

文章编号1674-1722 (2010) 01-0041-12

中国企业跨国并购文化整合 关键影响因素的理论模型探讨

唐炎钊 张丽明

厦门大学管理学院 厦门 361005

摘要 本文将商业文化引入到中国企业的跨国并购文化整合研究中,将跨国并购文化差异及整合的分析从二维扩到三维并结合文化自身的多层次性以及文化整合的措施等因素,提出一个以民族文化、商业文化、企业文化和文化整合措施层面等关键影响因素的结构模型。在此结构框架模型的基础上运用文化的三层理论,总结和归纳出了民族文化、商业文化、企业文化在文化核心层、中间层、表层等各层次的分析维度,深化了跨国并购文化整合的分析内容,希望能给中国企业跨国并购文化整合实践提供一些参考和借鉴作用。

关键词 中国企业 跨国并购 文化整合 关键影响因素

中图分类号 C93 文献标识码 A

A theoretical study on the key influencing factors of Chinese enterprises' cultural integration in cross-border M & As

Tang Yanzhao Zhang Liming

School of Management, Xiamen University Xiamen 361005

Abstract This paper introduces business culture into the cultural integration study on Chinese enterprises' cross-border M&As. The analysis of cultural differences and integration in cross-border M&As is extended from two dimensions to three dimensions combined with cultural multi-levels and cultural integration measures. We propose a structural model of key influencing factors consisting of national cultural factors, business-cultural factors, corporate cultural factors and cultural integration measures. Based on this structural framework, we sum up dimensions of cultural three layers (core layer, middle layer and surface layer) in national culture, business culture and corporate culture. This study develops the content of cultural integration in cross-border M&As. We hope that this article can provide some help and reference to Chinese enterprises' cultural integration practices in cross-border M & As.

Key words Chinese enterprises cross-border M&As cultural integration key influencing factors

作者简介 唐炎钊(1968—),男,湖北人,教授,管理学博士,研究方向:跨文化管理、创业投资与创业管理、科技管理。E-mail: yanzhaotang@hotmail.com 张丽明(1986—),男,江西人,厦门大学管理学院企业管理硕士研究生,E-mail: liming-8769@163.com

一、引言

在跨国并购中,学者普遍认为存在着民族文化和企业文化的双重差异(Kogut & Singh,1988;Very & Schweiger,2001;Weber et al.,1996),Weber(1996)等认为民族文化差距是决定企业跨国并购后整合能否成功的关键变量。Krefting & Frost(1985)认为,企业文化的差异程度决定了文化整合的困难程度和意外事件发生的机率,组织中不同群体的价值观越相似,越有利于文化的管理和变迁。实际上,跨国并购中的文化差异是多重的,既有母国和东道国民族文化的差异,又有并购双方企业文化的差异,还有各自商业文化的差异。前人对商业文化影响的分析涉及很少,本文认为一国或一地区的商业文化,是民族文化在商业领域的映射,并影响到企业经营活动的各个方面。因此,在关键影响因素的理论模型的构造中我们将把商业文化也考虑进来。同时,文化自身也具有层次性,核心层、中间层与外层各有不同。其中核心层是对人们如何生存的基本的、隐含的假设;中间层是价值观体系;表层涉及人的行为和物化行为(E. H. Schein, 1989)。

文化整合的措施在很大程度上决定着文化整合的成败。如员工的跨文化培训与教育、整合速度的把握(William M. Mercer, 1996; Nardoza, 1997; Donald Depamphilis, 2004; Jeff. Cartwright, 2004)、并购前的文化审查/文化评估(Cartwright & Cooper, 1993; Charles Gancel, 2004)、规范的规章制度的建立(Alexandra R. Lajoux, 1998)、清晰乐观的企业愿景的构建(Max Habeck等, 2000)、短期效果的实现(John Kotter, 1996; Max Habeck, 2000; Patti Hanson, 2001)、利益刺激等对并购企业文化整合都有重要影响。

然而,中国企业在跨国并购中面临着自身的特殊性,如中西民族文化存在巨大差异;中国商业文化

中的“关系”取向不同于西方国家的“契约”或“信用”关系取向;中国企业文化建设滞后,发展不成熟,海外被并购企业对中国企业文化的认可度和包容度低;跨文化经营管理人才缺乏,等等。这些特殊性使得中国企业跨国并购的文化整合有别于西方企业的文化整合。基于此,为了更全面地分析中国企业跨国并购面临的文化整合内涵,本文基于理论分析提出了影响中国企业跨文化整合的四层面因素模型,希望能给中国企业跨国并购文化整合实践提供一些参考和借鉴作用。

二、本文研究框架

本文将商业文化引入到中国企业的跨国并购文化整合研究中,将跨国并购文化差异及整合的分析从二维扩到三维,并结合文化自身的多层次性以及文化整合的措施等因素,提出一个以民族文化、商业文化、企业文化和文化整合措施层面等关键影响因素的结构模型(如图1所示)。

