

跨国并购的技术创新机理研究

——海尔集团并购FPA案例研究

赵剑波

(中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100006)

摘要: 跨国技术并购中的知识转移能够提升企业创新绩效,但作为并购方的中国企业在技术上并没有并购对象先进,这就导致并购企业不能有效地管理知识转移过程。为明确在跨国技术并购中知识转移促进技术创新的内在机制,并解释知识一致性、战略互补性、组织匹配性等因素对于知识转移效率的影响机制,本文采用案例研究的方法,以海尔集团并购FPA为研究对象,研究中国企业通过跨国并购实现技术创新机理。结果表明,跨国技术并购过程中知识一致性、资源互补性、组织匹配性等因素,有助于并购企业间的知识转移,并最终提升了并购企业的创新绩效。知识一致性、战略互补性和组织匹配性增强了知识转移对于企业创新绩效的影响。从知识转移研究的角度看,知识一致性能够提升吸收能力,并降低知识转移的成本。从并购研究的视角看,战略互补性、组织匹配性则为知识转移提供了保障机制。最后,本文提出我国企业通过跨国并购战略获取关键技术的过程中,应该评估与并购对象的知识一致性、战略互补性和组织匹配性,能够提升并购企业的吸收能力,增强并购双方的跨组织创新网络与联系,使得知识转移更加容易在并购企业双方之间发生,最终提升并购企业的创新绩效。

关键词: 跨国并购; 知识转移; 知识一致性; 资源互补性; 组织匹配性

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-980X(2023)8-0064-12

一、引言

跨国技术并购中的知识转移能够提升企业创新绩效(张玉梅和吴先明,2022;白俊等,2022;周楠和杨竹,2023)。越来越多中国企业采用并购方式吸收和获取外部知识资源,以促使企业在变革中不断发展与壮大(吴育辉等,2023)。跨国技术并购的首要动因就是为了迅速获得企业创新所需的新知识和新技术,而这些新知识和新技术往往深嵌于被并购企业组织内部。技术资源的并购并不意味着企业已经形成了创新能力,跨组织知识转移的完成才是决定创新绩效的关键因素(蒋冠宏,2022)。因此,知识结构和知识转移一直是跨国并购研究的热点问题(王琳君等,2022;吴小节等,2023)。在实践中,我国企业普遍缺乏对外并购的“软实力”,尤其对于技术并购而言,作为并购方的中国企业在技术上没有并购对象先进。这就导致并购企业和并购管理人员都不能很好地进入角色,有效地管理知识转移过程。此外,技术并购是利用知识转移进行再创新,如何选择并购对象才能保证战略协调性?如何进行组织结构的设计才能有效促进知识转移?总之,提升跨国并购知识转移的便利性和有效性,成为中国企业跨国技术并购面临的主要问题。

本文构建了跨国技术并购知识转移框架,认为知识转移能够提升并购企业的创新能力,但是对于技术资源并购而言,企业创新能力受到知识一致性、战略互补性、组织匹配性等因素的影响。本文采用案例研究方法,持续关注2012年以来海尔集团对新西兰斐雪派克公司(Fisher & Paykel,以下简称FPA)的并购及并购后的发展过程,尝试对这一案例进行较为全面的观察和深入的分析,并从海尔并购FPA对于其创新能力的提升过程中得出一般性启示与结论。

二、文献综述

跨国技术并购能够提升企业创新能力。从并购研究视角看,组织间的知识转移是构建竞争优势的基础(Reagans and McEvily, 2003;苏屹等,2023)。通过技术并购,国内企业能够因为知识转移而获得关键性知识。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及知识基础和理念的不同都会增加组

收稿日期:2023-05-26

基金项目:中国社会科学院登峰计划项目(企业管理)

作者简介:赵剑波,博士,中国社会科学院工业经济研究所副研究员,研究方向:产业经济、战略管理。

织学习与创新的机会,并购企业之间的知识交流和合作,利用网络化创新模式,为隐性知识的交流和学习提供了环境,提升了企业的创新能力。从并购研究的视角看,并购企业如果注重和协调并购对象选择、并购实施及并购后整合等条件,则能够为企业技术创新提供有利条件,促使新的创新能力产生。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企业能否有效“重组”已有或新的技术资源和知识基础进行创新(Carnabuci and Operti, 2013; 章琳等, 2022)。例如,与被并购企业的合作创新,或者吸收被并购企业的技术资源进行开放和集成创新。

(一)知识转移视角:知识转移是实现并购技术创新的基础

知识转移是并购企业实现价值创造和技术创新的基础。跨国企业本身就是一个知识网络,每个节点都具有自己独特的知识资源(Ambos et al, 2006)。通过整合这些互补性的知识,以及促进它们在跨国知识网络中的转移和重组,能够驱动全面的价值创造(Fey and Birkinshaw, 2005; Yang et al, 2008)。然而,从现有研究看,通过跨国并购实现知识转移还面临着一些管理挑战,一些具有区域性情景特征的技术创新并不能够完全移植到国内市场。跨国企业研究认为,分公司所控制的知识资源具有异质性,知识跨国转移受到知识本身的特性和知识接受方特性的影响,知识本身的经济价值对于双方而言极具差异性(Kogut and Zander, 1993)。这就意味着,除了异质性,对于知识特性还要考虑更加细致的维度,并思考相关影响因素,才能够理解知识转移的成本和收益。

1. 知识一致性

事实上,有研究者强调并购是实现技术发展创新的重要手段,即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(Hagedoom and Duysters, 2002)。现有研究认为,企业可以通过并购获得外部知识以增加自身的知识水平(Cohen and Levinthal, 1990),即并购带来的新知识可以促进企业创新。知识积累是促进并购企业创新的重要因素。有研究者对面向技术的并购和非面向技术的并购做出了区分研究(Ahuja and Katila, 2001)。面向技术的并购,扩大了企业的知识积累,这与被并购方知识积累程度的绝对值和并购双方原知识积累的相关度有关(Lane and Lubatkin, 1998)。研究表明,技术并购对企业并购后创新表现的影响,与被并购方知识积累程度的绝对值成正相关(Ahuja and Katila, 2001)。

