附 录

正文未报告部分

附录 1：扎根理论编码结果

表 1 开放性编码示例

原始数据（编码条目）	概念化	范畴化
吉利是低端汽车品牌，沃尔沃是豪华汽车品牌，双方存在巨大差距	品牌价值差距大	高强度身份逆差
对于吉利而言，收购一家营业收入是自身六倍的企业也是一个巨大挑战	企业规模差距大	
沃尔沃成立于 1927 年，从成立至今一直是豪华汽车品牌的象征，而吉利创立于 1986 年，其汽车生产仅仅始于 2002 年	企业历史差距大	
海尔拥有更加广泛的渠道资源和更大的全球影响力，而通用电气家电则拥有本土的高端品牌影响力，双方在技术上各有所长	各有核心优势	低强度身份逆差
Supercell 是芬兰游戏巨头，拥有多款全球知名游戏；腾讯是中国最大全球领先的游戏开发和运营机构，但在游戏知名度上与 Supercell 仍然存在一定的差距	仍存在差距	
吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃；两者是兄弟关系，而不是父子关系 正达先仍将是先正达，并继续保留在瑞士的总部，充分体现瑞士作为企业地的吸引力	完全分离的身份话语	身份话语建构
沃尔沃作为一个独立的公司，为确保其世界顶级品牌的可持续发展，将拥有其关键的技术及知识产权的所有权	作为独立公司声明	
并购双方（吉利和沃尔沃汽车）几乎相互独立运营；吉利不生产沃尔沃，沃尔沃不生产吉利；今后，吉利要还原沃尔沃的独立性	最大限度独立运营	业务运营
作为商业计划中的一部分，沃尔沃轿车公司将继续巩固在欧洲和北美市场的地位	巩固原有市场	
沃尔沃在哥德堡的团队和新的董事会的领导下，继续追逐在顶级豪华汽车领域的发展		
……	……	……
225 个有效编码条目	97 个概念	12 个副范畴

