

# 消费企业跨境并购后技术整合与创新提升研究

周 莹

海南宸睿企业管理咨询有限公司, 中国·海南 三亚 572022

**【摘 要】**在全球化消费升级背景下,跨境并购成为消费企业获取核心技术、打破创新瓶颈的途径,但并购之后的技术整合常因文化冲突、标准不一致等问题陷入困境。本文以食品饮料、美妆个护消费领域为研究范围,系统分析技术整合的现状与问题,探究技术整合通过资源融合、能力协同和风险控制来提升企业创新能力的机制,并对并购全流程提出优化建议。研究显示,精准评价、文化融合与长效管理是技术整合成功的核心,可为消费企业实现并购价值,提升国际竞争力给予科学参考。

**【关键词】**消费企业;跨境并购;技术整合;创新能力;财务顾问

## 引言

随着全球竞争的日益加剧,技术创新已经成为企业争夺市场的关键因素。在消费升级的背景下,消费者对于高品质、智能型、个性化的消费需求不断增加。国际领先企业在技术研究和构建研发平台上具有优势,这使国内消费企业的跨境收购成了弥补技术不足加快创新的有效途径。近年来,全球消费领域的跨境并购交易频繁,以技术为驱动的并购占比较大,成为行业发展的一大趋势。因此,研究消费企业跨境并购后技术整合的路径,解决整合痛点,对于提升企业的创新能力、推动行业高质量发展具有重要意义。

## 1 消费企业跨境并购后技术整合的现状与问题

### 1.1 技术整合的现状

#### 1.1.1 整合目标:短期应用与长期研发并行推进

近年来,跨境并购技术整合呈现“短期落地+长期布局”双轨的特点,大部分企业会优先促使目标企业技术进行市场化操作,将核心技术快速应用到现成的产品线上,进而满足当下的市场需求,达到提升自己竞争优势的目标;部分企业比较侧重研发系统的整合,利用被并购对象已成熟的流程和标准改善自身的运营模式,从而为以后的研究打下基础;还有科技密集型企业则以积累前沿技术为目的,为后续技术研发做准备。

#### 1.1.2 整合模式:并购方主导与多元模式并存发展

目前的技术整合仍是以并购方主导为主,由并购方确定方案、调配资源,这样做不仅效率高,而且还可以集中调配资源,但容易忽略目标方的研发团队,造成目标方研发团队的抵触。随着经验的积累,“协同整合”的比例逐渐增大,双方建立合作团队,划分好各自的任务范围,保持

双方自主性的同时做到资源共享。另外,一些企业也开始尝试“委托整合”模式,委托第三方机构做方案平衡,避免了双方直接接触,有效减少了双方管理上的冲突<sup>[1]</sup>。

#### 1.1.3 整合投入:研发与人力双向增长

并购后一到两年的时间里,大部分企业的投入都会有所增加,在研发方面大多数企业提高了研发投入的比例,把主要的目标放在了对并购公司技术匹配以及转化上;在人员分配上,则有一些公司建立了专门的整合小组来处理有关技术匹配和文化交流等方面的事宜,特别是在涉及到一些精密配方或者高端提取工艺等复杂科技的时候,专项整合团队显得格外重要。

### 1.2 技术整合存在的问题

#### 1.2.1 文化冲突全程贯穿,协同效率低下

文化差异造成的冲突贯穿并购整合的各个环节,影响协同效率。管理文化上,欧美研发团队主要是“自主管理”,重视个体创新,国内企业则“集中管控”,注重流程审批,二者差异往往会导致决策周期变长,效率降低;创新理念上,亚洲企业追求“快速商业化”,迭代快,欧美企业重视技术深度优化,强调长期积累,理念不同容易造成研发方向不一致,甚至发生项目停滞,进而影响整合进度。

#### 1.2.2 技术标准与知识产权风险频现

技术标准不兼容是高频问题,目前各国行业标准差别大,比如食品饮料安全检测、添加剂限值、美妆个护成分含量、安全测试规范等都不一样,所以目标方技术很难直接应用,得花大量精力进行优化升级,这就增加了成本并影响项目落地速度。知识产权风险也很大,比如核心专利有争议或者侵权风险,就会造成研发停滞。还有一些企业

忽略了技术保密保护协议，核心技术跟着人走，让竞品先上市抢市场，这种情况在依赖配方的美妆个护、食品饮料里最为常见，影响了企业创新竞争力<sup>[2]</sup>。