并购企业间相互的知识重叠程度影响知识积累(Sears and Hoetker, 2014),并购能够实现对目标企业资源和能力的创新组合,并形成新的创新能力。知识重叠是指收购方和目标企业的知识共同程度。影响并购企业可持续发展的关键并不是知识本身,而是知识转移和知识应用所导致的技术能力提升。知识转移和新技术能力的形成受到了吸收能力和知识冗余等因素的影响。目标企业知识重叠度较高,知识冗余又意味着缺乏创新结合的新机会。总之,并购目标尽量选择知识重叠度较低的企业,则知识创新组合的机会较多,但是收购方需要具备吸收能力以识别和利用这些机会。于开乐和王铁民(2008)讨论了基于并购的开放式创新对于企业自主创新的影响,他们认为,基于并购的开放式创新对自主创新有可能产生积极的影响,发生条件是:①被并购方知识积累大于并购方或与并购方原知识积累形成互补;②并购方有能力整合来自被并购方的创意,使外部创意内化为以开发新产品为表征的内生创新力量。

现有研究认为,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 and 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。知识一致性则增加了并购双方的吸收能力(Asmussen et al, 2013)。无论知识积累、知识重叠,都是说明并购企业间知识转移的影响因素,以及并购企业吸收能力对于创新绩效的影响。知识一致性意味着并购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配套,并能够吸收和应用所转移的知识资源。知识一致性能够提升并购后创新绩效水平。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 and Levinthal, 1990)。

2. 内部知识和外部知识

并购对象的知识资源来自企业内部或企业外部。一般而言,并购完成后,并购对象就成为跨国企业的分支机构或子公司。子公司的知识有多重来源(Frost, 2001),可能来自跨国公司内部,或者跨国公司外部。例如,外部知识可以来自分公司与用户和供应商等外部相关利益者的互动(Dyer and Nobeoka, 2000),或者来

自当地研究机构。

对于并购双方而言,内部知识的重叠程度越高,知识来源也会比较接近。所以,在知识转移过程中,内部知识可能会增加知识冗余程度,因为接收方已经掌握了这种知识资源。相对于内部知识,外部知识提高了并购企业实施集成创新的可能性。前述研究都在从企业内部的视角描述跨国并购过程中知识转移对于创新的影响。事实上,并购对象并不是孤立存在的,而经常处于一个创新网络和生态系统中。相关研究表明,来自并购对象企业外部的知识也能够对于并购企业的创新绩效产生积极影响(Frost, 2001; 蒋志雄和王宇露, 2022)。例如,跨国技术并购能够利用企业间的知识溢出,而这些知识则是并购目标企业通过对于当地用户、供应商、乃至竞争对手等创新来源的整合而获得的(Asmussen et al, 2013; Dunning, 1996; 余鹏翼等, 2022)。按照网络和集成创新的观点,网络创新不仅局限于企业内部,而更多的建立在组织和组织间的网络联系以整合和集成资源,并购企业从组织外部识别、获取知识资源并与组织自身资源进行整合是组织竞争力的重要来源。集成创新所需要的各项技术来源可能都不具备原创性,但在各项技术的组合模式或整合方法上具备原创性,并通过集成实现了技术方面的新突破和新发展。

(二) 跨国并购视角: 并购对象的选择能够为知识转移提供条件

除了知识一致性,并购对象的选择也能够调节知识转移对于创新绩效的影响。战略管理领域对企业并购的研究中,最基本的问题之一就是何种类型的并购能够为企业创造价值,并购对象的选择标准从相关性逐渐演变为互补性,乃至后来从全过程要素评估并购对象的选择。越来越多的研究表明,对于并购中的价值创造来说,并购企业技术资源的互补性显得更加重要。例如, Rikard 和 Sydney (1999) 认为体现双方战略互补性的“结合潜力”决定了并购的成败。具有较高“结合潜力”的并购企业之间,知识转移的成本更低,而对于价值创造的贡献更高。

1. 战略互补性

在很长的一段时间里,对企业并购绩效决定因素这个问题的回答普遍都集中于相关性带来的利益上。例如,战略管理领域的学者都做了大量相关性对并购绩效影响的研究(Kaplan and Weisbach, 1992)。这些研究的核心观点是,相关产业的企业在管理风格、文化和管理过程等方面具有相似性,这就让它们能够有效地撬动并购伙伴的已有资源和能力(Leslie et al, 2000)。Datta 等(1991)认为,相关性不是企业并购创造价值的唯一途径,互补的差异性能够通过资源重新配置提高创造价值的机会。一些学者提出并购双方的互补性是并购成功的重要影响因素之一(Wang and Zajac, 2007; 林发勤和吕雨桐, 2022)。战略管理研究则通过资产、知识、能力和技术这些名词对互补性进行了定义。Rikard 和 Sydney (1999) 则把企业并购背景下的互补性定义为合并的企业具有不同的资源、能力和(或)战略,它们有潜力通过结合或重构而创造价值,如果没有发生并购,任何一家企业都不可能创造这些价值。Krishnan 等(2001)的研究进一步把企业并购时的互补性利益区分为产品战略上的互补性和市场选择上的互补性。

产品战略的互补性是指并购企业和被并购企业在产品战略上的差异化程度,并购企业因为这种差异因并购发生而创造价值。两家企业合并后,它们能够组合并且重构它们的产品线,或者组织间知识共享等因素,从而提高并购后的绩效。市场选择的互补性是指并购企业和被并购企业在市场空间上的差异化程度,并购双方原本在不同的地理市场上竞争,如果各自运营的市场特征不同,但是又能够相互强化,就为创造价值提供了机会。如何获得对互补性的了解, Agarwal 等(2004)认为并购双方前期沟通很重要。通过沟通和合作,并购双方能够相互了解各自的市场地位,并能够评估并购完成后的整合效果(Napier, 1989; Schweiger and DeNisi, 1991)。

2. 组织匹配性

并购后绩效主要受整合与协调努力的影响,并购后整合是组织再设计的过程,必须有利于跨组织间的知识资源转移和共享,以实现价值创造的目标。对于组织匹配性,现在的问题是保持被并购企业的独立性可以克服管理风格差异和激励差异,但是如何保持独立性同时,有能够促进知识转移,并对技术创新做出贡献?

