

The Empirical Study on Key Factors to Successful Cultural Integration in Corporate Merger & Acquisition

Xiaohua Tang, Qun Li

School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing
Email: xhtang@bjtu.edu.cn

Received: Feb. 1st, 2016; accepted: Feb. 20th, 2016; published: Feb. 25th, 2016

Copyright © 2016 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

We need industrial restructuring and upgrading by corporate Merger & Acquisition under China's New Normal of economy. Cultural fusion is an important part of the merger integration, and is one of the key factors affecting the performance of M&A. We find some following key factors that influence the performance of firm culture integration by empirical research: the differences between two corporate cultures; due diligence before M&A; PR behavior; promotion measures of culture integration at the stage of collision during integration. Finally, we suggest some principles of culture integration for cultural management practitioners.

Keywords

Merger & Acquisition, Cultural Integration, Key Factors

企业并购重组中的文化融合关键因素实证研究

汤小华, 黎 群

北京交通大学经济管理学院, 北京
Email: xhtang@bjtu.edu.cn

收稿日期: 2016年2月1日; 录用日期: 2016年2月20日; 发布日期: 2016年2月25日

摘要

在我国经济新常态下, 需要通过企业的并购重组来实现产业整合和结构升级。文化融合是企业并购整合的重要内容, 它决定着企业并购重组的绩效。本文通过实证研究发现: 影响并购重组企业文化融合的关键因素有: 双方企业文化的差异性、并购重组前期的文化尽职调查、公关行为、整合碰撞期和磨合期的文化融合促进措施等, 其中, 员工对文化的认同和领导行为对文化融合效果影响最大。据此, 提出了并购重组企业文化融合的原则, 以期能为我国并购重组企业的文化管理提供参考和借鉴。

关键词

并购重组, 文化融合, 关键因素

1. 引言

企业并购重组作为资本运营的一种方式, 在现代经济中起着越来越重要的作用, 经济学家斯蒂格勒(George J. Stigler)认为, 企业通过并购竞争对手而成为巨型企业是现代经济史上一个突出的现象。当前我国经济已进入产业调整、结构升级、精细演进的时代, 并购重组将服务于改革转型的大趋势, 推动资本向重点行业和优势企业集中。

然而企业的并购重组不是简单的股权、资产的更替和叠加, 更需要并购重组企业人员和文化的融合, 资源的优势互补。麦肯锡的调研结果显示: 并购十年后只有约 1/4 的公司获得成功, 双方企业文化不能很好地融合是其中一个很重要的原因。据统计, 在全球范围内, 资产重组的成功率只有 43%左右, 在那些失败的重组案例中, 80%以上直接或间接起因于新企业文化融合的失败。实践证明, 海尔等企业正是由于采取了文化融合先行, 高度重视在被并购重组企业中融入先进文化和管理模式, 才能使被并购重组企业重新焕发出活力。

本文以企业并购重组和文化融合等理论为基础, 识别影响并购重组企业文化融合成效的关键因素, 并以问卷调查收集到的一手数据为基础, 实证研究这些文化整合关键因素对并购重组企业文化整合效果的影响, 以期研究结论能为我国并购重组企业的文化管理提供参考和借鉴。

2. 文献综述与研究假设

Charles Gancel 等(2004) [1]将并购重组的整合活动划分为“操作上的整合”和“文化上的整合”, 并定义说: “整合的操作方面是关于把组织系统、运行程序和操作步骤有机地组织在一起, 是关于如何集中资源提高效率或节约成本的”, “文化整合是一种理解和协作的态度, 创造一个人们愿意并能够融洽合作的环境”, 并且认为, “文化整合在文化之间建起一座‘桥梁’。它帮助每一方理解另一方的价值观、信仰和行为方式, 来计划和执行协作的战略, 即使每种独特文化考虑在内的协作”。Berry [2]等将企业文化融合称为“文化适应”, 认为并购双方共有四种文化整合模式, 即文化融合、文化同化、文化分离和文化消亡, 此种观点也得到了兰迪斯等学者的认同。

唐炎钊等(2012) [3]认为, 文化整合是指在企业并购重组双方之间, 由于资本的强势推动作用而形成的不同文化之间的由浅入深、由实至虚的一种长期融合的过程和行为, 目的使促使并购双方在文化上的和谐相处, 降低文化冲突, 并达成协同效应, 激发文化价值。

