

中国企业逆向跨国并购整合过程的质性元分析研究*

陈小梅 吴小节 汪秀琼 蓝海林

摘要:逆向跨国并购通常指新兴经济体企业通过并购发达国家企业以获取战略性资源的国际化经营行为。新兴经济体企业在逆向跨国并购中如何根据不同情境特征选择相应的整合战略以应对合法化要求呢?论文基于中国企业逆向跨国并购的25篇初始案例研究,使用质性元分析法,通过摘录、编码、归类过程,系统地分析了“制度—资源”二元交互驱动的战略决策情境与中国企业逆向并购整合过程的匹配关系,进一步探讨不同利益相关者响应行为及其背后的作用机制,进而构建了一个整合的C-B-D(Context-Behavior-Decision)分析框架。研究发现,中国企业逆向并购整合模式有4种,分别是“无为而治”型、“轻触”型、“支持性合作伙伴”型和“重触”型。不同利益相关者通过四类不同的组织身份管理、资源整合、社会网络、制度/文化应对机制决定了不同的并购整合模式选择。研究结论对推动中国企业逆向跨国并购整合过程的学术研究和管理实践具有指导意义。

关键词:逆向跨国并购 并购整合过程 整合模式 制度差异 模式匹配 质性元分析

DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2021.0177

一、引言

随着新兴市场国家的快速崛起,跨国并购已不仅仅被发达国家企业主导,来自新兴市场国家企业对发达国家企业发起的逆向跨国并购日益显现。中国企业作为其中的佼佼者,更是成为逆向跨国并购的主力军(Kumar, 2009; Yaprak et al., 2018)。从近年来中国企业海外并购的发展趋势来看,美国、英国、德国、澳大利亚、日本等知识存量丰富、技术先进、经济发展水平高的国家或地区已逐渐成为中国企业跨国并购的主要目的地(程聪, 2020)。通过逆向跨国并购,中国企业可获得诸如自然资源、技术、品牌和市场等战略性资源,快速推进国际化进程,并实现国际竞争力跃迁(周常宝等, 2020; Devers et al., 2020)。

尽管逆向跨国并购具有快速获取专利技术、商标品牌、研发能力以及客户关系等优势战略资源的好处,但统计数据表明,有多达60%~80%的企业,由于并购双方资源和能力不对称、并购整合经验不足以及管理过程不善,最终导致整合失败(Ataullah et al., 2014)。在并购整合失败原因的研究中,许多学者关注了并购整合模式发挥的作用(Haspeslagh and Jemison, 1991; Zaheer et al., 2013; Angwin and Meadows, 2015; Zheng et al., 2016),但大多数研究成果是基于发达国家发起的跨国并购情境。由于逆向并购中主并企业在发达国家面临着制度逆差、来源国劣势、资源能力不对称性等挑战,导致并购后组织合法性获取难度更高,这将使得以往来自于发达国家企业的跨国并购后的吸收式、共生式和保留式的整合模式规律,对指导中国企业逆向并购实践的作用有限(Bhabra and Huang, 2013)。总之,不同情境意味着存在不同的并购整合模式和有效的作用机制。因此,探索适用于中国企业逆向并购整合模式及其情境匹配关系显得重要而迫切。

逆向并购整合过程需要协调与应对不同国家的政治、经济和文化等多边关系以及多重利益相关者的不同利益诉求。大样本实证研究在探究如此复杂的、难以预测的、不确定性的和模糊性的组织现象时解释力有限(Langley et al., 2013)。在发现过程(How)和理论机制(Why)上,质性研究具有显著优势,可有效弥补大样本实证研究的不足,可为情境丰富、复杂且不确定的逆向并购整合过程提供新颖的思路(Rousseau et al., 2008)。从

*感谢教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目(15JZD020)、国家自然科学基金面上项目(71872053)、国家社会科学基金一般项目(20BGL032)的支持。文责自负。吴小节为本文通讯作者。

文献上看,已有研究多以单案例或多案例研究探讨逆向并购整合过程中的组织合法化战略及其动态演化(魏江等,2020)、组织身份管理(杨勃、许晖,2020)、整合战略(魏江、杨洋,2018)、话语构建(Monin et al.,2013)等议题。然而,由于案例研究强调研究结论的新颖性,学者们发现即使针对相同的研究议题,研究间的“孤岛”现象也会逐步凸显,研究者之间的对话和管理研究知识的积累越来越困难(李会军、席西民,2019)。在此背景下,20世纪80年代,一种被称为质性研究元综合(qualitative meta-synthesis)的方法在医学、教育与社会学中逐渐兴起,后来也被命名为质性元分析法(qualitative meta-analysis)。Hoon(2013)将该方法引入组织与管理研究中。该方法旨在分析已有案例研究结论中的构念、关键变量及其潜在关系,以对已有理论进行验证或延伸,甚至发展新理论。尽管已有一系列案例研究成果对中国企业逆向并购整合过程进行了有益的探索,但由于研究焦点、理论视角和分析策略的不同,导致现有成果仍较为琐碎和孤立,缺乏系统性。借鉴质性元分析的合成思想,将已有的与并购整合相关的丰富的案例研究成果统合起来,进行更高层次的凝练与归纳,可为理解和分析复杂的逆向跨国并购整合过程提供一种新的分析框架。

基于此,本文选用质性元分析法,以与中国企业逆向跨国并购整合过程主题相关的25篇的案例研究成果为样本,通过摘录、编码、归类过程,凝练和概括了中国企业逆向并购整合模式选择的匹配条件,进一步探讨不同利益相关者响应行为及其背后的作用机制,在此基础上构建一个较为系统完善的逆向并购整合过程的分析框架。

二、文献回顾

(一)新兴经济体企业逆向跨国并购

逆向跨国并购通常是指新兴经济体企业通过并购发达国家企业以获取战略性资产的国际化经营行为(Zhang et al.,2019)。与传统或顺向跨国并购相比,逆向跨国并购中来自制度、经济、技术欠发达国家的主并企业面临着“外来者劣势”“来源国劣势”“新兴经济体劣势”等多重困境(Li et al.,2019),导致了以往的跨国并购理论已不足以刻画新兴经济体逆向跨国并购整合过程面临的独特挑战(Ramachandran and Pant,2010)。为此,部分学者开始立足于逆向跨国并购的研究情境,尝试做出新的理论贡献。

具体而言,现有逆向跨国并购的研究主要基于组织学习理论(Mathews,2017)、吸收能力理论(Liu and Woywode,2013)、制度套利理论(Deng,2009)、制度理论(Devers et al.,2020)、资源基础观(Angwin and Meadows,2015)、协同理论(Zaheer et al.,2013)等理论为支撑,重点关注逆向跨国并购的前因、过程和结果。如并购动因(Zheng et al.,2016)、并购进入模式和并购股权比例(张明等,2019)、并购整合过程(杨勃、许晖,2020)、并购绩效(Kumar et al.,2020)、并购价值创造(谢洪明等,2019)、并购成败(赵剑波、吕铁,2016)等,并识别出影响逆向跨国并购成败的影响因素,如并购经验(Ai and Tan,2017)、制度差异(Thelisson et al.,2018)、文化距离(Ellis et al.,2012)、并购动机(魏江、杨洋,2018)、资源与能力相关性/互补性(Angwin and Meadows,2015)、组织所有权性质等(Jing et al.,2017)。

(二)新兴经济体企业逆向跨国并购整合过程

并购整合阶段被证实为并购价值创造的主要手段,已有研究围绕逆向并购整合过程进行了一系列研究,包括内容整合层面的文化整合/技术整合/人力资源整合(颜士梅、张钢,2020),整合的影响因素及整合成效(Gomes et al.,2013;Zhang et al.,2019),以及整合过程中的合法性获取(程聪等,2017)、整合战略/模式选择等问题(魏江、洋洋,2018;杨勃、许晖,2020),其中影响整合过程的因素有先前并购整合经验(黄嫚丽等,2019)、并购动机(Nicholson and Salaber,2013)、潜在协同和吸收能力(Liu and Woywode,2013)、来源国劣势和外来者劣势(Madhok and Keyhani,2012;杨勃,2019)、制度差异(魏江等,2020)、文化距离(Dikova and Sahib,2013)、资源能力的相似性或互补性(许晖、单宇,2019)等。

针对新兴经济体企业如何应对和克服逆向并购整合过程中的组织合法性问题,部分研究探究新兴经济体企业面临双重制度压力情境下的并购整合过程中如何获取、维持、平衡组织内外部合法性(程聪等,2017),并

探讨组织内外部合法性构建与动态演化(程聪等,2017;周常宝等,2020)。也有研究从组织身份管理视角,探讨中国企业逆向跨国并购整合过程中如何有效管理双方组织身份以提升整合绩效(杨勃、许晖,2020),如魏江和杨洋(2018)在研究中国企业逆向跨国并购整合战略时提出“身份隔离”、“身份优先”、“身份合并”、“身份整合”4种身份管理模式。

就整合战略或整合模式而言,Colombo等(2007)的研究系统总结了为了持有控制权和整合话语权,并购后对目标企业进行“深度结构化整合”是实现协同效应和价值创造的重要途径,且整合程度与并购价值创造呈正向关系。然而,与倡导对被并企业进行深度整合不同,Kale等(2009)认为由于中国企业与发达国家被并企业在资源能力、地位、愿景等方面存在显著的不对称,为了降低整合风险和整合难度,整合过程中应留住被并方的关键人员,减少利益相关者利益诉求的冲突,即新兴经济体企业逆向并购后可以保持并购双方独立的组织结构,给予被并方充分的自治权,以协调沟通的方式来产生协同效应。然而,Zaheer等(2013)认为“给予目标企业充分的自治权”和“结构整合”可以同时实现,既能充分利用对方的管理经验和技術知识,又不至于引起对方的不信任感,即将目标企业整合到并购企业年报结构中,但同时授予目标企业管理者自主权。显然,对于如何选择整合模式及其选择的适配条件不能一概而论。造成这种互相矛盾的研究结论的原因可能与研究情境存在差异有关。如果不加以区分地“搬迁”以往发达国家企业并购的研究结论,那么,将导致诸如中国等新兴经济体企业中那些更具价值、更深层次的研究问题难以得到识别与回答(Hernandez and Guillén,2018)。

尽管围绕逆向跨国并购整合过程这一研究主题已取得了较为丰富的研究成果,但仍存在以下研究缺口:第一,将组织外部环境和组织内部特征结合在一起(即组织内外部因素特征的组合如何与整合模式的匹配问题),探索中国企业逆向并购整合模式选择的影响机制研究较为缺乏。事实上,企业逆向跨国并购整合模式选择的过程机制,不仅会受到东道国制度和环境的影响,而且也受到企业知识基础和吸收能力等自身组织资源的影响。第二,中国企业逆向并购整合模式选择的作用机制尚未明晰。换句话说,已有研究尚未揭示选择不同整合模式的实现路径、具体的响应行为及背后的作用机制。以往研究虽然在整合模式/整合战略选择的前因后果进行了大量的尝试,但对于个体或组织层面的利益相关者如何选择具体的响应行为,进而实现有效并购整合的中间过程机制“黑箱”尚未打开。

(三)质性元分析法

近些年来,管理学顶级期刊发表的案例研究成果引人注目(毛基业,2020)。研究人员可以通过单个或多个案例研究对独特且复杂的组织现象进行深入、全面地探索,其在洞悉特定情形下的案例发现及构建理论方面展现了显著的优势(毛基业,2020)。然而,尽管独立的一篇案例研究能够对特定情境的研究问题提供丰富的解释(吕力,2014),但缺乏对于不同初始案例研究的实证洞见进行“综合”的尝试,会给管理研究的知识发展带来如下不利的影响:第一,案例研究的丰富性,同时也可能导致对于同一现象研究得出不同的结果,即案例研究结论也会变得模棱两可(Carlson and Ji,2011)。第二,不断加速的知识创新步伐,引起了不可调和的“知识孤岛”现象逐渐突现,进而导致研究间对话和研究知识积累越来越困难(Rousseau et al.,2008)。

这种不利影响可能源于大多数学者以获取新的原始数据为目标的研究设计,因而“过高重视新颖性和独特性而忽略了知识的累积性”。因此,探寻案例研究的另一种研究范式被提上日程。20世纪80年代,一种被称为质性元分析(Qualitative Meta-Analysis)的方法在医学、教育学、社会学中逐渐兴起并被广泛应用(Noblit and Hare,1988)。该方法建立在“科学的基础来自大量研究证据所积累的知识”的假设基础上,认为知识不仅是在进化过程中产生,还可以在对过去证据的“反向”整合过程中产生。Rousseau等(2008)借鉴医学领域中的质性元分析的综合思想,提出组织管理领域中的质性研究也可通过演绎的方式,在现有研究的基础上,提出构造逻辑,使已有案例通过解读、预测或其他见解,来解释和评估研究者应用于超越某个具体研究背景的一般理论。这是一种识别重要现象或先前探索到的现象中未被发现的能够成为未来研究基础的研究路径。

Hoon(2013)第一次系统性地探讨了质性元分析方法的流程,从而正式将质性元分析方法引入组织管理领域的研究。随后,Rauch等(2014)、Levitt(2018)和Habersang等(2019)、李会军和席西民(2019)将

该方法应用于其研究论文中。质性元分析法被定义为一种探索性的、归纳性的、完整的研究设计,通过提取、分析和合成已有质性研究成果,做出超越初始质性案例研究的贡献而整合原始数据的一种探索性归纳研究设计方法(Combs et al., 2019)。质性元分析法中的合成是指累聚质性研究的主要证据并对其进行解读、诠释,并不是像定量元分析研究在数量上估计聚合效应的大小,也与试图对现有研究成果进行综合概述的传统文献回顾或系统性文献回顾不同(Hoon, 2013),质性元分析的合成需要在保留原有研究完整性的同时,通过对原有研究中结论的提取和分析来识别结论在不同案例研究中出现的类别和形式(Rauch et al., 2014),将丰富的质性证据联结起来进行更高层次的凝练,实现理论贡献。

总之,中国企业逆向跨国并购整合作为嵌入在一个跨越国界、嵌入不同国家的政治、经济和文化等各种关系错综复杂的运营过程,复杂独特的研究情境为案例研究提供多种可能(Anoop and Mohammad, 2012),且丰富的案例研究成果为本研究使用质性元分析法提供基础。

三、研究设计与过程

(一)确定研究问题

本研究的主要目的是探讨中国企业逆向跨国并购整合模式选择中不同利益相关者组织响应行为差异及其作用机制。为此,确定本文的研究问题主要包括两个:(1)识别适合于中国企业逆向跨国并购整合模式有哪些?(2)不同利益相关者对中国企业逆向跨国并购整合的响应行为及其背后的作用机制分别是什么?确定这些研究问题的原因主要有二。

第一,研究对象为中国企业逆向并购发达国家企业的整合过程。已有跨国并购整合研究主要基于发达国家的横向或顺向并购,以新兴经济体(特别是中国)企业为研究对象的逆向并购研究较少。逆向跨国并购往往呈现出“以弱并强”甚至“蛇吞象”的独特特征,具体表现在并购双方在资源和能力、外部声誉、地位等方面存在显著的逆向差距(杨勃、许晖, 2020),这种情景特征上的差异,对以往基于发达国家企业跨国并购实践为研究对象的研究成果有效性提出了挑战(Sun, 2018),那么适合于中国企业逆向跨国并购的新型整合模式有哪些呢?

第二,逆向跨国并购整合的管理过程研究虽已得到一定的关注,但是现有研究多聚焦于特定的子主题,如并购动因、并购整合绩效、整合模式、组织身份管理等(Graebner and Heimeriks, 2017; Devers et al., 2020),缺乏一个系统而全面的知识框架。由于逆向跨国并购整合过程本身的独特复杂特征,现有对于并购整合过程的案例研究,容易陷入“过高重视新颖性和独特性而忽略了知识的累积性”困境。因此,从中国企业逆向并购发达国家企业为切入情境,使用质性元分析方法,在已有案例研究成果基础上,识别适用于中国企业的逆向跨国并购整合模式,并探讨逆向并购整合过程中不同利益相关者具体的战略响应行为及其作用机制,在理论和实践上都是一个有价值的研究议题。

(二)研究方法选择

本文选择质性元分析方法的原因在于:一方面,本文旨在基于中国企业逆向跨国并购的情境探索中国企业并购整合过程中“如何”选择合适的整合模式,以及“为什么”选择该整合模式。该研究问题的本质是为什么(Why)和怎么样(How)的问题。Hoon(2013)提到质性元分析倾向于回答诸如“怎么样”、“为什么”等隐含在过程研究中难以回答的问题,或者从过程视角探索组织某些复杂独特的战略活动。中国企业的逆向跨国并购整合过程作为一种跨越国界,嵌入不同国家的政治、经济和文化等多边关系错综复杂的经营活动,使用质性元分析法在回答中国跨国企业“如何”以及“为何”选择新型并购整合战略问题上同样适用。

另一方面,质性元分析具有单篇案例研究难以或不可能具有的效力。虽然单篇案例研究强调研究结论的新颖性与情境性,然而单案例研究并不足以囊括并购整合过程的所有情形,研究之间的“孤岛”现象越来越突出,众多孤立甚至互不相容的案例研究成果不利于知识框架的形成,研究者之间的对话和管理知识的积累越来越困难。虽然近年来学者们开始通过案例研究关注跨国并购后制度复杂性的战略响应问题,并区分出了一

些应对制度复杂性的战略响应方式(魏江、杨洋,2018;杨勃、许晖,2020),但是对于逆向跨国并购整合过程中的制度复杂性战略响应行为和背后的作用机制分析并未形成系统的知识框架。而知识框架的构建和发展更依赖于多项跨层次或跨情境研究对话与整合,质性元分析法通过规范化的文献选取和整合编码技术,具有聚合已有知识和理论构建功能(Combs et al.,2019),通过聚合多篇与并购整合过程相关的案例研究的共性研究结论,进而通过提取、编码、归类过程对响应机制形成系统性概况,为实践者提供整合性的、基于证据的引导与启示。

(三)数据收集

1. 收集数据

质性元分析法的数据来源是已有的质性研究成果。根据本文的研究目的、研究问题以及质性元分析法对于数据的要求,本文制定了以下详细的数据检索过程,如表1所示,具体而言:

(1)时间跨度:2000~2020年。

(2)检索关键词:中文文献的检索主题为“主题=跨国并购”或含“跨境并购”或含“海外并购”并含“整合”;英文文献的检索主题词综合了吴剑峰和乔璐(2018)在回顾企业社会责任与跨国并购的关系时使用的检索关键词,以及谢洪明等(2016)对跨国并购效应进行文献综述时使用的检索关键词,具体如下:TS=“cross-border mergers and acquisitions” or “cross-border M&As” or “cross-border takeovers” or “cross-border transactions” or “cross-border consolidation” or “cross-nation mergers and acquisitions” or “cross-nation M&As” or “cross-nation takeovers” or “cross-nation transactions” or “cross-nation consolidation” or “international mergers and acquisitions” or “international M&As” or “international takeovers” or “international transactions” or “international consolidation” or “oversea mergers and acquisitions” or “oversea M&As” or “oversea takeovers” or “oversea transactions” or “oversea consolidation” or “multinational mergers and acquisitions” or “multinational M&As” or “multinational takeovers” or “multinational transactions” or “multinational consolidation”)AND(integrat*)。

