

双元并进战略选择:行为逻辑与路径分析

——基于北京重工并购日本长野和意大利 TGF 的案例

李自杰, 高璆峻

[摘要] 中国企业在面临复杂的全球竞争环境且自身能力不足的情况下,通过双元并进战略获取海外技术,面临利用型战略和开发型战略之间的矛盾。本文选取北京重工并购日本长野和意大利 TGF 的案例,通过对两次并购进行横向对比和深度挖掘,提出了新兴市场企业海外并购技术获取过程中平衡利用型战略和开发型战略之间矛盾的分析框架和解决方案。具体而言,技术获取过程中存在三个需要平衡的问题,本文对三个问题分别归纳出一对悖论,即相似知识库强化与互补知识库创新悖论、效率与灵活性悖论、利润与突破创新悖论。在此基础上,分析了“悖论整合”的管理思路是如何帮助组织平衡每对悖论的两个端点,从而有效平衡双元战略之间的矛盾。最后,提出新兴市场企业双元并进战略“悖论中整合、相克中相生”的 AIA 路径,即“消化—整合—运用”路径,为平衡战略矛盾提供了有借鉴意义的思路。

[关键词] 技术获取; 双元并进战略; 悖论整合; “消化—整合—运用”路径

[中图分类号]F271.4 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2016)07-0127-17

一、问题提出

中国企业海外并购快速增长受到广泛关注。中国作为新兴经济体,由于进入全球市场时间较晚,相对于发达国家而言具有天生的后发劣势^[1]。在国际化过程中,此类企业既要保护已有市场,充分利用已有知识和技术获取利润;又要不断开发新知识、新技术,通过并购发达国家目标企业来获取技术、资源和品牌,从而提升自身能力以应对进一步的海外扩张^[2]。尽管这为中国企业带来了崭新的发展机遇,意味着中国企业正在将跨国并购作为其技术能力跃升的杠杆,从立足本土或区域性的企业演变成全球性企业。但是,上述两种不同战略行为则会相互竞争企业内部有限的资源,形成一种张力或矛盾^[3]。事实上,“利用”的本质是提炼、发展和延展已有的知识;“开发”的本质是通过探索

[收稿日期] 2016-01-12

[基金项目] 国家自然科学基金面上项目“新兴市场企业并进型对外直接投资的多层面影响因素与绩效研究:基于组织并行视角”(批准号 71472038);北京市社会科学基金研究基地项目“北京企业并进型对外直接投资行为的多层面影响因素与绩效研究”(批准号 41314A21)。

[作者简介] 李自杰(1974—),男,湖南衡阳人,对外经济贸易大学国际商学院教授,博士生导师;高璆峻(1986—),女,北京人,对外经济贸易大学国际商学院博士研究生。通讯作者:高璆峻,电子邮箱:xiaoshukk@sina.com。感谢中欧国际工商学院李毅研究员、澳大利亚科廷大学商学院范笛副教授的帮助,感谢匿名审稿人的建议和指导,当然文责自负。

获取新知识^[4]。在海外技术获取过程中,利用型战略(Exploitation)是指提高效率、深度挖掘、通过深化现有技术来提升和改进的战略;开发型战略(Exploration)是指通过寻找、变化、创造等广泛搜寻探索和灵活尝试的行为来开发新技术的战略^[5]。上述两类战略显著不同但是互为补充,对任一战略的忽视将不利于企业在复杂环境中竞争与生存^[6]。过于强调利用型战略使得企业整体学习能力降低,并可能导致组织短视^[7],从而使得企业的核心能力变为核心僵化或能力陷阱^[8]。过于强调开发型战略则会降低企业改进与完善已有能力的速度,甚至破坏企业已形成的成功范式^[9]。为更好应对此类战略矛盾,越来越多的新兴市场企业开始采用二元并进战略(Ambidexterity),即企业在海外并购过程中同时整合、协同利用型战略与开发型战略并使其达到平衡状态。在应对空前复杂的国际竞争环境及双重挑战方面,二元并进战略的特点使其成为新兴市场企业与发达国家企业海外并购战略方面的一个重要差异^[2],而如何平衡并协同利用型战略与开发型战略行为成为研究者所关注的内容。

在现有文献研究中,Lavie and Rosenkopf^[10]认为组织应将其中一类战略行为通过外包或建立战略联盟来外部化,从而解决两类战略的矛盾性需求。另一些研究认为,应当让利用型战略与开发型战略在企业经营中交替出现^[11]。然而,这两种解决方案都意味着企业于任一时点仅执行一类战略,无法从本质上解决同时执行两类战略所面临的矛盾。除此之外,也有研究提出了影响二元并进的结构因素和情境因素。结构因素认为,组织的双元并进要求企业能够开发出应对竞争性需求的结构机制^[12],但对于采用何种结构机制并未达成一致。情境因素认为,组织的双元并进要求企业有进行跨业务单元协调与适应的行为能力,并创造出鼓励、支持员工同时考虑不同类任务的组织情境^[12]。然而,关于双重结构或情境的行为逻辑和路径安排的研究相对薄弱。

鉴于,为更全面、深入地探索两类战略之间的张力和矛盾以及如何在管理实践中有效平衡的问题,本文借助案例研究的方法,试图为新兴市场企业海外并购技术获取过程中如何处理利用型战略与开发型战略之间的矛盾提供一个可借鉴的分析框架,即通过案例研究归纳抽象出三个需要平衡的问题,即相似知识库与互补知识库应用的平衡、组织结构支持的平衡、战略意图的平衡,并对每一个需要平衡的问题分别归纳出既相互矛盾又互相补充的一对悖论(Paradox),即相似知识库强化与互补知识库创新悖论、效率与灵活性悖论、利润与突破创新悖论。在海外并购技术获取及悖论研究的基础上,提出了适用于中国文化的“悖论整合”管理思路作为应对上述三个问题的解决方案,同时提出 AIA(Assimilate-Integrate-Apply)二元并进战略路径,将悖论中的矛盾协同整合。

二、理论基础

由于组织受限于有限的资源,技术获取中的利用型战略与开发型战略对组织资源的竞争性需求使得二者相互冲突,难以平衡^[13],上述矛盾对组织管理提出了挑战。企业只有在注重现有技术、产品的同时对创新和研发环节进行有效管理,才能获得持续的竞争优势。尤其对于新兴市场企业,其通过海外并购获取技术的过程面临前所未有的动态竞争环境,为了获取生存能力并且更加有效地参与全球竞争,新兴市场企业应同步推进技术利用和技术开发的战略并将二者加以平衡,充分利用已有优势的同时提升学习创新能力。而二元并进技术获取的过程可以同时满足两个完全不同甚至冲突的目标^[10],因此,组织的双元并进战略成为有效管理并平衡上述矛盾的一种方法和思路。这种平衡不是取一个折中点将二者随意分开,也不是低水平上的相互妥协,而是要在二者均处于较高水平的前提下,达到协同促进和有效平衡。

长期以来,“利用”与“开发”之间的悖论被认为是组织学习和技术创新理论中的一个重要问题^[9]。Smith and Tushman^[14]认为,利用型战略与开发型战略分别代表一个企业不可分割的两类战略需求,