影响企业文化融合的因素复杂多样且各个因素之间互相促进和牵制, 本文提炼出影响文化融合效果的四种关键因素, 分别为企业文化的差异性、并购重组前期的文化尽职调查、并购重组过程中的公关行

为和信息沟通、并购重组后的整合促进。

2.1. 重组并购企业文化的差异性分析

文化差异对于并购重组企业来说,是重要而复杂的变量。Dension [4]等认为,文化差异能够导致兼并失败或使兼并潜能无法得以发挥。Hall 则指出,在企业合作过程中,文化差异除了给企业带来实实在在的培训成本外,还将造成无形的文化成本,他将其称之为“文化差异成本(TEA)”。组织文化的一致性有助于组织成员达成共识,采取协调一致的行动,从而对组织有效性产生积极影响。组织文化越契合,员工对并购越支持;组织文化差异越大,员工对并购重组越反对。

文风(2009) [5]认为,并购重组企业之间,由于在所有制、地域、规模水平、行业特点和历史传统上存在不同,因此,作为“企业之魂”的企业文化,就具有很强的个性,相互间表现出很大的差异性。这种差异性表现为四个方面:企业价值观的匹配程度、领导行为、员工对文化的认同程度、管理的适应性等。企业价值观的匹配程度将影响双方在融合中的阻力,匹配性越低,越可能产生冲突,整合的阻力越大,而领导者的包容、尊重、对文化融合的重视程度、并购经验和能力是并购融合取得预期目标的保证。员工对文化的认同及其行为也将影响并购后的整合,当员工对并购整合产生疑惑,而企业又不能与员工进行充分沟通时,员工的焦虑不安将影响工作积极性,从而影响并购后的文化融合。

一旦企业并购重组后,两种迥然不同的企业文化相遇,必然带来经营思想、价值观念、工作方式、管理制度等各方面的冲突,而产生这些冲突的根源是企业文化的差异。它的影响是全方位的、全过程的。

企业之间的文化冲突虽然极其复杂,但是可以归结为两个层面:个体层面和组织层面。个体层面上,整合涉及的员工都会成为企业文化冲突的受害者和表现者,但最主要的是被并购重组企业的管理层或者双方管理层,因为如果两者的管理风格有很大差异,有可能导致“文化模糊”(Buono, Bowditch 和 Lewis, 1985) [6],即不能确定哪一方的管理风格和企业文化处于主导地位。这样可能会导致被并购企业管理者的“身份缺失”,使管理者、员工与企业之间原有的“心理契约”失衡,从而引起员工对未来预期的担忧,进而产生不信任、协作困难、沟通不畅,使整合陷入停顿状态。

在组织层面上,每个企业都有自己的管理风格、沟通艺术、领导行为和在此基础上形成的管理制度、组织架构、流程和惯例。并购重组后的整合必然会涉及对企业领导制度和人才选拔制度的改革甚至是废止,而当一个组织面临变革时,往往会以一种集体的力量来对抗外来文化。可见,并购重组企业间的管理互适性会影响并购整合效果。

据此,我们提出以下假设:

H1: 并购重组企业间的文化差异性是影响文化融合的关键因素;

H1a: 领导行为对并购重组企业的文化融合效果有重要影响;

H1b: 价值观的匹配程度对并购重组企业的文化融合效果有重要影响;

H1c: 员工对文化的认同及其行为对并购重组企业的文化融合效果有重要影响;

H1d: 管理互适性对并购重组企业的文化融合效果有重要影响。

2.2. 并购重组企业文化整合路径分析

由于企业文化的持久性和变动的迟缓性,使得企业文化整合过程呈现出一种长期性,一般认为重组企业的文化整合分为四个阶段:探索期、碰撞期、磨合期以及开拓期。

探索期是指全面的考察整合对象原有的文化状况、原有文化同集团企业的文化差异及冲突的可能以及根据考察的结果做出初步整合方案的时期。在这个阶段,必须对双方的企业文化进行评估诊断,以书面的形式明确双方的企业文化要点,比较两者的差异,找出可以作为文化整合基点的“共同点”和需要

整合的“相异点”，即做好企业文化的尽职调查。同时企业还应该对整个并购又一个完整的规划，确定并购重组后企业的远景、战略目标等。

我国企业在这方面往往做的不充分，关注的大多是财务和技术方面，对双方的文化差异关注很少，并购前并未进行文化匹配分析，这导致并购整合中出现很多未预料的困难，无法控制。据此，我们提出以下假设：

