

# 我国企业跨国并购中的文化整合

杜鑫

菲律宾圣多米克沙维奥学院, 菲律宾

**【摘要】**改革开放以来,我国进入了高速发展的时期,越来越多的企业迈出了跨国并购的道路,而企业与企业的兼并较为复杂,其中涉及文化、经济与体系等多方面元素,均会对我国企业的跨国并购工作开展产生较为直接的影响。而文化整合作为企业跨国并购的重要一环,涵盖了不同企业的管理模式体系、文化价值观、文化沟通协调等方方面面,直接影响着双方企业员工对并购企业的认同感、归宿感,是并购企业长远发展所必须重视的问题。对此,下文将围绕我国企业跨国并购中文化整合的现状及相关问题展开分析探究。

**【关键词】**我国企业; 跨国并购; 文化整合; 有效策略

我国企业的跨国并购成功与否,很大程度上体现在企业能否高效完成企业资源的整合运用,使得并购企业依托并购后的资源建立全新的管理模式团队,去实践全新的企业文化价值观,继而争取到更大的发展经济效益,所以文化层面的整合尤为关键。再加上,我国企业跨国并购传统的文化整合工作开展实施由于整合目标的设置运用不足、跨文化沟通渠道的建设不足等多种问题因素影响,使得跨国并购工作中的文化整合工作开展举步维艰,一定程度上已经对跨国并购实施产生了严重的阻滞干预,所以相关问题的探究分析势在必行。对此,笔者将基于个人对我国企业跨国并购工作的认识,简述本人对文化整合实施的见解,以供相关工作者参考交流。

## 1 我国企业跨国并购中文化整合的现状分析

首先,文化整合目标的设置缺失。由于部分企业在推进跨国并购工作时,对于文化整合工作的开展实施的必要性与重要意义理解不够透彻,并没有针对文化整合工作的开展进行长期细致的规划设计,亦没有基于跨国企业并购工作的文化整合需求进行深入细致的目标设置,致使相关工作的开展显得毫无章法,杂乱无章,不足以并购企业持续性推进文化整合工作的开展实施。其次,文化整合沟通渠道体系的建设运用匮乏。深入分析我国企业传统的跨国并购工作分析会发现,工作重心均放置在各种经营管理与业务活动工作中,很少会针对文化整合工作中的跨文化沟通协调工作实施进行特定建设工作的开展,亦没有满足不同文化背景文化的对话交流需求,使得跨文化对话工作的

开展处于较为匮乏的状态,难以拉近员工与员工之间的距离,对文化整合工作的开展实施产生消极的影响限制。<sup>[1]</sup>最后,文化整合得不到重视。绝大部分企业在推进并购工作中,没有对文化整合建立清晰的认识感知,大都停留在可有可无的思想认识层面,也就不会针对相关工作的开展需求进行人员架构、管理经营模式与文化价值观等层面的协调发展。再加上,我国企业跨国并购人员对于不同文化背景下的经济管理模式、文化习俗与传统思想等知之甚少,亦没有主动关注了解相关的信息,自然也就难以从容高效地主导推进文化整合工作的多维度实施开展,严重降低了文化整合工作实施的工作效率。

## 2 我国企业跨国并购中文化整合的积极意义

首先,利于提升我国企业跨国并购工作开展的效率。在文化整合的综合指出下,并购企业得以实现文化价值观、文化信念以及人员跨文化交流的和睦发展,人力资源、文化资源等多种资源要素可更为科学地运用到跨国并购工作中,大幅度降低了矛盾冲突的概率,显著提升了人员组织架构设置与整体运作的合理性,无疑能更好地提升并购工作开展的效率。其次,利于落实跨文化对话交流渠道的建设使用。相较于传统的跨国并购模式机制,我国企业为更好地满足文化整合的需求,充分发挥文化整合的独特优势作用,势必会基于不同文化背景职工的对话交流需求,积极完善跨文化对话的多渠道需求,完善跨文化协作培训工作实施,以确保不同文化背景的职工可友好相处,共同参与跨文化整合建设工作中,为并购企业的整体性文化整

合提供支持。最后, 利于企业经营管理、文化管理等模式适应性发展。在文化整合的综合导向作用下, 企业会基于文化整合的愿景与目标进行细致的规划设计, 协调推进经营模式、管理体系的发展优化, 适应全新的企业文化价值观与文化愿景, 共同赋能文化整合工作的落实, 规范化员工的文化实践行为, 以带动企业并购工作走向更深的层次水平, 达到科学落实企业文化整合工作开展目的。<sup>[2]</sup>