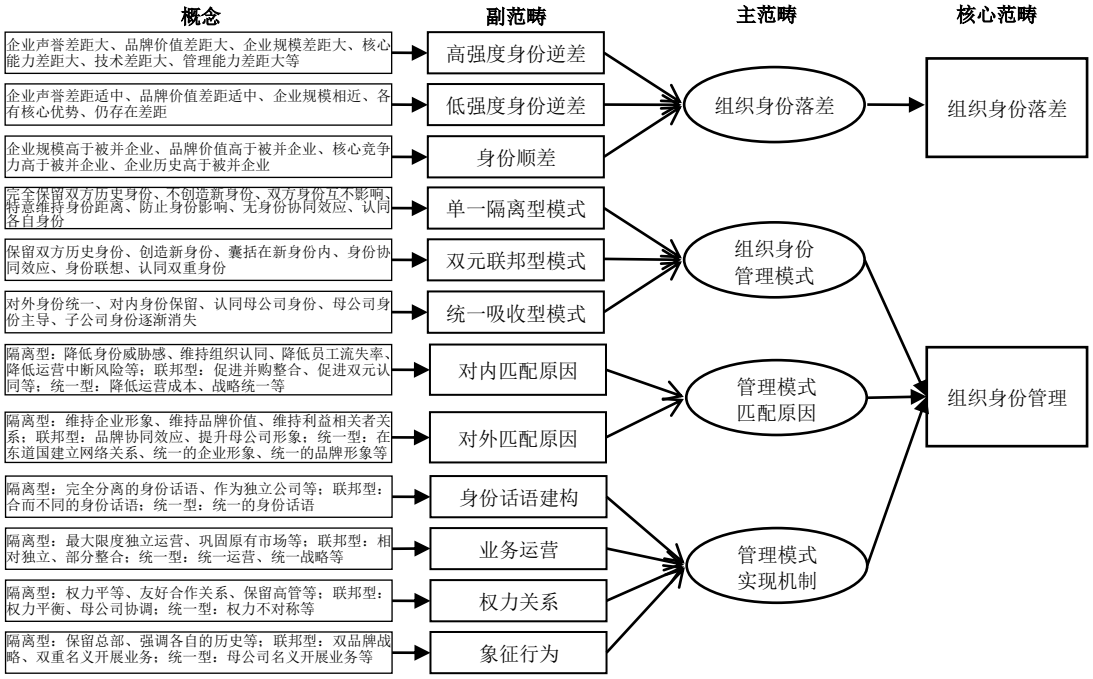

图 1 扎根理论编码的最终数据结构

附录 2：身份落差与身份管理模式的特征、匹配原因、实现机制等典型引用语

表 2 “单一隔离型”身份管理模式的特征、匹配原因及其管理机制

维度	具体维度	案例企业典型引用语	编码结果
身份落差	高强度逆差	·沃尔沃是超级豪华汽车品牌，吉利是大众消费品牌；（双方）服务于不同用户，市场定位也不同（吉利董事长李书福）	品牌价值差距大
		·作为混凝土机械制造业历史上最伟大的公司；对于这样一家伟大企业的缔造者，我和我的同事始终充满敬意，他是我们的老师（三一重工董事长梁稳根）	企业声誉差距大
		·先正达是全球农化行业的领头企业，并在过去十年大幅度扩大了其在全球市场的份额（先正达首席执行官 John Ramsay）	核心能力差距大
模式特征	是否改变历史身份	·沃尔沃来自北欧，耕植于瑞典，离开了这个特定的土壤，沃尔沃将不再是沃尔沃，没有根基的品牌，自然就失去了生存的价值；沃尔沃将保留自己的鲜明特点（吉利董事长李书福）	双方的历史身份均不发生改变
		·正达先仍将是先正达，并继续保留在瑞士的总部，充分体现瑞士作为企业地的吸引力（并购声明，先正达董事长 Michel Demaré）	双方的历史身份均不发生改变
	是否创造新身份	·不创造新的组织身份，维持原有身份 ·先正达仍将是先正达，并继续保留在瑞士的总部（先正达董事长 Michel Demaré）	不创造新身份
	员工的身份感知和认同	·并不要求沃尔沃汽车的员工认为“我们是吉利的员工” ·沃尔沃作为一个独立的公司，确保其世界顶级品牌的可持续发展（并购声明）	认同各自的公司
匹配原因	对内匹配原因	·从一开始，李书福即强调吉利和沃尔沃的关系是兄弟的关系，而不是父子的关系，这种平等关系给沃尔沃员工不小的安全感（国内媒体）	·降低身份威胁感 ·维持组织认同
		·这项交易把对运营的中断和执行的风险降到了最低水平（并购声明）	降低运营中断风险
	对外匹配原因	·无论过去还是现在，公司战略都是要严格维护两家公司的品牌和企业形象（普茨迈斯特德国执行长 Gerald Karch） ·中国化工将进一步保持、推广并提升先正达的杰出声誉（并购声明）	·维持形象和声誉 ·保持品牌价值
实现机制	身份话语建构	·吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃（吉利控股董事长李书福） ·先正达仍将是先正达，并继续保留在瑞士的总部，充分体现瑞士作为企业地的吸引力（先正达董事长 Michel Demaré）	相互独立的身份话语建构
	业务运营	·并购双方几乎相互独立运营；吉利不生产沃尔沃，沃尔沃不生产吉利（吉利董事长李书福）	独立运营、独立生产
		·中国化工完全支持先正达运营、管理层及员工的完整性，包括将其总部保留在瑞士巴塞尔（并购声明） ·合并完成后普茨迈斯特仍将保持独立运作（并购声明）	最大限度独立运营
	权力关系	·未来吉 利汽车与沃尔沃轿车是兄弟之间的关系，而不是父子之间的关系；它们相互尊重，相互支持，共同发展（吉利董事长李书福）	权利平等
		·我们很高兴通过“友好和合作”的原则带来了今日所宣布的协议（中国化工董事长任建新）	友好合作关系
		·三一重工董事会将提名普茨迈斯特 CEO 诺伯特•肖毅为三一重工董事，并委托他继续领导普茨迈斯特的发展（并购声明）	充分保留高管团队
	象征行为	·收购完成后，沃尔沃轿车公司的总部仍设在瑞典哥德堡（吉利董事长李书福） ·并购之后将其（先正达）总部保留在瑞士巴塞尔（并购声明） ·“沃尔沃汽车将保持自己的特色与品牌沉淀，维持它的瑞典血统”（沃尔沃汽车总裁雅各布）	·保留总部 ·强调各自历史