三、民族文化差异

对于民族文化的研究大体沿着以下两个路径。一是民族文化的分维研究,如 Kluckhohn 和 Strodtbeck(1961)的包含六向量的价值取向模型、Hofstede(1980)的民族文化的五维度模型、Trompenaars 和 Hampden-Turner(1997)七维度文化模型,等等。二是民族文化的分类研究,把各民族文化划分为若干类并描述每一类别文化的特征,主要有:Edward T. Hall(1976)的高情景文化和低情景文化、Richard Lewis(1996)的单线活动型文化、多线活动型文化和反应型文化,等等。但是民族文化的差异对企业的跨国并购是否有影响?如果有,又有什么影

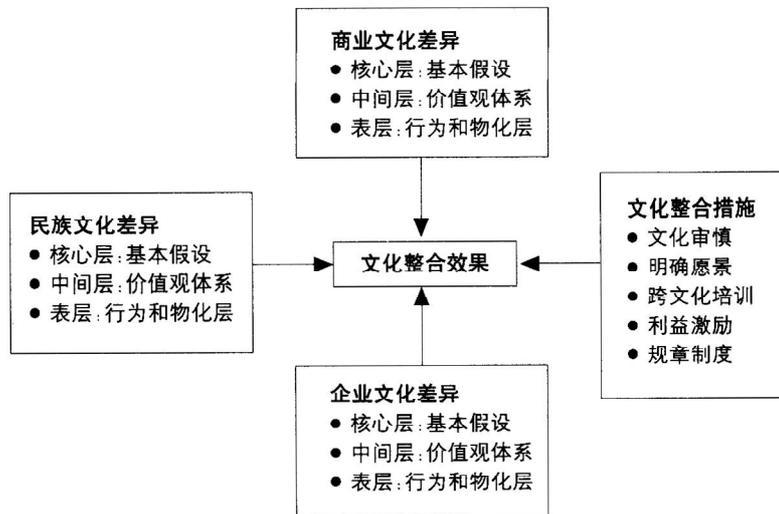


图1 中国企业跨国并购文化整合的关键影响因素结构模型

响? Mehdi Majidi (2007) 将民族文化作为一个独立于组织文化的变量来研究其对并购整合的影响, 发现跨国并购中确实存在民族文化的差异, 而且, 民族文化差异越大, 企业的双重身份越明显。一些学者也认为并购双方的民族文化差异是跨国并购成功的重要决定因素 (Hofstede, 2001; Kogut & Singh, 1988; Very & Schweiger, 2001; Weber et al., 1996)。更进一步, Datta & Puia (1995) 发现民族文化距离会降低跨

国并购绩效。这与中西方民族文化之间的巨大差异和中国企业进行跨国并购中大部分都失败的事实是一致的。本文的视角是从民族文化的三层次来研究文化的差异对并购的影响, 我们将分析民族文化的基本假设, 表现出来的价值观念体系以及体现在表层的行模式和物化行为等 (Harris & Moran, 1987) 对跨国并购整合效果的影响。本部分的研究框架如图2所示。