Datta (1991) 把组织匹配性定义为影响两家企业并购后融合难度的因素,包括管理风格差异和报酬评价制度差异两方面。这两方面的差异能够对并购后整合的结果产生极其重大的影响,并最终影响并购绩效。管理风格差异会影响并购双方管理层的相容性。通常,并购方的管理团队会把他们的管理风格强加于被并

购的公司。这种做法可能让被并购企业的管理团队缺乏身份认同,从而导致焦虑、不信任和冲突上升,并最终导致“并购停顿”,并购后的绩效很差。与之相反,管理风格相容则有助于并购后的融合。大量的战略管理研究都表明,管理风格是否相容对并购后的企业绩效有显著影响(Covin and Slevin, 1988)。报酬和评价制度差异是因为产业特征不同或公司战略不同而产生的(Balkin and Gomez-Mejia, 1990),并购双方在报酬和评价制度上存在重大差异就可能成为并购整合的一个重要障碍;另外,如果被并购企业被当作一个自治的实体保留下来,在并购后与并购企业没有进行运营整合,就有可能让两个企业各自保留自己原有的制度。

为了克服整合困难,中国企业通常会让渡控制权,保持并购企业的独立性。马金城和王磊(2009)通过上汽并购双龙案例的研究发现,中国企业海外并购时,为了保障并购的顺利实施及并购后的顺利整合,中国企业往往会让渡一些控制权给目标企业管理层,从而形成所有者弱控制的环境。但是,这种办法导致并购后整合不能顺利开展,甚至直接导致整合失败。折中的办法是建立合资——战略联盟,包括合资、战略技术联盟(Hamel et al, 1989),研发协议安排(Fusfeld and Haklisch, 1985)等形式。以合资形式为例,通过与行业领先企业或技术互补的企业合资,籍此实现将外部创意转化为企业创新。本文认为,组织匹配性是指并购后组织结构的设计,能够有助于并购企业内部创新网络的形成,并促进知识转移和提升吸收能力。

通过文献综述,本文明确了知识转移的内容,以及知识一致性、战略互补性、组织匹配性等概念。在以往的相关研究中,这些概念对于跨国技术并购过程中知识转移效率的作用机制尚未明确,本文试图构建知识转移促进创新绩效的理论模型,并从理论上丰富当前的跨国技术并购研究。尤其是,在跨国技术并购过程中,知识一致性、战略互补性、组织匹配性如何增强知识转移与创新之间的关系,以往的研究文献并没有做出清晰的阐述。

三、研究框架与方法

本文基于知识转移与创新绩效研究框架,简要描述了海尔并购FPA的过程,以及并购后双方的创新实施情况。结合案例分析,本文试图明确在跨国技术并购中,知识转移如何促进技术创新。

(一)研究框架

本文的基本假设是在跨国技术并购中知识转移是实现创新的基础。通过文献综述,本文形成了知识转移对跨国并购创新绩效影响的研究框架,如图1所示。基于研究框架,本文认为在选择并购对象的过程中,应该评估知识一致性、战略互补性和组织匹配性三方面因素。知识一致性能够提升并购企业的吸收能力,使得知识转移更加容易在并购企业双方之间发生,最终提升了并购企业的创新绩效,并购双方如果基于战略互补性进行前期了解和沟通,则能够为知识转移创造便利,并提升并购企业的创新绩效。另外,在并购整合过程中注意组织匹配性安排,增强并购双方的跨组织创新网络与联系,能够为知识转移提供便利条件,提升并购企业创新绩效。本文的研究内容主要有三点。第一,知识转移的发生受到知识一致性的影响,知识一致性意味着良好的吸收能力,知识转移更加容易在并购企业双方之间发生,最终提升了并购企业的创新绩效。第二,如果并购双方能够基于战略互补性进行了解和沟通,则能够为知识转移创造便利,并提升并购企业的创新绩效。第三,并购后合理的组织结构设计和安排,能够为知识转移提供便利条件,并提升并购企业的创新绩效。



图1 本文研究框架

本文认为,跨国技术并购为企业构建了跨组织的知识转移和创新网络,在并购对象选择过程中,如果注重知识一致性、战略互补性和组织匹配性的管理,则能够促进跨国并购的知识转移,并因此提升并购企业的创新绩效。

(二)研究背景

在以知识为基础的经济和市场中,企业通过网络、跨越边界与环境相联系已成为普遍的现象。通过跨国并购的方式,海尔将斐雪派克(Fisher & Paykel,以下简称FPA)整合进自己的资源平台。海尔始终坚持“用户需求”战略的一致性,FPA的技术资源是海尔引领和满足用户需求的保障,并购后的整合则体现了其组织协调性。跨国技术并购不再单纯是技术的购买,或者技术引进。本文从知识转移角度理解跨国技术并购,一方面企业需要思考并购技术对象的价值创造潜力;另一方面并购企业本身也需要在组织结构上进行相应的调

整。只有同时做到这两点,企业的技术创新能力才有可能获得提升。

(三)研究方法

本文聚焦于通过跨国并购提升企业创新能力问题研究。本文采用案例研究方法,并严格遵循案例研究的一般原则、步骤和方法(Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990)。本文作者自2012年起与海尔集团建立了合作关系,通过长期近距离观察企业实践了解其创新行为。在随后一年多的时间里,课题组成员对海尔进行了大范围的访谈,并定期参加海尔“周例会”,完成了大量的企业创新实践案例。通过多种形式的合作,对于海尔集团的国际化战略和创新有了基本的了解。

通过对于企业高层管理人员的访谈,充分了解了海尔并购FPA的全过程。参与并购的各个当事人回顾了并购实施的动因、决策和整合过程,并分别给出了自己的评价。此外,课题组还参加年度举行的海尔全球创新会议,了解海尔实施全球化创新的具体步骤,并访谈了来自海尔研发部门、斐雪派克公司等不同业务单元的人员。案例信息逐步得到了完善,并保证了所获得信息的可靠性。

(四)案例企业概况

斐雪派克公司创始于1930年,是新西兰制造业的标志性企业,在全球厨电品牌中,历史最为悠久。FPA自创建之始,便强调关注用户体验,追求卓越设计,开发富有灵魂的产品,成为其独特的品牌精神,被誉为全球最具创新思想的顶级品牌,在全球顶级家用电器市场享有极高的品牌美誉度。

