

Study on Corporate Cultural Integration of
Merger and Acquisition

并购企业 文化整合研究

彭仁忠 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

Study on Corporate Cultural Integration of
Merger and Acquisition

并购企业 文化整合研究

彭仁忠 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

并购企业文化整合研究/彭仁忠著. —武汉: 武汉大学出版社,
2015. 10

ISBN 978-7-307-16737-7

I. 并… II. 彭… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 204181 号

责任编辑:胡 荣

责任校对:李孟潇

版式设计:韩闻锦

出版发行: **武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张:13.5 字数:191 千字 插页:1

版次:2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-16737-7 定价:29.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

随着世界经济全球化，各地市场竞争日趋激烈，企业并购也越来越成为企业扩张规模、增强企业竞争实力的重要手段。自从 20 世纪 90 年代以来，世界各地并购浪潮风起云涌。但是，在大多数企业的并购案例中，真正成功的很少。而且，根据美国默莎管理咨询公司的调查结果，在过去 30 年里，世界上较大的企业并购案中有 65% 的并购是不成功的，而且也没有获得事先预期的财务回报与协同效应。在具体分析企业并购失败的真正原因时，麦肯锡管理咨询公司、默莎管理咨询公司的一些研究结果表明，并购双方忽视它们之间企业文化的差异、不能妥善解决企业之间的文化冲突、没有进行有效的文化整合是企业并购失败的主要原因。因此，对企业文化和企业文化整合的研究引起国内外学者们的广泛关注和探讨，虽然他们在企业文化测量、诊断和评估的模型与文化量表的开发等定性定量方面的研究取得了一些成果，但是还需对决定并购企业文化整合成败的关键环节，如文化整合前的风险评价、整合模式选择和整合后的企业文化综合评价等方面做进一步研究。

本书首先在总结前人对企业文化整合研究的基础上，介绍了研究目的与意义、国内外研究现状、研究方法、主要内容与创新点，同时对企业并购理论、企业文化理论、企业文化整合理论和综合评价的方法等相关理论基础分别进行了阐述。其中包括对并购含义、类型、动因、阶段过程和风险体系的阐述；对企业文化含义、类型、特征、分层与企业文化测评的阐述；对企业文化整合含义、类型和相关理论的阐述；对综合评价的方法进行比较和分析，等等。其次在综合运用并购理论、企业文化理论、并购企业文化整合理论和模糊综合评价等理论的基础上构建了以下四种模型：（1）通过对

文化整合与企业并购的关系、并购企业文化整合重要性、并购企业文化整合成败的重要影响因素与并购企业文化整合过程中的重要环节进行了深入分析，构建了并购企业文化整合系统模型。该模型对并购企业文化整合的成败起着重要作用。(2)依据文化风险的来源与类型，构建了并购企业文化整合前的文化风险评价指标体系和文化风险模糊综合评价模型，并运用案例分析了应用模型。为企业并购企业文化整合前提供决策参考。(3)对并购企业整合中文化整合模式进行了分析，讨论了影响文化整合模式选择的主要因素和原则，并在此基础上构建了并购企业整合中文化整合模式选择模型，之后运用案例实证分析。该模型为并购企业在文化整合中有效地选择文化整合模式提供了有力借鉴。(4)对并购企业文化评价量表进行了分析，阐释了选择 Denison 的 OCQ 量表的原因，并基于 Denison 的 OCQ 量表建立了并购企业文化整合后的企业文化评价指标体系和模糊综合评价模型，并应用案例分析验证评价模型的适用性。该模型为并购企业评价企业文化整合后是否达到整合目标及分析企业绩效提供了借鉴。最后，提出了相关研究结论，并为后续研究提出了相关建议。

本书以企业文化为主线研究了并购企业整合前后的风险控制和模式选择，以期与国内相关专业的学生和学者提供一种研究思路和方法，并且为从事企业并购的管理者们提供一些理论和实践的参考。本书是作者多年从事企业文化教学和研究总结和探索的一些研究成果。在撰写过程中，作者参考了大量国内外企业文化和企业文化整合研究的相关资料，书后列出了参考的主要文献，书中如有文字引用未列出或遗漏参考文献，恳请批评指正。同时，由于作者水平有限，书中难免有疏漏和不妥之处，恳请广大读者、同行和专家予以批评指正。

