

# 公司技术型并购策略研究

王宇 刘刚

深圳市优博生活科技有限公司

**摘要：**大量的研究结果证实并购活动是快速赢得市场、争取技术人才、获取稀缺资源，增强核心力量、促进企业成长的有效手段和途径。在经济全球化的今天，我国许多企业家意识到并购，特别是以获取先进技术为目的的技术并购对于他们所经营事业具有重要意义。而在并购过程中，技术转移策略的研究与实践显得尤为重要。技术转移不仅关乎企业核心竞争力的提升，更关系到并购的成功与否。本文结合具体的案例，围绕公司并购中的技术转移策略展开研究，以期为企业并购实践提供理论支持。

**关键词：**公司；并购；技术转移转化；策略研究

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.04.080

## 引言

在当前经济全球化的大背景下，企业间的并购已成为企业扩大规模、增强竞争力的重要手段。尤其是在高科技领域，技术型并购的重要性尤为突出。公司并购，尤其是涉及高科技产业的并购，通常包含了許多复杂的元素，其中之一就是技术转移。技术转移不仅仅是简单的转移已有的技术，它涉及企业间的战略联盟、人才流动、研发资源整合等诸多方面。并购后的技术转化问题一直是企业并购中的一大挑战。技术转化是指将技术从一种形式转化为另一种形式，以便在实际生产中应用。在这个过程中，如何有效地利用并购公司的技术资源，将其转化为企业的竞争优势，是当前企业并购中需要解决的一个重要问题。

### 一、案例公司概况

广东某市优博生活科技有限公司（简称G公司）。G公司成立于2019年，公司科研团队依托于核心团队的之前在华为的手机研发能力，预研面向短交出行的新能源三电核心技术（电机，电控，电池BMS），以及车辆操作系统。

G公司于2021年收购F科技公司，并接受了F公司的专利技术的转移，并进行市场转化。

### 二、公司技术并购的概念和意义

#### （一）概念

在现代经营市场中，那种以获得先进技术为目的的并购，就叫作技术并购。技术并购像其他并购一样，首先使得企业能够迅速进入并购国际市场，避开目标企业所在地规定的种种限制，利用被并购企业营销渠道、研发团队、接近市场的优势，使并购企业迅速参与市场资源的配置。对于并购企业来说，技术并购可以归结为4种经济效应：规模经济效应、范围经济效应、速度经济效应、空间经济效应等。然而这些效应的实现与目标技术的性质关系极其密切。并购的目的是获得先进技术，是技术的性质影响了技术并购的决策。

#### （二）意义

公司进行技术型并购的动因是多方面的。首先，技

术型公司通常具有较强的研发能力，通过并购可以实现技术资源的互补，提高自身的技术水平和市场竞争力。其次，通过并购可以扩大公司的业务范围，进入新的市场领域，提高公司的多元化程度。此外，并购还可以帮助公司实现战略布局，增强产业链的控制力，提高企业的综合实力<sup>[1]</sup>。

### 三、公司技术型并购的风险和问题

#### （一）并购风险

第一，技术风险。并购后新技术的开发和应用存在不确定性，可能会影响公司的战略布局和经营绩效。第二，市场风险。并购后目标公司的市场地位和竞争环境可能会发生变化，从而影响公司的盈利能力和市场地位。第三，管理风险。并购后目标公司的人员流失、组织架构调整等问题可能会影响公司的运营效率和竞争力。第四，法律风险：并购过程中可能涉及的法律问题包括知识产权、合同纠纷等，需要公司做好充分的法律准备工作。

#### （二）公司技术型并购中的技术转移存在的问题

透过G公司技术并购F公司案例的分析，可以明显地看出，在并购后的技术知识整合过程出了问题。G公司预研的技术，在与F公司产品，以及F公司自己已有的技术体系相结合时，发现了一定兼容性问题，比如主控器的选型，操作系统的差异化，以及电控算法的稳定性，在实际产品研发中，逐步暴露。