### 3 我国企业跨国并购中文化整合的有效方法

#### 3.1 设置明确文化整合目标

科学明确的文化整合发展目标, 可帮助我国企业跨国并购过程中科学设计规划文化整合工作, 细致优化各个环节流程的文化整合步骤, 大幅度提升文化整合工作开展的科学性与合理性。所以, 文化整合发展的目标设置尤为重要, 意义非凡。对此, 并购企业应深入分析并购企业应当确立的发展理念, 塑造全新的发展理念目标, 对不同文化背景的员工产生正向的发展引导, 指引并购企业双方的职工塑造共同的发展价值思想与观念, 以完成发展理念的识别确立, 初步达到文化整合发展的第一个目标。其次, 企业的第二个发展目标便是共同愿景目标的确立。<sup>[3]</sup>企业设置愿景发展目标的意义在于将以文化整体的方式将愿景进行具现化体现, 指引并购企业双方员工将个人价值观与企业愿景进行整合, 导向双方职工放下文化背景差异、语言差异等, 共同文企业的愿景付出, 为文化整合工作的有序推进提供动力, 切切实实地将企业愿景落实到企业生产发展的方方面面, 以更好地发挥文化整合的独特作用。最后, 企业还应当设置协调不同文化背景职工行为的目标, 目的旨在塑造双方企业员工形成共同的理想信念、价值取向与文化理念等, 大幅度提升员工日常工作行为上的协调性, 尽可能减少工作过程中的文化冲突, 并保障不同员工的文化差异性行为均可得到充分的尊重。如此, 我国企业便可通过长远的整合发展目标设置, 大幅度提升文化整合工作推进实施的可行性。

#### 3.2 推进企业文化价值整合

企业价值观作为企业文化的重要体现, 也是企业文化长期发展积淀的产物, 受到广大员工的接受, 是员工文化精神的内在价值体现, 更是企业员工联系的精神纽带, 所以针对企业价值观层面的整合尤为重要。对此, 企业首先应

推进价值观的整合认识, 完成并购后要迅速落实价值观的整合与统一, 结合双方企业员工对企业发展目标、市场形象、经营模式与员工标准等多方面信息, 整合得到较为统一和谐的价值观念, 初步完成价值观的整合性发展调整。其次, 企业还需要加速价值观整合后的发展, 尽可能降低差异化价值观对并购后企业发展所产生的消极影响, 采取较为强硬的价值整合举措, 进一步加深企业员工对统一价值观所弘扬的文化思想的认同, 针对抵触员工进行积极的关怀引导, 针对服从的员工进行积极的肯定实践, 而针对认同阶段的员工则鼓励弘扬, 共同推进企业文化价值观的大整合, 以达到预期的共同文化价值观念。最后, 企业跨国并购人员要身先士卒, 发挥良好的表率作用。领导应主动实践跨国并购所统一的企业价值观念, 发挥人事管理对价值观冲突的协调作用, 为不同企业员工树立良好的榜样, 表率实践全新的企业价值观念思想, 以潜移默化影响并购企业员工的价值观念思想, 提升其对整合价值观念的认可度, 达到文化价值观念整合赋能企业文化整合目的。

#### 3.3 完善文化管理模式整合

我国企业跨国并购中的文化整合实施还离不开文化管理模式整合发展, 形成特定的文化管理模式与制度, 实践投放运用到企业实际的管理工作中, 发挥人事制度、薪酬制度与决策模式等多维度文化管理举措对跨国并购中文化整合的辅助作用效能。对此, 企业首先需要推进认识制度的整合发展, 完成并购后针对不同文化背景职工人员与管理人员的去留任职、聘请雇用、考核奖惩等问题, 推进人事制度的适应性调整, 并做到不拘一格任用人才, 充分尊重不同文化背景的人才, 导向并购企业的人力资源组织向国家化企业发展看齐, 最终建构发展出符合我国企业跨国并购需求的多元文化特征的人事制度。<sup>[4]</sup>其次, 企业需要推进决策模式上的整合发展。我国企业需要针对欧美企业的决策模式以及并购企业的真实情况, 审视重构决策的整个流程, 相互学习中西方决策模式的优缺点, 以推进整合出更为符合企业跨国并购需求的决策模式, 为文化层面的整合管理工作实施提供有力的支持。最后, 企业还需要落实薪酬制度层面的管理整合。企业在完成并购后需要针对双方企业在薪酬水平、体系以及结构层面上所存在的差

异, 结合不同时期采取差异化的薪酬战略, 综合考量劳动强度、绩效能力以及责任岗位等多方面信息要素, 营造公平合理的薪酬体系制度, 为文化层面的整合工作推进实施提供支持, 并保障企业跨国并购工作开展的质量效能。