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 研究背景和意义.....	1
第二节 企业文化研究理论起源.....	3
第三节 国内外研究综述.....	5
第四节 研究设计	15
第二章 企业并购与企业文化相关理论	19
第一节 企业并购理论	19
第二节 企业文化理论	29
第三节 并购企业文化整合理论	43
第四节 综合评价相关理论	51
第三章 并购企业内部的文化冲突	55
第一节 并购企业的企业文化特性	55
第二节 并购企业的企业文化差异与冲突的具体表现	56
第三节 并购企业的企业文化冲突的形成原因	60
第四节 并购企业的文化冲突处理模式	61
第五节 解决并购企业内部文化冲突的对策	62
第四章 并购企业文化整合系统模型	63
第一节 文化整合与企业并购的关系	63
第二节 并购企业文化整合重要性分析	66
第三节 影响并购企业文化整合成败的因素分析	71
第四节 并购企业文化整合过程中的重要环节分析	73

第五节 并购企业文化整合系统模型构建	75
第五章 并购企业文化整合前的文化风险识别、评估及综合评价	77
第一节 文化风险内涵和特征分析	77
第二节 并购企业文化整合前的文化风险识别	86
第三节 并购企业文化整合前的文化风险评估与分析	92
第四节 并购企业文化整合前的文化风险模糊综合评价	95
第五节 模型应用	101
第六章 并购企业文化整合中模式的选择	106
第一节 企业文化整合模式分析	106
第二节 并购企业文化整合的模式与流程设计	114
第三节 并购企业文化整合模式选择模型	120
第四节 应用实例	125
第七章 并购企业文化整合后的企业文化综合评价模型	129
第一节 并购企业文化评价量表的比较研究	129
第二节 整合后的企业文化评价维度变量与指标组成	134
第三节 整合后的企业文化模糊综合评价模型构建	140
第四节 模型应用	145
第八章 并购企业文化价值观对比研究	150
第一节 企业文化价值观的含义	150
第二节 企业文化价值观的特征与差异	151
第三节 中外企业文化价值观的对比案例分析	153
第四节 中外企业价值观的差异对企业跨文化管理的启示	156

第九章 总结与展望.....	161
第一节 总结.....	161
第二节 展望.....	162
参考文献.....	163
附录 1 企业文化风险指标评价调查问卷	186
附录 2 并购中文化风险问卷调查	188
附录 3 企业文化测评权重问卷	191
附录 4 企业文化测评调查问卷	198
后记.....	207

第一章 绪 论

第一节 研究背景和意义

随着经济全球化的不断发展，国际市场竞争愈加激烈，许多企业都希望通过实施并购获取竞争所需的规模和资源、扩大市场份额、提高生产经营效率，也确有相当一部分企业运用这种方式实现了降低成本、高速扩张和增强企业实力的目的。许多企业通过企业并购实现扩张较之通过企业自身积累实现扩张具有明显的时间上的优势，能够在短时间内迅速实现企业发展的需要，因此并购被一些企业经营者视为在发达的市场经济条件下企业进行资本运营的一种高级形式，是迅速完成经营扩张、实现企业规模效应的最佳途径。但是，在为数众多的企业并购案例中，真正成功的并不多。美国麦肯锡咨询公司曾大规模调查了近十年来发生的企业并购案，结果显示只有 1/4 的企业在并购后赚回了相关费用。美国默莎管理咨询公司在对 20 世纪 90 年代发生的 140 起企业并购案例研究后发现，有约半数企业在并购后其业绩没有超过行业平均水平。而且，在过去 20 年里，国际上大的企业并购案中 65% 的并购是失败的，没有获得预期的协同效应和财务回报。在分析企业并购失败的原因时，美国麦肯锡咨询公司、默莎管理咨询公司以及其他的一些研究结果表明，忽视并购双方企业文化的差异、没有妥善解决文化冲突、未能进行有效的文化整合是企业并购失败的重要原因。而波士顿咨询集团的一项研究表明，只有不到 20% 的企业在并购目标企业之前考虑过文化整合计划。科尔尼公司的调查显示，在并购失败的决定因素中，文化的差异位居首位，这种文化差异主要是企业文化的差

异。企业文化是企业在长期的生存和发展中所形成的，为组织的多数成员所共同遵守的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范。企业文化的一个突出的特点是潜移默化地发挥影响。

许多欧美及日本公司开始重视企业文化与企业经营成败的密切关系。通常那些能建立长期良好文化的企业都会表现出优良的整体经营绩效。以历年世界 500 强企业中所选出声誉卓著的公司为例，这些声望高的企业在经营管理能力、产品及服务品质、创新能力、长期投资获利、财务状况、吸引及培养与留住人才能力、对社会及环境的责任感，以及企业资产运用等方面皆有卓越的表现。更重要的是，这些企业都各自拥有优良而独特的企业文化，从中国许多成功的企业也可以发现相同的现象。对所有企业经营者而言，优良企业文化的价值因而愈来愈受到重视。

