

并购中目标企业选择的文化通约性研究

黄本笑, 张晓维

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

摘要: 并购方与被并购方的企业文化是否可融合这一问题在并购的实践中易被忽视。通过引入通约性这一哲学概念, 指出在并购前期的调查中对目标企业文化与并购企业的原有文化的可通约性进行测度的重要性, 并提出了具体的测度方法与标准。

关键词: 并购; 企业文化; 通约性; 目标企业

中图分类号: F271

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2004)04-0074-03

0 前言

并购(Merger&Acquisition)是企业为实现低成本外向型扩张而采取的一种有效手段。但并购不是万能的,其本身带来的风险与机遇是并存的。Michael E.Porter(1987)在对过去百年间公司的兼并行为做了详尽的考察后得出结论: 将近70%的合并没有收效, 只有1/3的合并达到了预期的效果。

随着20世纪80年代企业文化的兴起并被众多企业所接受, 并购活动中越来越多地涉及到企业文化的融合问题。值得肯定的是, 人们正逐渐意识到并购企业与被并购企业之间应有共同的文化, 或者至少在文化上有一定的联系(彼德·德鲁克, 1981)才能保证并购的成功。这里提到的文化之间是否存在一定的联系, 我们在此以是否可通约这一概念来进行阐述。而越来越多的因为文化的不可通约所带来的并购失败的例子已告诉我们, 对目标企业与并购方之间文化的通约性进行测度是十分必要的。

1 目标企业文化通约性测度的必要性

1.1 企业文化之间的通约性

1.1.1 通约性概念的引入

“通约”一词的原形, 出自数学中分数加减运算时的“通分”与“约分”。意思是有共同

的量度。20世纪60年代Th.S.库恩和P.费耶阿本德将其引入科学哲学, 先后在科学社会学领域论及了这个问题。他们主要是借用这一术语来说明处于竞争中根本对立、互不相容的范式(即相继理论), 他们认为这种关系即为不可通约(incommensurability)。

1.1.2 企业文化的通约性

近年来, 学术界常引申其意, 在表述属性或本质相同的两种事物的关系时, 便说“两者可以通约”。笔者之所以在并购中企业文化的融合问题研究中引入“通约性”这一哲学概念, 是考虑到正如库恩所提到的范式影响科学家视觉、知觉、心理及整体世界观等方面一样, 蕴藏于企业内部的企业文化也无时无刻不在影响企业上下每一位员工价值观、世界观的形成与发展。而且, 每个企业成长的背景不一样, 所处的环境也不同, 企业自身文化的形成与发展也不尽相同, 每个企业形成的文化都可以被看成是一个独立的系统, 这一点也跟“通约性”提出时将不同的范式看成相互独立的子系统这一前提条件类似。基于企业文化与范式之间的相似性, 我们认为在对目标企业文化进行考核的过程中引入“通约性”这一概念是可行的。

在此, 我们定义: 由不同企业的不同文化形成的价值观、世界观, 并以此而形成或决定企业理解和解决问题的方法和标准是

相互独立的系统, 而这些系统有无取代或包容的可能性就称为是否可通约。

1.2 企业文化通约性测度的必要性

企业文化是否是公司并购中最关键的问题是一个仁者见仁、智者见智的问题, 但无疑, 文化是最容易被忽略的问题。企业文化类似于呼吸(Mirvis, Marks, 1992), 人们平时并没有过多注意这一问题, 所以直到它受到威胁时你才会想起它。而这种威胁大都是由于并购各方企业文化的不可通约造成的。

1.2.1 企业文化如何影响企业

企业文化的出现是在企业的管理者建立了过分依赖规章制度、管理结构和工作程序的管理是无效的的观点以后, 从过去管理上只重视物转为重视人, 重视员工意识和观念的表现。企业文化的定义有很多, 例如斯纳德(Schneider s.c.)和瑞斯(Rentsch J.)指出企业文化是指企业成员所认可的内涵于企业氛围的企业历史、道德标准及价值取向。

而对于企业文化, 笔者比较认同的观点是: 企业文化是在一定条件下, 一个企业或一些经济组织长期形成而被公众普遍认同的价值观念, 企业精神, 英雄模范, 行为准则, 文化环境, 产品品牌及经营战略的集合体。企业文化虽然没有通过一纸契约载明, 而且因为其是动态的, 也不可能加以载明, 但企业却能清楚每个员工的发展期望并满足

