

◎王 谦 / 等著

中国企业技术获取型 跨国并购研究

ZhongGuo QiYe JiShu HuoQuXing
KuaGuo BingGou YanJiu



经济科学出版社

教育部人文社会科学规划基金项目
浙江省人文社科重点研究基地成果

中国企业技术获取型 跨国并购研究

王 谦 等著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业技术获取型跨国并购研究/王谦等著. —北京:
经济科学出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9195 - 1

I. ①中… II. ①王… III. ①跨国公司 - 企业合并 - 研究 -
中国 IV. ①F279. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 050876 号

责任编辑: 王长廷

责任校对: 徐领弟

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

中国企业技术获取型跨国并购研究

王 谦 等著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷厂印装

880 × 1230 32 开 7 印张 200000 字

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9195 - 1 定价: 26. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 技术获取型跨国并购的相关概念与理论	7
1.2.1 技术获取型跨国并购的相关概念	7
1.2.2 技术获取型跨国并购的相关理论	8
1.3 国内外对技术获取型跨国并购的相关研究	11
1.4 研究内容和方法	16
第 2 章 中国企业技术获取型跨国并购的现状与特征	19
2.1 现状分析	19
2.1.1 中国企业对外跨国并购现状	19
2.1.2 中国企业技术获取型跨国并购现状	23
2.2 中国企业技术获取型跨国并购的动因	26
2.2.1 获得先进技术和前沿信息	27
2.2.2 在获取技术的基础上获得国际市场营销网络	29
2.2.3 获得国外公司的品牌	30
2.2.4 充分利用国内外两种资源、两个市场	31
2.3 与发达国家相比中国企业技术获取型跨国并购的特征	32
第 3 章 技术差距与技术获取型跨国并购	38
3.1 中国技术水平在国际上的地位与差距	39

3.2	跨国并购获取核心技术是中国企业核心竞争力提升的有效途径	44
3.3	基于竞争策略的技术获取型跨国并购行为分析	49
3.3.1	基于国际技术转移的并购投资博弈分析	50
3.3.2	发达国家资产利用战略的选择	52
3.3.3	发展中国家资产扩展战略的选择	53
3.3.4	对企业跨国并购决策的进一步分析	54
3.3.5	结论	57
第4章	中国企业国际化的进入模式研究：基于获取核心技术的角度	59
4.1	获取核心技术的三种不同进入模式	59
4.2	获取核心技术的不同进入模式比较	63
4.2.1	跨国并购与绿地投资方式的比较	63
4.2.2	跨国并购和战略联盟投资方式的比较	65
4.3	相关案例分析	66
4.4	海外技术获取战略选择的实证分析	71
4.4.1	影响因素确立	71
4.4.2	样本及数据说明	74
4.4.3	模型建立及分析	79
4.4.4	结论	87
第5章	对外直接投资中技术获取的机理与实证分析	89
5.1	对外直接投资中技术获取的机理分析	89
5.1.1	技术集群吸收机制	91
5.1.2	海外市场竞争机制	92
5.1.3	研发资源共享机制	93
5.1.4	技术双向交流机制	93

5.2	中国对外直接投资中技术获取的实证分析·····	95
5.2.1	数据收集与模型·····	95
5.2.2	实证分析·····	97
第6章	中国企业技术获取型跨国并购的宏观因素分析·····	102
6.1	跨国并购宏观影响因素的一般分析·····	102
6.1.1	影响跨国并购的宏观因素与变量设定·····	102
6.1.2	模型的建立与结果分析·····	106
6.2	中国企业技术获取型跨国并购的 问卷调查与分析·····	112
6.2.1	问卷回收和样本结构·····	112
6.2.2	问卷分析·····	113
6.2.3	结论·····	119
6.3	中国企业技术获取型跨国并购宏观 因素的统计分析·····	120
6.3.1	影响技术获取型跨国并购的宏观因素及其指标·····	120
6.3.2	因子分析模型及步骤·····	122
6.3.3	宏观统计分析·····	123
6.4	结论·····	125
第7章	中国企业技术获取型跨国并购 微观影响因素分析·····	128
7.1	影响技术获取型跨国并购的微观 因素及其指标·····	128
7.2	影响因素分析·····	136
7.2.1	指标确立及数据·····	136
7.2.2	影响因素分析·····	138
7.2.3	各指标得分排名及结论·····	144

