

湖南烟草产业可持续发展论坛暨 2004年学术年会 论文集

烟草行业企业联合重组中文化整合之浅析

长沙卷烟厂郴州分厂 雷建桑

摘要：企业的兴衰在于管理，管理的活力来自于企业文化。企业之间重组整合的基本点和关键点在于“企业之间文化差异的整合”，这需要有一个疏通劝导、潜移默化、磨合认知的过程，我们需要在尊重文化差异中求磨合、在文化磨合中解决冲突、在解决冲突中求得融合重塑，必须将文化整合贯穿到企业的各个方面，特别是在重组期间把握关键岗位与人员的控制、把握结构调整的关键、把握管理理念推动文化理念的手段，立足重组中各企业的实际，以培育共同的价值追求为重点，以人本管理为核心，以学习创新为动力，使企业文化最终转化为企业的凝聚力、向心力和竞争力，达到“双赢”的目标。

关键词：企业 联合重组 文化整合

通过 2003 年到 2004 年工商管理体制的改革，卷烟工业企业的压力明显增大，面对 WTO 与国外烟草企业的压力，要想与之抗衡，从规模和品牌的市场规模来看，光靠企业自身线性增长肯定无法实现几何级的递增，必然要通过兼并与联盟等品牌扩张手段才能实现企业规模迅速扩张。为此，国家局提出了“加快卷烟工业联合重组”的发展战略，部分重点企业也希望通过联合重组迅速实现规模扩张、增强企业核心竞争力；非重点企业也希望借助优势企业的力量参与竞争。目前，卷烟工业企业联合重组正阔步前进，全行业初步形成 10 余家生产规模达百万箱的企业，大企业、大品牌、大市场的格局正逐步形成。

在实施联合重组的过程中，很多企业都把主要的工作放在了如何达到“资产、品牌、采购、销售”四统一的要求上，没有更多的时间和精力来考虑怎样促使不同的企业文化相互交流、相互融合。

然而，纵观历史上的企业并购重组，往往以失败者居多。美国默瑟管理咨询公司对 300 多次企业并购进行了调查，结论是大约 2/3 的公司并购以失败而告终。麦肯锡咨询公司也曾对公司间并购做过一次大规模调查，得出了同样发人深省的结论，并购 10 年后只有近 1/4 的公司获得成功。究其原因，双方企业文化不能很好融合是其中一个重要的因素。并购重组与被并购重组的企业文化冲突，主要体现在新旧两种不同制度文化之间的冲突，其核心是不同企业价值观的差异性。

那么如何对待重组后的文化融合问题，笔者仅就一些个人认识供大家参考。

一、企业文化是什么

什么是企业文化？抑或说这个问题应该是从“企业的核心是什么”开始，笔者认为：企业的核心就是管理，管理的核心在于管人，管人的核心在于管心，管心在于管价值！企业的价值从何而来？从企业内外的认同而来，只有得到社会与企业内部共同认可的价值才是企业的真正价值！这个价值就是企业文化。

所以，从狭义的角度来说，企业文化就是为一个企业全体员工所共有的一系列价值观念和行为方式的总和；是以企业管理哲学和企业精神为核心，凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的人本管理理论。企业文化的精髓在于企业的理念，核心要素是企业共同的价值观。对企业来讲，没有正确的企业文化，只有适合特定企业情况多一些或者少一些的企业文化。

企业的兴衰在于管理，管理的活力来自于企业文化。企业管理与企业文化有着密不可分的内在联系。企业文化是在企业管理不断创新的过程中概括、总结、提炼而成的精神产品，属意识形态，本身不具备可操作性。但它确实存在于管理的各个环节和全过程，影响甚至左右管理的效果，又是为企业管理服务的。人是企业的核心，只有进入到文化管理阶段后，才能真正体现以人为本的管理，形成思想统一、行动统一、目标统一的卓越团队，才能形成企业的核心竞争力。