之,它是作为企业内部的一种软性约束而存在的。这里所谓的软性约束是相对于企业发展所需的资金、技术等硬约束而言的。总而言之,企业文化就像人的个性,是许多有形、无形特点的总和。企业通过企业文化将其基本信念、基本价值观等灌输给员工,从而使广大员工为自己的信仰而工作,产生强烈的使命感,激发工作的想象力和创造力,提升企业的竞争力。同时,企业文化通过对企业资源进行整合,使企业获得长久发展的动力。

1.2.2 文化的通约性决定并购的结果

1998年,当戴姆勒—奔驰公司和克莱斯特公司宣布斥资360亿美元实现“同等地位的合并”时,这场婚姻被称为天作之美,但结果是这场合并变成了一场“灾难”,事后,人们在总结失败经验的过程中,发现它充满了种种问题,而其中大西洋两岸之间的文化冲突首当其冲,正是这些问题的存在导致了这场并购活动的失败。而这种文化冲突正源于原有企业文化之间的不可通约。

在企业中作为企业软性因素的企业文化,是独立存在于企业中的,而不同企业的不同文化之间必然存在着差异,这种差异的形成有其必然性,也有其偶然性。由于其具有很强的继承性,时代性,层次性,企业文化的融合不像资金、技术等融合来得那样简单。如果目标企业与主并购企业之间的文化是可通约的,至少证明他们的企业文化还存在一些相似的地方,有融合的可能,反之,文化的冲突是在所难免的。当出现这样的情况时,企业就应慎重考虑目标企业是否还有并购的必要及并购的可行性了。

不论新的企业文化如何形成,企业文化对于并购的双方及并购后形成的企业必将是一把双刃剑。

并购企业的企业文化如不能很好地融合,即不可通约,这将会在企业中产生潜在的障碍,例如阻碍沟通,身份困扰、行为歧视、降低员工对企业的归属认同感,而更关键的在于,不成功的企业文化融合会导致企业人才的大量流失,这些无疑都会不同程度地影响企业业绩,破坏并购的效果。

但如果并购企业的文化是可通约的,企业就能很好地解决冲突问题,那么企业文化又会显现它双刃剑的另一面:从多方面改善企业的经营状况,提高业绩。国内外学者对

这方面已有了较为成熟的研究,其结论主要是:如能较好地解决企业文化的冲突问题,将能在以下几个方面使企业得到改善:①提高企业解决问题的能力;②增加创意与创新;③增强企业弹性;④留住人才,改善人才结构。

所以参与并购的企业之间原有文化是否可通约就决定了企业文化冲突发生的可能性与程度,最终将决定并购顺利与否。

2 目标企业文化通约性的测度

企业文化的通约性存在不同的层次,不同的层次决定了冲突产生的可能性及厉害程度,最终决定企业并购的结果。所以,对拟并购的目标企业文化通约性的测度考核就必须作为目标企业考核的一项任务来完成。但文化的界定并非易事,它和其他一些无形的事物界定一样,首先必须对其界定确定标准。

2.1 测度方法的选择

企业文化作为企业中的软约束而存在,其本身区别于资金、技术等实物性的特点,决定了其在考核过程中与其他硬性指标的不同。文化测度的最大难点就在于文化的难以度量,缺乏精确对其定义和衡量的尺度。

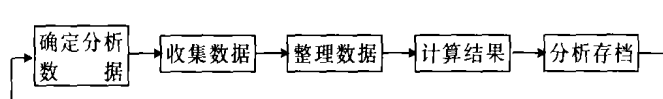
但单纯运用经理人或并购小组专家们的直觉判断,或多或少会掺杂这些人的主观意志,而一旦其他的原因已使这些人对并购与否有了大致的想法,那么就会直接影响其对其他方面的判断。所以引入在其他领域运用广泛的定量的方法不失为一种好的选择,而且数据具有更强的说服力。但问题又出现了,文化能定量吗?

