双循环视角下海外技术并购与双元能力关系研究——资源与制度的双重影响

徐玲　刘淑华
齐鲁理工学院商学院

摘要 双循环新发展格局下海外技术并购成为提升企业技术能力的重要方式，却面临资源与制度环境的双重约束。以中国上市公司海外技术并购事件为样本，检验了企业双元能力对短期和长期绩效的差异影响，并分析了双循环背景下资源和制度对二者关系的调节效应。研究发现，企业实施海外技术并购之后，双元能力对企业绩效存在显著地正向影响，且企业双元能力对并购后长期绩效的影响的稳健性高于双元能力对短期绩效的影响；不同资源对企业双元能力与并购后绩效的关系的影响存在差异，冗余资源对企业双元能力与并购后绩效的影响中起正向调节作用，而文化距离却在双元能力与并购后绩效的影响中起负向的调节作用。在双循环背景下制度环境能够增强双元能力对并购后绩效的影响，而企业所有权在双元能力对短期绩效的影响中存在显著地正向调节，却对双元能力和长期绩效之间的关系产生了显著地负向调节作用，研究结论拓展了组织双元能力的研究成果，也为双循环新发展格局下中国企业实施“走出去”战略提供了参考依据。

关键词 双循环；海外技术并购；企业双元能力；冗余资源；制度环境；调节效应

DOI https://doi.org/10.6914/tpss.070604 **文章编号** 2664–1127.2025.0706.26–37

一、研究背景

为应对我国经济增长变缓，全球疫情和美国的经济封锁，习近平总书记提出以国内大循环为主体，国内国际双循环相互促进的新发展格局，以期激发国内的需求潜力和创新潜力，以外循环为内循环提供策应和支撑，强化自主创新，促进供应链、产业链升级，增强国内市场运行的力量，来降低对全球供应链及市场营销网络的依赖程度。这要求企业可以在短期内实现技术创新能力的跨越式发展，但基础技术资源的匮乏和创新能力薄弱以及创新的长期性、高不确定性使我国企业仅仅依靠内部研发难以实现短期内跨越式增长，因此，企业为了维持与提升竞争优势，纷纷进行海外技术并购，尽管海外技术并购会给企业带来创

©The Author(s) 2025.Article History Received: 10 August 2025; Accepted: 25 October 2025; Published: 31 December 2025.
社会科学理论与实践(Shèhuì kēxué lǐlùn yǔ shíjiàn)*Theory and Practice of Social Science*, ISSN 2664–1127 (Print), ISSN 2664–1720 (Online). Email: cpcl@cpcl.hk, https://ssci.cc, https://cpcl.hk. Published by **Creative Publishing Co., Limited** .CPCL®.

新资源，但由于文化距离会导致并购双方企业的资源难以融合，核心员工离开导致研发团队完整性破坏，知识产权制度对于企业实施国际化战略，实现知识转移、转化的影响、以及制度环境等对于知识转移转化的约束都无法保证并购后知识转移及内化的有效实现，企业仍需面对资源和制度的双重约束。因此，在双循环的背景下企业如何通过海外技术并购活动，协调制度环境、冗余资源等提升企业本身双元能力，实现企业绩效的增长成为企业高层制定管理战略的重要考虑因素和迫切需要解决的问题。

海外技术并购是指国内企业旨在获取国外企业先进研发资源、关键知识基础，从而进行的海外技术并购行为，通过海外技术并购，企业可以将外部的技术交易转化为内部的技术学习，从而消除外部不确定性，实现能力跃迁和可持续创新。从影响因素来看，并购绩效会受到技术创新能力的直接影响，也会受到文化距离、冗余资源等资源因素的调节作用，尽管海外技术并购会带来外部技术资源，但企业技术能力的提升还需要企业将这些稀缺技术资源内化为企业自身的技术能力，而文化距离、冗余资源会限制并购进程；从并购的效果来看，新兴企业通过海外技术并购获取了先进技术，显著提升了运营绩效，但由于制度环境、企业所有权的制约，并购方未能达到技术知识顺利地转移、转化，甚至由于地方保护主义及其他行政干预使得企业未能实现能力结构的改善。

现有研究从各个角度丰富了海外技术并购的研究成果，却在以下 3 个方面留下了深入研究空间：一是研究视角方面，关于海外技术并购方面的研究多关注海外技术并购战略与企业双元能力或企业绩效之间的关系，忽略了海外技术并购对于并购后企业绩效影响的路径及双循环背景下资源和制度在其中所起的约束作用；二是研究内容方面，现有研究多将技术创新能力作为整体概念进行探讨，比较并购前后水平变化，缺乏针对不同层次技术能力对企业绩效的不同影响方式和效果，并且研究缺乏开发能力和探索能力对于企业短期绩效与长期不同影响。三是研究方法方面，现有研究多采用截面数据验证海外技术并购的效果，缺少纵向跟踪数据的动态研究，这就导致缺乏分析开发能力和探索能力的成长轨迹以及对并购后企业绩效的影响路径。为弥补上述不足，本文以 106 个海外技术并购事件为样本，实证研究在海外技术并购过程中，双元能力对企业短期绩效和长期绩效的不同影响，同时探究双循环背景下组织冗余、制度环境、企业产权、文化距离的调节作用。对企业双元能力的实证研究，不仅识别出在不同调节因素的作用下技术能力的提升特征，同时剖析各个影响因素对并购绩效的影响轨迹，为双循环背景中“走出去”战略下企业制定并购策略、优化技术能力结构提供重要依据。

二、理论与假设

（一）理论基础

双循环新发展格局指的是国内国际相互促进的循环局面，以中国本土企业的技术创新实现内部循环支撑带动外部循环，通过自主创新能力的提升，打破企业以往采取关键技术外源性建构的发展模式，技术创新理论认为技术创新是企业将新过程与新系统首次结合，从而实现新产品、新服务的首次商业化运转，探索与开发是企业技术创新的主要方式，探索式创新强调构建新能力的革命性创新，开发式创新强调对现有能力，技术进行局部改进。企业获取知识与资源的类型与范围对企业的双元创新有重要影响，从企业内部和外部的环境方面来说，通过海外技术并购提升企业的知识网络密度会促进利用式创新，但会抑制探索式创新；从组织和个体层面来说已被组织吸收的资源有利于开发式创新，不利于探索式创新，未被组织吸收的一般性或稀缺性资源会影响探索式创新而削弱开发式创新。