第 8 章 中国企业技术获取型跨国并购的	
财务绩效评价	146
8.1 变量定义、假设和研究方法	146
8.2 实证结果及其分析	149
8.3 结论	154
第 9 章 中国企业技术获取型跨国并购的典型案例分析	156
9.1 万向并购美国 UAI 公司：反向 OEM 实现品牌、 市场与技术的国际化	156
9.2 温州“哈杉”收购意大利著名鞋企：整合国内外资源， 实现研发能力，提升与打造国际品牌	161
9.3 联想并购 IBM PC 业务：依赖品牌与技术 拓展海内外市场	164
9.4 华立收购飞利浦美国的 CDMA 项目：多元化并购难以 形成核心竞争力	166
9.5 TCL 并购汤姆逊彩电业务：获取技术而无法吸收 消化与提升技术	169
9.7 经验与教训	172
第 10 章 中国技术获取型跨国并购的结论和对策建议	176
10.1 研究结论	176
10.2 对策与建议	180
10.2.1 从政府的角度	180
10.2.2 从企业的角度	183
附录 1 中国企业技术获取型跨国并购案例统计	186
附录 2 中国企业技术获取型跨国并购调查问卷	191
参考文献	197
后记	212

第1章 绪 论

1.1 研究背景与意义

改革开放以来，中国的产品竞争优势大多是建立在劳动力价格低廉以及产品低价格基础上的。绝大部分中小企业的产品模仿国内外大企业，来料加工业务比重较高，原创性、自主性产品偏少。另外，我国企业研究开发新技术的费用占销售收入比重与发达国家相比明显偏低，自主品牌和自主专利不足，“中国制造”多为低档产品和贴牌加工。当中国被称为“世界制造工厂”出现在世界的舞台，通过替发达国家企业代加工和产品制造来获取微薄的利润时，发达国家则凭借强大技术研发能力所形成的核心技术优势获得超额的利润。在综合国力竞争愈来愈体现为科技竞争的新形势下，学习与吸收国外先进的科技知识，对提升我国企业国际竞争力无疑具有重要的意义。

对于发展中国家而言，技术进步有两条路径：一条是内源式技术进步，这种技术进步来自于国内企业自主创新，自主开发技术；另一条是外源式技术进步，它是通过依靠国际技术转移实现的技术进步（杨先明，2004）。内源式技术进步，需要较高的研发投入和较长的研发周期，而世界技术发展的不平衡性使得发展中国家的企业通过国际技术转移实现技术进步成为可能。因此，越来越多的国家依靠国际技术转移实现技术进步。通过外源式技术进步，可以大大缩短研发所需要的时间，并节约相应的资源投入，避免重复研

发,少走弯路;可以跳跃式地缩小与先进国家之间的技术差距,在一个较高的起点上获得技术的超常规发展。因此我国应该走开放条件下的自主创新之路,不仅要“引进来”,还要“走出去”。通过支持有实力的企业对外投资合作、设立产品设计和研发中心、开展海外并购、技术合作、战略联盟等,构建利用外部智力和研发资源的平台,建立自己的海外营销网络,改变目前单纯依赖国外中间商的局面,进而为以海外市场需求为导向的产品开发设计和研发体系的建立创造条件,加快培育我国的跨国公司和国际知名品牌。技术获取型跨国并购是企业主动学习与吸收国外先进科技知识的一种有效手段,它是指企业通过跨国并购投资的方式在发达国家并购高科技企业、跨国公司的研发部门,获得发达国家的先进技术、研发能力等资产知识,从而有效地提高企业的国际竞争力。

目前国内对跨国公司的技术转移进行了大量的理论与实证研究,但主要侧重于发达国家对华直接投资的过程中跨国公司对我国的技术转移。然而,发达国家跨国公司的存在也会阻碍我国企业技术的发展。联合国贸易和发展理事会下属的投资、技术和相关金融问题委员会2005年发表了一份《外国直接投资对发展的影响问题专家会议的报告》,指出跨国公司研发活动可能造成的不利影响:一是外国直接投资投向研发活动有可能造成东道国当地稀缺的研发资源从当地公司和研究机构外流。二是外国子公司与当地公司和机构的联系有限,不仅不能产生溢出效应,甚至有可能将当地研究单位排挤出去。三是由于外国公司的进入,尤其是因为收购,可能造成本国研发活动的停止。同时,在引进外资的情况下,外方掌握着技术的来源,控制着技术输出的档次和节奏,东道国只能在外方提供的可能性范围内进行选择。外方往往有意输出一些在本国已经过时的技术,而保留其最新的技术和产品,以保持其技术垄断优势。因此,我国企业应走出国门,主动地获取国外先进的技术,加快实施技术创新国际化战略,构建提升技术能力的外部网络,拓展更为广阔的获取途径,才能实现企业技术能力提升的战略性成功,才能

