影响并购对象选择。在稳态的技术范式中,拥有较高市场集中度的企业具备规模化的知识积累,易于选择并购那些具有产业发展确定性的技术资源。对于中国企业来说,并购目标企业的技术资源都是未来国内产业升级发展的主要方向,企业倾向于沿着固定的技术轨道或者渐进性创新方向实施并购。因为自身知识积累程度较高,知识吸收和转移的风险较小,在市场轨道保持“顺规”发展,或者技术范式稳定的情形下,吸收能力和知识转移效率能够得到确定性提升。因此,本文有如下命题:

命题3:市场轨道稳定性加强了知识积累和知识一致性对吸收能力的影响程度。

(4)吸收能力提升了知识转移的效率。吸收能力是企业识别、吸收、同化和运用外部知识以提升创新绩效的能力(Cohen & Levinthal, 1990)。吸收能力是一个多元结构,吸收和利用外部知识的能力是创新能力的重要组成部分(Zahra & George, 2002)。创新企业的成功不仅依赖于内部知识资源,还要求其能够获取和整合外部知识资源(Capron & Mitchell, 2009; Chesbrough, 2003)。Deng(2010)从吸收能力的视角解释中国企业通过跨国并购获取技术知识和战略资产失败的原因,指出较弱吸收能

力的企业跨国并购损害其吸收、整合和应用外部知识的能力。因为,企业通过技术并购获得目标企业的设备、图纸和专利等有形知识资源,并不会自发地引起技术创新能力的提升(侯汉坡、刘峰,2007)。从获得目标企业的战略性技术资源到技术能力的真正提升之间有一个跨越阶段,即“吸收能力”阶段。在此阶段,实现能力、知识的转移、扩散以及同并购企业原有能力、知识的整合,从而形成新的创新能力。

跨国并购后的整合过程实质上就是对目标企业所拥有的关键技术和知识资源进行学习和转移的过程。尽管技术并购是有效获得外部知识资源的主要方式,但并不意味着并购实施后技术知识能够顺利转移。通过构建吸收能力机制,外部知识的潜在价值可以内化为企业的创新能力(Cohen & Levinthal, 1990)。决定逆向并购成败的关键是“吸收”是否顺利实现,包括两个方面:一是是否实现技术转移;二是是否成功整合价值链,最终形成具有竞争优势的创新能力。吸收能力促进知识转移最终表现为并购企业能够将知识资源应用和转化为具体的产品设计,并进行产品创新和模式创新(Carlile, 2004; Smith, Collins & Clark, 2005)。因此,本文有如下命题:

命题4:在跨国技术并购过程中,吸收能力能够促进知识转移的效率,并最终提升了并购创新绩效。

3. 研究框架

中国企业的跨国并购以寻求先进技术、管理经验、营销渠道等战略性资产为目标,并购对象多为发达国家企业。中国企业正将跨国并购作为获取战略资产、实现产业升级、寻求全球价值链定位优势的重要途径(Mathews, 2006)。从跨国并购研究视角看,企业间的知识转移是构建竞争优势的基础(Argote & Ingram, 2000; Reagans & McEvily, 2003)。通过技术并购,企业能够因知识转移而获得关键性的战略资源并构建创新能力。从创新研究的视角来看,收购者和被收购者之间技术能力的差异以及知识基础的不同,都会增加组织学习与技术创新机会。通过并购企业之间的相互知识学习和吸收,完成知识转移过程,提升了并购企业的创新能力。

本文认为,知识积累和知识一致性共同塑造跨国逆向并购过程中的吸收能力,吸收能力提升“逆向”知识转移效率,并最终决定并购绩效。吸收能力是完成从“逆向并购”到“逆向吸收”转换的关键,并购企业知识积累和与被并购对象知识一致性是形成吸收能力的主要因素。在跨国并购逆向吸收过程中,市场轨道的稳定性加强了知识积累和知识一致性对吸收能力的影响程度。由此,本文构建如图1所示的研究框架。

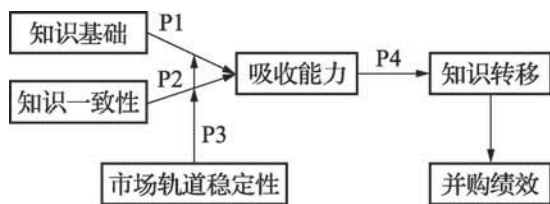


图1 跨国并购过程中逆向知识转移的研究框架
资料来源:本文绘制

如图1所示,吸收能力是提升知识转移效率的关键。在并购实施后,并购对象的知识或技术资源已经被并购企业获得,但是,并购企业创新能力的形成还要取决于能否有效“吸收”这些新的知识和技术资源并成功进行创新(Carnabuci & Operti, 2013)。可以说,中国企业要想在跨国并购中通过有效的知识转移,获得先进技术、管理经验等战略性知识资产,必须完成从“逆向并购”到“逆向吸收”的转变,才能够实现价值链向产业高端延伸,完成产业转型升级,更好地满足国内和国外市场需求。