由资源基础理论可知，海外技术并购给企业带来的大量异质资源会使企业的技术创新能力得到显著提升，但是资源整合过程中核心员工的离开导致研发团队完整性遭到破坏；核心技术外流、泄密导致竞争对手抢占先机；文化冲突带来的潜在危机以及体现在价值观和生活习惯上的文化距离导致的并购双方企业资源难以融合等都会削弱企业技术能力的提升；除此之外，制度资源认为，组织嵌入在一个大的制度环

境中，制度环境直接影响企业的交易和整合成本，因此严格的制度环境不仅可以使并购程序更加公开、透明，降低交易成本，也能保障整合期并购方对知识资源的转移和吸收。

（二）双元能力与企业绩效

开发能力强调企业根据市场需求变化在现有知识、技术和已有研究的基础上对知识、技术进行再次整合、调整和创新。海外技术并购会给企业带来大量的高端要素，全球价值链的参与使企业在知识、教育、管理能力等无形资产方面获得提升，开发能力可以充分运用已有的规模效应提升要素使用效率获取成本优化，通过优化要素配置在更短的时间内提升所在领域的技术能力和竞争优势，以较小的研发成本和风险为企业带来更多的经济效益，与此同时，激烈和复杂的国际竞争，倒逼企业提升技术能力和产品标准，通过产品在功能、外观、质量和价格等方面的适应性改进逐步扩大国外市场和国内消费潜力，带来更高市场回报；除此之外，企业的开发能力能对海外技术并购获得的知识进行快速地解码、整合与转化，实现技术能力的累积与提升，甚至随着知识网络密度的增加，成功的跨科学领域整合可以为企业带来技术融合的溢出效应，帮助企业快速识别新技术发展方向，为企业实现供应链的价值跃迁打下坚实的基础，基于此，提出如下假设：

假设 1-1：并购方的开发能力对企业绩效存在显著地正向影响；

作为企业技术创新能力的重要指标之一，探索能力描述了企业建立在搜寻、实验和发现新的知识技能、流程和结构基础上开展的全新技术活动的能力。一方面，依托于全新的技术，企业能够开发出新产品来获得市场先入者优势，从而满足新出现的顾客与市场需求，抢占产业链、供应链的关键位置，帮助企业获得消费者的忠诚度，同时在产业链上拥有主导权的头部企业，其创新变化会引起产业链、供应链相关企业的一系列创新，从而大大提高新产品的销售收入和市场占有率，另一方面，企业进行探索式创新时，虽然面临更高的成本和风险，但可以涉足更多的技术领域，技术发展可能迎来新的突破点，从而避免陷入产业技术发展轨迹相似的困境，在全球供应链断裂风险不断加大、严重依赖外部供应链产品输入的背景下，探索式技术创新不仅可以帮助企业快速发展新经济增长点，还可以稳定供应链、完善产业链，助力内循环的发展。除此之外，企业探索能力还会塑造并鼓励创新型的企业文化，增强员工的整合能力，从而提高企业的资源整合效率，基于此，提出如下假设：

假设 1-2：并购方的探索能力对企业绩效存在显著地正向影响；

（三）冗余资源的调节作用

冗余资源是组织中暂未使用且较容易重新配置到其他方面使用，灵活性高的资源。双循环的平稳运行和突破“低端锁定”的困局的产业升级为企业提供了大量的市场机遇，短期内企业会根据自身拥有的资源去识别这些机会。企业进行海外技术并购产生的冗余资源允许并购方拓展技术搜索活动的范围，使企业有更大的范围进行资源匹配，让企业主动参与新产品和新竞争策略相关的利用和探索，为企业研发和转化技术资源奠定坚实基础，从而降低实施开发式创新的沉没成本和机会成本，促进企业竞争力的提升和市场扩张。

长期内企业要进行战略调整或者技术变革，在进行突破式创新时，会受到变革不确定性和创新失败对企业的冲击，一定量的冗余资源可以使管理者灵活的应对各种突发情况，通过提升组织韧性来提升企业创新风险抵御能力。此外，海外技术并购后的冗余资源还可以使企业灵活地应对外部环境的改变，对同行竞争者的战略及时做出反应，促进风险项目的开发和超前性战略的主动，减轻发达国家经济封锁等外部环境给企业带来的压力。基于此，提出如下假设：

假设 2-1：冗余资源对开发能力与企业绩效之间的关系具有正向调节作用；

假设 2-2：冗余资源对探索能力与企业绩效之间的关系具有正向调节作用；

（四）制度环境的调节作用

企业的制度背景一般主要包括政府干预、市场监督、法律制度环境等；海外技术并购受到东道国对华

关系和国家风险的影响，从而在双元能力与创新绩效的关系中，制度环境成了影响的关键因素。首先，制度环境质量高意味着制度体系比较健全和稳定，政府和政府服务具有较高的公信力和执行力，市场信息透明度较高，企业可以更快地适应东道国的规章制度和商业惯例，进行开发式创新时受到政府的干预较少，使企业从外部获取创新资源、识别客户的潜在需求、行业和市场结构的变化更加容易，有助于企业进一步找到商业化的机会；而且当制度环境越好时，只要并购方严格遵守规则，并购方在并购后从事生产性活动成本和交易成本会越低，从而进一步激发他们创新创造的积极性，不断推动技术创新，同时提升创新活动的深度，提高现有产品的质量。

而且制度环境高还意味着市场运行更加良好，通过降低东道国竞争对手对并购方的恶意打压和排挤，降低外部环境的不确定性，企业处于有序的市场监督和公平的竞争环境中，从而鼓励企业管理者以企业长期的利益为目标做出相应的战略决策；此外制度环境较好时意味着知识产权保护制度更加完善，跨国法律对知识产权的保护会影响企业的研发投资和专利申请，同时法律的保护使得盗版减少，提升了企业的绩效，基于此，提出以下假设：

