

# 企业并购中的文化整合与再造模式

宋富华<sup>1</sup> 王圣宠<sup>2</sup>

(大连理工大学人文学院<sup>1</sup>, 辽宁 大连 116023 厦门大学马列部<sup>2</sup>, 福建 厦门 361005)

**摘要** 文化整合与创新再造是企业并购成败的关键因素。在对企业并购进行文化分析的基础上,对实施企业文化整合的管理模式以及进行文化革新再造的实践模式进行了探讨。

**关键词** 企业并购 文化整合 再造模式

**中图分类号** F271

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)01-149-02

近年来,企业并购正成为一股国际化浪潮。受其影响,我国企业并购也迅速展开。尽管企业并购目标明确,效果是可以预见的,但在实际操作中,要实现实质性的融合却不是件易事。根据国际著名企业咨询公司凯尼公司的调查,在以往的合并中,约有70%没有达到预期目标,约有50%合并后利润甚至下降。问题的症结何在?这也许可以从企业管理发展的历程中找到其根源。企业管理从泰勒的“科学管理”一直发展到今天的文化

管理,我们会发现一条明显的文化轨迹,这是一种日益增强的文化整合的显现。

企业在并购之前,都已形成各自的文化,这些文化已深深植根于企业中,各企业的文化尽管可能存在着一些共同点,但其实质决不相同甚至存在冲突。同时,原有文化并不都是先进的、有效的,或多或少存在某些不合理的成分,需要在企业并购过程中加以克服和改造。企业并购之后,一种共同的文化不会自动产生,必须在创立一致的新整

体文化与原有企业文化之间寻求平衡,这就要求进行企业文化整合。这个企业文化整合决不是放任自流型的自然文化整合,而应是企业管理者有目的有计划的行为引导和培育下的人为文化整合。这一文化整合应具有双重内涵:一是要协调不同文化间的差异与冲突以促成相互间的融合;二是要从文化本身着手进行变革与改造,即进行文化再造。文化再造要求以原有文化为基础对文化进行重新定位,以创新为手段,形成符合企业

服务要求,大力推进面向特定创业对象的科技企业孵化器建设。下一步我市将重点推进以下几类科技企业孵化器的建设:继续依托高等院校和国防企事业单位,大力推进大学科技园和国际工业科技园建设;继续推进留学人员创业园建设,进一步吸引海外留学人员回国创业;依托科研院所,包括已经转制为企业的科研院所,进行科研院所创业园建设试点;选择少量大型国有企业,联合社会科技力量进行国企孵化器建设试点,探索促进国有企业改革与发展的新路。

(5) 积极推进科技企业孵化器与其它科技中介服务机构的对接。为进一步完善科技企业孵化器服务功能,为科技型中小企业从无到有、从小到大提供“一条龙、全方位”服务,下一步我市将重点推进生产力促进中心、工程技术研究中心、科技风险投资机构以及知识产权、科技评估、产权交易等中介

机构与科技企业孵化器的对接,积极引导科技中介机构进入科技企业孵化器,完善创业服务体系,为创业人员和科技型中小企业创新创业服务。

(6) 建立一支高素质的科技企业孵化器管理服务队伍。一个成功的科技企业孵化器,离不开一支高素质的管理服务队伍。下一步我市将按照精简、高效的原则设计科技企业孵化器管理合格制,积极选拔创新和服务意识强、富于敬业精神的优秀人才从事创业服务中心的管理和服务工作。积极探索新的分配机制和分配形式,充分调动创业服务人员的积极性。市科技局将进一步加强创业服务中心主要管理人员的培训力度,组织多种形式的学习与交流,培养一批能与国际接轨的创业服务中心管理服务人才队伍。

(7) 实施城市科技企业孵化器建设推进行动。为加速武汉科技企业孵化器产业发展

步伐,完善科技企业孵化器体系,武汉市将启动实施“科技企业孵化器建设推进行动”,在继续推进科技企业孵化器数量跨越式发展的同时重点推进科技企业孵化器素质的提升,促进科技企业孵化器管理体制、运行机制、软硬环境全面创新。