表 3 “双元联邦型”身份管理模式的特征、匹配原因及其管理机制

维度	具体维度	案例企业典型引用语	编码结果
身份落差	低强度逆差	·GE 家电是全球著名高端大型家电公司；海尔连续多年成为全球白色家电第一品牌，在全球的知名度较高；双方各有优势（本文根据企业官网整理）	各有核心优势
		·摩托罗拉是全球手机业务的传统领导企业；联想集团是全球最大的个人电脑公司，但手机业务仍处于起步阶段，与摩托罗拉仍然存在较大差距（企业官网）	·各有核心优势 ·仍存在差距
		·Supercell 是芬兰游戏巨头，拥有多款全球知名游戏；腾讯是中国最大全球领先的游戏开发和运营机构，但在游戏知名度上与 Supercell 仍然存在一定的差距（企业官网）	仍存在差距
特征	是否改变历史身份	·并购双方的历史身份均不发生较大改变，仍然保持其历史身份（本文整理）	均不发生改变
	是否创造新身份	·海尔期待与他们（GE 家电）携手工作，共同缔造一个在设计生产创新的、高品质的家电产品方面名副其实的全球领导者（并购声明）	创造新的共享身份、共同愿景
	员工的身份感知和认同	·“能够成为全球家电企业海尔的重要一员，我们倍感振奋”；但并购后 GE 家电仍然保持相对独立（通用电气家电首席执行官 Chip Blankenship）	成为新公司的一员，同时保持独立
匹配原因	对内匹配原因	·一方面，通过保留被并企业的历史身份降低身份落差对员工组织认同的负面影响；另一方面，通过创造共同的未来身份促进并购双方的整合（本文整理）	·保持身份平衡 ·促进并购整合
	对外匹配原因	·一方面，通过保留被并企业历史身份维持其企业声誉和品牌形象和价值；另一方面，通过创造共同身份实现品牌协同效应（本文整理） ·腾讯收购 Supercell 将巩固其 PC 和手机游戏行业全球领导者的地位（并购声明）	·品牌协同效应 ·声誉协同效应 ·巩固领导地位
实现机制	身份话语建构	·摩托罗拉移动将作为联想的全资子公司运营，但同时保持摩托罗拉移动的独立性和完整性（并购声明） ·今天标志着 GE 家电正式成为青岛海尔的一员；但同时保持 GE 家电的独立性（并购声明）	在身份独立和统一之间保持平衡
	业务运营	·Supercell 将维持独立营运，所有核心游戏功能仍将保持全球统一，但可能会在游戏内加入一些和腾讯相关的功能（媒体新闻报道）	相对独立、部分业务整合
	权力关系	·一方面公司将在现有高级管理团队的引领下，开展日常工作，独立运营；另一方面，由通用电气家电和海尔的高管团队及两位独立董事组成的公司董事会，将会指导公司的战略方向和业务运营（并购声明）	权力平衡
	象征行为	·通用电气家电总部仍将保留在美国肯塔基州路易斯维尔；但同时作为海尔的成员公司（并购声明） ·摩托罗拉移动的总部仍然保留在芝加哥，但运营主要由联想负责（并购声明） ·Supercell 将继续以芬兰为总部，但同时以腾讯和 Supercell 品牌开展业务（并购声明）	·保留总部 ·以双重身份开展业务