(3)文献类型:经同行评审的期刊论文;不包括会议论文、书籍、教学案例和其他未提及的出版物,因为经同行评审的期刊文章通常被认为是经过科学验证的知识,并且能对该领域产生较大影响的科研成果(Xie et al.,2017)。

(4)文献来源:为了保障原始研究质量,将所收集的中文文献限于CSSCI来源期刊中的29种管理类期刊及国家自然科学基金委认定的管理类30种重要期刊(两者存在部分重合,去掉重合部分以及一些社会学、农业经济等研究主题的期刊如《农业经济问题》《社会保障评论》《中国人口·资源与环境》等)最终保留34本期刊;参照Tüselmann等(2016)和Xie等(2017)对于国际化过程研究领域文献回顾的期刊定位与选择,本文的英文文献来源于48本SSCI期刊,数据库选择Web of Science。

(5)学科选择:中文文献限定于管理学相关范围,英文文献中则限定于“International Business”、“Strategy Management”、“General Management”。初步检索结果显示,34本中文期刊满足检索要求的文献有205篇,48本英文期刊满足检索要求的文献有175篇。

2. 文献纳入与排除标准

根据本文的研究目的以及借鉴Rousseau等(2008)、Hoon(2013)、Rauch等(2014)、魏红果和李海(2015)对于质性元分析研究中文文献剔除规则的建议,本文设立了3项纳入和剔除规则,具体如下:

第一,在文献类型的选择上,只纳入严谨性的案例研究。根据林海芬和苏敬勤(2010)对案例研究的分类以及案例研究特征的描述,为了保证纳入文献类型的一致性,本文只保留了探索性案例研究,并没有将描述性或

表1 数据收集过程

检索规则	中文文献	英文文献
时间跨度	2000~2020年	2000~2020年
检索条件	主题=“跨国并购”或含“跨境并购”或含“海外并购”并含“整合”	参考了吴剑峰和乔璐(2018)、谢洪明等(2016)的检索关键词
文献类型	“期刊论文”	“article”
文献来源	34本中文核心和重要期刊	48本SSCI期刊
学科限定范围	管理学	“International Business”、“Strategy Management”、“General Management”
初步检索结果	205	175

资料来源:作者整理。

者解释性的案例研究包含在内。此步骤一共剔除了18篇中文文献,23篇英文文献。第二,在文献研究对象的筛选方面,本文仅考虑中国企业逆向并购发达国家企业的案例,排除本国内并购、发达国家企业并购中国企业、中国企业并购其他新兴经济体企业或其他并购类型的研究。此步骤一共剔除了89篇中文文献,77篇英文文献。第三,在文献研究内容的筛选方面,现有的跨国并购一般可分为并购前调查、并购中谈判和并购整合3个阶段,但是本文仅保留了研究跨国并购整合阶段相关内容的文献,即论文内容必须涉及跨国并购整合行为、整合内容或者整合过程。此步骤一共剔除了88篇中文文献,60篇英文文献。最终仅保留了9篇中文文献和16篇英文文献作为本文最终的数据来源。

3. 文献质量评估

对于质性元分析研究而言,所选取的初始研究的质量关乎研究结论的可靠性,因此必须对纳入的初始研究进行质量评估,进一步增强研究结论的说服力。本文参照Rauch等(2014)和Levitt(2018)的研究,主要从样本数量评估、内容相符程度和具体内容分析3个层面对25篇初始研究进行质量评估。

首先,从样本数量来看,Bondas和Hall(2007)建议开展质性元分析研究时最少需要纳入10~12篇高质量的质性文献,同时Timulak(2009)认为12~100篇论文是进行质性元分析的最佳数据范围,如果样本数量太少,研究的意义、研究结果的可靠性将会遭受质疑(魏红果、李海,2015),如果样本量过大可能会阻碍进一步的深入分析,影响研究结论的解释性效度。因此,就研究数量而言,本研究以25篇案例研究作为最终质性元分析的样本,在数量上已远远满足最低要求。

其次,从内容相符程度来说,在文献筛选过程中遵循了严格的剔除标准,保证所纳入文献的研究主题与跨国并购整合过程高度相关,即每篇案例研究必须符合以下标准:论文来源于经过同行评审的期刊,研究对象是中国企业发起的对发达国家企业的并购,研究内容需涉及并购整合阶段,每篇案例研究应有清晰的情境化、多种数据来源、严谨的数据分析过程、详细的结果呈现与讨论等步骤,这些规则保证了所纳入文献研究主题的一致性,从而增强了研究结论的可靠性。

最后,对纳入文献的内容分析,能够作为质量评估的重要保障。为了形成系统的内容评估框架,本文依据Hoon(2013)的建议,首先开发了一个编码格式表,然后随机挑选了已纳入的3篇文献进行初步分析以进一步确定要编码的项目,最后确定了一个包含11个项目的编码表。详细内容参见《管理世界》网络发行版附录附表1。

4. 数据提取与编码

质性元分析的数据提取过程一般需经过摘录、编码和归类3个步骤。第一步,摘录。其目的是发现和凝练已有研究结论或者关键性语句,因为质性元分析的数据对象主要为初始研究中研究者基于自身对原始数据的理解和分析而建构出的理念与洞见,即质性元分析的对象不是原始研究中的原始数据,而是原始研究中的研究成果(这与质性研究存在一定差异)。因此摘录过程应主要针对初始研究的研究结论部分。第二步,编码。编码过程的要点是对第一步摘录得到的关键性结论进行提取、凝练、概括形成专业术语。第三步,归类。归类是为了发现理论类属,这一步建立在编码的基础上,发现构念间的关联并识别构念间的逻辑关系,该步骤需要重复多次进行。

四、数据分析

(一)样本基本情况描述

通过既定的筛选标准,一共纳入了25篇案例研究作为质性元分析的数据来源,包括16篇英文文献和9篇中文文献。这25篇案例研究的基本情况可从以下3个方面描述:第一,从发表时间来看,大多数文献集中于2015~2019年,其中2017年有4篇,2018年有8篇,2019年有4篇。第二,从各案例研究中的案例个数来看,单案例研究和多案例研究分别有12篇和13篇,其中多案例研究中案例数量少则2个,多则17个。需要进一步说明的是,学者及期刊对单案例研究与多案例研究的偏好并不存在显著差异,更多还是考虑研究本身的创新性 & 研究质量。第三,从研究对象来看,所选的案例研究表现出了较大的广泛性,既有基于互联网的、新兴的高

科技企业,也有传统制造业和服务业,广泛的行业分布提高了本文研究结论的情境适用性和外部效度。

(二)数据提取过程

为了深入了解25篇案例的具体研究内容,本文首先建立了一个包含11个项目的编码表,这11个项目分别是:文献基本信息、研究对象、研究问题/内容、研究主题、理论基础、整合动因、影响整合因素、整合内容、整合结果、整合模式、研究结果。随后遵循质性元分析的操作步骤,对这25篇案例研究执行摘录、编码、归类过程(见表2)。

第一步,对纳入的案例研究结论进行摘录。由于质性元分析过程中,分析的数据来源是已有案例研究的研究结果而并非原始研究的原始数据(Rauch et al., 2014),因此在摘录环节,从纳入的25篇案例研究中找出关键性结论部分,摘录与跨国并购整合过程研究相关的结论性语句:并购整合的前因(影响因素)、响应过程的具体行为(个体层面、组织层面)、组织社会网络变化、资源重组策略、制度响应行为、整合程度、整合内容、整合模式等。最终从收集到的25篇论文中摘录出95条的词句。

第二步,对摘录出的95条语句进行编码。在编码之前,为了保证编码结果的一致性与可靠性,本文首先进行预分析,即两位研究者同时背对背式编码同一篇案例研究。当两位编码者预分析的结果的一致性大于95%后,编码者可分别按照既定的思路进行独立编码操作,编码过程的要点是将摘录出内涵相同或相近的关键性结论用同一个更加专业化的学术概念进行概括。借鉴李会军和席西民(2019)学者的编码策略,本研究的编码阶段同样采用了以下3种策略:一是合并具有并列关系的摘录语句,也即对相同和相似的摘录语句或者属于同一类别的结论性语句进行合并。二是概括具有隶属关系的摘录语句,对摘录语句间关系为包含、外延或者递进关系的,某些变量可能构成可以归纳为一个更为抽象的、更高级维度的变量,这时将它们合并在一起,取最能包含这些关系的概念进行总结与概括。如Ai和Tan(2017)提出并购整合过程中,显性知识和隐性知识的转移是不均等的,Haasis等(2018)提出知识转移的双向性,Yu等(2018)概括了知识转移的障碍,Liu和Meyer(2020)识别了知识转移的3个有利条件,本文将其统一编码为并购整合的知识转移过程。三是转化或分类无明显关系的摘录语句,对于无明显逻辑关系甚至结论互相冲突的语句,这时需要嵌入其研究情境,采取转化或分类的方式。如在整合模式的选择上,魏江和杨洋(2018)以7家中国跨国企业为例,从组织身份视角出发,探讨由于文化、制度、惯例上存在的巨大差距,导致整合过程中冲突、矛盾重重,工会罢工、员工离职事件频发,导致企业可能选择不同整合模式来规避冲突。Liu和Woywode(2013)以中国企业并购欧企为例,为了实现最大并购价值和实现协同效应,在保留被并方管理团队的基础上,会采取“轻触型”整合战略。对于这种不一致的结论应当从其各自的研究情境和研究对象出发,并以这两方面为基础进一步进行内容分析,以找到相互支持、验证、辩驳、补充的证据。最终,可以认为这看起来互相冲突的结论,其实代表了不同的并购整合模式或策略的选择,它们为了适应不同的制度情境和组织身份的要求,遵循不同的逻辑,具有不同的整合程度和选择依据,从而涌现出了多种整合模式。

第三步,对编码结果归类。归类是将编码结果进一步抽象化过程,根据魏红果和李海(2015),为了缩减归类类别数目,得出更加抽象化的归类结果,本文深入分析并比较了类别间的关联性,进行了两次归类操作。在归类完成之后,两位编码者再将各自编码和归类的结果进行比较和互相讨论,形成了一致的归类结果,最终得到8个类别:并购整合的前因(影响因素)、响应过程的具体行为(个体层面、组织层面)、组织社会网络变化、资源重组策略、制度响应行为、整合程度、整合内容、整合模式等。详细内容参见《管理世界》网络发行版附录附表1。

五、结果分析

(一)逆向跨国并购的4种整合模式

并购整合模式选择是并购整合过程中的重要战略决策,不同的整合模式意味着不同的整合管理方式。通过对25篇初始案例研究的质性元分析结果,本文选择制度逆差和资源差距两个维度,构造出一个2×2矩阵(图1),将整合模式分为“无为而治”型、“轻触”型、“支持性合作伙伴”型和“重触”型等。选择制度差异和资源差距为分类维度的原因是:第一,作为嵌入组织内外部的“二元”聚焦因素,主并双方所拥有的资源优势和面临的

表2 三阶段编码表格

序号	案例信息	编号	摘录	编码	归类
1	Ai 和 Tan, 2017, JOCM	E1	主并方已有的知识(先前国际化经验,研发能力,行业状况等)可为跨国并购整合过程提供知识和能力基础,亦或为逆向知识转移创造情境优势	并购整合的影响因素	影响因素
		E2	先前国际化经验帮助企业积累显性和隐性知识,也能为处理跨地区、跨文化问题的过程中积累经验	并购经验-知识转移	组织学习
		E3	利益相关者的态度对于并购后整合过程至关重要	利益相关者的态度	利益相关者的态度
		E4	被并企业员工的信任可以使他们充分接受整合变革,保持留任意向	员工离职倾向	员工离职倾向
		E5	并购后整合程度较低,可以减少被并方关键人员流动、组织常规混乱等带来的潜在冲突和并购价值破坏	整合程度快慢	整合程度
2	Ai 和 Tan, 2018, APJM	E1	在并购整合过程中,显性知识和隐性知识的转移是不均等的	知识逆向转移	知识转移
		E2	在并购整合过程中,中国企业更倾向于专利、生产技术等显性知识的学习和逆向转移	知识逆向转移	知识转移
		E3	在并购整合过程中,中国跨国公司遵循了“退一步海阔天空”的哲学思想,选择与被并方保持距离来应对文化差异,从而减少与被收购公司员工的潜在冲突	文化距离引致整合困难	跨文化能力
		E4	互补资源与知识多数为显性知识	资源互补程度	资源互补性
3	Cui 等, 2016, NBRI	E1	并购整合过程中统一交流语言的重要性	并购双方沟通交流手段	影响因素
		E2	文化整合过程可以分为以下4个阶段:探索、试验、加固和修复	整合的阶段性和文化差距的手段	跨文化能力
		E3	在探索阶段,文化环境是孤立的,需要专门的部门来启动对文化的了解,以帮助员工理解公司的文化并为文化整合做准备	并购整合探索阶段应对文化差距的手段	跨文化能力
		E4	在实践阶段,文化环境呈现出独特的特征,需要高级管理团队来打破文化的隔阂	并购整合实践阶段应对文化差距的手段	跨文化能力
		E5	在强化阶段,文化环境呈现学习特征,更多的管理者必须参与并适应文化整合	并购整合强化阶段应对文化差距的手段	跨文化能力
		E6	在固定阶段,收购方可以利用外部刺激,在一个冒险的文化环境中固定主导文化	并购整合固定阶段应对文化差距的手段	跨文化能力
4	Haasis 等, 2018, ABM	E1	并购整合过程,同时存在结构整合和运营整合	并购整合内容	整合内容
		E2	低程度整合,给予被并方充分的自治权	给予充分的自治权	组织自治权
		E3	知识转移具有双向性	知识转移的双向性	知识转移
		E4	知识转移包括专业技术和管理经验传授	技术和管理经验传授	技术知识转移
5	Liu 和 Woywode, 2013, TIBR	E1	给予被并方高度的自治权	给予充分的自治权	组织自治权
		E2	轻触式整合方法是文化影响和吸收能力的互动结果	整合模式	整合模式
		E3	国家文化从根本上影响整合模式的选择,而组织文化则主要通过吸收能力影响整合的程度	整合模式选择的影响因素	整合模式
		E4	组织结构和沟通行为也会影响组织的吸收能力,进而影响收购后整合策略	并购整合的影响因素	影响因素
6	Liu 和 Meyer, 2020, JWB	E1	逆向跨国并购后的边界跨越者在逆向知识转移过程中发挥至关重要的作用	逆向知识转移的影响因素	知识转移
		E2	逆向知识转移的3个有利条件,即边界跨越者的能力、目标企业的高权力地位、目标企业的合作意愿	逆向知识转移的影响因素	知识转移
		E3	拥有先进的技术方拥有话语权	被并方话语权	话语权大小
7	Muralidharan 等, 2017, TIBR	E1	非正式制度距离与并购整合绩效负相关	制度距离影响并购后整合过程	影响因素
		E2	战略相关性和关系建立的机制有可能减轻非正式制度距离与并购后绩效的负相关关系	战略依赖程度	组织信任
		E3	控制机制在克服制度距离的挑战方面发挥重要作用	组织控制权掌握	组织自治权
		E4	整合过程的程序公平也会克服文化差异带来的挑战	公平机制促进整合过程	影响因素
8	Panibratov, 2017, JOCM	E1	保留大部分被并企业的员工,以避免动荡和快速、不可控制的组织变革	员工离职倾向	员工离职倾向
		E2	并购整合过程的瓶颈是由于文化不相容和员工价值观的差异影响,导致利益相关者之间的关系矛盾	利益相关者的利益冲突	利益冲突
		E3	通过进行组织变革有助于减少与并购整合相关的文化问题	组织结构变化	组织管理体系变化
		E4	当地社区和利益相关者的态度,东道国和母国的发展以及政府的政策对并购整合具有很大的影响	利益相关者的态度	利益相关者的态度
9	Sachsenmaier 和 Guo, 2019, IJCCM	E1	中方管理层可能不会对德国管理层进行过多操作控制,因为双重管理结构效率不高,或者是缺乏熟练的中国管理者	给予充分的自治权	组织自治权
		E2	未来的不确定性,技术和管理水平的不同,以前的公开言论以及制度和规范差异都要求并购双方发展信任	要求双方充分信任	组织信任
		E3	信任发展理论模型三阶段:经济因素(绩效需求),情感因素(相互理解、可靠性),情感因素(熟悉度、情感纽带)	并购双方发展信任的影响因素	组织信任
10	Oliveira 和 Rottig, 2018, JBR	E1	中方管理层可能不会对德国管理层进行过多操作控制,因为双重管理结构效率不高,或者是缺乏熟练的中国管理者	保留高管团队	组织自治权
		E2	通过支持性合作伙伴式在合并后的公司内部建立和动员关系和认知的社会纽带,有助于新兴市场收购方对发达国家目标进行收购后整合	品牌保留	整合模式
		E3	保持主并双方间充分的沟通	维持主并双方间充分的沟通	组织学习
		E4	引入半正式制度来应对制度复杂性	应对制度复杂性	合法性获取
11	Yu 等, 2019, APBR	E1	尽管“轻触式”整合方法有助于避免并购后生产率下降,但由于知识鸿沟,被并企业内部知识的转移仍然很困难	知识转移	知识转移
		E2	如果新兴市场收购方在并购后整合过程中采取“轻触”策略,被并方的发明人的发明生产率几乎不改变	整合模式	整合模式
		E3	知识鸿沟为知识转移制造了障碍	知识转移的影响因素	知识转移
		E4	并购可帮助新兴市场公司雇用高发明创造力的全球人才,从而提高了收购方的并购后技术能力	保留高管团队	高管团队保留