假设 3-1：制度环境对开发能力与企业绩效之间的关系具有正向调节作用；

假设 3-2：制度环境对探索能力与企业绩效之间的关系具有正向调节作用；

（五）企业所有权的调节作用

国有企业是政府拥有多数股权的企业，我国虽然在知识产权保护方面记录不佳，但近年来，我国却成为世界上申请专利最多的国家，这一矛盾的一个解释是，在缺乏法律保护的情况下，国家所有权作为一种替代机制，给予国有企业创新和保护的激励，使国有企业的双元能力对创新绩效的促进作用较私营企业高。企业进行海外技术并购的过程中，面临东道国政治稳定性、政治冲突、官僚腐败等国家风险，政府对于监管政策和稀缺资源的控制使得国有企业可以更容易获得政策信息、政府支持和宝贵资源，从而使企业有更强的抵御能力面对东道国的国家风险，促进知识的逆向转移和创新资源的保护和激励。

此外，并购前阶段，并购方实施的尽职调查、并购谈判以及东道国审查等活动会产生大量沉没成本，一旦并购失败不仅会造成巨大的经济损失还会造成企业内部的动荡，使企业在进行逆向知识转移和创新发展时面临更大的资金约束。在中国，国有银行控制着大部分的贷款资本，因此获取金融资本的途径受到政府的严格控制，这就使得国有企业不仅可以更容易获得政府补贴，而且可以以更低的成本借入更多的资金，从而国有企业能够投入更多的资金从事创新活动，获得更多的创新绩效。基于此，我们提出以下假设：

假设 4-1：企业所有权对开发能力与企业绩效之间的关系具有正向调节作用；

假设 4-2：企业所有权对探索能力与企业绩效之间的关系具有正向调节作用.

（六）文化距离的调节作用

文化距离是指主并方与被并购方之间以语言为主要特征的文化差异程度，为了尽快提升自身的创新能力，企业在海外技术并购完成后，首要考虑的便是技术知识的转移、吸收、集成与应用，在这个过程中，文化差异起着重要的调节作用：首先，跨国并购后企业间的互补性资源可以产生协同创新作用，促进企业提升双元能力，但文化距离会削弱这种协同效应。因为企业的资源和能力是在特定的环境中形成的，所以文化背景相差越大，企业资源的互补性就会越小，从而降低协调效应；其次，在并购完成后，并购方会进行资源的整合及知识的逆向转移，提升企业双元能力，产生相应的绩效，由于文化背景、企业价值观念、思维方式乃至行为风格的不同，文化距离会增加企业之间和组织人员之间的沟通障碍，阻碍企业之间和人员之间的交流，可能使企业产生组织认同方面的障碍，降低被并购方贡献知识的意愿，进一步增加互补性资源逆向转移的难度。

除此之外，文化距离还会产生摩擦成本。文化距离越大，并购方与被并购方人员在理解、解决问题的思维方式差异就越大，尤其国家间关系恶化会使这种跨文化交流产生的异文化压力加大，最终使组织人员在企业运行中产生误解甚至冲突，造成关键人员的离职，从而对并购方已有的知识和能力造成破坏，使得

企业难以完整的获取互补性资源，对企业双元能力提升企业创新绩效的影响造成损害。因此，本文提出以下假设：

假设 5-1：文化距离对开发能力与企业绩效之间的关系具有负向调节作用；

假设 5-2：文化距离对探索能力与企业绩效之间的关系具有负向调节作用。

三、研究设计

（一）数据来源与样本选取

本文按照以下原则，对 2007–2023 年中国上市企业在发生的海外技术并购事件进行筛选处理：（1）首先通过国泰安 CSMAR 数据库、以及财经新闻中所披露的并购事件中，找出中国上市企业发生在境外的并购总样本；然后通过国泰安 CSMAR 数据库中中国上市公司的证券代码，剔除 ST、ST* 和 PT 类企业的并购样本；（2）结合巨潮资讯网的并购公告，剔除在后期终止并购的企业和并购方企业获得的不是目标方企业的股份的公司；（3）依据 Ahuja 和 Katila（2001）①提供的方法，确定并购公告中明确提出为获得目标方企业先进技术、专利或关键技术人才而进行并购的上市公司；然后通过佰腾专利检索平台，剔除目标方在并购前五年内无专利申请的企业，以及在并购后一年和三年无专利申请的公司；经过上述筛选处理，本文最终筛选出 106 个中国企业海外技术并购的样本。由于研发活动的滞后性特点，故本文采用并购年度后一年和三年企业申请的专利数测量并购绩效。

（二）变量测量

本文设计的变量包括并购方企业的开发能力、探索能力、冗余资源、制度环境、企业所有权和文化距离，以及并购绩效。

1. 开发能力和探索能力

根据 Jansen 等②的研究设计，一般为设计调查问卷，采用 Likert 的 5 点量表法，来获得开发能力和探索能力的数据，但截面数据不能反映开发和探索能力在样本期内的动态变化。基于此，借鉴 Vanhaverbeke 等③的研究设计，采用企业观察年度申请的发明专利来表征并购方的开发能力和探索能力。

专利数据主要来自国家知识产权局专利检索平台和佰腾专利检索平台。将主并购方企业观察年度的所有发明专利，与前一观察年度中的发明专利作对比，根据专利分类号判断企业是否涉足新的技术领域，若本观察年度某一专利涉足领域在上个观察年度中早已涉足，则开发能力取值为 1，探索能力取值为 0；若本观察年度某一专利涉足领域在上个观察年度中未有专利涉足，开发能力取值为 0，探索能力取值为 1；最终用观察年度中专利涉足领域的总得分来衡量企业的开发能力和探索能力。

2. 冗余资源

蒋春燕和赵曙明④用流动率（当前资产/当前负债）、资产负债率（所有者权益/总负债）、销售管理和一般费用对销售收入的比率来整体表示企业的资源冗余。鉴于财务报表的局限性，根据实际情况，本研究将主并购企业并购年度时拥有的研发人员数量作为冗余资源的衡量标准。

3. 制度环境

①Ahuja G, Katila R. Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(3): 197-220.

②Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators[J]. Management Science, 2006, 52(11): 1661-1674.

③Vanhaverbeke W, Duysters G, Noorderhaven N. External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of the application-specific contingencies[J]. Organization Science, 2002, 13(6): 714-733.

④蒋春燕, 赵曙明. 组织冗余与绩效的关系: 中国背景下的实证探索 [J]. 管理世界, 2004(5): 108-115.