表 4 “统一吸收型”身份管理模式的特征、匹配原因及其管理机制

维度	具体维度	案例企业典型引用语	编码结果
身份落差	身份顺差	·阿里巴巴是全球知名的互联网电子商务公司；相比之下，Auctiva 和 Vendio 的知名度、企业规模与阿里巴巴存在显著差距（企业官网、媒体新闻报道） ·新海科技集团有限公司是一家主要研制、销售各类精密塑料制品及医疗器械的科技创新型企业，集团下辖 9 个子公司，拥有 4 个生产基地；相比之下，Unilight 规模较小，业务结构单一（企业官网）	·企业声誉顺差 ·业务规模顺差 ·核心能力顺差
特征	是否改变历史身份	·并购之后主并企业的组织身份不发生改变，被并企业的历史身份将发生改变，最终被融入到母公司的组织身份之中（本文整理）	中方不变，被并企业改变
	是否创造新身份	·尽管不需要创造新的身份，但是与“单一隔离型”模式相比，被并企业的历史身份会消失，仅保留母公司身份（本文整理）	不创造新身份
	员工的身份感知和认同	·并购后东道国员工将成为母公司的成员，认同母公司（本文整理） ·并购后 ISG 的员工将加入东软，并成为东软专门负责高端手机软件开发的人才（并购协议）	·认同母公司 ·归属于母公司
匹配原因	对内匹配原因	·由于中国企业的组织身份吸引力高于被并企业，因此，采用“统一吸收型”身份管理模式对被并企业的身份威胁较小，甚至能够为被并企业提供更积极的身份，如阿里巴巴并购 Auctiva 和 Vendio（本文整理） ·本次注销 Unilight 将利于公司优化资源配置，降低管理成本，提高整体管理效益（公司公告）	·身份威胁小 ·降低运营成本
	对外匹配原因	·收购美国 Vendio 只是阿里巴巴海外并购的开始；阿里巴巴未来 10 年战略也将由“把中国产品卖到全世界”升级为“把全世界产品卖到全世界”（媒体新闻） ·Unilight 公司已未开展实质性的经营活动，公司直接通过欧洲的经销商进行合作（公司公告）	在东道国建立网络关系
实现机制	身份话语建构	·Auctiva 将作为阿里巴巴旗下一个新的商业部门进行运营（并购声明） ·办理完成相关法律手续，Unilight（尤尼莱特）公司成为新海欧洲有限公司的全资子公司（公司公告）	统一的身份话语
	业务运营	·阿里巴巴表示，Auctiva 和 Vendio 的并购将为阿里巴巴及带来超过 25 万的新客户，这些在线商户将能够直接访问阿里巴巴的供货平台和全球速卖通上接近 150 万的供应商店铺（媒体新闻报道） ·东软在手机和汽车领域的全球化布局已经基本完成（东软董事长刘积仁）	·统一战略 ·统一海外布局
	权力关系	·在收购 Vendio 之后，阿里巴巴将派遣中方高层管理者负责 Vendio 的业务运营（并购声明） ·ISG 在业务上服从东软的全球战略，重点负责高端手机软件的开发（公司公告）	·派驻高管 ·战略服从
	象征行为	·为降低管理成本，决定清算并注销 Unilight 公司（公司公告） ·并购之后，ISG 的公司名称将修改为东软欧洲公司，以东软的名义与外界开展业务（本文整理）	·注销公司名称 ·以母公司名义开展业务

