

公司并购中的技术转化模式分析

胡嘉惠 易鑫伯

广东九联科技股份有限公司

摘要：跨国大企业的发展，常常依赖于并购这种特定程度和方式的扩张方式，并购能使企业获得领先的市场地位。在当前，企业并购已经进入了战略并购的阶段，技术选择在其中扮演着日益重要的角色。通过技术转化整合，并购企业能够有效地获取目标企业的技术要素，形成技术协同效应，进而大幅提升企业的研发和生产制造能力。成功的技术整合将进一步提升企业的技术能力，从而提高产品创新能力，推动大规模定制的实施，进而增强市场竞争能力，最终提升企业效益。本文对企业并购中的技术转化工作进行分析，旨在为企业的并购整合行为提供理论和实践上的参考。

关键词：公司并购；技术转化；模式；分析

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.09.086

引言

公司并购，特别是技术驱动型的并购，对于企业的长远发展和核心竞争力提升具有重大影响。公司并购是现代企业扩张和发展的重要手段，是现代企业中常见的一种资本运作方式，旨在通过合并、收购或接管等方式实现企业规模的扩大和资源的优化配置。而在并购过程中，技术转化是一个关键环节。技术转化是指将并购企业所拥有的技术资产，转化为被并购企业的生产力，从而提高整个公司的运营效率和市场竞争力。本文将就公司并购中的技术转化模式进行分析，以期为读者提供一些有益的参考。

一、案例公司简介

某科技股份有限公司（以下简称“A科技公司”）成立于2001年11月，2021年3月科创板上市，公司致力于家庭多媒体信息终端、智能家庭网络通信设备、物联网通信模块行业应用解决方案，参与智慧城市解决方案。同时，开展对其他公司进行并购，转移转让专利，并且有较多产学研项目，把高校的科技成果转移到企业并实现转化，开展融资项目，同步也实施省内专利奖的成果转化。该公司在公司并购中对相关的技术成果转化、整合中积累了宝贵的经验，成为本文借鉴的案例。

二、公司并购概念

公司并购是指两个公司通过合并或收购的方式，实现资源整合、优化配置，提升企业竞争力的一种商业行为。并购通常涉及两个步骤：合并和收购。合并是指两个或多个公司结合成一个新的实体，通常是在平等协商的基础上达成协议。收购则是指一个公司通过购买另一个公司的资产或股份，从而获得对该公司的控制权。并购的目的多种多样，但主要目的是实现资源整合、优化配置，提升企业竞争力。通过并购，企业可以扩大业务范围、拓展市场、获取新的技术或资源，从而实现更高效地运营和管理。并购的优势在于可以增强企业的规模

效益、降低成本、提高市场份额、增强品牌影响力、获取新的市场和资源等。同时，并购也存在风险和挑战，如财务风险、法律风险、整合风险等。因此，并购需要谨慎评估和策划，确保双方在并购前达成共识，并在并购后进行有效整合和管理^[1]。

三、公司并购中的技术转化的意义

1. 技术转化提升企业竞争力

在并购过程中，技术转化是关键环节。通过将并购目标企业的先进技术融入自身业务体系，企业能够提升核心竞争力，实现可持续发展。一方面，技术转化能够优化现有产品和服务，提高市场占有率；另一方面，技术创新能够为企业开拓新的市场领域，抢占先机，赢得竞争优势。

2. 技术转化推动企业运营效率提升

并购中的技术转化有助于企业实现运营效率的提升。通过引进先进的生产技术、管理方法或信息技术，企业能够提高生产效率，降低成本，增强盈利能力。此外，技术转化还能优化供应链管理，提高采购、物流和分销的效率，为企业创造更大的价值空间。

3. 技术转化助力企业拓展新市场

并购中的技术转化还有助于企业拓展新市场。通过将并购目标企业的技术与自身市场战略相结合，企业能够发现新的增长点，开拓新的业务领域。在新的市场中，企业可以利用技术优势，满足消费者不断变化的需求，提高市场份额。

4. 技术转化推动企业创新发展

并购中的技术转化是推动企业创新发展的重要动力。通过将并购目标企业的技术与企业内部研发力量相结合，企业能够产生更多的创新成果，推动产品升级、服务优化和商业模式创新。这不仅有助于企业保持市场领先地位，还能为股东创造长期价值^[2]。