借鉴 Lily H. Fang 和 Josh Lerner 等①研究内容，本文采用知识产权指数来衡量中国不同省份的制度环境状况。数据来源于中国社会科学院 (CASS) 公布的基于调查的地市级城市知识产权指数。其知识产权保护排名基于对法律专业人员 (包括法官、知识产权律师和首席执行官和技术主管) 等公司高管的调查。具体而言, 它要求答复者对与地方知识产权执法有关的三个领域从 5 个 (最佳) 到 1 个 (最糟糕) 进行评价。

1）法院解决知识产权纠纷所需的时间

2）解决争议的成本占争议知识产权价值的百分比

3）法院裁决的公正性

$$\textit{Prefecture Response} = (-2)w_1 + (-1)w_2 + 0w_3 + 1w_4 + 2w_5$$

其中，w_1 w_5 为从 1 到 5 答复的比例。然后对这三个问题的答复进行平均，并根据此平均值计算的最终知识产权分数如下：

$$\textit{Prefecture IPR Score} = \frac{\textit{Prefecture Average Response}}{\max(\textit{Prefecture Average Response})}$$

4. 企业所有权

借鉴 Lily H. Fang 和 Josh Lerner 等②研究内容，如果公司的最大最终股东是政府实体，则我们将其定义为国有企业，政府实体可以是中央政府（例如，财政部）或地方政府。否则，我们将该公司定义为私营企业（即，如果这些公司的最大最终所有者是个人，我们将家庭成员或私人机构投资者的个人投资者合并），在本研究中，我们将国有企业控股 50% 以上的企业划分到国有企业，以数字 1 衡量，其他类型的企业划分到非国有企业，以数字 2 衡量。

5. 文化距离

在解释并购绩效时，最重要的因素之一是投资者受到的保护和管理利益相一致的方式，故本文借鉴 Killian J. McCarthy 等③的做法，根据三种不同的治理传统和社会文化的不同，将全球分为北美，欧洲和亚太体系, 我们认为在一个体系内的属于文化距离低而不同的体系内属于文化距离高，全文以数字来区分被并购方所在的地区，以 1 来表征北美地区，以 2 表征欧洲地区，其他地区则表征为 3。

6. 企业绩效

基于不同内涵和维度，学者对于并购绩效的测量存在差异。从市场指标来看，官建成等④以“创新产品数量”,“创新产品销售比例”等表征并购绩效，从财务指标来看，严圣艳等⑤以“新产品销售收入”、“新产品产值占工业总产值的比重”来表征并购绩效。但是由于市场指标和财务指标受市场因素和公司的具体操作关联较大，不够稳定，故本文选取“企业申请的专利数”作为测量指标。专利具有独创性、独占性和排他性，在一定程度上能够较好的反映企业的技术创新能力。考虑到研发活动的滞后性，本文选取并购年度后一年和三年企业申请的专利数来衡量并购后的创新绩效。

①Fang L H, Lerner J, Wu C. Intellectual property rights protection, ownership, and innovation: Evidence from China[J]. The Review of Financial Studies, 2017, 30(7): 2446-2477.

②Fang L H, Lerner J, Wu C. Intellectual property rights protection, ownership, and innovation: Evidence from China[J]. The Review of Financial Studies, 2017, 30(7): 2446-2477.

③McCarthy K J, Dolfsma W. Understanding mergers and acquisitions in the 21st century: A multidisciplinary approach[M]. Palgrave Macmillan, 2013.

④官建成, 刘顺忠. 区域创新机构对创新绩效影响的实证研究 [J]. 科研管理, 2003, 24(4): 32-38.

⑤严圣艳. 汇率变动对企业技术创新的影响研究 [D]. 浙江大学, 2015.

四、实证分析与结果讨论

（一）描述性统计

运用 SPSS 21.0 对并购时间、成立时间、行业差异、开发、探索能力等进行了描述性统计，从而得到了各个变量的均值、标准差、以及相关系数（见表 1）。

（二）直接效应分析

见表 2。

表 1: 各变量的描述性统计结果与回归分析效应图

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 并购时间	5.58	2.276	1											
2. 成立时间	25.35	12.512	-.209*	1										
3. 行业差异	1.68	0.834	-.067	0.165	1									
4. 企业规模	21.3931	1.7956	0.091	0.149	−0.088	1								
5. 开发能力	2.1003	1.2410	0.019	0.215*	−0.031	0.190	1							
6. 探索能力	1.8470	0.8612	−0.069	0.018	−0.163	0.132	0.605**	1						
7. 冗余资源	6.4971	1.1790	−0.165	0.079	−0.060	0.144	0.461**	0.369	1					
8. 制度环境	0.7140	0.0525	0.147	−0.033	0.131	0.033	0.014	−0.004	0.086	1				
9. 企业所有权	1.76	0.427	0.308**	0.037	−0.027	−0.132	−0.376**	−0.335**	−0.416	0.165	1			
10. 文化距离	1.90	0.759	−0.071	-.064	−0.071	0.085	0.162	0.222	0.087	0.022	−0.078	1		
11. 一年绩效	2.6016	1.1376	−0.149	0.226*	−0.013	0.211*	0.787**	0.566	0.454*	0.086	−0.399*	0.134**	1	
12. 三年绩效	2.8278	1.2442	−0.164	0.076	0.002	0.259**	0.549**	0.480	0.410	0.078	−0.504**	0.146**	0.737	1