形成和加强自身的核心竞争能力，在更坚实的基础上参与国际竞争。

国内也有一些学者对我国企业通过国际直接投资（FDI）的方式到发达国家获取技术进行了研究。如冼国明与杨锐（1998）把发展中国家的 FDI 分为两类：发展中国家对发达国家的学习型 FDI 和发展中国家对其他发展中国家的竞争策略型 FDI。发展中国家通过前期的学习型 FDI 可以加强技术积累的速度和效果，并且增强了后期的所有权优势。吴先明（2004）提出了我国海外投资企业获取创造性资产的途径和方法，并对我国政府制定相关的支持性政策提出具体建议。茹玉骢（2004）认为：出于接近东道国先进技术的动机能够引发跨国公司对外直接投资，技术获取型直接投资行为加强了跨国公司的内部化能力，同时它也有助于投资母国缩小同其他国家和地区的技术差距，建立新的富有竞争力的产业，打破在原有国际分工体系中建立在比较优势基础上的产业发展路径依赖，它也对母国的市场结构和跨国公司的投资行为产生影响。杜群阳（2004）认为：传统的“贸易窗口型”或“制造基地型”海外直接投资已不适应于中国开放经济条件下内外均衡的要求，开展技术获取型海外直接投资将有助于提升我国企业在全球价值链的竞争优势，应成为我国对外资本输出的主流。跨国并购（M&A）虽然属于 FDI 的范畴，但与其他 FDI 方式存在显著的不同，而国内在以获取技术为目的的跨国并购领域的系统研究基本属于空白。

跨国并购相对于其他 FDI 方式最大的不同在于被收购的目标企业原来的技术和研发能力是已经存在的，当公司选择用 M&A 的方式进入时，知识资产的寻求动机就十分明显（Dunning, 1998）。著名的咨询公司罗兰·贝格公司针对国际化战略调查了 50 家中国领先企业。从本次调研结果来看，虽然 48% 的中国领先企业进行海外经营时主要采取新建的进入方式，但并购方式却是一些渴望获得国外知识资产的高科技企业的首选。中国企业技术获取型 FDI 通常会选择 M&A 而不是其他方式，主要有以下原因：第一，知识资产通常属于公司所有，是一种当地化的优势，并购可以对当地企业有

绝对的控制权，降低了技术获取壁垒。在合资公司中，跨国公司为了保持其技术领先的优势，通常会要求控股高端技术，对高新技术的扩散和溢出有着严格的控制，处于技术劣势的企业只能得到一些成熟技术，而当企业迫切需要得到对方的关键性技术时，M&A 就成为一种比较理想的方式（Dunning, 1998）。第二，以 M&A 方式实现对目标企业知识资产的获取，具有迅速提高相应能力的优势，从而可以迅速进入新市场。例如韩国在 TFT-LCD 领域原本领先中国 7~8 年，而京东方通过收购韩国现代显示技术株式会社的 TFT-LCD 业务，完整地获得了 TFT-LCD 相关核心技术，从而使得中国在光电技术领域跨越了 5~6 年。美国电子行业机构 Theregus 对此评论说：“这场收购标志着中国科技企业已不满足于利用吸引外资设厂的方式获取技术，中国人要采取类似日本 20 世纪 80 年代的方式快速获取核心技术”^①。

国外相关文献对此类问题进行了研究，指出了跨国并购在获取技术方面的重要性，并对技术获取型跨国并购的风险、并购绩效与制约因素进行了理论与实证研究。如布雷斯曼（Bresman）、伯金肖（Birkinshaw）和诺贝尔（Nobel, 1999）指出，跨国并购是迅速扩张企业知识基础的有效手段，跨国并购的关键原因经常是获取目标公司的技术，并将技术转移到企业的各个部分。跨国并购对于企业核心能力的提升和战略缺口的填补具有战略意义。贝尔梅伦（Bermeulen）和巴克马（Barkema, 2001）研究发现，尽管跨国并购的初始成本可能相对较高，但是通过跨国并购，企业的知识基础得以拓展，企业的组织惰性得以降低，从长远来看，可能会有利于提高企业的能力基础和经营业绩。格兰斯格兰德（Granstrand）和斯约兰德（Sjolander, 1990）认为：低技能的企业采取跨国并购进入海外市场，这允许企业并购新的技术资源和战略资产，从而替代