因此,在组织范围内产生了二元矛盾。为应对此类矛盾,上述二位学者提出了“悖论式认知”的概念,即指“将两类相反的力量同时给予关注,进行包容、协调、融合,在此基础上,识别二者之间可能存在的联系,并在更高的层次上进行整合来平衡战略矛盾”。华人学者 Chen^[15]在其研究中提出了“悖论超越”的观点,认为“悖论”是一种在本质上处于矛盾状态,然而相互依赖、可统一为一个整体的状态,双方存在既对立又关联的要素,相互竞争和冲突、相互依赖和转化。Chen^[15]认为,中国文化表现出明显的阴阳统一的辩证思维特征,阴阳相互对立,二者均为对方所缺乏的,从而构成一个动态的整体,被看做是“一体两面”。阴阳平衡的思想便是二元概念的哲学起源,也是东方思维方式中独特的思维框架^[16]。在中国哲学文化精髓之作《易经》中大量阐述了阴阳及其之间互为基础、相互转化、物极必反、趋于平衡的关系,如《泰》、《否》中“小往大来”、“大往小来”、“无平不陂”、“无往不复”、否极泰来的思想;《剥》、《复》中此消彼长、此长彼消的剥复思想;《损》、《益》中损中有益、益中有损、损益互变的思想等^[17],均展示出阴阳两极之间存在汇合和依存的关系,从而使得两极相互制约和补充,体现着自然的可变性。同时,基于《易经》的阴阳理念,每一个功能都被认为是附带两个极端的创造性力量^[18]。阴阳互补、和谐统一是中国式的折中方法。实际上,中国企业全球化进程中在如何解决“保护本土市场”与“国际化”之间的二元战略矛盾问题上,已有研究将阴阳平衡的视角引入,试图分析国际化与本土化之间双重要求的平衡之道^[19]。其中,第一种观点认为二者相互矛盾,在战略上要二选一;第二种观点认为二者相互补充,并不矛盾。第一种观点下的战略路径或者否定国际化,或者否定本土化,或者否认二者之间的互补关系。与此相反,阴阳平衡的观点将国际化与本土化看做是对立统一、二元并存的状态,如国际化更侧重于研发开拓和获取品牌价值,而本土化则侧重于利用研发成果,巩固销售渠道,保护本土市场^[19]。同时,阴阳平衡的观点强调了二者随时间变化处于动态平衡的趋势,这种阴阳平衡的战略思路为悖论端点间二元并进的平衡带来了新的视角。

本文认为,根据中西方思维方式的不同特点,整合和全局观是中国人处理悖论的一种基本思维框架,即通过将矛盾的两个端点进行关联和融合来形成对立中的统一和动态中的平衡。而构建组织技术获取的双元并进能力首先要完成思维方式的转变,从非此即彼的权衡取舍思维转变为相互对立彼此联系的“悖论思维”。悖论思维强调的是对待悖论采用“接受”而不是“对抗或取舍”的态度,积极的管理方式能够同时实现悖论双方的要求。本文认为,将两种不同或矛盾的战略要素同时吸收并进行整合,是一种积极的矛盾或悖论管理的思维方式。事实上,只有实现企业的利用型战略与开发型战略的有效整合,为企业创造出拥有一致价值观、共享的愿景,以及贯穿治理过程的组织情境,二元并进才能成为企业的一种动态能力。因此,本文发展出包含两种相反因素且在更高层次实现协调的战略规则,即提出“悖论整合”的管理思路,将其作为平衡悖论、解决矛盾的一种思维方式。为此,基于上述理论推理以及对北京重工并购日本长野和意大利 TGF 案例的充分研究,本文考察了北京重工前后两次技术获取过程中所面临的战略矛盾,但本研究不仅止于案例中描述性资料的总结提炼,更是通过对案例内容的充分研究分析,抽象、归纳出了三个需要平衡的问题及每个问题中的一对悖论,并对每一对悖论提炼出两个端点,在此基础上结合新兴市场企业海外技术获取情境,提出了适用于中国文化的“悖论整合”作为相对应的管理思维方式。中国传统文化中的阴阳互生给管理实践带来了哲学层面的启发和理论支持,阴阳是互生性的存在,变动不居,两种力量相互作用,趋向平衡。阴阳哲学中二元之间“相克相生”的机理为管理实践带来了新的启发,这也正是东方思维的独特优势和精华所在。“克中生”的逻辑在于此消彼长,“生中克”的机理在于物极必反、持盈保泰。在海外技术并购的国际化过程中,无论是技术应用方式的双元性、组织结构支持的双元性还是战略意图的双元性,都面临竞争性资源占用的矛盾。如果将资源倾斜,过于强调或忽视二元中的一元,则将打

破每一对悖论中两个端点间此消彼长、动态变化的规律,导致物极必反,过犹不及,失去平衡后则阴阳失衡,难以持久,即二元并进中的利用型战略与开发型战略要遵循悖论中整合、相克中相生的阴阳平衡机理。

三、研究方法

Yin^[20]对研究方法进行了总结并指出,案例研究最适合研究“怎么样”和“为什么”的问题。Eisenhardt^[21]指出,当对所研究的问题知之甚少或者试图从一个全新角度切入时,案例研究将非常有用。案例研究更适用于对某一现象的理解,从而寻找新的思路,进而创建理论。本文的研究问题为“将二元并进战略引入中国企业海外并购技术获取过程中,探索在经验和能力不足的情况下,如何平衡利用型战略与开发型战略之间的矛盾,行为逻辑与战略路径如何”,需要为其寻找可借鉴的新思路。因此,案例研究方法适合本文。

1. 研究内容

本文选择北京重工并购日本长野、意大利 TGF 案例作为研究对象,主要基于以下考虑:①并购企业的选择应能够有效地匹配研究问题和研究情境。北京重工两次并购均有典型的技术获取战略意图,一方面要获取对方已有的先进技术,另一方面要进行技术创新,而二元并进战略可以帮助企业同时获取短期利润和长期技术创新能力。从战略意图的角度,北京重工案例具有非同寻常的启发性,是一个难得的研究机会。②Siggelkow^[22]指出,只要案例具有“会说话的猪”的典型性则能满足研究需要。北京重工的前身在中国重工业历史上有显著影响力,属于标杆型企业。早在 2003 年 3 月就与世界上轮式起重机产销量最大的日本多田野株式会社合资成立北起多田野(北京)起重机有限公司,开创了国内工程起重机行业的合资先例,拉开了国内汽车起重机行业并购的序幕。同时,由于技术型并购具有同质性,二元并进战略的实施逻辑也可抽象出共性,大量来源相同的案例只能增加研究广度而无益于提高研究深度。因此,北京重工并购案例有明确的战略路径,属于典型案例范畴,可为其他企业提供更多的战略借鉴。③北京重工海外并购案例的一个突出特点是,一家制造业企业先后并购日本和欧洲两家海外子公司,整合难度大且整合方式不同,正如 Eisenhardt and Graebner^[23]所言,单案例研究并非真正的“单个”案例,而是在案例内部情境单元之间比较的基础上进行分析,旨在提高案例研究的信度。北京重工的两次并购案提供了不同的研究情境,有利于案例的横向比较和深度研究。④北京重工信息丰富,有利于获取详实的案例研究资料。表 1 展示了案例企业概况,表 2 展示了北京重工并购两家企业过程中的关键信息对比。

2. 数据收集

在案例信息、证据和资料收集上,本研究采用三角证据方法,此类方法有利于保证研究数据的可靠性。案例研究数据主要来源于六个方面:文献资料、实地访谈、档案记录、直接观察、参与性观察和实物证据。这里主要采用:①实地访谈。笔者对北京重工董事长及总经理进行了多次深度访谈,访谈内容主要涉及并购目的、思路、战略推进及技术获取过程中的经验与困难等。在此基础上,对北京重工高管、技术骨干及该领域的专业人士进行了多次补充访谈,从而对案例获得了多角度、深层次的理解。②档案记录。北京重工并购案有大量新闻报道和专题访谈等记录资料,这为本研究提供了丰富的素材。借助 CVSource 数据库和互联网搜集的资料为项目发展方向和战略背景提供了有效信息。另外,通过对 CNKI 等数据库的搜索,获得相关新闻报道及已有的理论研究,为案例的深入访谈做铺垫,并对结论提出一些表层的印证。③直接观察。在实地考察过程中,参观了北京重工的技术研发中心,对技术获取过程有了更加深刻的理解。

表 1 案例企业概况

	公司背景介绍	公司主要业务	并购背景介绍
北京重工 2001年成立	由北京起重机厂等3家重型机械制造厂改制而成。有6个生产基地,8家控股或参股公司(包括日、韩等4家合资公司)	起重机系列、旋挖钻机系列、高空作业机械系列、专用汽车系列等	
日本长野 1968年成立	后台企业,为日本小松集团等企业代工生产,订单量大,品牌知名度高。但是,依赖性高、经营不稳定	小型挖掘机为主,生产了日本第一台回转式挖掘机。产品取得CE认证,在欧洲市场应用广泛	金融危机后财务出现问题,进行民事再生、谋求股权重组、寻找投资人。2011年底被并购
意大利 TGF 1980年成立	初期从事叉车维修服务业务,1985年起生产高空作业平台并创立 AIRO 商标。在西班牙、法国和巴西设有办事处	高空作业机械及平台产品研发、制造和销售。自主研制64种产品,面向全球市场	2012年意大利经济下滑对意大利 TGF 冲击严重。2012年中被并购

