

学校编码: 10384 分类号_____ 密级 _____

学号: X2012156235 UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

我国企业跨国并购文化整合研究

——以吉利收购沃尔沃为例

**A Study on Culture Integration of China's Enterprise
Cross-boarder Merger and Acquisition
——Geely's acquisition of Volvo for example**

高涛

指导教师姓名: 詹虹 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年2月

论文答辩日期: 2014年月

学位授予日期: 2014年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014年2月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年月日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

() 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年月日

摘要

企业跨国并购活动的文化整合分析与研究具有重要的意义。并购是企业扩大经营范围，提高竞争力的有效手段。但是，我国相当一部分并购并没有获得预期的效果。国外学者的研究结论表明，跨国并购所面临的不仅仅在于企业之间的文化整合，而应该更加关注国与国之间的跨文化整合。因此，在文化整合上面临更加严峻的挑战。

近些年来，随着我国经济发展的需要，许多企业也踊跃的参与全球性的并购。因此，跨国并购整合越来越受到学者们和企业家们的重视。跨国并购中企业文化整合是跨国并购能否真正成功的关键所在，做好企业文化方面的整合，可以更好的协调主并企业之间的经营冲突且有利于企业的长远发展。

本文通过对我国跨国并购现状的分析，对我国跨国并购中文化整合的问题进行研究并提出应对措施，以期达到理论指导实践的目的。本文总共分成四个部分进行探讨。第一个部分主要是就本论文的研究背景和意义进行分析；第二部分则是概括了跨国并购以及文化整合的相关概念以及理论，并且介绍了企业跨国并购的内容及并购带来的冲突；第三部分主要是针对吉利收购沃尔沃的个案来分析文化整合理论的运用，以并购双方的文化冲突为内容进行分析，为本案例提出了六点文化整合建议。最后一部分主要是就本文的内容并且结合案例对跨国并购中应注意的问题进行总结。

关键词: 吉利； 沃尔沃； 跨国并购； 文化整合

Abstract

The culture of the enterprise Cross-border M&A activity integration analysis and research has the vital significance. M&A is the effective means to improve business scope and competitiveness. However, a considerable part of M&A in our country have not obtained the expected effect. Foreign scholars study conclusion shows that Cross-border M&A faces not only the cultural integration between enterprises, but also should pay more attention to cross-cultural integration between countries. Therefore, the cultural integration face more severe challenges.

In recent years, with the need of economic development in our country, many enterprises also active participation in global mergers and acquisitions. Cross-border M&A integration, therefore, get more and more attention in the scholars and entrepreneurs. Enterprises in cross-border M&A cultural integration is really the key to success of the cross-border M&A, do a good job in the integration of enterprise culture, can better coordinate between master and enterprise management conflict and is conducive to the long-term development of the enterprise. In this article, in order to achieve the purpose of theory to guide practice, through analyzing the current situation of cross-border M&A in our country, analyze our country's transnational M&A cultural integration problems and put forward the several measures.

This paper discusses the problem in six parts. The first part mainly analyzes the background and significance; The second part summarized the cross-border M&A as well as the cultural integration of relevant concepts and theory, the content of cross-border M&A and analyze between the two sides in cross-border Cross-border M&A enterprise cultural differences and cultural conflicts; The third part mainly analyze the use of theory of cultural integration through the case of Geely acquisition with Volvo, and put forward six suggestions in integration for this case. The last part summarized the whole article in the basis of the combination of the content anf the case.

Keywords: Geely; Volvo; Cross-border M&A; Culture integration

目录

第一章引言	1
第一节研究背景及意义	1
第二节文献综述	2
一、关于企业文化冲突的研究综述	2
二、关于跨国主并企业文化整合的研究综述	3
三、文献评述	5
第三节研究思路及方法	5
第四节本论文的研究框架	6
第二章企业跨国并购及并购带来的冲突	8
第一节企业跨国并购与文化整合概述	8
一、跨国并购概述	8
一、企业文化的概念及特点企业	11
一、文化整合概述	12
第二节企业跨国并购文化差异与冲突	15
一、跨国并购文化冲突的内容	15
二、跨国并购中企业文化冲突的原因	16
第三章案例分析——吉利集团跨国并购沃尔沃	19
第一节并购双方情况简介	19
一、吉利集团概述	19
二、沃尔沃概述	19
第二节并购双方的企业文化	19
一、吉利的企业文化	19
二、沃尔沃的企业文化	20
第三节并购的冲突分析	20
一、企业跨国并购文化整合中的主要问题	20
二、吉利集团与沃尔沃文化整合中的主要问题	23
第四节解决跨国并购文化冲突的对策	24