三、研究方法 with 案例分析

采用案例研究,可以描述管理新现象,也可以建立管理新理论,或者检验和修正相关命题(孙海法、朱莹楚,2004)。通过对研究对象尽可能直接地考察,结合对以前相关研究的回顾,案例研究可以让研究者建立起对案例企业较为深入和全面的理解,进而对研究问题和提出的命题进行验证。本文选择工程机械装备制造业作为案例研究对象,主要考虑到案例企业跨国并购的主要目标是获得高端装备制造技术能力,通过观察企业的行业特征、技术特征、市场特征,再结合其跨国并购实践,能够更好地理解吸收能力在跨国逆向并购知识转移中的作用机制。本文案例分析工作从二手资料的收集

开始,主要包括公司年报等内部资料和各种期刊的阅读。在分别了解并购事件的背景和经过之后,再找相关企业以及行业相关人员进行访谈,获得一些新的信息,并验证二手资料所提供的内容和假设。访谈对象主要包括企业内部参与了并购过程、了解并购细节信息的高管、相关工作人员,以及设备用户。考虑到工程机械行业特征,以及案例企业的跨国并购活动具有高度的相似性,本文从行业案例角度进行研究,而不做企业间跨案例比较分析。

1. 案例描述

本文选择中联重科、三一重工、徐工集团三大工程机械企业的跨国并购活动作为研究对象。工程机械行业在过去10余年中依赖于国内的庞大市场需求实现快速增长,并由此获得了规模经济下的成本优势和针对特定市场的产品技术优势。严格说来,这些优势主要基于国内市场需求拉动,并不能为企业带来持久的竞争优势。工程机械行业虽取得了很大成绩,但“大而不强”是一大软肋,“没技术”是主要短板。国内工程机械企业普遍缺乏能够使其保持长期竞争优势的战略性资产,例如品牌、技术、渠道、融资能力等。目前,国内工程机械行业已经显示出饱和的趋势,中低端产品过剩、过度竞争,亟待提升创新能力。尤其在智能控制等核心技术和关键零部件方面,我国工程机械企业与发达国家企业的先进制造能力仍存较大差距。供给侧改革和产业升级压力要求国内企业注重研发和创新,实现产品的智能化,增强服务型制造能力,生产出更具全方位竞争力的产品。动力系统、液压系统、电控系统等核心装备代表了工程机械的高附加值和产业竞争力。获取这些战略性资产既可以通过内部学习也可通过外部购买的形式,前者需要长期积累而容易使得企业错失竞争时机,而通过跨国逆向并购则可以快速获得这些得战略性资源,这在传统的要素市场上是难以实现合理定价或完全转移的。因此,正是通过整体并购形式,尤其是对拥有全行业知识的传统行业巨头进行“逆向并购”,使得国内工程机械企业全面、完整地获得国际化竞争中所需的战略性资产,成为赶超竞争对手、获取竞争优势的捷径。

中国工程机械企业积极实施国际化战略,逆向

并购拥有战略性资源的行业领军企业。通过收购,中国企业可以获得属于自己的世界一流技术和整套研发体系,直接掌控行业久经沉淀的国际品牌和成熟的全球营销网络,成为全球市场工程机械产品的主要生产商。从全球混凝土机械行业格局来看,第一位至第五位分别是普茨迈斯特、施维英、CIFA、三一重工和中联重科。三家中国工程机械企业的并购对象均为在细分行业全球排名前三的混凝土机械装备公司。相关并购情况如表1所示。从经营规模看,被并购企业为中等规模的跨国企业;从品牌形象看,被并购企业拥有长达数十年经营历史、具备国际领先的优势品牌。跨国并购可以使我国工程机械企业迅速进入全球市场并扩大市场份额,有效利用目标企业的各种现有资源、技术和产

业基础等,通过业务重组、资源整合,实现战略协同,对提升企业、行业竞争力意义重大。

2. 案例分析

(1) 知识基础提升吸收能力水平。从行业竞争的角度看,积极开展并购的国内工程机械企业并不是处于真正的“后发”或“追赶”状态。中国企业已经积累了规模庞大的知识基础,包括对于行业知识和市场需求特征的深刻理解,至少在国内市场范围内,我国企业已经建立起巨大的进入壁垒和竞争优势。所以,必须深刻理解我国工程机械企业所处的行业生命周期特征,以及在此背景下的知识积累程度。通过案例分析,本文发现,知识积累能够促进跨国逆向并购过程中的吸收能力和知识转移,命题1得到支持。

表1 国内三大工程机械企业的并购情况介绍

并购案例	历史对比	市场对比	行业地位对比	收入对比
中联重科—CIFA(2008年)	1999/1928	中国、北非/欧洲	混凝土机械国内地位/全球第三、混凝土搅拌机意大利、西欧、东欧市场份额分别为80%、23%、15%	89.7亿元人民币/3.04亿欧元(2007年数据)
三一重工—普茨迈斯特(2012年)	1994/1958	中国/全球	混凝土机械国内第一/混凝土机械全球第一,市场份额40%	507.8亿元人民币/5.7亿欧元(2011年)
徐工—施维英(2012年)	1989/1934	中国/西欧、北美、俄罗斯	九类主机、三类基础零部件市场占有率国内第一,汽车起重机、大吨位压路机销量全球第一,混凝土机械国内市场份额较小/混凝土机械全球第二	329.7亿元人民币(2011年数据)/4亿欧元(2010年数据)