^① 京东方收购 HYDIS 两个前车之鉴与一个问题. 2003 年 3 月 3 日《三联生活周刊》。

了技术的内部发展。英克潘 (Inkpen A. C.)、桑达拉姆 (Sundaram A. K.) 和罗克伍德 (Rockwood K., 2000) 指出 20 世纪 90 年代外国企业在美国共收购了近两千五百亿美元的技术性资产, 而收购者主要来源于欧洲的一些国家。该研究以发生在美国硅谷的收购为研究对象, 分析了影响企业技术获取型收购成败的因素, 并对美国本土企业与外国企业在技术获取型收购过程中的差异进行了分析。哈基宁 (Hakkinen L., 2005) 通过对芬兰制造业 1998~2001 年相关跨国并购案例的实证研究, 发现收购方通过获取技术性的知识 (Technology-related Knowledge) 并加以运用, 可以实现资源的互补, 产生协同效应。哈格多 (Hagedoorn J.) 和贝斯特 (Duysters, 2004) 分析了战略联盟与跨国并购两种方式在获取外部创新能力方面的差异, 并进行了实证分析, 结果认为: 企业外部的制度环境与企业自身的因素均对获取方式的选择产生影响。阿南德 (Anand J.) 和德力欧 (Delios A., 2002) 以英国、德国、日本 2 175 起对美国 FDI 的进入方式作为研究对象, 实证研究发现, 跨国公司欲获取的无形资产特征方面的差异是影响企业是否采取跨国并购投资行为的重要决定因素。国外学者的研究思路、研究方法与研究成果无疑对国内在这一领域的研究具有重要的借鉴意义, 但国外学者的研究对象基本是以发达国家之间的技术获取型跨国并购为主, 对发展中国家尤其是我国企业到发达国家的技术获取型跨国并购研究很少, 从而无法对国外的技术获取型跨国并购行为理论在中国的适用性加以检验。

随着中国综合经济实力的增强, 中国对外开放政策已经从单纯的吸引外资转向鼓励国际投资的双向流动, 支持有条件的中国企业“走出去”, 按照国际通行规则实施跨国并购投资。从 2000 年 1 月到 2005 年 12 月, 我国沪、深两地的上市公司共发生跨国并购投资 36 起, 其中以技术获取为目的的跨国并购投资就有 28 起, 占跨国并购总数的 78%, 涉及国家包括美国、德国、加拿大、法国、韩国与日本。如 2000 年 10 月, 万向集团公司收购美国舍勒公司, 2001 年 8 月, 又正式收购在美国纳斯达克交易所上市的 UAI 公司,

开创了浙江乃至全国民营企业并购境外上市公司的先河。又如 2001 年 9 月, 华立控股(美国)有限公司正式收购飞利浦集团的 CDMA 移动通信研发部门, 获得了飞利浦集团在 CDMA 无线通信方面的全部知识产权、研发成果、研发设备、研发工具和一大批有经验的研发人员, 并在此基础上设立组建了美国华立通信集团, 专业从事手机芯片软件及手机整套技术解决方案的设计开发, 并通过浙江华立通信技术有限公司直接面向中国市场, 从而成为中国首家完整掌握 IT 产业中核心技术的企业。^① 随着万向、华立、奥康、吉利等知名企业迈出跨国并购的步伐, 一些实力迅速增强的中小民营企业也在开始新的尝试。2003 年地处浙江萧山的机械设备制造商“浙江佳力”就在以往并购一家德国公司的基础上, 又投资 500 万美元成立了浙江佳力德国科技研发中心, 其目的在于通过并购德国企业, 利用德国人才从事研发, 绕开知识产权壁垒, 直接获取核心技术应用于其在国内的产业。

相对于国外的研究成果以及中国企业的实践, 目前国内对技术获取型跨国并购问题的研究还显不足, 主要侧重于建立在案例研究基础上的理论分析。这些研究强调了技术获取型跨国并购对中国企业发展的作用, 丰富了我国对外跨国并购的理论。但从整体上看, 国内现有研究很少对中国作为发展中国家到发达国家进行技术获取这一新问题系统地从理论加以解释和论证, 尤其缺乏建立在对这一问题进行全面调查、统计与分析基础上的实证研究, 因此, 以中国企业为研究对象, 系统地研究企业跨国并购为手段在获取国外技术的过程中所面临的各种理论与现实问题, 不仅对于促进我国企业主动、迅速地获取国外先进的科技知识、提升企业的国际竞争力有重要的现实意义, 同时, 也有利于促进发展中国家跨国并购理论的创新。

