

■ 企业管理

# 我国企业并购重组的文化整合问题研究

陈国平, 景奉杰

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 陈国平(1968-), 男, 湖北汉川人, 武汉大学商学院市场营销系博士生, 高级经济师, 主要从事市场营销管理、企业文化战略等研究; 景奉杰(1957-), 男, 黑龙江泰来人, 武汉大学商学院市场营销系教授, 博士生导师, 主要从事市场营销方法、消费者行为研究。

[摘 要] 企业并购中的文化整合是企业并购整合管理的关键。我国企业并购重组是在企业改革和体制转型过程中进行的, 其文化冲突和文化整合有其独特的、带普遍性的问题。参考国外企业并购文化整合理论与模式, 我国企业并购文化整合应加强企业并购中文化冲突的基点研究, 灵活选择适当的文化整合模式, 实施新的企业主流文化战略, 以及加强沟通动员鼓励中层管理者和员工积极参与等。

[关键词] 企业并购重组; 文化整合; 模式与理论; 问题与对策

[中图分类号] F271 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2005)06-0784-06

随着企业集团化浪潮的兴起, 企业并购呈现出范围广、数量大、巨额化、跨国化等一系列新特点, 并成为企业在经济全球化竞争中获取优势的重要战略。尽管兼并重组浪潮一浪高过一浪, 但据有关数据统计, 在全球范围内资产重组的成功率只有 43% 左右, 而那些失败的重组案件中 80% 以上直接或间接起因于新企业文化整合的失败。美国组织心理学家和并购专家米切尔·马科斯(Mitchell Marks)指出, “忽视企业文化整合是 60—80% 的企业合并经历缓慢痛苦的死亡的主要原因”。

企业文化是企业内部人们在较长时间内形成的共享价值观、信念态度、制度和行为准则, 它是一个组织特有的传统和风尚。作为一种文化, 它存在于一定的社会。不同民族、不同地区、不同行业、不同性质的企业都会拥有不同的企业文化。由于企业文化的差异性及其自身特性, 企业并购重组中必然伴随着两种或多种企业文化的交汇, 甚至冲突, 这种冲突既有显性的物质文化方面的冲突, 更主要表现在深层的精神文化方面的冲突。因此, 企业文化整合便应运而生, 成为企业并购整合的关键。

我国企业兼并收购和资产重组是在企业改革和体制转型过程中进行的, 企业间的文化冲突有其独特性, 体制冲突占据了更多的内容, 不欢而散的案例比比皆是。企业文化整合中也存在着一些带普通性的问题。为了提高我国企业并购重组的绩效和成功率, 有必要借鉴国外企业文化整合的模式和相关理论, 结合我国企业并购重组中的整合实践, 对其中的主要问题进行探讨, 并提出相应的对策思考。

## 一、国外企业并购文化整合模式与选择理论

企业文化整合是指企业在并购过程中将相异或矛盾的文化特质在相互适应、认同后形成一种和谐、协调的文化体系。对于企业并购中文化整合应采取怎样的模式, 理论界争论不一。

### (一)三种文化整合模式

国外研究者根据企业文化的特性、兼并企业在兼并后得到的控制权范围、兼并方面临的风险大小将企业文化整合概括为三种模式:吸纳式、渗透融合式和分离式。

1. 吸纳式(Assimilation)。被兼并方完全放弃了原有的习惯、惯例、价值观及基本假设,全盘接受兼并方企业文化。兼并方对被兼并方拥有最大的控制权,整合风险极小。那哈万德(Nahavandi)认为这种整合模式理论上看来非常简单,但操作起来很困难,只适用于被兼并方企业文化很弱且对兼并方企业文化有认同感这样一种情况。