资料来源:作者整理。

表 2 北京重工并购日本长野和意大利 TGF 过程中的关键信息对比

		日本长野	意大利 TGF
并购的战略意图	短期目标	挖掘机业务带来收益	高空作业机械业务带来收益
	长期目标	提升创新能力	提升创新能力
并购的整合过程	管理方式	追求效率的严谨管理	针对工匠文化的灵活管理
	研发对当地环境的依赖度	弱	强
	是否能够短时间进行组织整合	是	否
	组织整合方式	研发团队搬到中国,成立研发中心	研发团队留在意大利,技术作价,反投中国

资料来源:作者整理。

3. 数据分析

本研究遵循 Glaser and Strauss^[24]提出的案例分析四步法进行分析。包括:①仔细阅读单个访谈的原始资料,找出并购过程中反映战略意图、技术获取、面临矛盾的字眼,如“目标、创新、复杂、矛盾、平衡、困境、‘一方面要...另一方面也要...’”等。②归纳整理单个访谈中的相关概念,把同类或相反内容进行分组,通过原始数据使得关键概念之间的关系自动显现出来。③跨案例的比较分析。通过对相同或相反内容的对比提炼出不同维度。在此过程中,团队成员充分讨论并获取一致意见。④在并进战略及其矛盾研究的基础上,基于本文的独特视角,建立理论框架。

四、案例分析与发现

通过与受访者的沟通和交流,本文发现,北京重工在两次并购中都非常明确地感知到了二元并进技术获取过程中的矛盾或困境,其访谈内容中多次出现的表达为“既要...又要.../但...很难”、“不仅...还必须同时...”,通过归纳整理此类表述,本文将并购过程中相互冲突的情境描述为悖论,受访者认为悖论两个端点之间的关系不是“A或B”的二选一关系,而应接受端点间冲突和矛盾并使其相互交融、协同增效。本案例所展现出来的实践逻辑为,海外技术并购的一个重要目的为获取发达国家企业先进的知识和技术,而并购方的知识范畴和知识基础,以及双方的技术水平差异会影响学习效果,从而组织面临深度利用双方相似技术与基于双方互补技术开拓创新的平衡问题;为全面提升两类知识库的学习效果,组织需要给予相对应的结构支持,强调效率的同时支持灵活创新;只有

这样,才能够实现不同层面的并购战略意图,在保证短期利润的同时提升持续创新能力。与此同时,受访者多次提及了海外技术并购中相互冲突的难点和困惑,对其归纳分类后,清晰地显现了三类矛盾的表现形式(见表3),因此,结合案例的实践逻辑及受访者所述,本文将中国企业国际开拓和本土利用过程中面临的三个需要平衡的问题归纳为:相似知识库与互补知识库应用的平衡、组织结构支持的平衡、战略意图的平衡,并从阴阳的思路分别提炼出一对悖论,即相似知识库强化与互补知识库创新悖论、效率与灵活性悖论、利润与突破创新悖论。

表 3 北京重工海外技术并购过程中面临的矛盾

		利用型战略与开发型战略矛盾中三个需要平衡的问题	
		日本	意大利
相似知识库与互补知识库应用的平衡问题	强调相似知识库强化	日本长野业务主要包括小型挖掘机和高空作业机械。挖掘机也是我们的业务,并购完成后,一方面要强化我们在这部分的技术细节,另一方面不能局限于此,需要向外开拓,我们希望获得日本多方面的技术资源—GM	我们在技术对应等方面还很欠缺,特别是生产制造的控制、零部件的理解程度。根据我的经验,最好先从明显能看到收益的、容易学的地方切入,从“学过来”到“用得更好”,一点点改善,积累信心;同时关注那些学起来费时费力的技术—TM
	强调互补知识库创新	获取日本技术不是简单的事,他们的技术比我们复杂得多,也不完全在一个领域,是我们缺乏的。所以,我们必须学,大家一起学,跨部门学,组成技术小组学,学技术,学原理,知难而上—CEO	高空作业机械也是我们的主流业务,光靠自己发展有困难,通过意大利的技术来加强更可靠。但这个产品不容易创新了,我们还要关注双方交叉的技术,最好能碰出新想法,有新思路,前提是得摸透—GM
组织结构支持的平衡问题	强调效率	要想用好日本的技术必须从公司层面创造一个快速学习快速做事的氛围,从董事长到实习生都要重复做最擅长的事。我们派了关键岗位的员工到日本去监督,通过控制来提高学习效率—GM	我们想把意方技术全部拿到中国来,又担心控制太紧使得对方核心人员集体跳槽,这种情况是有先例的。所以,我们希望意方自己把自己最有效的资源输出到中国,我们才好控制,否则鞭长莫及—CEO
	强调灵活性	并购后,我们从几个部门抽出核心人员,与日本团队成立三个技术学习小组,学习小组可以跨过部门总经理直接向技术副总经理定期汇报进展。我们希望能给他们一个自由的氛围,快速产生成果—GM	意大利是工匠文化,技术没有明文规定,大部分操作流程和工艺都存在于技术人员的脑子里,这种文化与意大利当地松散的环境是匹配的,不能直接搬到中国来,不管不行,管太多也不行—GM
战略意图的平衡问题	强调利润	我一直和班子强调,做企业赚钱是基础,但不能只看报表,还要舍得研发投入,研发顶级技术的产品。现在越来越重视登高作业安全,产品过硬还担心没有利润吗?但是,要找到一个恰当的平衡点—CEO	中国是大量的产品低价销售出去,核心技术、专利、用户反馈等与国外大公司相比差距还很大。必须要创新,要提高技术含量才有出路,否则就只能低价竞争,赚不到钱,赚到的也是辛苦钱—GM
	强调突破创新	我们除了关注项目效益外,还非常注重这个项目会不会是我们产业发展的一个创新点,这种突破对北京重工的长远发展太重要了—GM	并购意方企业要获取其技术、品牌、管理、经营方式、质量控制等。这几方面的合作超过了我对资本项下的需求,不是说不要利润,但关键是要技术和创新点—GM

注:CEO、GM、TM 分别表示北京重工董事长、北京重工总经理、北京重工技术骨干。

资料来源:作者整理。

作为企业战略的制定者,高层管理者一定要在企业提升双元并进能力的过程中有“悖论认知”的思维方式^[14]。悖论认知的方式如同拔河比赛的发力过程^[25],两个端点的张力朝向不同的方向,但是缺少任何一个端点将无法构成整体。本文将“阴阳相对、相克相生”的视角融入双元并进战略能力的分析框架,将中西方的管理思想和文化精髓进行对接,阴阳之间相互依存和消长转化的关系说明任何阳的一面或阴的一面都不能离开另一面单独存在,而在海外技术并购时,过于强调利用型战略或开发型战略,或过于强调悖论中的某一端点均会打破平衡,使组织陷入管理陷阱从而影响绩效。而消长转化是阴阳之间运动和发展变化的过程,此消彼长,在一定范围内相对平衡,发展到一定阶段后向各自相反方面进行转化,在西方的二元组织理论中,资源的有限性使得组织需要合理分配资源。而两种力量的变化发展体现了阴阳之间的变动规律,例如,在战略意图方面,利润是企业生存的必要条件之一,更是未来研发创新、提升自身全球竞争力的资本。而突破创新短期内要求投入较高的研发资本,影响短期盈余;然而,对于后发劣势的新兴市场企业而言,它是长远发展的跳板,符合市场需求的技术创新和研发突破会为企业带来市场份额,提升绩效。

因此,悖论中的任一端点都有其独特的价值,对悖论的有效管理不意味着要消除或者减少悖论^[25],而是思考如何通过对悖论的整合来最大限度地发挥其潜在价值,通过创造性的方法同时延展张力的两端,并在两个端点之间建立起提升彼此价值的途径和方法。在此基础上,本文提出“悖论整合”的平衡思路来管理海外并购技术获取过程中的三个需要平衡的问题。遵循 Poole and Van de Ven^[26]的建议,为更好地理解悖论中两个端点的价值和相互关系,应将两个端点划分开来分别加以阐述(见图1)。

