

## 企业兼并后企业文化的整合

文/谭群鸣

### 一、问题的提出

企业兼并的目的就是通过优势互补,即为劣势企业剥离不良资产,卸掉历史包袱,也为优势企业拓展更大的发展空间,创造新的发展优势。企业兼并的成功与否,不仅取决于资产融合的运作状况,而且还取决于企业文化的融合程度和重塑状况。但在企业兼并的现实过程中,人们往往只注意企业资产的重组,而忽视企业文化的整合,导致企业兼并后的不融洽,出现新企业不景气甚至不如原优势企业。这是因为在企业的兼并过程中,利益主体之间原有的企业文化要素,如价值观念、行为准则、战略目标、经营理念、管理作风和方式、组织结构、劳动报酬等多方面存在的差异,必然成为兼并过程的文化障碍,直接地表现为利益的冲突。冲突的利益可以划分为二大部分,一部分是容易度量的货币形态的利益,这部分利益可以通过对货币重新分配和再分配总可以找到一个令各方面满意的量化的均衡点。但是另一部分是难以度量的非货币形态的利益——双方价值观念、价值体系的冲突,也即企业文化的冲突。因而,企业兼并后,由原来存在于市场交易之中企业之间的外部冲突,转化为存于企业运营当中两个非正式组织之间的内部冲突——即企业文化之间的冲突。这种冲突是客观存在的,并在一定条件下有进一步激化的可能。若不能及时解决这个矛盾,即对兼并后的企业文化进行整合,形成兼并企业新企业文化,必将影响和制约着兼并后企业的发展,甚至造成企业兼并的失败。

### 二、企业兼并后利益冲突的本质

现代文化学的研究发现,由经济动力、政治权威和社会组织交互影响而形成的“基础结构”,只是文化形态的“硬件”。至于一个文化传统如何影响社会的历史进程,这就要看“软件”的处理是否得当了。价值体系就是这样的“软件”,它深深根植于人们心中,对人们进行着思想改造和精神塑造。而企业文化的核心就是价值体系。企业价值观从意识形态深层对企业的发展产生影响。这种影响主要的通过决定企业个性、规范员工行为、提供精神支柱等方面体现出来。所以,尽管兼并后二个企业已成为一个企业,但在某一时期内,还是可以明显地区别出相对独立的、有着不同价值取向的两个利益集团。当然,这里的“集团”不是指有组织的利益团体,而是指那些因态度一致、利益相同而集合在一起并相互作用的人群。这就是企业文化所引起的必然结果。由此可见,企业兼并后的利益冲突尽管仍然含有货币化利益的因素,但从本质上来说是体现为非货币利益为主要矛盾——即两种企业文化的冲突。

因此,在企业兼并时,除了如何解决更加合理、更加有效地配置资源,还要考虑如何进一步消除双方之间在企业文化上的冲突。企业文化的差异对于企业兼并来说是极其重要而又复杂的变量,企业文化这个因素对于双方的影响都是全方位、全系统、全过程的。这往往会给兼并的企业带来许多的困惑,特别是跨地区、跨行业尤其是跨民族的企业兼并会显得更加明显。因而,企业文化的整合对于一项有效率的兼并往往是不可缺少的因素,仅仅具备了进行兼并的物质基础,而要达到预期的兼并效应还远远不够,这就是说兼并后的企业所具备的物质优势能在多大程度上发挥出来则取决于兼并后的双方利益的协同与企业文化的整合。

我 三、企业文化的整合们在企业兼并的有关调研资料中发现,兼并方企业的员工普遍对外来的员工的加盟都带有不同程度的敌对情绪。他们主要担心被兼并企业员工大量的涌入会损失自己的切身利益;而被兼并企业的员工则存在着失落感和自卑感。特别是由于各个企业的企业文化的不同,兼并后具有不同利益的一群员工组成了不同的利益集团。因而,冲突一般是在两个利益集团之间展开的。

企业运行的理论和实践表明,企业文化的沟通、协调功能可以积极地、有效地在一定程度上防止或减弱企业组织行为的僵化倾向。通过企业文化沟通,促使企业整体和员工个人之间、员工与员工之间在道德准则等方面,能够相互激励,相互促进,有利于个人能力的开发,从而使企业组织行为的弹性增大。企业文化整合的核心就在于调整二者的利益关系,形成兼并企业的新企业文化。首先,认清兼并企业的实情,选择新的价值标准。企业文化实质上突现着一种社会经济制度的价值底蕴,它是社会新伦理精神在企业中的集中表现。因而我们要把企业原有的个体理性、团体理性的价值观融熔于新的价值体系之中,形成既体现新企业特征,又为新企业全体成员所接受的价值标准。其次,进行感情投资,转换企业精神。兼并后的企业通过自己的工作,尤其是感情投资工作,使原来的和新加入的成员都在新企业中充分感受到归属感、满足感、成就感和荣誉感,并自觉把企

业利益和个人利益结合在一起。在这样一种环境中，企业成员就很容易接受一种共同的价值观念。再次，适应形势变化，建立新企业文化。由于企业的兼并，原有的企业文化随着企业的兼并就由冲突走上了整合的轨道。企业文化建设的组织者就必须及时扬弃旧的企业文化，调整二者的利益关系，按照兼并后企业的发展和条件创造新的企业文化，并逐步发展和完善，适应新形势发展的需要(作者单位：赣南医学院 )

#### 相关链接

论企业文化发展过程中实证研究的重要性  
社会责任型企业文化与企业可持续发展  
社会主义市场经济下的道德建设初探  
契约伦理是市场经济秩序的伦理基础  
论企业文化在企业发展中的作用  
企业兼并后企业文化的整合  
构建和谐社会，努力提高道德素质  
儒家文化对民营企业的借鉴意义  
三峡（宜昌段）文化旅游定位刍议

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