续表2

序号	案例信息	编号	摘录	编码	归类
12	Zhang等, 2015, IJHRM	E1	并购后整合的有效性受到领导风格和人才保留的影响	并购后整合的影响因素	影响因素
		E2	并购后整合的人力资源整合过程中的人才保留受领导风格影响	并购后的人力资源管理过程	员工保留倾向
		E3	任务型、教练型领导风格比较适合中国情境下的并购后人力资源整合过程	领导风格影响并购后员工去留	员工离职倾向
13	Zhang等, 2018,JWB	E1	企业内部和外部的合法性有差异,而且它们的相对重要性在并购不同阶段各有不同	合法性获取差异	合法性差异
		E2	在并购前和并购期间阶段,外部合法性更为重要,而在并购后整合阶段,内部合法性则更为重要	并购不同阶段合法性需求不同	合法性差异
		E3	不同的策略被用于应对合法性失衡:建立网络关系,信任构建	社会网络建构	社会网络重建
		E4	并购后整合阶段大部分中国企业保留了被并企业的管理团队	保留高管团队	高管团队保留
14	Sun, 2018, CMS	E1	维持被收购企业的核心业务	维持被收购企业的核心业务	核心业务保留
		E2	保持被收购企业的独立性和自主性	保持被收购企业的独立性和自主性	组织自治权
		E3	不对称的资源、能力、身份、愿景导致权力关系不平等	权力关系不对称性	身份不对称性
		E4	并购后整合过程中互派员工进行技术交流和相关知识学习	组织间互相学习	组织学习
15	Zheng, 2016, ABM	E1	在并购后整合过程中,权力利用和权力开发的重要性	权力开发和利用	权力关系获取
		E2	利益相关者能够利用的权力来源往往决定了他们行使权力的方式	利益相关者的态度	权力关系获取
		E3	权力的利用也受到其当地同行行使权力的方式的影响	权力关系不对称性	权力关系获取
16	Zheng, 2016, IBR	E1	先前并购经验影响着战略资产的获取	并购整合的影响因素	影响因素
		E2	不整合或小范围整合,给予被并方管理团队充分的自治权	整合程度	资源重组
		E3	选用支持性合作伙伴型整合模式	整合模式选择	知识转移
17	程聪等, 2017,管理 世界	E1	跨国并购后整合过程中企业合法性聚焦必须关注内外兼顾的组织情境	合法性获取	资源重组
		E2	跨国并购后整合过程中高阶能力整合模式(重构能力)促进企业形成强组织惯例的可能性更高	组织动态能力重构	资源重组
		E3	采取高阶能力整合模式完成先进技术、知识的转移、吸收以及融合是并购后整合的重要任务	知识、技术等获取和转移	知识转移
18	崔永梅等, 2018,科技 进步与对 策	E1	只有通过恰当整合,才能实现海外并购企业从技术知识资源获取到技术知识能力重构的过程	组织能力重构	资源重组
		E2	在并购后整合阶段应注重技术重构	技术知识等获取	资源重组
		E3	通过技术整合路径实现目标方技术能力获取、转移、整合和内化,最终在消化吸收的基础上形成自主研发创新能力	技术知识转移和获取	知识转移
		E4	技术整合分为技术甄别、技术转移和技术重构3个过程	技术整合	整合内容
19	孟凡臣和 刘博文, 2019,管理 工程学报	E1	在跨国并购整合阶段的前期,跨文化吸收能力主要表现为对外部知识的获取、理解、共享过程及对双方企业文化的解冻过程	知识转移过程	知识转移
		E2	在跨国并购整合阶段的中期,跨文化吸收能力主要表现为对外部知识进行共享、重组、融合的过程及对双方文化融合的推进过程	知识重组过程	资源重组
		E3	在跨国并购整合阶段的后期,跨文化吸收能力主要表现为对新知识体系进行商业化应用的过程、持续创造新知识的过程及对文化进行重新冰冻的过程	双方知识体系重新构建	知识体系重构
20	齐善鸿等, 2013,管理 学报	E1	由于文化整合涉及双方文化之间的接触、冲突、磨合等一系列博弈过程,因此,企业跨国并购除了要考虑经济博弈的维度,还必须关注文化博弈维度,即企业跨国并购整合的实质是经济与文化的双重博弈	文化差异的影响	心理博弈过程
		E2	中国企业在进行跨国并购的过程中,又存在重视经济博弈、轻视文化博弈的问题	文化整合程度	心理博弈过程
		E3	在不同的“经济—文化”情境下,并购整合的博弈过程具有不同的心理博弈变化特征	心理博弈变化	心理博弈过程
		E4	中联重科总结并购后企业文化成功整合的原因在于:基于“包容、共享、责任”的共同价值观,创造了一种新的结合了2家企业原有优秀成功因子的新文化	并购整合成功的影响因素	跨文化能力
21	王淑娟等, 2015,南开 管理评论	E1	在初试阶段,需要核心管理团队的参与与采纳,通过消除语言差异实施进入正合适文化渗透的破壁式文化渗透	高管团队的积极性	跨文化能力
		E2	在加强阶段,需要更多的管理者参与其中并采纳文化,通过正式和非正式渠道实施交互式文化渗透	沟通和交流频繁	跨文化能力
		E3	在定性阶段,锁定一种主导文化,通过管理模式的变革是的全员员工融入并介绍文化整合,实施重塑式的文化渗透	组织机制设计变化	组织管理体系变化
		E4	文化整合中的渗透与融合	文化保留程度	跨文化能力
22	魏江和杨 洋, 2018, 管理世界	E1	由于文化、制度、惯例上存在的巨大差距,整合过程中常常冲突、矛盾重重,工会罢工、员工离职事件频发,这也导致很多后发企业并购后选择“结婚不同居”、“互不干涉”的模式来规避冲突	并购后整合模式选择的影响因素	整合模式
		E2	并购后整合战略的选择问题不再是整合和自治“二选一”的决策,而是在在不兼容、不兼容的情况下选择合适的战略来实现平衡共生,获取被收购企业的认可,应对不兼容和不对称的局面	并购后整合模式	整合模式
		E3	组织身份不对称导致的身份连续性缺失会对整合过程中潜在冲突激发以及内部合作伙伴之间的合法性获取产生重要影响	组织身份不对称性	身份不对称性
		E4	组织身份不对称和并购动机共同影响后发跨国企业的并购后整合,企业会采用不同机制来应对组织身份不对称带来的协调挑战,同时满足不同并购动机下的协调需求	并购后整合的影响因素	影响因素
23	魏江等, 2020,管科 世界	E1	并购后整合过程中合法性获取战略:合法性获取战略、合法性修复战略、合法性维持战略	合法性获取	合法性获取
		E2	面临制度维和产品维的来源国劣势时,企业综合使用制度遵从、组织制度设计、资源协同和声誉重构等战略来获取合法性	合法性获取途径	合法性获取
		E3	对被并方成本管控、制造流程和市场感知等方面能力的改善,以修复和强化被并方的合法性	对被并方整合管理	整合内容

续表 2

序号	案例信息	编号	摘录	编码	归类
24	谢洪明等, 2019, 管理世界	E1	缺乏资源的新兴经济体企业在连续跨国并购过程中会经历“双向资源结构化-纵向资源结构化-横向+纵向资源结构化循环”的演化过程	资源整合	资源重组
		E2	新兴经济体企业连续跨国并购过程中随着资源的积累, 重组策略逐渐从稳定式重组过渡到丰富化重组最后转变为开拓式重组	资源重组	资源重组
		E3	先前的经验错误地应用于后续的并购活动中, 并购整合将产生负面的转移效应	并购整合经验的影响	组织学习
		E4	对标的方的整合拓展了企业的知识基础从而增强了企业后续的生存能力	知识整合	整合内容
		E5	连续跨国并购的价值创造不仅依赖于资源、经验或是企业家, 还更依赖于并购后在非市场环境下创建、部署、合并、管理和交换资源	并购后资源管理	资源重组
25	杨勃和许晖, 2020, 中国工业经济	E1	组织身份落差是决定逆向跨国并购后身份管理模式选择的重要因素	并购后身份管理的影响因素	影响因素
		E2	不同身份管理模式在话语建构、业务运营、权力关系、象征行为等方面存在显著差异	并购整合内容	整合内容
		E3	并购后组织身份管理模式有: 单一隔离型、双元联邦型、统一吸收型	并购后身份管理模式	整合模式

制度环境具有很大差异, 不仅会独立影响企业的国际化战略决策, 二者交互作用同样会驱动组织战略决策的选择(汪涛等, 2018)。中国企业逆向跨国并购整合模式选择可以看作是一种重要的战略决策, 同样会受到“制度—资源”二元情境的交互影响。第二, 在逆向跨国并购整合过程中, 组织内外部因素对于组织战略决策的影响必然同时存在, 并会产生复杂的博弈, 单独抽出某一因素而不考虑另一因素则与动态复杂的经济活动现实相违背。已有学者在研究企业国际化行为时使用了“制度—资源”的二元框架, 同时考虑了制度与资源两个维度发挥的交互作用并验证了该框架的有效性(汪涛等, 2018)。如 Peng 和 Chen(2009)提出基于制度理论和资源基础观的整合框架, 认为制度理论和资源基础观共同决定了企业国际化经营决策和成效。同样 Meyer 等(2009)基于制度理论和资源基础观的交互视角对新兴市场国家企业海外投资决策进行了大样本实证研究。因此, 本文认为中国企业逆向跨国并购整合模式选择不仅仅受主并双方所拥有的相对资源优势所影响, 也不仅仅由东道国与母国之间的制度差异所决定, 而是由主并双方的相对资源优势 and 制度差异方向彼此交互、共同影响。

具体而言, 制度差异是以主并双方所在的母国与东道国的相对制度质量差距为划分维度。已有研究表明母国与东道国之间的制度差异不仅有大小之别, 还有方向的不同(汪涛等, 2018)。若母国的综合制度质量评分高于东道国的综合制度质量评分即为制度顺差; 若母国的综合制度质量评分低于东道国的综合制度质量评分即为制度逆差(张红娟等, 2015)。鉴于本文的研究对象为中国企业并购发达国家企业, 一般而言, 中国的制度质量(评分)均低于发达国家企业所在的东道国(Hernández and Nieto, 2015), 所以本文默认为制度逆差情境。同时借鉴了汪涛等(2018)对于制度逆差高低的判断方法, 以中国与东道国的经济自由度(Index of Economic Freedom, 简称 IEF)分值差的大小为判断依据。本研究以 2020 年的 IEF 指数为评判基准(其他年份亦可, 不影响本研究的结果), 2020 年中国的 IEF 分值为 59.5, 比中国 IEF 分值高的国家(地区)有 102 个, 将中国与这 102 个国家(地区)的 IEF 数值相减得到二者的 IEF 分值差, 最终差值范围为 -29.9~0, 以差值的中位数“-8.55”作为分界线, 数值上大于或等于 -8.55 表示高制度逆差, 数值上小于 -8.55 表示低制度逆差。由此, 我们定义本研究中高低制度逆差的核心内容, 也即是高制度逆差是指东道国的制度质量评分虽然优于中国, 但是两者差距较小, 如法国、意大利、葡萄牙等国家, 低制度逆差是指东道国的制度质量评分明显优于中国, 如德国、美国、日本、瑞典等国家。资源层面的因素以主并双方拥有的相对资源优劣势为划分维度。组织资源能力维度是指组织知识基础、企业声誉、创新能力、管理能力、科研技术、品牌优势、经济水平等综合的核心竞争力。并购发达国家的中国跨国企业持有的资源没有绝对的优劣势之分(Meyer et al., 2009), 因此本研究中考虑了资源顺差和资源逆差两种情境。资源顺差意味着主并企业持有的

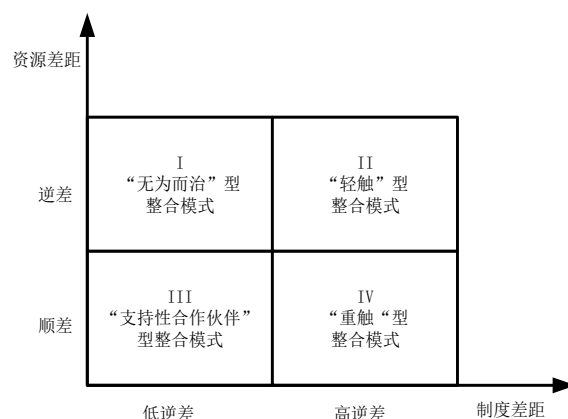


图1 逆向跨国并购的整合模式分类

资源相对优于被并企业,资源逆差意味着主并企业持有的资源相对弱于被并企业。

因此,根据制度逆差高低和相对资源优劣势的分类,最终构成一个2×2的“制度—资源”二元情境组合,4种不同情境分别对应着4种不同的并购整合模式。具体来说,(1)组合I:资源逆差—制度低逆差。即当主并企业的资源基础实力弱于被并企业,并且双方所处国家的制度逆差较小时,中国企业在逆向跨国并购整合过程中倾向于选择“无为而治”型整合模式。如吉利并购沃尔沃的整合案例。(2)组合II:资源逆差—制度高逆差。即当主并企业的资源基础实力弱于被并企业,但双方所处国家的制度逆差较大时,中国企业在逆向并购整合过程中倾向于实施“轻触”型整合模式,如中国一拖并购法国McCormick France的整合案例。(3)组合III:资源顺差—制度低逆差。即当主并企业的资源基础实力强于被并企业,并且双方所处国家的制度逆差较小时,中国企业在逆向并购整合过程中倾向于实施“支持性合作伙伴”型整合模式,如海尔并购GE的整合案例。(4)组合IV:资源顺差—制度高逆差。即当主并企业的资源基础实力强于被并企业,并且双方所处国家的制度逆差较大时,中国企业在逆向并购整合过程中倾向于实施“重触”型整合模式,如中联重科并购CIFA的整合案例。

(二)4种整合模式的作用机制分析

根据质性元分析的归类结果,识别了适合于中国企业逆向跨国并购整合的4种模式以及相应的情境差异,并区分了不同利益相关者的具体响应行为及其背后的作用机制,这正好构成一个C-B-D(Context-Behavior-Decision)框架(图2)。在管理与行为科学研究领域中,诸如此类的分析范式有:ABC(Antecedents-Behaviors-Consequences)、IPO(Inputs-Process-Outputs)、APC(Antecedents-Process-Consequences)等都是较好地综合组织战略决策行为及其前因后果的分析框架,并已得到广泛应用(吴小节等,2019;Paul et al.,2018)。接下来,本文将根据4种整合模式的情境匹配(表3)、不同利益相关者的响应行为和行为背后的作用机制展开逐一分析。

1.“资源逆差—制度低逆差”与“无为而治”型整合模式的匹配机制

(1)“无为而治”型整合模式的特征。“无为而治”型整合模式最初由Sun(2018)提出,其来源于中国古代道家哲学中的“无为而治”思想。这种整合模式的核心是在并购双方资源、能力以及身份地位具有显著的不对称性,与东道国的制度文化差异较大,在面临着东道国政府经济和政治的严格管制且信息获取不对称时(Sun, 2018),主并方并没有采取刻意、强制的整合策略,而是给予被并企业充分的自主空间,鼓励被并企业积极主动参与并购整合过程,更强调利益相关者之间的和谐关系问题,而非整合效率与整合任务。具有以下4个明显特征:从被并方员工的认同感知层面来看,被并方员工并不认同主并企业的身份。由于并购双方的品牌、技术和声誉等资源差距悬殊,被并方员工常常觉得主并方像是“来自乡下的穷小子”,在对外身份话语构建时,常常认为“我们与他们隶属于不同的企业”,“我们的身份归属于原来的公司,我们和他们无关”,极力撇清联系。从人力资源变化情况来看,“无为而治”型整合模式倾向于完全保留被并方的高管团队,承诺不裁撤被并方员工,为利益相关者传递积极的信号。从组织制度机制设计方面来看,主并方与被并方采取相互隔离的组织架构,

表3 并购整合案例与整合模式的匹配关系

主并企业	被并企业	并购时间	目标国	并购后整合模式	支持文献
万向集团	A123 系统	2012	美国	“无为而治”型	魏江和杨洋(2018);Sun(2018);魏江等(2020)
万向集团	Fisker 汽车公司	2014	美国		魏江等(2020);Sun(2018)
中国化工	先正达	2016	瑞士		杨勃和许晖(2020)
万达集团	AMC	2012	美国		Sun(2018);Muralidharan(2017)
吉利控股	沃尔沃汽车	2010	瑞典		杨勃和许晖(2020);程聪等(2017);魏江等(2020)
中国国家电网	葡萄牙能源网公司	2012	葡萄牙	“轻触”型	Ai 和 Tan(2017)
中国一拖	法国 McCormick France 公司	2011	法国		Liu 和 Woywode(2013);崔永梅等(2018)
中国国家电网	意大利电网	2014	意大利		Panibratov(2017);Liu 和 Meyer(2020)
三一重工	普茨迈斯特	2012	德国	“支持性合作伙伴”型	孟凡臣和刘博文(2019);Haasis 等(2018)
海尔集团	Sanyo	2011	日本		魏江和杨洋(2018);王淑娟等(2015);Cui 等(2016)
海尔集团	GE 家电	2016	美国		杨勃和许晖(2020)
金风	Vensys	2008	德国		魏江和杨洋(2018);Zheng 等(2016)
东华链条	德国 KOB 公司	2008	德国		魏江和杨洋(2018);Haasis 等(2018);Sachsenmaier 和 Guo(2019)
均胜集团	普瑞	2011	德国	“重触”型	Oliveira and Rottig(2018);谢洪明等(2019)
联想集团	摩托罗拉移动	2014	美国		杨勃和许晖(2020)
中化集团下属蓝星集团	安迪苏	2006	法国		齐善鸿等(2013)
卧龙电气	奥地利 ATB	2011	奥地利		Ai 和 Tan(2018)
中联重科	CIFA	2008	意大利		魏江和杨洋(2018),齐善鸿等(2013)

无外派高管团队,保持原有组织结构。从双方资源协同程度来看,主并方通过“无为”的策略给予被并方充分的“有为”施展空间,鼓励被并方在整合过程中发挥能动性,主动参与并购后的任务整合与文化整合。

(2)“无为而治”型整合模式的匹配原因。事实上,跨国企业在并购整合过程中不可避免地会感受到来自母国和东道国的多重制度逻辑冲突以及主并双方资源差距悬殊带来的威胁(魏江、杨洋,2018)。中国企业在并购整合过程倾向于选择“无为而治”型整合模式的情境条件,主要包括组织内因和环境外因。具体而言,内因主要是指中国企业自身关键资源和能力等逊色于被并方,其独特的品牌价值、研发技术、组织声誉等构成的高组织身份吸引力,是众多中国跨国企业尚不具备的战略资源,并且并购双方资源的相似性和互补性均较低。面临并购后“弱者整合强者”的决策行为,被并方关键利益相关者的抵触行为和质疑态度迫使主并企业更倾向于选择“无为而治”型整合模式,以此降低资源和能力短板带来的冲突效应。外因主要是指母国不完善的