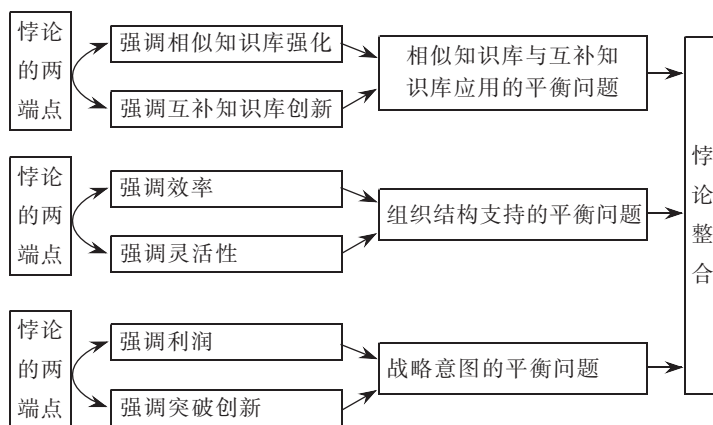


图1 双元并进战略悖论分析框架

资料来源:作者绘制。

1. 相似知识库与互补知识库应用的平衡问题(相似知识库强化与互补知识库创新)

北京重工总经理曾表示:“我们领导班子也在反思这样一个问题:有时候千方百计获取了一项新技术,希望技术人员研究消化后,能够结合北京重工的方向和实践提出一些新想法,但是,与实践结合并转化为符合企业实际的产品或技术创新并不容易。要找好切入点,明确侧重点,是学习类似的技术来强化相关领域的优势?还是学习不同的技术进行创新?要找到这两个思路的平衡点”。

在这段表述中,他反复提到对于三方相似的技术要强化,对于三方互补或不同的技术要碰撞产生新创意。但是,如何平衡两类思路是组织面临的挑战。以往研究指出,双方知识基础一定范围的互补性为双方知识整合提供了机会,有利于提升产品创新能力^[27]。然而,由于知识的路径依赖特点,吸收并整合那些与组织已有知识不同的知识范畴有一定难度^[28]。同时,由于并购中文化和商业惯例方面存在差异,双方缺少信任,在吸收、整合对方互补性知识时面临更大困难^[27]。即从认知角度分析,知识的以往积累和路径依赖特点使得组织更易吸收、理解、消化那些与已有知识相似的内容^[29]。实践中人们也会感觉到熟悉的知识更易转移,复杂或陌生的内容更有难度也更耗时。然而,企业不仅

需要学习相似知识的能力,更需要学习互补技术的能力,只有二者结合才能为企业带来最大的并购收益,即北京重工海外并购面临的第一个需要平衡的问题为相似知识库与互补知识库应用的问题。根据访谈,北京重工一方面要迅速从相似技术切入,与并购获取的知识、技术建立联系,深度理解,充分利用,强化原有技术;另一方面,尽管人们倾向于接触熟悉的或容易吸收的知识,而不善于吸收相对困难的互补知识^[29],但是,由于缺乏足够差异,过多的相似知识难以激发创新^[30],并购方必须克服困难,吸收互补知识并结合企业实际情况进行技术开发和创造式应用。在实际管理中,这个悖论则表现为寻求相似知识来强化原有知识还是追求互补知识来实现创新之间的悖论,二者的平衡和协同有利于技术水平提升及后续技术创新。

(1)二者的矛盾。北京重工并购意大利 TGF 后,在如何有效获取其技术和知识方面进行了充分考虑。北京重工董事长提到:“意大利和中国、日本不同,他们的工匠文化里没有明文规定的技术说明书或技术流程文件,流程和工艺都存在于技术人员的头脑里,这给我们的学习带来了挑战。在理解技术后,我们只能模仿与他们类似的部分,但是,互补的知识更有利于我们进行技术转化落地,培养创新能力。这两个思路需要不同的安排、不同的人、不同的资源支持,如何匹配、能不能匹配好,管理层也曾经陷入困境”。

事实上,由于知识创新建立在有效的知识吸收和整合基础上,如果组织过于强调互补知识库的创新应用,忽略相似知识库的强化应用,则由于缺少充分的知识整合和吸收,难以为技术的开发式应用消除认知障碍,则不利于产品和技术创新^[27]。实际上,如果缺少足够的知识整合,技术的互补并不意味着知识开发的顺利进行^[27]。同样,如果过于强调相似知识库的强化应用,忽略互补知识库的创新应用,则由于互补知识太少会导致可能产生的刺激或收益过少^[27],一方面浪费了并购资源,另一方面不利于更高层次上对相似知识库的强化应用,无法形成知识循环中的回路,即有较高知识获取和消化能力的组织不一定拥有出色的创新和开发能力;反之,组织如果缺少并购后对技术的吸收和理解,则很难充分利用已有技术,难以优化提升现有产品。上述内容描述了北京重工在海外技术并购过程中面临的相似知识库强化与互补知识库创新之间的悖论。

(2)管理的思路。从知识库角度出发,新兴市场企业技术获取需要同时提升两类能力:一是通过应用相似知识来强化现有能力,二是通过应用互补知识来实现创新能力。二元并进战略的推进能够帮助企业同时提升知识库的利用能力和开发能力,有利于企业短期绩效和长期创新水平的提升;同时,一方面保护本土市场,另一方面开拓国际市场。在此悖论中,为平衡两 endpoint 之间的张力或矛盾,本文从访谈中归纳出“悖论整合”的管理思路,要求管理者在平衡这个悖论时要有“二维”的思维方式,分别对应悖论中的两个 endpoint,以期通过协同和整合达到平衡状态。

北京重工对此问题的管理方案正是采用了“悖论整合”的思路。其总经理表示:“并购前,三方在工程机械行业有一定的共同知识,如液压和车辆动力传动技术。而三方的核心知识不完全相同,中方优势为起重机技术,日方优势为挖掘机的发动机及其核心零部件,意方优势为高空作业机械。三方有共同的技术基础且核心技术互补,这种知识和技术结构有利于北京重工快速获取同一个细分行业里的技术,大家相互信任,在沟通中容易产生共鸣”。其董事长指出:“知识吸收包括两个方面:一方面,以往积累的技术和经验能够帮助企业更好地消化对方的知识,也有消化的动力;另一方面,班子成员要鼓励大家便捷自由地交流,鼓励学习新技术,鼓励创新,从而克服学习过程中的困难,把知识变成能落地的创新技术。这两个方面要进行整合,相互促进”。北京重工的管理实践验证了组织知识的多样性和一定程度的重叠有利于提升组织的学习吸收能力;同时,以往技术经验也会影响未来知识获取能力,知识的分享和交流能够帮助企业提升创造力^[29]。

正是在“悖论整合”思路的指导下,北京重工与日本长野成立了研发中心,对意大利 TGF 通过“技术作价、反投中国”的战略成立安锐(北京)合资公司,此类管理举措就是要将核心技术和资源引入中国,通过高效的技术创新平台强化共有技术的吸收和整合,并创造机会共享双方互补的技术,同时有利于信息传递和沟通交流,找到知识库应用的平衡点。

2. 组织结构支持的平衡问题(效率与灵活性)

在访谈中,北京重工总经理提到:“事实上,并购的挑战在于并购后的整合。这两次并购差别很大,我们要把两次并购整合到一起,发挥三方优势,在全球范围内发力。希望获取对方的技术就要严谨,重视效率,一板一眼不能有差池,合理匹配人员和岗位;希望提升创新能力就要简化流程,加强灵活性。但是,这两类结构支持及企业文化是矛盾的,北京重工在管理思路和结构支持上要兼顾并平衡。如何把握这个度给我们提出了挑战”。

