

我国企业对外并购中跨文化整合的探讨

邓 红

(武汉理工大学 外国语学院, 湖北 武汉 430070)

摘 要: 随着全球经济一体化的加速发展, 以及市场竞争的日益激烈, 我国的一些企业为了提高自身的竞争力, 纷纷选择对外并购战略, 但对并购中的跨文化整合问题缺乏应有的重视。在简述国内外研究现状的基础上, 指出我国企业对外并购中跨文化整合的研究还不成熟, 进而从我国企业对外并购中跨文化风险的识别, 跨文化整合模式的选择, 跨文化整合的内容、过程及方法等几方面进行了理论探索, 以期为我国企业的跨国并购提供借鉴和参考。

关键词: 企业并购(M&A); 跨文化风险识别; 跨文化整合

中图分类号: F271

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)12-0178-04

0 前言

自19世纪末以来, 全球已发生了5次大规模的企业并购浪潮。尤其是我国加入WTO以后, 与世界经济进一步融合, 对外并购也日益增多。由于东西方文化、思维方式、思想观念的差异等加大了并购的难度, 因此, 实施跨文化整

得到体现。德国环保技术的发展历程就生动地说明了这一点, 从主要是下层人士的环保运动到绿党的建立, 再到绿党进入政坛, 德国技术的环境标准越来越严格, 环保技术越来越得到大家普遍认可和充分发展。

可见, 技术的发展并不是知识的简单应用, 其间充满着惊险的权力斗争, 正是在这种权力斗争中, 技术潜能被不断地转化为现实的技术, 使技术在广度和深度上获得发展。但这种发展并不能掩盖它的局限性, 如果不能看到现实技术的局限性, 就必然受到这些局限性的损害。现实技术的局限性表现在: 权力在放大和实现某些技术潜能的同时, 也压抑和遮蔽着技术潜能的其它方面, 从而遮蔽技术的未来。如为了在山谷中修路, 我们考察、测定山谷的地理和地质特性, 按照有利于运输的价值标准将这些特性进行取舍后集成, 最后道路修成。但与此同时, 山谷中的植物、动物、小溪、泉水、古迹等历史的和审美的联系被我们忽视甚至铲除, 本来它还可能成为动物的乐园、人类的游览胜地或是又一个都江堰工程——但所有这些可能都化为泡影。问题还并不到此为止, 这种局限性还会通过技术对人的反制作用而危害人。由于事物的普遍联系性, 技术潜能虽然可以被压抑和遮蔽, 但并不能被彻底消除, 并且它们

合对于我国企业的对外并购具有重要的意义。

随着企业从国内并购到对外并购的发展过程, 关于文化整合的理论也从研究一般性企业并购中的文化整合深入到对外并购中的文化整合。目前前者的相关理论已比较完善, 而对外并购中的文化整合问题正是当今国内外学者研究的重点和热点。BoeditCh和Lewis(1985)就指出, 如果文

会对压制与遮蔽形成反弹, 如卢德运动、女权运动、动物保护主义和生态危机等等都是这种潜能的反弹, 这些反弹更会因普遍联系而被聚合和放大, 如当前人类面临的全球问题就是如此。因此, 认识技术的权力本性, 揭示现实技术的局限性, 是我们理解技术的重要维度, 缺乏这种维度, 不仅在理论上是有缺陷的, 而且在实践中会导致损害。正如怀特海所强调的:“任何一个历史事实, 不论是个人的还是社会的, 在我们还没有认识到它避开了什么以及这种避开的狭隘性时, 都没有被理解”^[1]。“由于一切事物都是相联系的, 任何忽视了某些事物的体系都必然受到这些局限性的损害”^[2]。

参考文献:

- [1] 安德鲁—芬伯格. 技术批判理论[M]. 北京: 北京大学出版社, 2005. 180, 94, 96, 111, 104-105.
- [2] 拉普. 技术科学的思维结构[M]. 长春: 吉林人民出版社, 1988. 14-105.
- [3] 怀特海. 思维方式[M]. 北京: 商务印书馆, 2004. 80-67.