^① 参见《第一财经日报》2006 年 2 月 22 日的报道: “华立通信获得手机双牌照, 集团整合专赌 TD”。

1.2 技术获取型跨国并购的相关概念与理论

1.2.1 技术获取型跨国并购的相关概念

对技术的定义有广义和狭义之分。狭义的技术偏向生产方面,指为制造特定工业产品所需的管理、组织以及技能方面的知识,即所谓的专门技术 (Know-how)。广义的技术是指人类“把科学知识、技术能力和物质手段等要素综合起来所形成的一个能够改造自然的运动系统”(傅家骥等,1996)。由于跨国并购属于对外直接投资的范畴,所以在相关研究领域中有技术获取型 FDI 或技术寻求型 FDI 的类似定义。如杜群阳、朱勤(2004)将技术获取型 FDI (Technology Sourcing FDI, TSFDI) 定义为以获取东道国的智力要素、研发机构、信息等 R&D 资源为目标,以新建或并购海外 R&D 机构为手段,以提升企业技术竞争力为宗旨的跨境资本输出行为。也有学者将技术归类为知识、核心资产范围,所以也有知识寻求型 FDI、知识获取型 FDI 或者是资产扩展型 FDI 等类似概念。依据《2006 年世界投资报告》,所谓的资产扩展型 FDI 就是说企业可以采用资产扩展 (Asset Augmenting) 战略提高竞争力,即发挥利用有限的竞争优势,获取国外的技术、品牌、分销网络、研发能力和设施等现成资产,以及母国经济体可能不具备的管理专长。还有从跨国经营角度进行研究的,如刘英(2004)指出知识获取型跨国经营是指我国企业通过对外直接投资的方式在发达国家兼并高科技企业、跨国公司的研发部门,或者在海外以独资、合资、合作等多种形式设立新技术开发公司、研发机构等,从而获得先进技术、组织能力等关键性知识,有效地提高组织竞争能力。

根据本书的需要,结合国内外学者的研究成果,我们认为所谓的技术获取,是指跨国经营的企业力图获得与本公司核心业务(核心技术)相关的上下游技术、新技术以及与核心业务无关的非

相关技术,通过获取相应的技术,力图取得相应技术上的协同效应,包括静态协同效应和动态协同效应。而技术获取型跨国并购则为我国企业主动学习与吸收国外先进科技知识的一种手段,它是指我国企业通过跨国并购投资的方式在发达国家并购高科技企业、跨国公司的研发部门,从而获得先进技术、组织管理能力、营销知识等关键性知识,以期达到提高企业国际竞争力的目的。

1.2.2 技术获取型跨国并购的相关理论

跨国并购属于直接投资的范畴,而在国际直接投资领域侧重于将技术作为企业进行FDI的一个条件或基础。如海默的垄断优势理论(1960)中提到跨国企业的优势来源之一就是技术优势,包括技术、信息、知识、无形资产等。企业一旦取得了某种专门知识,它的子公司就可在不增加母公司成本的条件下利用这些知识,获得较低价格的投入等。而对于那些与之竞争的当地企业来说,它们要得到这些知识,就得承担全部成本。为了赚取更高的利益,跨国企业很可能到国外进行直接投资,运用该技术进行生产。

美国哈佛大学弗农(Raymond Vernon)的产品周期理论(Product Cycle Model, PCM, 1966)借鉴了熊彼特的技术创新理论,强调技术发明给经济带来的革命性、突变性的影响,并从技术差距的角度阐述了企业从事跨国经营的基础。值得指出的是,PCM理论将东道国的区位优势与跨国公司的所有权优势结合起来,并以此来分析国际生产格局的形成,它认为FDI的动因不仅取决于企业所拥有的垄断优势,而且取决于东道国所具有的区位优势。此外,PCM理论认为:跨国公司的FDI是创新技术广泛扩散,产品进入成熟阶段的结果,但是事实上,跨国公司是以全球战略的视角来选择各个区位的生产经营方式,并在全球范围内对各个节点进行整合和协调。特别是20世纪80年代以来,跨国公司的R&D国际化日趋明显,跨国公司通过在海外设立研发中心或与当地企业或科研机构结成战略联盟的数量日益增多。因此其一开始就在海外进行研