## 2 技术整合对消费企业创新能力提升的作用机制

### 2.1 资源融合：筑牢创新根基，延展创新边界

#### 2.1.1 技术资源互补助力突破技术瓶颈

跨境并购的核心价值在于利用技术资源的互补来突破企业的技术边界，国内消费品企业在规模化生产和成本控制方面占有优势，但是在核心原材料研发以及特殊工艺创新等高端领域存在不足，而国外企业则在上述领域有着长久的技术积累。并购后，技术整合可以做到两种资源的深度交融，国内企业的规模化生产技术能够立刻接住国际技术的商业化落地进程，国际企业高端技术则会弥补国内技术创新上的空白，进而推动产品品质升级。食品饮料领域表现为高端健康饮品开发，美妆个护领域则表现为高功效产品的打造，从而提升产品市场认可度，提高研发收益，增加专利数量，进一步增强公司核心竞争力。

#### 2.1.2 研发团队协作提升创新效率

技术整合实质上就是研发团队之间的一种协同效应。国际团队具备前沿技术视野，并且拥有对于行业标准的认知，为创新指明道路；而国内团队熟悉本土的需求及供应链情况，能够精准地抓住用户的需求变化，进而规避技术和市场之间脱节的风险。两类团队构成“技术+市场”合力，国际团队主导核心技术的研发以及工艺的优化工作，国内团队完成市场需求转化、本地化的适配，并且反馈给研发端。同时，团队共享技术标准、研发方法及生产经验等，通过不断优化工艺，加快技术转化效率与时间，为后续多元创新夯实基础。

### 2.2 能力协同：优化创新流程以加速价值转化

#### 2.2.1 优化研发体系以缩短创新周期

国外的消费企业已经建立了“市场调研—产品研发—样机试制—小批量试产”全流程的标准研发体系，并且配有完善的项目管理制度。国内企业通过整合可以解决自身流程冗余、标准不统一的问题，从而提高研发效率。不同领域的整合表现出不同的特点：美妆个护领域采用“快速迭代体系”，把研发分为核心模块并确定时间及质量的标准，用数字化平台跟踪研发进度来应对市场的快速变化；食品饮料领域重视模块化协同，在饮品的研发上拆分为风味、营养以及其他稳定独立的模块，同时进行研发调适新

产品种类。通过体系优化，企业可提升研发回报率，快速响应市场，如缩短新品周期、增加上市数量<sup>[3]</sup>。

#### 2.2.2 供应链协同降低创新成本研究

技术整合经由供应链协同给予创新成本支撑，一方面，凭借目标方海外供应链直接采购优质原料，比如食品饮料进口坚果，美妆个护天然植物原料，去掉中间环节，削减采购开支并保证品质；另一方面，引进国际前沿的生产技术，并做好改良流程、加强效率、缩减损耗和人工费用。成本降低有利于给高端研发提供更多空间，比如食品饮料可做功能性饮品、高端零食，美妆个护可以做天然成分护肤品和高功效彩妆。这些高附加值产品的毛利率较高，并依靠成本优势获得价格上的竞争力，迅速占领市场，实现“成本优化-创新投入-市场收益”的良性循环，并达到持续的创新。

### 2.3 风险控制：确保创新稳定性与成功率的提升

#### 2.3.1 分散技术风险以降低创新不确定性

单一技术路线会受迭代及政策影响，很容易加大创新风险。跨境并购后的技术整合能帮助公司建立多元化的技术体系，可以摆脱单一依赖的局限性，进而分散风险。比如，美妆个护企业把传统植物护肤和合成生物学技术结合起来，形成“天然+科技”双路线，涵盖范围更宽广的市场需求；食品饮料企业则把天然萃取技术和功能性添加技术融合起来，丰富产品矩阵。总之，技术多元化可以避免发生迭代风险，提高了抵御市场波动的能力，保证创新持续进行。

#### 2.3.2 规避市场风险，提升创新价值

目标方的国际经验、品牌资源可以减少新品上市的风险，计划开拓全球市场的企业可以通过目标方的市场数据来达到本土化的目标，通过成熟渠道缩短培育周期；专注于国内市场的企业可以用国际品牌的影响力来提升产品溢价，并且可以节省市场教育方面的费用。此外，目标方的经营经验（比如新品推广、用户反馈等）能改善创新进程，保证研发契合需求，提升新品达成率，防止资源浪费，有效加快创新成果转为收益的速度<sup>[4]</sup>。