自2009年起,双方在研发、采购、制造和营销等方面建立了合作关系。2009年,海尔成为FPA的股东,持有其20%的股份,并在董事会中占有两个董事席位。2013年,海尔宣布成功收购FPA,共持有至少90%股份。收购后FPA将保持公司的独立运营和当地管理团队,继续发展自有业务和品牌,并将支持FPA打造成为一个真正的全球高端品牌。FPA的研发体系主要由产品研发、部品和设备两条线构成。产品研发板块主要有位于奥克兰和达尼丁的两个研发中心。奥克兰研发中心负责冰箱、洗衣机,以及电机等关键部件的产品开发;达尼丁研发中心负责洗碗机等厨电产品的开发。部品和设备板块包括电控团队、工业设计团队和设备公司等机构。部品主要指电机模块,设备主要指成套设备。FPA设备公司则主要负责智能化生产线和整套设备的设计、安装和调试,能够独立设计白电智能化生产线,这也是FPA区别于其他企业的主要特征。

(五)海尔创新实践

实现并购以后,海尔和FPA双方开始了一系列的合作,包括多条生产线的智能化升级,以及水晶洗衣机和洗碗机等新产品的开发。通过深入的创新合作,双方进行了资源和知识的交互。海尔的市场吸引力也为双方的合作提供了支撑,作为创新产品,水晶洗衣机就形成了很好的市场效果,这对于双方的合作也是一种鼓励和促进。

在产品创新方面,水晶洗衣机是海尔和FPA合作的得意之作。在合作实施创新过程中,海尔的优势在于发现用户需求,并建立整合平台;FPA的优势在于利用自己的外部知识资源,快速找到技术解决方案。通过用户互动,海尔发现洗衣“噪音大”成为用户抱怨的焦点,市场需要一种以“静音”为特征的洗衣解决方案。海尔需要通过连接外部资源,整合一流的供应商,实现了智能化制造。FPA为此提供了直驱电机驱动模块,省去了皮带/齿轮传动和变速机构,让洗衣机结构最优、最简单。FPA的电机直驱技术有效地防止了洗衣噪音的产生,消除了洗衣机因机械转动所带来的噪音,而且比交流电机节电50%。2012年6月,水晶洗衣机上市,仅用4个月时间,便拉动海尔滚筒洗衣机整体份额超过了原来的行业领军企业西门子3.5个百分点,增长速度是行业增速的4倍。水晶洗衣机的利润率实现了10.5%,是行业平均水平的1.65倍。水晶洗衣机首先实现了单个产品的市场引领,生产线满负荷运转,产品仍然供不应求。

所以,海尔和FPA的合作体现了双方在企业文化及发展战略上的趋同。双方的合作出于两家企业在企业文化及全球化发展策略上的一致性,特别是双方在通过创新产品满足消费者需求上的高度趋同。斐雪派克同海尔集团的合作协议包括在全球范围内互补和强化双方技术优势,共享双方市场资源、供应链资源,发展高端家电产品,以及为用户提供解决方案。双方还将在全球基础上加强售后服务合作。斐雪派克希望借助海尔在中国白色家电市场最广泛及最优质的平台,为今后在中国市场长足的发展打下坚实的基础。海尔强调开放式创新,把企业作为一个开放的系统,在全球范围内进行资源和能力的整合与配置,建立一个全球协作共赢的大平台。

四、案例研究过程与发现

本文选择海尔集团并购FPA作为案例研究对象,试图回答和解释这些问题,并提出相关研究命题。通过考察海尔并购FPA的技术创新和组织整合实践,进而得出一般性的启示。

(一)知识的一致性是吸收能力和创新协同效应的基础

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构建竞争优势。知识转移却不会自然而然的发生,于开乐和王铁民(2008)认为当外部创意转化为持续创新能力的可能性较高时,则可以通过技术并购或战略联盟的方式进行创新。换言之,只有当以技术并购为目的的中国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。

1. 知识一致性对于知识转移成本的影响

知识资源的转移可能存在转移成本,那么知识转移的内容就必须对于双方都要有吸引力。很多经济因素或认知因素,例如缺乏吸收能力、缺乏交互信任、知识资源的受让方缺乏回馈、交互的资源缺乏竞争力、较低的替代性和一致性等,都会导致知识资源交互的成本提升。

知识转移受到知识资源对于源起市场独特性的影响。知识一致性还意味着并购双方对于知识存量的认知匹配。例如,海尔在水晶洗衣机项目的实施中,双方的知识资源交互体现出一致性。知识资源的一致性是指当这种知识资源被应用于其他地域或市场,创新的价值所下降的程度。海尔在全球化的市场都有不同程度的产品创新,例如,海尔的产品更多采用了本土化的特质,满足各个地域细分市场的需求。但是,当这些创新移植到中国,或者其他区域市场,创新的价值就会大打折扣。因此,一致性较高的知识资源更具普适化价值,更能体现企业的核心能力,可以被广泛应用于更广泛的市场范围。所以,知识一致性就成为决定跨国企业的知识资源交互的重要变量。在水晶项目中,电机模块和内筒模块的知识资源引入,都体现出一致性,因为即使在中国市场,这两种技术仍然具有其独特的价值。知识资源的一致性还影响了知识交互的成本。例如,如果双方的知识资源具有很大的重叠性,双方拥有共同技术语言,知识资源较容易识别和理解,交互成本也会比较低。内在的知识转移逻辑便是以知识一致性为基础和前提条件的。

因此,本文可以得出如下结论,即知识一致性降低了知识转移的成本,促进了知识转移的便利性,最终提升了并购企业的创新绩效。

2. 内部和外部知识转移对于创新的影响

通过组织学习,外部知识的内部化改变了并购企业的知识结构,提升了并购企业的吸收能力。吸收能力的提升则意味着知识转移的受让方具备互补的知识资源,能够进行技术配套,并能够吸收和应用所转移的知识资源。当知识资源的接收方不具备外部知识的吸收能力时,即使进行了知识转移和交互,接收方也不能完全开发这些知识资源的商业价值。

海尔和FPA双方在实施水晶项目时,中外项目的参与者都经常谈到合作无障碍、合作很愉悦,正是因为海尔在历史发展的过程中,一直比较注重引进技术的吸收和再创新能力,所以这一能力也加强了海尔在和技术优势方合作过程中的话语权。内部知识转移提升了海尔的工艺和流程创新绩效。FPA的设备公司更加了解家电制造行业,通过整合不同的产业技术,实施设计的模块化、制造的模块化、供货的模块化,完成智能化生产线的设计和安装。例如,在为海尔设计的洗衣机内筒智能生产线上,FPA对洗衣机内筒的模块化设计提出了非常多的改进意见,海尔采纳的意见就有34条。