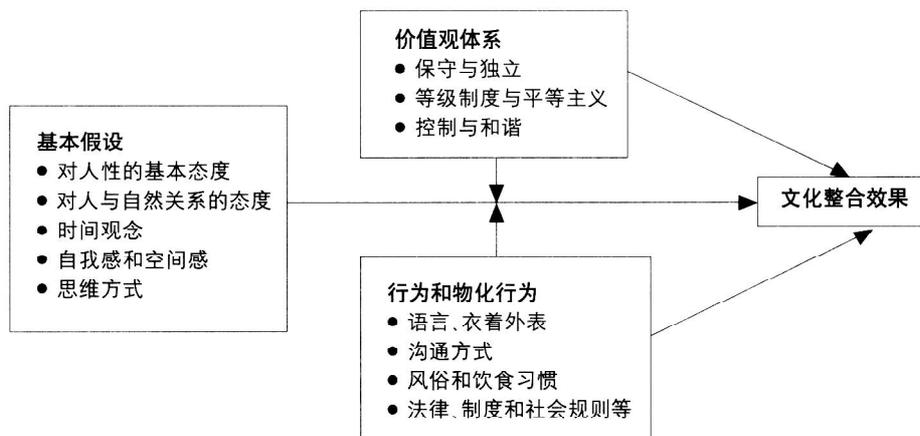


图2 民族文化三层次差异的研究维度

(一) 中西民族文化核心层文化比较分析

核心层涉及民族文化的“基本假设”(张新胜,王溪,2002)。它是关于“生存”的一种假设(assumption)(张新胜等,2002)。从其定义来看,“核心假设”涉及到“人与自然”以及“人与人”之间的关系。学者陈晓萍(2005)认为,核心层文化是一个社会共同的关于人为什么存在的假设,它触及到社会中人们最根深蒂固不容置疑的东西(陈晓萍,2005)。她虽未阐述基本假设的维度,但通过举例列举了诸如“人与生俱来的权利,人存在的价值,个人与他人的关系”等内容。PhilippeRosinski(2006)还提到,文化中的基本假设涉及到“时间和空间”两个维度,他认为,“时间就是金钱”不是一个事实,而是一种假设(PhilippeRosinski,2006);另一个文化中的假设就是人与自然的关系——是控制自然还是被自然控制。对文化基本假设具有总结性意义的是Kluckhohn & Strodtbeck(1961)在《价值取向的变奏》中提到人类面临以下基本问题:(1)人性的本质是什么?(2)人与自然的关系是什么?(3)人自身与他人之间的关系是什么?(4)人的时间观念是什么?(5)人的空间观念是什么?在不同的文化中,这些问题的答案不尽相同,而文化的基本假设就是人类为什么存在及以何种方式存在的问题。因此,对这些问题的回答可以看作是文化基本假设的一部分。

在人性认识方面,中国人认为人性是善的。中国自古以来在文化上都受儒家文化影响,它推崇“忠、义、孝”,提倡的就是“善”的观念,认为“人之初,性本善”。而西方国家在人性认识方面与中国差异甚大。基督教在西方国家发展历史中扮演者精神导师的作用,它提出人自出生就带着罪恶,只有上帝才能拯救,因而要赎罪,要成为上帝的选民只有勤俭并努力奋斗。

对人与自然关系的认识是一种“自然观”。自人

类存在之日起“自然观”就存在,它包括“自然界是否能被征服和控制”、“是否必须与自然界协调”、“是否必须顺从于自然”(E.H.Schein,1989)。在“自然观”上,中国人认为人与自然是和谐的,古人的“五行相克”、“太极”等就认为自然界的万物是相互制约、和谐共处的。而西方国家把自然看作征服的对象,《旧约》中就有说到“令自然繁殖和驯服”。西方人对“适者生存”基本自然法则的信奉为其力图控制和改变自然提供了精神动力。

在时间观念上,特姆彭纳斯和汉普顿—特纳(2007)将文化分为顺序性文化和同步性文化。顺序性文化把时间看作由一系列顺序发生的事件组成的直线;而同步性文化把时间看作是重复循环的,过去、现在和未来被浓缩为一体。西方国家的文化就是顺序性的,时间是间隔的,他们日程安排紧密,倾向于未来的计划,希望未来的每一步都在计划中,具有未来取向。而中国则是同步性文化,过去、现在和未来没有明显的间隔,计划比较松散有弹性,喜欢谈论历史,是过去取向。

在自我感和空间感方面(Harris & Moran,2007),西方人自我认知很强,以我为中心,保持自己的空间,与人相处时总是保持一定的距离。而中国人则强调以集体组织的利益为重,自己的空间很小。

对人际关系的看法从家庭单元就可以看出来(Harris & Moran,2007),西方居住在一起的家庭成员通常比较少,中国人则喜欢家族群居。这说明西方人人际关系比较淡薄,而中国人看重人际关系。

在思维方式上,Nisbettetal(2001)认为西方人采取分解式思维方式,而东亚国家采取整体性思维方式。西方人的思维是分解线性逻辑的,侧重于事或物,而中国人的思维是整体非线性的,侧重于人。而且西方人采用焦点视的思维方式,中国人采用散点视的思维方式(王秉钦,1992)。

(二) 中西民族文化的中间层文化的比较

中间层涉及价值观体系。Rokeach (1973) 将价值观定义为“一种持久的信念,人们认为某种行为模式或最终的生存模式要好于对立的模式或生存模式”。关于生存的文化基本假设影响着人们的价值判断,不同基本假设会导致不同的价值判断,因此,不同国家文化的价值观体系会存在差异。Shalom H. Schwartz (1999) 在比较49个国家的民族文化基础上,按三个维度对价值观进行划分,得出了七类文化层面的价值观。因此,我们将其采纳作为民族文化的价值观体系。Schwartz的文化价值观的三个维度分别是保守主义与独立、等级制度与平等主义、控制与和谐,七类文化价值观分别是保守主义、情感独立、智力独立、等级制度、平等主义、控制、和谐。

保守主义维持现状和规矩,克制可能破坏群体团结或传统秩序的行为或倾向,表现为社会秩序、尊重传统、家庭安全和智慧。持独立自主 (autonomy) 价值观的人努力表达自己的需要,社会也鼓励个人这样做。独立自主分两种:一是智力独立,个人独立地寻求自己的思想,表现为求知欲、心胸开阔和创造性;二是情感独立,个人独立地寻求自己的情感,表现为快乐、刺激的生活和不断变化的生活。

