

电子商务案例:跨国并购要跨越东西方巨大的文化鸿沟 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250101.htm 在联想宣布收购IBM的全球PC业务后，中国媒体及分析家们马上从战略的角度对此次并购进行了大量的报道及分析。这些分析似乎都暗示着一个假设：如果企业并购在战略上是最佳的，那么并购就是成功的。而海外的舆论却有着不一样的声音。IBM的员工十分担心他们是否会被新的公司所认可并得到公正的待遇。美国《商业周刊》的评论文章写到：中国的许多企业仍然面临许多内部问题，企业的成功往往来源于某个具有领导才能的个人，而整个公司的管理仍然十分粗放。企业并购，特别是跨国企业并购是一个“战场，而不是一个铺满了玫瑰的温床”。选择合适的并购目标并签订了有利的并购协议只是一切的开始。并购后企业战略框架的制定、业务的整合、并购后整合的管理，和对企业内外部的沟通都影响了企业并购的成功与否。而企业文化的整合又是在并购后整合过程中最困难的任務，因为文化的整合涉及到对人的行为、行为规则乃至价值观的改变。中国企业的跨国并购正面临着这种来自企业文化差异的挑战。海外投资银行的分析家普遍认为，联想除了面临着实现双方在业务上整合的挑战外，还面临着应对东西方文化差异，以及中国企业与美国企业在文化上的差异的挑战。双方如何在最短的时间里建立一种文化融合的模式在很大程度上决定着并购的成功。来自员工、媒体、及投资者的担心并非是没有道理的。这些担心反映了企业在跨国并购中所面临的另外一个严峻的挑战：文化的冲突与整合。在对

欧洲100位高管人员进行的他们所参与的700个并购案例的调研结果显示：企业并购最大的障碍是来自“文化和人”方面。从某种意义上说，文化的整合比技术或业务上的整合更难，因为文化的整合牵涉到消除员工的顾虑并建立一种新的观念，而这是一个相当复杂而漫长的过程。但从并购的成功要素来看，并购后整合应该是一种快速的整合，因为在整合的过程中员工生产率降低，会直接影响企业的效益。因此，如何在最短的时间内实现文化的整合也就成了并购后整合的关键成功要素。那么对于中国正在进行海外扩张的企业而言，究竟什么是企业文化？跨国并购企业文化整合的挑战及整合模式有几种？它与国内并购中的文化整合有什么差异？中国企业该如何进行跨国并购中的文化整合？这些都是正在实施或即将实施跨国并购的中国企业所要思考的问题。企业文化影响下的并购整合对企业文化的定义多种多样，不同的定义侧重于不同的问题或侧重不同的分析层次。需要指出的是，企业的文化并非是一元化的概念。在许多情况下，同一个企业中会存在不同的子文化（subculture）。这些子文化有可能是根据业务、根据职能、根据职业，或根据区域进行区分的。总体而言，企业文化是企业的员工所共同拥有的信念（belief）、决策的前提（assumptions）、及行为准则（rules of the game）。企业文化与企业许多规章的区别在于企业文化是一种暗示或潜在的（implicit）指引行动的原则，而规章制度是企业文化的一种体现，是明示（explicit）的制度。尽管规章制度是企业文化的一种体现，而对企业起决定性作用则是企业文化中“看不见”的部分。对企业文化的理解需要对企业总体的文化、子文化、及其这些文化是如何互相作用以

影响企业的决策及行为进行分析。经验证明，企业文化不仅对企业的管理方式及企业的行为产生影响，而且企业文化与其战略的匹配程度也直接影响了企业的战略是否可以成功实施。企业并购整合的目的是实现协同效益的最大化。而协同效应的实现往往会面临一系列的困难及问题：如管理方式的差异，薪酬体系的差异，员工对组织变革的反对，及员工对并购另一方文化及行为的不适应等等。企业如果不能在尽量短的时间内，成功地解决这些问题会导致效率的下降，人员的流失，乃至整个并购失败。中国企业面临的跨文化整合难题 传统对并购中文化整合的分析往往侧重对企业文化层面文化差异的研究，及企业在整合过程中应对这样的差异。如前文所述，企业文化的差异是员工在共同信念、决策前提，及行为准则上的差异。它具体体现在：传统与创新、民主与集中、个人主义与团队协作等各个纬度。企业文化的冲突会给企业的并购带来多方负面的影响：首先，文化的冲突会使被并购方在与并购方合作时产生不信任感及对前途的不确定性。这会导致其对个人事务的关注程度大大提高，从而降低工作效率甚至到竞争企业中去工作。其次，文化的冲突也会直接导致员工对企业缺乏认同感和敬业精神。在与并购方进行合作时，在帮助并购方解决问题、信息提供，及共同工作方面员工的合作程度也会大大降低。在全球经济一体化及跨国并购大幅度增长的前提下，对企业层面文化冲突的分析已经不能为企业带来更多的指导意义，许多企业层面文化冲突的分析在跨国界的情况下并不适用。因为在一个国家内的企业文化是受国家文化的影响的。 难题一：中国企业与发达国家企业明显的文化差异加大了整合难度与国内企业并购