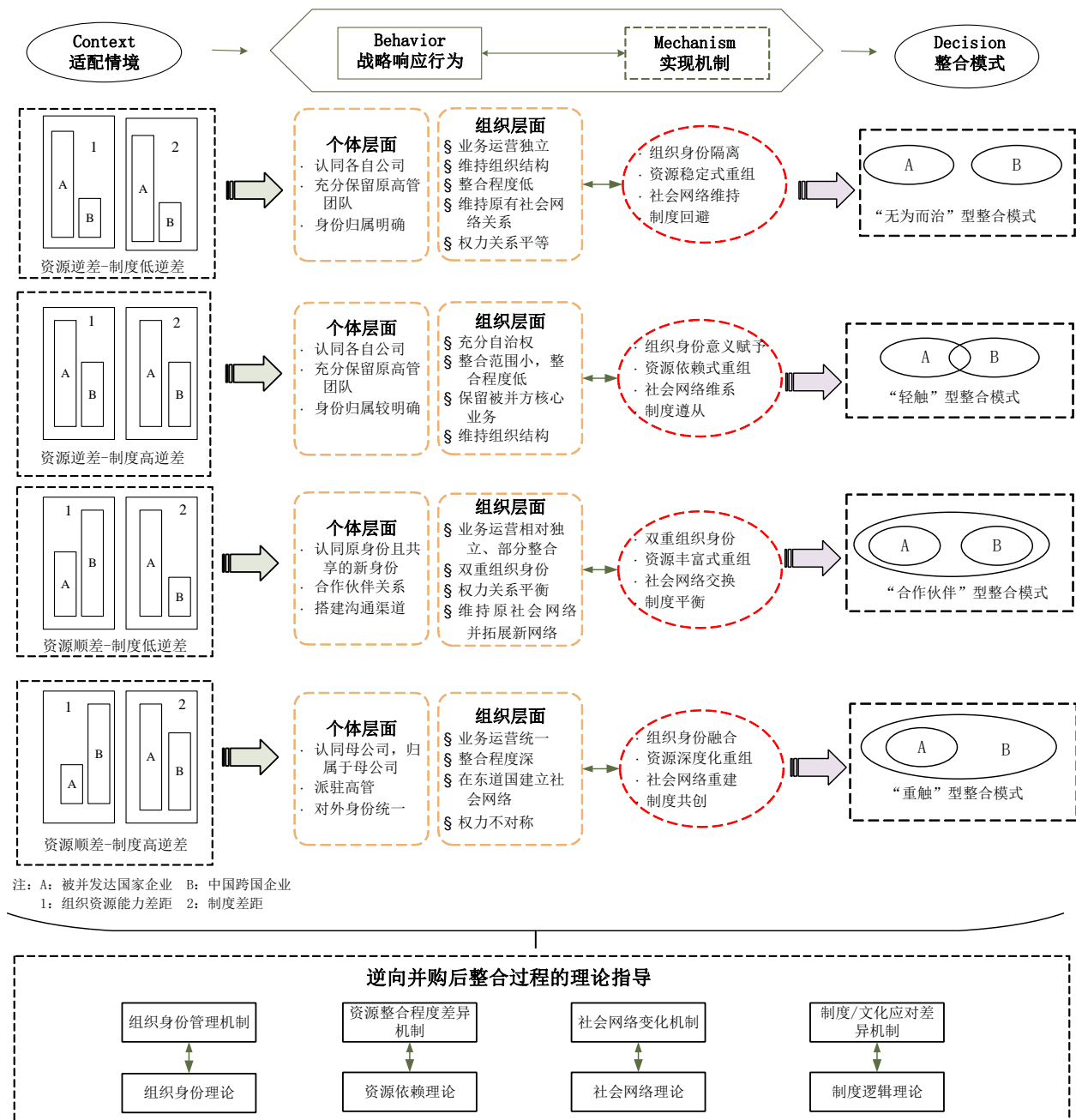


图2 逆向跨国并购后整合过程的理论框架

制度环境导致被并方利益相关者对新兴经济体跨国企业持有负面刻板印象。来自中国的企业由于背负来源国劣势烙印,使东道国利益相关者对其产生负面制度归因(Ramachandran and Pant, 2010),并为其贴上“生产劣质产品”、“技术盗窃”、“缺乏社会责任意识”等负面标签(杨勃, 2019),进而给主并企业带来严重合法性赤字,影响并购整合过程中其在东道国的组织形象、资源获取、能力构建和经营绩效。这种制度距离逆差越小,意味着东道国的制度环境质量显著优于中国,相比较而言中国的跨国企业更容易遭受来源国劣势,合法性获取较为困难。与此相对应的是选用“无为而治”型整合模式能最大限度降低整合过程对被并企业核心能力、组织惯例、企业文化的破坏(Liu and Meyer, 2020),亦能防止由于被合法性较低的中方企业并购导致被并方合法性降低的风险。

(3)“无为而治”型整合模式的响应行为及其作用机制。主并方选用的“无为而治”型整合模式需通过以下作用机制实现:一是组织身份隔离机制。面对被各方面不如自己原公司的外来企业并购后,被并方员工会对主并方会产生严重的偏见并持怀疑态度,将对方看成是素质低下的、不怀好意的、无能的(Brueller et al., 2018),集体抵制将要接管他们的企业。并购整合过程中被并企业员工想要保留他们原有的身份,员工感知到身份多重性之间的差异和冲突时(Madhok and Keyhani, 2012),更加认同自己原来所在的组织,将自我身份嵌入原组织中,进而难以认同新组织,其离职意愿和行为愈发频繁,造成被收购企业的关键人才和知识的流失时(Liu and Meyer, 2020)。因此,主并方会倾向于对被并方原有历史身份进行保留,并购双方仍使用各自原来的组织身份,维持被并方员工对原组织的认同,同时将两种身份进行隔离,互不干涉,防止身份污名化,进而降低身份多重性产生的负面影响(Sun, 2018)。

二是社会网络维持机制。从组织内部社会网络的变化来看,“无为而治”型整合模式表明会完全保留被并方原有的高管团队及研发人员,且承诺不外派高管入驻被并方,减少裁员,保留被并企业原有的社会网络关系(Sun, 2018)。主并方选择让渡整合话语权和控制权,给予被并方高度自治权,包括决策权、财务权、用人权,使被并方维持原有研发、销售、制造、运营和决策体系(魏江等, 2020)。如2013年万向并购美国A123公司后,万向企业总经理说道:万向没有派驻一个人进入A123的管理团队,仍然维持A123原有的人才队伍,维持A123原有的高管团队和技术研发团队关系,降低整合风险(魏江、杨洋, 2018)。从组织外部社会网络关系来看,相对于本土企业而言,跨国企业在当地社会网络中缺乏嵌入性,进而难以与关键的内外利益相关者建立信任关系(Zheng, 2016)。为了防止二元逆差情境和主并方的来源国劣势对被并企业的外部声誉和品牌价值产生负面影响,防止外部利益相关者对主并企业的歧视和偏见而对被并方做出的负面评价,影响东道国利益相关者对来自主并企业组织身份的解读,带来自身合法性赤字,主并方选择不干涉被并企业原有的社会网络关系,如经销商网络、客户、工会、研发中心等关系。

三是资源稳定式重组机制。资源稳定式重组是指对于被并方现有资源和能力进行微小的整合甚至不整合。在并购整合过程中,由于主并方缺乏相应的技术与管理人才,同时面临着法规、管理和文化等方面的高差异冲突,“无为而治”型整合模式在对主并双方资源重组时的主要实现路径有:第一,业务运营独立。“无为而治”型整合模式要求并购双方最大程度保持业务独立运营,互不干扰,双方均按照各自原来的企业名称和品牌开展业务运营活动。一方面是避免制度差异带来的合法性赤字问题,另一方面缓解双方可能存在的矛盾,如吉利并购DSI后,保留了DSI品牌和公司运营的相对独立性(魏江等, 2020)。第二,成立非正式沟通平台。双方之间关于技术以及人才培养等内容的交流和信息共享主要通过建立非正式组织渠道的平台。如吉利设立“沃尔沃—吉利对话合作委员会”。第三,成立共享的研发平台。为了规避资源不对称劣势带来的组织内部不信任等问题,避免被并方怀疑中方企业“技术盗窃”、“拿来主义”的做法,在整合研发技术等资源时并没有直接打入被并方的研发团队,而是在不干预原有正常的研发活动前提下,设立一个新研发中心,分别向主并双方提供基础性技术支持,主并双方在此基础上各自研发自己的产品,以强化技术交流和充分利用被并方的技术优势。如吉利出资在哥德堡成立吉利汽车欧洲研发中心,依托哥德堡优势研发资源,分别向沃尔沃与吉利汽车公司提供基础性技术支持,吉利与沃尔沃在此基础上各自开发自己的汽车产品(魏江、杨洋, 2018)。

四是制度回避机制。在逆向并购后整合情境中,制度差异和差距、内外部合法性缺乏、组织间不信任等会加剧整合冲突(Greve et al., 2017)。为了缓和整合冲突,“无为而治”型整合模式要求主并方选用“制度回避”机制来规避国家和组织双重制度逻辑冲突。中方企业不完善的制度、规范和惯例,外部利益相关者则会戴上“有色眼镜”,依据对于来自中国企业制度缺位的偏见和刻板印象自发地将“基础设施薄弱”“制度不完善”“政治不稳定”“知识产权保护力度不够”等标签贴于主并方。面临着两种制度环境塑造和烙印下导致的双方身份认同危机和整合困难,主并企业倾向于选择“一企两制”的制度以回避多重制度逻辑的冲突来获取合法性。如杨勃和许晖(2020)在对并购后组织身份管理模式研究时谈到,吉利并购沃尔沃后就明确提出“一企两制、沃人治沃”的管理方案,表示“吉利是吉利,沃尔沃是沃尔沃,两者是兄弟关系并不是父子关系”(魏江、杨洋, 2018)。吉利和沃尔沃分别独立运作,是两个不同定位的品牌,管理团队是分开的,只有李书福身兼两家公司的董事长,在其中起协调作用,避免冲突和恶性竞争。

因此,本文提出以下命题。

命题1:当主并双方处于“资源逆差—制度低逆差”情境,中国企业逆向并购后更倾向于选择“无为而治”型整合模式;“无为而治”型整合模式的实现机制包括组织身份隔离、社会网络维持、资源稳定式重组、制度回避等。

2.“资源逆差—制度高逆差”与“轻触”型整合模式的匹配机制

(1)“轻触”型整合模式的特征。“轻触”型整合模式最初是由Liu和Woywode(2013)提出,其核心思想是主并双方组织结构上的高度分离,维持并购双方的组织边界,整合范围小,整合程度低。这种整合模式具有以下特征:从组织结构变化来看,被并方高管团队几乎不变,组织结构分离,主并企业加入被并企业的顾问委员会;从组织自治权来看,主并企业在并购后较少对被并企业进行干预和整合,给予被并企业充分的自治权力,仅在有限领域提供战略决策建议(黄嫚丽等, 2019),同时赋予被并方的管理团队自主决策权,甚至会让渡被并企业原高层管理团队持有部分股权;从业务运营整合来看,保留被并企业的核心业务、公司名称、品牌标志等。并购后双方的业务并不进行融合与统一,如在战略、业务、人员、财务、文化等方面保持相对独立。主并双方通过约定的商业行为实现既定的战略目标,实现双赢;从资源依赖程度来看,主并企业依赖于被并企业的知识、品牌、技术等战略性互补资源,而被并企业依赖于主并企业的资金、市场、低成本优势等。

(2)“轻触”型整合模式的匹配原因。促使中国企业采取“轻触”整合模式的原因包括组织吸收能力欠缺以及两国制度逆差较高。第一,组织吸收能力较弱。Liu和Woywode(2013)认为,缺乏“吸收能力”是导致中国企业采取“轻触”整合模式的重要原因。能否将目标企业的技术资源有效地转化为企业的核心能力是并购整合过程的关键,但往往中国企业在资源差距显著的情境下很难具备整合、转化和吸收关键知识资源的能力(Kumar, 2009),同时主并方缺乏相关并购整合经验导致整合过程知识吸收无章可循,从而导致并购价值难以实现(Liu and Woywode, 2013)。另外,并购双方资源相似性较低,互补性较高导致资源吸收较难。一家德国公司的CEO在并购整合时阐释道:“由于缺乏经验导致知识转移过程的重重困难,来自中国的工程师(个体层面)无法有效利用我们的研发成果。我们不害怕失去核心技术,因为技术知识转移需要经验,缺乏整合经验或吸收能力的技术研发人员也不能轻而易举接触到我们现有的技术研究成果”(Ai and Tan, 2017)。除此以外,相比于国有企业,民营企业透明的决策流程、简单的组织结构制度更有利于知识的转移、消化和吸收,因此国有企业逆向并购后整合更适合于选择此整合模式。第二,制度逆差较大。制度逆差较大时意味着东道国的制度质量虽然优于中国,但是二者差距较小,相比而言主并方更容易掌握和遵守东道国的制度规则。并购整合情境中涉及不同文化背景的个体、团队和组织,并购双方员工文化价值观的不同导致并购整合协同难度加大,造成组织间知识共享和信息交流的困难(Panibratov, 2017),文化冲突和不信任同样会降低企业的吸收整合能力,从而不利于知识转移。杨勃和许晖(2020)研究发现,资源能力悬殊的情况下如果采取深度整合战略会引起被并企业的不信任,导致东道国员工对并购整合的强烈抵制。因此在资源能力没有优势的情境下,即使进入制度更加相似的东道国,在并购整合过程中应选择低程度甚至不整合的策略,可避免资源优势欠缺下深度整合

的不利影响。

(3)“轻触”型整合模式的响应行为及其作用机制。主并双方选用“轻触”型整合模式需通过以下机制实现:一是组织身份意义给赋机制。为了减少歪曲和污名化的身份印象,促使东道国利益相关者认可和接受中国主并企业,通过组织身份意义给赋的过程,东道国利益相关者对“主并企业是谁”形成了新的认知,进而消除身份误解,还能够帮助中国企业塑造良好的外部形象,提升企业声誉,帮助中国企业获取外部合法性(Monin et al., 2013)。如崔永梅等(2018)在分析中国一拖并购法国 McCormick France 公司案例时,提到在整合之初,中国一拖需要加强与被并方利益相关者的交流与互动,以使被并方真正了解中国一拖的组织身份,因为组织身份直接影响外部利益相关者对组织的感知和预期,进而影响整合态度。

二是资源依赖式重组机制。第一,通过依赖互补性资源实现较小范围整合。“轻触”型整合模式并不要求主并企业对被并企业的组织身份、结构、文化、人力资源、财务等方面进行统一管理和整合,而仅是在有限范围内进行合作和资源共享,给予被并方充分的自治权。Oliveira 和 Rottig(2018)认为,来自中国的跨国企业具有低成本优势、财务优势和母国市场优势,而发达国家企业具有技术优势和品牌优势,将两种优势进行整合是并购后价值创造的重要渠道。Liu 和 Meyer 等(2020)认为如果目标方在不同于并购方的技术和产品领域更具优势,就应该给予目标企业更多自治权,从而最大限度降低整合过程对被并企业核心能力的破坏及关键人员的流失,降低运营中断的风险。第二,知识逆向转移过程。被并企业的技术和知识领先优势迫使主并企业不得不采取一种“学习者”的姿态来获得相关技术资源的有效吸收和融合(Abby et al., 2020)。逆向跨国并购为中国等新兴经济体企业提供了重要的学习机会,通过学习发达国家企业的先进技术、管理经验、隐性知识等,打破原有的知识结构和组织惯例,促进知识体系的更新。“轻触”型整合模式降低了并购整合活动对被并企业知识的破坏。如魏江和杨洋(2018)的研究发现,中国企业在逆向跨国并购后将中国企业的员工派往被并企业的研发中心进行技术学习,实现技术资源的从自上往下转移。

三是社会网络维系机制。一方面,维系组织内部社会网络,即保留原组织雇员,不变动高管团队和技术研发团队,保留被并方的组织结构关系。变动被并方高管团队往往会对被收购公司产生负面影响(Zhang et al., 2019),被并企业高管团队已经在东道国积累了丰富的社会网络,对东道国的环境与企业的经营状况和竞争优势更加熟悉,替换高管团队将导致企业失去社会资本,导致主并企业失去有效管理被并企业的隐性知识;除此以外,新兴经济体企业往往缺乏管理发达国家企业的经验和能力,而替换东道国高管团队将会对被并企业的经营管理产生破坏。另一方面,充分尊重和维系被并方原有的外部社会网络,保持原有的合作网络。

四是制度遵从机制。在逆向跨国并购的情境中,后发企业缺少对东道国制度知识的了解,理应遵从东道国制度来回应利益相关者诉求。“轻触”型整合模式在应对两国多重制度逻辑时主要是采用了“制度遵从”机制,这种机制具体的表现形式是:第一,尊重被并双方企业文化。主并双方既有基于国家文化和企业文化双重影响的价值观、管理方式等巨大的认知性冲突,加上以弱并强情境下微妙的情绪对抗,导致文化整合冲突频发(Liu and Woywode, 2013)。“轻触”型整合模式要求主并方尽量避免文化整合的冲突,不能有“占领军”的心态,而是要站在被并购方的角度来考虑问题,让他们感受到尊重及相互平等,从而赢得他们的理解,确保并购后的人员及业务的稳定选择,相互理解对方的思维方式和行为习惯,协调不同国家企业文化的差异与冲突,以促进相互间文化融合的过程。第二,制度遵从机制要求主并方通过尊重和适应被并方的相关制度规范以符合评价者的要求。可以最大限度地适应东道国的制度要求,并不强制要求以哪方的制度和文化为主导(Panibratov, 2017),也并不要求将双方的制度融合在一起,更为强调对东道国制度的严格遵从,以规避东道国对其母国制度缺位的刻板印象。这种高度隔离且包容的制度遵从做法可为并购双方遵循原有的制度优势,克服文化距离提供有效的缓冲期(魏江、杨洋, 2018)。

因此,本文提出以下命题。

命题2:当主并双方处于“资源逆差—制度高逆差”情境,中国企业逆向并购后更倾向于选择“轻触”型整合模式;“轻触”型整合模式的实现机制包括组织身份意义给赋、资源依赖式重组、社会网络维系、制度遵从等。

3.“资源顺差—制度低逆差”与“支持性合作伙伴”型整合模式的匹配机制

(1)“支持性合作伙伴”型整合模式的特征。Oliveira 和 Rottig (2018) 在研究中国企业逆向跨国并购整合战略时正式提出“支持性合作伙伴”型整合模式,这种模式的核心思想是并购双方的协同潜力较大,资源互补性强,并购双方在整合过程中相互支持、相互依赖、互为伙伴关系。双方懂得利用和协调各自的优势,扬长避短,整合优势资源,共同实现协调效应。“支持性合作伙伴”型整合模式具有以下3个显著特征:一是,并购双方的关系是双向平等的、相互依靠、相互支持、扬长避短、非单向依赖。在并购整合时最大限度地放低姿态,给对方充分的尊重。避开“purchase”,谨慎地选用了“cooperation”表达(Kale and Singh, 2017);通过放低自己的身段,互相成就;因此,并购双方各有优势、相互支持。二是,并购双方是“伙伴”、“战略联盟”关系而并非“买卖”关系,这种关系给予被并方以最直接的尊重感,增加被并方的信任与认同,减少整合障碍(Madhok and Keyhani, 2012)。伙伴关系表现为并购双方在地位上是相对平等的,并购后保留双方的身份、组织结构和品牌,且并购双方相对独立运营,这种整合模式更类似于战略联盟,而非并购。三是,整合权力仍然掌握在主并企业手中,由主并企业来设计和安排整合过程的制度和机制。