科技企业孵化器的建设是加强技术创新、发展高科技、实现产业化的重要措施,是职能变化下政府促进科技成果转化和产业化、大力发展高新技术产业的有效抓手,是今后一段时期科技工作的重点任务,是新时期实施国家火炬计划的核心内容。我市将进一步转变观念、统一思想、高度重视,采取切实措施将创业服务中心工作抓紧抓好、抓出成效,为健全地方创新体系、加速科技成果转化和产业化、促进产业结构优化升级作出更大贡献。

(责任编辑 曙 光)

作者简介:宋富华(1974-),大连理工大学,硕士生;王圣宠(1976-),厦门大学马列部,助教。

收稿日期:2002-08-08

可持续发展的新文化。可以肯定,文化整合正成为企业并购扩张的基础和企业整合管理的核心。没有文化整合与再造,企业的并购是非实质性的,不可能取得良好效果,也不可能达到预期目标。从目前并购实践来看,绝大多数失败案例正是直接或间接起因于新企业文化整合的迟滞与失败。

随着我国经济体制改革的深化,企业并购日益成为企业发展的战略选择,怎样认识及如何通过企业文化整合,从根本上改革、融合和创新并购企业,从而成功完成体制转变与结构调整、增强企业核心竞争力的双重任务?进一步深入研究企业并购的文化整合问题则尤显必要和重要。本文侧重从管理角度对并购企业文化整合与再造的模式进行一些探讨。

### 1 对企业并购行为的文化分析

企业是市场经济的主体,作为经济体存在的同时,也作为文化体存在。企业并购作为企业扩大规模、增强竞争实力的手段是一场变革而非一般的进化,必然涉及到深层次的文化问题。如果从文化角度,对并购行为作另一番解释,我们可以通过以下2个方面来理解:

(1) 并购伴随着企业文化变迁的过程。应变性是企业文化的基本特征之一,其表现为:当现有企业组织环境(企业战略、企业规模、组织结构、人员、技术、产品等)和企业外部环境(经济环境、政治环境、科技因素、产业特征等)向未来企业组织环境和企业外部环境过渡时,现有企业文化要向未来企业文化变迁。尤其是当企业战略发生重大转变或企业大举扩张时,企业文化更要相应地发生变化,以便与之相适应。因此,对并购过程的解释,从文化角度看,是原有企业文化模式被打破,新的企业文化模式得以形成和发展的过程,也是2种企业文化相互交融,企业共同意识、价值观念调整和再造的过程。

(2) 并购在本质上要求企业文化实现整合与再造。并购无论采取何种方式,其本质都是将不同的企业整合在一起,实现企业资源要素的合理优化与重组。整合作为将处在分离状态的资源有机融为一体,形成某种企业能力的过程,是全方位和多层次的,它既包括对企业资金、设备、技术等有形资源的重新配置,也包括对企业文化等无形资源的

融合、改造与调整。由于企业文化所固有的个性化、一贯性、变迁的迟缓性和隐含的控制性等特征,当并购活动发生时不可避免会产生文化的碰撞与摩擦。而且企业文化作为一种意识形态的东西,其作用不同于有形资产,不是通过其自身的产出决定效率,而是通过影响员工的心理和行为,进而影响有形资产的利用和整体的协作,最终影响企业并购预期目标的实现。因此与其他整合相比,企业文化整合与再造更具深层意义,是决定并购双方能否融为一个具有共同目标、相同价值观和利益共同感的高效组织之根本。

### 2 实施企业文化整合的管理模式

如何有效地推进企业文化整合是摆在正准备并购的企业面前的重要问题。由于企业文化的复杂性、特殊性、多维性等特征,其不象资产整合,有较强的操作刚性,它更软性化,很难用一种较统一的和规范的方式进行,在操作中必须掌握一定的技巧和方法,讲究艺术性和灵活性,才能发挥文化整合的效力和作用。根据企业的不同历史和现状、文化差异和冲突的程度,在进行文化整合形成心理认同的过程中应寻找双方兼容的切入点,选择适宜的整合方式。如有的可以实行“文化先行”的注入式,海尔集团在兼并青岛红星电器股份公司时采用的就是这种办法,在宣布兼并的第二天,就派企业文化人员进驻红星公司,以海尔文化重塑员工的思维,创造了以无形资产盘活有形资产的成功案例;有的则宜采用“文化互渗”的融合式,如楠江集团兼并永嘉阀门厂,一方面吸取阀门厂的文化精华,启用阀门厂的牌子,另一方面也针对阀门厂原有企业文化中存在的问题进行改革,使兼并取得了较好的效益;有的则较适用“文化分立”