(责任编辑: 焱 焱)

收稿日期: 2007-07-25

作者简介: 邓红(1962-), 女, 湖北赤壁人, 武汉理工大学外国语学院副教授, 研究方向为跨文化管理、英语教学理论。

化差异很大,就有可能导致“文化模糊”,它的特点是不确定究竟哪一方的管理风格或文化居于主导地位,通常并购企业最终会将自己的风格和文化强加给对方,这样会引起更大的焦虑、不信任、冲突,从而使整合陷入停顿状态。对并购企业文化整合模式的研究最早源于Berry(1982)提出的“文化适应”概念,他认为并购双方共有4种文化适应模式:一体化、吸收、分隔、混沌化。此后的学者对于文化整合模式的研究都是基于Berry的文化适应模式而进行的演变。关于文化整合模式的选择,比较有影响力的是Nahavandi和MalekZadeh(1988)的研究。他们将文化整合看作是双方互动的过程。并购双方有自己的打算,但要取得良好的整合效果,必须同时考虑被并购企业员工的认同。对并购企业来说,采用何种整合模式取决于它的文化宽容度,即是鼓励还是反对组织内员工持不同的价值观,以及企业的战略。

我国学者对企业对外并购中跨文化整合的研究还处在初步的探索之中。顾卫平和薛求知在“论跨国并购中的文化整合”中,从契约观和资源观的角度来定义跨国并购文化整合,提出文化差异不只是带来文化冲突,还可以创造文化价值,增强跨国公司的竞争优势,并在此基础上提出了跨国并购文化整合的六大基本原则;范徽则在“跨文化管理全球化与地方化的平衡”中,结合各种案例分析了跨文化管理的重要性,以及在不同经营模式下对文化差异的管理;赵曙明和张捷在“中国企业跨国并购中的文化差异整合策略研究”中提出,我国企业应采取以下文化整合策略:做好并购前的文化审慎调查、成立整合团队、开展跨文化培训、构建共同的组织愿景、建立内化企业文化的机制。对于我国企业跨国并购中文化整合的模式选择,我国学者结合企业文化整合模式也作了相关分析。王朝晖和徐波在“中国企业跨国并购的文化整合策略研究”中提出:当我国企业和外国企业的文化都处于低级阶段时,可以采取融合模式;当我国企业的文化处于高级阶段而外国企业的文化处于低级阶段时,可以采取同化模式;当我国企业的文化处于低级阶段而外国企业的文化处于高级阶段时,可以采取引进模式。

国内外学者对企业并购文化整合的研究已取得了一些成果,但对我国企业对外并购中跨文化整合的研究还不成熟,特别是对我国企业对外并购中跨文化风险的识别、整合模式的选择以及具体的实施方案等还未形成一套完整的理论体系。

1 我国企业对外并购中跨文化风险的识别

我国企业实施对外并购往往只重视企业有形资产和无形资产的合并重组,却忽视了双方企业跨文化的融合,这在很大程度上影响了企业并购的效果。统计资料显示,70%的并购案从长远来看都是失败的,而且在并购的不同阶段失败的概率也大不相同:在并购前和并购中分别为30%和17%,而在并购后的整合阶段失败的可能性则高达

53%(Cooper&Lybrand, 1993)。调查发现(见附表),在并购成功的贡献因素中,“企业文化适应性”排列第三,而在并购失败的决定因素中,“文化的差异性”则排在第一。由此可见跨文化整合对并购的影响不容小视。正如管理大师德鲁克指出的,要想用并购来成功地开展多元化经营,需要有一个共同的团结核心,必须具有“共同的文化”或至少有“文化上的姻缘”。

附表 企业并购失败/成功原因的调查分析

失败原因	%	成功原因	%
目标公司管理层的素质与文化差异	85	详细的收购前计划与尽快实施	76
没有收购后的整合计划	80	收购目的明确	76
缺乏对行业或目标公司的了解	45	文化上的优化整合	59
目标公司管理层业绩很差	45	目标公司管理层的高度合作	47
没有收购经验	30	了解目标公司及其经营的行业	41