注：*. 在 0.05 水平（双侧）上显著相关；**. 在.01 水平（双侧）上显著相关。

表 2：回归分析效应图

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
常数项	0.010	0.258	−10.034	−10.822	−40.103*	−40.331	−0.748	−0.768	−10.106	0.640	−30.347	−10.345
并购时间	−0.066	−0.076**	−0.069**	−0.085**	−0.077**	−0.076**	−0.104*	−0.105**	−0.052	−0.077*	−0.077	−0.064
成立时间	0.016*	0.003	0.004	0.004	0.004	0.005	−0.001	−0.010	−0.003	−0.004	−0.001	−0.005
行业差异	−0.046	0.028	0.004	−0.027	−0.002	−0.022	0.022	0.100	0.043	0.071	0.020	0.090
企业规模	0.123**	0.047	0.039	0.042	0.039	0.039	0.193***	0.133**	0.102*	0.107**	0.101*	0.103**
开发能力		0.634***	0.601***	0.587***	0.571***	0.581***		0.418***	0.297*	0.338***	0.341**	0.340***
探索能力		0.171*	0.157**	0.147*	0.147**	0.145**		0.293**	0.236**	0.373**	0.274*	0.377***
冗余资源			0.040**	0.171*	0.099*	0.134**			0.053**	0.516***	0.455**	0.494**
制度环境			20.263*	0.761**	10.533*	10.409*			20.893*	50.145**	20.136*	50.919**
企业所有权			0.170**	0.555**	0.964**	10.129**			−0.833***	−0.237**	−0.476**	−0.584*
文化距离			−0.032*	−0.119**	−0.682***	−0.578**			0.023***	−0.135*	−0.523**	−0.522*
开发 * 冗余资源				0.057*		0.140**				0.239***		0.315***
开发 * 制度环境				0.839*		10.160*				40.246**		40.099**
开发 * 企业所有权				0.273*		0.129**				−0.211**		−0.097**
开发 * 文化距离				−0.061***		−0.255***				0.113*		0.279**
探索 * 冗余资源					0.016*	0.121**					0.241**	0.100**
探索 * 制度环境					0.230**	0.755*					20.791**	0.571*
探索 * 企业所有权					0.501***	0.413**					−0.608**	−0.732**
探索 * 文化距离					−0.387***	−0.571***					−0.272*	−0.519***
R2	0.101	0.663	0.678	0.694	0.732	0.710	0.103	0.400	0.469	0.552	0.523	0.611
调整 R2	0.065	0.642	0.644	0.646	0.690	0.760	0.068	0.363	0.412	0.482	0.448	0.530

由模型 2 和模型 8 我们可知，开发能力与探索能力对企业绩效有显著正向影响，同时我们发现，短期内开发能力对企业绩效的影响更为显著，而随着时间的积淀探索能力的影响力在提高（$\beta_1 = 0.634$，$p < 0.01$；$\beta_2 = 0.171$，$p < 0.1$；$\beta_3 = 0.418$，$p < 0.01$；$\beta_4 = 0.293$，$p < 0.05$），因此假设 1-1、假设 1-2 得到支持。模型 3 与模型 9 是在模型 2 与模型 8 的基础上加入冗余资源、制度环境、企业所有权、文化距离 4 个调节变量进行回归分析，结果显示，加入调节变量后开发能力和探索能力对并购后一年和三年的绩效的影响虽有减弱，但影响仍为显著（$\beta_1 = 0.601$，$p < 0.01$；$\beta_2 = 0.157$，$p < 0.05$；$\beta_3 = 0.297$，$p < 0.1$；$\beta_4 = 0.236$，

$p < 0.05$）。

模型 4 是在模型 3 的基础上，加入开发能力和调节变量的交叉项，以企业并购后一年的绩效进行分析，数据结果显示，开发能力和冗余资源、制度环境、企业所有权三个调节变量的交叉项是显著为正的（$\beta_1 = 0.057$，$p < 0.1$；$\beta_2 = 0.839$，$p < 0.1$；$\beta_3 = 0.273$，$p < 0.1$），而开发能力和文化距离的交叉项是显著为负的（$\beta_4 = -0.061$，$p < 0.001$）。这就表示，冗余资源、制度环境和企业所有权在开发能力与企业创新绩效关系中具有显著的正向调节作用，文化距离在开发能力与企业创新绩效关系上具有负向激励作用，因此假设 2–1、假设 3–1、假设 4–1 和假设 5–1 得到支持。同时，由模型 10 的结果，我们可以得知，并购三年后，冗余资源、制度环境、企业所有权以及文化距离的调节作用更加显著。

模型 5 是在模型 3 的基础上，加入探索能力和调节变量的交叉项，以企业并购后一年的绩效进行分析，结果显示，探索能力和冗余资源、制度环境、企业所有权三个调节变量的交叉项也是显著为正的（$\beta_1 = 0.016$，$p < 0.1$；$\beta_2 = 0.230$，$p < 0.05$；$\beta_3 = 0.501$，$p < 0.001$），同时探索能力和文化距离的交叉项是显著为负的（$\beta_4 = -0.387$，$p < 0.001$）。这就表示，冗余资源、制度环境和企业所有权在探索能力与企业创新绩效关系中都具有显著的正向调节作用，文化距离在探索能力与企业创新绩效关系上具有负向激励作用，因此假设 2–2、假设 3–2、假设 4–2 和假设 5–2 得到支持。同时，由模型 11 的结果，我们可以得知，并购三年后，冗余资源、制度环境、企业所有权以及文化距离的调节作用更加显著。模型 6 和模型 12 是在模型 3 的基础上，同时加入开发能力和调节变量的交叉项、探索能力和调节变量的交叉项，回归结果与上述分析相同。

（三）调节效应检验

为了更直观的表现冗余资源、制度环境、企业所有权以及文化距离的调节作用，我们绘制了其所对应的交互效应图。如图 1 所示，展示了冗余资源对开发能力或探索能力和企业绩效关系之间的调节作用。无论是冗余资源程度高低与否，斜率均为正向，开发能力和探索能力对企业绩效均是正向的激励作用，但是我们发现，冗余资源程度较高时的斜率明显高于冗余资源程度较低时，这就说明，对于企业而言，拥有较多的冗余资源时，开发能力和探索能力对企业绩效的激励作用更加明显。这也为我们的假设 2–1 和 2–2 提供了实践支持；

图 2 展示的是制度环境（知识产权保护指数）对开发能力或探索能力和企业绩效关系之间的调节作用。关系图表示，知识产权保护指数的高低对开发能力和探索能力对企业绩效关系的调节作用有所差别，在知识产权保护指数更高的地区，当地企业的开发能力和探索能力对企业绩效的正向激励作用更强。但总体来说，制度环境的调节作用较强。这也验证了我们的假设 3–1 和 3–2；

在企业所有权性质的调节中，企业所有权性质在很大程度上调节了开发式创新和探索式创新对一年后企业绩效的影响，为了更直观的展示这种联合调节效应，我们将结果做了交互效应图，如图 3 所示，所有权对开发能力、探索能力和企业绩效关系都存在着显著的正向调节。国有企业的斜率明显大于私营企业的斜率，这就说明，对于国有企业来说，开发能力和探索能力对企业绩效的激励作用更明显；假设 4–1，4–2 成立。