所以说，技术并购能否成功，知识转移是重要的因素，要很好地完成知识转移，必须在并购整合过程中创造良好的转移情景。

### 四、公司技术型并购方式

第一，直接收购。公司直接购买目标公司的全部或部分股权，以获得对目标公司的控制权。第二，换股并购。公司通过发行自己的股份，交换目标公司的股份，从而达到并购目的。第三，资产收购。公司购买目标公司的资产或业务，以实现技术型并购的目标。第四，战略联盟。公司与目标公司建立战略合作关系，共同研发新技术、新产品，实现资源共享和技术互补。

## 五、公司技术型并购中的技术转移策略

### （一）技术转移的重要性和影响因素

#### 1. 技术转移的重要性

在并购中，公司往往通过获得新的技术、产品、市场和人才来提升自身的竞争力和战略地位。而技术转移策略则是对这些新技术的吸收和利用方式进行规划。好的技术转移策略能够帮助公司在合并后迅速适应新环境，发挥协同效应，从而实现共赢。

#### 2. 影响技术转移成功的关键因素

第一，文化融合。并购后的文化融合是影响技术转移的重要因素。如果企业文化差异过大，可能会阻碍技术转移的顺利进行。第二，人才流动。收购方和目标公司之间的技术人员流动对技术转移的成功至关重要。如果人才流失严重，可能会对技术转移产生不利影响。第三，研发投入。研发投入是决定技术转移速度和效果的关键因素。如果研发投入不足，可能会影响新技术的研发和实施。第四，法律法规。在跨国并购中，法律法规的影响不可忽视。必须了解并遵守目标国家的法律法规，以确保技术转移的合法性<sup>[2]</sup>。

### （二）并购中的技术转移策略

#### 1. 转移方式

第一，直接转让。收购方可以直接购买目标公司的技术资产，包括专利、知识产权、技术文档等。第二，合作研发。收购方和目标公司可以共同投入研发资源，开发新的技术或产品。第三，内部整合。收购方可以吸收目标公司的研发团队，将技术转移融入自身的研发体系。第四，战略联盟。收购方可以与目标公司建立技术联盟，共享资源，共同开发新技术。

#### 2. 实施策略

第一，明确技术需求。在并购前，企业应明确自身在技术方面的需求，以便在并购中选择适合的技术和目标公司。第二，评估目标公司技术。并购公司应对目标公司的技术进行全面评估，包括技术的先进性、适用性、可靠性以及潜在风险。第三，合理定价。在并购交易中，技术定价是一个关键问题。企业应根据技术的市场价值、潜在收益以及风险等因素，合理确定技术价格。第四，整合与优化。并购后，企业应积极整合目标公司的技术资源，优化生产流程，提高技术利用率。同时，企业还应加强技术创新，以适应市场变化。第五，建立技术转移机制。企业应建立完善的技术转移机制，包括内部培训、外部合作、知识产权保护等，以提高技术转移的效率和质量。

例如，在G公司并购F公司时，始终将技术转移策略放在重要位置。首先，G公司明确了自身在网络数据存储设备等领域的核心技术需求。在目标公司选择上，G公司注重目标公司的技术实力和行业地位。在谈判过程中，G公司对F公司的技术进行了全面评估，并合理确定了技术价格。在并购后，该公司积极整合目标公司的技术资源，优化生产流程，加强技术创新。详细体现在以

下几个方面

#### 1) 设计方法

人机工程学：通过人体工效学的原理和方法，设计符合人体工学特征的车身结构、控制杆、座椅等，以提高用户舒适度和操作性能。

用户体验设计：采用用户中心的设计思维，关注用户需求和体验，在独轮平衡车的外观、交互界面和功能设计上追求简洁、直观和易用。

工艺设计：考虑到独轮平衡车的制造和装配难度，采用一些工艺设计方法，如模块化设计、标准化件设计等，以降低制造成本和提高生产效率。

结构设计：创新的结构设计给用户带来更优质的体验，基于不同用户的不同使用场景需求，全新开发了全球首创且唯一的可升降底盘的RS滑板车，用户可以升高底盘，在户外越野使用，也可以降低底盘高度，在城市或者竞技赛道追求速度的快感。目前RS系列市场售价高达3999美金/台，在海外众筹平台和现有的渠道代理商客户已经取得非常可观的订单，公司已经收到订单金额超过1000万，未来预期单产品营收会超过5000万元。