资料来源:本文整理

任何产业都有其特定的知识和技术基础。对于工程机械等先进装备制造行业来说,技术和知识的积累特征非常明显。技术水平是由长时间的技术创新积累所决定的。工程机械产业是一个技术密集型产业,在发展初期,国内企业主要以引进和学习国外技术为主。经历了多年快速发展和技术积累,中国工程机械产业整机的研发能力和集成创新能力已经有了较大幅度的提升,目前部分企业已经形成自主创新能力,一些产品已经达到世界领先水平。在混凝土机械装备行业中,三一重工、中联重科、徐工集团等企业已经具备强大的创新能力,并占据较大市场份额。我国工程机械企业的创新能力、市场能力迅速提升,成为跨国企业的直接竞争威胁。

我国工程机械企业的弱势主要体现在先进制造能力、全球渠道能力、产品质量和品牌营销能力等方面。此外,我国工程机械企业在智能控制系统、核心零部件为代表的关键技术研发和创新等方面稍显不足。因此,我国工程机械企业通过跨国技术并购来弥补不足和扩大竞争优势,如三一重工收购德国普茨迈斯特,以及中联重科收购意大利CIFA等,通过跨国并购获得互补性的关键知识资源。实施跨国技术并购的前提是,当前的知识基础积累已经使得国内企业能够有效利用和吸收外部知识资源,并能够创新规划企业的未来发展。

从并购效果来看,因为国内工程机械企业已经积累了一定程度的知识基础,形成了强大的吸收能力,并购的技术资源能够在国内市场迅速获得应

用。中国工程机械企业选择跨国逆向并购方式,快速获取和利用国外先进技术、管理经验等要素,通过知识吸收和转移,加快工程机械技术创新和工程化、产业化,发挥国内外资源的协同效应,实现跨越式发展。同时,以并购后实现全资控制的海外目标企业为“根据地”,在全球市场上再度进行企业并购和资源整合,进一步巩固和扩大中国企业的影响力和控制力。通过完成从“逆向并购”到“逆向吸收”的跨越,中国企业基本实现从“买得来”到“管得住”的提升,把发达国家企业拥有的技术和管理资源转移到国内市场,与企业拥有的本土化生产资源和市场资源进行有效地整合,提升了企业的整体创新能力。

(2)一致性加速知识吸收和转移。并购完成后,跨国企业内部不同业务单元之间的知识交互能够加速知识吸收和转移。知识转移不会自然而然地发生,只有当以技术并购为目的的企业具有足够的创新吸引力,并购对象的知识资源才会发生转移。通过案例分析,本文发现,知识一致性能够创

造出知识吸收的便利性,并降低知识转移的成本,最终提升并购绩效,命题2得到支持。

知识资源的转移存在转移成本,知识转移的内容必须对并购双方都要有吸引力。如果缺乏知识一致性,例如缺乏相应的吸收能力、缺乏企业间交互信任、知识资源的受让方缺乏回馈、交互的知识资源缺乏竞争力、较低的知识替代性等,都会导致跨国并购过程中逆向知识转移成本的提升。知识一致性成为决定跨国并购知识“逆向转移”的重要变量。中联重科并购 CIFA 后就出现了 CIFA 产品在西方市场吃惯了“细粮”,对中国市场的“粗粮”水土不服的问题,设想的国内市场“双品牌”战略效果大打折扣,部分技术转移的价值也相应下降。所以,知识一致性意味着并购双方的知识资源具有高度重叠性,双方拥有共同技术语言,知识资源较容易识别和理解,逆向转移成本也会比较低。跨国并购过程中的知识“逆向转移”是以知识一致性为基础和前提条件。

表 2 2009 年国内主要工程机械企业的经营情况

企业名称	全球排名	营业收入	出口占比	毛利率	主要经营情况
中联重科	10	207.6	12.6%	25.7%	混凝土泵车市场第二;大中型塔机市场第一;汽车式起重机第二;国内第一环卫机械制造商
三一重工	12	165.0	8.2%	32.0%	混凝土泵车市场第一;国内最大的挖掘机制造商;旋挖钻国内市场第一
徐工机械	9	207.0	8.0%	19.0%	汽车式起重机市场第一;平板机、压实机械市场第一

资料来源:数据资料来自上市公司年报,全球排名来自《中国工程机械工业年鉴》

随着工程机械装备各类细分市场产品的专业化程度不断提高,国内部分企业单一产品的产能已经达到全球领先水平,例如,在混凝土机械领域,三一重工与中联重科的市场份额合计高达 80%。从被并购企业来看,无论 CIFA、施维英,还是普茨迈斯特,都是专业化程度相对较高的混凝土机械装备制造企业,与国内三大工程机械企业有着高度重合的产品线。相对于行业巨头卡特彼勒在机械制造领域的全行业产品线覆盖,这些被并购企业基本只能保持在某一个细分行业的优势地位。工程机械行业属于典型的离散型制造业,特点是小批量订单生产,产品设计经常需要根据用户要求进行调整,高物流成本限制了运输距离半径。所以,靠近终端市

