

# 中国企业海外并购的文化整合

## ——以吉利并购沃尔沃为例

■ 曾栌佳

我国汽车企业的海外并购大致起步于2003年。经过多年的发展，在金融危机的背景下，我国汽车企业又进行了一系列海外并购，其中尤以2010年吉利成功收购沃尔沃最受关注。这是中国汽车工业有史以来规模最大的一笔跨国并购案，并购成功后的吉利集团成为中国第一家跨国汽车企业。如今离吉利并购沃尔沃已过去三个年头，其并购后的整合工作如何进行、效果又如何，都受到各界的广泛关注。本文拟以此次并购为例，在分析并购双方面临的文化差异的基础上，指出吉利在不同阶段适宜采取的文化整合模式，总结其文化整合初步成功的经验，以期为其他企业提供借鉴。

### 一、吉利文化整合面临的双重文化差异

所谓“文化”，是在同一个环境中的人们所具有的“共同的心理程序”。不同群体、不同国家或地区的人们，由于受着不同的教育、有着不同的社会和工作，从而也就有不同的思维方式。他们之间这种思维方式和心理程序的不同，即“文化差异”。一些学者 (Very, Calori & Lubatkin, 1993; Schneider & DeMeyer, 1991) 通过研究表明，跨国并购在文化整合问题上面临着双重“文化差异”，一是并购双

表1 中国和瑞典的文化对照表

对比项目	国家	中国	瑞典
权力距离		集权化程度较高，下级之间等级化社会关系结构依然存在	权力差距相对较小，崇尚人人参与决策的平等主义价值观
个人主义/集体主义		推崇集体主义和艰苦奋斗精神，鄙视个人主义和享乐思想	倾向于个人主义文化，个人发展容易赢得上级的尊重和支持
男/女性度		男性在社会生活中相对占据主导地位	男女地位平等，更注重家庭归属
不确定性规避		较低	较低
长/短期取向		注重长期利益，制定长期计划达到目的，做事留有余地	偏向短期取向，注重即时利益，上级对下级的考核周期较短
参与精神		员工的参与程度较低	员工的参与意识较高
时间观念		时间观念较淡薄	非常守时

方各自所在国之间的民族文化差异，二是并购双方自身的企业文化差异。本文以此为理论基础，从国家文化差异和企业文化差异两个角度来分析吉利海外并购的文化整合。

#### (一) 中国与瑞典的文化差异

霍夫斯坦德 (Hofstede, 1980) 提出了描述国家之间文化差异的四个指标，即权力距离、个人主义/集体主义、男/女性度、不确定性规避。本文拟结合这四个基本指标和其他三个常用文化变量对中国和瑞典的文化差异进行简要对比，见表1。

从表1可以看到，中国和瑞典在“不确定性规避”上比较相似，人们普遍有一种安全感，倾向于放松的生活态度和鼓励冒险的倾向。而在另外6个指标

上，中国和瑞典的文化反映出很大的差异。

#### (二) 吉利与沃尔沃的企业文化差异

吉利 (本文所指“吉利”是指并购沃尔沃之前的吉利) 被誉为“中国汽车工业50年发展速度最快、成长最好”的企业；沃尔沃则是享誉全球的百年贵族品质的汽车品牌。两家企业在多年的发展过程中都形成了各自鲜明的企业文化，见表2。

从表2可以看出，两家公司的企业文化在很多方面存在较大的差异：

首先，在核心价值观上，吉利更注重大众化、市场化，“市场需要什么车，就生产什么车”；而沃尔沃以小众豪华品牌的形象闻名世界，其追求品质、注

表2 吉利与沃尔沃的文化差异对照表

并购双方 对比项目	吉利	沃尔沃
核心价值观	快乐人生, 吉利相伴	安全; 环保; 品质
管理理念	倾向引进大车型, 满足市场需要; 注重工厂扩张计划	认为大车型占据更多空间、消耗资源过多且更污染环境; 更注重质量把关, 把扩张计划放在次要位置
企业使命	让吉利汽车走遍全世界	秉承专业知识; 满足客户需求; 为客户创造价值的同时为股东增添财富
领导行为	成本控制, 以利为本; 风险性发展模式	关注品质; 以人为本; 稳健性发展模式
员工行为	员工对企业文化的认同度较低	员工对企业文化的认同度高
语言文化	汉语; 属高语境文化, 重“意会”	工作语言是英语, 官方语言是瑞典语; 属低语境文化, 倾向于逻辑和直线思维