二、企业重组后的文化差异

上面我们论述了企业文化是什么及问题和企业文化如何形成的问题，用最简单的一句话来概括，可以说企业文化就是“用我们共同认可的方式做事”！企业是经济实体，这是毋庸置疑的。但是企业在自身的长期发展过程中，形成了自身的优良传统和价值理念，并得到广大员工的认同和共识，这就形成企业自身的独特文化。这种文化现象或曰文化力，在企业中发挥着持续不断的推动力和聚合力。不同的企业，由于其产品性质、组织结构、企业规模、员工构成、地理环境、经营战略等的不同，在自己的发展历程中会形成不同的文化特点和价值理念，因此，不同的企业之间的文化内涵和外延是不尽相同的。如果在企业兼并重组过程中，仅仅重视企业硬件的聚组，不从深层次上进行文化整合和提升，就难免发生“貌合神离”、“同床异梦”等奇异现象，乃至有些兼并企业时过多年，内部还存在多种“不同声音”，离心离德，难以融合。所以这种差异是不可避免的问题。总体来说，这种差异可以分为三种类型：

一是地区的差异。重组的企业与企业之间受到所在地区环境的人文、社会、群体影响，而在主观认识上产生的不同企业精神与企业价值观念。

二是组织的差异。重组的企业与企业在组织管理过程中的差异性，带来的企业文化的差异。

三是功能的差异。重组的企业与企业在产品等级、品牌结构、利润中心等方面的认识差异，造成企业文化的差异。

这些企业文化差异具体可以体现在以下几个方面：

一是企业的价值观；二是 管理层文化及领导风格；三是企业的传统；四是企业的规章制度和管理流程；五是企业的文化象征。

这五个方面本身是存在紧密联系的，其中企业的传统与管理风格才是真正影响企业文化的主要因子，通过这两个方面从而形成企业独特的价值观和文化象征。所以说 文化的差异实际上就是指行为方式的差异、流程的差异和对前景期望的差异。

三、文化差异的整合

从上面企业文化的概念到企业之间文化差异的论述，我们可以得出这样一个结论：企业之间重组整合的基本点和关键点都在于“企业之间文化差异的整合”。文化整合的结果可以分为四种类型：

（一）文化的多元化

（二）文化的融合

（三）文化的侵占

（四）文化的抵制

一次完美无缺的整合（在现实生活中非常少见）将建立一种来源于合作双方的新的企业文化。理想的、新的企业文化必须包含合作双方企业文化中最佳的组成因素。但是，现实往往是不同的，文化多元化和文化融合在大多数案例中并不多见，多数情况下，开始的时候是文化的抵制，随后就是文化的侵占。产生这种结果的因素主要有以下几个方面：

认知上的差异；强调并评价差异；相互模仿；相互责备；为文化的统治而争执。

不管是强强联合，还是强弱联合，每个企业的企业文化都有其先进、积极的一面，每个企业的员工对自己企业的情结，势必产生对企业文化的难以舍弃之情。特别是在不少历史较长的企业中，职工们对自身企业的感情很深，在重组初期或多或少地会产生一些抵触情绪。即使是强势企业与弱势企业的联合重组，管理模式、规章制度和工艺标准相对容易统一；但作为执行者的员工，要克服长期以来形成的工作惯性，也会不可避免地产生阵痛。特别是双方企业员工不自觉地把双方的地位摆在不同一条线上，并带着这种强烈“文化统治”欲望体现执行管理过程中时，文化的冲突衍变成全面的冲突，最终导致重组失败。

企业文化深深地扎根在企业内部以及员工的行为中。它和企业介绍的册子和网站上所宣传的企业形象不同。因此，要想从外部来界定一个企业的文化是非常困难的。特别是在合并前期的谈判阶段，当时间和保密成为关键因素而互相信任依然需要建立时，试图去判断是否彼此的企业文化互相适应，成为一件非常棘手的事。根据国际咨询管理公司的研究结果，在许多合并的过程中，往往不经过任何的评估，到底哪种企业文化更适合新成立的组织，较强势的投资方就把自己的文化强加到弱势的一方。这种方法在某些情况下，可能会导致快捷、成功的合并和整合。但是，在另外一些情况下，这种方法会损坏期望从合并中获得的多数价值。特别是当合作双方差异很大时，这些因素加快了失败的时间。