场的企业就具有整合行业产能的优先权。实施跨国并购后,中联重科在位于湖南长沙的制造基地设立“厂中厂”模式,主要生产面向亚洲市场的 CIFA 品牌产品,生产工艺、管理流程都严格参照 CIFA 意大利标准。所以,在具备了知识一致性前提之后,因为更加靠近终端市场需求,才使得我国工程机械企业在跨国逆向并购过程中占据了主动。

(3)市场轨道稳定性增强知识吸收和转移的效果。工程机械产业技术范式 and 市场需求保持长期稳定,所以,国内企业的跨国逆向知识转移可以理解为构建“顺轨”情境下的吸收能力,即产品销售在已有的市场上进行,创新只是沿着已有的市场轨道的“顺轨”演进(熊鸿儒,2012)。得益于国内快速增

长的市场需求,我国工程机械企业在既有的市场轨道上发展,“顺轨”创新意味着企业不需要对于现有产品进行较大技术改动,降低了知识吸收和转移的风险。通过案例分析,本文发现,市场轨道和技术范式稳定性能够加强知识积累和知识一致性对吸收能力的影响,命题3得到支持。

中国快速的经济发展和庞大的市场需求,不仅为中国企业“走出去”提供了资本准备,也为跨国技术并购形成了很好的“中国概念”。我国正处于工业化中后期,工程机械行业虽然已从爆发性快速增长过渡到平稳增长态势,但由于地区发展不平衡以及市场需求的多层次性,未来仍然具有一定的市场成长空间。高端工程机械装备市场正处于急速扩张期,逐步成为行业增长的推进器。反观欧美发达国家市场需求不振,国际产业分工的调整与大规模并购活动的兴起,为中国工程机械行业通过跨国技术并购解决高端产业升级问题提供了机遇。我国工程机械行业的先进制造能力与美国、欧洲、日本等发达国家相比,与国民经济发展的需要相比,仍有相当大的差距。资源缺乏和技术瓶颈导致我国工程机械企业产品结构不合理,工程机械企业转型和产品升级的压力较大。从技术范式的角度看,中国工程机械等高端装备产业升级和技术创新的方向在于提升产品技术含量和附加值,而欧美高端装备制造企业则是产业升级的未来行业标杆。国内工程机械制造企业可以通过整体跨国并购方式促进技术能力进步和管理能力提升,加快发展高精尖机械装备等高附加值、高技术产业,促进行业结构调整,提升我国工程机械行业的国际竞争力。因此,中国工程机械企业的跨国并购最明显的特点是注重战略协同和互补,即中国企业市场资源和目标企业技术资源的战略互补,这是同时体现在知识一致性和市场轨道稳定性方面的双重互补性。正是基于互补性构建企业吸收能力,中国工程机械企业才完成逆向知识转移并取得跨国逆向并购的成功。

此外,产业技术范式的稳定性能够保证吸收能力。吸收能力的形成主要基于以往的知识基础和积累,任何产业都具有自身特定的知识基础和技术范式。对于工程机械制造行业,其技术范式长期处

于稳态,技术轨道出现跃迁的可能性较小。所以,相对于计算机、家用电器等消费类产品制造行业,中国工程机械企业通过并购获得战略性资源遭遇技术突变的风险通常比较低。反观在一些新兴行业领域,由于知识和技术的动态性特征,产业的边界通常是不固定的,经常会随着时间呈现动态变化。当知识积累出现重大不连续性时,产业边界被重新定义,产业中行为者的相互关系会发生重大改变。例如TCL并购汤姆森,恰逢产业技术范式的重大变革,平板技术正在取代传统CRT技术,当一切重新开始,企业吸收能力和知识转移的前提已经完全不存在。

(4)吸收能力提升知识转移效率。影响逆向知识转移过程的重要因素是并购企业的吸收能力。中国企业的优势主要聚集于产业链低端的制造环节,知识积累和创新能力相对比较薄弱。近年来,中国企业通过跨国并购获取发达国家企业的技术、品牌等战略资产,提升自身的知识积累和创新能力。中国企业的知识基础积累、与目标企业知识的一致性、市场轨道的稳定性等条件能够保证吸收能力保持在较高水平,从而保证了逆向并购知识转移的效率。案例分析的结果显示,吸收能力能够提升逆向知识转移的效率,完成从逆向并购到逆向吸收的转变,命题4得到支持。