等级制度要求个人遵守义务和规则,强调权利、角色和资源不平等分配的合法性,表现为社会权力、权威、谦恭和财富。平等主义要求社会成员共享利益、与他人合作、关心他人的福利,用自身资源来提高他人的福利,表现为平等、社会公正、自由、责任和诚实。

“控制与和谐”既作为文化的基本假设又可作为文化价值观。但是两者有不同的含义。“控制与和谐”价值观是人类的“自然观”在社会生活中的价值反映。“控制与和谐”自然观作为基本假设反映于人在社会中的价值取向就表现为“人对自身的社会环境是否可以控制”、“个人与他人的关系是否是影响

与被影响,还是和谐”,等等。持控制价值观的人试图控制和改变世界,要求权力,最大化自己利益,通过积极的自我判断来获得成功,表现为野心、成功、勇敢和能力。持和谐价值观的人试图使自己适应社会而不是改变它,强调和谐地适应环境等。

在这三个维度的价值观上,中西方有很大的差异。在保守主义和独立性方面,中国人往往安于现状,遵守社会秩序,尊重前辈,看重家庭;而西方人则是独立的,强调自立,情感依赖也较弱。在等级制度和平等主义方面,中国自古以来就有等级观念,认为人生来就是不平等的,而且尊重权威;而西方国家受启蒙运动和宗教的影响,崇尚“自由、平等、博爱”,社会要求公正,机会是公平的。在控制与和谐维度上,中国人是外部控制型的;西方人则是内控型的。中国人自古就有“以和为贵”的观念,与别人和睦共处;而西方人比较激进,总是试图改变生活的环境,鼓励冒险和通过个人努力获得成功,看重个人的能力。

(三) 中西民族文化的表层文化分析

行为和物是文化价值观的外在表现,不同的价值观表现出来的行为和物是有差异的。受国家文化的影响,行为和物的差异主要表现在语言、风俗习惯、衣着、沟通方式、法律和社会规则等。比如交往风格方面,中国人喜欢与他人建立持久的关系,以便日后对自己有所帮助;而西方人与他人打交道则是功利性的,往往建立以短期利益为目的的暂时联系。中西民族文化表层的差异最重要的就是法律、制度和社会规则的差异。中国属于大陆法系,是社会主义国家,以公有制为基础;而西方大部分国家属于英美法系,是资本主义国家,以私有制为基础。

(四) 商业文化差异

学术界对商业文化的研究较少,国外对商业文

化的研究也只是一些零散的描述。商业文化是在一国或民族特定的文化背景下、在特定的商业形态与产业结构演进过程中形成的，代表着与在一种文化中经营的各个方面相关的准则、价值观和信念（Terpstra&David,1991）。J.Cullen（2000）指出不同国家的商业文化在代表适当商业规矩的行为准则方面差别很大，这种差异导致了中西方国家商业行为之间的差异，包括商业决策，商业谈判，商业管理等方面的差异。这必然对跨国并购的整合产生影响。这可能也是中国企业并购西方企业大部分都失败的原因之一。本部分也将从商业文化的三个层次对中西方文化的差异进行分析。分析框架如图3。

（一）中西商业文化的基本假设的比较

商业文化本质上是一个民族、地区或国家特定商业活动生存方式的根本反映，而不同的民族、地区和国家，因其各不相同的商业历史，所形成的特定商业生存方式是不同的。这些不同的商业生存方式内化到商人们各自的潜意识中，又在漫长的经商过程

中得到验证和强化，从而几乎不可改变。商业文化的基本假设跟民族文化基本假设类似，它是商业活动为什么存在及以什么方式存在的问题。因此，它包括对商业的基本态度，商人对时间的看法、商业活动与自然的关系等。

在对商业的态度上，中国历史上一直奉行“重农抑商”的政策。战国时李悝、商鞅和韩非等人认为，农业是人们衣食和富国强兵的源泉，因而把农业称为“本”，把工商业称为“末”，认为重农必须抑商和禁末。古代对商人“无商不奸”的批判也表明古代并不重视商业活动。而西方“重商”、“崇商”的思想很强烈，它起源于古希腊。古希腊人认为，商业是高尚的、道德的职业。在近代的重商主义中，“重商”、“崇商”的精神更为明显，早期和晚期重商主义都非常重视对外贸易，并把商业看成创造财富的重要手段。近代关于国际贸易的经典著作（如《国富论》等）都来自西方，这些著作表现了西方国家对商业活动的重视和推崇