在图 4 中，文化距离性质在很大程度上调节了开发能力和探索能力对一年后企业绩效的影响，无论目标所在地在那里，文化距离对开发能力、探索能力和企业绩效的关系都是负向的调节作用，但是我们可以发现，亚太体系的斜率明显大于北美和欧洲体系，这说明亚太体系的并购对开发式能力和探索能力对企业绩效的影响更明显（北美和欧洲体系的斜率明显大于亚太体系的斜率，这说明北美或欧洲体系的并购对开发式能力和探索能力对企业绩效的影响更明显）。假设 5–1，5–2 成立。

（四）结果讨论

本文以双元能力为自变量，以资源和制度为调节变量，实证研究了双循环背景下双元能力对创新绩效的影响机制，得出了以下 3 个结论：

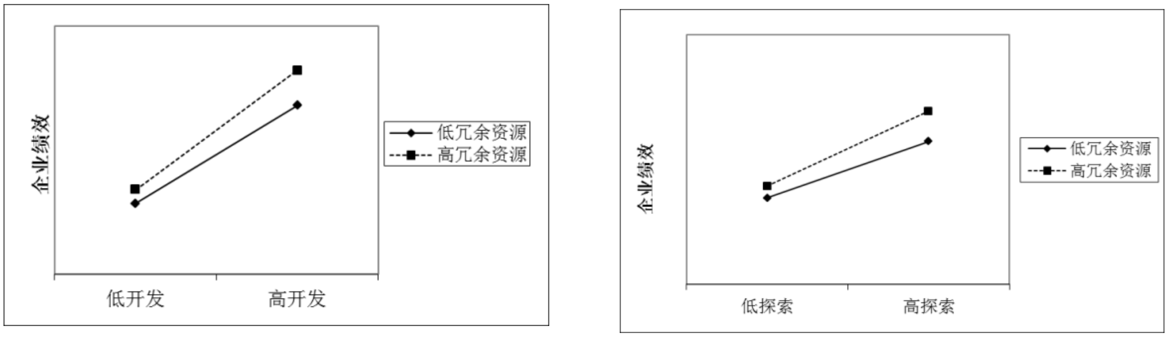

图 1：开发能力、探索能力和企业绩效：冗余资源的调节作用

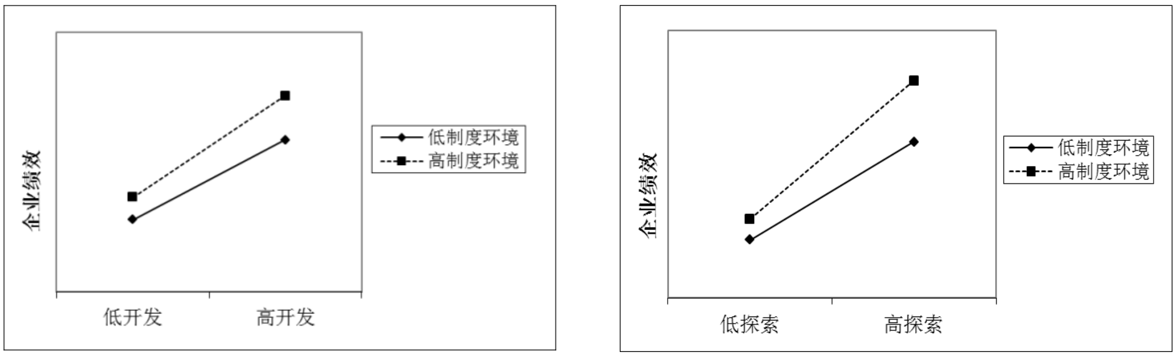

图 2：开发能力、探索能力和企业绩效：制度环境的调节作用

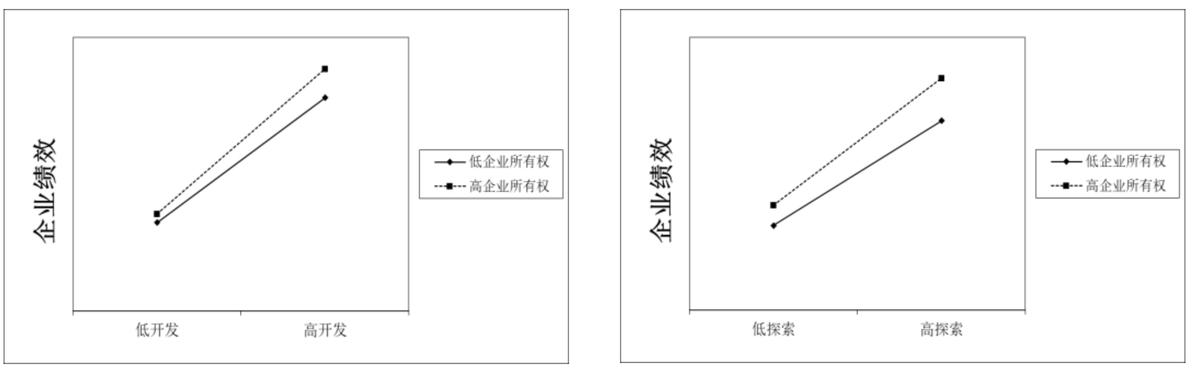

图 3：开发能力、探索能力和企业绩效：企业所有权的调节作用

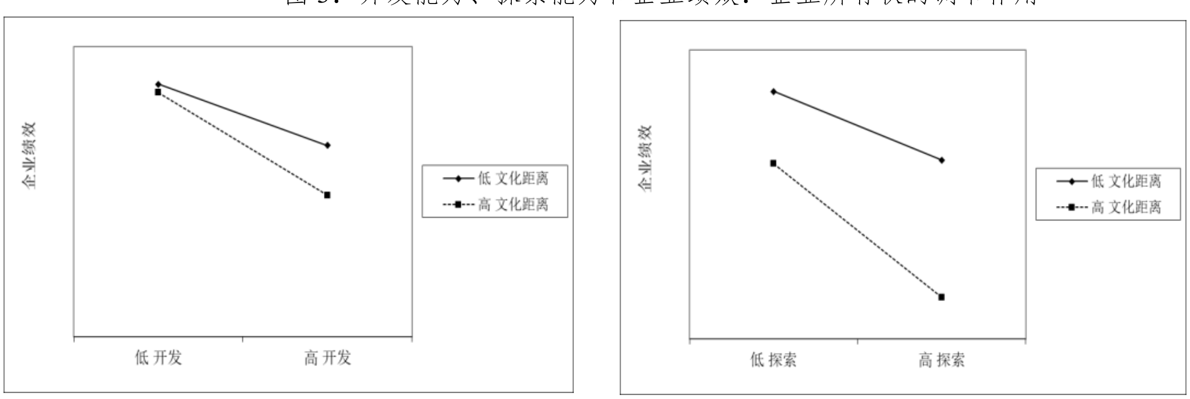

图 4：开发能力、探索能力和企业绩效：文化距离的调节作用

1. 双元能力对企业绩效的影响

开发能力对于企业绩效存在显著的正向激励作用。开发能力强调企业根据市场需求对现有知识和技术进行调整创新，海外技术并购后，一部分企业凭借其深厚的知识基础，优化企业内的要素配置，加速了