(2)“支持性合作伙伴”型整合模式的匹配原因。同样地,逆向并购后整合过程选择“支持性合作伙伴”型整合模式的原因可从组织内因和环境外因去分析。组织内因主要是由于主并双方资源相似性与互补性均较强。互补性也即主并双方的资源有“较大差异但相互助益”的特征,即某些关键性资源尽管存在较大差异,却能在组合时彼此增益并创造价值(黄嫚丽等, 2019)。基于自身在国内的营销网络及资金充裕优势去并购发达国家企业的中方企业通过吸收被并购企业的技术和研发资源,同时被并方可以利用并购方的资金充裕优势加大研发力度,即迅速获取目标方的核心技术资源来弥补自身资源的不足,从而得以促进“协同效应”的发挥。比较而言,主并方的资源优势更胜一筹。Zaheer 等(2013)研究表明,并购双方的资源互补性越强,越有利于双方利用自己的优势弥补对方的劣势,实现“匹配性经济”,这种整合模式更像是一种合作、互利互惠的关系。当进入东道国制度环境与本国的制度环境的逆差较小时,中企的来源国劣势越凸显,即使资源优势加持条件下,主并企业也更倾向于选择合作式的整合策略。

(3)“支持性合作伙伴”型整合模式的响应行为和匹配机制。一是双重组织身份并行机制。并购整合过程中较为完整地保留双方固有的身份,同时在并购后会创造出一个共享的、与原有身份相关联的、更高层次的新身份(魏江等, 2020)。当并购双方的身份不对称性较低时,过渡到新的组织身份对于被并方员工而言并无较大冲击力。这就要求并购双方员工将自己归类为具有双重组织身份的成员,对于两种组织身份均要求高度认同感。如海尔并购GE家电事业后,既保留了海尔原有的“国民品牌”组织身份和GE原有的“高端品牌”组织身份,同时创造了“全球家电领导者”的共享组织身份(杨勃、许晖, 2020)。又如新疆金风科技公司收购 Vensys 后,为了充分整合 Vensys 的技术优势和金风科技的产业化优势,在保留各自组织身份的基础上,通过整合出形成一种共享的新身份“德国品质、中国成本”的风力发电机组来实现优势互补和协同(魏江、杨洋, 2018),当这种新身份优于原身份,被并企业员工甚至会倾向以新身份替换原有身份。

二是资源丰富式重组机制。第一,知识双向转移。主并企业在双方知识资源充分理解的基础上,对知识体系进行反复的整理与摒弃,并将整理后的新、旧知识融合成为新的知识体系。比如孟凡臣和刘博文(2019)在研究三一重工并购普茨迈斯特一案中提到为了加强彼此间成员的相互交流,三一重工安排一些员工在普茨迈斯特边工作边学习;普茨迈斯特的管理层及核心团队则来到长沙进行沟通和交流(Zaheer et al., 2013)。同样均胜并购整合普瑞的过程中学习了很多生产管理方面的诀窍和技巧,普瑞也得以进入中国的巨大潜在市场(Oliveira and Rottig, 2018)。第二,创建联合研发平台。在整合研发技术等资源时并没有派遣技术团队入驻被并方,而是通过搭建平台架构,联合开发的方式来推动双方合作交流,共同攻克整合过程中的技术难题(Haasis et al., 2018)。如金风并购 Vensys 后成立新的研发中心,搭建新的研发平台基础架构,这样的平台能够满足主并双方共同的产品开发需求。在这一过程中,双方研发团队共同合作开发平台,并在平台上把技术积累进行分享、消化和吸收,实现技术人员和技术能力的双向融合。第三,资源重新配置。该整合模式下主并双方资

源的相似性和互补性均较高,为了减少冗余资源引致的管理成本,主并企业倾向于重新组合和配置双方的关键性资源(黄嫚丽等,2019),减少协同成本,提高整体管理效益,有利于并购双方战略决策的统一。

三是社会网络交换机制。“支持性合作伙伴”型整合模式强调并购双方地位的平等,在整合过程中寻求资源最大化协同,双方沟通交流频繁,“有商有量”。相对于本土企业,中国跨国企业在当地社会网络中缺乏嵌入性,进而难以与关键的内外利益相关者建立信任关系。例如,Oliveira和Rottig(2018)对浙江均胜集团并购德国普瑞的案例进行研究发现,浙江均胜可以借助整合普瑞的过程在东道国市场获取关系资产,如与发达国家客户、供应商、渠道商等利益相关者建立网络关系,获取外部信息和资源。同时普瑞也可以借助均胜集团快速进入中国市场,与均胜现有的利益相关者建立网络关系,帮助普瑞快速熟悉中国市场。

四是制度平衡机制。“支持性合作伙伴”型本着平等互惠的出发点,要求整合过程中的文化融合过程尽可能规避非理性的、对抗的心理博弈(Haasis et al.,2018)。“支持性合作伙伴”型整合模式必须强调以“双方合作、共同发展”为最高诉求,用共赢的合作理性来代替背离目标的、对抗的非理性,以避免出现由于低级的心理博弈而导致的文化冲突升级。通过制度平衡规定,双方在整合过程中要尽量发现对方的优点、反省自己的缺点,挖掘双方企业文化中优秀的理念、制度、行为因子,形成优秀的并购后组织企业文化(Oliveira and Rottig,2018)。以此打败自己的心理优越感,减少对方对自己的抵制与反抗。这样双方就会产生对彼此的好感,互相释放善意,从而营造出正面的、合作的、谅解的文化整合气氛,以最佳的方式让自己的优秀文化因子和优势为被并购方所真正接受。

因此,本文提出以下命题。

命题3:当主并双方处于“资源顺差—制度低逆差”情境,中国企业逆向并购后更倾向于选择“支持性合作伙伴”型整合模式;“支持性合作伙伴”型整合模式的实现机制包括实现双重组织身份、资源丰富式重组、社会网络交换、制度平衡等。

4.“资源顺差—制度高逆差”与“重触”型整合模式的匹配机制

(1)“重触”型整合模式的特征。“重触”型整合模式强调对目标方进行深度整合达到统一管理,达成结构性的统一,统一实施企业战略目标的模式,以便双方在关键性战略资源等方面融为一体,其更加注重实现短期的目标和利益(Bauer and Matzler,2014)。主要有以下典型特征:从组织身份变化视角来看;“重触”型整合模式在并购后整合时将被并方的组织身份融入到主并企业的组织身份之中,被并方的固有身份逐渐消失,对外形成统一的身份话语。同时被并方的雇员将归属于母公司的成员,认同母公司的组织身份(杨勃和许晖,2020)。从整合程度视角来看;主并方对被并方进行高度整合,由主并方全盘接管运营活动和实施统一的经营战略,派遣中方管理者负责被并企业的业务运营。从权力关系视角来看;并购整合过程中权力集中于主并方,通过“自上而下”的方式重新分配资源和布局运营战略,并购方在整合过程中具有绝对的话语权和控制权。从业务保留情况;对被并企业的品牌、组织名称等进行整合,不予以保留。

(2)“重触”型整合模式的匹配原因。逆向并购后中国企业倾向于选择“重触”型整合模式的原因主要有:第一,由于中国跨国企业的资源能力相对优势,选用“重触”型整合模式对被并企业的企业声誉、品牌价值或者员工的身份归属感等威胁较小,中国企业能够为发达国家企业提供进入新兴经济体的渠道、不完善制度环境下的经营经验等方面的支持,甚至能够为被并企业提供更积极的身份,如中联重科并购CIFA案例中,,实施“重触”型并购整合对于这两家被并企业而言是一个提升企业声誉和核心竞争力的合适契机(魏江、杨洋,2018)。第二,在进入与中国制度逆差较高的发达国家时,整合过程熟悉东道国市场、保证合约履行的成本较低,更容易获取整合过程的合法性。在资源优势的加持下,被并组织的利益相关者更愿意相信和服从中国跨国企业的深度整合安排。但是“重触”型整合模式下的深度整合会带来未知的动荡和摩擦,破坏目标企业已有的知识资源,并给目标企业的员工带来焦虑和压力,导致关键的技术人员离职,进而损害目标企业的原有的持续创新能力(杨勃、许晖,2020)。

(3)“重触”型整合模式的响应行为和匹配机制。一是组织身份融合机制。与前面所述的3种整合模式均

保留主并双方原有的组织身份或者创新组织身份不同的是,为了更好整合和协调双方,更快吸收和学习对方企业先进技术和管理经验,尽可能地发挥协同效应,“重触”型整合模式要求主并企业不仅仅是整合和统一并购双方原有身份,而且要求对被收购方企业原有身份赋予新的解读(杨勃、许晖,2020)。被并企业的员工身份将被归属于主并方,并逐渐对主并方产生认同。而且在对外身份话语叙述中,被并方成员慢慢由“我们是他们”转换成“我们属于他们”(杨勃、张宁宁,2020)。

二是资源深度重组机制。资源深度重组的主要表现形式是:第一,业务深度整合。在中联重科并购CIFA的整合案例中,中联重科充分利用整合主导权和话语权,将双方的销售、生产、采购、研发、组织、技术、系统、服务渠道都进行了全面的整合,纳入统一的体系和架构,使用统一的管理规则体系(魏江、杨洋,2018)。第二,权力集中。“重触”型整合模式中主并方会认为被并企业在经济上已经没落或处于困境,往往以“征服者”和“统治者”的姿态对待被并企业。因此主并方拥有绝对控制权,而被并企业处于“服从”地位,导致双方权利不对称。主并企业利用主导地位的优势建立主导文化或者主导制度,对于管理者的任命具有绝对话语权,并形成并购后组织的管理逻辑。如中联重科通过管理制度的硬性约束力体现的“硬规则”来不断强化着中联重科总部对CIFA公司的管控力(齐善鸿等,2013)。

三是社会网络重建机制。选用“重触”型整合模式后意味着主并双方的社会网络关系需要重新组建,主要表现为组织管理体系重组。其表现形式是派遣管理人员前往被并企业参与管理企业、并购方的管理制度体系逐渐转移到目标企业、派遣研发人员参与被并方研发团队的交流学习、接管目标方的主要市场并重新配置市场资源、迅速整合目标方的销售系统来统一执行整体的销售战略等。然而,Puranam等(2009)认为,这种结构性整合会破坏被并企业的创新能力,因为结构性整合导致被并企业丧失自主性,降低被并企业的创新意愿,破坏被并企业的激励机制与组织惯例。如中联重科于2008年收购意大利CIFA完成后进行了深度整合,导致被并方雇员的工作积极性急剧下降。

四是制度共创机制。制度共创是基于主并企业主动构建的角度出发(汪涛等,2020),表示并购企业与被并购企业可以利用资源去构建新制度或改变既有制度来响应并购整合过程的合法性需求。当中国跨国并购企业想在发达国家企业利用自身的竞争优势时,就不能一味地适应东道国的制度体系。对于采用“重触”型整合模式且掌握主动权和话语权的主并企业而言,为了达成彼此之间的共同利益,满足双方的合作需求,可以事前约定或构建一种新的制度(Newenham-Kahindi and Stevens, 2018)。主并方也可以利用自身拥有的物质与社会资源所赋予的能动性,向其他利益相关者阐述其利己的新制度构想的合理之处,主动构建新的制度安排,更好地吸收和学习被并方的知识和技术。但是创建新的制度往往要求并购企业拥有丰富的国际化经验、制度创新能力以及大量的人财物力投入。

因此,本文提出以下命题。

命题4:当主并双方处于“资源顺差—制度高逆差”情境,中国企业逆向并购后更倾向于选择“重触”型整合模式;“重触”型整合模式的实现机制包括实现组织身份融合、资源深度重组、社会网络重建、制度共创等。

5.4 种整合模式之间的比较

为了系统理解中国企业逆向并购后不同情境与不同的整合模式之间的匹配关系(表3),以及实现该整合模式的具体响应行为,更真实地了解各种整合模式背后的作用机制,本文进一步从模式特征、适用情境、实现机制、具体策略等4个层面对这四组匹配关系进行系统总结,如表4所示,具体的差异见表5。

(1)从4种整合模式的本质特征上看,“无为而治”型整合模式要求主并方以“无为”的方式给予被并方“有为”的空间,给予被并方充分的组织自治权,同时被并方对主并方的战略依赖程度较低,鼓励被并企业发挥积极能动性。“轻触”型整合模式中被并企业具有较高的组织自治权,战略依赖于主并方的程度较高,本质上并购双方既相互独立,也相互依赖,被并企业实施“自下而上”的小范围逆向整合。“支持性合作伙伴”型整合模式强调并购双方的权力和关系平等,彼此为合作伙伴或战略联盟关系,整合双方的优势资源以发挥最大协同作用,但是被并企业具有较低的组织自治,战略依赖于主并方较低,双方的互补性较强。“重触”型整合模式强调主并

企业对被并企业通过“自上而下”的方式控制着整合过程,被并企业的组织自治性较弱,并购双方资源的相似性较强。

(2)从4种整合模式的适用情境上看,当并购双方在资源、能力、地位、愿景等方面具有显著的不对称、资源的相似性和互补性均较低、双方所在国家制度逆差较小时,更适合于选择“无为而治”型整合模式。当并购双方在资源、能力、地位、愿景等方面的不对称差距较大、并购双方资源相似性较低而互补性较高、双方所在国家制度逆差较大时,更适合于选择“轻触”型整合模式。当主并企业在资源、能力、地位等经济能力优于被并方、并购双方资源相似性和互补性均较高、双方所在国家制度逆差较小时,更适合于选择“支持性合作伙伴”型整合模式。当主并方在资源、能力、地位等经济能力优于被并方、并购双方相似性较高而互补性较低、双方所在国家制度逆差较大时,更适合于选择“重触”型整合模式实现深度整合。

(3)从4种整合模式的具体响应行为上看,每种整合模式的响应行为差异均可从组织身份和身份认同、组织成员结构变化、业务运营自主性、组织自治权大小、社会网络变化5个维度区分,而这5个维度的响应行为对

表4 4种逆向跨国并购后整合模式的比较

整合模式	“无为而治”型	“轻触”型	“支持性合作伙伴”型	“重触”型
整合本质特征	1.主并方以“无为”给予被并方“有为”空间,鼓励被并企业发挥积极作用 2.被并企业具有较高的组织自治但战略依赖于主并方较低	1.被并企业实施“自下而上”的逆向整合 2.被并企业具有较高的组织自治,战略依赖于主并方较高	1.整合主并双方的互补优势资源 2.被并企业具有较低的组织自治,战略依赖于主并方较低	1.主并企业对被并企业通过“自上而下”的方式控制着整合过程 2.被并企业具有较低的组织自治但战略依赖于主并方较高
适用情境	1.并购双方在资源、能力、地位、愿景方面显著不对称 2.并购双方资源的相似性和互补性均较低 3.制度逆差小	1.并购双方在资源、能力、地位、愿景方面不对称较小 2.并购双方资源相似性较低,互补性较高 3.制度逆差大	1.主并企业的资源、能力、地位等略优于被并企业 2.并购双方资源相似性和互补性均较高 3.制度逆差小	1.并购方在资源、资金等经济能力方面优于被并方 2.并购双方相似性较高,互补性较低 3.制度逆差大
实现机制	1.组织身份隔离机制 2.资源稳定式重组机制 3.社会网络维持机制 4.制度回避机制	1.组织身份意义赋予机制 2.资源依赖式重组机制 3.社会网络维系机制 4.制度遵从机制	1.双重组织身份机制 2.资源丰富化重组机制 3.社会网络交换机制 4.制度平衡机制	1.组织身份融合机制 2.资源深度化重组机制 3.社会网络重建机制 4.制度共创机制
象征行为	1.保留双方历史身份、各自认同原组织身份 2.保留组织结构、高管成员、承诺不裁员 3.业务独立、保留被并方品牌 4.给予被并方充分的自治权 5.维持原有内外部社会网络	1.保留双方历史身份,旧身份优先 2.对于被并企业原有管理团队、组织结构、企业文化等予以保留 3.保留被并方主营业务、公司名称、品牌标志等 4.在给予被并管理团队自治权的同时,主并企业进行一定的战略建议 5.尽量不破坏被并方原有的社会网络	1.保留双方历史身份,并创造一个新的共享身份 2.充分保留原高管团队 3.部分业务独立,部分整合 4.权力平衡 5.组合和链接双方的社会网络关系	1.以主并企业组织身份为主,认同主并企业,被并企业身份逐渐消失 2.外派高管团队接管被并企业的组织运营 3.企业之间的界限消融,被并企业的运营、组织和文化均被主并企业统一化 4.主并方拥有整合话语权和控制权 5.以统一的对外身份重建网络关系

表5 4种逆向跨国并购后的整合模式实现机制差异比较

整合模式	差距大小		整合 维度		战略响应机制																								
					资源依赖机制										组织认同机制					社会网络 重构机制			制度逻辑 权衡机制						
					资源变化				权力变化			组织学习			组织认同机制					社会网络 重构机制			制度逻辑 权衡机制						
组织 资源与能 力层面	环境 层面（制 度、文 化）	整 合 程 度	整 合 速 度	战 略 依 赖 程 度	资 源 相 似 性	资 源 互 补 性	品 牌 变 动	核 心 业 务 保 留	自 治 权 大 小	权 力 平 等	权 力 关 系 变 化	组 织 间 相 互 学 习	吸 收 能 力	知 识 逆 向 转 移	组 织 间 信 任 程 度	身 份 话 语 变 化	员 工 离 职 倾 向	沟 通 和 协 调 密 度	接 受 并 购 后 整 合 的 态 度	员 工 组 织 身 份 认 同 变 化	组 织 结 构 变 化	内 部 社 会 网 络 变 化	高 管 团 队 变 化 程 度	外 部 社 会 网 络 变 化	组 织 管 理 制 度 变 化	利 益 相 关 者 利 益 冲 突	文 化 保 留 程 度	被 并 方 话 语 权 大 小	
“无为而治”型	--	--	--	-	-	-	-	0	+	+	-	+	+	-	-	-	0	+	+	-	0	0	0	0	-	0	+	++	+
“轻触”型	-	--	-	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	--	+	+	-	0	0	--	0	-	-	+	+	+
“支持性合作伙 伴”型	-	-	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	++	+	+	0	+	0	+	-	-	+	-
“重触”型	+	-	++	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	++	++	+	++	+	++	++	++	++	++	+	+	-	--