一、合理选择文化整合模式	24
二、识别并购企业双方的文化冲突	27
三、实施有效的文化沟通途径	27
四、制定合理的人力资源整合管理策略	29
五、形成统一价值观的企业文化	30
六、对员工实行跨文化培训	30
第四章结论	32
第一节企业在并购前阶段做好全面的调查	32
第二节跨文化培训是实现文化整合的基本手段	33
第三节选择适合企业双方的文化整合模式	34
参考文献	35
致谢	38

第一章引言

第一节研究背景及意义

20 世纪 90 年代中期以来，随着各国的经济发展以及信息时代的到来，全球范围内掀起了一股跨国投资的热潮，跨国并购逐渐成为国际并购中进行直接投资的主要工具之一。各国且通过跨国并购这种投资方式可以取得有利的条件和优势，顺利的避开国外市场对我国产品设置的贸易壁垒，从而能够以低价格进入市场，从而进行海外市场的扩展。然而，令人遗憾的是，我国企业进行跨国并购活动所取得的经营绩效并不可观。跨国并购虽然可以使得我国企业获得核心技术、国际市场、品牌效应和全面的销售渠道，顺利的参与到全球性的竞争当中。但是，很多跨国并购案例都证明我国能够真正意义上成功的并购的比例还不到 1/10 的水平。这是由于多方面的问题导致了这种结局，其中跨国并购中国家之间文化的有效整合是重要的原因之一。

跨国并购不仅能够实现全球范围内的资源配置，也是我国成功进入国际市场的重要途径之一。近些年来，我国企业在全世界范围内并购中也表现的相当活跃。在 2004 年，联想对美国 IBM 的 PC 业务的收购、TCL 对汤姆逊公司的电视业务以及阿尔卡特手机部门的收购；2008 年，中联重科对意大利 CIFA 的收购；2009 年兖州煤业收购意大利的 Felix 公司以及 2010 年吉利集团完成对沃尔沃集团的收购。

我国进行跨国并购进程不断的加快，企业面临的跨国并购中国与国之间的文化冲突也愈加凸显。因此，为了能够顺利的实施跨国并购，我国也急切的面临对跨国主并企业文化整合的研究。另外，由于我国的跨国并购还未达到西方国家的熟练程度，企业还不能达到经营战略国际化水平，加上整合能力有限，因此，中西方文化差异就能够对跨国并购产生极大的影响。而且，就我国跨国并购的研究而言，在文化整合的整合模式、整合策略上的思考还不够完善，所以我国的跨国并购比起西方国家的跨国并购存在着更大的困难。本文的主要目的就是通过对跨国并购中企业面临的双文化差异尽心研究并提出文化整合的模式和原则，最后以吉利收购沃尔沃的案例具体说明企业跨国并购文化整合的应对措施，以期为我国未来

发生的跨国并购实践提供一定的参考价值。跨国并购文化整合的研究不止是对企业并购中的实践的研究，也是在一定程度上对并购理论的填充，尤其是对于适应我国特殊国情背景下的跨国并购整合提供现实的意义。

第二节文献综述

一、关于企业文化冲突的研究综述

我国企业并购从二十世纪八十年代开始，因此，我国学者在其后对并购文化冲突做了一些研究。徐彬（2000）提出企业文化冲突主要源于企业之间的差异所产生的矛盾，作者在文中把企业文化看作是企业的生态系统，而对企业文化冲突的管理过程则是为了调整以及改造企业的生态系统。^①胡永栓（2002）指出企业进行并购后的冲突管理大致会经历四个阶段，分别是蜜月阶段、沮丧阶段、调整阶段以及适应阶段。^②廖冰（2004）指出，企业并购冲突主要表现在三个层面，第一个层面是企业精神文化冲突，第二个层面是企业制度文化冲突以及第三个层面是企业物质文化冲突。^③顾卫平，薛求知（2004）首先对跨国并购的概念提出了解释，而后提出企业文化差异不仅仅会造成企业文化冲突负面影响，相反也会为企业创造新的文化价值以及对企业竞争力的提高。^④肖志润（2011）在文中提出企业文化冲突主要产生于两个不同的方面，分别是不同国家民族文化的差异、企业文化本身的差异与冲突。

国外对于企业文化差异的研究则较为成熟，主要是集中于文化冲突产生的原因及其解决措施方面的研究。普里切特等人（1981）认为，企业文化包括企业的价值观、传统、信仰及解决问题的原则，是存在于企业的一种独特理念。他认为当被聘用的人感觉到自己企业价值观和工作的方式可能被伤害或者当工作的制度变得捉摸不透，新的经营理念、经营方式和管理的的方式等和旧者产生差异时，文化冲突便随之产生了。Mirvis 和 Marks（1992）认为企业并购最早是感知主并企业之间的差异，随后是差异的放大，紧接着是差异的典型化，最后是企业对于差异的