#### 2) 工程技术：

电子工程：在独轮平衡车的动力系统中，可以应用电子电路设计和嵌入式系统开发的工程技术，例如选择合适的电机驱动方案、传感器选型和数据处理算法等。

控制系统设计：利用控制工程的方法，设计独轮平衡车的闭环控制系统，包括姿态控制、速度控制和稳定性控制等，以实现平衡和操控性能的优化。

并购后，在新的管理团队的带领下，全新开发了行业首创的“猛禽”系列电机驱动控制器，可以让独轮车的电控更加稳定，大大降低故障发生率。目前“猛禽”系列控制器已经完成Raptor、Raptor D、Raptor Y三个型号的开发并投入到产品量产，公司已上市销售的独轮车中，V13/V14 采用了Raptor控制器，V11Y和V12 pro 采用了Raptor Y，24年即将上市的新产品E20会采用全新开发的Raptor D控制器。目前已经上市的产品中采用“猛禽”系列控制器的产品为公司带来的销售额已经超过5000万，未来公司的独轮车产品将全系采用“猛禽”系列控制器，预期未来每年的营收超过1亿。

#### 3) 制造工艺：

材料选取：选择适合独轮平衡车结构和功能需求的材料，考虑其强度、重量、耐用性以及生产成本等因素。

加工工艺：使用适当的加工工艺，如数控加工、注塑成型等，对零部件进行高精度的制造，以保证独轮平衡车的质量和性能。

质量控制：采用严格的质量控制方法，包括产品检测、功能测试和可靠性验证，确保独轮平衡车符合设计要求和标准。

#### 4) 供应链管理：

物料采购管理：建立有效的供应商关系，执行物料

采购计划，确保及时供应所需的原材料和零部件。

**生产进度协调：**与各个生产环节的合作伙伴进行协调和沟通，确保生产进度的顺利推进。

**配送管理：**优化物流流程和配送网络，提高货物的运输效率和准确性，降低物流成本。通过这些措施，该公司在并购后迅速提升了自身的核心竞争力。同时，G公司不仅购买了F公司的获奖专利技术，还积极引导新团队融入公司的研发体系，推动技术创新和产品升级。通过这种方式，G公司成功地将F公司的技术和人才整合到自身的生态系统中，实现了显著的商业价值<sup>[3]</sup>。

### 六、公司技术型并购中的技术转化路径

#### （一）技术转化的意义和技术评估

##### 1. 技术转化的重要性

技术转化是将科学技术研究成果应用于生产实践，转化为生产力，进而推动经济发展和社会进步的过程。在并购过程中，技术的转化不仅关系到企业自身的竞争力，还可能影响整个行业的格局。因此，制定有效的技术转化策略是并购成功的关键因素之一。

##### 2. 技术评估

在并购过程中，对目标公司的技术进行评估是至关重要的。评估的内容包括技术的种类、技术水平、技术优势、技术风险等。通过对这些因素进行评估，可以更好地了解目标公司的技术实力，为后续的技术转化策略提供依据。