正如上述访谈所言,技术获取的双元并进战略给组织的结构支持提出了矛盾性要求。利用型战略追求稳定性和一致性,结构安排上强调效率和控制;开发型战略注重获取新知,组织结构上强调灵活、授权和非正式关系。而组织结构分为机械结构和有机结构,其中机械结构用于实施和配置,依赖于标准化,支持效率;有机结构支持柔性,利于创新。如果整个业务部门需要同时呈现校准性和适应性^[30],即同时呈现行动模式一致性的能力及根据变化快速调整的能力,则要有双元并进的情境能力。在资源有限的情况下,企业往往难以兼顾上述要求,必须在组织结构支持方面找到平衡。因此,本文将此问题的两个端点划分为效率与灵活性,在访谈中也发现了这个悖论。

(1)二者的矛盾。从知识获取和组织结构支持的关系看,对结构整合和效率的追求会使得合作成员之间互动增加,密集且多形式的互动会促进知识在成员间快速传递,然而这种结构不利于新知识的产生和技术创新。相反,追求灵活的结构安排、创造不断探索和试错的文化氛围能够促进员工提升自身专有知识,基于并购双方的互补知识进行创新,但这可能会影响组织的效率。然而,今天的跨国企业,成功的基础已经很少仅依赖于对已知约束的优化,或是在生产中获取规模经济;相反,企业的成功也取决于发现和发展新的创造性机会,灵活地进行内外部的发明创造。

北京重工技术骨干谈到:“意方文化和中国差别很大,研发人员没有固定工位,可以在实验室或者车间工作;中国员工一般在办公室工作,不能脱岗。这种文化差异也是管理者要考虑的一个问题,处理好自由和效率的关系有利于技术获取”。北京重工并购后同时关注了技术利用和开发两个战略目标,这两种不同的战略行为相互竞争组织内部有限的资源,而同时管理与协调两类目标不一致的战略行为远比交替管理两类战略行为或外部化一类战略行为要复杂得多^[3]。

(2)管理的思路。从组织结构支持角度出发,由于高效率有利于技术获取和消化,灵活性有利于技术创新,因此,企业有同时提升效率和灵活性的需求。然而,两类组织结构设计存在矛盾和竞争性。为平衡此悖论中两端点(效率和灵活性)之间的张力,本文从访谈中归纳出“悖论整合”的管理思路,要求管理者在面临组织结构支持的问题时要有双元平衡的整合式思维模式。

访谈发现,为更好进行技术利用和开发,北京重工在资本输出后对日本长野和意大利 TGF 均采用了本土化管理的组织结构支持方式,并匹配相应人员跟进。由于日方在技术创新体制、现场管理等方面都领先于中方;而意方大部分的知识技能无明文规定,只有亲自参与到生产中体会学习才能获取。因此,北京重工仅向日方派去副社长、财务副部长及生产系统负责采购的管理者,对意方同样派去三位管理者,负责一般化的管理。这些外派人员在管理层面上仅起到监督和监控作用,更重要的是学习其技术知识、现场管理、采购渠道等。这种本土化管理的战略整合思路和结构安排,降低了被并购方管理团队的不稳定性,使得日本和意大利当地的管理、技术人员能够发挥更大自主权,

又不会完全失控,从而同步维持了组织运转的效率与灵活性。管理团队的稳定、组织运转的效率和灵活性为北京重工创造了快速学习对方核心技术并进行开发创新的有利条件。

总的来讲,当并购方与被并购方拥有较多互补知识时,组织结构的灵活性有利于产生更多的新知识,但过于松散和灵活的结构安排不利于知识整合,不利于深度理解和获取对方技术。这种情况下,追求效率的组织安排有利于知识的整合和挖掘。相反,如果双方技术知识比较相似,过于强调效率会阻碍技术创新,灵活的结构支持可以降低成员间的相互依赖,发挥各自能动性,提升独立思考和创新能力,促进二元学习能力的构建。在平衡组织结构支持方面的悖论时,北京重工总经理提到:“除本土化管理的结构安排外,我们还通过海外并购搭建了一个国际资源网络,除品牌、资本调配、采购渠道、分销渠道、售后服务网络的共享外,开放的技术平台能够帮助三国研发人员实时交流,信息共享,比如某一方对某一产品的设计优化或创新后,其他两方均可通过服务器实时共享所有细节,这个平台帮助我们提高了管理效率,节约了管理成本,也使大家在平台上自由沟通,通过分享交流帮助组织产生技术创新的灵感”。这种跨国网络的搭建以平衡组织结构支持方面的悖论为出发点,为知识技术的流动提供了动态的分享互动平台,提升了核心技术跨越组织界限的速度和效率,也从结构上支持了技术创新。

3. 战略意图的平衡问题(利润与突破创新)

在访谈中,北京重工董事长提到:“我们是典型的国有企业,是靠技术吃饭的老牌制造业,尝试过很多次走出去,海外并购不是跟风,是以往的经验告诉我们,要活下去就要有钱赚,要活得久就要创新,两手抓,两手都要硬,还要获得二者的平衡。自己研发难度大,并购是我们发展的一个契机”。这段话说明,北京重工面临海外并购战略意图方面的困境。新兴市场企业,一方面要保护本土市场,获取利润;另一方面要开拓国际市场,突破创新,获取全球竞争优势。对于北京重工而言,平衡战略意图的两个端点,即处理好利润与突破创新之间的关系是一个管理挑战。

(1)二者的矛盾。北京重工并购日本长野后,在产品线的深化拓展及利润获取上取得了较好业绩,但是同时,研发中心的成立使得北京重工面临巨大风险和不确定性。接受访谈的研发人员提到:“公司对研发中心投入很多,创新压力大,如果研发成功则前景乐观,一旦失败将损失很多利润”。正如 March^[9]指出,利用型战略与开发型战略的目标相互对立,利用型战略追求保护本土市场、提升效率,获得稳定收益;开发型战略追求创新研发,突破技术边界,寻找新的机会。

追求利润的战略意图相对保守。北京重工总经理提到:“得知并购机会后,我们首先想到要通过并购获取日本最核心的技术和创新能力。但是,由于双方技术差距较大,我们认为要通过获取技术来弥补我们的缺陷或者提升我们在某个产品线上的技术现状,将其作为同步开展研发创新的切入点,同时保证并购不会影响国内市场的利润”。相对应地,战略意图另一个端点强调突破创新、承担风险,向外开拓以发现新的机会。事实上,并购前北京重工并没有自己的核心技术,由于缺乏明显的技术优势和品牌价值,其起重机成本是透明的,只能采用低成本竞争战略。然而,以数量取胜的低价战略显然不是获利的长久之策,市场最终会回归到技术竞争,走高质量、高技术附加值之路并形成技术差异化基础上的价格体系。而海外并购是技术转型升级的有效手段,能够帮助北京重工突破这种僵局,获取核心技术,进而对其进行深度利用和开发创新。

通过访谈,本文发现在悖论的两个端点中,除了矛盾和张力,它们也是相互作用和相互连接的。突破创新产生的技术成果能够帮助企业实现财务指标;财务实力有利于企业加大研发投入,二者形成良性循环。正如北京重工董事长所言:“施工过程中大家越来越重视登高作业人员的安全,如果能研发出优质产品就不担心没有利润,订单稳定我们就可以投入更多资金和人员”。北京重工技术骨

干之一先后参与了两次并购全过程,他在访谈中提到:“中方小型挖掘机有一定优势,但日方在小型、中型和大型挖掘机方面都远远领先,我们要学习日方小型挖掘机的优势技术,快速改进,提升订单量,资金稳定的同时投资其他产品线,全力以赴突破现在的技术困境,一举两得”。

(2)管理的思路。新兴市场企业海外技术并购的战略意图是双元的,此类企业有同时获取利润和提升创新能力的需求,而二元并进战略强调利用型战略与开发型战略的同时推进,能够满足企业战略意图的双元需求。为平衡悖论中利润与突破创新之间的张力,本文从访谈中归纳出“悖论整合”的管理思路,要求管理者要有悖论思维的意识 and 视野,同时关注两类战略意图并使其在高水平上达到平衡。