注:++表示高顺差,+表示低顺差,-表示低逆差,--表示高逆差

注:++表示程度很大,+表示程度较大,0表示几乎不变,-表示程度较小,--表示程度很小

注:++表示高顺差,+表示低顺差,-表示低逆差,--表示高逆差

注:+++/+/-/-分别表示很快/快/慢/很慢

注:++表示程度很大,+表示程度较大,0表示几乎不变,-表示程度较小,--表示程度很小

着不同的响应机制。第一,“无为而治”型整合模式的具体响应行为主要是:保留并隔离双方历史身份、各自认同原组织身份;保留各自组织结构、高管成员、承诺不裁员;业务独立、保留被并方品牌;给予被并方充分的自治权;维持原有内外部社会网络。这些行为背后的作用机制可概括为组织身份隔离机制、资源稳定式重组机制、社会网络维持机制、制度回避机制。

第二,“轻触”型整合模式的具体响应行为主要是:保留双方历史身份,被并企业的原有身份优先;对于被并企业原有管理团队、组织结构、企业文化等予以保留;保留被并方主营业务、公司名称、品牌标志等;在给予被并管理团队自治权的同时,主并企业进行一定的战略建议;尽量不破坏被并方原有的社会网络。这些行为背后的作用机制可概括为组织身份意义赋予机制、资源依赖式重组机制、社会网络维系机制、制度遵从机制。

第三,“支持性合作伙伴”型整合模式的具体响应行为主要是:保留双方历史身份,并创造一个新的共享身份;充分保留原高管团队;部分业务独立,部分整合;权力平衡;重组和链接双方的社会网络关系。这些行为背后的作用机制可概括为双重组织身份机制、资源丰富化重组机制、社会网络交换机制、制度平衡机制。

第四,“重触”型整合模式的具体响应行为主要是:以主并企业组织身份为主,认同主并企业,被并企业身份逐渐消失;外派高管团队接管被并企业的组织运营;企业之间的界限消融,被并企业的运营、组织和文化均被主并企业统一化;主并方拥有整合话语权和控制权;以统一的对外身份重建网络关系。这些行为背后的指导机制可概括为组织身份融合机制、资源深度重组机制、社会网络重建机制、制度共创机制。

六、结论与讨论

(一)主要结论

本文基于中国企业逆向跨国并购的情境,围绕“中国企业逆向并购后如何选择合适的整合模式?”这一核心问题展开,探索了不同“制度—资源”二元交互情境下中国企业逆向并购整合模式的差异及内在机理,概括出4组匹配关系,并进一步识别了这4种不同整合模式的响应行为及其作用机制。得出以下主要研究结论。

第一,当并购双方在资源、能力、地位、愿景等方面具有显著的不对称、资源的相似性和互补性均较低、双方所在国家制度逆差较小时,中国企业逆向并购发达国家后更倾向于选择“无为而治”型整合模式,并通过组织身份隔离、资源稳定式重组、社会网络维持、制度回避等机制指导相应的响应行为。

第二,当并购双方在资源、能力、地位、愿景等方面的不对称差距较大、并购双方资源相似性较低而互补性较高、双方所在国家制度逆差较大,中国企业逆向并购发达国家后更倾向于选择“轻触”型整合模式,并通过组织身份意义赋予、资源依赖式重组、社会网络维系、制度遵从等机制指导相应的响应行为。

第三,当主并企业在资源、能力、地位等经济能力优于被并方、并购双方资源相似性和互补性均较高、双方所在国家制度逆差较小时,中国企业逆向并购发达国家后更倾向于选择“支持性合作伙伴关系”型整合模式。可通过双重组织身份、资源丰富化机制、社会网络交换、制度平衡等机制指导相应的响应行为。

第四,当主并方在资源、能力、地位等经济能力优于被并方、并购双方相似性较高而互补性较低、双方所在国家制度逆差较大时,更适合于选择“重触”型整合模式实现深度整合。可通过组织身份融合机制、资源深度化重组机制、社会网络重建机制、制度共创机制等机制指导相应的响应行为。

(二)理论贡献

本文具有以下2个方面的理论贡献。

第一,本文首先以制度逆差和资源差距两个维度的分类构成的2×2矩阵识别出4种情境组合,分别对应着适合于中国企业逆向跨国并购整合过程的4种整合模式,并系统性地比较了这4种整合模式的本质特征、适用情境及具体的响应行为上的差异。一方面,尽管早期的学者们已经开始关注跨国并购和并购后整合模式的相关内容(Graebner and Heimeriks, 2017; Steigenberger, 2017),但以往对于并购整合模式的分类和相关议题的延伸探讨是建立在Haspeslagh和Jemison(1991)经典的并购整合模式的基础上加以细化、完善和改进得来的,但是Angwin和Meadows(2015)讨论了以往研究中各种整合模式的优缺点后,认为当前并没有一个完整的整合模

式框架可以解释并购整合过程的复杂性。本文以中国企业向发达国家发起的逆向跨国并购为情境特征,全面探讨适合于中国企业逆向并购整合模式选择过程及内在作用机制,正是对该研究空白进行了一次有益的尝试。另一方面,尽管近年来魏江和杨洋(2018)、杨勃和许晖(2020)等学者对于新兴经济体企业逆向跨国并购后的整合战略或组织身份管理模式进行了充分探讨,但是对于适合于中国企业逆向跨国并购后的不同整合模式之间的显著差异、响应性行为、理论机制等均没有具体区分和系统比较(杨勃、许晖,2020),本文系统而全面地从“组织身份管理”“资源整合程度”“内外社会网络”“制度/文化应对手段”等方面进行了区分,并比较四种不同整合模式的本质特征和适用情境,为在逆向并购选择合适的整合模式提供了参考。

第二,本文从权变视角比较了不同制度—资源二元交互情境组合与中国企业逆向并购后整合模式之间的因果匹配关系及其背后的作用机制区别与联系,并构建出一个CBD(Context-Behavior-Decision)理论框架,以阐释逆向跨国并购整合模式的过程机制。一方面,回应了Graebner和Heimeriks(2017)和Yaprak等(2018)关于深入发展新的构念和理论框架,以更好地理解动态复杂的并购整合过程的呼吁。本文不仅仅建立在厘清不同制度—资源二元交互情境组合与不同逆向并购整合模式之间的一一匹配关系,还将如何实现该整合模式的过程机制纳入理论框架之中,同时对不同并购整合模式背后的实现机制进行了深入剖析,进一步打开逆向并购后整合过程研究的“黑箱”,大大拓展了逆向跨国并购整合过程的研究。另一方面,在中国企业逆向跨国并购面临着双重组织嵌入的情境和双重劣势的加持下(魏江等,2020),现有并购整合过程研究对于情境因素的探讨往往是分割的。大多数的研究往往只考虑单一层面的子因素,缺少对逆向跨国并购的特殊情境的区分及其交互组合作用的讨论。本文进一步区分了跨国制度环境层面和组织层面等因素的情境特征不同组合如何影响不同并购整合模式的选择,细化了逆向跨国并购整合模式的选择过程和作用机制,为理解中国企业逆向跨国并购整合过程的独特性提供一定的理论指导。

(三)实践启示

本文的研究结论对中国企业逆向跨国并购整合过程与管理有以下的实践启示。

第一,面对逆向跨国并购整合过程,主并企业不应盲目采取行动,而是要充分结合组织外部的合法性要求和组织内部的资源能力差距的组合关系,来选择与之相匹配的整合模式,从而保障并购整合过程的顺利进行。本文的研究结论表明整合模式的选择不仅仅受东道国制度环境因素的影响,还会受到组织自身的资源特性、与被并方资源能力的差距等影响。因此,中国企业需要对并购双方的组织资源能力进行客观评判,正确评估双方组织资源能力以及主并双方所处国家制度环境落差的大小和方向,随后根据不同的落差组合权变地选择合适的整合模式。

第二,在选择合适的并购整合模式之后,各类利益相关者需要采取不同的行动以实现特定的整合模式。本文的研究结论提到每种整合模式下4种不同机制在指导着整合行为的发生,在并购整合实践中,跨国企业应该动态调整整合行为和整合战略,特别是当被并企业的资源优势明显优于主并企业、面对自身悠久的历史 and 成熟的经营体系时,他们对自身的组织文化认同度非常高,自身的优越感比较强,被并企业的员工、工会甚至媒体会对中国企业持有怀疑的态度,这对并购整合的顺利进行具有很大影响。作为并购方中国企业在选择并购整合模式的时候应该谨慎,从而减少目标方管理层、工会、媒体甚至是政府的抵制情绪,促进双方的信任、沟通和交流。

(四)研究局限及未来展望

尽管本文通过质性元分析研究得到了一些具有参考价值的研究结论,但仍存在一些不足。

第一,本文基于25篇已有案例研究作为分析样本,得出的研究结论外部效度较为有限,并且所选取的研究对象为中国跨国企业。尽管中国跨国企业是新兴经济体跨国企业典型的代表,但未来的研究仍可探讨印度、巴西等金砖国家或其他新兴经济体企业在发达国家的逆向并购整合过程和行为,以提升现有知识框架和理论成果的一般性。第二,本文并未从纵向追踪的角度,区分多阶段并购整合过程上的差异。“时移则事异”,随着并购整合过程的内外部情境因素发生改变(Angwin and Meadows, 2015),并购整合过程中的关键利益相关者的

利益诉求也会发生动态变化,对此主并企业选用的并购整合策略也需要进行适当调整。因此,未来研究可以采用纵向的研究设计对逆向跨国并购后整合过程进行动态跟踪比较研究(Zhang et al., 2019),进一步探讨动态演化规律。第三,本文构建的组织内外部“制度—资源”二元交互的情境特征与并购整合模式的匹配关系尚未有定量实证检验。已有学者通过模糊集定性比较分析法(FsQCA)检验资源相关性与并购整合模式对中国企业逆向跨国并购整合绩效的联合效应(黄嫚丽等, 2019),未来研究可通过FsQCA方法检验各种整合模式选择的“联合效应”以及不同影响因素间的“互动关系”。同时,亦可通过实证研究设计或者其他定量研究方法检验该匹配关系的有效性。

(作者单位:陈小梅、吴小节,广东工业大学;汪秀琼,华南理工大学;蓝海林,华南理工大学工商管理学院)

参考文献

- (1)程聪:《中国企业跨国并购后组织整合制度逻辑变革研究:混合逻辑的视角》,《管理世界》,2020年第12期。
- (2)程聪、谢洪明、池仁勇:《中国企业跨国并购的组织合法性聚焦:内部,外部,还是内部+外部?》,《管理世界》,2017年第4期。
- (3)崔永梅、赵妍、于丽娜:《中国企业海外并购技术整合路径研究——中国一拖并购Mc Cormick案例分析》,《科技进步与对策》,2018年第7期。
- (4)杜健、郑秋霞、郭斌:《坚持独立或寻求依赖?“蛇吞象”式跨国并购的整合策略研究》,《南开管理评论》,2020年第6期。
- (5)黄嫚丽、张明、皮圣雷、陆诗夏:《中国企业逆向跨国并购整合组合态与并购整合绩效关系研究》,《管理学报》,2019年第5期。
- (6)李会军、席西民:《一个探索性的商业模式创新理论框架——基于质性案例研究的元综合》,《西安交通大学学报(社会科学版)》,2019年第2期。
- (7)林海芬、苏敬勤:《管理创新研究方法探析:探索性与解释性案例研究法的结合》,《科学学与科学技术管理》,2010年第6期。
- (8)吕力:《归纳逻辑在管理案例研究中的应用:以AMJ年度最佳论文为例》,《南开管理评论》,2014年第1期。
- (9)毛基业:《运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)综述》,《管理世界》,2020年第3期。
- (10)孟凡臣、刘博文:《跨文化吸收能力:跨国并购背景下知识转移过程的探索》,《管理工程学报》,2019年第2期。
- (11)齐善鸿、张党珠、程江:《跨国并购“经济—文化”综合博弈模型》,《管理学报》,2013年第11期。
- (12)汪涛、贾煜、崔朋朋、吕佳豫:《外交关系如何影响跨国企业海外市场绩效》,《中国工业经济》,2020年第7期。
- (13)汪涛、贾煜、王康、崔楠:《中国企业的国际化战略:基于新兴经济体企业的视角》,《中国工业经济》,2018年第5期。
- (14)王庆德、乔夫:《央企“走出去”——海外并购公司的管理模式研究》,《管理评论》,2017年第10期。
- (15)王淑娟、孙华鹏、崔森、苏敬勤:《一种跨国并购渗透式文化整合路径——双案例研究》,《南开管理评论》,2015年第4期。
- (16)魏红果、李海:《保险营销员胜任特征模型:一个定性元分析》,《管理评论》,2015年第7期。
- (17)魏江、王丁、刘洋:《来源国劣势与合法化战略——新兴经济体企业跨国并购的案例研究》,《管理世界》,2020年第3期。
- (18)魏江、杨洋:《跨越身份的鸿沟:组织身份不对称与整合战略选择》,《管理世界》,2018年第6期。
- (19)吴剑峰、乔璐:《企业社会责任与跨国并购的关系:研究综述与展望》,《经济管理》,2018年第11期。
- (20)吴小节、谭晓霞、汪秀琼、邓平:《新兴市场跨国公司国际扩张:知识框架与研究综述》,《南开管理评论》,2019年第6期。
- (21)谢洪明、张倩倩、邵乐乐、吴华飞:《跨国并购的效应:研究述评及展望》,《外国经济与管理》,2016年第8期。
- (22)谢洪明、章俨、刘洋、程聪:《新兴经济体企业连续跨国并购中的价值创造:均胜集团的案例》,《管理世界》,2019年第5期。
- (23)许晖、单宇:《打破资源束缚的魔咒:新兴市场跨国企业机会识别与资源“巧”配策略选择》,《管理世界》,2019年第3期。
- (24)颜士梅、张钢:《并购整合中身份凸显性转化以及对离职意愿的影响:多案例研究》,《管理世界》,2020年第8期。
- (25)杨勃、许晖:《企业逆向跨国并购后的组织身份管理模式研究》,《中国工业经济》,2020年第1期。
- (26)杨勃、张宁宁:《新兴经济体企业逆向跨国并购的新型整合战略研究——文献评述与整合框架构建》,《当代经济管理》,2020年第5期。
- (27)杨勃:《新兴经济体跨国企业国际化双重劣势研究》,《经济管理》,2019年第1期。
- (28)张红娟、周常宝、孙为政、张丽:《制度落差、社会资本与跨国公司海外子公司合法性》,《管理学报》,2015年第7期。
- (29)张明、陈伟宏、蓝海林:《中国企业“凭什么”完全并购境外高新技术企业——基于94个案例的模糊集定性比较分析(fsQCA)》,《中国工业经济》,2019年第4期。
- (30)赵剑波、吕铁:《中国企业如何从“逆向并购”到“逆向吸收”?——以工程机械制造业跨国并购为例》,《经济管理》,2016年第7期。
- (31)周常宝、王洪梁、林润辉、冯志红、李康宏:《新兴市场企业跨国并购后组织内部合法性的动态演化机制——基于社会心理学视角》,《管理评论》,2020年第9期。
- (32) Abby, J. Z., Carl, F. & Yildiz, H. E., 2020, “Fostering Integration through HRM Practices: An Empirical Examination of Absorptive Capacity and Knowledge Transfer in Cross-border M&As”, *Journal of World Business*, Vol.55, No.2, pp.100947.
- (33) Ai, Q. & Tan, H., 2017, “Acquirers’ Prior Related Knowledge and Post-acquisition Integration: Evidences from Four Chinese Firms”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.30, No.2, pp.647-662.
- (34) Ai, Q. & Tan, H., 2018, “The Intra-firm Knowledge Transfer in the Outward M&A of EMNCs: Evidence from Chinese Manufacturing Firms”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.35, No.2, pp.1-27.

- (35) Angwin, D. N. & Meadows, M., 2015, "New Integration Strategies for Post-acquisition Management", *Long Range Planning*, Vol.48, No.4, pp.235~251.
- (36) Anoop, M. & Mohammad, K., 2012, "Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies", *Global Strategy Journal*, Vol.2, No.1, pp.26~40.
- (37) Ataullah, A., Le, H. & Sahota, A. S., 2014, "Employee Productivity, Employment Growth, and the Cross-Border Acquisitions by Emerging Market Firms", *Human Resource Management*, Vol.53, No.10, pp.987~1004.
- (38) Bauer, F. & Matzler, K., 2014, "Antecedents of M&A Success: The Role of Strategic Complementarity, Cultural Fit, and Degree and Speed of Integration", *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.2, pp.269~291.
- (39) Bhabra, H. S. & Huang, J., 2013, "An Empirical Investigation of Mergers and Acquisitions by Chinese Listed Companies, 1997 - 2007", *Journal of Multinational Financial Management*, Vol.53, No.10, pp.186~207.
- (40) Bondas, T. & Hall, E. O. C., 2007, "Challenges in Approaching Metasynthesis Research", *Qualitative Health Research*, Vol.17, No.1, pp.113~121.
- (41) Brueller, N. N., Carmeli, A. & Markman, G. D., 2018, "Linking Merger and Acquisition Strategies to Postmerger Integration: A Configurational Perspective of Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.44, No.5, pp.1793~1818.
- (42) Carlson, K. D. & Ji, F. X., 2011, "Citing and Building on Meta-Analytic Findings: A Review and Recommendations", *Organizational Research Methods*, Vol.14, No.4, pp.696~717.
- (43) Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M. & Gnan, L., 2007, "Integrating Cross-Border Acquisitions: A Process-oriented Approach", *Long Range Planning*, Vol.40, No.2, pp.202~222.
- (44) Combs, J. G., Crook, T. R. & Rauch, A., 2019, "Meta-Analytic Research in Management: Contemporary Approaches, Unresolved Controversies, and Rising Standards", *Journal of Management Studies*, Vol.56, No.1, pp.1~18.
- (45) Cui, M., Dung, J., Liu, Y. & Wang, S., 2016, "A Cultural Integration Path for Cross-Border Mergers and Acquisitions from The Perspective of Acculturation: A Double Case Study", *Nankai Business Review International*, Vol.7, No.3, pp.395~422.
- (46) Deng, P., 2009, "Why do Chinese Firms Tend to Acquire Strategic Assets in International Expansion?", *Journal of World Business*, Vol.44, No.1, pp.74~84.
- (47) Devers, C. E., Wuorinen, S., Mcnamara, G., Halebian, J., Gee, I. H. & Kim, J., 2020, "An Integrative Review of The Emerging Behavioral Acquisition Literature: Charting the Next Decade of Research", *The Academy of Management Annals*, Vol.14, No.2, pp.869~907.
- (48) Dikova, D. & Sahib, P. R., 2013, "Is Cultural Distance a Bane or a Boon for Cross-border Acquisition Performance?", *Journal of World Business*, Vol.48, No.1, pp.77~86.
- (49) Ellis, K. M., Weber, Y., Raveh, A. & Tarba, S. Y., 2012, "Integration in Large, Related M&As: Linkages Between Contextual Factors, Integration Approaches and Process Dimensions", *European Journal of International Management*, Vol.6, No.4, pp.368~394.
- (50) Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y. & Yedidia Tarba, S., 2013, "Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre-and Post-M&A Connections for Improved Performance", *Thunderbird International Business Review*, Vol.55, No.1, pp.13~35.
- (51) Graebner, M. E. & Heimeriks, K. H., 2017, "The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research", *Academy of Management Annals*, Vol.11, No.1, pp.1~32.
- (52) Greve, H. R., Zhang, C. M. & Lin, R., 2017, "Institutional Logics and Power Sources: Merger and Acquisition Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.60, No.2, pp.671~694.
- (53) Haasis, T. I., Liefner, I. & Garg, R., 2018, "The Organization of Knowledge Transfer in the Context of Chinese Cross-border Acquisitions in Developed Economies", *Asian Business & Management*, Vol.17, No.4, pp.286~311.
- (54) Habersang, S., Küblerling-Jost, J. & Reihlen, 2019, "A Process Perspective on Organizational Failure: A Qualitative Meta-Analysis", *Journal of Management Studies*, Vol. 56, No.1, pp.19~56.
- (55) Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B., 1991, *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York, Free Press.
- (56) Hernandez, E. & Guillén, M., 2018, "What's Theoretically Novel About Emerging Market Multinationals?", *Journal of International Business Studies*, Vol.49, pp.24~33.
- (57) Hernández, V. & Nieto, M. J., 2015, "The Effect of the Magnitude and Direction of Institutional Distance on the Choice of International Entry Mode", *Journal of World Business*, Vol.50, No.1, pp.122~132.
- (58) Hoon, C., 2013, "Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building", *Organizational Research Methods*, Vol.16, No.4, pp.522~556.
- (59) Jing, L., Xia J. & Lin, Z., 2017, "Cross-border Acquisitions by State-owned Firms: How Do Legitimacy Concerns Affect the Completion And Duration of Their Acquisitions?", *Strategic Management Journal*, Vol.38, No.9, pp.1915~1934.
- (60) Kale, P. & Singh, H., 2017, "Management of Overseas Acquisitions by Developing Country Multinationals and Its Performance Implications: The Indian Example", *Thunderbird International Business Review*, Vol.59, No.2, pp.153~172.
- (61) Kale, P., Singh, H. & Raman, A. P., 2009, "Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them", *Harvard Business Review*, Vol.87, No.12, pp.109~115.
- (62) Kumar, N., 2009, "How Emerging Giants are Rewriting the Rules of M&A", *Harvard Business Review*, Vol.87, No.5, pp.115~124.