在中国企业以知识寻求为目标的跨国并购中,显性知识和隐性知识的转移同样重要。在跨国并购过程中,显性知识的转移可以通过资产转移完成,而隐性知识的转移则更多依赖于并购企业之间的人员交流。成功的并购重组具备两个基本特征:留住核心人员和保持核心能力。企业支付较高的并购溢价的重要原因之一就是被并购企业拥有许多有价值的隐性知识。吸收能力在获取隐性知识方面具有特别重要的作用,并购企业间的人员互动能够提升吸收能力并完成隐性知识的“逆向转移”。通过跨国技术并购,国内三家工程机械企业把混凝土泵车等领域领先的“独门秘籍”拿到了手,实现产品和技术的升级。在逆向知识转移过程中,吸收能力促进知识转移的作用机制是通过并购企业间人员交流和互动形成的(Kogut & Zander, 1996)。在三家案例企业中,都是通过增加工程技

术人员的互动,提供一切机会让技术研发人员一起工作与交流,加速知识转移的进程。因为知识转移是建立在具有基于共同目标的合作和不同观点间对话的基础之上(Becker-Ritterspach, 2006)。这意味着,“逆向知识转移”只有通过业务人员之间的交流和互动才可以实现。以中联重科为例,积极实施“核聚变”战略,国内与国外事业部聚合,形成跨国事业部,实现聚变式国际化发展(如表3所示)。在并购实施过程中,三家企业无一例外都互派高层管

理人员,加强企业间知识交流和管理融合。在此基础上,按照本土化原则,适当调整外方管理层并充分授权,完善激励机制,保证并购海外企业经营的连续性和稳定性。知识转移的效果体现在技术和产品的整合,通过技术整合充分利用了双方资源,提升了企业的整体竞争力,取得了1+1>2的效果。中国企业依靠自身原有的技术实力,全面加强并购对象的知识嫁接和技术嫁接,制造出一系列技术领先的新产品。

表3 中联重科对CIFA的吸收与整合

管理方式	成立中联-CIFA 混凝土机械国际公司,置于混凝土机械事业部,实现公司混凝土业务统一管理
团队建设	保留 CIFA 管理团队不变,并实施股权激励
技术共享	CIFA 作为全球唯一能够全面提供各类混凝土设备的制造商,在并购后双方实现核心技术的全部共享
生产体系	中联重科提供小批量零部件给 CIFA,力争未来实现 CIFA 在国内的规模化生产

资料来源:本文整理

(5)逆向知识转移提升并购绩效。中国企业通过跨国并购实现了技术、品牌、管理、渠道等全面的能力提升。一是提升企业技术创新能力。鉴于中联重科等企业在产品可靠性和制造工艺方面的差距,通过吸收目标企业的先进技术和管理经验,国内工程机械装备制造企业能够提升产品设计、智能控制、流程优化等方面的管理水平。二是提升企业品牌形象。由于经营历史悠久,目标企业拥有行业品牌优势和认知度,通过并购可以提升并购企业的品牌认知,并利用“双品牌”战略满足不同细分市场客户的需要。三是提升企业生产管理经验。通过技术知识的“逆向转移”,国内企业利用吸收能力获得先进生产技术和管理经验。此外,由于对三家企业都是100%的股权收购,在专利技术转移方面不存在任何障碍,所有的专利技术都为国内企业所拥有。通过“逆向并购”再到“逆向吸收”,迅速解决了我国企业花费大量人力、财力、物力,多年来一直未能攻克的一批前沿技术难题,建立起在混凝土机械等领域的技术优势。

业处于“强”势,但又缺少国际化经验。在以寻求战略性资源为主要目标的海外并购过程中,如何才能有效保证技术和知识资源的跨组织边界转移?通过分析以中联重科、三一重工、徐工集团为代表的中国工程机械行业并购案例,本文发现,三家企业的并购活动在各个理论维度上都高度相似,反映出极好的逐项复制特性。尤其是这三个并购案例在成功的逻辑上都极其相似,都是基于对相关问题的正确认识,在各环节都做了正确的事情,体现出一致性和规律性。本文认为,知识积累和知识一致性能够提升和构建吸收能力,而市场轨道的稳定性加强了知识积累、知识一致性与吸收能力之间的关系。吸收能力是实现从“逆向并购”到“逆向吸收”的关键要素,能够有效提升跨国并购过程中逆向知识转移的效率,并最终提升并购绩效。

本文研究还发现,分析我国工程机械行业的并购案例,不能简单得出“蛇吞象”的表面性结论。中国企业对吸收能力的累积应该是连续的,实施跨国技术并购不应是“临时抱佛脚”。站在中国企业的角度,这些成功实施并购的企业经过多年的发展,已经拥有了相对成熟的技术基础和创新能力。同时,所处行业的市场轨道和技术范式稳定性也降低了逆向跨国并购的风险。并购企业拥有良好的知

四、研究结论和管理启示

1. 研究结论

在逆向知识转移过程中,作为收购方的中国企

识基础、与目标企业存在知识一致性、市场轨道和技术范式保持稳定,只有同时满足这三个条件,中国企业在“逆向并购”过程中才能够具备或形成良好的吸收能力,知识资源才能够顺利由“弱”企业向“强”企业进行逆向转移。