2. 渗透融合式(Integration)。兼并双方在文化上进行平等的沟通,取长补短,经过两种优秀文化的双向渗透和有机融合,形成包容双方优良文化特质的一种混合的、超越个别组织的新文化,所以又被称为“平衡式整合模式”。伊万斯(G. Evans)通过分析丹麦最大两家银行的兼并案例指出,渗透式文化整合模式主要适用于兼并双方企业文化各有优缺,强度相似,彼此都较欣赏对方的企业文化的情况。而且他认为与吸纳式相比,这种模式的操作性较强,但是兼并方将放弃部分控制权,承担的风险增大。

3. 分离式(Separation)。兼并企业和被兼并企业在文化上依然保持相对独立性,双方的文化变动都较小。夏普罗(H. D. Shapiro)、彼克(Picker)等人认为,从理论上讲,选择分离式文化整合模式需要满足两个前提:被兼并企业拥有优质强文化,企业员工不愿放弃原有文化,并且兼并后双方接触机会也不太多,文化不一致不会引起太大的矛盾冲突。但是,这些研究者从材料研究公司(Material Research Corporation)和索尼美国有限公司(Sony USA Inc.)等兼并案中发现,现实中即使满足了这两个前提,这种文化整合模式操作起来仍然困难重重。在此模式下,兼并方面临的风险很大。为了减少风险,他必然会在财务、经营理念等方面对被兼并企业进行干涉,由此引起双方的争执。所以,他们最后得出结论:这种整合模式总体上可操作性不如渗透融合式。

### (二)国外文化整合模式选择理论

国外对于文化整合模式选择的研究主要从兼并方与被兼并方两方面,围绕影响文化整合模式选择的因素展开。

1. 影响被兼并企业文化整合模式选择的因素。那哈万德认为,对被兼并企业产生影响的因素主要有两个:企业原有文化的强度、对兼并企业的文化的认识与认同感。将这两个因素结合起来看,被兼并企业的选择非常明确。当被兼并企业希望保留自己原有企业文化,同时又发现兼并方的企业文化也有可取之处时,企业会选择渗透式文化整合模式;如果被兼并企业员工对自己的文化不认同,但愿意接受兼并方的文化时,吸纳式文化整合模式是较好的选择;当被兼并企业原有的企业文化很强,不愿意对它进行改革,则可能选择分离式。

2. 影响兼并方企业文化整合模式选择的因素。彼克、瓦特和梅丽认为,影响兼并企业选择文化整合模式的因素主要可从企业兼并战略和企业原有文化两方面来考虑。从企业兼并战略的角度看,彼克教授等人认为以追求企业在财务、经营和管理上的协同效应为目标的企业兼并,在文化整合时显然与仅仅以财务协同为目标的兼并不同,在前一种战略目标下,兼并方会更多地干预目标企业,并且对它进行更多的调整。瓦特教授认为在横向兼并战略中,兼并方往往会将自己部分或全部的文化注入目标企业以寻求经营协同效应,而在纵向一体化兼并战略和多元化兼并战略下,兼并方对被兼并方的干涉大为减少。因此,在横向兼并时,兼并方常常会选择吸纳或渗透式文化整合模式;纵向兼并和多元化兼并时,选择分离式的可能性较大。从兼并方企业文化的角度看,兼并方企业文化对于文化整合模式选择的影响是多方面的,其中最主要的影响因素是兼并方对多元文化的容忍度。

结合这两种因素,国外研究者认为当发生横向兼并,且兼并方拥有多元文化时,常常会选择渗透式文化整合。此时被兼并方将被允许保留部分企业文化,同时双方努力寻求多方面的协同效应。但是,如果兼并方不赞成多元文化,则他们将选择吸纳式模式——向目标企业灌输自己的文化。如果兼并不是发生在相关产业或同行业企业,同时兼并方为多元文化企业,分离式模式成为最佳选择。如果此时兼并

方不赞成文化多元,欲使被兼并企业的经营与管理方式与本企业统一,则很容易激起众多矛盾与压力,文化整合最后会造成文化消亡。需要说明的是,上述企业并购文化整合模式与选择理论是建立在市场经济条件下,企业平等协商自愿选择的基础上的。