- (63) Kumar, V., Singh, D., Purkayastha, A. Popli, M. & Gaur, A., 2020, "Springboard Internationalization by Emerging Market Firms: Speed of First Cross-border Acquisition", *Journal of International Business Studies*, Vol.51, pp.172~193.
- (64) Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., Andrew, H. & Ven, V. D., 2013, "Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow", *Academy of Management Journal*, Vol.56, No.1, pp.1~13.
- (65) Levitt, H. M., 2018, "How to Conduct a Qualitative Meta-Analysis: Tailoring Methods to Enhance Methodological Integrity", *Psychotherapy Research*, Vol.28, No.3, pp.367~378.
- (66) Li, J., Li, P. & Wang, B., 2019, "The Liability of Opaqueness: State Ownership and the Likelihood of Deal Completion in International Acquisitions by Chinese Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.40, No.2, pp.303~327.
- (67) Liu, Y. & Woywode, M., 2013, "Light-Touch Integration of Chinese Cross-Border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity", *Thunderbird International Business Review*, Vol.55, No.4, pp.469~483.
- (68) Liu, Y. & Meyer, K. E., 2020, "Boundary Spanners, HRM Practices, and Reverse Knowledge Transfer: The Case of Chinese Cross-border Acquisitions", *Journal of World Business*, Vol.55, No.2, pp.100958.
- (69) Madhok, A. & Keyhani, M., 2012, "Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies", *Global Strategy Journal*, Vol.2, No.1, pp.26~40.
- (70) Mathews, J. A., 2017, "Dragon Multinationals Powered by Linkage, Leverage and Learning: A Review and Development", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.34, No.4, pp.769~775.
- (71) Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K. & Peng, M. K., 2009, "Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies", *Strategic Management Journal*, Vol.30, No.1, pp.61~80.
- (72) Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E. & Kroon, D., 2013, "Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration", *Academy of Management Journal*, Vol.56, No.1, pp.256~284.
- (73) Muralidharan, E., Wei, W. & Liu, X., 2017, "Integration by Emerging Economy Multinationals: Perspectives from Chinese Mergers and Acquisitions", *Thunderbird International Business Review*, Vol.59, No.4, pp.503~518.
- (74) Newenham-Kahindi, A. & Stevens, C. E., 2018, "An Institutional Logics Approach to Liability of Foreignness: The case of Mining MNEs in Sub-Saharan Africa", *Journal of International Business Studies*, Vol.49, No.7, pp.881~901.
- (75) Nicholson, R. R. & Salaber, J., 2013, "The Motives and Performance of Cross-border Acquirers from Emerging Economies: Comparison between Chinese and Indian Firms", *International Business Review*, Vol.22, No.6, pp.963~980.
- (76) Noblit, G. W. & Hare, R. D., 1988, *Meta-ethnography: Synthesizing Qualitative Studies*, Newbury Park, CA: Sage.
- (77) Oliveira, D. R. T. & Rottig, D., 2018, "Chinese Acquisitions of Developed Market Firms: Home Semi-Formal Institutions and A Supportive Partnering Approach", *Journal of Business Research*, Vol.93, No.12, pp.230~241.
- (78) Panibratov, A., 2017, "Cultural and Organizational Integration in Cross-border M&A Deals", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.30, No.7, pp.1109~1135.
- (79) Paul, J. & Benito, Gabriel R. G., 2018, "A Review of Research on Outward Foreign Direct Investment from Emerging Countries, Including China: What Do We Know, How Do We Know and Where Should We Be Heading?", *Asia Pacific Business Review*, Vol.24, No.1, pp.90~115.
- (80) Peng, M. W. & Chen, H., 2009, "The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod", *Academy of Management Perspectives*, Vol.23, No.3, pp.63~81.
- (81) Puranam, P., Singh, H. & Chaudhuri, S., 2009, "Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)necessary", *Organization Science*, Vol.20, No.2, pp.313~328.
- (82) Ramachandran, J. & Pant, A., 2010, "The Liabilities of Origin: An Emerging Economy Perspective on the Costs of Doing Business Abroad", *Advances in International Management*, Vol.23, pp.231~265.
- (83) Rauch, A., Doorn, R. V. & Hulsink, W., 2014, "A Qualitative Approach to Evidence - Based Entrepreneurship: Theoretical Considerations and an Example Involving Business Clusters", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.38, No.2, pp.333~368.
- (84) Rousseau, D. M., Manning, J. & Denyer, D., 2008, "Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge through Syntheses", *Academy of Management Annals*, Vol.2, No.1, pp.475~515.
- (85) Sachsenmaier, S. & Guo, Y., 2019, "Building Trust in Cross-Cultural Integration: A Study of Chinese Mergers and Acquisitions in Germany", *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol.19, No.2, pp.194~217.
- (86) Steigenberger, N., 2017, "The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature", *International Journal of Management Reviews*, Vol.19, No.4, pp.408~431.
- (87) Sun, Z., 2018, "Chinese Reverse M&A: The Wu Wei Paradigm of Post-M&A Integration Process", *Chinese Management Studies*, Vol.12, No.4, pp.774~794.
- (88) Thelisson, A. S., Géraudel, M. & Missonier, 2018, "How do Institutional Logics Evolve over the Merger Process? A Case in the Public-private Urban Planning Sector", *Strategic Change*, Vol.27, No.1, pp.53~67.
- (89) Timulak, L., 2009, "Meta-analysis of Qualitative Studies: A tool for Reviewing Qualitative Research Findings in Psychotherapy", *Psychotherapy Research*, Vol.19, pp.591~600.
- (90) Tüselmann, H., Sinkovics, R. R. & Pishchulov, G., 2016, "Revisiting the Standing of International Business Journals in the Competitive Landscape", *Journal of World Business*, Vol.51, No.4, pp.487~498.

- (91) Xie, E., Reddy, K. S. & Liang, 2017, "Country-specific Determinants of Cross-border Mergers and Acquisitions: A Comprehensive Review and Future Research Directions", *Journal of World Business*, Vol.52, No.2, pp.127~183.
- (92) Yaprak, A., Demirbag, M. & Wood, G., 2018, "Post-Acquisition Strategies of Emerging Market Internationalizing Enterprises: The State of the Art in Research and Future Research Directions", *Journal of Business Research*, Vol.93, pp.90~97.
- (93) Yu, H., Dang, J. & Motohashi, K., 2018, "Post-M&A Technological Capability-Building of Emerging Market Firms in China: The Case of Lenovo", *Asia Pacific Business Review*, pp.1~21.
- (94) Zaheer, R., Nizami, U. & Niazi, M. F. K., 2013, "31 Years Intra-industry Trade of Pakistan", *European Journal of Business and Management*, Vol.31, No.5, pp.173~186.
- (95) Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S. & Cooper, C., 2015, "The Effect of Leadership Style on Talent Retention During Merger and Acquisition Integration: Evidence from China", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.26, No.7, pp.1021~1050.
- (96) Zhang, Y., Enang, E. & Sminia, E., 2019, "Post-acquisition Integration of Emerging Market Multinational Corporations: A Research Agenda", *Multinational Business Review*, Vol.27, No.1, pp.4~34.
- (97) Zhang, H., Young, M. N., Tan, J. & Sun, W., 2018, "How Chinese Companies Deal with a Legitimacy Imbalance When Acquiring Firms from Developed Economies", *Journal of World Business*, Vol.53, No.5, pp.752~767.
- (98) Zheng, N., Wei, Y., Zhang, Y. & Yang, J., 2016, "In Search of Strategic Assets through Cross-border Merger and Acquisitions: Evidence from Chinese Multinational Enterprises in Developed Economies", *International Business Review*, Vol.25, No.1, pp.177~186.
- (99) Zheng, Y., 2016, "Aggressive Acquirers, Laidback Owners? Organizational Dynamics of Subsidiary Integration in Chinese MNC", *Asian Business & Management*, Vol.15, No.4, pp.1~26.

=====

(上接第136页) *Economics*, Vol.48, pp.168~179.

- (41) Drucker, J. M., 2012, "The Spatial Extent of Agglomeration Economies: Evidence from Three US Manufacturing Industries", US Census Bureau Center for Economic Studies Paper, No.CES-WP-12-01.
- (42) Duranton, G. and Puga, D., 2004, "Micro-foundations of Urban Agglomeration Economies", in Henderson, J. V. and Thisse, J. F., eds: *Handbook of Regional and Urban Economics*, Vol.4, chapter 48, pp.2063~2117, Elsevier.
- (43) Duranton, G. and Puga, D., 2005, "From Sectoral to Functional Urban Specialization", *Journal of urban Economics*, Vol.57, No.2, pp.343~370.
- (44) Fujita, M., Krugman, P. and Venables, A., 1999, *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, Cambridge: MIT Press.
- (45) Glaeser, E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A. and Shleifer, A., 1992, "Growth in Cities", *Journal of Political Economy*, Vol.100, No.6, pp.1126~1152.
- (46) Glaeser, E. and Maré, D., 2001, "Cities and Skills", *Journal of Labor Economics*, Vol.19, No.2, pp.316~342.
- (47) Henderson, J. V., 2003, "The Urbanization Process and Economic Growth: The So-what Question", *Journal of Economic Growth*, Vol.8, No.1, pp.47~71.
- (48) Johansson, B. and Quigley, J. M., 2004, "Agglomeration and Networks in Spatial Economies", *Regional Science*, Vol.83, No.1, pp.165~176.
- (49) Meijers, E. J. and Burger, M. J., 2010, "Spatial Structure and Productivity in US Metropolitan Areas", *Environment and Planning A*, Vol.42, No.6, pp.1383~1402.
- (50) Meijers, E. J. and Burger, M. J., 2017, "Stretching the Concept of 'Borrowed Size'", *Urban Studies*, Vol.54, No.1, pp.269~291.
- (51) Ottaviano, G. I. P., 2007, "Models of 'New Economic Geography': Factor Mobility vs. Vertical Linkages", in Fingleton, B., eds: *New Directions in Economic Geography*, chapter 2, Edward Elgar, pp.53~69.
- (52) Parr, J. B., 2002, "Agglomeration Economies: Ambiguities and Confusions", *Environment and Planning A*, Vol.34, No.4, pp.717~731.
- (53) Phelps, N. A., Fallon, R. J. and Williams, C. L., 2001, "Small Firms, Borrowed Size and the Urban-rural Shift", *Regional Studies*, Vol.35, No.7, pp.613~624.
- (54) Portnov, B. A. and Schwartz, M., 2009, "Urban Clusters as Growth Foci", *Journal of Regional Science*, Vol.49, No.2, pp.287~310.
- (55) Rosenthal, S. S. and Strange, W. C., 2004, "Evidence on the Nature and Sources of Agglomeration Economies", in Henderson, J. V. and J. F., Thisse, eds: *Handbook of Regional and Urban Economics*, Vol.4, chapter 49, pp.2119~2171, Elsevier.

A Qualitative Meta-Analysis Study on the Reverse Cross-border M&As Integration Process of Chinese Enterprises

Chen Xiaomei^a, Wu Xiaojie^a, Wang Xiuqiong^b and Lan Hailin^c

(a. Guangdong University of Technology; b. South China University of Technology;

c. School of Business Administration, South China University of Technology)

Summary: Reverse cross-border mergers and acquisitions (M&As) have become an important ways for Chinese enterprises to acquire strategic resources such as technology, brands and markets share. But, due to the dual institutional pressures faced after reverse cross-border M&As, the gap between the enterprises' own core resources and inappropriate M&A integration strategies, which hinder the smooth implementation of reverse post-M&A integration activities, resulting in low integration efficiency and poor integration synergy, posing a serious challenge to the value creation. Therefore, it is important to explore the suitable integration strategies for Chinese enterprises' in the process of reverse post-M&A integration and the matching contextual conditions and realization mechanisms of various integration models.

Based on 25 existing case studies of Chinese enterprises' reverse cross-border M&A, this paper uses the method of qualitative meta-analysis, based on the process of extracting, coding, and categorizing, systematically analyzes the strategic decision-making context driven by the "institution-resource" binary interaction and the integration pattern of the reverse post-merger integration process of Chinese enterprises. And then explores different stakeholders' response and the guiding mechanisms behind their actions. It comes to the conclusions that four integration patterns suitable for Chinese companies' post-merger integration which are "do-nothing", "light touch", "supportive partner", and "heavy touch". Different stakeholders react to different integration modes through the mechanism differences of organizational identity management, resource integration degree, internal and external social network changes, and institutional/ cultural response differences. This exactly constitutes a CBD (Context-Behavior-Decision) framework to illustrate the selection process and the realization mechanism of the reverse post-M&As integration models of Chinese enterprises.

This study emerges the following contributions. Firstly, this paper identifies four contextual combinations, which correspond to four integration models suitable for the reverse cross-border M&A integration process of Chinese enterprises, using a 2×2 matrix composed of two dimensions: institutional deficit and resource gap, and systematically compares the significant differences, applicable contexts and specific integration behaviors of these four integration models, so as to provide a theoretical understanding of the integration of Chinese enterprises' reverse cross-border M&As. Secondly, this paper reveals the matching relationship between the strategic decision situation driven by the "institution-resource" dichotomy and the integration modes of Chinese enterprises in the post-reverse M&As integration process from a contingency perspective. Furthermore, we summarize and compare the differences in the realization mechanisms of different integration models from the dimensions of differences in "organizational identity management, resource integration, changes in internal and external social networks, and institutional/cultural responses", so as to build a "Context-Behavior-Decision" theoretical framework to explain the selection of different integration models and the realization process after reverse M&As. This will open up the "black box" of the study of the reverse M&As integration process and expand the theoretical research of the reverse M&As integration process.

