

一、问题的提出

20世纪90年代以来,随着科技进步和全球经济一体化的日益加快,已有越来越多的企业运用并购的方式作为规避风险、增强竞争力、扩大组织规模的有效手段。企业并购从表面现象上看,是资本、技术、商品、管理的融合,而其深层次内涵则是双方文化的撞击、冲突、融合与吸收。但企业在规模化的同时,各个不同组织文化之间的差异、矛盾甚至是冲突在相当大的程度上成为企业可持续发展的障碍,不论是强强联合,还是强弱并购,并购的成功与否,与企业文化有着密切的关系。因此,并购后的企业如何进行文化的协调与融合,使之成为新企业的统一文化,适应、促进新企业的发展壮大,应是不可忽视的一个核心问题。

二、文化整合是并购企业竞争力提升的关键

企业文化是企业在长期经营实践中形成的稳定的文化观念、管理风格、经营哲学、企业精神,它贯穿于企业的日常活动,根植于企业员工的心理,具有长期性、隐蔽性、异质性、独特性等特征,这就使得并购的新企业存在着文化差异,如果不能进行有效的整合活动,往往会引发文化冲突,导致并购活动毁于一旦。文化整合是把两个或多个企业原本有差异的企业文化相互融合,使之成为新的企业的统一的、完整的企业文化。企业进行并购之目的在于通过并购降低成本,扩大市场份额,实现资源的重新优化配置。企业在完成了对目标企业的收购后,企业并购的目标实际上还远未达到。并购企业是否能够真正实现并购目标,其关键在于对并购企业的文化冲突进行整合的程度;企业文化冲突是指不同企业的文化形态和文化要素相互排斥、相互对抗的过程。企业并购后,随着并购双方接触程度的不断深入,两个相异的企业文化中深层次的价值观念、行为准则必然会相互磨擦、冲突乃至走向公开的对抗,进而这种矛盾会逐渐渗透到企业经营的全过程,并突出地体现在组织、领导、决策、经营、人事等诸多方面。

企业并购重组在国外已经成为企业界发展壮大的重要手段,尤其是在20世纪80年代以来,全球的企业并购愈演愈烈。在我国,随着改革开放的深入和资本市场的发展,企业并购获得了长足发展。企业并购是将具有不同文化特质的企业联系在一起,目的就是实现并购双方的有机协调配合,充分发挥各自的资源优势潜力,实现“1+1>2”的协同效应,提高企业整体的竞争力和持续发展力,能尽快地将自己塑造成经济巨人。然而,来自美国的一份权威资料表明,在西方发达国家,并购之后真正实现了良性发展的仅占全部并购案例的30%-40%。美国麦肯锡咨询企业曾对近十年来发生的企业并购做过一次大规模调查,结果显示:只有1/4的企业在并购后重新赚回了有关费用。可见,并购在很多情况下并不是一个“多快好省”的办法,造成这些结果的原因自然是多方面的,但我们也不难从中发现一些共同的问题:那就是并购双方企业文化差异,没有妥善解决文化冲突,当某个企业对其他企业实施并购之后,原来不同质的企业文化共处于同一时空环境之中,必然要经历一个冲突与磨合过程,未能进行有效的文化整合是并购失败的主要原因。哈耶克说过,在现代企业中“不是人控制文化,而是文化控制人”。美国学者J·科特和J·赫斯克特于1992年出版的《企业文化与经营业绩》一书中研究强调了并购企业实现文化整合的重要性,他们研究发现,文化整合做得好的并购企业实现的收入增长额为68.2%、股份上涨90.1%、净收入增长75.5%,而文化整合做得差的企业这三项数值分别为:16.6%、74%和1%。显然企业并购重组后,企业文化整合对于并购的成败有着特殊的重要意义。

三、企业并购过程中文化冲突的因素分析

从实践来看,目前企业并购中的文化整合问题主要表现为以下几个方面:

- 1、经营理念的冲突。不同企业具有不同的经营理念,优秀企业往往着眼于长远,制定适宜的远景战略规划;在激烈的市场竞争中,诚信经营,追求“双赢”或“多赢”。而有些企业只注重短期利益,忽视长期发展;生产经营过程中,热衷于一次性博弈,目光短视,较少顾及企业信誉,更谈不上企业品牌的创建。因此,企业并购后,可能在经营理念上并不统一,从而产生冲突。
- 2、决策管理方面的冲突。由不同的经营思想导致企业决策机制的迥异。有的企业长期以来习惯于集体决策集体论功过以及集权管理;有的企业则强调分层决策独立决断和个人负责,以适应市场快速多变的要求。这种决策机制的冲突在来自不同的管理体制的领导层中表现得尤为突出。
- 3、价值观方面的冲突。共同的价值观是企业文化的核心。价值观方面的冲突往往表现为更深层次的更广泛范围的矛盾。价值观具有极强的主观性,它决定着人们的行为准则,构成企业文化的核心内容。不同国家和民族有不同的价值观体系,每个人也会在长期的生活实践中形成独特的价值观。企业并购时,企业文化冲突首先集中反映在员工个体不同的价值观上。具有差异性的价值观接触在

