

# 企业跨国并购的文化整合策略

## ——以海尔集团跨国并购为例

王怀庭 薛婧 王慧

企业跨国并购不仅能增强其内部竞争力,而且能促进企业向国际市场和新兴领域拓展。但跨国并购进入国际市场时,面临文化冲突的现象却十分普遍,如何在跨国并购中避免文化冲突并实现最优整合是中国企业实施“走出去”战略面临的现实问题。海尔集团并购三洋电机子公司的案例或许能给我们一些启示和思考。

### 一、海尔集团跨国并购文化整合分析

海尔集团于1984年在引进德国利勃海尔冰箱生产技术的基础上成立。1991年12月,该厂兼并青岛冷柜厂和青岛空调器厂,经改组成立以青岛电冰箱总厂为核心企业的青岛海尔集团公司,1993年9月更名为海尔集团。目前,公司在全球拥有240多家法人单位,21个工业园、24个制造工厂、10个设计研发中心。

2011年10月18日,海尔集团和日本三洋电机株式会社(简称“三洋电机”)就海尔收购三洋电机在日本的洗衣机和家用冰箱业务及其在印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南的洗衣机、家用冰箱和其它家用电器销售业务正式签署收购协议。根据该协议,海尔正式收购三洋电机的9家子公司。约定在2012年1月至3月末之间陆续完成相关事业和业务的交割。

在海尔的众多并购中,对并购对象的选择绝大多数是基于双方文化知识资本的互补性。在起初选择“休克鱼”模式时,海尔非常谨慎地选择与其产品相近或相关,资源和技术基础较好但管理方式和组织制度等存在问题的企业。也就是说,这些企业往往拥有海尔所需的技术资本、物质设备资本和人力资本,但是在企业理念、商誉、企业文化、企业惯例或制度、信仰和宗旨等方面存在较多不足,而这些又恰恰是海尔的强项。政府行政划拨下的整体并购——红星电器公司、政府支持下的投资控股——广东爱德集团以及此次海尔收购三洋电机子公司都是基于这种动机。

海尔是在中国特定环境下成长起来的,其并购模式的生命依赖于这种特定环境是否持续存在。一方面,在体制转型末期和日益规范的资本市场环境中,必须与时俱进,真正按照市场经济原则去选择合适的并购对象;另一方面,并购领域多元化使海尔进入了一些陌生的领域,其面临的整合挑战是巨大的:并购三洋电机子公司后的文化整合和建立新的核心竞争力之间如何协调一致?海尔文化和OEC管理模式在不同的文化背景下还能发挥作用吗?不同国家地区崇尚的是不同的文化,需要不同的人才,面对不同的客户群,因此海

尔必须探索新的管理模式和企业文化。此次海尔集团并购三洋电机子公司,将有可能导致以下三方面的文化冲突:

第一,不同国别企业之间存在的文化冲突。不同国家、不同社会文化背景、不同社会生产关系、不同生产实践过程,导致企业文化也呈现出不同的特点。海尔作为一个有生命力的实体,也会存在一定的文化排异。在海尔跨国并购三洋电机子公司案例中,尽管三洋电机的技术创新能力强是外界所公认的,但并购双方的核心文化却存在不一致或相差甚远,如在群体意识方面,日本企业往往谨慎、保守,存在实力强大的工会及其他员工组织,在企业中制造一种家庭组织气氛,注重情感教育,培育人的忠诚精神;而海尔则强调个人学习意愿,强烈鼓励自主参与对原有流程和工具进行改进,并广泛采纳合理化的建议。两种文化的差异极其巨大,在并购整合中不可避免地会出现各种摩擦,从而加剧双方企业之间的文化冲突。

第二,不同国别员工之间存在的文化冲突。一个人的文化是在受教育、生活、工作等影响下形成的,处于不同社会环境和文化背景下的各方面管理人员、普通员工由于不同的价值观念、思维方式、风俗习惯等差异,对企业经营的一些基本问题往往会有不同的认知和处理方法,这种文化差异对企业来