FPA还提供了水晶洗衣机的内筒生产线的设计和安装。内筒生产线的创新之处在于以智能化制造的方式实现了模块化设计和颠覆性工艺。内筒模块化设计能够以最少的模块满足用户需求,例如,内筒前法兰的模块由7种减少为1种,内筒后法兰模块由7种减少为1种,内筒模块由30种减少到11种。在颠覆性工艺方面,冲孔工艺采用液压直冲,内筒壁上的脱水孔直径更小,有效降低了对洗涤衣物的磨损;接缝工艺采用激光焊接,支持内筒转速达到1600转;成型工艺的改进也有效降低了内筒跳动。智能化内筒生产工艺的改进,颠覆了传统制造工艺,使得效率整体提升了30倍。工艺创新体现了精细模块化的实施思路。通过水晶项目的合作,海尔滚筒洗衣机经营体自己评价都觉得能得到提升。原来模块化设计很难切入,如何落地实施对于洗衣机经营体都是一个难题。通过合作实施水晶项目,就相当于给洗衣机经营体“做了一条能走的路”,让海尔

智能化制造策略的实施和落地更清晰。

就知识转移而言,外部知识更具价值。海尔因源自FPA的技术知识溢出效应而获益,但是FPA的知识来源会有所区分。FPA的技术知识资源有的是内部积累,有的则来自对用户知识、供应商知识甚至竞争对手技术知识资源的总结。全球化企业不同业务单元的内部知识资源非常丰富。FPA有关家电制造的内部知识和海尔现有的知识在某种程度上有所重叠,但是这一现象加强了知识资源的发送者和接受者对于资源价值的理解,接受者可能已经拥有或了解一部分发送者所传递出的知识资源。通过案例分析可以看出,外部知识资源的价值更加具有独特性。例如,对于FPA而言,源自新西兰本土市场的行业知识资源更加具有创新性,如直流驱动电机这样的创新技术,就是FPA通过不断整合外部供应商的资源所获得的。内外部知识资源的区分,使得跨国企业在进行知识交互的过程中,知识转移目标更加明确。海尔在引进水晶生产线的时候,FPA已经可以通过当地资源的引进,整合出一条智能化的内筒生产线,如焊接、冲孔等几个内筒关键工艺的提升,都是FPA引进的外部知识资源。

因此,本文可以得出如下结论,即就知识来源而言,内部知识转移能够提升并购企业的渐进性创新绩效,而外部知识资源转移则提升了并购企业的突破性创新绩效水平。

(二)战略互补性能够加强企业创新绩效

海尔和FPA的合作体现了双方在全球战略下的资源互换。海尔收购FPA是一场资源互换的交易,主要体现在产品资源和市场资源的互换。海尔优势是销售物流网络和良好的售后服务,其劣势在于产品的工艺质量水平和技术的相对不足。FPA有很不错的技术积累,所以通过供应链资源的利用与合作,有助于提升双方的技术和品牌优势。此外,在市场资源方面,FPA利用海尔在国内的市场网络和资源拓展中国市场;海尔则利用FPA分别在澳大利亚、新西兰和美国的网络拓展当地市场,实现了优势市场资源的互换共赢。

1. 产品战略上的互补性对知识转移的影响

产品战略互补的一个重要利益来源是组织间知识共享的潜力(Zollo and Singh, 2004)。组织学习的观点认为,相比于同质性的信息源,企业能够从异质性的信息源那里获得更多的知识(Haunschild and Sullivan, 2002)。

水晶洗衣机是2012年海尔研发的一款具有行业引领性的、用户体验最安静的洗衣机。水晶洗衣机的定位就是要提供一个最完美的洗衣方案,水晶的原则就是要成为行业的引领者。水晶洗衣机是双方一个合作很成功的项目,FPA贡献了驱动模块和内筒模块,这些都是非常核心的产品模块。合作提升了双方的创新能力。FPA给海尔带来了创新震撼,当应用了FPA驱动模块的水晶样机生产出来时,当现场体验到静音的效果后,海尔团队成员都惊呆了:自己三五年都解决不了的问题,对方那里却早已有了解决方案。海尔也促进了FPA的技术创新。例如,水晶洗衣机的电机,FPA认为已经提供给海尔行业里最先进的电机产品,同行业相比效率提升了30%。但是水晶的用户交互结果是消费者需要一款更加静音的洗衣机,这就倒逼FPA做一个更静音的电机模块。现在,水晶二代已经采用了FPA设计的更加静音的电机。FPA对此也很重视,因为它们的创新能力也在不断提升。

2. 市场选择上的互补性对知识转移的影响

市场互补的企业合并时,两家在不同市场运营的企业会形成完全不同的资源和能力。市场互补的并购发生后,双方的管理人员都有机会获得来自对方市场的知识和能力。海尔并购FPA正是体现了市场互补性带来的益处。因为国内市场对海尔产品有着巨大的需求规模,FPA的技术可以迅速商业化。FPA则因为自己的企业规模和市场范围限制,新的技术推广和商业化缺乏产品产量的支持。海尔的大平台也给FPA提供了施展拳脚的空间,跟海尔合作,FPA的工程师因为能够迅速看到技术成果,获得了分享的喜悦。

市场需求也促进了技术创新的快速发展。水晶洗衣机一上市就取得了良好的市场业绩,因为大量的市场订单和市场需求,所以产品可以根据客户的反馈不断快速更新,技术得以快速的提升和发展。本土市场的巨大拉动作用也使得FPA对于合作项目充满信心,并愿意提供先进的技术设计方案。目前,海尔和FPA双方合作进行的项目还有接近20个,除了冰箱、热水器等产品生产线的智能化升级,双方还就洗碗机等产品的创新研发展开了合作。

在实施并购之前,海尔和FPA就已经是一种联盟和合作关系,所以能够了解FPA对于自身的战略互补

性,并购之前的联盟为海尔提供了一个潜在目标的“筛选机制”,通过业务交互能够发现FPA的产品和市场互补性。以水晶洗衣机为例,在战略联盟阶段,海尔和FPA两个企业能够通过分配各自的互补性资源来满足用户需求。这种资源分配过程也伴随着双方的沟通和协调,以对于各自的能力和意图达成共同的理解和信任,并购前的合作行为加强了并购之后的创新绩效(Hagedoom and Sadowski, 1999)。