H2：并购前期准备，即文化尽职调查，对文化整合效果有重要影响。

碰撞期是文化整合开始的阶段，也就是文化整合步骤的实施阶段，这一阶段往往伴随着较大的变革措施，如新的组织结构的建立、管理层的调整、人员的精简等。碰撞期是企业文化整合过程中矛盾、冲突开始显现的阶段，所以这个阶段首要而关键的问题是找出影响文化整合的重要冲突因素，然后确定解决的办法，其方法始终是通过并购重组双方真正沟通交流，求同存异。

磨合期是指两种企业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已完成，可能产生最为激烈的文化冲突，此时要进行的工作包括：判定文化整合的进程、跟踪文化融合的走势、预防文化冲突的产生和升级、继续调整文化整合策略。通过求同存异的适应性调整，使文化中的共生因子有效成长，促进双方文化融合。拓创期是在文化趋向融合的基础上，开拓、创新或整合出新的文化的时期。

企业在并购整合过程中，涉及多个利益相关者，要通过企业的公关行为，如与政府、媒体、员工、供应商等利益相关者保持良好的关系，并取得他们的支持，尤其是让员工知道并购的相关信息、及时公布并购取得的积极成果，这些信息沟通和公关行为将减少并购整合的阻力。例如，联想集团在并购 IBM 的 PC 事业部之后，为了让文化融合有效推进，在磨合阶段，杨元庆亲自指示内部沟通部门，必须在内部开展形式多样的活动，履行文化沟通的职责，于是，公司启动了“文化鸡尾酒”项目，有线上现下两类活动组成，联想员工可以通过内部网络访问“文化鸡尾酒”论坛，内部沟通部还会不时就具体问题推出高管访谈以及线下沙龙。通过这些活动，让并购重组企业员工对双方的文化有了更深一层的了解，促使并购重组双方积极吸收对方文化的优势。

基于以上分析，我们提出以下研究假设：

H3：并购重组中的公关行为通将对文化融合效果产生重要影响。

并购重组的整合效果不仅受到文化差异的影响，而且受到文化融合促进措施的影响。一般来说，在并购重组的碰撞期和磨合期，文化融合促进措施包括：做好并购重组文化融合的整体规划；并购后，确定清晰的企业使命、远景和战略；并购重组后，尽快发布明确的规章制度(如业务流程、绩效考核、薪酬管理、沟通反馈等)，整合过程中，对员工进行文化适应性培训；多渠道的有效沟通，消除外方员工的紧张和焦虑；并购后，快速建立新的领导班子。

Daniel Rotting (2007)认为，文化差异的无效管理是并购重组高失败率的主要原因，并提出并购前的文化审慎、跨文化沟通、并购双方结构上和社会关系上的联系、控制权的明确性都与跨文化的成功整合呈正相关。Perrin 认为可以用 3I 策略来促进文化融合：① 信息(Information)，也就是通过迅速而开放的沟通，向双方员工尤其是被并购企业传达他们所关心的信息；② 包容(Involvement)，也就是将被并购企业的高级经理包容到整合的计划与实施中来；③ 整体意识(Integrety)，仅仅将他们组织近来还不够，必须创造相互尊重的氛围，与并购重组企业的经理一视同仁，从而逐渐形成一种整体意识。据此，我们提出假设：

H4：整合促进措施对文化融合成效有积极影响。

3. 研究设计

1) 数据收集

本研究的目的在于探讨影响中国企业并购重组文化融合效果的关键因素, 因此, 我们将调查对象界定在有并购重组经历的中国企业管理人士。共发放问卷 600 份, 回收有效问卷 470 份。

2) 变量定义

对于并购重组企业文化融合的成效, 我们通过以下测量项目: ① 并购重组后双方员工形成了共同的价值观; ② 并购重组后双方建立了统一的领导机制、组织机构和管理制度; ③ 并购重组后双方在员工服装、企业商标、标识物等方面相统一; ④ 并购重组后, 实现了企业的战略目标; ⑤ 并购重组后, 被并购企业较快步入正轨, 得到发展。