技术知识的识别和转化，打破了现有知识存量对技术进步的限制，为企业技术能力的积累与提升，实现产业链、供应链的价值跃迁提供了良好的基础，从而作用于企业的并购绩效。另一部分企业在激烈且复杂的国际竞争中以较小的的研发成本和风险，通过产品在功能、外观、质量标准和价格等方面的适应性改进逐步扩大国内外市场容量，带来更高市场回报。

探索能力对于企业绩效的提升呈现显著的正向影响。探索能力需要企业打破原有技术轨道，开展全新的技术活动。海外技术并购后，一部分企业依靠现有技术的突破开发出新产品满足新出现的顾客与市场需求，获得市场先入者优势，从而抢占供应链、产业链的关键环节，帮助企业提高了并购后的绩效；另一部分企业凭借技术突破实现了自身资源配置和结构的优化，避免陷入产业技术发展轨迹相似的困境，加快新专利的研发速度，帮助企业快速发展新经济增长点，进而增强企业的长期竞争力，带来稳定的绩效。

2. 资源约束对企业绩效的影响；

不同资源在双元能力与企业绩效的关系的影响存在差异，冗余资源在双元能力对企业绩效的影响中呈现显著的正向调节作用，而文化距离在双元能力对企业绩效的影响中呈现显著的负向调节作用。尽管冗余资源可能会造成一定的低效率和资源的浪费，但在海外技术并购过程中，冗余资源可以发挥缓冲作用，增强企业的组织韧性，降低内外部环境变化、动荡的冲击所带来的成本及并购后外部创新资源内部化的整合成本。在并购结束后，冗余资源可以允许企业根据自身所拥有的资源去识别双循环战略所带来的大量机会，增加企业的并购绩效。对于开发式创新而言，冗余资源不仅可以扩大企业资源匹配和技术搜索的范围，使企业可以多层次、多途径解决瓶颈问题，还可以让企业主动参与新产品和市场机会的利用和探索，从而降低了企业实施开发式创新的机会成本，提升了企业竞争力，从而正向提升了开发能力对企业绩效的影响。对于探索能力来说，冗余资源通过增强组织韧性，降低了海外技术并购后企业进行突破式创新的不确定性，提升企业创新风险抵御能力，使管理者可以在面对各种突发情况时灵活应对，从而提高了双元能力对企业绩效提升的稳定性。

与之相对，文化距离体现了主并方和被并购方文化差异程度，文化差异会影响双元能力对并购后绩效的促进作用。首先，在海外技术并购中，双方之间的互补资源会产生协同效应，促进双元能力对绩效的提升，但文化距离削弱了双方资源的协同效应，使企业双元能力对并购后绩效的提升作用受到制约；其次，并购后企业要进行资源的整合及知识的逆向转移，从而提升双元能力，产生相应绩效，但文化距离尤其是东道国的对华态度不友好时会使企业产生组织认同方面的障碍，降低并购方贡献知识的意愿，提升知识转移的难度，从而使双元能力对并购后绩效的影响减弱；除此之外，组织人员的摩擦和核心成员的离职会严重影响海外技术并购中双元能力对并购后绩效的贡献，而文化距离产生的异文化压力会增加组织人员的摩擦以及造成核心成员的离职，从而使海外技术并购中企业双元能力对并购后企业绩效的影响被削弱。

3. 制度约束对企业绩效的影响。

在海外技术并购中，虽然不同的制度因素在企业双元能力对企业绩效的提升中起到的作用不同，但它们都对双元能力对并购后绩效的提升产生显著的正向调节作用。在海外技术并购中，制度环境在企业双元能力对并购后绩效的提升中有显著的正向调节作用，一方面制度环境质量高，政府具有较高的公信力和执行力，企业进行开发式创新时受到的政府干预就会较少，识别客户的潜在需求、行业和市场结构的变化会更加容易，而且制度环境好降低了企业并购后从事生产性活动成本和交易成本，从而提升了企业的创新式探索对并购后绩效的贡献。另一方面，制度环境高意味着市场运行良好，从而避免了东道国竞争对手对并购方的恶意打压和排挤，企业处于有序的市场监督和公平的竞争环境中可以鼓励企业以长期的利益为目标进行探索式创新，并且制度环境较好时，知识产权保护制度更加完善，法律对知识产权的保护不仅会影响企业的研发投资和专利申请，还会使盗版减少，提升探索式创新对并购后绩效的影响。

企业所有权在双元能力对并购后绩效的影响中呈现显著的正向调节作用。在中国，国家所有权作为制度环境的替代机制，给予国有企业创新和保护的激励，一方面政府对于政策和稀缺资源的控制使国有企业

可以更容易的获得政策信息、政府支持和宝贵资源，有利于国有企业在海外技术并购中获得政府的扶持，从而在面临东道国政治稳定性、政治冲突、官僚腐败等国家风险时有更强的抵御能力，促进并购后双元能力对并购绩效的转化，；另一方面，国有企业的性质使得它不仅可以更容易获得政府补贴，而且可以以更低的成本借入更多的资金。这有效的缓解了海外技术并购过程中企业进行尽职调查和并购谈判时间过长所造成的企业资金紧缺，允许企业可以在并购后对创新活动投入更多的资金，提升并购后企业双元能力对并购后绩效的保障，从而使双元能力对并购后绩效的影响更加显著。