的隔离式,双方均保持一定的文化独立性和自主权。  
从文化特性或文化间容忍度以及并购战略等角度对企业并购文化整合模式进行

选择的问题,国内学界已有很多论述,在此不作赘述。而试从管理角度提出一种新的思路 and 模式。

我们认为,企业并购的文化整合是一项复杂的系统工程,它的成功实施最终取决于对企业文化由差异到融合进而形成有生命力的企业文化过程进行管理的实践。计划、领导、协调、控制、创新等管理职能是有效整合资源所必要的活动,而从企业文化视角来看管理,文化也正是管理职能要去整合的主要资源之一。并购企业文化整合正是以文化的协调配合为主,以观念整合为重点,通过适当的人事和行为管理举措实现的。

为了便于对文化整合管理进行研究,可将文化整合的过程分为探索期、碰撞期、磨合期和拓创期4个阶段。其中探索期是指全面考察并购对象原有文化状况,双方文化差异及冲突的可能及根据考察结果做出初步整合方案的时期;碰撞期为文化整合开始执行的阶段,这一阶段往往伴随较大的变革举措,文化冲突的高潮常常发生在这一时期;磨合期则是新的制度或管理层调整业已完成,2种文化逐渐趋向融合的一个较长的阶段,此阶段的关键在于维护和调整,使文化整合方案能顺利有效地贯彻;拓创期是在文化趋向融合之后,被并购企业开拓创新和整合出新文化的时期,它将随企业的发展不断进行下去。在文化整合的全过程中,管理的各项职能将全面发挥作用,但在不同阶段上又有所侧重(如表1所示)。在此,要强调的是该表并不是文化整合管理的全部,但可以视作一种基本的思路 and 模式。事实上,各项

附表 企业文化整合中的管理职能运用和体现

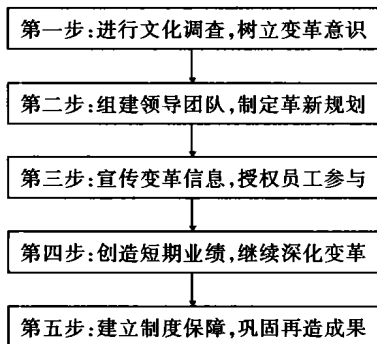
功能	在企业文化整合过程中的特定含义	阶段性侧重
计划	计划是指为企业文化做准备的各项管理活动。具体包括文化差异分析、文化风险预测、确立整合目标、设计理想的模式并提出整合方案等	探索期
领导	领导是指对文化整合活动进行引导和施加影响,以达到文化统合的目标。它涉及成立领导小组,明确目标、采取导入文化的措施,运用激励机制调动积极性,发现问题并提出改革建议等活动	探索期 碰撞期
协调	协调是使并购双方文化理念和成员行为互相配合达成一致的活动。具体包括传递信息、沟通、激励、组织调整、满足需求等	碰撞期
控制	控制是保证文化整合结果不偏离预期目标的管理手段。主要包括对文化整合方案实施情况的监督、评定工作绩效、纠正偏差等	碰撞期 磨合期
创新	创新是指根据不断变化的市场和竞争环境对文化要素进行更加科学的组合和管理,以发挥更大效能	拓创期

企业文化整合过程

管理职能并不是孤立的,也不是在某一固定阶段才起作用,而是贯穿于文化整合全过程的、创造性的活动。由于企业并购的过程复杂多变,决定了对其文化进行整合的管理活动应形成一个立体交织的网络系统,综合发挥效用。同时要注意企业文化整合过程应与企业资产重组相配合、相并行,即同步注入、同步剥离、同步评估、同步实施与运作。注意及时性和针对性,真正产生一种文化与经济融为一体的整合效应。