3) 数据基本情况

根据文化融合效果及其影响因素的测量纬度, 我们共设计了 25 个题项, 运用李克特五点量表, 将“非常不符合”、“不符合”、“一般”、“符合”、“非常符合”分别赋值: 1、2、3、4、5。表 1 给出了各个题项的平均分。

4. 实证分析

1) 描述统计分析

从表 1 可以看出, 所有变量的均值都在 4.0 之上, 表明企业的领导行为、价值观匹配、管理适应、文化认同、公关行为、并购准备和整合促进对并购重组企业的文化融合效果都有重要影响。变量的最小值是 1, 最大值是 5, 表明没有产生地板效应和天花板效应, 其标准差均分布在 0.633 至 0.900 之间, 分布相对较均匀, 没有出现特异现象。影响文化融合效果的各因素中, 平均分值较高的有: 并购准备、整合促进和领导行为。

2) 相关性分析

根据表 2 可知, 文化融合效果和其影响因素之间的相关系数大部分在 0.6 以上, sig 值均为 0.000, 说明在 0.01 显著性水平下显著相关。文化融合效果与表中的各个影响因素都有较紧密的正相关关系, 某种程度上反映了我们的研究假设 H1、H2、H3、H4 均成立, 其中文化融合效果与并购准备和整合促进的相关系数最大。

3) 回归分析

以文化整合效果作为因变量, 领导行为、价值观匹配、员工对新管理的适应、文化认同和企业的公关行为作为自变量进行回归分析, 得到如下数据(表 3)。通过相关系数分析, 我们发现自变量之间存在着一定的共线性, 所以通过逐步回归的方法进行主要影响因素提取(表 4)。

通过逐步回归发现, 员工对双方文化的认同程度对于文化整合的最终效果起到的作用最大, 系数为 0.503, sig 值为 0.000, 说明在 0.01 显著性水平下二者显著相关。这说明企业员工对自身文化的认同程度以及整合双方企业文化能互相包容, 有利于重组整合的最终效果朝良性发展。次要因素是领导行为, 这说明 1) 高层领导对文化融合的重视程度; 2) 双方企业管理层之间密切的相互交往、沟通和协调; 3) 企业领导者让重组并购的相关信息在被重组企业员工中有效传播; 4) 企业领导者以身作则, 广泛与被重组并购企业的管理层、员工进行充分沟通、交流对于顺利进行企业并购整合起到很好的正向推进作用。

5. 讨论与启示

企业文化作为一种潜在的意识形态, 是通过影响员工的心理和行为间接地影响有形资产的利用与整体协作, 最终影响企业重组整合预期目标的实现。不同的企业必然会存在不同的管理风格和文化理念, 并购重组后如果处理不好, 不能使双方融合为一个具有共同目标、相同价值观和利益共同感的组织, 企业就会变得缺乏凝聚力, 内部冲突不断, 最终导致并购重组活动的失败。因此, 与其他整合相比, 企业

Table 1. Descriptive statistics of variables

表 1. 变量的描述性统计

	N	Minimum 最小值	Maximum 最大值	Mean 均值	Std. Deviation 标准差
领导行为	470	1.75	5.00	4.3723	0.63307
价值观匹配	470	1.00	5.00	4.1830	0.90044
管理适应	470	1.00	5.00	4.2681	0.87639
文化认同	470	1.00	5.00	4.2436	0.79088
公关行为	470	1.00	5.00	4.0553	0.86784
并购准备	470	1.25	5.00	4.3941	0.68885
整合促进	470	1.60	5.00	4.3004	0.70873
文化融合效果	470	2.00	5.00	4.3179	0.66709

Table 2. Correlation analysis between effects of cultural integration and its influencing factors

表 2. 文化融合效果及其影响因素的相关性分析

		领导行为	价值观匹配	管理适应	文化认同	公关行为	并购准备	整合促进	文化融合效果
领导行为	Pearson Correlation	1	0.566**	0.608**	0.700**	0.514**	0.727**	0.733**	0.686**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470
价值观匹配	Pearson Correlation	0.566**	1	0.565**	0.626**	0.451**	0.540**	0.551**	0.507**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470
管理适应	Pearson Correlation	0.608**	0.565**	1	0.747**	0.438**	0.522**	0.560**	0.586**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470
文化认同	Pearson Correlation	0.700**	0.626**	0.747**	1	0.586**	0.668**	0.677**	0.713**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470
公关行为	Pearson Correlation	0.514**	0.451**	0.438**	0.586**	1	0.565**	0.596**	0.591**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470
并购准备	Pearson Correlation	0.727**	0.540**	0.522**	0.668**	0.565**	1	0.816**	0.766**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470
整合促进	Pearson Correlation	0.733**	0.551**	0.560**	0.677**	0.596**	0.816**	1	0.820**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470
文化融合效果	Pearson Correlation	0.686**	0.507**	0.586**	0.713**	0.591**	0.766**	0.820**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	470	470	470	470	470	470	470	470