五、结论与启示

（一）研究结论

本文基于开发式创新理论，以 106 家上市公司为样本，实证检验了双循环背景下企业双元能力对短期和长期绩效的差异影响和资源与制度对二者关系的调节效应。研究发现，企业实施海外技术并购之后，双元能力对并购后长短期绩效存在显著地正向影响，且企业双元能力对并购后长期绩效的影响的稳健性高于双元能力对短期绩效的影响；双循环背景下不同资源对企业双元能力与并购后绩效的影响存在差异，冗余资源对企业双元能力与并购后绩效的影响起正向调节作用，而文化距离却在双元能力与并购后绩效的影响中起负向的调节作用。而制度中的制度环境与企业所有权却都能够增强双元能力对并购后绩效的影响。

本文理论贡献如下：在细化技术能力层次基础上，揭示了在双循环海外技术并购战略下，企业双元能力对并购后一年跟三年绩效的直接影响。现有研究多关注于资源存量对并购后绩效的影响，且只研究并购后一年的绩效，忽略海外技术并购对企业双元能力的动态影响。本研究刻画了双元能力对企业绩效一年跟三年的影响，弥补了现有研究将并购后绩效作为整体研究的不足，细化了现有研究。基于资源基础理论，从双循环的角度对冗余资源和文化距离两个维度探究了资源在双元能力对并购后绩效的影响中的作用，前人关注于不同资源在海外技术并购与组织双元能力成长之间的调节作用，未能针对性的分析双循环背景下不同资源在海外技术并购战略下企业双元能力与并购后绩效的关系中的影响。本研究从冗余资源和文化距离两个维度分析了资源约束在双循环背景海外技术并购战略下双元能力对并购后绩效的影响，深化了资源基础观和能力基础观的理论研究，丰富了双元能力与并购后绩效的影响的实证研究。基于制度理论，从制度约束角度研究双循环背景下制度环境、企业所有权对企业双元能力与并购后绩效关系的影响，现有研究多集中于制度环境对企业绩效的直接影响，本研究针对中国转型期特殊的市场和制度环境，基于中国进行海外技术并购的企业，深入研究了双循环背景下制度环境和企业所有权在双元能力对并购后绩效的影响中的作用，进一步完善了中国本土化海外技术并购与创新理论研究。

（二）管理启示

高新技术企业要提升企业绩效，必须要重视双循环战略产生的大量市场机会，企业要把握市场机会就要重视培养和提升企业的双元能力，尤其是在开放式创新体系下，企业可以通过实施海外技术并购战略来提升企业双元能力进而提升企业绩效。不同资源对企业双元能力与企业绩效的关系的影响存在差异尤其是国家间关系和国家风险对并购产生影响时，冗余资源会增强双元能力对企业绩效的影响，企业应在实施海外技术并购后的资源整合过程中预留一定的冗余资源，积极运用冗余资源去应对海外技术并购对组织造成的动荡和环境变化对企业发展产生的影响。文化距离则会削弱双元能力对企业绩效的影响，所以企业进行海外技术并购时应将文化差异考虑在内，对被并购方国家的文化进行深入的了解，同时提升跨文化管理能力。企业在实施跨国海外技术并购战略时不仅要注意资源在双元能力与企业绩效关系上的约束，还应特别关注制度在双元能力与企业绩效关系上的约束。制度环境在双元能力与企业绩效关系的影响中起正向的调节作用，故政府应不断完善地区的制度环境，营造更加公平透明的市场。国有性质会增强双元能力

对企业绩效的影响，所以政府对于不同性质的企业应采取差异化的激励政策，对国有企业基于优惠的同时提高其创新的标准，而对于私营企业则分阶段分步骤帮助其进行技术创新。

（三）局限和展望

首先，本研究采用的发明专利等指标均为二手数据，考虑指标数据的可获得性，变量的测量存在一定的局限性，在未来的研究中可考虑用问卷调查和案例分析进一步验证结论的合理性; 其次，本研究只是关注于高新技术企业的海外技术并购问题，没有研究其他类型企业进行的海外技术并购，未来研究可扩展到其他类型企业进行的海外技术并购活动。最后，考虑到研发时滞性，本文收集了 10 年的跟踪数据，扩大样本时间跨度将得到更丰富的结论。

引用本文 徐玲, 刘淑华. 双循环视角下海外技术并购与双元能力关系研究——资源与制度的双重影响 [J]. 社会科学理论与实践, 2025, 7(6):26–37. https://doi.org/10.6914/tpss.070604.

Cite This Article Ling XU,Shuhua LIU.(2025). Against the Background of Digital Transformation: Research on Practical Paths of New Media Marketing for Rural Tourism in Zhujiayu. *Theory and Practice of Social Science*(*Shèhuì kēxué lǐlùn yǔ shíjiàn*), 7(6):26-37. https://doi.org/10.6914/tpss.070604

Against the Background of Digital Transformation: Research on Practical Paths of New Media Marketing for Rural Tourism in Zhujiayu

Ling XU, Shuhua LIU

Business School, Qilu Institute of Technology, Jinan 250200, Shandong, China

Abstract Under the new dual circulation development pattern, overseas technology mergers and acquisitions (M&A) have become an important means for firms to enhance their technological capabilities, but they are simultaneously constrained by both resource and institutional environments. Using overseas technology M&A events of Chinese listed companies as the research sample, this study examines the differentiated effects of firms' organizational ambidexterity on short-term and long-term post-merger performance, and analyzes the moderating roles of resources and institutions under the dual circulation context. The results show that, after implementing overseas technology M&A, firms' ambidextrous capabilities exert a significantly positive impact on performance, and the effect on long-term post-merger performance is more robust than that on short-term performance. Different types of resources have heterogeneous impacts on the relationship between ambidexterity and post-merger performance: slack resources play a positive moderating role, whereas cultural distance negatively moderates the effect of ambidexterity on post-merger performance. Within the dual circulation framework, the institutional environment can strengthen the impact of ambidextrous capabilities on post-merger performance. In addition, ownership structure has a significantly positive moderating effect on the relationship between ambidexterity and short-term performance, but exerts a significantly negative moderating effect on the relationship between ambidexterity and long-term performance. These findings extend existing research on organizational ambidexterity and provide useful implications for Chinese firms implementing "going global" strategies under the new dual circulation development pattern.

keywords dual circulation; overseas technology M&A; organizational ambidexterity; slack resources; institutional environment; moderating effect

〔责任编辑：孙强　Email: cpcl@cpcl.hk〕