在时间的观念上，西方商人把自己的日程安排

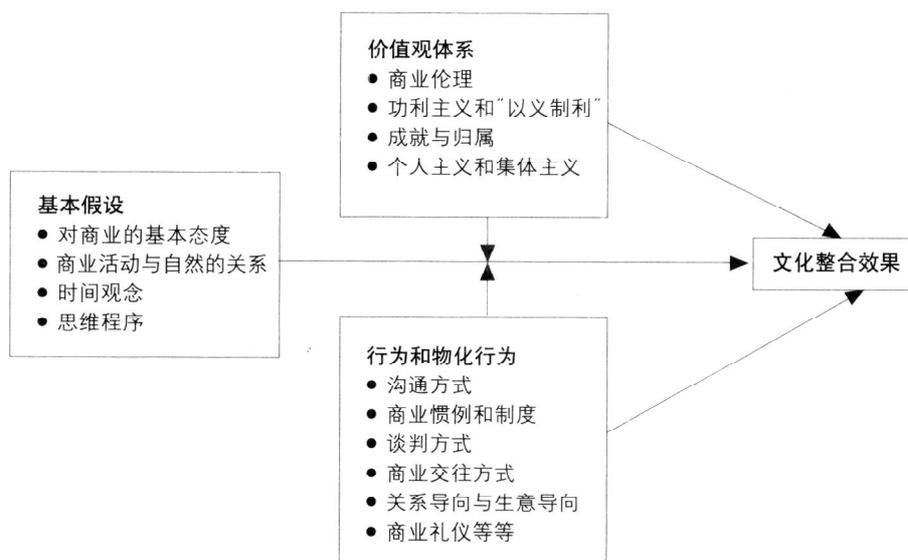


图3 商业文化三层次差异的研究维度

紧凑,喜欢做计划,希望一切掌握在自己手中,一旦出现意外就需要完全改变自己的计划。受宗教精神的影响,他们认为人生短暂,需要珍惜时间,因而他们常常利用闲暇充实自己。而中国人并不常做计划,即使有也是比较弹性的,日程安排比较灵活。

在与自然的关系上,基本假设有外部控制和内部控制之分。外部控制认为自己的成功受到外界环境的影响;而内部控制的人认为自己可以掌握命运和改变环境。在中国,人们认为商业上的成功与否并不由自己决定而是受自身背景和关系的影响,有“关系”的人往往比没有关系的人更容易获得成功。在西方国家,人们认为自己的成就应该通过自己的努力实现,成就高低只与努力程度有关。

(二) 中西商业文化价值观体系的比较

商业活动中,价值观包括两个部分,一是对价值观的判断,涉及商业伦理中的道德问题;二是对价值观的选择,主要包括确定自身定位和商业活动的目的。商业文化的价值观还应包括商人自身的利益选择,因为商业活动中商人会带着自己的目的和价值取向,这涉及个人与集体的关系。因此,中西方商业文化价值观体系的差异主要包括归属取向和成就取向、商业伦理、“义利观”、“个人主义和集体主义”等方面。

在确定自身身份定位方面,特姆彭纳斯和汉普顿—特纳(2007)认为有两种取向:归属取向和成就取向。成就取向的人努力工作,希望以此获得尊重和经济上的成功。归属取向的人认为社会地位取决于年龄、阶层、教育等,看重“你是谁”而不是“你做什么”。西方人在商业活动中倾向于成就取向,而中国人则是归属取向。西方宗教精神要求人们努力工作以便在宗教上释罪,这也给了成功者宗教上的承认,因此宗教成为西方资本主义发展的精神动力。尤其

是新教伦理强调的“勤勉”观对西方国家商业的发展影响更深。中国人在商业活动中往往看重过去的成就、关系背景等,又受到佛教和儒教归属性的影响,因此总体来看属于归属取向。

商业伦理涉及商业活动中的道德问题,属于价值判断。David J. Fritzsche & Helmut Becker (1984)以及David J. Fritzsche (1987)等都发现文化间存在行为差异,但差异取决于面临的道德问题是什么样的。中西方国家对道德标准有不同的理解,他们在道德行为上会产生差异。众所周知,关系在中国人的社会生活中是一个非常重要的概念,而且常常被当作一种社会资源和商业活动的潜规则,是具有中国特色的文化因素。而在西方,经济活动以信用为基础,以社会契约为纽带。商业组织是通过与社会建立社会契约而获得合法性的(Thomas Donaldson, 1982)。因此,在西方国家,利用关系进行商业活动被认为是一种不公平的手段,而且涉及是否合法。

在商业活动的目的上,中西方商业文化体现了“以义制利”和“功利主义”的价值观差异。中国荀子便提出“以义制利”,即以道德礼义节制人的利欲。对于“义”与“利”的舍取上,中国人并不把“利”放在第一位,而是从属于“义”,提倡“舍利取义”,把“见利忘义”作为负面典型加以批判。而在西方,不管是宗教精神还是国家制度都鼓吹个人利益的天然合法性和至高无上,充分肯定人们的功利追求。“功利主义”的理性和韦伯在《新教伦理和资本主义精神》中所提及的新教伦理精神有很多相似之处,都提倡“理性追求社会财富是光荣的”。