### 3.4 增强企业经营模式整合

经营模式的整合, 可为跨国并购企业的文化整合提供清晰的定位指引, 使企业能更为科学的明确自身应达到的价值目标以及所需要采取的经营手段, 可为跨文化的整合提供宏观上的指引帮助, 提升上下游企业之间的联系紧密程度。对此, 企业需要针对上下游客户之间的关系整合需求进行经营模式的调整优化, 强化本企业的文化特征, 并提前考虑并购企业上下游客户的文化特点, 通过采购对上游企业产生文化压力, 对下游客户企业产生良好的文化感染力, 以实现产业链的文化整合, 强化企业在并购过程中的文化优势地位。此外, 企业在跨国并购过程中, 应通过经营模式的整合式发展, 可通过供应商与下游企业的企业文化宣传, 清晰向上下游企业传递本企业的真实的文化整合需求, 如何将文化融入到产业链发展中, 为企业的并购工作开展营造良好的环境优势。值得注意的是, 企业应清晰了解自身处在产业链的哪个位置, 针对产业链所处的不同位置因地制宜地设计合理的经营模式整合计划, 对并购双方企业所处的产业链位置做出科学的判断, 再针对后续的资金技术、设备资源以及文化需求等进行产业链的定位重构, 为经营模式的整合发展提供支持, 以便于更好地推进产业链流程中的文化整合工作实施。如此, 我国企业便可通过经营模式的适应性整合, 为文化整合工作的多维度推进提供有力支持帮助。

### 3.5 架构跨文化沟通的机制

中国企业在实行跨国并购过程中, 应积极针对不同文化背景的企业人群进行深入的沟通交流, 解决不同国家、不同民族员工之间所存在的跨文化交流问题, 这关乎能否让并购企业中的不同员工深刻意识到彼此之间所存在的文化差异, 并完成跨文化的有效对话协作, 为企业的并购行为提供支持。对此, 企业首先应推进沟通渠道的建设, 通过文化沟通渠道的建立运用, 让所有员工意识到文化没有优劣之分, 要懂得尊重彼此之间的文化, 日常可通过企业组织内部的文件传达, 会议召开、以及上下级各个部门

员工之间的信息交流等形式, 传递彼此对不同文化的友好态度, 营造轻松愉快的跨文化交流氛围, 拉近员工彼此之间的距离。其次, 企业还需要针对跨文化交流机制进行反馈系统的建立, 针对跨文化沟通的整体流程进行完善的反馈体系建设, 了解员工对企业文化整合制度, 跨文化沟通机制等多个方面的满意程度, 并针对其中所存在的不足进行及时的信息反馈, 指引跨文化沟通体系的完善发展, 以尽可能提升跨文化沟通机制的合理性, 降低文化冲突发生的概率。<sup>[5]</sup>最后, 企业还应当增强跨文化沟通的培训工作开展, 通过研讨会、专家讲座等形式带领并购组织人员了解跨国并购公司的政治经济、文化风俗、社会传统等基础性知识, 便于组织人员能更好地协调开展相关工作, 引导不同文化背景的员工进行有序的对话与工作开展, 显著提升跨文化沟通工作开展的顺畅程度。

## 4 结束语

总而言之, 新经济时代背景下, 中国企业大胆走向国门, 前赴后继追求海外并购之路, 既是顺应人民币升值、金融危机等历史发展机遇潮流, 谋求更大发展空间的可取之举; 还是企业提升自身市场占有率, 降低贸易顺差的有效方法。对此, 中国企业应把握好当下时机, 争取以更小的资金成本, 合理并购更多欧美西方企业, 并针对并购过程中的文化整合需求, 采取跨文化沟通机制建构、设置合理文化整合目标以及经营管理模式的适应性优化等举措, 多维度推进文化层面的整合发展, 为企业的跨国并购工作开展提供有力的支持。

### 参考文献:

- [1] 饶丽虹. 我国企业跨国并购中的文化整合研究[J]. 现代商业, 2014(2): 2.
- [2] 张华. 我国企业跨国并购中文化整合研究[D]. 江苏大学, 2012.
- [3] 齐善鸿. 中国企业跨国并购文化整合模式研究[M]. 东北财经大学出版社, 2014.
- [4] 宋杨. 我国企业跨国并购文化整合研究[D]. 安徽大学, 2015.

**作者简介:** 杜鑫, 男, 民族: 汉, 学历: 博士, 研究专业方向: 工商管理。