一起，必然会相互摩擦、相互碰撞，每一个体都出于本能，极力维护自己长时期形成的价值观，轻视别人的价值观，使之不能形成统一的行为准则。

4、劳动人事方面的冲突。基于经营思想和价值观的差异而导致用人制度的不同，也会成为冲突的前沿。一些企业在选人用人上长期习惯于套用行政机关那套衡量标准，片面强调政治素质、职务对等、个人历史、人际关系等。因而选拔的企业管理者不一定有管理才干。而优秀企业已经打破这种用人制度，更多地强调创新素质，强调贡献、成就和企业管理能力。认为只有这些素质才是企业发展所需要的。由此形成的观念冲突，不仅给企业重组后的管理本身带来矛盾，也给员工带来巨大的心理压力和困惑。

5、整合方式简单粗暴，达不到协同效应。部分企业在并购后虽然也考虑到了文化整合问题，但由于其采取的整合方式过于简单、粗暴，引起了被收购方员工的抵触情绪和强烈反感，也容易导致并购的失败。有这样一个案例：一家私营企业并购一家管理涣散的国有企业后，马上对国有企业进行全面改组，彻底抛弃了国有企业原来的管理模式，完全引进收购方严格、机械的管理方式，导致了两种文化的强烈撞击，原国企员工认为新的管理模式毫无人情味，自己在新的企业中完全得不到重视，激起了并购双方人员的抵触和冲突，最后以企业易主而告终。

四、并购企业整合文化提升企业竞争力的对策

企业文化是企业之魂。面对合二为一的一个新企业，如何消除原有两部分之间的文化差异，使之整合为一个新的整体，在很大程度上决定着企业的生存和发展。因而，探求并购企业的文化整合对策尤为重要。企业并购中文化整合要遵循“实事求是、取长补短、促进经营”的原则。“实事求是”指建设新的企业文化过程要立足厂情国情；“取长补短”原则是基于重组的资产必然来源于不同的社会背景，来源于不同社会背景的原有资产必然带有不同的文化特质；“促进经营”原则是衡量并购后企业文化建设是否成功的核心标准。因为从经济学的角度讲，企业是追求利润最大的经济组织，只有企业文化能够现实性地促进企业经营业绩的增长，才能为企业内外部认同并谋求长久生存、发展。针对目前企业文化整合中出现的问题，提出对策如下：

1、调研原企业文化状况。在实施并购战略前，并购方应对原企业文化(被并购方)进行调研，找出并购双方的文化差异，并对差异进行深入分析，预测这种差异给自己带来的风险和成本，为下一步的并购决策提供依据。调研工作应当首先从处于企业表层的物品文化开始，然后逐步深入到制度文化、行为文化和观念文化诸层次。

2、提炼企业核心价值观。价值观是企业文化的首要问题，价值观的确定要体现时代性，要综合考虑客户、员工、股东以及社会的要求。企业应根据自己的特点，自己的经营环境，进行具体的设计定位。企业价值观的确定要正确、明晰、科学，具有鲜明的个性特征，体现出企业的宗旨、管理战略和发展方向。通过提炼企业核心价值观，可以将并购后的企业文化向同一方向引导，形成员工的文化归属意识。

3、进行跨文化的培训。为了加强员工对不同企业文化、不同企业文化环境的反应和适应能力，促进不同企业文化背景下员工之间、员工与企业之间的沟通和理解，要进行企业文化的适应性训练。它包括对文化的认识、文化的敏感性训练、语言学习，跨文化沟通及冲突的处理，地区环境模拟等。通过培训，让员工了解企业文化的相关知识，促进员工对企业经营理念和企业习惯做法的理解，维持组织内良好的稳定的人际关系，克服种族优越感和自大的心理，保持企业内信息流的畅通和决策效率，加强团队协作精神与企业凝聚力。

4、建立新的企业文化。并购企业对各自企业文化的理解和认可，必然可以减少和缓解企业文化的冲突。但并购后的企业无论原来各自企业文化的优劣如何，都不会是相互之间的简单适应和叠加，而必须是在此基础上创新再造的企业文化，并内化到员工心中，形成推动新企业向前发展的强大动力。新的企业文化的产生才是并购后企业在企业文化上的真正整合。

5、宣传和贯彻新企业文化。新企业文化创立后，利用一切宣传媒体和舆论工具，创造浓厚的文化氛围，宣传企业形象、企业理念等企业文化精要。在此基础上开展以传播企业价值观为核心的丰富多彩的活动。在新企业文化的贯彻中，要注意领导带头，培养和树立典型；要以人为本，发动群众；建立和完善各种制度与之配套，做到物质激励与精神激励相结合，这样企业文化整合才卓有成效。

6、建立相应的规章制度。新企业文化的贯彻执行不仅要宣传，还要有相应的制度作保障。并购后的企业应结合人力资源和组织结构的变更，重新制定与新企业文化相配套的新的规章制度，并在较短的时间内，全面推行新制度，要求员工严格遵守新的文化准则，配合系统的企业文化培训，使员工能够完全理解和执行新的文化准则。同时建立物质激励与精神激励相结合的有效机制，促进新企业文化的贯彻执行(作者单位：河南科技学院)

企业信用文化创造价值研究
企业文化要防止杂质文化侵染
企业并购中的文化整合问题研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心