中西方商业文化价值观还存在个人主义和集体主义的差异。个人主义价值观提倡自我需要的满足,通过经济或社会途径来奖励个人成就,重视“个人生活时间,有挑战的工作、成就需要、对完成工作的个人的认可”(Drake, 2001),具有竞争的态度,而

且鼓励竞争。而集体主义鼓吹个体相互依赖,个体从属于集体和法律制度,有义务为集体利益而牺牲,强调团队合作与和谐。西方国家倾向于个人主义,把个人利益放在第一位,看重个人商业上的成就,个体之间的竞争也很激烈。而中国人在商业活动中强调整体利益,任何损害集体利益的行为都会被批评,对成就往往是精神鼓励,比如公开表扬等。

(三)中西商业文化的行为和物化行为的比较

中西商业文化的行为和物化层的差异主要表现在商业礼仪、商业惯例和制度、商业交往的沟通方式和谈判方式等等。

在商业交往中,持功利主义价值观的西方人往往与商业伙伴建立正式的短暂的交易关系,注重生意是否成交,属于生意导向。而中国商人喜欢与合作方先建立非正式的关系,其次才是商业上的长期合作关系,属于关系导向型。

在沟通方式上,人类学家爱德华·T·霍尔根据人们在沟通过程中信息传递与接收的准确性和清晰性,提出了高情景与低情景文化。在高情景文化中,信息的传递与沟通是通过体语、上下文联系、场景等进行的,是一种含蓄的间接沟通。而在低情景文化中,大多数信息是由清晰的符号如语言、文字等表达的,是一种直接的沟通。高情景和低情景的沟通方式会直接影响商业谈判。中国人沟通多使用含蓄而非直接的语言,这种过程导向型的沟通往往取决于接收者的诠释;西方人尤其是美国人往往使用的是发送导向型沟通,信息发送者有义务使接收者正确地理解信息(赵曙明,1997)。

在商业交往策略方面,中西方也有很大的差异。中国人重感情,在商业交往中“以和为贵”,注重哥们儿义气。中国人把情理放于法律之上,一般都避免用法律来解决问题,侧重的顺序是情、理、法。而西

方国家恰恰相反,法律意识深入人心,法律高于一切,在商业交往中把法律摆在第一位,任何商业上的合作都要有正式的契约或合同以便日后纠纷可以诉诸法律,其次才会考虑“理”和“情”。

中西方商业行为方面的差异还表现在商业礼仪(如着装、商业用语)、商业惯例等方面。

商业文化的表层主要涉及“如何做生意”的问题,包括商业交往的方式、沟通方式、商业礼仪、商业制度等方面。跨国并购作为一种商业活动,并购双方在这些方面的差异必然影响文化整合的效果。

五、企业文化差异

企业文化理论的早期研究者埃德加·H·沙因(1989)将企业文化定义为“企业成员共同拥有的基本假设和信念,是企业为解决外部生存适应问题和内部结合问题过程中学习形成的”。他将企业文化分为三个层次:行为和人造物、信念和价值观、基本假设。其中,最里层的基本假设来源于民族文化(Weber,1996)。因此,跨国并购中企业将面临企业文化三个层次的差异。Hambrick(1994)发现文化多样性的组织相对于文化单一性组织具有更低的凝聚力和社会整体性。George Lodorfos & Agyenim Boateng(2006)认为并购双方企业文化差异是影响整合过程和最终并购效果的关键因素。Krefting & Frost(1985)也认为,企业文化的差异化程度决定了文化整合的困难程度和意外事件发生的机率,组织中不同群体的价值观越相似,越有利于文化的管理和变迁。Trompenaars认为,核心假设的形成需要很长的时间,并且这种假设必须能够在社会生活的各个方面都能得到验证才可以存在。在企业层面,由于很少有企业拥有长期的历史,并且企业文化的影响往往只在企业内部,较少能够在社会生活的各

个方面都可以得到积极回应,所以很难形成一个企业特有的核心假设。因此,本文对中西方企业文化差异的分析将集中于中间层的价值观体系和表层的行为与物的比较。

(一) 企业文化的价值观体系分析

企业价值观是全体人员共享的价值取向,撇开了个人价值观的差异,是企业作为一个整体而拥有的价值取向。它是企业学断“好”与“坏”,对事物“取”与“舍”的标准。企业的愿景、使命、精神、伦理等是企业“取”,“舍”的是那些不能让企业长久生存的东西。因此,我们认为企业的愿景、使命、精神和伦理等都可以作为企业的价值观。在企业中,成员的行为更多的受到企业价值观而不是个人价值观的影响,因为企业作为一个群体并不希望成员有相当强的个性,而希望整体具有“个性”。企业员工和领导的行为受到企业价值观的影响,他们进行什么活动潜在地反映了企业价值观。跨国并购中,双方企业价值观的差异会导致双方企业员工和领导行为的差异,从而导致冲突,进而影响文化整合的效果。