注:百分比的数字表示受调查者中提及该原因的比例

企业并购中跨文化风险的识别,实质上是对并购双方企业的文化差异进行系统和深入的分析。通过分析,全面地评估并购项目的前景,作出关于该并购项目是继续进行还是中止的决策。如果继续进行,应采取哪些措施来防范和控制文化风险对并购产生的不利影响,保证并购预期目标的实现。就我国企业对外并购而言,跨文化风险的识别包括两个层面,一是对中、西方文化以及不同民族文化存在的差异和冲突的识别;二是对不同企业所拥有的企业文化的差异和冲突进行识别。

1.1 跨文化风险识别的内容

我国企业对外并购中跨文化风险识别的主要内容包
括:在企业并购过程中,主要应考虑哪些文化风险因素;引起这些文化风险的主要原因有哪些;这些风险的后果及其严重程度如何。

1.2 跨文化风险识别的一般程序

(1)明确双方不同民族文化的差异。尊重不同民族的文化差异,求同存异,这是企业对外并购的基本前提。

(2)明确各自企业文化的基本类型。收购企业必须对并购双方企业文化的特点有一个明确的认识,这是文化风险识别的基础。

(3)分析双方企业文化的差异与冲突及其表现形式。在明确并购双方企业文化基本类型的基础上,进一步分析中外企业在价值观念、管理风格、行为准则和规章制度等方面存在何种差异与冲突及其表现形式。

(4)分析这种差异和冲突的显著性以及其对并购绩效的影响。分析这种影响是很复杂的,因为它们不是一种线性的关系,两者之间的作用受许多权变因素的影响。主要的权变因素有以下3个:整合的程度。如果整合程度高,并购双方企业文化差异引发的冲突就会很明显,对并购绩效的不良影响也会很显著;相对规模大小。并购双方的规模越接近,两种文化力量越势均力敌,则整合的难度就越

大。当然,在被并购企业的规模远小于并购方企业时,其成员的要求和利益可能会被忽视,也会对并购绩效产生不利的影响;对异质文化的宽容度。当并购方对异质文化比较宽容,或者被并购企业对外来文化也比较宽容时,都会减轻企业跨文化差异对并购绩效的负面影响。

(5)考察两种企业文化兼容的可能性。在明确企业文化的类型及分析文化差异的显著性后,需要进一步考察两种企业文化兼容的可能性。研究表明,某些类型企业文化的合并可能带来灾难性的后果,而另外一些类型的企业文化合并则必然产生良好的协同效应。

2 我国企业对外并购中跨文化整合模式的选择

并购双方企业的联合程度以及一方或双方企业文化的变化程度决定了并购企业变化的大小。并购与被并购企业变化程度的组合可以衍生出以下4种并购后的跨文化整合类型(见图2):

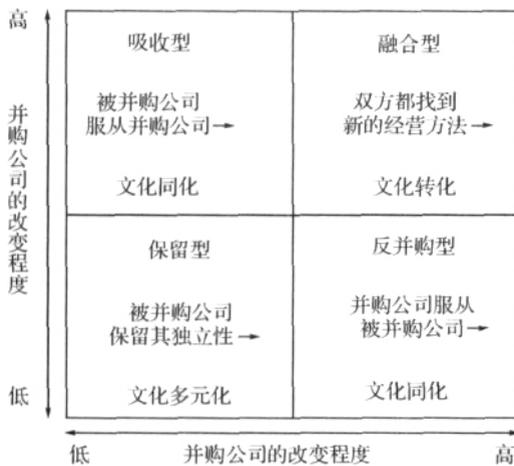


图2 并购企业跨文化整合的类型矩阵

2.1 吸收型(注入型)——文化同化

这是一种被并购公司被一家公司完全吸收并融入其文化中的合并。能够成功接受这种改变的公司,通常都采取了一种新的管理方法,并且组建了子公司,同时必须向上汇报情况。当然,这种并购需要一些短期的花费。但重建的企业比那些不能把所收购的附属企业完全归化的企业得到更大的回报。同化并不一定要采取公开的文化征服,有时潜移默化也能收到同样的效果。

2.2 保留型(平行型)——文化多元化

这是指两个公司在并购的同时仍可以比较独立地运作。其目的是维持已有子公司的自治与独立。这种模式在那些鼓励其业务经营单位发展多元化时尤为典型。成功的保留型并购企业的实现前提是:限制来自总公司的干涉,保护子公司的边界。

