

企业并购中的文化风险及其度量模型探讨

熊勇清, 胡明

(中南大学商学院, 湖南长沙 410083)

摘要:企业在并购过程中不可避免地要接受文化风险的考验。分析了企业并购中文化风险产生的根源、特征, 对其度量方法进行了探讨, 并构建了企业并购的文化风险度量模型。

关键词:企业并购; 文化风险; 度量模型

中图分类号: F271

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2005)12-0124-03

0 前言

当今世界企业并购浪潮一浪高过一浪。并购给企业注入了新的活力, 同时也带来了一些问题。许多并购企业没有实现预期的目标, 甚至彻底失败。在分析并购失败的决定性因素时, 克普尔和莱布朗德(Cooper & Lybrand)公司 1993 年所作的调查显示, 文化风险位居首位^[1]。美国麦肯锡(Mckinsey)咨询公司、默沙(Mercer)管理咨询公司的研究结果也表明, 忽视并购双方的企业文化差异, 没有妥善解决文化冲突是并购失败的重要原因之一。因此, 在当前国内盛行并购的情况下, 为了减少和避免并购失败, 探讨企业并购中的文化风险有重大的意义。本文拟对企业并购中文化风险产生的根源、特征及度量方法进行探讨, 并在此基础上构建企业并购的文化风险度量模型。

1 并购中文化风险形成的根源及特征分析

1.1 并购中文化风险产生的根源

在企业并购过程中, 文化风险的产生源自于不同文化之间的差异。从企业所处的体制、所在的行业、开办的地区、发展的历史以及员工结构等角度来考察, 本文拟将并购中文化风险产生的根源归为以下 5 类:

(1) 由不同体制之间的差异引起。所有制形式、法律、政策等一系列体制差异, 反映了企业所处的社会文化背景差异。国内企业进行并购时, 由于经济发展不平衡、地区之间存在政策差异, 导致企业文化难以磨合。这一点在体制相差较大的跨国并购中更为明显。国际企业之间的产权基础、产权结构、法律、分配政策有诸多不同, 这些体制差异都影响着并购企业的文化。比如, 习惯于在法律比较完善的条件下开展经营的企业, 若与偏重伦理和人的作用的企业结合, 势必导致不可忽略的文化风险。

(2) 由不同行业之间的差异引起。不同行业之间在经营理念、行为方式、制度规范等方面都存在着差异。这些差异具体表现在市场观念、用户观念、竞争观念、创新观念、风险观念、战略观念等文化观念冲突上。从风险观念看, 新兴的高科技企业鼓励创新、具有冒险精神、行为充满探索性, 而传统企业缺乏风险意识、墨守成规, 难以把握竞争机遇。可见, 涉及不熟悉行业的并购, 产生的文化风险将更大。

(3) 由不同地区之间的差异引起。在不同地区之间存在着价值观念、宗教信仰、种族优越感、语言、思维方式等多方面的文化差异。在国内, 南方与北方、内地与沿海, 这些不同地区的文化历史背景及文化观念显

著不同。与国外相比, 中华文化以集体主义为核心, 强调集体精神, 而西方价值体系以功利为核心, 崇尚个性自由; 中华文化注重“人和”, 讲究人际关系, 而西方文化倾向于待人处事保持一定的距离。在跨地区并购时, 地区之间的文化差异往往是最具决定性的风险因素。

(4) 由不同历史发展过程引起^[2]。企业发展壮大的过程, 也就是企业文化凝结产生的漫长历史过程。企业文化经过一代代领袖人物观念的注入、企业经营行为的影响、与外部环境的相互作用, 得以继承和不断加深, 是一种历史的沉淀和提炼。然而, 不同企业的历史发展过程是千差万别的, 使得企业文化总是存在差异。文化积淀具有延续性, 它使企业过去的经历直接影响现在与未来的管理方法、价值观念、行为准则、决策思维模式等, 从而阻碍了并购企业之间文化差异的缩小。

(5) 由不同员工结构引起。不同企业之间员工的年龄结构、文化程度等方面存在着差异。不同文化背景的员工, 感知和编辑信息的方式不同, 这就导致沟通的障碍, 阻碍并购企业文化的融合。不同文化素养的员工, 在认知、理解能力上各不相同, 对总体目标的期望、工作动机、风险偏好等观念上存在差异, 这些差异直接影响并购企业核心价