资料来源：本文整理。

附录 3：大样本统计结果

表 5 样本企业简要描述及其匹配关系

身份落差	序号	主并企业	被并企业	并购时间	目标国	行业	落差得分	身份管理模式（得分）	是否匹配	不匹配原因或结果	匹配率
高强度逆差（9—16 分）	1	如意集团	Aquascutum	2017	英国	服装	12	单一隔离型（16）	是	—	94%
	2	浙江万丰	钻石航空	2017	奥地利	航空	12	单一隔离型（12）	是	—	
	3	吉利控股	路特斯	2017	英国	汽车	10	单一隔离型（12）	是	—	
	4	七匹狼	Karl Lagerfeld	2017	法国	服装	12	单一隔离型（12）	是	—	
	5	如意集团	Aquascutum	2017	英国	服装	12	单一隔离型（16）	是	—	
	6	中国化工	先正达	2016	瑞士	农化	14	单一隔离型（16）	是	—	
	7	海航集团	英迈	2016	美国	分销商	12	单一隔离型（16）	是	—	
	8	海航集团	卡尔森酒店	2016	美国	酒店	12	单一隔离型（16）	是	—	
	9	中鼎股份	德国 AMK	2016	德国	汽配	10	双元联邦型（12）	是	—	
	10	如意集团	SMCP	2016	法国	服装	10	单一隔离型（12）	是	—	
	11	万达集团	传奇影业	2016	美国	影视	10	单一隔离型（16）	是	—	
	12	美的集团	库卡机器人	2016	德国	机器人	14	单一隔离型（16）	是	—	
	13	万达集团	DPC 集团	2016	美国	影视	12	单一隔离型（16）	是	—	
	14	艾派克	利盟国际	2016	美国	办公产品	12	单一隔离型（16）	是	—	
	15	浙江万丰	Paslin	2016	美国	机器人	14	单一隔离型（14）	是	—	
	16	渤海租赁	Avolon	2016	爱尔兰	租赁	10	单一隔离型（14）	是	—	
	17	中国化工	倍耐力	2015	意大利	轮胎	12	单一隔离型（16）	是	—	
	18	光明乳业	Tnuva	2015	以色列	食品	12	单一隔离型（16）	是	—	
	19	万向集团	Fisker 汽车公司	2014	美国	汽车	10	单一隔离型（14）	是	—	
	20	安邦保险	华尔道夫	2014	美国	酒店	14	单一隔离型（16）	是	—	
	21	南京新百	House of Fraser	2014	英国	零售	12	单一隔离型（16）	是	—	
	22	万向集团	A123 系统	2013	美国	新能源	10	单一隔离型（14）	是	—	
	23	双汇国际	史密斯菲尔德	2013	美国	食品	12	单一隔离型（16）	是	—	
	24	万达集团	AMC	2012	美国	影视	14	单一隔离型（16）	是	—	
	25	海尔集团	斐雪派克	2012	新西兰	家电	10	单一隔离型（14）	是	—	
	26	均胜集团	普瑞	2011	德国	汽配	16	单一隔离型（16）	是	—	
	27	吉利控股	沃尔沃汽车	2010	瑞典	汽车	16	单一隔离型（16）	是	—	
	28	浙江龙盛	德司达	2010	德国	染料	10	单一隔离型（14）	是	—	
	29	中联重科	CIFA	2008	意大利	机械设备	14	单一隔离型（14）	是	—	
	30	迈瑞	Datascope	2008	美国	医疗	10	单一隔离型（12）	是	—	
	31	上汽集团	双龙汽车	2004	韩国	汽车	12	统一吸收型（-2）	否	整合失败	
	32	TCL	汤姆逊彩电	2004	法国	彩电	16	统一吸收型（-6）	否	整合失败	
低强度逆差（0—8 分）	1	中鼎股份	德国 TFH	2017	德国	汽配	8	双元联邦型（8）	是	—	68%
	2	海航集团	Gategroup	2016	瑞士	餐饮	6	双元联邦型（8）	是	—	
	3	北京控股	EEW	2016	德国	能源	8	单一隔离型（16）	否	市场分割	
	4	海尔集团	GE 家电	2016	美国	家电	8	双元联邦型（8）	是	—	
	5	中粮集团	Nidera	2016	荷兰	粮食	4	双元联邦型（8）	是	—	
	6	美的集团	东芝家电	2016	日本	家电	6	双元联邦型（8）	是	—	
	7	腾讯集团	Supercell	2016	芬兰	游戏	6	双元联邦型（6）	是	—	
	8	万达集团	盈方	2015	瑞士	体育用品	8	单一隔离型（14）	否	非核心业务	
	9	海航集团	Swissport	2015	瑞士	食品	8	单一隔离型（12）	否	非核心业务	
	10	金河生物	潘菲尔德	2014	美国	保健品	4	双元联邦型（8）	是	—	