事实上,在并购标的选择和决策制定过程中,除了关注项目短期效益,北京重工还重点关注了并购项目是否会产生未来技术跃迁和产业创新的“种子”,考察了并购技术是否能够在本土土壤中生根发芽、破土而出,是否便于后期应用并产生技术成果。如其总经理所讲:“这两个标的在核心技术构成、研发创新、技术控制及创新人才方面有突出潜力,有利于我们后续技术创新。但是,他们都有经营风险。日本金融危机后破产增多,意大利整体经济下滑,我们要权衡利润上的短期损失和技术上的长期竞争力”。并购后技术创新能力的提升在很大程度上取决于被并购企业的核心技术,因此,核心技术是企业搜寻并购标的、实现战略意图的重要考察内容。然而,在并购标的选择时,尽管德国和美国在工程机械领域处于全球最领先地位,北京重工未选择并购德美企业。除其他因素外,其董事长认为:“本土企业是否有足够的技术利用能力去对接被并购方也非常关键,双方差距过大不利于企业学习;同时,不能将企业的未来全部押在创新上”。

北京重工管理层的悖论思维和“悖论整合”思路为其平衡利润与突破创新、实现二元并进战略意图指明了方向。北京重工在签署并购协议后两个月内迅速组建了北京京城长野工程机械有限公司,该公司成为中日双方共同搭建的研发中心。中日双方一方面通过有效管理提升效率,加快产品生产速度,关注订单量,在定制化订单上进行改进以增加利润。另一方面双方研发人员一起寻找新的创新机会、发现新的市场。在“悖论整合”的管理方案下,北京重工既发挥了日方在挖掘机研发上深厚的技术储备和创新能力以及质量第一的设计理念,又结合了北京重工在人员和资金调配以及执行力上的优势,缩短了产品设计周期,加快了产品交付。在成立研发中心1年后,北京重工利润大幅提升,同时开发出了22吨中型挖掘机的新产品平台,顺利突破了小型挖掘机市场的限制,在中型挖掘机领域取得了巨大的技术突破和技术创新成果。

五、讨论:二元并进战略的AIA路径

上述提炼的三个需要平衡的问题、三对相应的悖论以及“悖论整合”的管理思维为新兴市场企业海外技术并购、平衡利用型战略与开发型战略之间的矛盾提供了思考框架。本部分从阴阳视角为二元悖论的整合和平衡寻找管理方案,理论推导出新兴市场企业海外技术并购的特殊逻辑和战略路径,即“悖论中整合、相克中相生”的AIA路径:“消化—整合—运用”(见图2)。AIA路径与三对悖论一一对应,环环相扣,步步平衡,是经验驱动下的螺旋式上升路径。

1. “消化”(Assimilate)路径:知识库的消化

相似知识库强化与互补知识库创新悖论中端点间的平衡是通过“消化”路径完成的。

当新兴市场企业拥有一定的研发能力并基于研发的新产品展开全球竞争时,他们会面临两难选择:继续自己的低成本追赶模式,依赖全球领导者并学习其新产品和新技术来进行竞争,还是通过海外知识获取来开发自己尖端产品从而参与竞争?如果他们选择前者,则可能面临知识不足、难

以进行杠杆式学习的问题;如果选择后者,则会面临研发费用增加、原始产品开发难度加大等新技术学习过程中的困难。现有国际化理论认为,新兴市场企业国际化的主要目的是通过学习来构建竞争优势,这些后发企业通过“连接—杠杆化利用—学习”(Linkage—Leverage—Learning)来实现赶超战略^[31]。在LLL范式中,杠杆化处于中间环节,有效率的杠杆化可以促进后发企业吸收和应用外部优质资源,将其进行转化和内化,完成模仿到创新的质变过程,从而在全球市场建立起强有力的竞争地位。该理论同时指出,开发海外资源与将组织现有的优势扩展到国外并加以利用是两条不同的路径,但是,二者不是替代关系而是相互补充关系,即组织在通过学习构建竞争优势的过程中,一方面要深度吸收和利用相同或相似的知识,强化已有优势,保护本土市场;另一方面要消化、吸收新知识,通过杠杆式的开发创新进行技术的跳跃式发展,加快国际化进程。

在知识跨越组织边界进行转移的过程中,新兴市场企业提供有利于分析、加工和理解外部信息的流程和惯例^[32],帮助组织识别、充分理解、吸收对方的相似技术和互补技术,本文将上述过程称为消化路径。在组织的海外并购实践中,由于核心技术难易程度不同、技术人员学习能力各异、组织原始知识质量存在差异等因素,并购方对新技术的消化水平难以相同,即获取知识后仍然需要一个反复沟通交流、讨论研究以及试错的过程,并购方才能消化对方的知识和技术。因此,消化能力直接决定了组织对技术和知识的学习水平,也决定了新兴市场企业外部技术内部化的速度和效果。在技术获取过程中,新兴市场企业不仅面临消化相似技术的压力,也面临消化新技术的挑战(包括与自身知识互补或不同的技术)。由于互补知识和技术对组织来讲相对陌生,与相似技术相比难以理解,企业对于这部分技术的消化会经历一个相对长的过程,常常会被组织忽略或者延后学习。但是,正是此类互补技术会给组织带来与现有技术完全不同的启发,消化适度的互补性知识有利于组织创新能力的提升;同时,一定程度的知识重叠及组织以往的经验也有利于消化能力的提高。因此,组织要同时进行相似知识库的强化性吸收和互补知识库的创新性吸收。

2. “整合”(Integrate)路径:组织结构支持的整合

效率与灵活性悖论中端点间的平衡是通过“整合”路径完成的。

效率与灵活性对组织的结构支持提出了竞争性需求,而一个组织只有包含有利于促进利用型与开发型单元整合与协同的结构支持,才能帮助组织平衡并进过程中的矛盾。根据 Gibson and Birkinshaw^[12]的相关研究,组织并进要求企业拥有能够同时应对组织协同与组织适应的结构机制,且企业层面与业务单元层面的空间分隔有利于组织并行的实现。其中,负责利用型战略的组织单元需要较大规模与较紧管控的集权体系,负责开发型战略的组织单元需要较小规模与较松管控的分权体系,这种结构差异能帮助组织应对不一致的需求,从而有助于实现组织并行。与空间分隔不同,平行结构允许单一业务单元满足利用型战略与开发型战略的竞争性需求^[12],通过互补性结构的共存来保证组织的效率与灵活性。平行结构使得组织成员能够在两种或多种结构中转换,应对不同的任

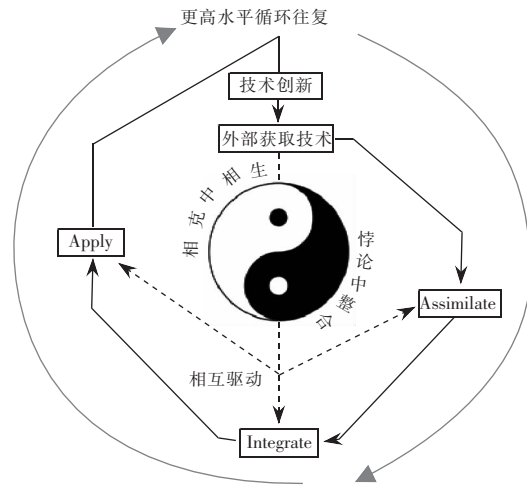


图2 二元并进战略的AIA路径

资料来源:作者绘制。

务需求。同时,组织并进要求管理者不仅要创造双重组织构架,而且要有支持业务单元的情境^[2],工作内容的丰富化也可以帮助组织成员在其常规性工作内容中变得更加有创造力、更加灵活^[3],以此应对技术获取中效率与灵活性的冲突性需求,从情境方面促进组织并行。事实上,对新兴市场企业跨国并购来讲,其在组织结构整合方面面临更大的挑战。由于并购双方的文化背景、管理方式、组织结构差异较大,两个企业融合后如果结构支持调整不当,势必产生冲突,无法建立平等的伙伴关系,协同效应大幅降低。因此,在组织结构支持方面,效率与灵活性的恰当整合对于促进技术交流和组织学习、有效推进双元战略是非常重要的。