在不同的国家,由于企业发展历史、创始人、企业环境等方面的不同,不同的企业有不同的价值观。我们知道,一国的企业文化是在共同的国家文化下形成的,因此同一国家的企业会拥有一些共同的价值观,这些共性表现在企业的管理风格、利益分配等方面。对于企业价值观的国际比较,本文只分析中西方国家“内部”共同的企业文化价值观的“国际”差异。在已有的文献中,对国家间企业文化价值观的比较涉及很少,更多的是对同一国家文化下不同企业价值观的探讨。Hofstede(2001)认为“民族文化的差异主要表现在价值观层面,而组织文化的差异主要表现在实践活动中”。但是本文认为企业文化价值观受到民族文化价值观的影响会表现为国际间的差

异。这种差异主要表现在企业的使命、愿景、精神、伦理等方面。

在企业精神方面,中国企业受集体主义价值观的影响往往表现为强调企业整体利益和内部的和谐,个人依赖于集体,并认为企业是所有个体组成的有机体,往往取向于“团结”、“友爱”、“互助”等精神。而受个人主义价值观影响的西方企业强调内部成员之间相互竞争,企业精神往往表现为“锐意进取”等。

在愿景和使命方面,中西方企业之间也存在差异。对此,我们探讨在社会中占主导地位的公有制与私有制企业之间的差异。中国以公有制为基础,企业使命强调最大化社会利益,改善社会福利,而不是股东的利益,因为股东即国家,国家即社会大众,更多的要求企业为社会做贡献。而西方国家以私有制为主,企业在经济生活中是“工具理性”的,强调的股东财富最大化,股东利益至上。

(二) 企业文化的行为和物化行为分析

企业文化的行为和物化行为的差异更多的表现在实践中,包括管理风格、领导行为、员工行为、企业战略等方面。学者们研究最多的还是管理风格的差异。

领导和员工行为与企业文化有密切的关系。企业创始人和高级经理人员在创造、建设、导入、管理和维持企业文化方面起了不可替代的作用,而且是企业基本假设的重要来源(Schein,1989)。领导者或创始人将自己的价值观植入企业,从而影响企业的文化。Bass(1993)认为,领导者起着积极文化或消极文化的创建者的作用。Oluremi B. Ayoko & Charmine E.J. Hartel(2006)研究了组织中存在多种文化的情况下领导者的角色。他们指出领导者的管理行为和态度是影响文化多样性组织中冲突结果的关键因素,而且,领导者和组织成员的种族、文化背景和冲突管

理技巧越不相同,对冲突的认知越高。在文化整合过程中,员工作为企业文化的载体,他们受到企业文化价值观的指引,文化的差异会导致员工行为的差异。员工的态度和行为的差异必然影响到文化整合的进程和最终结果。

在领导风格方面,西方企业往往表现为任务型的领导风格,看重任务的执行。而中国企业的领导往往与下属关系密切,表现为关系型领导风格,侧重与员工“和谐”。在员工行为方面,中国企业强调内部员工的团体作用,而不是“单打独斗”,表现为内部员工相互协作。而西方企业希望员工独立完成任务,强调员工之间的竞争,等等。

企业文化的另一个实践是管理风格。实现企业的使命、愿景最终还是要落在具体的行动上,在管理者行为上就表现为管理风格。因此,管理风格折射出企业文化价值观。价值观的差异会体现在管理风格上。中西方企业管理风格的差异大体表现在决策、绩效考核、晋升机制、激励制度等方面。西方企业的决策倾向于短期,并且是领导者个人决策,而中国企业倾向于长期决策,员工参与决策过程,由委员会做出决策。西方企业通过绩效考核来制定薪酬,因为企业内部个人责任明确。中国企业的绩效考核常常失败,因为企业强调团体协作导致个人责任不明确,员工的薪酬和晋升往往参考工龄、教育等。

企业文化的强弱影响文化整合模式的选择。Nahavandi & Malekzadeh (1988,1993)整合了前人的研究(Nahavandi,1993;Evans,1991;Shapiro & Picker,1991;Berry & Annis,1974),从被并购方和并购方角度研究了影响双方整合模式选择的因素及相应的四种模式选择——融合(integration)、同化(assimilation)、分隔(separation)和消亡(deculturation)。从被并购方角度看,影响模式选择的有员工对并购方文化的接受程度和保持自身文化的