^①徐彬. 企业并购后的整合与协同[[J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 2000(3):21~24

^②胡永栓. 企业兼并中的文化冲突与管理策略[[J]. 科技进步与对策, 2002(3):9~11

^③廖冰. 主并企业的文化冲突与整合[[J]. 管理商业研究, 2004(19):92~95

^④顾卫平, 薛求知. 论跨国并购中的文化整合[J]. 外国经济与管理, 2004(4):2~7

压制措施。这四个阶段构成了文化冲突的整个过程。在对文化冲突的应对方面，其提出了三个管理原则，分别是重视文化差异、明细文化差异，最后是适应文化差异。科特和赫斯克特(1997)在其研究中指出，并购文化冲突主要是取决于三大主要的因素，包括有企业员工之间的沟通差异、企业结构上的差异和员工之间本身的人格差异。Very, Calori 和 Lubakin (1993)提出文化冲突不仅仅是跨国并购中所要面临的唯一冲突，国与国之间的文化冲突同样会给跨国并购整合带来影响，因此，跨国并购是解决双文化冲突的过程。

二、关于跨国主并企业文化整合的研究综述

对于跨国主并企业文化整合理论的研究，我国学者主要是还是在近些年才开始在以西方学者的研究基础上开展，重点研究文化整合的模式和措施等方面的内容。谢文辉(2000)在文中将企业并购文化整合模式主要分为三种模式，因企业的并购方式、企业传统和文化差异不同而采用不同的文化整合模式。另外，文中还提出企业文化整合必须按照一定的程序来进行。从而达到实现文化整合促进企业的发展。^①赵曙明和张捷(2005)指出，我国在进行并购之前应预先组织团队专门对并购中文化冲突进行调查并计划好相应的应对措施。范微(2004)则提出，对案例进行分析并提出对其整合管理的重要性以及如何在不同的经营模式下对文化差异进行管理。张子刚，屈仁君和黄莉(2004)在研究中指出应该从企业文化的差异性和刚性两个层面来对跨国并购的企业文化进行分析，并提出了企业文化整合的四种类型，分别是冲突型、融合型、可塑型、摩擦型。^②肖志润(2011)在《我国企业跨国并购的文化冲突域文化整合》中提出跨国并购文化整合应加强对拟收购企业及其所在国文化的研究，拓展跨文化沟通渠道，营造良好的文化融合环境等等措施。

在西方国家，企业所处的市场环境比较完善，因此，企业间的并购早就从国内的并购发展到了跨国并购。西方学者对跨国并购的研究资源比较丰富，因此跨国并购方面的研究理论也比较成熟。因此，关于跨国并购整合的理论主要以下三个主要观点：

(一) 文化资源论

^①谢文辉. 企业并购中的文化整合[J]. 山西财经大学学报, 2000, 8(4): 26~29

^②肖志润. 我国企业跨国并购的文化冲突域文化整合[J], 改革与战略, 2011 (05): 144~146

Nahavandi 和 Malekzadeh(1988, 1993) 多次提出, 主并方实施跨国并购活动很可能是在一定程度上是因为由于目标公司的优秀文化传统所吸引, 因此想要进行文化吸纳。^①Barney (1991) 在研究中支出提出, 国家的文化差距越大, 并购方就越加能够从目标公司中获得其难以复制的不同于其本身的企业文化。因此文化资源论也就是指企业进行跨国并购文化整合的主要原因之一就是为了能够获取文化差异中所创造的新价值。许多学者认为, 企业文化是一种企业资源, 被认为是一种能够为企业带来价值的、独特的竞争优势。各个企业的文化都互不相同, 并作为企业的独特资源而存在, 也能够成为企业之间进行竞争的力量。主并企业双方可以通过学习对方企业之间的文化而促进企业价值的提升, 推动企业文化的创新。因此, 企业跨国并购整合就是一种提升企业文化价值的手段。

(二) 文化风险论

Berry (1980) 曾经提出在文化整合中要尽量避免文化冲突。^②而文化风险论的来源便是在借鉴其观点的基础上研究出来的成果。文化风险论指的是企业在进行跨国并购活动中, 解决文化差异的过程包括文化差异的原因分析、文化风险的识别、文化风险的评估、文化风险的规避措施以及文化整合模式的选择等等。文化风险论主要是强调跨国并购活动中企业要努力将文化冲突控制在合理的状态下, 并且, 还要尽量去探索文化冲突能够为企业创造的价值, 通过其来创造企业的新竞争力。因此, 跨国并购文化整合其实是为了能够追求企业更高的价值。因此, 跨国并购文化整合是为了获取企业更高的文化价值。