收稿日期: 2005-04-18

作者简介: 熊勇清(1966-), 男, 中南大学商学院副教授, 研究方向为企业经营战略、人力资源管理、组织理论与设计。

价值观认同度、成员一致性、团体合作性和人际导向。

1.2 并购中文化风险的特征

(1)客观实在性。企业并购中的文化风险具有客观实在性,是不以人的意志为转移的。当企业进行并购时,员工的行为方式之间发生着冲突,各个部门的管理理念和管理作风发生着冲突,企业的核心价值观也同样受到冲击。可见,并购中的文化风险在企业各个层面都不可避免地发生,也是必须要面对的事实。

(2)易被忽视性。企业文化经过企业发展过程的历史积淀,处于深层次无形的价值领域,这决定了并购中的文化风险易被忽视。人们通常认为自己的行为是习惯性地或自动发生的,而没有意识到其受企业文化这种巨大无形力量的作用。在并购中,企业文化在无形之中进行着剧烈的碰撞和交流,但是人们往往较关注身边事物的变化,而容易忽视难以被察觉和把握的文化风险。

(3)双效性。文化风险与机遇是一体的、共生的。企业并购中的文化风险可能带来损失,引起企业成本和费用的增加。但同时它也带来了机遇,可能是一种潜在的优势,并由此带来额外的收益^[9]。并购企业要善于在风险中发现机遇,若能克服多元文化和文化差异带来的困难,充分发挥文化差异所具有的潜能和优势,将使企业更加富有生机和活力,最终将风险转化为收益。

(4)可控制性。能够识别和控制,是风险的共同特征。虽然企业并购中的文化风险触及深层次的价值观念领域,但并非是不可驾驭的。风险管理者通过对并购中文化风险的产生根源、因素进行分析,进而识别文化差异,在此基础上采用合理的方法对文化风险进行分散、转移,最终建立以共同价值观为核心的企业文化,实现对文化风险的控制。

2 企业并购的文化风险度量模型探讨

2.1 企业并购文化风险度量模型的研究概况

为准确识别和度量企业并购的文化风险,国内外学者开展了一些有意义的研究工作。国内学者对企业并购中文化风险的研究,主要集中在两个方面:第一,对企业并购中文化风险体系构成因素的研究。候学明在

《企业并购的文化风险:根源、类型与规避》一文中,提出根据企业文化构成的4个层次对企业并购的文化风险进行划分。谭静在《论企业并购中的文化风险及其控制》一文中使用文化差异性和文化容忍度为横、纵维度,构造了并购中的企业文化风险类型矩阵。吴显英、姜炳麟在《企业的文化风险及对策研究》一文中,对文化风险的多种表现形式进行了分析。第二,对企业并购中文化风险量化的初步研究。王基建发表的《企业并购的文化风险及其识别》一文,以及赵曙明、杨忠在《国际风险管理》一书中都认为可以通过德尔非法、幕景分析法对文化风险进行度量^[10]。王宝舟、俞自由在《企业并购中的文化整合策略》一文中,提出借助概率树、直方图等形式评估并购双方的文化差异与相容性。总的来说,国内现有的研究操作性不强,缺乏系统研究和分析,在信息处理过程中普遍带有主观色彩,仍然没有提出合理的度量模型。

国外学者也一直对企业并购的文化风险进行研究与探索。著名学者德尼森(Denison)提出了企业文化调查模型,他通过对关键文化特性的分解,把文化特性与企业经营管理的核心要素、企业管理行为及员工的行为联系起来,并把这种联系安排在一个科学的象数体系中,为人们从量和质的角度考察企业文化与企业经营管理以及企业经营业绩之间的关系,提供了直观的测量模型和工具。美国学者大卫(David)和辛格(Singh)认为企业并购中的文化风险,一种是对目标企业文化对立和距离的测定;另一种是阻碍两种文化有效融合的能力^[11]。美国学者萨德沙纳姆(Sudarsanam)将企业文化分为4种类型,即个人/支持型、权力型、角色型、任务/成就型,并认为不同类型的企业文化在并购后有3种不同的结果,即美满的、有问题的和灾难性的。相应的文化风险,美满的较小、有问题的较大、灾难性的最大^[12]。此外, Pierre & DuBois Associates Inc. 创造了一套组织文化