重安全和环保, 销量远不在其优先考虑之列。同样的冲突也体现在管理理念上, 双方对于车型和工厂扩张等问题的看法不一致。

其次, 在领导行为方面, 吉利是汽车行业著名的“成本杀手”, 其优势在于成本控制和利润主导; 而沃尔沃的核心竞争力在于安全性能和设计技术。

再次, 不同的企业文化下形成的企业发展模式必然不同。吉利的风险性发展模式与沃尔沃的稳健性发展模式如何在并购后很好地有机结合, 发挥各自优势, 保证决策有效, 成为最关键的问题之一。

最后, 在员工对企业文化的认同度方面, 沃尔沃是一家拥有强势文化的企业, 其员工对本企业的文化认同度比吉利的员工对文化的认同度要高; 在语言方面, 双方公司的工作语言和官方语言均不一致。

## 二、吉利文化整合的模式选择

(一) 企业文化整合模式的选择及应考虑的主要因素

文化整合模式是在文化适应模式的基础上延伸出来的。1982年, Berry首次创立了文化适应模式理论。后来, Nahavandi等人将此理论扩展应用到企业并购之中。结合企业跨国并购的长期实践, 跨国并购文化整合的模式主要可以归结为以下四种:

1. 注入式文化整合。注入式文化整合是指并购企业将自身文化注入到被并购企业中, 用并购企业的文化改造被并购企业的文化。这种文化整合模式具有强制输入性, 适用于并购企业具有强大、优秀的文化内核, 而被并购企业文化相对较弱、员工对本企业文化的认同度较低的情况。

2. 保留式文化整合。保留式文化整合也叫“分离式文化整合”, 是指并购双方各自沿用原有的企业文化。这种模式要求并购双方都具有优秀的企业文化, 双方员工对各自企业的文化都具有高度的认同感, 同时双方员工在并购过程中的接触机会不多。这种模式能有效避免文化冲突的发生, 比较适合在过渡期使用, 但却不利于并购后企业的长远发展。联想在收购IBM的PC业务的前期整合过程中就使用了该模式, 取得了很好的效果。

3. 融合式文化整合。融合式文化整合也叫“渗透式文化整合”, 是指并购双方将各自的企业文化精髓进行互相渗透、共享, 形成一种新的更优秀的企业文化。这种模式要求并购双方都是强势企业, 都具有优秀的企业文化, 且双方企业的员工都具有高度的企业文化认同感。由于建立在双方企业文化的基础上, 且经过了良好的沟通和协调, 该模式的整合风险一般较小。

4. 促进式文化整合。促进式文化

整合是指并购企业在保持原有企业文化的基础上, 吸收被并购企业文化中的优秀部分。当被并购企业的企业文化强势、优秀, 且其员工的企业文化认同度较高时, 适合采用该模式。合理地运用该模式能够对并购企业的长远发展起到积极的作用。

以上四种文化整合模式各有所长, 且适用条件各不相同。通过以上分析我们可以发现, 在实践中如何组合使用各个模式, 成功地完成整个并购计划, 要综合考虑以下因素: 第一, 企业的并购战略。本次并购是战略性还是财务性、并购的目的如何, 都会影响到并购后整合模式的选择。第二, 并购的发展阶段。第三, 并购双方的企业文化发展程度和员工的企业文化认同程度。

(二) 吉利应采取的文化整合模式

1. 从战略因素考虑。福特方面, 为应对前所未有的严重亏损, 福特家族开始消减品牌, 缩减福特的车型数量, 将经营重点放在福特自有品牌上。此次出售沃尔沃正是其“ONE FORD”决策的一部分。笔者认为, 从根本上说这是一次战略性出售。吉利方面, 此次并购的目的有三: 一是品牌突破, 扭转低质低价的品牌形象、逐步迈入高端行列; 二是走向国际, 沃尔沃的品牌营销网络有助于吉利拓展海外市场尤其是欧美市场; 三是技术需要, 若能合理消化利用沃尔沃的先进技术, 吉利的自主创新之路将如虎添翼。综上所述, 并购双方具有很大的互补性, 能产生强大的协同效应。鉴于此, 可以考虑采取融合式或保留式文化整合模式。