发、设计并以海外市场作为目标市场,创新产品多数情况下也是同时在国内和海外市场推出。对于这种当地化日益明显的趋势,PCM理论无法作出令人满意的解释。

拉奥(Lall, 1983)在对印度跨国公司的竞争优势和投资动机进行了深入研究之后,提出了关于第三世界跨国公司的另一种理论:技术地方化理论。在拉奥看来,企业的技术吸收过程是一种不可逆的创新活动,这种创新往往受当地的生产供给、需求条件和企业特有学习活动的直接影响。与威尔斯(Wells)相比,拉奥更强调企业技术引进的再生过程。即欠发达国家对国外技术的改进、消化和吸收不是一种被动的模仿和复制,而是对技术的消化、改进和创新。正是这种创新活动给企业带来新的竞争优势。虽然拉奥的技术当地化理论对企业技术创新活动的描述是粗线条的,但它把第三世界跨国公司研究的注意力引向微观层次,以证明落后国家企业凭借比较优势参与国际生产和经营活动的可能性。

提斯(Teece, 1997)将静态的资源基础理论(Recourse-based View, RBV)扩展到更为动态的过程中,将企业看成一个动态能力发生器,借助动态能力,企业集成、构造和再构造内部和外部竞争力,从而适应变化的环境。这些动态过程的观点,通常被称为知识基础理论(Knowledge-based View of Firm, KBV)。知识基础观强调无形资产(通常指知识)的重要性。一般来说,知识可分为隐性知识、显性知识和普通知识。隐性知识根植于企业组织整体内部或企业组织内一个小组里,具有基于特定企业和企业发展路径的特征,难以被模仿。显性知识是一种外部化的知识,可以被书写、印刷并传播。普通知识是上面提到的两种知识种类的结合体。企业知识基础理论认为,知识(特别是企业特定的隐性知识)是企业运作过程中竞争优势的主要来源。

霍布德(Hobday, 1995)提出了一种后进企业获取技术所遵循的“OEM—ODM—OBM/OIM”战略。从事OEM(Original Equipment Manufacture)的企业只是制造与加工,产品的设计完全

由采购企业提供。但这些从事 OEM 的企业在生产的过程中，可以学习这些设计的技术。通过不断的积累，等他们掌握了相关的技术后，就成长为 ODM（Original Design Manufacture）企业。此时，采购企业只需提出对产品的需求，而产品的设计则完全由 ODM 企业自主完成。一些有了产品设计能力的企业在此基础上会生产自创产品，甚至开创自己的品牌，从而完成了到 OIM（Original Innovation Manufacture）或者 OBM（Original Brand Manufacture）企业的转变。根据这种理论，企业在制造产品的过程中，由只具有制造能力，到掌握了产品设计能力，最终成长为能够有自主品牌的企业。

韩国技术创新学者金麟洙（Kim L. S.）在研究了一些韩国企业获取技术的方式后，提出了“引进—模仿—创新”战略。采用这一战略的后进企业，在产品生命周期的成熟阶段引进产品技术，在已成熟的技术平台上进行技术创新，不断提高自己的技术水平。不过金麟洙也指出，这样的技术追赶方式很难超越发达国家的水平。但是在仍在发展和成长的新技术领域，企业却可以通过这种方式，在发达国家的技术尚未成型之时就能够完成技术创新，从而完成对发达国家技术的超越。总之，这种“获得—消化吸收—改进”三阶段发展技术的模式，不同于发达国家在产品生命周期的导入阶段通过 R&D 获得技术创新，而是在成熟阶段通过改进完成技术创新的。

澳大利亚学者约翰·A·马修斯（John A. Mathews）提出了后进企业获取资源的“合作—杠杆获取—学习”战略。与以往把研究的重点放在发达国家的技术扩散和技术转移不同，马修斯非常关注后进企业如何主动地通过努力将自己掌握的技术和资源变成杠杆，从而利用资源杠杆的作用获得更多资源，形成自己的竞争优势。资源杠杆作用是指通过组织学习将不同来源的资源结合并产生竞争优势的过程（Mathews & Co, 1999；Mathews, 2002）。企业根据自己所掌握的资源基础，可以通过外包、技术许可、并购等多种方式实施资源杠杆战略。资源杠杆战略的成功取决于两个因素：一