对并购中的文化风险的研究主要集中在因素分析和定性分析上,有些方面还有待完善,缺乏将风险进行量化度量的具体模型。

鉴于此种情况,在大量的实际调研与理论分析的基础上,我们得出了以下基本适用的企业并购文化风险度量模型。

2.2 企业并购文化风险度量指标选择及测定方法

2.2.1 指标构成

根据之前企业并购文化风险产生的根源分析,并购中的文化风险度量模型拟由以下5个指标构成:

(1)制度差异度。用此指标反映出产权基础、产权结构、法律、分配政策等差异对并购企业文化的影响程度。

(2)行业差异度。用此指标反映不同行业在经营理念、行为方式、制度规范等方面的差异程度。

(3)地区差异度。用此指标反映不同地区之间在价值观念、宗教信仰、种族优越感、语言、思维方式等方面的差异程度。

(4)企业历史差异度。用此指标反映企业发展历史的差异对并购企业管理理念、行为准则、决策思维模式等方面产生的差异程度。

(5)员工结构差异度。用此指标反映员工结构差异对企业核心价值观认同度、成员一致性、团体合作性和人际导向等方面的影响程度。

2.2.2 测度方法

对于具体的企业,我们可以设计相应的调查问卷,对5个指标进行相应的考察。对于每个大的指标可以分化设计几个更细的指标,通过调查问卷体现,比如员工结构差异度可以就员工的年龄结构、文化程度等方面的差异设计问题。每个指标赋予一定的分值和权重,分值分为5个等级:0~10,10~50,50~70,70~90,90~100,分值由高到低对应的风险:低、较低、一般、较高、高。通过加权平

表1 企业并购文化风险得分表

测量和优 化量表, 对并购中 的文化差 异进行度 量。然而, 以上学者	得分 指标	问题 1	问题 2	问题 ...	问题 N	平均 分	权重 = 权 重1 * 权重2	平均分 * 权重	得分
	制度差异度	A ₁	A ₂	...	A _n	$A_1 + \dots + A_n / n$	w ₁	X ₁	X = X ₁ + X ₂ + X ₃ + X ₄ + X ₅
	行业差异度	B ₁	B ₂	...	B _n	$B_1 + \dots + B_n / n$	w ₂	X ₂	
	地区差异度	C ₁	C ₂	...	C _n	$C_1 + \dots + C_n / n$	w ₃	X ₃	
	企业历史差异度	D ₁	D ₂	...	D _n	$D_1 + \dots + D_n / n$	w ₄	X ₄	
	员工结构差异度	E ₁	E ₂	...	E _n	$E_1 + \dots + E_n / n$	w ₅	X ₅	

均的方式得出最后的企业并购文化风险评估分数,并加以分析和判定(如表1所示)。在进行调查时,我们采用企业内人员评定和企业外专家组评定相结合的方法,并且对企业内处于不同层次的人员和企业外专家组在权重的分配上有所不同。

对于权重的设定,经过长期的调研分析与总结,同时遵循评价的客观性、科学性原则,我们将权重设定为:权重=权重1×权重2(数值设定如表2、表3所示)。其中,权重1表示某个指标对于企业并购文化风险度量模型的重要程度,权重2表示企业内处于不同层次的人员评定和企业外专家组评定对于企业并购文化风险评定的重要程度。

表2 权重1的设定

指标	制度差异度	行业差异度	地区差异度	企业历史差异度	员工结构差异度
权重1	10%	25%	20%	25%	20%

表3 权重2的设定

评分人员	企业内部		专家组
	普通员工	中高层领导	
权重2	25%	35%	40%

通过计算可以得出企业并购文化风险的分值,参照企业并购文化风险评价表(如表4所示),可以得出企业并购的文化风险状况,并可以根据各个指标的得分,有针对性地进行风险规避和转移。