#### （二）公司技术型并购中的技术转化措施

第一，明确并购目标。在并购前，应明确目标企业的技术优势，了解其技术领域是否与本企业具有协同效应，从而确定并购后的技术转化方向。第二，制定技术转化计划。根据并购目标企业的技术特点，制定详细的技术转化计划，包括技术转移方式、市场推广策略、资金投入等。第三，合理整合。并购后，企业需要对目标公司的技术进行整合，将其纳入企业的技术体系中。整合过程中，需要考虑到技术的兼容性、互补性等因素，确保技术的有效整合。同时，还需要对整合过程中可能出现的技术风险进行预测和防范。第四，制定创新策略。并购后的技术转化不应仅仅是对现有技术的整合，更需要的是通过创新来提升企业的技术实力。可以通过引入创新人才、加大研发投入、开展产学研合作等方式，推动技术的创新和发展。第五，实施差异化策略。在市场竞争日益激烈的情况下，企业需要通过技术的差异化来形成自己的竞争优势。可以通过对目标公司技术的深入挖掘和开发，形成具有企业特色的技术体系，提高企业的市场竞争力。第六，优化研发流程。并购后，应优化企业的研发流程，提高研发效率，以满足市场需求。同时，应关注新兴技术和行业动态，确保企业始终处于技术前沿。第七，风险控制。在技术转化过程中，应关注可能出现的风险，如知识产权纠纷、技术泄露、市场接受度等，并制定相应的风险应对策略。

例如，G公司在并购F公司的过程中，G公司在并购

前对F公司的技术进行了深入的分析，发现其研发的新的电机控制器与公司现有业务具有很高的协同性。并购后，G公司立即成立了专门的技术转化团队，制定了详细的转化计划，包括知识产权的转移、生产线的改造、市场推广策略等。在团队的努力下，该控制器成功地应用于公司的产品中，并取得了良好的市场反响。这个案例表明，有效的技术转化策略可以在并购后为企业带来巨大的商业价值<sup>[4]</sup>。

#### （三）公司并购技术转化中的技术整合和优化

##### 1. 技术整合

第一，组成战略联盟。与目标企业共同建立技术联盟，共享技术资源，共同研发新技术，以提高技术互补性。第二，组织变革。通过组织变革，优化管理结构，提高技术整合效率。第三，人力资源开发。加强人力资源开发，培养具有复合技能的人才，以适应技术整合的需要。

##### 2. 技术优化

技术优化是指通过不断改进和创新，提高并购企业中的技术的竞争力。在技术优化过程中，应关注技术的持续改进和创新，以及与市场需求的高效匹配。具体而言，可以采用以下几种技术优化策略：第一，加大研发投入。加大对新技术研发的投入，保持技术领先地位。第二，创新合作。与高校、研究机构等开展合作，共同开展技术创新，提高技术的创新性和竞争力。第三，以客户为导向。以客户需求为导向，不断改进技术，提高产品的质量和性能，以满足客户的需求<sup>[5]</sup>。

### 七、结束语

在当前中国经济蓬勃发展的情况下，企业并购已成为经济管理学界关注的焦点。特别是中国参加WTO之后走出国门的并购活动也日益活跃。公司并购中的技术转移策略是一个复杂而关键的过程，需要全面考虑各种因素。成功的并购不仅需要关注财务和业务整合，还需要关注技术的转移和融合。通过深入理解并购双方的技术优势和市场定位，以及合理规划技术转移的方式和速度，我们可以提高并购的成功率，并实现并购后的持续增长和竞争优势。公司并购中的技术转化是一个复杂的过程，需要企业在整合、创新、差异化等方面制定合适的策略，并加以实施和监控。只有这样，才能将并购中的技术资源转化为企业的竞争优势，实现企业的可持续发展。

#### 参考文献

- [1] 郭妍、张立光. 企业并购财务绩效及其影响因素的实证检验. 经济研究, 2018 (11): 35-39.
- [2] 郭妍. 我国银行海外并购绩效及其影响因素的实证分析. 财贸经济, 2010 (11): 55-60.
- [3] 李善民、朱滔. 多元化并购能给股东创造价值吗? 管理世界, 2006 (3): 30-39
- [4] 覃川, 金兼斌. 中国大学技术转移的基本模式与关键因素分析[J]. 技术与创新管理, 2015 (5): 23 -25.
- [5] 林耕, 傅志华. 北京地区高校技术转移状况分析[J]. 中国高校科技与产业化, 2007 (1): 56-58.