## 二、我国企业并购重组中文化整合的主要问题

### (一)我国企业并购重组中文化冲突的独特性

一般地说,企业并购中的文化冲突主要表现为并购双方在经营思想与经营方式,劳动人事与管理制度,以及价值观方面的冲突。在我国,企业并购的一个很重要的方面是作为我国经济结构调整和国有资产战略性重组的重要举措。因此,并购双方文化冲突的根本常常体现在体制冲突上,它突出地表现在不同所有制企业之间的并购重组上,尤其是当民营企业并购重组国有大中型企业时,双方由于体制差异带来的文化冲突甚至难以弥合。这方面的典型例子是浙江民营企业康恩贝集团并购老牌国企上市公司浙江凤凰的失败。浙江康恩贝集团以买壳上市的方式并购浙江凤凰后,曾经向浙江凤凰注入很多优质资产,但浙江凤凰员工心理上仍存在着国企老大的优越感,根本瞧不起由街道小厂发展起来的康恩贝集团,员工间的沟通和协调产生了严重问题,原有两个企业的管理文化和行为方式等未发生相应的改变,两种文化在资产重组过程中发生严重冲突,结果浙江凤凰的经营状况并未因收购得到改善,反而每况愈下,最终导致“康一凤”组合解体。

其次,目前我国一些企业重组是政府行政拼凑的结果,片面强调规模,人为地将一些大企业绑在一起,而非市场机制作用下的企业选择,因而极易产生文化冲突且难于化解。此外,我国企业重组过程中常常出现“拉郎配”现象,地方政府出于自身利益的动机,往往将一些亏损企业强加给好企业,企业文化之间的冲突尤为突出,对弱势企业消极文化的同化和整合甚为困难,协调不好,还可能深入和扩展。

### (二)并购企业对并购整合,尤其是文化整合的认识普遍不够

这主要表现在以下两个方面:

1. 并购与整合相分离。许多企业都认为企业并购的步骤是:找寻并购对象→初步协商→进行财务可行性分析→谈判→签订并购协议→开展整合工作。这种经验型整合程序表面上看来十分合理,甚至理所当然,然而在大多数情况下却是缺乏效率的。被并购企业的员工对整合行动的反应十分奇怪,整合成本很高,整合工作进行不顺利,从而严重影响并购效果。将并购与整合相分离必然影响并购的协同效应,甚至蕴含着并购失败的风险。因此,国外有学者提出在签订并购协议前,双方应该了解和评价彼此的企业文化特点、评估并购后可能的文化冲突并设计相应的文化整合方案。

2. 更多注重组织、资产和财务整合,而不注重甚至忽视文化整合。从微观上讲,企业并购整合包括组织整合、资产财务整合、文化整合三个方面的内容。组织整合是指并购后企业在组织机构和制度上进行必要的调整和重建,以实现企业的组织协同。资产与财务整合是并购后企业为了保证在资产和财务上的稳定性及其在金融市场和产品市场上的形象,以及资产和资金的使用与管理上协调一致,从而取得经营或管理上的协同。我国目前的企业并购大多注重资产和财务整合,追求并购的短期财务效应,而不重视企业的文化整合,忽视企业文化协同这一对并购绩效具有深层次影响的重要因素。在我国证券市场上,我们常看到这样一种现象,有些上市公司在被重组后的第一年往往扭亏为盈,第二年业绩徘徊,第三年、第四年又滑到亏损的边缘而再次沦为重组的对象。虽然其中原因诸多,但并购企业在并购上的短期行为,对并购整合,尤其是文化整合认识和重视不够,不能不说是其中的重要原因。

### (三)文化整合模式选择单一

选择企业文化整合模式是企业文化整合的关键一步。国内有学者实际调查发现,我国企业并购普遍采用一种模式——海尔集团的“吸纳式文化整合模式”,甚至将其作为一种万能模式进行无条件效仿。从并购方的角度说,这种模式也被称为文化注入式,即将并购企业的文化强制性地灌输给被并购企业,