因此,本文可以得出如下结论,即基于前期合作和沟通的战略互补性,增加了知识转移的便利性,最终提升了并购企业的创新绩效。

(三)组织匹配性能够保证知识转移的有效性

并购完成后,企业的组织设计塑造了内部知识转移模式,进而影响企业的创新能力和绩效。组织设计的目的在于形成跨国企业内部的知识转移和创新合作网络,形成并购双方之间的组织匹配性。海尔平台的吸引力是知识转移和流入的先决条件。网络化的海尔目标在于建立一个全球协作共赢的大平台,这个平台可以看作一个知识网络,虽然不同的业务单元在地域上是分离的,但是依旧存在很多相互连结的节点,每一个节点都有其独特的知识资源。在跨国企业内部,知识资源是价值创造的特殊动力,因为通过跨国企业的平台和网络,知识转移和交互可以产生很大的规模和范围经济。互补性知识资源的转移和结合,驱动了跨国企业内部全面的价值创造。海尔和FPA之间,以及海尔全球业务部门之间,还需要更多的、更及时的知识资源交互;另外,只有交互结果的共赢才能够促进知识资源的进一步交互,即不同的业务节点之间要形成利益共同体。

海尔完成FPA并购工作之后,保持了FPA的相对独立性,形成一种类似企业联盟的关系。但是,对用户需求的认同是双方合作的基点。海尔正在实施网络化战略,推行“人单合一”管理模式,这些机制并没有简单地在FPA进行复制,双方通过共同创造用户价值、满足用户需求,建立了相互信任和尊重。双方的很多经营理念都是相通的,如要专注于用户、创新的理念等,这样在合作的过程中就很容易产生共鸣,相互之间也多了一份尊重。FPA的独立运营也是自主经营体理念的体现,并购实施以后,海尔承诺保持FPA独立运营,自主经营,实际上整个在集团里面就是一个大的自主经营体。FPA有自己的经营团队,有自己的经营机制。但是,FPA必须创造股东价值,或者说为整个海尔集团创造更高的价值。这样,FPA和海尔就在事实上形成了一个大的利益共同体。FPA创造的用户价值越大,那么其独立经营,或者独立操作的自由度就越大,而其并不需要海尔集团赋予什么样的权力。

机制的交互在潜移默化中发挥作用。海尔并没有在FPA强制推行网络化组织、自主经营体等概念性的管理模式,而是更加注重把“人单合一”模式的理念和本质潜移默化地传递给FPA。海尔在FPA设立了接口人,接口人的作用在于通过项目的实施和协调,把双方的资源有效结合起来。站在海尔的角度,FPA有很多非常好的技术资源,这些资源在集团层面共享,就可以创造出更多的用户价值。站在FPA的角度,海尔有非常大的市场资源和需求,这些需求需要新的技术和产品去满足。通过项目合作,就能够实现资源和交互和协同,对于双方都是有益的,能够实现共赢。接口人在知识的交互过程中发挥了重要作用。接口人的重要作用在于发现那些能够使得双方协同的项目,能够为双方带来好处。接口人既了解海尔集团,又了解FPA,通过项目的合作与协同,把双方的团队对接起来。例如,洗衣机、冰箱项目的合作,海尔获得了技术能力的提升,FPA又能够分享技术商业化带来的收益。正是看到了这种好处,FPA渐渐地主动提出自己有什么样的新技术,推荐给海尔进行市场化的操作。海尔集团与用户进行互动,利用用户的反馈,协调FPA进行技术的改进。这种合作和交流也是利益共同体模式的体现,FPA并没有觉得海尔在导入管理模式、导入企业文化,但是实际上相关的模式和文化已经被潜移默化地接受。利益共同体思维是实现有效接口的关键。接口人的角色和定位很清晰,就是互通有无,要为双方创造价值,创造的价值越多,接口人的话语权越大。

海尔通过知识交互提升了自身的吸收能力。海尔和FPA都保持了技术资源的互相开放,因为外部资源永远多于内部资源,持续创新才是企业发展的最终目标。与外部资源的合作并不是单纯的市场关系,不是外部资源有什么,海尔花钱去买的概念。合作的目的在于大家一起创造新的价值,并且一起分享,合作是一个新知识创造的过程。在这个过程中,海尔创造知识并吸收知识,然后再加以利用和实施,每一次外部资源的利用,海尔的自身创新能力都得到了提高,而不是简单的重复利用和原地踏步,经过学习和吸收,海尔也完善了自己的技术团队建设,例如,水晶团队就感觉自己提升了很多,通过项目合作,水晶团队已经分享了源自

FPA的知识和经验,并且在项目实施的过程中又产生了更多非常精彩的知识内容。

因此,本文可以得出如下结论,并购后合理的组织结构设计和安排,能够为知识转移提供便利条件,并提升并购企业的创新绩效。

五、研究结论与讨论

采用案例研究方法,本文深度分析了海尔并购FPA过程中知识转移对于创新绩效的影响。4个研究命题分别得到案例内容的支持。本文的创新之处在于,明确了在跨国技术并购中知识转移促进技术创新的内在机制,提出知识一致性、战略互补性、组织匹配性三者能够调节跨国并购过程中知识转移对创新绩效的影响作用。在跨国技术并购过程中知识一致性、战略互补性和组织匹配性增强了知识转移对于企业创新绩效的影响。从知识转移研究的角度看,知识一致性能够提升吸收能力,并降低知识转移的成本。从并购研究的视角看,战略互补性、组织匹配性则为知识转移提供了保障机制。因此,在我国企业通过跨国并购战略获取关键技术的过程中,应该评估与并购对象的知识一致性、战略互补性和组织匹配性,三者的一致性能够提升并购企业的吸收能力,增强并购双方的跨组织创新网络与联系,使得知识转移更加容易在并购企业双方之间发生,最终提升并购企业的创新绩效。对于中国企业的跨国技术并购实践而言,知识一致性、战略互补性、组织匹配性也为并购对象的选择提供了评价标准。