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 3. Regression analysis based on the dependent variable of cultural integration effect
表 3. 以文化整合效果为因变量的回归分析

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.358	0.359		3.779	0.000		
1 领导行为	0.327	0.096	0.322	3.388	0.001	0.610	1.639
价值观匹配	-0.030	0.067	-0.041	-0.448	0.655	0.667	1.500
员工对新管理的适应	0.050	0.082	0.066	0.610	0.543	0.468	2.138
文化认同	0.281	0.108	0.327	2.607	0.010	0.352	2.845
公关行为	0.062	0.060	0.086	1.029	0.306	0.800	1.250

^aDependent Variable: 文化整合效果。

Table 4. Stepwise regression analysis
表 4. 逐步回归分析

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.158	0.277		7.778	0.000		
文化认同	0.503	0.067	0.585	7.566	0.000	1.000	1.000
(Constant)	1.476	0.331		4.462	0.000		
2 文化认同	0.333	0.081	0.387	4.136	0.000	0.622	1.609
领导行为	0.326	0.095	0.322	3.439	0.001	0.622	1.609

^aDependent Variable: 文化整合效果

文化整合更具深层意义, 是企业重组整合的核心和关键。

通过实证研究, 我们发现影响并购重组企业文化融合效果的因素主要有: 文化差异性(包括双方企业价值观的相似性、领导行为、员工对文化的认同、双方企业的管理适应性等)、并购重组前的文化尽职调查准备; 并购重组后的公关行为和整合促进措施。据此, 我们认为企业在并购重组的文化融合过程中要注意以下原则:

1) 注重分析识别双方企业文化的差异和特质, 取其精华去其糟粕, 选择自己所需的文化要素, 获取稀缺的优秀文化要素, 构建出新的有特色的企业文化。

2) 充分沟通的原则。在文化整合过程中必须进行充分、全面而有效的沟通, 运用公关行为, 通过与被并购企业各个利益相关者的沟通, 了解他们对公司的期望, 并将企业并购重组后的目标、战略、计划等信息传递给员工, 获得其精神和行动上的支持; 通过交流活动本身也有助于在双方企业中建立一种管理层之间、管理层与员工之间以及员工之间的相互信任关系。

3) 领导高度重视和率先垂范的原则。高层领导在文化整合中有不可推卸的责任, 要有意识地推进文化整合, 一方面要积极组织力量实施文化整合, 另一方面处事要客观民主、关心下属、以身作则, 倡导良好的企业文化。

4) 要重视并购重组前期的文化审慎。通过调查双方文化的包容性和差异性, 确定并购重组企业文化

融合整体方案。

5) 平稳原则。企业文化的融合涉及观念的转变、行为方式的调整, 在文化融合的碰撞期和磨合期, 会给被重组方带来较大的震动, 甚至产生抵触情绪。为此, 在文化融合过程中, 要针对性地采取不同的文化融合措施, 来降低文化整合中造成的震动幅度, 实现平稳过渡。

参考文献 (References)

- [1] Gancel, C., Rodgers, I. and Raynaud, M., 干春晖, 等译. 并购中的企业文化整合[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [2] Berry, S. and Ariel, P. (1993) Some Application & Limitations of Recent Advances in Empirical Industrial Organization: Merger Analysis. *American Economic Review*, **83**, 247-252.
- [3] 唐炎钊, 张丽明, 陈志斌. 中国企业跨国并购文化整合解决方案探究[M]. 北京: 中国经济出版社, 2012.
- [4] Denison, D.R. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley, New York.
- [5] 文凤. 企业并购与文化整合的理论与实证研究[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2009.
- [6] Buono, A.F., Bowditch, J.L. and Lewis, J.W. (1985) When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, **38**, 477-500. <http://dx.doi.org/10.1177/001872678503800506>