由此激起一些被并购企业员工的逆反心理,产生过激行为,阻碍了并购的进程和效果。国内普遍选择单一的吸纳式整合模式可能与近些年国内发生的企业并购主要以“强弱并购”为主,并购方多处于主导地位有关。随着中国企业不断融入国际竞争和做大做强的需要,目前乃至今后很长一段时间,将会有越来越多的企业之间强强联合或跨行业并购,这种在文化整合模式选择上的“习惯注入式、少有渗透融合式、极少创新式”的做法,将越来越不适应新的经济改革发展形势下企业间多样化并购的要求。如果不依据企业并购的实际情况,而是盲目选择不恰当的文化整合模式,将可能导致一着错则满盘输的不良后果。

#### (四)文化整合行为把握不当

随着我国企业并购重组实践的不断推进,越来越多的并购企业认识到文化整合的必要性和重要性,但在文化整合行为的把握上仍有不当之处,主要表现在以下两个方面:

1. 文化整合的关键点把握不当。企业文化整合是一个以企业价值观为核心,包括战略、结构、制度、作风和形象等在内的多层系统融合再造过程。但是,在我国企业并购重组后的文化整合行为中,我们发现物质、制度层面的文化整合行为强,而价值观和精神层面的文化整合弱。具体表现为,并购重组后企业主要忙于建立统一的企业形象标识(CI)、统一的司容司貌,甚至有统一的司歌,等等,企图用 CIS 战略代替文化整合战略。应该说,企业 CIS 战略是企业文化整合的一个重要方面,但它绝不是企业文化整合的全部,更不是企业文化整合的关键点。有的企业并购重组后急于出台一系列经营管理制度和规范性文件,企图以此统一员工的思想和行为,但在实际执行中却阻力重重,有些甚至根本执行不通而变成一纸空文。很清楚,企业只有将管理制度真正深入到每个员工的思想意识深处,使之内化为一种自觉自律行为,才能真正建成统一的制度文化。

然而,企业文化整合的核心或关键点不在于统一的物质文化和制度文化,而在于共享的价值观指导下的精神文化。在这方面,国内多数并购企业做得不够或把握不当,没有确立新企业的共同愿景、发展战略,并通过广泛的沟通动员,在管理层和员工中建立起共同的价值观和行为规范,并购后企业内部成员之间仍相当长时期内貌合神离,这样自然难以产生真正的文化协同效应。

2. 整合节奏把握不当。并购企业文化整合是一个过程,它起始于并购前双方企业的沟通、了解和初步信任。由于文化属于意识形态的东西,对其整合自然需要人的适应和接受过程,因此不能过快而强制一刀切;但它又是在企业范围内进行,企业在一定时期内需要业绩来维持生存和发展,因此整合过程又不能过于拖沓而影响经营绩效。我国企业在并购的文化整合节奏上把握不当表现在两个方面,一种是整合节奏过快,即兼并企业对被兼并企业,借助行政手段在短期内强制推行自己的企业文化,而事先并没有进行很好的沟通和动员,这样不仅未能实现真正的文化整合,甚至可能打击员工的士气。这种情况多数发生在行政“指导”下的强弱并购中。

另一种更为普遍的表现是整合行为拖沓。这可能缘于传统观念认为渐进式改革必须放慢进度,而企业家害怕快速整合引起激变,而根源在于事前缺乏充分的沟通和动员。事实上员工们同样讨厌缓慢的整合过程所带来的长期的模糊、不稳定状态。与此相对,充分沟通基础上的快速整合可以减少投入资金的时间价值损失,并充分利用双方人员的兼并热情。这方面的一个案例是温州人本集团(民营股份制)1999 年兼并杭州轴承厂(国营)后的冲突整合经历。