在国内产业升级压力和庞大市场需求拉动下,通过并购发达国家的高端产品和技术资源实现产业升级,可以迅速提升我国企业的创新能力和经营业绩。中国制造企业终究普遍比别人晚起步几十至上百年的时间,在很多方面存在很大的差距,完全靠自己摸索和缓慢积累达到世界领先水平,有可能行不通,也有可能不经济。实施跨国逆向并购不但能够在短期内迅速将我国企业创新能力提升至国际水平,与全球竞争者处于同一起跑线,还能够起到知己知彼的作用,从而在全球的创新竞争中脱颖而出。

2. 管理启示

中国企业的国际化进程还处于探索和学习阶段,成功并购的对象还局限于特定细分行业。我国工业缺乏核心基础技术,先进制造能力和技术创新能力与发达国家相比存在较大差距。经济发展和资源占有的现状决定了中国企业除了创新和发展,还需要“走出去”利用他人的资源和市场。只有“走出去”,通过跨国并购有效利用国内外“两个市场”和“两种资源”,才能促进我国在全球范围内进行经济结构优化和战略性调整。中国企业在实施跨国并购战略的过程中,以下几点经验值得借鉴。

(1)以知识一致性为标准审慎选择并购对象。尤其在市场轨道稳定性强化了知识积累和知识一致性的情况下,发挥自身的知识积累优势,有针对性地选择并购对象,从而实现“逆向吸收”的潜力更大。虽然我国企业已经积累了一定的技术和市场优势,但中国企业的海外并购远未达到不计任何风险的“龙吞象”阶段。考察当前一些中国企业成功实施跨国并购案例的特征,并购战略的实施依旧处于“追赶”情境下,主要因为国内快速增长的市场需求创造出“中国机会”的概念,那些拥有先进技术知识但缺少市场机会的发达国家企业才容易接受中国企业的并购要约。中国企业因此而“独具魅力”,

表现为企业有巨大的国内市场需求做依托,和中国企业合作可以借机开拓中国市场。国外企业被中国企业并购,成为“中国企业”后,从资源利用潜力角度讲,双方都将获得极大的战略协同。中国企业获得了发达国家企业的关键技术资源,同时,对方也获得了中国企业能够提供的互补性资源,其中包括适应中国市场的能力、在长期经营过程中建立的国内商业网络等资源,双方都只有通过并购模式合作才能获得相互的资源。这种资源获取的相互性,可以成为中国企业并购那些想进入中国市场的外国企业的重要筹码,提高并购成功的概率。所以,在现有市场轨道下,以战略性资源为目标的中国企业“顺轨”技术并购往往能够取得成功,发达国家的企业也有进行知识转移的主动性意愿。反而,那些以能源资源、市场进入、新兴技术等为目标,或者单纯的财务性投资往往并不能够取得圆满的结果。

考察中国工程机械企业并购案例,并购企业发展到现阶段往往面临着较大的产业升级压力,被并购企业拥有先进技术但本土市场需求正在萎缩,这种情境下的“逆向知识转移”作用机制较为容易建立,并购双方的合作才容易取得成功。在选择并购目标时,中联重科提出“六不原则”:不符合企业发展战略的不碰;行业前景不行的不碰;基本状况不好的、摊子太烂的不碰;管理团队不好的不碰;不是同类型的;不符合国家利益的不碰。这些原则同为必要性原则,缺一条就一票否决。“六不原则”实际就是工程机械企业选择并购对象的原则,体现了知识一致性。这一点值得那些沉迷于“蛇吞象”梦想的中国企业所警示,尤其中国的制造企业对待海外并购容易犯一种很普遍的经验性错误,那就是认为中国有庞大的市场和充裕的资金,什么样的跨国企业买过来都能够管理和赢利。本文通过理论构建和案例分析表明,中国企业海外并购也受到基本规律的制约,首先必须选择具有结合潜力的并购对象,其次必须做好并购后的知识转移和整合管理。

(2)通过“逆向吸收”形成自主的创新能力。通过针对性地实施跨国技术并购,国内企业可以逐步

构建吸收能力而完成逆向知识转移。知识转移的完成可以体现在技术能力、架构能力、管理能力的提升等不同的层面。吸收能力能够将外部知识内部化,从而提升企业的技术能力,因此,并购整合的过程就是企业学习和吸收外部技术知识和资源的过程,技术资源的吸收和整合能够增加并购企业的知识吸收能力和利用能力。对被并购企业的核心能力进行管理,使它们融入并购企业的业务体系,充分发挥它们的潜力,为并购企业创造价值成为并购成功的必要条件。更加重要的是,并购企业可以通过整合目标企业从而形成架构能力并提升创新绩效(Henderson & Cockburn, 1994)。通过构建吸收能力,我国企业可以增强市场竞争力,在产品开发上摆脱传统的模仿或者跟随战略,在产品结构、性能或生产工艺等关键技术不断有所突破和发展,获取领先地位并最终通过知识产权保护成为标准的制定者。在架构能力的形成和构建方面,国内企业已经有所突破,但还需要进一步的努力。例如,中联重科与CIFA整合后研发出世界首台混凝土泵车超轻臂架,这种设计方式颠覆了目前国际通行的泵车臂架设计理念和传统制造工艺。当然,工程机械企业新架构能力的形成,知识基础、知识一致性与市场轨道稳定性同等重要,一方面是因为国内企业利用吸收能力整合并形成创新能力;另一方面是因为工程机械行业不太可能出现电视显像技术或者半导体通信技术领域那样的颠覆性变革。