Keywords: reverse cross-border M&As; M&As integration process; integration mode; institutional distance; pattern matching; qualitative meta-analysis

JEL Classification: M16

《中国企业逆向跨国并购整合过程的质性元分析研究》附录

附表1 25篇案例研究内容分析

序号	基本信息	研究对象	研究问题/内容	研究主题	理论基础	整合动因	影响并购整合的因素(前因)	整合内容(行为)	整合结果	整合模式	研究结果
1	Ai 和 Tan, 2017, JOCM	中企并购欧企;多案例研究	Q1: 并购后逆向知识转移过程中,哪些关键的已有知识资源促进并购后整合成功?	并购后整合过程的影响因素	1. 吸收能力 2. 资源基础观	知识融合	1. 先前国际化经验 2. 研发能力 3. 行业状况	1. 保留工作机会, 不降薪 2. 创造一种支持知识逆向转移的氛围 3. 整合技术	整合成功	轻触型	主并企业先有知识(先前国际化经验,研发能力,资源基础等)可为跨国并购整合过程提供知识整合基础,并为逆向知识转移创造情境优势
2	Ai 和 Tan, 2018, APJM	三家中企并购欧企;多案例研究	Q1:跨国并购后整合过程中显性知识与隐性知识的转移差异和影响因素分别是什么?	跨国并购后整合知识的路径和过程	1. 知识基础观 2. 资源基础观	1. 获取显性和隐性知识 2. 获取技术和专利	1. 知识相似性 2. 母国优势 3. 文化差异 4. 人才流失	1. 显性知识(专利、技术)等转移较多且容易 2. 隐性知识(管理经验、组织文化、公司能力)等转移受限	实现知识转移	重触型	1. 并购整合过程中显性知识和隐性知识的转移是不均衡的 2. 并购整合过程关键人才的流失或稀缺加剧了文化整合的冲突 3. 逆向并购整合过程中,中国跨国企业更倾向于技术、专利、人才等显性资源的获取和转移
3	Cui 等, 2016, NBRI	联想并购IBM的PC部门以及海尔并购三洋家用电器;双案例研究	Q1:如何成功实现中国企业的文化整合?影响因素是什么	并购后的文化整合	/	1. 克服文化距离的影响	1. 文化差异 2. 员工去留 3. 融合模式	1. 引入具有国际化经验的管理者和团队 2. 重塑文化整合方式	文化融合	支持性合作伙伴型	1. 文化整合过程的文化环境、员工融入和文化渗透的相互包容至关重要 2. 文化整合过程可以分为以下4个阶段:探索,试验,加固和修复
4	Haasis, 等, 2018, ABM	中企并购德国17家企业;多案例研究	Q1:研究了中国跨国企业如何通过并购发达经济体企业购来实现组织知识转移?	并购后整合的知识转移过程	1. 组织学习理论	寻求互补性战略资源	1. 合作双方的吸收能力 2. 知识特点 3. 跨文化问题	1. 结构整合 2. 运营整合	知识成功转移	支持性合作伙伴型	1. 逆向并购后整合过程的知识转移一般体现在并购后整合阶段 2. 结构整合层面会采用低层次的整合方式,通常保留收购目标的组织自主性
5	Liu 和 Woywode, 2013, TIBR	中企并购欧企;多案例研究	Q1:文化如何影响中国企业的并购后整合过程? Q2:中国企业的逆向并购一般采用哪种整合模式、具有什么特征?	并购后的整合模式	1. 组织学习理论 2. 制度理论	1. 获取先进技术和知识 2. 克服文化距离的影响	1. 文化距离 2. 吸收能力 3. 组织所有权性质	1. 目标管理团队完整 2. 被收购公司原有的名称和品牌得以保留 3. 收购公司提供战略建议,同时给予收购目标管理团队自主决策权 4. 收购公司加入目标公司的咨询委员会	整合效果显著	轻触型	1. 轻触式整合方法是文化影响和吸收能力的互动结果。 2. 国家文化从根本上影响整合模式的选择,而组织文化则主要通过吸收能力影响整合的程度
6	Liu 和 Meyer, 2020, JWB	中国企业并购德国和英国的企业案例;多案例研究	Q1:探讨跨国并购中边界跨越者在逆向知识转移中的作用? Q2:人力资源管理实践如何帮助或阻碍边界跨越者影响逆向知识转移?	跨国并购整合的知识转移过程	1. 边界跨越理论 2. 制度理论	知识转移	1. 个体跨界的能力 2. 组织国际化合作的经验 3. 被并方合作意愿	1. 知识逆向转移 2. 基于团队合作的人力资源管理实践	知识成功转移	无为而治型轻触型	1. 识别了逆向知识转移的3个有利条件,即边界跨越者的能力、目标企业的高权力地位、目标企业的合作意愿。 2. 协作式人力资源管理实践和社会互动是实现知识从目标企业向收购方反向转移的重要组成部分
7	Muralidharan, 等, 2017, TIBR	四家并购发达国家的企业案例;多案例研究	Q1:在逆向跨国并购的整合过程中,制度规范和认知层面的差异如何影响合并后公司的绩效? Q2:在整合过程中导致合并后公司业绩下降的主要挑战是什么?如何克服这些挑战从而提高整合过程中的业绩?	跨国并购整合过程的影响因素	1. 制度理论 2. 资源基础观 3. 社会网络关系	协调和控制合并后的组织活动	1. 来源国劣势 2. 母国的制度优势 3. 战略关联性 4. 建立网络关系 5. 正式制度距离	1. 保证程序公平 2. 选择尊重当地文化并参与整合过程	整合绩效提升	无为而治型	1. 跨国并购整合过程的挑战主要是由非正式制度差异引起的,可以通过在整合过程中发展组织的整合能力并采用适当的控制和正义机制来克服

8	Panibratov, 2017, JOCM	中企并购欧企;多案例研究	Q1:逆向并购后整合过程中哪些因素会影响文化整合和组织整合? Q2:不同的整合因素对逆向并购交易有何影响和后果?	跨国并购后整合过程的影响因素	1. 组织变革理论 2. 制度理论	组织身份重构	1. 并购整合经验 2. 文化距离 3. 整合速度 4. 员工满意度 5. 管理层的相似程度	1. 留任被并购高管团队以及员工以避免变革带来的冲突 2. 裁员	一个案例整合成功另一案例整合失败	轻触型	1. 通过进行组织变革有助于减少与并购整合相关的文化问题 2. 高级管理人员的文化和高级管理人员的变动以及人员培训,教育水平和业务交流等因素对于交易整合成功至关重要 3. 当地社区和利益相关者的态度,所在国和母国的经济发展以及政府的政策对并购整合具有很大的影响
9	Sachsenmaier和Guo, 2019, IJCCM	中国企业并购德国企业的案例;多案例研究	Q1:探讨了新兴国家公司在发达经济体并购后的信任发展问题如何影响跨文化整合过程?	跨国并购后的文化整合	1. 意义建构理论 2. 制度理论	获取组织间信任	1. 信任因素 2. 公平因素 3. 社会文化因素	中国收购企业提高合作中的透明度和公开性,将被收购企业的管理层纳入其决策过程,减少合作中的控制权,给予被收购企业更高的自主性	构建组织间信任	支持性合作伙伴型	1. 未来的不确定,技术和管理水平的不同,以前的公开言论以及制度和规范规范的差异都要求发展信任。 2. 三阶段信任发展理论模型:经济因素(绩效需求),情感因素(相互理解、可靠性),情感因素(熟悉度、情感纽带)
10	Oliveira, 和 Rotting, 2018, JBR	中国 Joyson 集团收购德国 Preh GmbH 公司;单案例研究	Q1:制度环境对跨国公司收购发达国家公司的决策影响机制是什么?	跨国并购后的整合模式	1. 制度理论 2. 社会资本理论	合法性获取	1. 母国制度环境 2. 公司内部关系 3. 认知社会关系	1. 保留被收购公司的全部管理层。将收购方的主要管理人员安排到被收购公司的董事会 2. 保持收购方和被收购品牌的独立自主 3. 发展愿景和使命沟通	整合有效	支持性合作伙伴型	1. 引入了一种新的制度类型半正式制度指出中国跨国公司并购后整合过程必须应对的制度复杂性 2. 提出了支持性合作伙伴式的整合模式,并从组织结构、业务活动、高管团队、品牌、使命和价值等阐释新型整合模式的特征
11	Yu 等, 2019, APBR	联想收购 IBM PC 部门;单案例研究	Q1:被收购企业的技术人员是否能保持其生产力? Q2:收购企业的技术人员能否从新同事那里收获积极的知识溢出? Q3:如何建立和寻找新的技术能力以完成并购后的战略任务?	跨国并购后的技术整合	1. 知识观 2. 社会网络理论	1. 获取技术知识和研发网络 2. 留住关键技术人才	1. 人才流失 2. 知识差距	1. 联想的 CEO 杨元庆卸任 CEO,为 IBM 的史蒂夫-沃德让路,改任董事长 2. 高层管理职位在中西方合作伙伴之间大致平分。联想宣布不会改变原 IBM 员工的薪酬,以最大限度地降低关键人才流失的风险 3. 联想制定了一些克服语言和文化障碍的计划	重构技术研发网络	支持性合作伙伴型	1. 知识鸿沟使得企业内部知识的转移仍然很困难 2. 如果新兴市场收购方在并购后整合过程中采取“轻触”策略,则被收购方的创新生产率不变 3. 并购可帮助新兴市场公司雇用高发明创造力的全球人才,从而提高了收购方的并购后技术能力
12	Zhang 等, 2015, IJHRM	中企并购欧企;单案例研究	Q1:逆向并购过程中领导风格如何影响并购后整合过程? Q2:逆向并购过程中关键人才保留对并购后整合过程的影响机制是什么?	跨国并购后的人力资源整合	1. 社会网络理论 2. 资源基础观	人才资源整合	1. 领导风格 2. 人才保留	1. 高管团队的变迁 2. 人才去留问题	整合有效	/	1. 在中国情境下,权威,指导,以任务为中心和以关系为中心的方法对人才保留和有效的跨国并购后整合具有积极影响 2. 人才保留管理对并购后整合产生积极影响
13	Zhang 等, 2018, JWB	中国企业并购发达国家 5 家企业;多案例研究	Q1:中国企业在并购整合发达国家企业时如何应对合法性失衡? Q2:内外部利益相关者如何影响企业合法化过程?	跨国并购后的组织合法性问题	1. 制度理论 2. 利益相关者理论	合法性获取	1. 制度距离	1. 被并购方高管团队和董事会变化 2. 构建组织形象 3. 重构社会网络关系	/	/	1. 跨国企业获取内外部的合法性存在差异,并且在不同阶段的重要性不同 2. 外部合法性在并购前和并购中的重要性更大。内部合法性在并购后整合阶段更为重要 3. 通过建立网络关系,信任构建等策略应对合法性失衡
14	Sun, 2018, CMS	12 家中国逆向并购案例,多案例研究	Q1:并购后逆向知识转移过程中,哪些关键的已有知识资源促进并购后整合成功?	跨国并购后的整合模式	1. 制度理论	1. 获取合法性	1. 资源不对称性 2. 能力不对称性 3. 身份不对称性	1. 维持被收购企业的核心业务 2. 保持被收购企业的独立性和自主性	/	无为而治型	1. 自上而下毫不费力的整合模式,起到了整合稳定器和同化加速器的作用。 自上而下的不费吹灰之力的整合模式造成了模糊性、文化混乱和组织虚伪

15	Zheng, 2016, ABM	中国跨国公司并购加拿大一家子公司; 单案例研究	Q1: 为什么中国的跨国公司在跨国并购方面显得“咄咄逼人”, 而在并购后整合过程却“有所收敛”?	跨国并购后整合过程的内部权力关系	1. 利益相关者理论 2. 资源基础观	1. 资源重组 2. 社会结构关系重建	1. 权力关系 2. 资源嵌入程度	1. 行动者有能力调动资源, 控制组织过程以对抗限制力量 2. 权力利用和部署	构建权力关系网络	支持性合作伙伴型	1. 权力利用和权力开发的重要性 2. 利益相关者能够利用的权力来源往往决定了他们行使权力的方式 3. 权力的利用也受到其当地同行行使权力的方式的影响
16	Zheng, 2016, IBR	三家中金分别并购德企、英企、意企; 多案例研究	Q1: 为了获取战略资产, 并购后采取什么整合模式?	并购后的整合模式	1. 组织学习理论 2. 吸收能力理论	1. 战略资产寻求	1. 先前并购经验	/	获取战略资产	无为而治型	支持性合作伙伴型整合模式帮助中国跨国企业通过不进行或有限的结构性整合来确保战略资产, 给予目标公司管理团队自主权, 留住人才
17	程聪等, 2017, 管理世界	吉利并购沃尔沃; 单案例研究	Q1: 逆向并购过程中组织合法性获取程度如何动态影响并购整合策略?	并购后组织合法性获取	1. 动态能力理论 2. 资源基础观	1. 获取核心技术 2. 合法性聚焦	1. 双重制度情境 2. 文化差异	1. 稀缺性和优质资源获取、整合及重构 2. 组织制度设计 3. 顾及被并企业的诉求, 让被并企业愿意转让核心技术	合法性获得	无为而治型	1. 构建了组织合法性聚焦、企业能力整合模式与组织惯例之间关系的理论框架 2. 总结了不同阶段不同整合模式如何影响整合过程
18	崔永梅等, 2018, 科技进步与对策	中国一拖并购法国 McCormick 工厂; 单案例研究	Q1: 探讨海外并购如何通过技术整合提升技术创新能力?	跨国并购后的技术整合	1. 跳板理论	1. 技术知识获取 2. 提升自主科研创新能力	1. 技术吸收和消化能力 2. 跨国并购经验	1. 技术转移(显性和隐性) 2. 工艺整合 3. 供应链整合	技术重构	轻触型	1. 技术和能力的获取、转移、整合和内化的过程机制 2. 技术整合分为技术甄别、技术转移和技术重构三阶段
19	孟凡臣和刘博文, 2019, 管理工程学报	三一重工并购普茨迈斯特; 单案例研究	Q1: 并购后整合阶段知识转移的过程机制和影响因素是什么?	并购后整合的知识转移过程	1. 吸收能力 2. 跨文化整合能力	1. 获取企业的技术资源 2. 获取资源	1. 企业吸收能力 2. 文化差异	1. 并购整合前期: 稳定员工情绪, 初步建立整合机制, 同时加快双方公司文化的互相引入 2. 并购整合中期: 完成资源的深度整合, 同时加强双方文化的交流 3. 并购整合后期: 稳定发展	1. 知识重组 2. 知识融合	支持性合作伙伴型	1. 在跨国并购整合阶段的前期, 中期和后期, 跨文化吸收能力如何影响知识的转移
20	齐善鸿等, 2013, 管理学报	中联重科并购一家意大利工程机械制造商; 单案例研究	Q1: 探讨企业跨国并购的“经济-文化”综合博弈模型	跨国并购后的整合战略	1. 博弈理论 2. 制度理论	1. 克服文化距离的影响	1. 文化差异	1. 以一种学习、合作方式, 而非“征服”的方式对待 CIFA, 使用“厂中厂”模式让意方员工带着中方员工做相关工作 2. 充分尊重 CIFA 员工的文化理念和价值观	文化整合成功	重触型	1. 中国企业的跨国并购大多处于“经济顺势”和“文化逆势”的特定情境下, 其并购后的整合具有“经济-文化”不对称博弈的特点
21	王淑娟等, 2015, 南开管理评论	联想并购 IBM 的 PC 部门; 单案例研究	Q1: 联想如何根据不同的文化环境选择不同文化渗透模式?	跨国并购后的文化整合	1. 文化整合理论	1. 克服文化距离的影响 2. 快速获取被并方核心人才和技术	1. 整合程度 2. 文化多元化程度 3. 文化环境	1. 为了促进中外高管的沟通, 加大双方沟通力度, 双方高管共同开会的频次增加 2. 将整合的工作重点转向文化整合 3. 并购方引入具有国际管理经验的管理者或团队	文化渗透式融合	支持性合作伙伴型	1. 文化整合过程可以分为探索、初试、加强和定型四个阶段 2. 整合式文化渗透的四个过程阶段---探知式、破壁式、交互式 and 重塑式
22	魏江和杨洋, 2018, 管理世界	中企并购发达国家企业的案例; 多案例研究	Q1: 新兴经济体跨国企业如何选择并购后整合战略? 影响因素是什么?	并购后的整合战略	1. 制度逻辑理论	1. 探索性动机 2. 利用型动机	1. 企业所有权性质 2. 组织身份不对称性 3. 组织文化 4. 并购动机	1. 组织整合 2. 系统整合 3. 技术整合	选择不整合战略	1. 支持合作伙伴型 2. 重触型 3. 无为而治型 4. 轻触型	1. 提出 4 种整合战略并具体分析 4 种整合战略的适用情境及其特征

23	魏江等, 2020, 管理世界	吉利和万向六次跨国并购; 多案例研究	Q1: 新兴经济体企业在跨国并购过程中如何根据同类型来源国劣势做出合法化战略?	跨国并购后的合法性获取问题	1. 制度理论	1. 合法性获取	1. 来源国劣势 2. 组织产品劣势 3. 制度维劣势	1. 组织制度设计 2. 声誉重构 3. 资源协同与整合	合法性获取、维持、修复	1. 无为而治型 2. 重触型 3. 支持性合作伙伴型	1. 探究了在跨国并购后整合阶段应对来源国劣势的具体合法化战略: 合法性获取战略、合法性修复战略、合法性维持战略
24	谢洪明等, 2019, 管理世界	宁波均胜集团 10 次并购事件, 多案例研究	Q1: 连续跨国并购如何帮助新兴经济体企业创造价值	跨国并购后的价值创造问题	1. 资源编排理论 2. 制度理论	1. 资源重组 2. 资源结构化	1. 制度环境 2. 跨国并购整合经验	1. 如并购普瑞后完整地保留了普瑞原有品牌、人员、工厂等, 并予以股权激励。利用均胜的国内渠道资源帮助普瑞拓展国内客户, 快速建立国内市场优势	并购整合创造价值	支持性合作伙伴型	1. 总结概况了连续并购如何创造并购价值的机制
25	杨勃和许晖, 2020, 中国工业经济	9 起中国企业跨国并购案例; 多案例研究	Q1: 中国企业逆向跨国并购后是如何进行组织身份管理?	跨国并购后的组织身份管理问题	1. 组织身份认同视角	1. 克服身份落差	1. 组织身份落差	1. 组织身份整合 2. 业务运营整合	多种组织身份管理模式	1. 无为而治型 2. 支持性合作伙伴型 3. 重触型	1. 在不同身份落差情境下中国企业采取不同的身份管理模式; 也即是不同身份落差与并购后的身份管理模式之间存在匹配关系

附表 2 数据来源期刊列表

学科	英文期刊			中文期刊	
	International Business	管理学		管理学	
1	Asia Pacific Business Review (APBR)	Academy of Management Journal(AMJ)	Journal of Business Venturing(JBV)	软科学	数理统计与管理
2	Asia Pacific Journal of Management (APJM)	Academy of Management Review(AMR)	Journal of Business Research(JBR)	公共管理学报	数量经济技术经济研究
3	Asian Business & Management ABM)	Administrative Science Quarterly(ASQ)	Journal of Management(JM)	管理科学	系统工程
4	Global Strategy Journal (GSJ)	British Journal of Management (BJM)	Journal of Management Studies(JMS)	管理工程学报	系统工程理论与实践
5	European Journal of International Management (EJIM)	Corporate Governance: An International Review(CGIR)	Journal of Operations Management (JOM)	管理科学学报	系统工程学报
6	International Business Review (IBR)	European Management Journal (EMJ)	Long Range Planning(LRP)	管理评论	研究与发展管理
7	Journal of Asia Pacific Business (JAPB)	Human Resource Management (HRM)	Management Science(MS)	南开管理评论	预测
8	Journal of International Business Studies (JIBS)	Human Relations(HR)	MIS Quarterly(MISQ)	管理世界	运筹与管理
9	Journal of International Management (JIM)	Global Business Review(GBR)	Organization Science(OS)	管理学报	中国工业经济
10	Journal of Organizational Change Management(JOCM)	International Journal of Cross Cultural Management (IJCCM)	International Journal of Human Resource Management (IJHRM)	工业工程与管理	中国管理科学
11	Journal of World Business (JWB)	Organization Studies(OSS)	Organization Review(OR)	会计研究	中国软科学
12	Management and Organization Review (MOR)	Harvard Business Review(HBR)	Psychological Bulletin(PB)	金融研究	华东经济管理
13	Management International Review (MIR)	Journal of Applied Psychology (JAP)	Psychological Review(PR)	科学学研究	科技进步与对策
14	Multinational Business Review (MBR)	Journal of Business Ethics(JBE)	Strategic Management Journal(SMJ)	科学学与科学技术管理	科学管理研究
15	Nankai Business Review International (NBRI)			科研管理	科学决策
16	Thunderbird IB Review (TIBR)			中国科技论坛	外国经济与管理
17				情报学报	系统管理学报

注: 期刊选定文献参考来源: 李会军和席西民(2019); Xie等(2017); Tüselmann等(2016)。