四、公司并购中的技术转化模式

从宏观上说，针对并购中的技术转化，主要体现在两个方面。第一内部转化。公司内部拥有一支强大的研发团队，并购后可以充分利用目标公司的技术资源，通过自主研发或与原有团队协同研发，将其转化为适应本公司业务模式的产品或服务。这种方式对公司的技术实力和研发能力有较高要求。例如，A科技公司在并购某商业显示公司的过程中，将该公司的相关技术融入本公司8K+5G商业显示屏解决方案的研发生产中，形成独特的技术优势，形成了巨大的市场竞争优势。第二，外部转化。公司通过并购目标公司获得技术资源后，借助市场力量，通过寻找战略合作伙伴、寻求风险投资或挂牌上市等方式，将技术转化为商业价值。这种方式对公司的市场洞察力和资源整合能力有较高要求。例如，A科技公司在并购的科技成果整合中，针对不同领域、不同用户的产品和服务需求，在全国设立了七个销售大区（华东、华中、华北、东北、西北、西南及广东），设置了30个销售办事处，已为上亿数字家庭用户提供数字终端设备，产品及售后服务已覆盖全国20多个省级行政区，并成功开拓了南美、中东、欧洲、美国等海外市场。从微观的技术转化模式来说，可以划分为如下几种模式。

1. 技术转移模式

技术转移是并购企业将自身的技术资产转让给被并购企业，使其具备相应的技术实力和创新能力。技术转移的关键在于双方之间的沟通、谈判和协商，确保技术的转移符合双方的利益和市场需求。在技术转移模式中，并购企业需要考虑到被并购企业的实际情况，选择适合的技术资产进行转移。同时，双方需要协商好技术转移的细节，包括技术转让费用、技术保密协议等。技术转移模式可以有效提升被并购企业的技术实力和创新能力，从而提高整个公司的运营效率和市场竞争力。

2. 技术吸收模式

技术吸收是指并购企业通过自身研发、整合和改进等方式，将并购对方的技术融入自身管理体系中，形成一套具有竞争力的技术体系。在这个过程中，并购企业需要具备一定的技术储备和管理能力，以确保能够有效地吸收和消化并购对方的技术，实现技术融合和协同发展。

3. 技术整合模式

技术整合是指并购企业和被并购企业共同对技术资产进行优化和整合，以形成更高效的生产力和更强的市场竞争力。在技术整合模式中，并购企业和被并购企业需要共同参与技术研发、生产、销售等各个环节，共同探讨和优化技术资产，以提高整个公司的运营效率和市场竞争力。技术整合模式需要并购企业和被并购企业之

间的密切合作和沟通，以确保双方都能够理解和接受对方的技术资产，并在此基础上进行优化和整合。同时，双方还需要制定相应的管理制度和技术标准，以确保技术整合的顺利进行。

4. 技术创新模式

技术创新是指通过引入新技术、开发新产品、优化生产流程等方式，提高公司的运营效率和市场竞争力。在并购过程中，技术创新可以作为公司并购的一个重要目标，通过并购实现技术创新资源的共享和整合，以推动整个行业的创新和发展。技术创新模式需要并购企业和被并购企业之间的深度合作和资源共享，以共同开发新技术、新产品和市场。技术创新需要持续投入资金和精力，需要双方共同努力来实现。在这个过程中，双方还需要建立起良好的合作关系，以实现长期的互利共赢。

A科技公司在并购过程中采用了技术转移和吸收相结合的模式，实现了技术的有效转化和企业的快速发展。具体来说，该公司通过并购一家具有领先技术的科技公司，获得了对方的核心技术，并将其融入自身产品体系中，实现了产品的升级换代。同时，该公司也注重技术吸收和自主研发，通过不断改进和创新，形成了具有市场竞争力的技术体系^[3]。

五、公司并购中的技术转化整合的实施步骤

1. 技术分解

技术可以被划分为不同层次的技术平台，这些平台按照功能进行分级，每一层级的技术平台都具有特定的功能。通过这种分级，可以比较双方技术平台的相似之处和独特之处。首先，可以找到那些功能相同的技术平台，然后进一步找出双方特有的、在技术水平上有所差异或具有互补性的技术平台。

2. 技术要素比较分析

首先，需要对双方的技术平台进行详细地评估，明确其各项功能，并计算实现这些功能所需的成本。这一步是实现有效转化的基础工作，可以借鉴价值工程中的功能分析方法。然而，难点在于如何比较双方的技术平台。通过对比，可以发现双方技术上的互补性以及阻碍技术升级的瓶颈，从而确定中的重点环节。

3. 制定技术转化方案

需要转换思维，跳出单纯的技术角度，全面考虑并购后企业的总体发展战略、产品营销战略、企业管理及人力资源等因素。这就需要组建一个多元化的团队，由并购双方的技术、财务、设备、人力资源等领域的专家共同参与，同时并购双方的高层领导也应加入其中。这个小组的任务是制定方案，以确保我们在技术转化的关键阶段，不仅追求技术系统结构、功能或成本上的优