2.3 融合型——文化转化

并购企业和被并购企业都在收购者的意愿下进行最基本的改革。两者之间的协调并不在于重新确定事业领域,而在于重塑一个公司。这是所有公司组织形式中最高层次的,并且需要极大的投资以及有创造力的管理方法。

跨文化融合涉及到两个合并公司相互一体化的进程,需要双方互动地作出一体化的决定。这样通常会让双方得利,但同时也要要求双方作出一定的让步。

2.4 反并购型——文化同化

反并购型也是一种文化同化,不过这里所说的公司相对于并购公司的文化及组织结构已发生了变化。一般来说,反并购型通过对并购公司平行机构的操纵得以实现。

在以上4种并购企业的跨文化整合类型中,“反并购型”发生的机率较小,但不是没有;“吸收型”一般发生在大小公司的并购间,如海尔对几家外国中小企业的并购;“保留型”和“融合型”则出现在两个势均力敌的并购企业间,如联想和IBM, TCL和阿尔卡特的联姻等等。

3 我国企业对外并购中跨文化整合的内容、过程及方法

3.1 跨文化整合的内容

按照文化要素对象的不同,我国企业对外并购中的跨文化整合应包括以下几个方面:

(1)企业价值观的跨文化整合。并购中不同的企业必然带有不同的价值观,具体表现在企业员工对企业目标、企业市场形象、员工对成功的标准等问题有不同的看法。企业价值观念是企业文化的核心,如果不尽快调整价值观,必然给并购后的企业带来负面影响。为此,在并购重组后,要把职工价值观念的整合当作一项重要的工作来抓,将其规范为一种新的适应企业发展战略的统一的价值观。

(2)企业制度的跨文化整合。制度文化是企业文化的一个重要方面。企业在并购后,应当按照分工协作的要求,建立一整套新的规章制度。这些制度规范是企业价值观的具体贯彻,应从软硬两个方面来共同强化新文化在员工思想上的积淀。

(3)企业物质的跨文化整合。物质层面的一些文化要素能够进一步强化企业员工的协同感和对企业深层观念文化的理解,所以物质层面的一些文化要素并非可有可无。企业统一的服装可以使员工产生纪律感和归属感,企业的商标、标志物、厂房车间、工作环境等物质因素都会与企业文化的其它要素一起,逐步对员工的思想和行为产生影响,有利于形成新的企业文化。

3.2 跨文化整合的过程与方法

我国企业的跨文化整合可以分成4个阶段:探索期、碰撞期、磨合期以及拓创期。图3中的两条曲线所描述的是4个阶段中文化冲突的大小。这两种曲线的形态都是可能发生的,即文化冲突的高潮或升级可能发生在各种举措导入的碰撞期,也有可能发生在磨合期,它随具体条件和实施情况的不同而不同。

(1)探索期。跨文化整合的探索期是指全面地考察整合对象原有文化的状况、原有文化同并购企业的差异及冲突的可能性,以及根据考察的结果作出初步的整合方案的时期。并购双方要努力缓解跨文化冲突,就必须明确地承认并购企业中存在着文化差异,而不是无视或忽视这些差

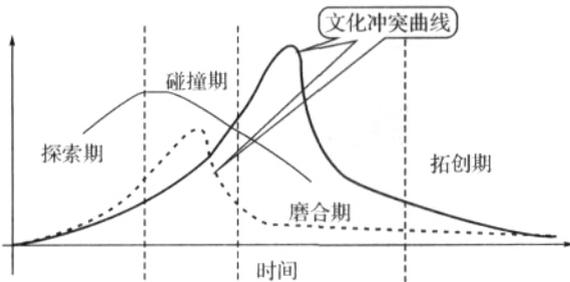


图3 文化冲突曲线

异,如不同的历史、不同的管理方式、不同的声誉等。了解双方差异的方法有很多,从基本的展示和介绍会议、“公司简讯”上的文章或“跨公司会议”到更深入的跨文化分析等,都不失为有效的途径。在这方面,专业的咨询公司能提供对双方公司特性的公正分析。有时,为了使这方面的讨论更简单,经理们和职员常常把他们的公司文化“画”出来,即用图例来表示文化差异对他们的影响,这可为随后的文化分析提供可视化的起点。