### 3 企业文化革新与再造的实验模式

企业文化整合不应是简单的文化要素的杂糅互补,而是要使其适应现代市场经济的发展,达到质的嬗变,即要对原有企业文化进行革新与再造,有效地把它塑造成一种最理想的模式,促进企业文化向最优效能、最佳结构方向迈进。实现企业文化由量变到质变并达到最优化,以“文化力”有效带动“经济力”,这是并购企业应追求的文化目标。在此目标指引下,企业文化革新再造的具体实施还必须遵循一定的规律,有目的有计划地进行。这里我们把成功的企业文化革新与再造归纳为5个步骤(如图1所示),可作为管理者在企业并购中革新再造企业文化的一种可操作性实践模式。



附图 企业文化革新与再造5步模式  
以上模式中各步骤具体内容说明如下:

(1)进行文化调查,树立变革意识。通过市场调查,把握企业过去和现在的发展状况,分析企业文化自身的优劣及其对企业战略和市场发展的适应程度,拟订分析报告为文化定位,宣传文化变革的必要性和重要性,取得认识的统一。

(2)组建领导团队,制定革新规划。领导团队应有足够的领导权和决策权,团队成员应由经过严格选拔,被公认能够承担文化改造任务的魅力型领导人组成,魅力型领导人应具备对变革的绝对自信、非凡的统御力和对文化的敏感性等个性特征。领导团队负责对文化革新再造进行总体规划,包括明确文化变革方向,描绘和预测未来企业文化蓝图,制定远景目标以及提出变革措施并负责实施。

(3)宣传变革信息,授权员工参与。利用一切宣传媒体和舆论工具持续传播变革信息,领导团队要以身作则,自上而下详细介绍变革的相关策略,排除因未来不确定性带来的疑虑,并广泛吸取员工意见,开启双向沟通,畅通员工思想。当员工了解企业文化变革目标并愿意接受新文化时,应授权员工参与并执行变革和再造文化的行动。如制定明确的策略与近期目标:提供员工必要的训练;调整阻碍文化变革的组织结构;鼓励创新等,及时处理有碍于新文化形成的人和事。

(4)创造短期业绩,继续深化变革。规范短期内即可见效的绩效目标,并确保实现这一目标。在完成时,要对实现这一目标有贡献的员工给予表扬和奖励,以强化变革意愿,也可以通过短期业绩的示范作用,增强人们对变革措施和新文化的认同和信心,并进一步对不符合规划的部分进行变革,对工作中自负、傲慢、不负责的领导人应及时撤换,确保变革的顺利进行和新企业文化培育的成功。

(5)建立制度保障,巩固再造成果。阐明新企业文化对企业成功的重大作用和意义,并采取积极措施,将变革后新的企业理念、企业精神、管理模式、行为方式等用制度固定下来,强化和巩固文化再造成果,保证新企业文化的可遵循性和连续发展性。

企业文化革新与再造是一个需要不断调整和不断巩固的过程,以上每一步都密切相联,不可缺少,必须认真对待,否则将导致并购的低效甚至失败。企业管理者必须时刻关注企业内外环境的变化,不断实践这一过程,使企业文化更好地服务于企业战略和可持续发展的需要。

#### 参考文献

- 1 颜光华、刘正周:企业再造[M]上海:上海财经大学出版社,1998
- 2 徐笑君等. 兼并企业的文化重构:模式与特征研究[J]. 中外科技信息,1998(12)
- 3 范征. 并购企业文化整合的过程、类型与方法[J]. 中国软科学,2000(8)

(责任编辑 曙光)



## Cultural Integration and Renovation Model on Firms Mergers and Acquisitions

**Abstract:** Cultural integration and acquisition and renovation is the key in successful firms merger. The paper bases on cultural analyze merger, to probe into implementing management model on enterprise culture integration and acquisition and practice model on enterprose culture renovation.

**Key words:** enterprise meger and acquisiton; culture integration; renovation; moedl