表4 企业并购文化风险评价表

分值	评价
0~10	并购中文化风险非常严重,在彻底失败的边缘
10~50	并购中文化风险很大,多方面存在较大差异,需要及时有效控制
50~70	并购中文化风险不太大,仍然需要较好的防范
70~90	并购中文化风险较小,仅需要基本的防范
90~100	并购中文化风险完全不会造成威胁,不需要防范

3 企业并购文化风险测定的实证分析

某市经济开发区的LM企业是由高科技企业和房地产企业并购而成的。这里以对LM企业的文化风险测定为例,说明上述度量模型的应用。首先根据并购中文化风险度量模型的5个基本因素,合理地设计了调查问卷。在企业内部调查开始之前,向接受调

查的人员说明此次调查的目的、评分原则,保证调查结果的可靠性。同时,聘请外部专家组进行评分,要求专家充分考虑各种差异对企业并购文化风险产生的影响,给出评分值。

本次调查共发出问卷450份,实行不记名调查,有效问卷的回收率为100%。被调查人员中普通员工306人,中高层管理者98人,专家组46人。问卷回收后进行了汇总统计,得出相关统计结果(如表5、表6、表7所示)。

由此得出,LM企业并购的文化风险度量值为:13.47+19+20.8=53.27,此分值在

并购文化风险评价表中处于中间位置,相应地表明并购中文化风险不太大,仍然需要有较好的防范。

在度量出总体文化风险的基础上,可以根据每项指标的得分进行有针对性的风险规避。在以上3张汇总表中,行业差异度指标分值均为最低,发出了警告信号,这也反映出此企业跨行业并购在市场观念、用户观念、创新观念等方面的差异;员工结构差异度指标分值相对较低,这体现出高科技企业员工与房地产企业员工文化程度的巨大差异;企业历史差异度指标分值居中,一方面反映出并购企业之间基本相似的创业经历的事实,另一方面表明历史文化仍存在差异,并在阻碍文化融合;地区差异度和制度差异度指标的分值较高,说明地区差异和制度差异对此企业带来较小的文化风险影响。

参考文献:

[1]谭静.论企业并购中的文化风险及其控制[J].决策借鉴,1999,(5):35-37.
 [2]侯学明.企业并购的文化风险:根源、类型与规避[J].商业研究,1999,(9):50-52.
 [3]吴显英,姜炳麟.企业的文化风险及对策研究

表5 普通员工调查汇总表

得分 指标	问题			平均分	权重=权重1*权重2	平均分*权重	得分
	问题1	问题2	问题3				
制度差异度	70	80	81	77	2.5%	1.93	13.47
行业差异度	45	40	41	42	6.3%	2.63	
地区差异度	66	68	67	67	5%	3.35	
企业历史差异度	52	55	52	53	6.3%	3.31	
员工结构差异度	45	42	48	45	5%	2.25	

表6 中高层管理者调查汇总表

得分 指标	问题			平均分	权重=权重1*权重2	平均分*权重	得分
	问题1	问题2	问题3				
制度差异度	88	87	80	85	3.5%	2.98	19
行业差异度	40	38	33	37	8.8%	3.24	
地区差异度	67	67	70	68	7%	4.76	
企业历史差异度	51	53	58	54	8.8%	4.73	
员工结构差异度	45	50	46	47	7%	3.29	

表7 专家组调查汇总表

得分 指标	问题			平均分	权重=权重1*权重2	平均分*权重	得分
	问题1	问题2	问题3				
制度差异度	80	76	78	78	4%	3.12	20.8
行业差异度	32	35	29	32	10%	3.2	
地区差异度	58	65	66	68	8%	5.44	
企业历史差异度	55	54	59	56	10%	5.6	
员工结构差异度	47	43	39	43	8%	3.44	

[J].商业研究,2003,(2):176-180.

[4]王基建.企业并购的文化风险及其识别[J].武汉理工大学学报,2002,(12):37-40.

[5]K.David,Singh.Source of Acquisition Culture Risk. The Management of Corporate Acquisition, Macmillan,1994,87-90.

[6]P.S.Sudarsanam. The Essence of Mergers and Acquisitions. Prentice Hall Europe,1995,59-61.

(责任编辑:高建平)