而且，由于企业不断地面临大环境快速剧烈的变迁，经济竞争日益走向全球化，企业组织为求永续经营的过程中，渐进地明了并重视企业文化的建设也是企业成功的另一项重要的因素。哈佛大学教授特伦斯·狄尔(Terrence E. Deal)和麦肯锡管理顾问公司顾问阿伦·肯尼迪(Allen A. Kennedy)在《塑造企业文化》一书中提出他们的研究结论：杰出的企业都有一个强劲有力的“企业文化”作为基石，而强劲有力的“企业文化”是企业制胜重要的管理方针。

企业文化的兴起导致了西方企业界一场意义深刻的革命。在现代企业生产经营中，由于生产过程的精细分工和社会化程度的提高，增加了管理的复杂性，原有的企业管理理论和方式已经不能适应企业管理实践提出的要求。企业文化就是在这种历史背景下应运而生的，其主要贡献在于实现了企业组织目标与个人目标的统一、工作与生活的统一、约束与自由的统一、管理与被管理的统一。企业文化理论弥补了古典管理理论、行为科学管理理论、管理丛林理论等的不足，在强调硬性管理的同时，十分注重软件管理建设，并把两者有机结合起来，实现了“软”、“硬”结合的最佳管理方式，从而为管理科学注入了新的生命要素，把管理理论推进到一个新的高度。

企业文化的概念从产生到发展已有 30 多年研究历史，国内外

许多学者对企业文化的概念、文化与企业绩效的关系、文化的测度体系等进行了研究，取得了一些研究成果。而且，不同派别的学者运用不同的方法和测量工具对企业文化进行测量与评价，获得了一些定性和定量的数据结果。然而，对企业文化的评价并非动态的，随着社会变化与企业文化的发展，还需进一步探索企业文化对企业绩效、企业整合的影响。

企业文化在企业并购中扮演着重要的角色，是保证企业并购顺利实施的重要因素和条件之一。并购企业文化的整合是一个系统，既需要企业文化冲突的风险进行识别，又要对整合模式和整合计划有一个科学的选择以及规划，在整合过程中还要对整合的途径以及其作用有一个全面的认识，同时整合还是个循环过程，在整合计划推进的过程中应同时建立企业文化测评系统来反馈以及指导企业文化的整合。

本研究在总结前人企业文化整合研究的基础上，综合运用并购理论、企业文化理论、文化整合理论和模糊综合评价等理论，参考国内外学者已研究的企业文化评价量表为基础，对并购企业文化整合前、整合中和整合后的企业文化问题进行了深入探讨，并分别建立了并购企业文化整合系统模型、并购企业文化整合前企业文化风险综合评价模型、整合中文化整合模式选择模型和整合后的企业文化综合评价模型。例如，并购企业文化整合系统模型对并购企业文化整合成败起着重要作用。并购企业文化整合前的文化风险综合评价模型为企业并购文化整合前提供决策参考。并购企业整合中文化整合模式选择模型为并购企业在文化整合中有效地选择文化整合模式提供了有力借鉴。并购企业整合后企业文化模糊综合评价模型为并购企业评价企业文化整合后是否达到整合目标及分析企业绩效提供借鉴。

第二节 企业文化研究理论起源

起源于二十世纪六七十年代的企业文化研究，从其发展脉络上大致可分为两个主要阶段：

第一阶段为 20 世纪 80 年代。这一阶段的企业文化的研究以探讨基本理论为主,如企业文化的概念、要素、类型以及企业文化与管理的关系等。这一时期的研究大概可以分为三类:

第一类是“理论型”研究,试图从文化的角度探索企业管理的新方法和新思路。如 1981 年威廉·大内在《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书中,分析了企业管理与文化的关系,提出了“Z 型文化”、“Z 型组织”等概念。1982 年特伦斯·狄尔(Terrence E. Deal)和阿兰·肯尼迪(Allan Kennedy)在《企业文化》一书中提出,杰出而成功的公司大都有强有力的企业文化。他们还提出,企业文化有五要素,即企业环境、价值观、英雄、仪式、文化网络。其中,价值观是核心要素。并提出了应借用管理咨询的方法,先从表面开始,逐步深入观察公司的无意识行为的企业文化分析方法。