2. 从并购的发展阶段考虑。目前吉利并购沃尔沃一案正处于过渡期, 通过诸多成功案例表明, 该阶段采取保留式文化整合模式比融合式更适合并购后企业的发展。

3. 从并购双方的企业文化发展程度和员工的企业文化认同程度考虑。



沃尔沃是一家历史悠久、世界闻名的企业，具有一套适应本国的成熟企业文化和管理机制；而吉利的企业历史比较短，不过其依靠的中国历史文化却相当悠久。此外，吉利虽然员工的企业文化认同度比沃尔沃低，但以李书福为代表的高管层比较强势。鉴于此，可以考虑采取保留式文化整合模式。

综合以上三个方面的分析，吉利在并购沃尔沃的初期过渡阶段适宜采用保留式文化整合模式。李书福在并购之初提出：“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”，吉利是大众化汽车品牌，而沃尔沃是高档豪华汽车品牌。这为吉利和沃尔沃各自保留了很大程度上的文化坚持和品牌独立，可以最大限度地避免文化冲突现象，与我们以上的分析结果一致。并购交割已过去三年，我们可以看到，吉利原来所制定的总体战略框架，即“尊重沃尔沃传统的、优秀的企业文化，尊重欧洲成熟的商业文明，巩固和加强沃尔沃在欧美传统的市场地位，开拓和发展包括中国在内的新兴市场”，仍然得到了保持和实施。

随着整合工作的逐步深入和日趋稳定，由于沃尔沃员工的企业文化认同度很高，而吉利此次并购的目的之一是为了成为全球型企业，结合总体利益最

大化原则，笔者建议可以考虑换用融合式文化整合模式。吉利目前正筹备建立“全球型企业文化研究中心”，试图通过对沃尔沃、吉利以及瑞典、欧洲、中国乃至世界各个不同国家和地区的文化进行研究，形成一个能够指导沃尔沃以及吉利的全球型企业文化。笔者认为这是吉利方面从“保留式”准备向“融合式”过渡的一个信号，或者说其采取的是“保留式”与“融合式”相结合的混合整合模式。

### 三、启示

(一) 并购前全面考察评估并购双方的企业文化

在并购前，吉利吸纳相关人才成立了专门的工作团队，对双方的企业文化进行了系统的调研和评估，并从其他多种渠道了解了沃尔沃的企业宗旨、管理者个性、工会情况，等等。以此为基础对并购后的文化整合情况进行预期和判断，一定程度上避免了并购决策的盲目性，大大降低了并购风险。中国企业在进行海外并购前一定要进行严格、彻底的文化审查，如果双方的企业文化确实不能相容，必须果断放弃并购项目。

(二) 提高管理者的文化整合能力  
并购以后，吉利吸收了许多欧洲的

在汽车领域极具影响力的专家、领导，并根据瑞典和欧洲的法律，组建了一个全球化的、能够公开透明发表不同意见的、高度负责的沃尔沃董事会。该董事会框架推动了沃尔沃的管理层按照公司所设定的战略方向开展工作，并且保证了文化整合适时有效地进行。此外，吉利和沃尔沃在并购后十分强调尊重、沟通和妥协，为双方的文化整合营造了良好的大环境。

### (三) 理性选择文化整合模式

吉利在并购完成的过渡期采取保留式文化整合模式，逐步深入之后又着手准备向融合式文化整合模式转换，这些都符合其整合实践的需要，也与本文前述的理论分析结果一致。并购企业根据并购战略、并购的发展阶段、并购双方的企业文化发展程度和员工的企业文化认同程度三个方面进行分析，同时结合企业其他专项整合的进展，选择合适的文化整合模式，可以使新的企业文化适应并购后企业所面临的内外部新环境，更好地促进企业的经营管理。■

(作者单位：中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 陈利花

### 参考文献：

1. 千春晖. 2005. 并购案例精粹. 上海：复旦大学出版社
2. 牛丽娟，周淼. 2006. 中国企业跨国并购中文化整合模式的选择及其启示——以联想集团并购IBM个人电脑事业部为例. 云南财经大学学报，22
3. 唐炎钊，唐蓉. 2010. 中国企业跨国并购文化整合模式多案例研究. 管理案例研究与评论，3
4. 张艳艳，周杏英. 2012. 吉利收购沃尔沃案例的跨文化管理分析. 经济研究导刊，8