(1)知识一致性是知识转移和创新协同效应的基础。知识资源的一致性是指当这种知识资源被应用于其他地域或市场,创新的价值所下降的程度。知识一致性意味着资源的互补性和重叠程度,并购双方能够进行技术匹配,并能够互相吸收和应用所转移的知识资源。知识一致性则增加了并购双方的吸收能力,知识转移更加容易在并购企业双方之间发生,最终提升了并购企业的创新绩效(张玉梅和吴先明,2022)。本文重点区分了并购目标企业的知识来源,即内部知识和外部知识。在知识转移的过程中,要区别对待这两种知识。尤其对于并购企业而言,内部知识重叠程度较高,而复杂程度较低,内部知识转移会增加并购企业的知识冗余程度,会降低实施突破性创新的可能性。虽然外部知识更具价值,但是因为外部知识源自并购对象,其向并购企业转移之后的应用性却受到限制。因为,对于外部知识,并购企业需要一个吸收和积累的过程,并购企业能否实现创新绩效取决于其对内部知识和外部知识的重组能力。所以,就知识来源而言,内部知识转移能够提升并购企业的渐进性创新绩效,而外部知识资源转移则提升了并购企业的突破性创新绩效水平。

(2)战略互补性加强了知识转移对于创新绩效的影响。战略互补性是指合并的企业具有不同的资源、能力和(或)战略,它们有潜力通过结合或重构而创造价值。在产品战略互补的条件下,更能保证并购双方之间的有效学习,从而提高实现所期望的协同创新的效果。如果并购双方能够基于战略互补性进行了解和沟通,则能够为知识转移创造便利,并提升并购企业的创新绩效。

(3)组织匹配性是指并购后组织结构的设计,能否有助于并购企业内部创新网络的形成,并促进知识转移和提升吸收能力,并购后合理的组织结构设计和安排,能够为知识转移提供便利条件,并提升并购企业的创新绩效。首先,战略联盟作为创新来源。按照联盟的目的,战略联盟分为两种形式:探索型和利用型战略联盟(Yang et al, 2014)。探索型联盟目的在于寻求新的知识和技术,而利用型联盟则在于联盟伙伴资源的互补性利用。具有互补性创新资源的企业间建立探索和利用联盟能够提升创新的绩效。其次,跨组织创新网络与联系形成了分散的跨组织结构,并购企业与被并购企业之间形成的创新单元之间的网络现实像是一种分散式的“集体桥”,在拥有知识和接受知识的成员间建立起直接的跨单元联系(Zhao and Anand, 2013)。两个企业中的创新单元直接接触,在实现知识转移方面,能够保证跨单元知识最短的联系距离,可以减少知识的损耗、失真和延迟,并且还能增加两个企业内部创新人员之间的信任,有助于跨企业创新网络的形成。最后,提高创新网络的整合程度。企业创新员工间的知识交换模式反应了联结他们的合作关系网——内部组织网络,该网络结构的整合程度直接影响技术知识的交换。网络的整合通过便利员工之间的交流,为他们提供了互惠的知识交换和合作解决问题的机会。对技术创新而言,需要充分利用现有知识,而整合的网络即为这些相关知识提供了流通和共享的渠道,知识可以在需要的地方出现。企业内部网络整合的程度越高,越有可能通过知识转移进行创新。所以,并购企业可以把外部技术创新资源内部化,整体引进并形成业务部门,但是应尽量保持整合后部门的独立性,采用分散决策的体系,支撑企业创新任务和目标。

在未来研究中,本文的研究框架还需要思考知识特性其他维度的内容,例如,知识的隐性程度和知识复杂性,并考虑这些因素对于知识转移成本和收益的影响。

参考文献

- [1] 白俊,周全,韩贺洋,2022.技术并购、并购依赖与创新绩效[J].科学管理研究,40(5):108-117.
- [2] 蒋冠宏,2022.企业并购如何影响绩效:基于中国工业企业并购视角[J].管理世界,38(7):196-212.
- [3] 蒋志雄,王宇露,2022.技术获取型并购行为与企业并购绩效[J].统计与决策,38(9):179-183.
- [4] 林发勤,吕雨桐,2022.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,(10):102-117,137.
- [5] 马金城,王磊,2009.系族控制人掏空与支持上市公司的博弈——基于复星系的案例研究[J].管理世界,26(2):150-163.
- [6] 苏屹,郭稳,孙笑明,2023.技术距离对跨国并购二元创新绩效的影响及机制研究——文化相似性的调节作用[J/OL].系统工程理论与实践:1-23[2023-07-24].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/11.2267.N.20230419.1616.004.html>.
- [7] 王琳君,白云,孙少龙,等,2023.海外并购研究的知识结构与热点演化——基于1995—2019年中文核心期刊数据库的文献计量分析[J].管理评论:1-13[2023-07-01].<https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.20221229.006>.
- [8] 吴小节,钟文玉,谭晓霞,等,2022.跨国并购研究的知识结构与述评[J].管理评论,34(10):92-107.
- [9] 吴育辉,刘晓玲,吴世农,2023.“一带一路”倡议与企业跨区域并购[J].管理科学学报,26(1):55-82.
- [10] 于开乐,王铁民,2008.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].管理世界,25(4):150-166.
- [11] 余鹏翼,李学沛,白洛凡,等,2022.技术获取型跨国并购的双向效应与企业全要素生产率——以先进制造业为例[J].中国软科学,(2):116-126.
- [12] 张玉梅,吴先明,2022.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,(11):119-134,137.
- [13] 章琳,汤湘希,许诺,2022.并购溢价与创新实现渠道:选择抑或协同渠道[J].科研管理,43(5):172-181.
- [14] 周楠,杨竹,2023.制度距离与中国企业跨国并购创新绩效[J].科研管理,44(2):81-88.
- [15] AGARWAL R, ECHAMBADI R, FRANCO A, et al, 2004. Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development, and survival[J]. Academy of Management Journal, 47(4): 501-522.
- [16] AHUJA G, KATILA R, 2001. Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study[J]. Strategic Management Journal, 22(3): 197-220.
- [17] AMBOS TC, AMBOS B, SCHLEGELMILCH B B, 2006. Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers[J]. International Business Review, 15(1): 294-312.
- [18] ASMUSSEN C G, FOSS N G, PEDERSEN T, 2013. Knowledge transfer and accommodation effects in multinational corporations: Evidence from European subsidiaries[J]. Journal of Management, 39(5): 1397-1405.
- [19] BALKIN D B, GOMEZ-MEJIA L R, 1990. Matching compensation and organizational strategies[J]. Strategic Management Journal, 11(1): 153-169.
- [20] CARNABUCI G, OPERTI E, 2013. Where do firms' recombinant capabilities come from? intraorganizational networks, knowledge, and firms' ability to innovate through technological recombination[J]. Strategic Management Journal, 34(2): 1591-1613.
- [21] COHEN W M, LEVINTHAL D A, 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation [J]. Administrative Science Quarterly, 35(1): 128-142.
- [22] COVIN J G, SLEVIN D P, 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style[J]. Journal of Management Studies, 25(1): 217-234.
- [23] DATTA D K, 1991. Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration [J]. Strategic Management Journal, 12(1): 281-297.
- [24] DUNNING J H, 1996. The geographical sources of the competitiveness of firms: Some results of a new survey [J]. Transnational Corporations, 5(3): 1-29.
- [25] DYER J H, OBEOKA K, 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case [J]. Strategic Management Journal, 21(2): 345-367.
- [26] EISENHARDT K M, 1989. Building theories from case study research [J]. Academy of Management Review, 14(2): 532-550.
- [27] FEY C F, BIRKINSHAW J, 2005. External sources of knowledge, governance mode, and R&D performance[J]. Journal of Management, 31(1): 597-621.

