

基于异质性战略资源整合的新能源汽车技术跃迁路径比较研究

崔芳芳 刘春雪

长城汽车股份有限公司 河北 保定 071000

[摘要]新能源汽车的政策补贴持续退坡即将走向尾声,迫切需要通过技术突破获取持续发展,本文通过对比亚迪垂直整合和吉利连续并购的技术跃迁路径进行比较研究,发现垂直整合适合成长期企业快速扩张,连续并购的高风险性须注意相关整合措施,两种模式均实现了新能源汽车的技术跃迁。

[关键词]异质性资源;连续并购;垂直整合;技术跃迁

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2021.12.530

新能源汽车自2010年被纳入我国战略新兴产业范畴后,逐渐承担起我国汽车行业“弯道超车”的重任,同时也是我国由汽车大国迈向汽车强国的重要战略举措。随着国家财政补贴退坡和数字经济的发展,汽车由传统的交通工具逐步转向智能移动终端,新能源汽车由依靠政策激励的行业导入期逐渐过渡到由市场驱动的产业成长期,缺乏技术竞争力和清晰战略导向的企业势必面临淘汰。我国新能源汽车行业仍然存在着核心技术水平有限、基础设施欠缺(李宝峰,2021)、行业竞争加剧等问题。整车动力系统的颠覆式技术创新成为限制新能源车发展的桎梏,因此新能源汽车技术跃迁路径成为一个重要的研究问题。

一、理论背景与研究设计

(一) 新能源汽车行业技术跃迁路径

新能源技术的快速发展使汽车研发与制造发生了颠覆性变革,政策补贴的退坡使得前端技术的重要性日益凸显。制约新能源汽车发展的极大原因在于动力电池技术水平较低,充电缓慢、电池容量不足,导致新能源汽车无法像传统汽车一样支持远程出行,而充电桩的缺乏和换电技术的不成熟,使这一现象更加显著(刘运芹,2016)。新能源汽车的关键技术瓶颈、自主品牌汽车在技术上的长期相对滞后(田志龙等,2010),倒逼国内新能源汽车产业必须通过积极地整合非化石能源驱动技术资源(异质性战略资源)、采用研发与制造路径变轨的对策,获取技术跃迁效应(Brezis,1993)。近20年的新能源汽车技术跃迁实践证明,技术寻求型连续并购、产业链垂直整合是新能源汽车产业整合异质性战略资源、促进其社会网络化创新协同的两条代表性战略路径。相关领域的研究基础主要集中在以下两个方面的概念:其一,技术寻求型企业并购能够通过知识技术的转移、吸收促使企业获得技术创新效应(周雪峰,2020),服务于特定战略目标、彼此相联系的连续并购能够正向促进企业创新能力(Laamanen & Keil,2008)。连续并购要想实现技术跃迁,需要制定针对本企业技术链薄弱环节的补强战略,并注意标的技术与本企业原有技术的匹配战略,以防止连续并购偏离整体战略目标,并产生对技术获取的不利影响(翟育明等,2013)。国内新能源汽车企业对政策驱动的依赖性较强,导致企业可持续动能不足,一旦政策补贴退出,将再次面临技术受限的冲击(徐建伟等,2016)。在这种情况下,以并购重组的方式实现对行业先进技术的掌握和超越,就具备了可操作的空间。

其二,产业链上的垂直整合是技术跃迁的又一路径,产业链上的垂直网络相较于横向网络更能对企业技术创新产生影响,上下游之间的紧密联系可以充分发挥协同创新机制的作用,从而促进企业技术迭代(李宇和王俊倩,2014)。产业链上的垂直整合是指沿着一条产业链的上下游关联线索,用企业内各职能、流程之间的协同交易代替企业间市场交易的垂直化创新协同。新能源汽车企业具有与传统的汽车企业不同的特点,对于生产技术、新能源供应、能适应新能源的材料等上游资源需求很大,上游供应链甚至可以制约新能源汽车行业的生存发展,尚处于起步阶段的新能源汽车行业采取垂直整合的方式,能够通过动力电池等关键核心技术的取得,实现整体技术跃迁(霍国庆,2016)。