(2)碰撞期。碰撞期为跨文化整合开始执行的阶段,也就是跨文化整合步骤的实施阶段。这一个阶段往往伴随着较大的变革举措,如新的组织结构的建立、管理层的调整、人员的精简或启动较大的项目等。在这个过程中,一项十分重要的工作是对“障碍焦点”的监控。所谓“障碍焦点”,是指跨文化整合过程中可能起到重大障碍作用的关键因素,它可以是某一个人、一个利益团体、原企业的一种制度等。随着跨文化整合工作的进行,障碍焦点将是一个十分活跃的因素。碰撞期由于中外文化的直接接触或碰撞,发生跨文化冲突在所难免。因此,在碰撞期把握跨文化整合的速度和可能发生文化冲突的强度之间的关系,也是监控障碍焦点过程中所必须注意的问题。

(3)磨合期。磨合期是指两种文化逐步走向融合的一个较长的阶段。在这个阶段中,新的制度或管理层的调整业已完成,主要的问题在于维护和调整这种新制度,使之能够顺利而有效地贯彻。试图寻找双方的“中立点”或许是一个有效的跨文化磨合方法。所谓“中立点”,指的是与双方文化都不矛盾的第三点。

(4)拓创期。拓创期是在文化趋向融合的基础上,被并购企业开拓、创新或整合出新的文化的时期。这一个时期的开始点相对前面3个时期来说是较为模糊的,因为文化碰撞的过程很可能就是一个开拓和创新的过程,这一过程

的终结期显然也是不可预期的,它将随着企业的发展而不断地进行下去。要融合两个可能存在排斥的组织文化,就必须解剖出其文化中的“基因点”,即双方文化中有价值的恒久存在的基因密码。对优秀的进行交合,对平庸和低下的进行摒弃,这样便能催生一种充满生机和活力的并购企业新文化。拓创期的文化创新具有十分重大的意义,它对于并购企业文化是一种新的补充,是真正意义上对于原企业的肯定。只有在文化碰撞的基础上开拓出更新的属于自己的东西,文化才能得以真正地融合。

4 结语

跨文化整合是一个关系到我国企业对外并购能否成功的重要因素。在我国企业通过跨国并购成长壮大的过程中,应该做好并购双方文化的评估工作,选择相适应的并购模式,并根据并购的不同阶段,采取相应的措施。只有这样,我国企业才能充分发挥跨文化整合的优势,增强企业的国际市场竞争能力。

参考文献:

- [1] 范征.并购企业跨文化整合的过程、类型和方法[J].企业管理,2000,(8):29-31.
- [2] 刘翌.论企业兼并中的跨文化整合[J].财经论坛,2000,(2):76-78.
- [3] 李建立.跨文化整合决定并购成败[J].中国工商,2002,(11):54-62.
- [4] 余剑,王晓飞.企业并购中的文化管理[M].长沙:湖南大学出版社,2000.55-76.
- [5] 张子刚,黄利.企业跨国并购跨文化整合分析[J].社会科学,2003,(2):23-28.
- [6] 张建新.企业并购——跨文化整合了没有[J].财富世界,2001,(9):75-80.
- [7] 赵曙明,杨忠.国际企业:跨文化管理[M].南京:南京大学出版社,1996.76.
- [8] 刘光明.企业文化[M].北京:经济管理出版社,2002.48-72.
- [9] 金灿.跨国并购企业文化的整合研究[D].中南大学硕士学位论文,2005.
- [10] 张海瑞.我国企业跨国并购中的文化整合研究[D].北京交通大学硕士学位论文,2007.

(责任编辑:高建平)

Intercultural Integration in M&A in Chinese Enterprises

Abstract: With the speeding-up of global economic integration and the increasingly fierce competition in the market, the Chinese enterprises choose M&A one after another in order to raise their competitive force. But the intercultural integration in M&A has an important influence on the success in M&A. On the basis of a brief introduction to the study status quo at home and abroad, this paper points out the immaturity on the study of intercultural integration in M&A. Then it probes the intercultural integration theoretically from several aspects.

Key Words: M&A; intercultural risk discernment; intercultural integration