### 三、我国企业并购文化整合的原则与方法思考

为了提高我国企业并购重组的绩效和成功率,参考国外有关企业文化整合理论与实践的研究,就我国企业并购文化整合问题我们提出以下几点原则与方法思考。

#### (一)加强企业并购中文化冲突的基点研究

企业文化差异是企业文化冲突的根本原因,要缩小或消除文化冲突,首先要分析识别其文化差异。从文化的角度讲,企业文化可分为三个范畴:正式范畴、非正式范畴和技术范畴。正式范畴是人的基本

价值观,它能抵抗改变它的外部力量,因此正式范畴引起的摩擦和冲突常常不易消除,只能通过教育转变其价值观念。非正式规范是人们的习惯、风俗等,由此引起的冲突可以通过较长时间的交流、相互影响而消除。技术规范则可以通过人们对知识的学习而获得,比较容易改变。可见,在企业并购中文化冲突具有不同类型和不同程度,企业在处理冲突方面也有难易之分。为此,应区分文化差异中哪些属于正式规范的差异,明确树立优秀企业文化的主体,即形成共同的价值观,以此来指导全体员工的行为;哪些属于非正式规范的习惯行为,可以通过什么方式、途径潜移默化地去影响它、改造它;哪些属于技术规范的文化差异,通过组织学习培训直接改造它。

可见,并购双方应该加强文化冲突的基点研究,在并购开始前就应该进行组织文化分析,通过沟通了解双方文化差异的根本所在,识别文化冲突的重点类型和差异程度,找出缩小甚至消除冲突的途径,为企业文化整合铺平道路。

## (二)灵活选择适当的文化整合模式

国外研究理论表明,三种企业文化整合模式分别适用于不同的情况。企业领导人需要根据企业原有文化特性、企业并购战略、企业发展战略、领导人偏好等因素,选择适合于本企业具体情况的模式,不存在一种普遍适用的“万能模式”。在我国,除了上述影响因素外,还会受到特殊的体制因素影响。例如,有些国有企业的员工在企业被非国有制企业兼并后,会产生一定的抵触思想,增强了文化整合的难度。所以在中国更需要“具体情况具体分析”,选择不同的模式。中国一些兼并成功的企业已经从实践中证明了模式多样化的需要。海尔集团具有优质强文化,又常常以“休克鱼”——硬件尚可、软件不行的企业作为兼并对象,所以采用吸纳式文化整合模式屡战屡胜。同样地,楠江集团在兼并永嘉阀门厂时,考虑到自己作为一家新兴的民营企业知名度不高,企业管理不规范,而永嘉阀门厂相对而言在品牌、规范管理、技术人员和厂房等方面具有优势,决定采用渗透融合式文化整合模式,同样取得了很好绩效。

值得注意的是,随着我国企业管理由传统管理向现代管理转变,企业并购重组后在对双方文化继承、融合的基础上,通过创新再造出优秀的现代企业文化,将是我国企业改革和发展的必然选择。

## (三)制定严密可行而有弹性的文化整合计划,实施企业文化战略

企业文化整合是一项系统工程,需要企业领导人从战略的高度制定严密可行而有弹性的文化整合计划,实施企业文化战略。实施企业文化战略对于并购重组后的新企业来说,能极大地强化企业文化在经营管理中的地位和作用,使企业文化整合成为有部署、有目标、有系统的运动过程,使新文化全面地作用于企业运行的整个过程,发挥企业文化细致入微的渗透作用。

企业并购重组后,企业文化的发展会出现两种可能的情况:其一是正向积累,即健康优良的企业文化自我完善过程;其二是反向积累,即病态的、不良的企业文化恶性发展,逐渐衰败的过程。重组后的新企业如果实施企业文化战略来实现文化整合,首要的是要在新企业中培育和引导文化的正向积累,尽快确立优秀的企业主流文化,同时对组织中的副文化要采取必要的疏导措施,不能漠视和放任其自由泛滥。为保证主流文化的推行和渗透,企业必须建立必要的组织、制度保障及其相应的奖惩措施。当然,实施企业文化战略,并不意味着要搞铁板一块的文化大一统,即使采用吸纳式整合模式,企图完全消灭企业文化差异和冲突也是不现实的。