(3)全面提升竞争力并拓展全球性市场。以技术资源为并购目标,基于知识转移提升企业创新能力,这只是跨国并购的一个方面。尤其以“中国机会”为情境的技术并购,在完成知识逆向转移之后,技术创新能力往往优先服务于国内市场需求。更加重要的是,我国企业在未来要能够利用国外渠道资源,输出国内优质的生产能力,开拓国际市场。

然而,现阶段国内企业在跨国管理能力提升方面显得办法不多。无论三家案例企业还是其他以技术并购为目标的国内企业跨国并购案例,作为权宜之计,通常采用的做法是保持被并购企业独立运营以降低整合的风险。国内企业在保持被并购企业相对独立自主经营的同时,还是尽可能获取产品和技术以发挥协同效应。这种普遍现象也从某种程度上说明,我国企业暂时还缺乏对外并购的“软实力”,这有可能会对我国并购企业和管理层都不能很好地进入角色,有效管理知识转移过程从而实现从“逆向并购”到“逆向吸收”的跨越。从2012年开始,国内工程机械行业整体陡然下滑,而彼时正是跨国技术并购的高峰。不可否认,通过技术并购,国内工程机械企业建立起卓越的产品制造和技术创新能力。然而,似乎突然之间工程机械行业的“中国机会”消失了。2015年,随着全国基础设施投资增速、房地产投资增速这些与工程机械需求休戚相关的指标全面回落,造成产品市场销量大幅下滑,而工程机械设备保有量却不断积累,行业去产能压力空前严重。以挖掘机为例,据中国工程机械工业协会数据,2005—2015年十年之间保有量增长了近5倍。在行业增速放缓和竞争加剧的情况下,只有那些完成了技术知识吸收和转移之后,还能迅速完成市场知识和管理知识吸收的中国企业,才能够建立起跨国并购的“软实力”,融合全球化的企业资源,开拓全球市场。

由于受案例收集条件和能力的制约,本文选择的案例都是中国制造企业的海外并购案例。由于采用案例研究验证命题,只能证明假设关系的存在与否,不能区分假设关系的强弱。这就导致研究成果的实践指导意义大打折扣,因为管理实践需要根据关系的强弱决定资源的分配。案例性质也决定了理论的适用范围,严重影响了研究成果的理论价值。

参考文献:

[1] Ahuja G and Katila R. Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study [J]. Strategic Management Journal, 2001, 22, (3): 197 - 220.

[2] Becker-Ritterspach FA. The Social Constitution of Knowledge Integration in MNEs: A Theoretical Framework [J]. Journal of International Management, 2006, 12, (3): 358 - 377.

- [3] Carnabuci G and Operti E. Where Do Firms' Recombinant Capabilities Come from? Intraorganizational Networks, Knowledge, and Firms' Ability to Innovate through Technological Recombination[J]. Strategic Management Journal, 2013, 34, (2): 1591 - 1613.
- [4] Capron L, Dussauge P, Mitchell W. Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988 - 1992[J]. Strategic Management Journal, 1998, 19, (7): 631 - 661.
- [5] Carlile PR. Transferring, Translating, and Transforming: an Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries[J]. Organization Science, 2004, 15, (5): 555 - 568.
- [6] Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology[M]. Harvard Business School Press: Boston, MA., 2003.
- [7] Cohen WM and Levinthal DA. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation[J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35, (1): 128 - 142.
- [8] Deng P. Absorptive Capacity and a Failed Cross-border M&A[J]. Management Research Review, 2010, 33, (7): 673 - 682.
- [9] Dosi G. Technological Paradigms and Technological Trajectories[J]. Research Policy, 1993, 22, (2): 102 - 103.
- [10] Hagedoorn J and Duysters G. External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions[J]. The Journal of Management Studies, 2002, 29, (2): 167 - 188.
- [11] Haspeslagh PC and DB Jemison. Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal[M]. New York: The Free Press, 1991.
- [12] Henderson RM, Clark KB. Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms[J]. Administrative Science Quarterly, 1990, (35): 9 - 30.
- [13] Kogut B and Zander U. Knowledge of the Firm and The Evolutionary Theory of The Multinational Corporation[J]. Journal of International Business Studies, 1993, 24, (1): 625 - 645.
- [14] Lane PJ and Lubatkin M. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning[J]. Strategic Management Journal, 1998, 19, (1): 461 - 477.
- [15] Liu X, White RS. The Relative Contributions of Foreign Technology and Domestic Inputs to Innovation in Chinese Manufacturing Industries[J]. Technovation, 1997, 17, (3): 119 - 125.
- [16] Mathews JA. Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2006, 23, (1): 5 - 27.
- [17] Sears J and Hoetker G. Technological Overlap, Technological Capabilities, and Resource Recombination in Technological Acquisitions[J]. Strategic Management Journal, 2014, 35, (1): 48 - 67.
- [18] Smith KG, Collins CJ, Clark KD. Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of new Product Introduction in High-technology Firms[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48, (2): 346 - 357.
- [19] Tripsas M. Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent[J]. Strategic Management Journal, 1997, 18, (S1): 119 - 142.
- [20] Utterback J. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies can Seize Opportunities in the Face of Technological Change[M]. Harvard Business School Press: Boston, MA., 1994.
- [21] Zahra SA, George G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension[J]. The Academy of Management Review, 2002, 27, (2): 185 - 203.
- [22] 侯汉坡, 刘峰. 以提升创新能力为目标的技术并购整合管理研究[J]. 北京: 中国科技论坛, 2007, (3).
- [23] 孙海法, 朱莹楚. 案例研究法的理论与应用[J]. 呼和浩特: 科学管理研究, 2004, (1).
- [24] 熊鸿儒. 从技术轨道到市场轨道: 基于追赶机会的视角[J]. 北京: 创新与创业管理, 2012, (8).
- [25] 于开乐, 王铁民. 基于并购的开放式创新对企业自主创新的影响——南汽并购罗孚经验及一般启示[J]. 北京: 管理世界, 2008, (4).
- [26] 吴先明. 我国企业跨国并购中的逆向知识转移[J]. 北京: 经济管理, 2013, (1).