所以，不同企业文化的整合，也不完全是一种文化完全同化另一种文化的现象，而是不同文化中先进部分、优良部分的相互融合，重新塑造新的企业文化。分析并描述现有的文化。比较双方文化的异同点，这样，就可以区分出沟通中发生的文化障碍、文化差异、及其他问题。判断新的文化在重组中所扮演的角色。确定为何需要一种特定的文化，以及从这种文化上将得到什么，建立在这个基础上实施转型与重组才是走出真正的第一步。对转型与重组后新建立的企业来说，建立和规范员工的行为是从文化层面上整合企业的重要措施，这才是文化整合的第二步。倘若一家公司或企业在转型变革、重组改制过程中，既没有形成自己特质的企业文化，也没有将合作或合资公司或企业的文化加以系统整合，文化始终处于混乱、无序状态，那么必然会导致企业之间、员工之间文化的矛盾与文化的冲突。

四、从系统的角度解决文化整合问题

既然，企业文化是建立在企业管理、企业组织结构、企业人力资源基础上形成的企业共同价值，是企业长年运营过程中的产物，那么企业文化建设就是一个系统的工程，企业重组过程中的文化整合也应该是一个系统的工程，不独立于抽象概念之中。企业文化整合的目的就是要用一种文化来统一两个企业员工的思想，用使命、远景目标和共同的价值观来规范他们的行为，以强化其对先进企业文化的认同和对管理团队的整合，使管理水平和管理风格趋于一致。

1、优势 企业在外向扩张中，企望把自己的优秀文化融化在其它企业中，需要有一个疏通劝导、潜移默化、磨合认知的过程。根据许多企业成败的经验教训，消极的企业文化是不会轻易退出的；有时退出或被取代，还可能复归。所以，在整个过程中我们不可能要求完全的统一，而是要从三个方面来看待和解决问题：

在尊重文化差异中求磨合。为了在文化差异中寻求发展的共同点，必须先承认文化差异。企业在兼并重组过程中，在战略发展大目标一致的情景下，要通过对原有各企业文化的调查、理解、分析，发现原文化的长处与不足，对于各自的文化差异在相互尊重中逐渐磨合，达到趋于一致。

在文化磨合中解决冲突。尽管文化可以在差异中求得磨合，但发生一些冲突是不可避免的。这主要包括重组开始时的认知文化冲突，重建期间的管理、技术方面的冲突，以及重建后运营过程中日常决策和管理方面的冲突等。解决冲突的办法：一是不要使冲突公开化和激烈化，在发现冲突的开始就采取措施磨合解决。二是采取必要的文化隔离战略，使其两个企业在有限的文化交流和共同目标下保持一定的文化独立性，随着生产发展和效益的提高，当弱势企业的职工切实领悟到了优势企业文化的强大生命力后，再迅速进行文化的整合，就可能取得好的效果。

在解决冲突中求得融合重塑。经过及时地磨合和冲突的相继解决，就可以选择适当的时机进行新文化的重塑：一要制定文化重塑战略，即依据企业未来发展的战略方向，提出相适应的文化战略；二要加强新文化的灌输沟通；三要选择正确的文化传播渠道；四要及时进行必要的文化调整。因为新塑造的文化，不可能一开始就是十分完善的，需要在灌输、转播过程中，依据内外经营环境的变化、企业经营管理水平和职工素质的提高，不断充实完善，使其更加符合企业发展的需要。

2、文化整合不独立于管理之外，必须将其贯穿到企业的各个方面：

把握关键岗位与人员的控制

重视企业兼并中的人的因素，人是企业的核心，只有进入到文化管理阶段后，才能真正体现以人为本的管理，形成思想统一、行动统一、目标统一的卓越团队，才能形成企业的核心竞争力。因此，人员的交流是联合重组企业十分重视的一项工作，只有在面对面的交流中，企业文化不知不觉地沟通、流动、交融。除了生产技术层面的交流，联合重组的企业真正做到了像一家人一样共同为企业的发展出谋划策。特别是各个关键岗位上的领导人员和管理人员的作用，是对企业各级管理人群的权利重构。企业是以产品或服务面对社会的经济组织，人员相融的根本目的在于提高生产（服务）效率和效益，保证相融性的基础不是单个人的自我行为，必须通过权利重构，建立科学、合理的企业运行机制，进而形成责、权、利明确基础上的融洽的人际关系，这是兼并企业获得成功的重要因素。