说,在一段时间内不会完全消失,并可能在较长时间内保持稳定。海尔集团并购由于受日本及东南亚国家文化差异的影响,不可避免地会在行为和观念上产生冲突。如果一方企业中的高层管理人员保持自己文化价值优越感,在行为上以原来的标准对待与自己有不同文化价值的员工,必然会遭到抵制,进一步扩大文化冲突,从而给企业经营埋下危机,而这种冲突相对同一国企业之间的文化冲突往往要大得多。

第三,管理者、员工对收购兼并的态度。海尔并购三洋电机子公司后,必然涉及高层领导者的调整、组织结构的变化、规章制度和操作规程的重新审核、工作人员岗位的重新设定以及富余人员的安置,这些都会引起管理者和员工思想情绪波动,从而对并购态度表现不一。有研究表明,不管多么圆满公平的并购,总有一方企业认为自己是“输家”,而另一方企业则认为自己是“赢家”。在并购中若自认为“输家”的管理者利益受损,就会利用其对原组织与员工的影响力,增加并购后的经营阻力。如果员工对并购反应冷淡,并感到不公平的待遇,就会表现出对抗与不屑,这些都会加大成本,给并购文化整合带来阻碍和困难。

## 二、启示

企业文化整合是影响公司并购战略与长期经营业绩的关键因素,也是影响并购成功的最终标志。在很多并购实例中,尽管在财务、生产、技术、市场等方面的整合非常成功,但却因双方在价值观念、行为规范和思维方式、风俗习惯等文化上的差异和冲突而最终导致并购失败。企业文化整合涉及双方价值观念、行为规范、经营哲学、工作风格等方面的整合,目的是使优质企业文化取代劣质企业文化,达成理念趋同、规范一致,从而提高企业组织的亲和力和凝聚力。在文化整合过程中,应有效进



行文化整合过程的管理,建立企业并购后的“共同文化”或至少有“文化上的姻缘”(德鲁克,1981)。

按照德国著名的跨文化管理学家马克思M·哈贝、佛里茨·克劳格、麦克R·塔姆的观点,处理组织跨文化问题有三种战略可以选择:①文化强加,即组织用一种文化凌驾于其他文化之上。这种方式虽然能在短期内形成“统一”的组织文化,但不利于博采众家之长,而且被压抑的文化极易使其员工心生反感。②允许双方文化保持独立,即不同文化间采取妥协与退让的方式,有意忽略和回避文化差异,这种方式看似容易形成和谐稳定的组织气氛但和谐与稳定的背后往往潜藏着危机,同时双方有益的文化难以得到充分发扬。③创建混合文化,即不同文化间在承认、重视彼此间差异的基础上,相互尊重、相互补充、相互协调,从而挖掘彼此优势,发现一套新的信念、假设行为规范,创建你我合一的、全新的优秀组织文化。这种统一的文化不仅具有较强的稳定性,而且极具“杂交”优势。相对于国内并购和其他发达国家跨国企业的并购,对于我国企业并购海外企业,更需要掌握跨文化整合的方法和技巧,结合海尔集团的现实情况与日本三洋电机

的文化差异,第三种模式是最佳的选择。具体来说,一是要充分吸收三洋电机的先进的文化来创造“共同文化”。

三洋电机作为日本的成熟企业,相对而言其对自身的文化有很高的认同度并希望保持自身文化,海尔需要吸收三洋电机企业文化中先进的部分,通过提升和完善自身的企业文化来促成部分企业文化的同化。此外,从文化整合的角度出发,海尔还必须要有心理准备放弃原有企业文化中无法被三洋电机所认同的文化因素。二是要通过管理变革带动文化变革。在并购文化整合中,落后文化以及阻碍企业未来发展的文化因素,应该成为文化变革的重点,这对于海尔集团的意义尤为重要,这可以通过实施管理变革来逐步推动并购双方企业文化的改变,并最终实现文化融合。三是应聘用具有文化整合能力的管理者来管理合并后的企业。文化变革意味着行为变革。海尔集团在并购三洋电机子公司后,可借鉴联想集团的相关做法,聘用三洋电机的企业家来管理新的全球化企业,这样也会使企业文化整合和文化变革的难度相对降低。■

(作者单位:中国海洋大学管理学院  
中国海洋大学财务处)

责任编辑 达青