(DMamp.A) 在文化整合上面临更大的挑战：并购方在并购时，面临的不只是企业层面的文化差异及冲突，还包括国家文化的差异及冲突。一般来看，国家文化的差异主要体现在个人主义与集体主义、与权力的距离，对不确定性的接受程度等方面。企业层面的文化差异往往都是国家文化在这三个纬度上差异的不同体现。与美国文化相比，欧洲文化更强调集体主义和团队协作。而美国企业相对注重个人主义。这种国家文化的差异在企业文化中体现在对高管人员的薪酬体制上。因此，在美国企业与欧洲企业的并购案例中，薪酬往往都是整合的焦点及不和谐声音的根源。又如：在欧洲，特别是法国和德国，员工们不喜欢不确定性，他们需要知道并购对他们的企业和个人带来什么样的影响。国家的劳动法对解雇员工的严格规定及对员工的保护是对确定性的需求的体现。因此，这对在欧洲经营的美国公司是一件十分头痛的事。比如上个世纪90年代初期的欧洲迪斯尼公司，他们吃惊地发现，在欧洲他们很难将员工数量与业务现状保持一致。美国“自由就业”的观念虽然可以在美国保证劳动力自由流动，但在欧洲并不适用。而从中国企业的文化特征来看，一方面中国人对风险的接受程度高，另一方面又倾向于远离权力中心，这就导致了中国企业的成败往往取决于企业最高领导。他们在组织职能并不完善的情况下，通过对下级的直接干预来管理企业，而下级更多的是服从领导的安排。显然，如果通过这种方式来管理其他发达国家的企业，是行不通的。因为，在这些国家的企业中，企业中层往往扮演非常重要的角色。此外，国家在跨国并购过程中，企业高层管理人员通常把自己定位于民族文化的代表精英，他们不愿意在文化整合

上做出任何有损于民族文化的决策。同样，如果中国企业在短期内就照搬发达国家的管理模式，由于人才能力和文化方面的原因，使得这种做法也无法真正获得成功。这就使实施海外并购后的企业必然处于一种多元文化并存的状态，加大了文化整合的难度（见图二）。难题二：海外被并购企业对中国企业文化的认同度低显然，面对企业文化和国家文化的两层差异，并购双方对彼此文化的认同和接受程度就成了文化整合的关键因素。根据被并购企业对保留自身文化的认同程度及并购企业文化吸引力的不同，文化整合的模式主要有4种。在“整合”的情况下，被并购方对自身文化和对方的文化都有很高的认同感，企业文化整合的结果是双方基本保持文化上的相对独立。当然这样的独立必须是并购企业所允许的。在组织及业务上，双方的整合是完全的。在“同化”的情况下，被并购企业放弃自身的文化，完全接受了并购企业的文化。这样的文化整合往往是被并购企业的文化相对不成熟或不利于企业发展。例如，许多墨西哥企业在被美国企业收购后，放弃其以往的文化，接受了美国的企业文化。在“迷茫”的情况下，被并购企业的员工对自身文化认同度低，但又不希望被融入到新的文化中。这时的员工处于一种孤立、困惑的状态。虽然被并购企业的文化会迅速解体，但新文化的建立是一个十分漫长的过程。在“独立”的情况下，被并购方有着文化优越感，对并购方的文化认同度低。因此，双方在整合上是十分困难的，被并购方不愿意以任何形式与并购方进行整合（见图三）。目前在中国企业进行海外扩张的过程中，被并购企业所在国的员工、媒体、投资者甚至是工会仍然对中国企业持一种怀疑的态度和偏见。低价格的产

品和低效率的企业往往还是中国企业在海外的形象。在这样的印象下，被并购企业普通员工担心自己的就业，管理人员担心自己的职位，投资者担心自己的回报。由于他们普遍对中国企业文化的认同度低，同时由于这些被并购企业具有悠久的历史 and 十分成熟的企业环境，他们往往会对自身文化的认同度高，在这种情况下，如果中国企业将自身的文化强加给被并购企业，其结果往往是处于“独立”的各持己见状态。这样会使双方在业务及组织上的整合都受到阻碍，整合的难度将大幅度增加。TCL在收购汤姆逊后就遇到了类似的情况，尽管RCA还处于经营亏损的状态，但RCA依然拒绝接受TCL关于产品结构调整，引入中国设计的成本更具竞争力的产品的建议。由此可见，与发达国家企业间并购后的文化整合相比，中国企业面临的文化整合难度将会大很多。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com