企业文化整合计划的内容包括整合模式选择、执行计划的组织以及整合时间进度安排。为了保证整合管理的专业化和高效率,建议设立一个专门的整合项目小组来负责具体的整合工作。此外,企业在制定和实施整合计划时,还应注意对整合节奏的把握,合理安排进程,既要追求效率,又要保证效果。

## (四)沟通动员——鼓励中层管理者和员工的积极参与

企业文化是企业中全体员工所拥有的共同信念,文化的载体是人,文化整合的目标是使新企业的全体员工形成文化归属与文化认同。因此,文化整合过程中需要随时倾听员工的意见,尤其是中层管理人员的意见,甚至可以让他们的代表参与整合方案的制订。这既有利于选择与企业相适应的整合模式,也减少了企业文化整合执行的难度。但是,调研发现,我国企业在文化整合中往往忽视员工的感受,使员



工处于一种被动接受的状态。许多企业缺乏信息沟通渠道,兼并过程中员工无法及时得到准确信息,也无法对企业的决策提出自己的建议,由此导致小道消息盛行,人心惶惶,工作效率低下。此外,整合过程缺乏透明度也会导致企业员工对企业不信任和对整合计划的不支持,从而加大整合的难度。

国外有学者通过案例研究提出,沟通动员工作应该在实施并购前就在双方的员工和管理层中展开,通过广泛的对话、共同愿景的描述、信息共享和交换,建立起以信任为基础的合作是并购取得成功的前提和关键。由此看来,我国今后的企业并购重组应更多地建立在建立共同信任的基础上,高度重视企业并购中的文化整合,动员企业中层管理者和员工积极参与企业的文化改造,并且在文化变革过程中创造机会与员工进行思想沟通,通过企业文化整合真正达到增强企业凝聚力的目的,实现并购的协同效应。

### [参 考 文 献]

- [1] 苏 勇,杨戟勇.资产重组与文化整合[J].经济管理,1998,(7).
- [2] Nancy Pekala. Merger they wrote: Avoiding a corporate culture collision[J]. Journal of Property Management, 2001, (5-6).
- [3] 薛 涛.国外企业兼并文化整合模式与选择理论及其启示[J].商业研究,2003,(1).
- [4] 徐 彬.企业并购后的整合与协同[J].学习与探索,2000,(4).
- [5] 蔡 宁,沈月华.兼并企业文化整合:模式与关键环节研究[J].中国地质大学学报(社科版),2001,(9).
- [6] 陈 浩,王 永,陈 权.并购企业的文化冲突与文化整合[J].科技进步与对策,2002,(11).
- [7] 陈亨楠.现代企业文化[M].北京:企业管理出版社,2003.
- [8] Katinka Bijlsma-Frankema. On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions[J]. Journal of European Industrial Training, 2001, (2-4).

(责任编辑 邹惠卿)

## Study on Cultural Integration in China's Enterprise Merger & Reorganization

CHEN Guo-ping, JING Feng-jie

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

**Biographies:** CHEN Guo-ping (1968-), male, Doctoral candidate, Wuhan University Business School, majoring in enterprise management; JING Feng-jie (1957-), male, Professor, Wuhan University Business School, majoring in marketing research.

**Abstract:** Culture integration in enterprise merging is a key link in the management of merger. As China's enterprise merger & reorganization is being carried on in the process of enterprise reform and system transformation, there are some characteristic as well as universal problems on the culture conflict and integration in merger. This paper puts forward some principles and measures which China's enterprise should master in merger & reorganization: reinforcing the analysis of the basic point in culture conflict; being more flexible to choose the proper modes of cultural integration; implementing new corporation cultural strategy; and stimulating the middle administrative personnel and workers to take part in the cultural integration through wide communication.

**Key words:** merger & reorganization; culture integration; modes; problems and measures