

## 试析企业文化对中国民营企业并购绩效的影响

王道华

(西安交通大学 经济与金融学院, 陕西 西安 710061)

伴随着国外企业并购一波又一波的浪潮,国内也有许多的民营企业加入到这一浪潮中来。在中国民营企业积极参与并购并取得发展壮大时,一个不容忽视的事实是企业并购的高失败率。关于并购失败的原因,理论界与业界众说纷纭。笔者认为,尽管民营企业并购失败的原因有很多,但并购企业之间的文化冲突是一个不可小视的重要因素。

企业文化事实上是在一定条件下,一个企业或一些经济组织长期形成而被公众普遍认同的价值观,是企业精神、文化环境、产品品牌及经营战略的集合体。企业文化在企业内部没有被明确地载明,对企业来说,企业文化是相对于企业发展所需的资金和技术等硬约束而存在的一种软约束。企业通过企业文化将企业的价值观和经营理念灌输给员工,形成上下一致的企业文化,促使员工形成强烈的责任感,激发员工的想象力和创造力,从而提升企业的竞争力。但是不同的企业由于社会背景、企业性质、成长轨迹以及企业家管理风格的不同形成不同的企业文化,这种企业文化的差异主要表现为价值观念的差异、经营思想的差异、管理模式的差异以及企业习俗的差异。文化差异的存在就意味着企业并购中存在着潜在的文化风险,即由于并购企业双方在文化上的差异和冲突使并购的实际结果与预期结果相背离从而造成并购失败的可能性。据有关统计显示,在全球失败的重组案例中80%以上直接或间接起因于企业文化冲突造成的新企业文化整合的失败。一个个失败的案例明白无误地揭示出这样一个真理:在企业并购过程中,如果仅注重业务、市场、资本资源、技术研发的整合而忽视了文化的因素,就会造成并购的失败。避免这种失败的唯一方式就是在并购中重视并购双方的文化差异,降低文化风险对并购绩效的影响。在这一方面成绩斐然的是海尔集

团。从1991年起海尔集团先后兼并了原青岛空调器厂、冰柜厂、武汉希岛、红星电器厂等18家企业,盘活资产达15亿之多,逐渐成为中国家电第一特大型企业。海尔兼并案的成功,是因为在并购不同企业时注重企业文化的再造,采取文化注入的方式对被并购企业进行重组和改造,成功地激活了“休克鱼”,其具体的做法就是在对并购企业输入一套先进的质量体系、评价指标、品牌优势和技术力量的同时,还给并购企业带去了一套完整和优秀的企业经营思想和经营理念。先进的经营思想和经营理念成功地改变了被兼并企业员工的预期,减少了员工不安定的情绪,并加快了新旧企业之间的磨合。

中国的民营企业是转轨经济过程中的新生产物,历史很短,应该说各方面的经验还有欠缺。从民营企业的发展过程来看大多数企业是以家庭为基本经营单位逐步壮大的,这样毫无疑问地会形成家族企业或亲友结合型的企业。在民营企业发展的最初阶段,民营企业所面临的外部环境是:①转轨经济前计划经济条件下的思想观念已经打破,而新的市场经济条件下的运行机制还没有完全建立起来,突出表现为整个社会缺乏诚信;②还没有形成完善的、非常健全的职业经理人市场,尤其是没有相应的制约、惩罚机制;③资本市场对于民营企业不容乐观,如融资渠道不畅、上市门槛较高等。在这种情况下,民营企业做大、做强的理性选择是首先邀请自己的“熟人”(即已经存在的、建立在特殊关系基础之上的联系,彼此较为了解)来加盟,这些“熟人”可能与企业主是同学关系、战友关系、老乡关系、朋友关系等等,选择这样的股东结构就形成了一种近似“骨头——血肉”型的合作关系。这种“骨头——血肉”股权结构具有以下优点:并购后的企业文化风险小,文化方面冲突少。这主要体现在并购双方的价值观念基本