	11	安邦保险	美国信保人寿	2014	美国	保险	4	单一隔离型（14）	否	市场分割	
	12	复星集团	Caixa Seguros	2014	葡萄牙	保险	8	单一隔离型（14）	否	非核心业务	
	13	复星集团	ESS	2014	葡萄牙	医疗	6	单一隔离型（14）	否	非核心业务	
	14	弘毅投资	Pizza Express	2014	英国	餐饮	8	单一隔离型（16）	否	非核心业务	
	15	联想集团	摩托罗拉移动	2014	美国	智能手机	8	双元联邦型（4）	是	—	
	16	联想集团	IBM X86 服务器	2014	美国	服务器	8	双元联邦型（2）	是	—	
	17	复星医药	Alma Lasers	2013	以色列	医药	6	双元联邦型（8）	是	—	
	18	中联重科	M-TEC	2013	德国	机械设备	8	双元联邦型（8）	是	—	
	19	迈瑞	ZONARE	2013	美国	医疗设备	6	双元联邦型（8）	是	—	
	20	宗申动力	Mission Motors	2010	美国	摩托车	4	双元联邦型（8）	是	—	
	21	飞亚达	Montres Chouriet	2009	瑞士	手表	4	双元联邦型（6）	是	—	
	22	中鼎股份	AB 公司	2008	美国	汽配	6	双元联邦型（8）	是	—	
身份顺差（-8-0 分）（不含 0）	1	今日头条	Musical.ly	2017	美国	视频	-6	双元联邦型（6）	否	市场分割	64%
	2	今日头条	Flipagram	2017	美国	视频	-8	双元联邦型（6）	否	市场分割	
	3	中国蓝星	REC 太阳能	2014	挪威	新能源	-4	统一吸收型（-6）	是	—	
	4	三一重工	Intermix GmbH	2012	德国	机械设备	-6	统一吸收型（-8）	是	—	
	5	中海油	尼克森	2012	加拿大	石油	-2	双元联邦型（6）	否	市场分割	
	6	阿里巴巴	Auctiva	2010	美国	电子商务	-8	统一吸收型（-2）	是	—	
	7	阿里巴巴	Vendio	2010	美国	电子商务	-8	统一吸收型（-2）	是	—	
	8	东软集团	ISG	2010	德国	软件	-2	统一吸收型（-2）	是	—	
	9	东软集团	SESCA	2010	芬兰	软件	-2	统一吸收型（-4）	是	—	
	10	中国石化	Addax	2009	瑞士	石化	-6	双元联邦型（4）	否	市场分割	
	11	新海集团	Unilight	2008	荷兰	贸易	-2	统一吸收型（-4）	是	—	
总计	65	—	—	—	—	—	—	—	—	—	80%

资料来源：作者整理。

附录 4：引文（著作）出处页码

[1] [美]布希基, [美]金伯利. 公司的灵魂: 如何管理你公司的身份特征[M]. 孙颖译. 北京: 中国人民大学出版社, 2010，第 73-83 页.

[2] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods [M]. Los Angeles: Sage Publications, 2009, p32-53.

注：该附录是期刊所发表论文的组成部分，同样视为作者公开发表的内容。如研究中使用该附录中的内容，请务必在研究成果上注明引文和下载附件出处。

引用示例：

参考文献引用范例：

[1] 朱军. 技术吸收、政府推动与中国全要素生产率提升[J].中国工业经济.2017,(1):5-24.

如果研究中使用了未在《中国工业经济》纸质版刊发、但在杂志网站上正式公开发表的数字内容（包括数据、程序、附录文件），请务必在研究成果正文中注明：

数据（及程序等附件）来自朱军（2017），参见在《中国工业经济》网站（http://www.ciejournal.org）附件下载。