答案是肯定的。大家知道,即便是约定俗成而经常使用的词汇,在不同人看来会有不同的含义,而数据可以用来引导思维和行动以及对结果的系统评估,将无形的东西用有形的数据在人们的大脑中显现出来。实践经验已告诉我们,可以用数据来定义行动计划,也可以用数据来评定结果(Taylor Cox Jr)。在并购中,并购小组的专家对文化的看法会形成不同的层次,而这种层次差异性正好可利用数字的大小加以表示,同时各个影响文化的不同因素对文化冲突影响的不同程度无形中为确定各个影响因素的权重提供了依据。而剩下的就是如何收集、整理

数据,采用何种方法来进行分析的问题了。

前面已经提到,一个完整的并购活动由调查、并购、整合三步组成,这三步具有连贯性,且相互之间的划分界限并非十分明显。所以前期的调查、分析,必须与后期的工作相对应。实践经验告诉我们,后期文化整合中的主要方式是教育和沟通,所以在前期工作中对文化的考核应注意目标企业的文化如与并购方的文化发生冲突时,通过后期的教育和沟通是否可以化解。这一点与测度文化是否可通约得出的结论是一致的。确定了这一条,就可以制定出文化考核的相关问卷资料供考核使用,而大致的考核流程可设计如下(见附图):

●确定分析数据



附图

根据并购的原则与目的,将有待收集相关数据的项目列出来,根据类别及对文化冲突的影响程度划分,制定相关问卷报告。

●收集数据

对需要收集数据的项目确定量化的标准,通过民意调查、专家打分相结合的方式得出各考核事项的数据。

●整理数据

对数据进行整理,整理过程中应注意对获取数据的质疑,确保数据的合理性与精确性,以使分析结果可信。

●计算结果

根据企业选择目标企业的原则,确定测度的标准,采用相应的数学分析工具,建立计算模型,求出最优解。

●分析、存档数据

对数据进行分析,从而确定可以并购的目标企业。并对数据进行存档,以便下次分析。

考虑到文化的融合不会在一夜之间发生,所以对文化的测度在整个并购过程中可能不只一次,必须根据并购过程中文化冲突的规避情况制定相应的考核计划,而且必须确定合理的测度的时间间隔,鉴于篇幅所限,这个问题不在这里进行讨论。

2.2 文化测度标准的界定

在文化测度中的关键点和难点就在于测度标准的确定。由于目前大家多对并购后的文化整合进行研究,其研究的成果相对于

在并购前的调查过程中如何将文化作为选择目标企业的一项考核因素进行测度的研究成果要成熟许多。因为调查与整合这两者在整个并购过程中是前后呼应、相辅相成的,所以笔者试着从已有的对文化整合所得出的研究结论中寻找对目标企业文化测度标准和方法确定的可鉴之处。

首先,了解文化整合必须先了解整合工作的进行方式,以及采用该种方式的理由。在此我们对文化整合的模式进行了归纳整理,结果如下(表1):

以上可以看出,文化的整合根据原先各

表1

企业并购的模式	适用条件
吸纳式文化整合	并购方文化非常强大且极其优秀 被并购方原有文化很弱,且乐于接受并购方文化
渗透式文化整合	并购双方文化强度相似 彼此相互欣赏对方的文化 愿意调整原有文化中的一些弊端情况。
分离式文化整合	并购双方均具有较强的优质企业文化 企业员工不愿意文化有所改动
消亡式文化整合	并购方为了将目标企业揉成一盘散沙 以便于控制 被并购企业拥有较弱的劣质文化 可能是文化整合失败的结果

自企业文化的状况采用了4种模式。而这4种模式的确定不应只发生在整合开始之前,同样在并购前的调查过程中,企业也必须考虑:如果确定正在考察的目标企业将会成为真正的并购目标后,并购模式的选择问题,而这也是一个相当现实的问题。

如果说管理是一门技术,又是一门艺术的话,则合并后的企业文化的融合过程更是

管理艺术性的重要体现。如何有效地、最大限度地推进企业文化整合是一个摆在正在或正准备进行并购的双方管理者面前的共同问题。而前期的调查与分析正是为后期的整合提供必要的条件与依据。所以,在弄清楚这个问题后,前期的调查就应围绕如何为后期的文化整合服务来进行。对并购活动进行决策的经理人与并购小组的专家只有对自身企业的文化状况有个客观、公正的认识,并对自身的企业文化状况作出评价,同时对目标企业的文化状况进行摸底考察,同样给出对其文化状况的评价,才能对双方文化是否可通约进行判断。另外我们应注意到,在确定标准时应从不同的层面来进行,以使得出的结论更为细致可信。