化, 还要考虑并购后企业的整体发展^[4]。

4. 评价技术转化方案

实施上述过程后, 各种技术创新方案必将应运而生。通过详尽的技术与经济评估, 可以找到最符合预期的那一个方案。

5. 制定实施技术整合方案

并购后的整合是一个涉及多个领域的复杂工程, 其中技术整合只是其中的一个关键部分

分。为了实现有效地整合, 需要与管理制度、企业文化和人员整合等多个方面进行协调配合。技术整合实施步骤如图1所示。

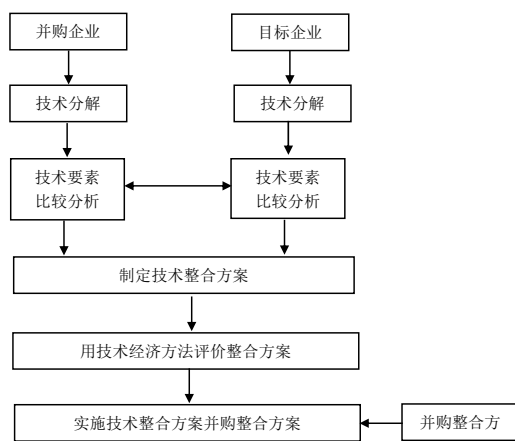


图1 技术转化整合实施步骤

六、公司并购中的技术转化实践案例

1. 案例背景

A科技公司是一家在高科技领域拥有领先技术的企业, 拥有多项专利技术和自主研发的核心技术。在市场竞争中, A科技公司一直处于领先地位。然而, 随着市场竞争的加剧, A公司为了扩大市场份额、提高竞争力, 公司决定通过并购其他企业来寻求新的发展机遇。

2. 并购过程

A科技公司通过考察筛选, 决定对一家生产智能路由器的G公司进行并购。并购完成后, A科技公司对G公司技术进行整合, 并在此基础上进行创新和研发。

3. 技术转化分析

(1) 技术整合: 并购完成后, A科技公司对G公司的技术进行整合, 形成了一体化的技术体系。这一体系涵盖了原有的核心技术, 同时也吸收了该企业的专利技术, 形成了更加丰富和多元化的技术储备。

(2) 技术创新: 在技术整合的基础上, A科技公司针对市场需求进行创新和研发, 开发出了一系列具有市场竞争力的新产品。这些新产品不仅继承了原有的核心技术优势, 同时也融入了新企业的专利技术, 从而提升了产品的竞争力。

(3) 技术应用: 在技术转化过程中, A科技公司不

仅注重技术创新, 同时也注重技术的应用和推广。通过与销售、市场等部门的紧密合作, A科技公司将技术应用于产品开发、生产、销售等各个环节, 提高了企业的整体竞争力。

4. 案例总结

通过并购和技术转化, A科技公司成功地实现了技术创新和产品升级, 提高了企业的整体竞争力。这一案例表明, 并购不仅有助于企业扩大规模、提升竞争力, 同时也为企业提供了获取新技术、实现技术转化的机会。在并购过程中, 企业应注重对技术的整合和创新, 同时加强与销售、市场等部门的合作, 将技术应用于产品开发、生产、销售等各个环节, 以提高企业的整体竞争力^[5]。

5. 需要注意的问题

(1) 充分了解目标企业的技术状况和市场地位, 以确保并购后的技术整合符合企业的战略需求。

(2) 建立有效的技术创新机制, 鼓励员工参与技术创新和研发, 以提高企业的核心竞争力。

(3) 加强知识产权保护和管理, 确保并购后的技术转化符合法律法规的要求, 避免知识产权纠纷。

(4) 关注市场需求, 将技术转化与市场需求相结合, 以提高产品的市场竞争力。

七、结束语

综上所述, 公司并购中的技术转化模式对于并购后企业的发展具有重要意义。在实践中, 企业需要根据自身的实际情况和技术需求。公司并购中的技术转化是一个关键环节, 对于提高企业的市场竞争力具有重要意义。并购企业应选择合适的技术转化模式, 加强技术转移、技术整合、技术创新等方面的管理, 以促进技术的有效转化。同时, 并购企业应关注技术转化过程中的问题及应对策略, 确保技术的有效融合、风险控制和人才培养等方面得到妥善解决。只有这样, 才能实现并购后的共赢和发展。

参考文献

- [1] 徐雨森, 张宗臣. 基于技术平台理论的技术整合模式及其在企业并购中的应用研究[J]. 科研管理, 2012(5): 123-125.
- [2] 郭剑平, 盛广恒. 企业技术评价与技术管理[J]. 现代管理科学, 2004(4): 25-26.
- [3] 孔令丞, 刘芹. 整合技术创新资源, 加速科技成果转化[J]. 当代财经, 2018(8): 08-09.
- [4] 陈德智, 肖宁川. 并购—技术跨越模式研究[J]. 科技管理研究, 2003(2): 69-72.
- [5] 干春, 齐艳秋. 企业购并动机理论研究[J]. 经济与管理, 2001(6): 09-12.