(三) 文化契约论

Brouthers 和 Gary (2006) 提出, 心理契约观体现在个人与组织之间的索取与获得的一种心理契合。企业文化的心理契约观指的是企业的员工和企业之间存在一种共同的向心力, 被称为心理契约。依靠企业的心理契约, 企业与员工之间能够形成一种对价值观的共同的认知度。而这种共同的认知度就是指企业文化, 也就是企业所隐藏的一种心理契约。企业的员工来自各不相同的民族, 自然接受的是不同的文化教育, 因此最终各自心中的文化差距也比较大。企业的员工来自

^①Nahavandi,A.,Malekzadeh,A.R.,"Acculturation in mergers and acquisitions", Academy of Management Review, Vol.13 No.1, pp.1998,79~90

^②Christense C.M,M..Marx and H.Stevensor,TheTooLs of Cooperation and Change[J], Harvard Business Review,2006 (84): 72~80

不同的民族，拥有不同的文化背景，因此，心理文化差距很大。企业的文化建设就是为了实现员工的心理文化的统一，形成一种共同的企业价值观。也就是说，企业进行跨国并购文化整合的过程实质上也就是对员工的价值观重新塑造的过程。

三、文献评述

全球范围的跨国并购在不断地增加，并购后面临的问题也多种多样，对跨国并购后的整合问题的研究，特别是对跨国并购中文化整合的研究成为学者们关注的重要问题。国内外的学者在企业并购文化整合方面的研究已经分别取得了不同程度的结果，然而在研究思路方面，尤其是跨国并购文化整合的研究思路，还存在一定的进步空间。国外学者的研究主要是从企业文化整合的过程以及企业文化整合模式选择这两方面开展的，而对于跨国并购文化整合的研究也就是主要在于民族文化差异这一方面的研究，但在企业跨国并购文化整合理论模型框架上的研究还比较少。国内学者对于跨国并购文化整合的主要研究领域仍然是在强调如何能够使整合理论更加的系统化、深入化，并且在考虑我国拥有特殊国情的背景下以正确的指导我国在整合模式以及策略上的制定。就研究方法来说，国内的学者主要是在总结西方跨国并购的案例经验和教训，还没有具体根据我国的并购整合原则并结合我国特殊的国情而进行的国内的大型成功案例进行研究。因此，本文主要从并购文化差异进行分析，然后提出不同企业应选择的文化整合模式，并结合相应的案例进行分析，以期通过对特色案例的分析来丰富文化差异及文化整合相关的理论与实践。

第三节研究思路及方法

本文主要是基于跨国并购文化整合的理论基础对吉利收购沃尔沃所产生的文化冲突与整合措施进行分析，并提出一些建议。本文进行分析的思路是“提出问题、分析问题、解决问题”，采用的研究方法有：

(1) 文献研究法。论文在引言的部分对国内外学者关于跨国并购文化差异及跨国并购文化整合理论的相关文献进行分析。通过对国内外相关文献的分析，能够找出跨国并购文化整合对于跨国并购的重要性。文献的相关研究可以为论文后

面的案例分析做一个理论性的铺垫作用。

(2) 案例研究法。案例研究选择了最近市场上比较著名的吉利收购沃尔沃为例分析，收集的主要资料来自公司的年报、公司公告、中期报告以及各种证券、金融网站等。从案例发生开始初期就一直关注其发展和进程。本文首先对案例实施所产生的文化差异进行分析，然后提出解决并购双方差异的措施。

第四节本论文的研究框架

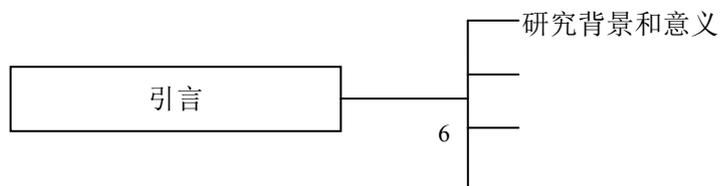
本文共分为四个部分。

第一部分主要是对论文的研究背景及意义的阐述，综述了国内外跨国并购相关文献，提出了研究思路与方法，构建了论文的框架结构。

第二部分首先介绍了跨国并购和文化整合的概念以及相关理论，归纳总结出我国企业跨国并购的特点是以横向并购为主，企业文化的作用在于能够提高跨国并购的成功率，并且成为跨国并购的决定性因素。然后介绍了企业跨国并购文化差异与冲突，列举了一系列的文化冲突的内容及冲突的原因。

第四部分主要是针对吉利收购沃尔沃的个案来分析文化整合理论的运用，首先是介绍了并购双方的基本情况及各自的企业文化，然后结合本文的文化冲突的内容对并购双方的文化冲突进行分析，最后为本案例提出了六点整合建议。

本文论文结构框架如下。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库