## 3 消费企业跨境并购后技术整合与创新能力提升的优化策略

### 3.1 并购前评估与并购中协同的关键举措

并购前，从技术、市场、知识产权三个方面搭建评估模型，提高技术兼容性，规避整合风险。深入了解市场分

析商业化潜力是否贴合产业发展趋势,明确知识产权规避商业纠纷风险,并按目标方特征设定预案,做好协同吸收剥离整合。并购中,通过分层培训加强文化协同,做好管理层跨文化培训、研发团队案例交流、基层员工文化普及等,并创建三级沟通机制,推进管理层月会对接,实现研发团队数字化共享响应,全面提升整合效率。

3.2 并购后:聚焦技术落地与创新保障,以实现价值最大化

并购后以技术高效落地与持续创新为核心,用四个举措打通整合过程中的重要环节,实现企业价值最大化的目的。

#### 3.2.1 推动技术标准化与模块化融合

解决技术标准不兼容的问题可以分三步走:前期,建立“技术标准整合小组”,整理出食品饮料(安全检测、生产工艺)以及美妆个护(成分限值、安全测试)领域的技术标准差异,列出清单并拟定解决方案,优先统一核心标准;中期,把目标公司核心技术拆分成模块化,并制订接口的规范,经过小试和中试验证这些模块的稳定性和互用性;后期,设立动态调整更新的机制来跟进行业标准及市场需要变化的技术标准,并将其编入《技术管理手册》中,并且组织全员进行学习。

#### 3.2.2 构建知识产权全流程管理体系

从核查、分类、防控三维度保障技术资产安全。并购前牵手专业团队联合开展知识产权“二次深度核查”,出具报告并对专利到期、权属争端等风险予以处理;对知识产权实施分类管理,核心专利重点守护,并投入专项资金加以维持,支撑专利应用到生产线,闲置专利可经由许可、转让变现后反哺研发;搭建“专利预警系统”,与核心研发人员签署保密及竞业协议并附加股权激励,定时执行培训以增进全员的知识产权保护意识。

#### 3.2.3 构建技术整合效果的评估与激励机制

建立量化评估指标以及分层次激励体系。围绕技术转化效率(包括核心技术应用比例、落地周期)、创新产出(包括新品数量、专利增量)、市场效益(包括新品营收占比、市场份额增幅)等设KPI,跨部门小组每月进行考核并且及时调整那些不符合标准的项目;根据各层员工的情况设计不同的奖励形式,给骨干团队发放固定薪酬,并搭

配绩效奖金和持股期权,对研发团队则设置专项资金并把其贡献纳入晋升考核,对基层员工授予“技术标兵”等荣誉并给予现金奖励,从而全面激发整个团队的工作热情。

#### 3.2.4 构建长效创新的生态系统

形成“内部协同+外部合作”的创新生态圈。内部创“跨境联合研发中心”,攻坚最前沿的技术难关,通过搭建“技术共享平台”,把各方资源聚拢起来,以促进复用。外部推“产学研协同发展,和高校、研究所共建实验室,联手上下游企业创建“创新联盟”,大家共享信息、合力攻关,设置“技术迭代基金”,每年拿出一定比例的营收资金支持产品研发与升级、技术人才培养等,有效保障创新领先。

### 4 结语

消费企业跨境并购后的技术整合,是促进并购价值变现和创新能力提升的重要纽带,也是突破技术障碍加入全球化竞争的必经之路。企业需要通过全流程优化来解决并购整合的问题,并购之前做好技术兼容性的精确判定,并购过程中重视文化交流,加强双方沟通,并购后则需要借助于标准化的整合、知识产权保护、量化的评估以及奖励激励等方式形成一个创新生态体系,并最终使得技术变成一种新的价值。这样的路径,既可帮助企业克服技术发展瓶颈,增强市场竞争力,又给投资者以专业指引。未来,随着数字化技术的深入,全球市场竞争越发激烈,消费企业还要进一步探索在AI助力下的技术整合手段,加大知识产权风险防范力度,促使技术创新同ESG目标协调,这样才能在跨境并购中持续释放革新潜能,助力行业实现高质量创新发展。

#### 参考文献:

- [1] 褚蕴,李响,黄卫平.跨境并购对中国企业创新绩效的影响研究[J].中国物价,2023(11):98-101+115.
- [2] 卢芹.金融支持政策与新消费企业成长研究[D].西南财经大学,2023.
- [3] 向荣,仇丽萍,肖瑶.全球跨境并购网络结构特征与中国地位变迁研究[J].社会科学战线,2022(11):67-77.
- [4] 钟舒楚.企业开展跨境杠杆并购的风险及防范措施[J].投资与创业,2022,33(18):16-18.