(二) 异质性战略资源整合与技术跃迁

技术跃迁是指技术得到跨越式创新或技术轨道发生变化,这种跃迁需要大量的异质性资源和知识。新能源汽车质量参差不齐,技术水平低下,行业内竞争加剧等特点要求企业必须进行积极的内外部资源整合(朱强松,刘春,2007),这种整合能够促进汽车企业转型升级。异质性资源是1984年Wernerfelt在资源基础理论中提出的,指企业拥有与自身存在差异性的,具有稀缺性、价值性、难以替代性和难以模仿性的资源,包括市场、技术、人力、以及数据资源、动态能力、韧性构建等。新能源汽车企业的市场包含了从研发到成车投入市场整个流程所生成的信息资源,随着企业对异质性市场资源进行不断整合,能够及时根据所获取的需求变动信息对顾客和竞争对手做出预设,从而做出回应性改良(龙勇和王兰,2012),这种对顾客反馈做出的回应是促进新能源汽车技术跃迁的重要驱动力。在市场不断扩大的过程中,企业形成了各自具备差异化的品牌价值,品牌资源是并购整合的重要内容,包括品牌收购、品牌租赁等(刘文纲,2010),品牌资源的整合进一步促进了需求,进而拉动技术跃迁的实现。

新能源汽车的发展受到整车控制系统、动力电池和驱动系统三大核心技术的限制,尤其是动力电池技术亟待创新、安全性急需提高、产业成本居高不下等技术瓶颈,严重影响了新能源车的推广(张微,2021)。企业依靠自身进行技术创新出现了诸多弊端,获取外部异质性技术资源成为增强自身创新能力的首要选择,无论企业是通过联盟、合作、并购等何种方式,其实现技术突破式创新的内在机理主要在于资源和知识的互补(邓渝,2019)。通过适当的异质性技术的

获取和整合,企业能够降低技术来源不足、创新能力低的风险,差异化的技术资源增强了新能源车企业的知识总量,能够从源头上促进技术发生跃迁(刘刚等,2020)。企业的动态能力是指根据外部环境变化对其所拥有的资源进行重新配置整合的能力,包括适应能力、吸收能力和创新能力(Wang和Ahmed,2007)。动态能力理论是由Teece和Pisano等人在1997年正式提出的,主要是指企业调配、更新、整合内外部资源,从而在不断变化的外部环境中寻求新的发展机会,以使企业保持与时俱进的一种能力。企业在对外部异质性资源的识别和获取过程中,能够逐渐培养其自身的动态能力,这种动态能力的养成可以强化现有的资源配置(董保宝,2011),从而使企业整体的知识储备得到提升,以重构现有的商业模式、管理系统等,以实现技术跃迁。

(三) 研究设计

根据文献回顾,本文基于技术获取型连续并购和产业链垂直整合两种技术跃迁路径,各选择一个案例进行对比分析,从市场资源、技术获取、动态能力和组织韧性几个维度,建立了一个基于异质性战略资源整合视角的技术跃迁路径的理论模型,发现各自路径所具有的战略优势及缺陷,从而为新能源车企业在后补贴时代的战略选择提供相应的建议。本文采用双案例对比分析法进行研究,在新能源汽车市场上,吉利和比亚迪是占据行业龙头地位的两家企业,吉利连续的跨国并购尤其是“蛇吞象”式并购沃尔沃在国际上享有盛誉,比亚迪多年坚持垂直整合迅速在市场上占据一席之地,二者多年的发展路径具有鲜明的对比,因而本文选择吉利和比亚迪两家民营汽车企业进行分析。

二、案例分析

新能源汽车行业整体处于蓬勃发展的时期,同时还存在着许多制约新能源车进一步前进的技术障碍,相关企业要想占据行业领先地位,必须在行业痛点问题上予以突破。资源基础理论认为,企业的竞争优势来源于所拥有的特殊的异质资源,新能源车企业本身处于一个相对波动较大的行业环境之中,只有依靠洞见性的战略导向和对异质性资源的获取和整合才能在当前形势下保持竞争地位。

