

企业并购中的文化整合应重点关注四个问题

■ 白 勇

并购在一个公司的经营历史中起着重要作用，国际、国内很多公司通过并购重组实现了资源的重新优化配置，在较短时间内完成了资本的快速积累和扩张，实现了公司的跨越式发展和企业价值最大化。然而，并不是所有的公司并购都会带来企业价值的增长，据统计，在全球的并购活动中，有超过一半的并购行为最终证明是失败的。并购整合是一个组合、调整、配置的动态过程，一般而言，技术、市场、生产、财务等方面的整合会相对比较顺利，但文化的整合却困难重重，这也是很多公司并购不成功很重要的一个因素，如上海汽车收购韩国双龙就因没有妥善解决文化冲突而最终导致并购失败。笔者认为，为真正达到通过并购扩大规模、提升效率、增强核心竞争力的目的，并购过程中的文化整合应重点关注以下四个方面：

1. 要充分考虑到企业文化的继承性和差异性

文化不是短时间能形成的，当然也不是短时间能改变的。首先，并购企业应在并购前充分调研和分析目标企业文化的特点，认识到由于地域、传统、公司类型不同而导致企业文化差异存在的客观性，寻找双方文化整合的切入点。文化、价值观的改变不可能是突变的，因此必须充分理解原有公司的文化并维持和延续其中积极的部分，通过渐进式的路径使原有管理层和员工认同并购公司的文化。其次，文化整合应有主导方向。在并购与被并购企业之间，不同文化间不可能存在完全的“平等融合”，必须有一个首选的文化导向。即使在两个实力相当的公司联合过程中，完全平等的并购也是不存在的，通常是规模更大、管理更强的一方占主导地位。有了首选文化，文化整合才有方向，才能避免无休止的争论；有了方向，才能对目标企业的文化进行必要的补充和发展，在总体文化框架下建立有一定特色的目标企业的文化。就像一个球队，最难的不是找到好的运动员，而是让队员们能形成一个团结协作的团队。如果这些球员为了一个技术动作、一个进攻战略而争论不休，那将无法取得胜利。

2. 要注重充分沟通和有效引导



首先，应注重与被并购企业原有管理层的沟通。在文化整合过程中最难实现的是这部分人员的观念转变。但管理层是公司变革的核心力量，其观念转变会极大地推进整个被并购企业文化的转变。所以，并购交易完成后应针对不同目标企业的特点，保持大部分原有核心管理层的稳定，让他们在并购后仍然受到尊重，在此基础上促使其转变管理理念；而对少部分经过一段时间仍不能胜任岗位和适应新文化甚至阻碍变革的管理人员则应坚决进行调整。其次，应加强与被并购企业员工的沟通。信息的不畅通往往会导致内部的对立情绪和员工的不和，使整个队伍变得不稳定，因此，应充分利用职代会、工会等平台，通过员工培训、集体活动等形式，让员工了解公司的未来，从而消除疑虑、增强信心、稳定队伍、提升士气。第三，并购企业派出的领导者应充分发挥组织协调能力。并购方派出的管理团队应摆正位置、着眼大局、换位思考；应因地制宜，充分借鉴但不完全复制以往的管理经验；应求大同、存小异，做好疏导和平衡；应全面客观分析各方面的情况，找到问题的关键所在，重点突破。同时，还应刚柔相济，做到原则性与灵活性相统一，一方面，要坚持原则，敢于承担责任，果断坚定决策；另一方面，要做好思想疏导，动之以情、晓之以理，逐步实现

新理念、新文化的“落地”。

3. 行为的转变是关键

实现文化整合和转变就是要推行与公司价值观相适应的行为。要挑选与这种行为相符合的人作为标杆,把他们放在显著的岗位上,充分发挥榜样的示范带头作用,要让所有员工认识到这是公司文化倡导的行为,可以通过物质和非物质的形式予以奖励,以体现企业对该行为的认同。

4. 要缩短整合过渡期

统计数据表明,并购交易完成后,整合的速度不同,产生的结果也迥然不同。整合和转变是一个痛苦的过程,漫长的过渡期一般会导致人心涣散、工作效率和质量下降、成本费用上升以及公司经营状况下滑。同时,在企业前景不明时,竞争对手可能会趁机抢占市场和挖掘人才,导致雪上加霜,这种案例已数不胜数。

文化整合的进程缓慢有些是由管理者的主观原因所导致的。有的管理者认为,员工总是抵制变化的,缓慢整合会给他们一个调整的机会,因此更倾向于采取权宜之计来应对。其实,当并购发生时,员工所期望的就是巨大的变化,他们已经做好了接受这种变化的准备,因此缩短整合进程、减少未来的不确定性非常重要。虽然彻底完成文化整合确实需要经过多年的努力,但并购者仍然必须在较短的时间内实现产业重组和管理架构再造,至少应做到治理完善、产业清晰、结构扁平,并系统地引进先进理念,尽快建立和完善适应新要求的基本制度体系,优化运行规则,促进行为的改变,形成正确的习惯,最终建立正确的企业文化。■

(作者系中国长江电力股份有限公司财务总监)

责任编辑 周愈博

新形势下如何做一名优秀的财务总监

张格领

自1980年进入江苏苏美达集团公司工作以来,笔者先后担任过集团公司资产财务部副总经理、总经理、集团公司总会计师,2003年至今任集团公司副总裁、2005年兼任集团公司财务总监。根据多年来的工作经验,笔者认为在当下要想成为一名优秀的财务总监,一方面,应更新观念,正确定位自己的角色,另一方面,应与时俱进,全面提升自己的综合素质。

一、正确定位自己的角色

进入二十一世纪以来,经济环境发生了翻天覆地的变化,与此相适应,财务总监的工作由原来的核算型向战略支持型转变。企业所要求的财务工作既应积极支持和推动企业业务的发展,又应善于预防和控制财务风险,从而为企业所有者、债权人等利益相关者全面创造价值。如果财务工作者仍然把自己定位在账房先生的角色上,或依然停留在传统的管家式的状态上,就很难做好本职工作。笔者认为一名优秀的财务总监的角色定位表现在以下三个方面。

(一) 忠实的服务者



管理工作服务先行,只有首先做好服务工作,大家才能心悦诚服地接受“管理”,各项工作才能有条不紊地开展。事实也证明,以权压人的做法行不通,官大一级压死人的心态要不得。