- [28] FROST T S, 2001. The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations[J]. *Strategic Management Journal*, 22(1): 101-123.
- [29] FUSFELD H I, HAKLISCH C S, 1985. Cooperative R&D for competitors[J]. *Harvard Business Review*, 63(6): 60-64.
- [30] HAGEDOOM J, DUYSTERS G, 2002. External sources of innovative capabilities: The preference for strategic alliances or mergers and acquisitions[J]. *The Journal of Management Studies*, 29(2): 167-188.
- [31] HAGEDOOM J, SADOWSKI B, 1999. Transition from strategic technology alliances[J]. *Journal of Management Studies*, 36(1): 87-107.
- [32] HAMEL G, DOZ Y L, PRAHALAD C K, 1989. Collaborate with your competitors and win[J]. *Harvard Business Review*, 67(1): 133-136.
- [33] HAUNSCHILD P, SULLIVAN B N, 2002. Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning[J]. *Admin. Sci. Quart*, 47(2): 609-643.
- [34] KAPLAN S, WEISBACH M S, 1992. The success of acquisitions: Evidence from divestitures[J]. *The Journal of Finance*, 47(1): 107-138.
- [35] KOGUT B, ZANDER U, 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation [J]. *Journal of International Business Studies*, 24(1): 625-645.
- [36] KRISHNAN R A, JOSHI S, KRISHNAN H, 2001. The influence of mergers on firms product-mix strategies[J]. *Strategic Management Journal*, 25(6): 587-611.
- [37] LANE P J, LUBATKIN M, 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning[J]. *Strategic Management Journal*, 19(1): 461-477.
- [38] LESLIE E, PALICH L B, MILLER C C, 2000. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research[J]. *Strategic Management Journal*, 21(1): 155-174.
- [39] NAPIER N K, 1989. Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology[J]. *Journal of Management Studies*, 26(1): 271-289.
- [40] PETTIGREW A M, 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice[J]. *Organization Science*, (3): 267-292.
- [41] REAGANS R, MCEVILY B, 2003. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range [J]. *Administrative Science Quarterly*, 48(1): 240-267.
- [42] RIKARD L, SYDNEY F, 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization[J]. *Organization Science*, 10(1): 1-26.
- [43] SCHWEIGER D M, DENISI A S, 1991. Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment [J]. *Academy of Management Journal*, 34(1): 110-135.
- [44] SEARS J, HOETKER G, 2014. Technological overlap, technological capabilities, and resource recombination in technological acquisitions[J]. *Strategic Management Journal*, 35(1): 48-67.
- [45] WANG L, ZAJAC E J, 2007. Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations[J]. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1291-1317.
- [46] YANG H, ZHENG H, ZHAO X, 2014. Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms[J]. *Strategic Management Journal*, 35(1): 146-157.
- [47] YANG Q, MUDAMBI R, MEYER K E, 2008. Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations[J]. *Journal of Management*, 34(1): 882-902.
- [48] ZHAO Z J, ANAND J, 2013. Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge[J]. *Strategic Management Journal*, 34(13): 1513-1530.
- [49] ZOLLO M, SINGH H, 2004. Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers[J]. *Strategic Management Journal*, 25(5): 1233-1256.

How Does Knowledge Transfer Drive Technical Innovation in M&A? —A Case Study on Haier's Acquisition of FPA

Zhao Jianbo

(Institute of Industrial Economics of China Academy of Social Science, Beijing 100006, China)

Abstract: Knowledge transfer in technological acquisition can improve the innovation performance of enterprises, but as the acquirer, Chinese enterprises are not as advanced in technology as the object of the merger, which leads to the inability of merger and acquirer to effectively manage the process of knowledge transfer. In order to clarify the internal mechanism of knowledge transfer promoting technological innovation in mergers and acquisitions, and explain the influence mechanism of knowledge congruity, strategic complementarity, organizational fitness and other factors on knowledge transfer efficiency, the method of case study was adopted and took Haier Group's merger and acquisition of Fisher & Paykel Group as the research object to study the mechanism of Chinese enterprises' technological innovation through cross-border merger and acquisition. The results show that the factors such as knowledge congruity, strategic complementarity, organizational fitness in the process of transnational technology mergers and acquisitions are conducive to the knowledge transfer between acquirer and objective firms, and ultimately improve the innovation performance of acquirer. Knowledge congruity, strategic complementarity, organizational fitness enhances the influence of knowledge transfer on enterprise innovation performance. From the perspective of knowledge transfer research, knowledge consistency can improve absorptive capacity and reduce the cost of knowledge transfer. From the perspective of merger and acquisition research, strategic complementarity and organizational matching provide a guarantee mechanism for knowledge transfer. Finally, it is proposed that in the process of acquiring key technologies through cross-border merger and acquisition strategy, Chinese enterprises should evaluate the knowledge consistency, strategic complementarity and organizational matching with acquisition objective, which can improve the absorption capacity of acquisition objective, enhance the cross-organizational innovation network and connection between the merger and acquirer, and make knowledge transfer easier between the merger and acquirer. Eventually innovation performance between the merger and acquirer is improved.

Keywords: merger and acquisition; knowledge transfer; knowledge congruity; strategic complementarity; organizational fitness