趋同,经营理念便于整合,企业制定的有关策略、计划便于落实和检查,企业可以快速进入正常的运行轨道,充分发挥各种组合资源的配置效率,实现企业的发展战略。

但是随着民营企业的不断发展和社会主义市场经济体制的不断建立和完善,这种“骨头——血肉”型的并购模式越来越显示出一定的局限性。一方面,从建立现代企业治理机制的角度来讲,由于企业规模的扩大,企业的所有权和经营权分离,企业内部制度建设也越来越完善,那种个人治企、因人治企的短期行为已不适合企业的发展;另一方面,民营企业间进行并购的过程中,企业主之间的各种特殊关系资源毕竟有限,同时还会受到企业所在行业、主营业务、地域、企业资源状况等因素的限制。

新的形势促使民营企业的并购发展到了其高级阶段:“骨头——制度”型模式。企业主之间靠各自的股权份额而获得应得的利益和承担相应的责任,股东们依靠股权这根坚实的“骨头”聚合在一起,以取得出发点和根本利益的一致性。股东之间的关系协调,除了运用企业内部一套完整的管理、议事、决策程序外,还受到外部环境的一系列制度的制约和规范。这种并购的高级阶段是完全建立在公正、平等、市场化的基础上的,此时企业参与并购的动机更多的是为了资源配置的优化,其目的是为了取得各种要素间 $1+1 > 2$ 的协同效应。此时,并购的主要的特点是突破了以往的人格化交易的色彩,完全是一种利益驱动的结果。它不再拘泥于企业主之间的特殊关系以及企业之间体制和性质趋同,而可能是一种跨地区的不同性质的企业之间的战略性行为。很显然,这种并购中就存在着潜在的文化风险,文化冲突整合的不利就会造成并购的失败。要彻底改变这一局面,唯一的方式就是重视并购中的文化因素,在并购中除了实行资源整合外,也要实行文化整合,将相异或矛盾的文化特质在相互适应和认同后形成一种和谐的、协调的文化体系。值得注意的是,企业的文化整合不是简单的联合,更不是混合,而是摒弃

自己文化的弱点,吸收其他文化的优点。它涵盖了并购双方在观念文化上、制度文化上、行为文化上以及物质文化上的多方面的整合,涉及到企业的核心价值观念、制度规范、员工面貌、生产经营等多方面的内容。但是,受到企业文化历史沉淀性的影响,文化整合注定了不可能一蹴而就,而必须是一个缓慢的、渐进性的融合过程。并购双方只有秉着客观性、效益性和灵活性的原则才能审慎地分析问题,找到双方企业文化的契合点,进行文化整合,充分发挥企业文化整合过程中的协同效应,利用积极的企业文化对某些企业的消极文化具有可输出性而存在规模经济的潜能,产生企业文化的规模效应。

在对文化整合的概念和基本内容有了充分的认识之后,我们还应当意识到文化整合模式对整合效果的影响,一个选择不当的整合模式会让文化整合进而并购的效果变得更糟。就民营企业的并购而言,兼容型,即两种文化共存于一个企业中并保持相对的独立性,从长远来看不利于企业的正常发展;最佳的模式是融合型,即参与并购的企业不同文化得以很好的取长补短,相互融合,你中有我、我中有你、相容一体,对企业发展的促进作用最大。

#### 参考文献:

- [1] 管军,王毅敏,段兴民. 家族式民营企业制度创新与改制途径探析[J]. 预测,2005,(1):40-43.
- [2] 王政. 代理成本、家族制度与我国的民营企业[J]. 经济与管理,2002,(9):24-25.
- [3] 廖泉文,李鸿搏. 企业并购的文化整合动因、障碍分析及其模式选择[J]. 管理科学,2003,(2):33-37.
- [4] 张藕香,并购企业文化整合问题综述[J]. 经济纵横,2003,(7):61-63.
- [5] 宋富华,王圣宠. 企业并购中的文化整合与再造模式[J]. 科技进步与对策,2003,(1):149-151.

责任编辑、校对:赵西宁