AIA 路径中的“整合”路径是指组织有能力提供一个好的结构支持,以帮助企业将外部获取的知识与自身已有知识相应整合,能够“为我所用”,即企业要提供有利于知识和信息分享、有利于企业员工互动、问题解决、碰撞出新想法的结构支持。良好的组织结构支持能够平衡效率与灵活性之间的张力,促使组织获取的知识技术更加适用于组织自身情况和外部环境。由于知识获取的过程面临相似知识库强化与互补知识库创新之间的平衡问题,因此,组织结构的支持也要与知识转移和技术消化的过程相匹配,并通过悖论整合、双元并进的思维方式来平衡结构安排的矛盾。整合效率与灵活性的过程是一个接受并面对矛盾和张力的过程,隐含着阴阳思维的辩证哲学思想,双元整合路径可平衡悖论、提升并购的协同价值。

北京重工为补齐技术短板、获取创新优势,跨国并购后多次进行组织结构支持方面的调整。并购日本长野后,北京重工在战略思路左右开弓,同时瞄准高低端市场,突破技术创新的同时关注性价比和生产效率,在本土市场和国际市场上进行组织结构的应变式整合。此外,北京重工提出“一体化结构支持平台”的组织整合概念,一方面加强管理,提高组织运营效率;另一方面整合资源以应对不同市场特点,拥有迅速调整、攻守自如的灵活性。三方互动的“一体化结构支持平台”从组织结构方面有效促进了相似技术和互补技术的获取,有利于双元战略意图的实现。

AIA 路径中的整合路径连接了消化和运用路径,是一个战略的联结点。实际上,高水平的消化能力不一定等同于更高的绩效或创新水平,只有当消化能力与组织的结构支持结合在一起,在生产实践中充分整合、落地,有效转化为技术的运用能力,才能真正提升企业的创新和绩效水平,同时实现利润和突破创新的战略意图。良好的技术运用水平依赖于组织对两类知识库的消化以及组织结构的整合,即“1”联接了消化和运用路径,是 I-A 路径的起点和前提。

3. “运用”(Apply)路径:战略意图的实现

利润与突破创新悖论中端点间的平衡是通过“运用”路径完成的。

在海外并购过程中,组织有着不同的战略意图,包括效率寻求和战略资产寻求(Strategic Asset Seeking)等^[34]。效率寻求的战略意图指挖掘、利用、延展组织现有的竞争优势,尽管其对新兴市场企业强化现有优势、提高利润有一定贡献,但是无法从根本上提升组织的核心竞争力。战略资产寻求本质上是一种开发型的战略意图,以改变新兴市场企业的核心竞争力和全球竞争地位为目标,在海外资产获取过程中更加注重获取以知识为基础的资源,包括技术、管理诀窍等。更重要的是,组织会将获取的战略资产与组织高效融合,寻找技术开拓、研发创新的可能性,通过突破式创新来创造长期竞争优势。虽然两类战略意图的方向和思路不同且共同竞争组织有限的资源,然而二者相辅相成,相克相生,缺一不可,要通过有效的技术运用路径获取二者之间的阴阳平衡。

通过 AIA 路径中的消化和整合路径,组织已经在相似知识库的强化和互补知识库的创新之间、组织结构的效率与灵活性之间通过“悖论整合”的管理思路进行了有效平衡。组织继续沿 AIA 路径前行,为更好地将效率寻求和战略资产寻求的战略意图落地,组织基于现有知识和能力,将并购获

取的两类技术(有利于提高利润的技术、有利于突破创新的技术)进行多层次的整合式运用,一方面提升、优化、挖掘、深度利用已有技术,增加组织的短期利润;另一方面结合双方的技术优势开拓创新出新的产品或技术,提升组织的突破创新能力。运用能力强调技术的利用型运用和开发型运用同步进行,通过利用型运用增加利润;通过开发型运用提升研发和创新,以此应对新兴市场企业海外技术并购中的战略意图悖论。事实上,“运用”路径将海外并购获取的技术进行不同层次的整合式运用,强调知识的应用能力,是持续创新的前提,通过平衡战略意图悖论中的两个端点,帮助组织实现双元的战略意图。并购后,北京重工在中国本土将适用于欧洲的技术产品本地化,充分利用日本长野先进的技术,优化产品规格尺寸,满足中国市场需求,获取丰厚利润;同时与日方建立研发中心,共同开发新产品,提升创新能力。

总的来讲,有效整合并购获取的外部技术后,消化和运用路径相互驱动。消化能力的提升为组织带来更多的技术来源,帮助组织有效运用新技术;运用路径中出现的技术缺口会促使企业加快学习速度,提升消化能力。结构支持的整合贯穿始终,使得外部技术到达组织内部后,避免或减少与组织结构现状不匹配的情况出现,通过悖论的整合获取二元平衡。

4. 经验驱动:AIA 路径的螺旋式上升

企业的成长需要“干中学”来培养能力。根据经验曲线效应,一项任务越是经常被执行,实施效果越好。将此原理应用于海外并购中,本文认为企业应关注经验对并购决策的影响,尤其是以往的国际化经验对于之后国际化的作用。新兴市场企业在将海外技术获取中积累的经验用于新的并购活动时,以往经验往往会形成企业的行为基础并决定企业的战略演进。国际化运营的经验会影响企业的决策过程、信息搜集、评价系统以及管理方式,尤其是未来的国际化实践,包括企业如何平衡海外技术获取过程中的二元战略矛盾及其悖论形式。实际上,国际化经验可以在不同国家和地区之间分享,一些跨国公司之所以成功正是因为他们不断复制来自其他地区的成功经验。

作为国际化的探索者,北京重工早在 2003 年就与全球轮式起重机产销量最大的日本多田野株式会社合资成立北起多田野(北京)起重机有限公司,探索起重机行业的对外直接投资路径并为后续海外技术并购积累经验。北京重工的两次并购过程充分体现了经验的重要性,每一步探索都成为后续并购可借鉴的经历,其业务能力、组织能力、学习能力、发展创新能力不断提升,在并购目标选择的精准性(如是否能与自身产生协同效应、是否有技术潜力)以及并购整合方式的平衡性(如组织运营方式的整合、组织架构的安排、文化融合)等方面都有大幅提升,较好应对了海外收购过程中的复杂性和不确定性。尤其在技术获取过程中利用型战略与开发型战略的平衡方面,对日本长野的并购为意大利 TGF 的并购提供了丰富的经验,面对和东方文化差异较大的“工匠文化”,北京重工选择“技术作价、反投中国”的整合方式。在战略意图、知识库应用、组织结构支持的平衡方面更加灵活务实,得心应手,应对了技术获取过程中的矛盾。

从动态视角看,以上一次并购中 AIA 路径的消化能力、整合能力和运用能力为新的出发点,在经验和协同效应的驱动下,组织重新进入新一轮的外部技术获取状态。由于产生了创造性的增量技术,并且吸取了之前的并购经验,组织将在更高水平上沿 AIA 路径向前发展。

六、结语

1. 研究结论

为应对新兴市场企业跨国技术并购过程中利用型战略与开发型战略之间矛盾的困扰,本文将阴阳平衡的思想与中西方管理理论相结合,通过案例研究,讨论二元并进战略推进过程中企业所面

临的战略悖论及其平衡方式。基于访谈,本文发现北京重工的悖论思维方式能够平衡两类战略之间的矛盾,这成为企业海外技术并购成功的关键因素之一。本文研究还表明,在中国企业国际化进程的复杂动态环境下,“悖论整合”思维模式以及阴阳平衡机理下的AIA战略路径是适用于中国文化的矛盾管理方式,经验驱动下螺旋式上升的AIA路径将在新兴市场企业获取全球竞争优势过程中发挥重要作用。此外,管理者在平衡矛盾过程中要重视中国的阴阳辩证思维及“悖论整合”思维,结合企业实际不断践行AIA路径。

2. 建议与对策

(1)作为高层管理者,在平衡三对悖论中的矛盾时,应分辨出企业当下利用型技术获取和开发型技术获取能力所处的方位,根据这种方位的相对位置来判断下一步的资源分配和安排,这是本文“悖论整合”管理思路的前提。由于拥有资源配置权力的高层管理者被认为是技术创新或生产要素组合的主要组织者与推动者^[35],高层管理者应认识到,如果企业过去发展中一贯是“重开发、轻利用”的战略风格,企业同时应有意识地保证利用型战略中资源的充足分配;相反,如果企业过去发展中未注重开发新技术,研发力量弱,则企业应加大对创新研发和人员引进的投入,从而将组织战略演进控制在一个合理平衡的轨道中。同时,企业应关注两类战略所处的相对方位并不是僵化或静态的,是随企业技术获取能力的变化及外部环境的改变而不断变化的,企业要从动态的视角看待两类战略能力的变化,快速感知变化并及时给予回应。