**Reverse Knowledge Transfer in Cross-border Acquisitions:
Evidence from M&A of China Engineering Mechanical Enterprises**

ZHAO Jian-bo, LV Tie

(Institute of Industrial Economics of CASS, Beijing, 100836, China)

Abstract: In recent years, With Chinese economy developing rapidly, Chinese manufacturing enterprises have been expanding continuously in global scope. In response to the new trend of “international competition domestically, and domestic competition internationally”, a large number of Chinese manufacturing firms have gone across the boundary or are planning to go out for acquiring foreign companies, especially those with strategic resource such as technology.

The knowledge seeking acquisition by Chinese enterprises in the developed countries has shown a surging trend. This paper focused on the phenomenon of reverse knowledge transfer during cross-border acquisition by Chinese Engineering Mechanical enterprises including Zoomlion, SANY as well as XCMG. Based on the characteristics of latecomer firms in China, this paper proposed a research framework to analyze the mechanism of reverse knowledge transfer based on absorptive capacity during the cross-border acquisition. In the paper, we define Reverse knowledge transfer in international M&As, argue that there are three contextual dimensions, knowledge base, knowledge congruity and market or technical paradigm will moderate the impact of absorptive capacity on reverse knowledge transfer, and finally on innovation performance in acquisitions. We develop specific hypotheses concerning the nature of these effects, and test our hypotheses by multi-case study on China’s MNC acquisition in engineering mechanical industry, which generally plays an important role in the national economy.

Innovation is critical for firms to adapt to turbulent environments and achieve a sustainable competitive advantage. Acquiring equipment and technology in M&A is not equal to founding innovative capacity. Regarding reverse absorptive capacity, it refers, after identifying potentially useful knowledge, the firm must transfer that knowledge from the M&A objectives and edit it to make it understandable to itself. Then, the firm must use and transform the knowledge into specific product or architectural design that constitutes product innovation.

The research performed show that knowledge base and congruity provides great potential for knowledge transfer and absorptive capacity in international acquisitions. As latecomers, China firms could utilize innovation opportunities of “following” from market trajectory to achieve greater and more barrier breakthrough. According to market trajectory, innovative products or service within market trajectory could essentially acquire the opportunities of eroding place which starts from the emergence of a new market and ends with the substitution or disruption of the existing market.

The research shows that Chinese enterprises with latecomer advantage can get urgently needed know-how through acquisitions of enterprises or their business departments of developed countries. However, it is far from enough to acquire the advanced technology and knowledge of acquired firms just by capital, strong absorptive capacity is also essential to this process. Absorptive capacity can play a very important role in acquiring implicit knowledge, while implicit knowledge is the basis of enterprises’ innovative capability. Regarding to M&A integration, the paper concludes that the firms can improve the overall technological capabilities by knowledge transfer based on absorptive capacity, which refers to effective post integration and establishment of mutual technological learning and knowledge sharing mechanism.

Finally, the theoretical implication and managerial practice are discussed. The course of china firm’s internationalization is still in the stage of exploration and learning, only few success and focus on segmented market. China is a developing country, the gap of industrial base and hi-tech with developed country are huge. For the goal of innovation and development, china firms need to go to international market for strategic resources and new market. But, the experience following the analysis of this paper is, choosing the objective according to the standard of knowledge congruity, and then building the innovative capacity by reverse absorption, finally improving overall competitive advantage in global market.

Key Words: M&A; reverse knowledge transfer; absorptive capacity; technological capacity

(责任编辑:鲁言)