第二类是“反思型”研究,这类研究一般是在总结日本企业管理经验的基础上,反思美国企业管理失效的根本原因,如 1979 年伏格尔的《日本名列第一》、1981 年理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的《战略家的头脑:日本企业的管理艺术》等。

第三类是“经验总结型”研究,这类研究主要以总结和挖掘美国成功公司的经验,强调美国优秀公司的文化传统绝不亚于日本的企业,并指出美国企业振兴之路不在日本,而在美国本土。如美国著名管理专家托马斯·彼得斯与罗伯特·沃特曼合著《寻求优势:美国最成功公司的经验》,研究并总结了 3 家优秀的创新型公司的管理,一发现这些公司都以公司文化为动力、方向和控制手段,因而取得了惊人的成就,这就是企业文化的力量。

第二阶段为 20 世纪 90 年代至 21 世纪初的企业文化研究的深入与发展阶段。企业文化的研究,已由先前的初步的理论研究逐步走向实际应用研究和量化研究。总的说来,企业文化的研究出现了三个主要研究方向:(1)企业文化构成理论及其测量研究(Schneider, 1990; Hofstede, 1990; Denison, 1996; Stringer, 2002; Edgar, 2004; Arjen, 2006);(2)企业文化与企业经营绩效的应用研究(Denison, 1990; Kotter & Heskitt, 1992; Denison, 1995; Deni-

son, 1997; Huang, 2003; Denison, 2004); (3)企业文化的诊断与评估及企业文化整合的研究(Roger Harrison & Herb Stokes, 1992; Cameron & Quinn, 1998, Birkinshaw & Bresman, 2000; Robert & Paul, 2001; Risberg, 2003)。

第三节 国内外研究综述

一、国外研究综述

(一)企业文化研究

从研究方法上看,20世纪80年代企业文化研究就出现了两大方法的派别。

一派是以美国麻省理工学院的沙因(Schein)教授为代表的定性化研究流派。他们对企业文化的概念和深层结构进行了系统的探讨,并提出了进行现场观察、现场访谈、评估企业文化的步骤等。沙因在1984年发表的《对企业文化的新认识》一文和1985年出版的专著《企业文化与领导》(*Organizational Culture and Leadership*)中,系统地阐述了企业文化的概念,他认为企业文化是在企业成员之间相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同的,并用来教育新成员的一套价值体系。沙因并进一步提出了关于企业文化的发展、功能和变化以及构建企业文化的基本理论,他认为企业文化可分为以下三个相互作用的层次:(1)物质层文化,是指组织的明显品质和物理特征(如建筑、文件、标语等可见特征),据此可以观察到的组织结构和组织过程等;(2)支持性价值观,包括战略、目标、质量意识、指导哲学等;(3)基本的潜意识假定,这一层是企业文化的核心,包括潜意识的、暗默的一些信仰、知觉、思想、感觉等。与此同时,沙因提出了揭示文化的四个步骤:一是分析新成员“社会化”的过程和内容;二是分析人们对组织重要事件的反应;三是分析信念、价值和“文化创建者”和“文化载体”的假定;四是与局内人一起联合探索和分析在访谈中未被揭示的、或观察到的异常现象和令人困惑的特征。但是,沙因这种定性研究方法难以进行

客观的测量，在探讨组织文化与组织行为和组织效益的关系时，更是难以进行比较研究。

另一流派是以密歇根大学工商管理学院奎恩(Quinn)教授为代表的定量化研究流派。他们从企业文化的一些特征和不同的维度出发，对企业文化进行研究。奎恩和卡梅隆(Cameron)认为企业文化通过企业所信奉的价值观、主导性的领导方式、语言和符号、过程和惯例以及成功的定义方式得到反映。他们将奎恩提出的竞争价值理论模型(Competing Values Framework, CVF)扩展到对企业文化的测量，以探查组织文化的深层结构和与组织的价值、领导、决策、组织发展策略有关的基本假设，并构建了OCAI量表。该理论模型由灵活性与稳定性、关注内部或外部两个成对维度构成。在这两个维度的交互作用下，出现了四种类型的组织文化：宗族型文化(clan)、活力型文化(adhocracy)、层级型文化(hierarchy)和市场型文化(market)。竞争价值理论模型，为后来组织文化的测量、评估和诊断提供了重要的理论基础。但是，有些学者认为这种现象学的方法，只是研究企业文化的表层，而不能深入到企业文化的深层意义和结构中。