联合重组主体企业与客体企业采取员工间学习交流，挂职、任职等办法是促进企业文化融合非常重要的手段，这是一种主动双赢的策略。

企业兼并中文化整合的核心问题是价值共识，其中的关节点是领导层的认识一致。实现领导层的认识一致有多种方法：

如：班子重组法，适用强强联手的企业兼并或重组。运用外部派入和内部调整相结合的方式，建立起新的班子，打破原有企业的班子组成，避免以旧企业班底划线的局面，使班子成员站在新的起点思考战略和大局问题，这是兼并中文化整合的重要方面。

再如：关键岗位人员输出法，适用于强弱之间的企业兼并重组。通过强势企业输出管理人员，实施对被重组企业的控制，实现领导层的价值共识，提升经营理念、营销思路。

把握结构调整的关键

企业文化价值观不仅是精神化的东西，同时物化在企业的产品或服务之中。从本质上说，企业文化价值观只有相融于产品、服务、技术、工艺等企业硬件之中，才是真正意义上价值观，反之，仅仅是一句口号而已。因此，企业兼并重组过程也是结构调整的过程，围绕产品定位、升级，服务改进、提升，技术改造、更新，设备淘汰、更替，新的企业有大量的结构性调整工作要做，必须进行全方位的定位、思考和创新。

比如我们烟草行业，两个品牌合作的企业，生产的两种价位相同的卷烟品牌，双方都不愿意放弃。但是在企业发展战略中，鱼和熊掌不可兼得。那么，在选择要保留下来并将其做大的品牌时，就需要双方统一思想，要从经济效益的角度考虑，选择适销对路、单箱税利高的品牌。此外，在联合重组过程中，有些企业的品牌单箱税利不高，但企业多年来形成的企业文化使他们并不从市场经济的角度考虑。他们认为自己的品牌经营了很多年，几代人付出了努力，如果不生产了，自己怎么向那些作出贡献的人交待。这完全是一种计划经济的思维方式。企业文化的差异，导致合作双方看问题的方法不一样，从而就表现为行动上的不一致。这很大程度上影响企业联合重组的进程。

一个很现实的例子，我厂与长沙卷烟厂实施联合重组后，今年8月底由于国家局对市场产品结构的宏观调整，加大对四、五类的生产计划，总厂对我厂加大了“软相思鸟”的生产计划，虽然该品牌赢利非常低，但总厂在贯彻国家局精神中，逐步考虑对分厂的补贴，并同时加快向分厂输入“软白沙”品牌，以保证分厂的利润额。这个过程实际就是一个通过调整品牌结构来优化文化整合环境的方法。

把握管理理念推动文化理念的手段

企业联合重组不管是以品牌为核心的品牌合作，还是以产权为纽带的资产合作，都必然存在合作双方管理方式的互动和企业文化的融合。一般来讲，联合重组主体企业具有竞争优势，其企业文化要较客体企业文化具有先进性，必然形成主体企业文化向客体企业移植，这是提升客体企业管理水平的重要方式，也是管理有效整合的必然选择。管理是维系一个企业正常运行的脉络，也是企业价值观得以贯彻落实的载体。所以，通过引进管理理念、管理手段、管理经验做为文化整合的载体，是有效的必要手段。

如长沙卷烟厂与我厂并没有直接进入企业联合重组的主题，而是首先进行品牌合作，通过 2003 年对我厂实施“软长沙”烟输出加工，对我厂进行了生产工艺各项环节整改，并把一些先进的操作、维修、保养管理制度及操作程序带到了我厂，使我厂的各项管理水平得到提高，更重要的是借此带来了他们的管理文化，对今年两家企业重组时文化的融合营造了良好氛围。

综上所述，笔者认为：企业联合重组的文化整合是关系到重组成败的根本问题，而文化整合是建立在真诚协作、资源共享的基础上的。通过对信息公开、包容高层人员和以诚相待、升华亲和力等途径实现集中统一、有效管理，文化整合才能有效地启动。

当前，行业卷烟工业企业联合重组的步伐越来越快，但是重组之后的整合工作却不能操之过急，卷烟品牌的整合、企业文化的融合和产能资源的整合都需要一个比较长的时期来完成，尤其是新的企业文化是在今后的日子里，由两个企业在实践和碰撞中逐渐形成的共识和默契，要注意企业文化的整合和升华，立足重组中各企业的实际，以培育共同的价值追求为重点，以人本管理为核心，以学习创新为动力，使企业文化最终转化为企业的凝聚力、向心力和竞争力，达到“双赢”的目标。

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持