(2)先进的核心知识和技术不会自动地从被并购方向并购方转化,转化的过程也不是一劳永逸的,市场偏好和客户需求的不不断变化会带来新一轮的创新和发现,随之带来新一轮的技术转移需求。因此,新兴市场企业不能仅满足于一次性地获取新技术的操作技能或操作流程,更重要的是要不断地强化学习意识,提升组织的吸收能力,用学习、消化新技术并开拓创新的热情引领技术能力的提升,应对由于并购方自身专业知识不足,与被并购方技术水平差别过大又怠于学习,不了解技术变化,而给双方沟通、整合、合作带来困难和障碍的风险。这是一个需要反复“前拉后推、相互强化、不断提升”的能力加强过程,被并购方的技术创新和双方的知识差距作为“推动力”,主动的学习意识和学习热情作为引领进步的“拉动力”,二者的合力相互强化,使得新兴市场企业能够不断提升自身技术实力,克服竞争中的后来者劣势。

(3)二元并进战略有助于新兴市场企业提高技术获取的效率和效果,提升创新的速度,然而二元并进战略需要较为复杂的结构设计,要求组织能够同时应对短期协同性和长期适应性,同时处理冲突或矛盾的组织目标^[3]。根据“悖论整合”的管理思路,上述管理挑战要求企业不仅在战略思路方面二元并进,在组织文化、领导风格、组织架构、工作安排、人员协调等方面也应该进行适度的并进,以此与战略上的并进形成相互呼应、互相促进的组织安排。企业可以在整个组织内部设计出这样的组织情境,即一方面能够体现内部业务单元的一致性;另一方面能够体现快速重构业务单元的适应性^[36]。此外,高层管理团队也要提升自身协调能力,管理相对立的文化和结构,能够权衡短期效率和长期适应性之间的冲突,不断调整其领导风格,使不同类型的管理者匹配相适应的管理活动。

〔参考文献〕

- [1]Cockburn, I. M., R. M. Henderson, and S. Stern. Untangling the Origins of Competitive Advantage[J]. Strategic Management Journal, 2000,21(10):1123-1145.
- [2]Luo, Y., and H. Rui. An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies [J]. Academy of Management Perspectives, 2009,23(4):49-70.
- [3]Raisch, S., and J. Birkinshaw. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators [J].

- Journal of Management, 2008,34(3):375-409.
- [4]Levinthal, D. A., and J. G. March. The Myopia of Learning [J]. Strategic Management Journal, 1993,14(S2): 95-112.
- [5]Wadhwa, A., and S. Kotha. Knowledge Creation through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49(4):819-835.
- [6]Gupta, A. K., K. G. Smith, and C. E. Shalley. The Interplay between Exploration and Exploitation[J]. Academy of Management Journal, 2006,49(4):693-706.
- [7]Radner, R. A Behavioral Model of Cost Reduction[J]. Bell Journal of Economics, 1975,6(1):196-215.
- [8]Leonard, D. A. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development[J]. Strategic Management Journal, 1992,13(1):111-125.
- [9]March, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning [J]. Organization Science, 1991,2 (1):71-87.
- [10]Lavie, D., and L. Rosenkopf. Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation [J]. Academy of Management Journal, 2006,49(4):797-818.
- [11]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.
- [12]Gibson, C. B., and J. Birkinshaw. The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity[J]. Academy of Management Journal, 2004,47(2):209-226.
- [13]Rothaermel, F. T., and M. T. Alexander. Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity[J]. Organization Science, 2009,20(4):759-780.
- [14]Smith, W. K., and M. L. Tushman. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams[J]. Organization Science, 2005,16(5):522-536.
- [15]Chen, M. J. Transcending Paradox: The Chinese “Middle Way” Perspective [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2002,19(2-3):179-199.
- [16]Li, P. P. Toward a Geocentric Framework of Organizational Form: A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach[J]. Organization Studies, 1998,(19):829-861.
- [17]蒋开天.《易经》阴阳考述[J].江西教育学院学报,2014,35(1):14-18.
- [18]Cheng, C. Y. The C-Theory: On Chinese Philosophical Approach to Decision Making, Leadership and Management[J]. International Journal of Business and Systems Research, 2010,(5/6):510-540.
- [19]Li, P. P. Toward an Integrative Framework of Indigenous Research: The Geocentric Implications of Yin-Yang Balance[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2012,29(4):849-872.
- [20]Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- [21]Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. Academy of Management Review, 1989,14 (4):532-550.
- [22]Siggelkow, N. Persuasion with Case Studies[J]. Academy of Management Journal, 2007,50(1):20-24.
- [23]Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007,50(1):25-32.
- [24]Glaser, B., and A. Strauss: The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research [M]. New York: Aldine Press, 1967.
- [25]Andriopoulos, C., and M. W. Lewis. Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation[J]. Organization Science, 2009,20(4):696-717.

- [26]Poole, M. S., and A. H. Van de Ven. Using a Paradox to Build Management and Organization Theories[J]. Academy of Management Review, 1989,14(4):562-578.
- [27]Fang, E. The Effect of Strategic Alliance Knowledge Complementarity on New Product Innovativeness in China [J]. Organization Science, 2011,22(1):158-172.
- [28]Cohen, W. M., and D. A. Levinthal. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation[J]. Administrative Science Quarterly, 1990,35(1):128-152.
- [29]Zahra, S. A., and G. George. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension[J]. Academy of Management Review, 2002,27(2):185-203.
- [30]Makri, M., M. A. Hitt, and P. J. Lane. Complementary Technologies, Knowledge Relatedness, and Invention Outcomes in High Technology Mergers and Acquisitions[J]. Strategic Management Journal, 2010,31(6):602-628.
- [31]Mathews, J. A. Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2006,23(1):5-27.
- [32]Szulanski, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm[J]. Strategic Management Journal, 1996,17(S2):27-43.
- [33]Adler, P. S., B. Goldoftas, and D. I. Levine. Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System[J]. Organization Science, 1999,10(1):43-68.
- [34]Cui, L., K. E. Meyer, and H. W. Hu. What Drives Firms' Intent to Seek Strategic Assets by Foreign Direct Investment? A Study of Emerging Economy Firms[J]. Journal of World Business, 2014,49(4):488-501.
- [35]徐宁,徐向艺. 控制权激励双重性与技术创新动态能力[J]. 中国工业经济, 2012,(10):109-121.
- [36]焦豪. 二元型组织竞争优势的构建路径:基于动态能力理论的实证研究[J]. 管理世界, 2011,(11):76-91.

Ambidexterity Strategic Choice: Behavior Logic and Path Analysis ——A Case Study on JCHI's M&As of NKK and TGF

LI Zi-jie, GAO Qiu-ling

(Business School of University of International Business and Economics)

Abstract: The challenging tension between exploitation-exploration for Chinese companies stems from the competitive global environment and their late-comer disadvantage when they are sourcing new technologies through cross-border M&A. By deeply analyzing and comparing JCHI's acquisitions of NKK and TGF, this paper offers an alternative framework and solutions for balancing exploitation-exploration tension when emerging market multinational enterprises source technologies abroad. More specifically, we present three opposing points that need to be balanced and explore three paradoxical conclusions: exploitation from a similar knowledge base-innovation from a complementary knowledge base, efficiency-flexibility, and profit-breakthroughs. We theorize how paradoxical integration helps manage the interwoven tension, and thus balances the tension between exploitation and exploration. Further, the Assimilate-Integrate-Apply (AIA) path which is contradictory and interdependent and integrated in this paradox, suggests a new behavior logic and path for Chinese companies when they follow an ambidextrous strategy.

Key Words: technology sourcing; ambidextrous strategy; paradoxical integration; assimilate-integrate-apply path

JEL Classification: F23 F21 M16

[责任编辑:鲁舟]