(一) 市场资源

以价格优势占据国内低端市场的吉利,随着行业的不断发展面临着很大的桎梏,必须寻求其他市场的突破,连续并购帮助吉利直接借助并购方已有的市场优势,借机向国际市场以及国内高端市场渗透,迅速完成了全球化布局,顺利完成了从国内经济型低端市场到国际国内并举、从低端轿车到中高端全车型发展的蜕变。吉利的并购标的多为国外知名汽车品牌,并购后,保留了被购方的品牌同时,享有了被购方的品牌声誉,借此拥有了更为庞大的目标用户群体。

比亚迪在垂直整合的过程中,向产业链上下游延伸,其业务不仅仅只是整车的产销,还包括汽车零部件的研发、生产和销售,主要业务板块包括汽车、动力电池、手机组件(见图3)。得益于进军汽车行业之前积累的充电电池技术,比亚迪在新能源汽车上的杰出表现再一次提升了它的市场地位。相对于吉利而言,比亚迪更加多元化发展,借助动力电

池起家带来的优势,为手机部件新能源汽车业务打下了良好的基础,目前,新能源车的市场占有率高达28%,在国内新能源市场上处于一家独大的地位。

(二) 技术资源

作为非科班出身,吉利早期并不具备任何汽车生产技术,第一台整车的落地完全是建立在购买拆卸模仿的基础上,即从技术模仿开始进入市场。受到国内整体工业发展水平的限制,虽成车落地几年,但技术上仍处于劣势,而国外在汽车生产制造方面拥有着多年的技术积累,跨国并购成为快速获取关键技术的有效手段。吉利连续并购的标的多为各国老牌汽车生产商,拥有不同领域的前沿技术,并购后与被购方独立运作,采取合作伙伴的发展模式,不仅拥有了被购方已有的技术基础用于自身品牌技术改造,而且与这些老牌汽车制造商在全球范围内建立合作研发中心,利用被购方的研发团队一对一培养研发人员,从而学习引进国外先进技术,再通过持续加大的研发投入进行创新,实现了技术从无到有再到领先的颠覆式创新。

(三) 动态能力

吉利从最初想要直接生产高端汽车转为追求高性价比,再到追求“最节能、最环保、最安全的好车”,两次战略转型是成功的关键所在,这是吉利积极追求多样性智能背景的高层管理者为主体的动态能力形成的结果,以高管为主体极大缩短了非计划突发式路径下的技术应变时间,也避免了基层员工流动性高造成的技术创新中断的问题。此外,吉利在工厂内建立了专门的技术学校,并购沃尔沃等国际知名汽车后,又建立了一对一的技术学习小组,使企业形成了管理层为主、基层员工全线参与的动态组织。

(四) 韧性构建

吉利在组织内部实施“元动力”工程,认为组织的每一个员工都是企业保持竞争力的核心,将组织划分为较小的核算单位,使全体员工参与生产经营,并建立以绩效为导向的评价机制,对评价处于末位的员工进行再培训,这是吉利推动人才轮转,保证企业活力的重要原因。并购获取的人力资源是基础,通过上述培养模式对人力资源进行整合,使每一位员工的价值得到最大发挥,构建了企业在动荡环境下的韧性。

结论

本文从异质性战略资源整合的视角,通过对新能源汽车企业技术跃迁路径的比较分析,阐释了企业通过整合异质性资源实现跃迁式成长的过程。通过基于资源整合上的表现,我们对吉利和比亚迪的跃迁路径进行分析,二者均是从其他行业转型为企业,发展过程都历经了一定的曲折,但顺利度过,实现了成长,目前均已进入了全球化战略布局阶段,技术水平有了巨大的飞跃。

参考文献

- [1] 邓国开.我国新能源汽车产业发展现状、挑战与展望[J].重型汽车,2017,(1):4-6.
- [2] 邓渝.资源整合对突破性创新的影响研究——联盟伙伴竞争的调节作用[J].管理评论,2019,31(11):71-79.