在对以上企业文化整合过程中的整合模式的选择、各自适用的条件进行整理分析以后,结合在实践工作中得出的经验,在此基础上我们从企业管理人员及企业整体两个层面提出文化测度中应考虑的事项及相应的界定标准(见表2)。

以上对目标企业文化测度的事项及标准,有些简单易懂,考核起来简单,有些较复杂,实际测度起来考虑的问题就会比较多。但应指出的是,没必要在进行每次文化测度时都将所有的事项全部列入考核的范围,应根据情况适当选择,选择的标准应是“易于衡量”。

3 结论

表2 文化考核事项及标准

考核事项	标准
企业管理人员层面的衡量	
· 对身份有偏见	对别人持否定态度或拒绝别人的倾向程度
· 管理的能力	个人能力或态度与企业要求相比所存在的差距
· 存在不同价值观的群体	优先选择与自身价值观相近群体的可能程度
· 与文化多元化相关的个人品质	对多元文化或个人独裁的容忍度
· 企业内部的冲突程度	与不同冲突群体明确相关冲突的程度
· 企业统一性的力量	个人与企业结合的程度
· 企业内部沟通的品质	个人跨团队沟通的频率与效果
企业整体层面的考核	
· 文化差异和共性	并购各方文化所具有的共同和相异处
· 劳动力结构的识别	在确定的企业中劳动力结构差异的统计
· 处理差异文化的方式	对不同文化的处理方式的选择(同化或兼并)
· 企业文化的内容	主要的标准、价值观、信仰的体现程度
· 人员管理的实务和政策	招聘、提升、竞争等人力资源管理方面的合理程度
· 非正式沟通的开放度	所有身份群体获取企业相关信息的难易程度

并购中出现的文化冲突可以在正式并购活动开始前加以预防规避,以使冲突所带来的不利影响降至最低程度。本文指出了文化通约性测度是能量化的,同时提出了量化的基本思路 and 标准,期望给实践活动中的行家里手提供一种思路,使企业将文化视作并购成功的关键要素。

但同时,笔者应提醒读者,在对文化进行量化测度的过程中,鉴于文化的特性,应注意到以下几点:

(1)不要过份夸大数据的作用。应仔细考虑有用的数据,考虑其应用的有效范围。

(2)确认数据的来源是否可靠。数据的收集者将接受各方面的审核和挑战,因此要避免确认数据的提交者不是保守的、或者一碰到问题就重复回答“不知道”的那种人。

(3)采取预防措施确保数据的精确性。这一点不能忽视,当数据提交之前,如果数据看上去很古怪,就应对其提出质疑,应随时作好对数据进行核对的准备。

参考文献:

[1] Taylor Cox Jr. 跨文化组织—如何提升多元化组织的竞争力(中译版)[M]. 上海:上海交通大学出版社,2002.

[2] Susan C. Schneider & Jean-louis Barsoux. 跨文化管理(中译版)[M]. 北京:经济管理出版社,2002.

[3] 施恩. 职业的有效管理[M]. 上海:三联书店,1992.

[4] 高艳, 赵守国. 论企业并购中的文化整合与管理[J]. 经济管理, 2002, (19).

[5] 刘帮成. 企业并购过程中的文化整合[J]. 经济理论与经济管理, 2001, (8).

[6] 丁瑞莲. 企业的文化差异与跨文化管理战略[J]. 商业研究, 2001, (1).

[7] 刘星, 王嘉兰. 企业并购目标选择的模糊决策[J]. 重庆大学学报, 1997, (7).

[8] Robert J. Thomas. 规避并购的文化冲突[J]. 世界经理人文摘, 2002, (11).

[9] 陈浩等. 并购企业的文化冲突与文化整合[J]. 科技进步与对策, 2002, (11).

[10] 吴国英. 企业文化建设中“心理契约”的构建[J]. 山西财经大学学报, 2002, (4).

(责任编辑:江宏飞)