意愿;从并购方看,决定整合模式选择的有并购方对文化多样性的包容度和并购双方的战略相关性。而且,并购双方文化的强度会影响对其它文化的包容性,文化越强说明员工对文化越认同,对其他文化就会越排斥。本文认为被并购方选择整合模式事实上也受到其文化包容度和强度的影响,越是包容和接受并购方文化,就越倾向于选择同化模式。另一方面,作为企业价值观的使命和愿景在实践中体现为企业的战略。一些学者认为并购目标或并购战略类型对文化整合模式的选择有影响(Picker,1991;Whiting,1991;Chatterjeo Elger et al.,1998)。战略相关性影响文化整合模式选择,因为并购双方的战略决定了双方的目标选择,战略越相似,目标就越相似,协同效应也越强,整合的效果就越好。中国企业并购的国外企业大多是优秀企业,有成熟的企业文化,对中国的企业文化认同不高,包容度也不高,导致整合的效果并不好。

六、文化整合措施

并购后的整合效果不仅受到文化本身差异的影响,而且受到文化整合措施的影响。Daniel Rottig (2007)专门研究了影响跨国并购整合绩效的因素。他指出对文化差异的无效管理是跨国并购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。并购前的文化审慎是调查双方文化的包容性以确定双方文化是否能够结合,以决定是否需要进一步并购。并购双方之间的沟通是为了减少因价值观的差异而产生的冲突,也是为了明确并购后企业的方向,达到一致。对文化价值观层面的整合可以采取跨文化培训,目的是进行文化的沟通,让双方理解对方的文化价值

观, 明确一致的行动。因此, 并购后应该明确新企业的愿景, 以避免目标和愿景不明确造成员工心理上的不确定性和焦虑, 并以规章制度或利益刺激的方式不断强化新愿景。国内外学者也提出应该建立共同的企业愿景或是通过“愿景引领”来进行并购后的文化整合 (Max Habeck等, 2000; 赵曙明和张捷, 2005; 唐炎钊、王子哲等, 2008)。

七、结论

本文将商业文化引入到中国企业的跨国并购

文化整合研究中, 将跨国并购文化差异及整合的分析从二维扩到三维并结合文化自身的多层次性以及文化整合的措施等因素, 提出一个以民族文化、商业文化、企业文化和文化整合措施层面等关键影响因素的结构模型。在此结构框架模型的基础上运用文化的三层次理论, 总结和归纳出了民族文化、商业文化、企业文化在文化核心层、中间层、表层等各层次的分析维度, 深化了文化整合的分析内容。但还没有进行实证方面的检验, 因此未来的研究应该着重从实证角度进行检验是否存在这四个层面的影响因素。

【参考文献】

1. Arjen H. L. Slangen. National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration[J]. *Journal of World Business*, 41 (2006) 161-170.
2. Daniel Rottig. Successfully Managing International Mergers and Acquisitions: A Descriptive Framework[J]. *International Business: Research Teaching and Practice*, 2007 1(1).
3. E. H. Schein. 企业文化与领导[M]. 朱明伟等译. 北京: 中国友谊出版公司, 1989.
4. Geert Hofstede. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations[M]. 许力生导读. 上海外语教育出版社, 2008.
5. Mehdi Majidi. Cultural Factors in International Mergers and Acquisitions[J]. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol 6, No. 7, 2007.
6. Nahavandi, A., & Malekzadch, A. R., *Organizational Culture in the Management of mergers*[M]. London: Quorum Books, 1993.
7. Nahavandi, Malekzadeh, Acculturation in Mergers and Acquisitions[J], *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13(1):79-90.
8. Nisbett, Richard E., Kaiping Peng, Incheol Choi, and Ara Noren-zayan, Culture and Systems of Thought: Holistic versus Analytic Cognition[J]. *Psychological Review*, 2001, 108 (April), 291-310.
9. Shalom H. Schwartz. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work[J]. *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48 (1), 23-47.
10. Philippe Rosinski. 跨文化教练——驾驭国家、公司和职业差异的新型工具[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006, P29-30.
11. [荷]特姆彭纳斯, [英]汉普顿—特纳. 跨越文化浪潮[M]. 陈文言译. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
12. 陈晓萍. 跨文化管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005, 14.
13. 黎正忠. 并购企业文化整合的影响因素及策略研究[D]. 暨南大学博士学位论文, 中国博士学位论文全文数据库, 2007.
14. 唐炎钊, 王子哲, 王校培. 跨国并购文化整合的一个分析框架——论我国企业跨国并购的文化整合[J]. *经济管理*, 2008, (10).
15. 张新胜, 王媛. Jeff Wrathall, Michael M. Berrell. 国际管理——全球化时代的管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002, 156.
16. 赵曙明. 跨国公司在华面临的挑战: 文化差异与跨文化管理[J]. *管理世界*, 1997, (3).
17. 赵曙明, 张捷. 中国企业跨国并购中的文化差异整合策略研究[J]. *南京大学学报*, 2005, (5).