研究企业文化主要有定性和定量两种方法，定性研究往往是嵌入到情境中，需要精心的解释；而定量研究是与具体情境无关的，使用的是预先确定的标准。两者各有利弊。定性研究能提供丰富的、更深刻的观点，但其缺陷则在于“主观性”，从而影响到结论的可靠性；定量研究则更加严密，通过理论检验，发展出一般的结论，并且可以做组织之间、组织内部的比较研究，但定量研究往往容易忽视文化的整体性，而只反映了研究者片面的文化认识。

(二) 并购企业文化整合研究

1. 对并购企业文化整合模式与机制研究

在20世纪80年代末，国外学者对文化整合模式的选择进行了研究。文化整合被认为是并购双方互动的过程，在文化整合时必须考虑并购双方员工对企业文化认同感和文化宽容度(Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Shapiro, 1991; Robert & Paul, 2001; Risberg, 2003)。Nahavandi和Malekzadeh(1988)指出，对并购企业来说，采

用何种模式取决于它的文化宽容度,即鼓励还是反对组织内员工持不同的价值观,以及战略相关性,即相关并购还是不相关并购。贝利(Berry, 1998)将文化整合称为“文化适应”,认为并购双方共有四种文化整合模式,即一体化、吸收型、分隔型和混沌化。

2. 对并购企业文化整合的文化风险与冲突研究

Haspeslaph 和 Jemison(1991)指出,并购的价值都是在并购交易后创造出来的。也就是说,无论事先对外宣称的并购动机是什么,包括获得某些协同、进入新市场,都必须通过整合过程来将其实现。Schweiger 更进一步指出,并购后的整合过程是一个复杂的过程,包括三个维度:技术、政治与文化。其中,文化是整合的重要内容,双方的文化差异必须慎重对待。

Mirvis 和 Marks(1992)认为文化冲突一般会经历四个阶段:(1)感知差异。人们首先注意到的是两个企业的领导之间的区别。包括管理风格、行为风度,以及各自的产品和声誉、在两个企业工作的人、两个企业经营的所有方面,甚至是最平常的方面也引起了人们的注意。(2)放大差异。两个企业可感知的差异随着时间逐渐尖锐和突出。人们开始不断进行总结,业务系统的差异反映了深层次的价值观和经营理念方面的差异。(3)典型化。一方的员工认为对方的员工的风格、做事方式等几乎所有的方面都很类似,于是用一些简短术语为他们建立一个典型的“形象”。各方对自己和对别人的概括都不相同,正如自己对自己的认识和对方对自己的认识是不同的。当两个企业属于不同的国家或者一个国家不同的地区时,这种情形会更加严重。一旦典型化,就意味着一方将放弃进一步探究、理解甚至接受另外一方的文化的愿望和努力。(4)压制。这个术语概括了文化冲突的最后一个阶段。此时,其中一个企业的文化被压制。“我们”是胜利者、拥有优越的文化,而对方则被看做失败者,文化也是劣等的。优越感小仅仅意味着态度和观点,而且会直接导致让对方无条件地按照自己的方式来制定战略、政策以及行为方式的强硬要求,因此肯定会疏远对方的员工,引发强烈抵制,并且丧失了解和采用对方一些更好的经营方式、惯例的机会。

卡特怀特和克普尔(Cartwright & Cooper, 1993)依据翰蒂对

(Handy)企业文化类型的四种划分,即个人/支持型、权力型、角色型、任务/成就型,认为不同类型的企业文化在并购后有三种不同的结果,即美满的、有问题的和灾难性的。他们同时还指出,在不同文化背景的企业之间进行并购,其结果也可能是一桩美满的企业联姻。

大卫和辛一格(David & Singh, 1994)认为企业并购中的文化风险主要有两类,一类是对目标企业文化对立和距离的测定;另一类是阻碍两种文化有效融合的能力。他们也指出在评价一项并购的适应性时,除了战略问题以外,并购企业必须考虑文化风险。

3. 企业文化对并购绩效的影响因素及作用机制研究

Davis(1969)是最早研究管理风格影响并购绩效的学者之一。他认为管理风格主要包括风险偏好、回报周期、权力结构的配置、职能侧重和利润分配。在大量咨询经验的基础上,Davis认为管理风格的差异是取得并购成功的主要障碍。因此,应该在并购前详细地分析双方在经营风格上的差异。

根据 Hofstede(1980)的指标,民族文化之间的差异体现在:权利距离、不确定性的厌恶程度、男性主导还是女性主导、个人主义或集体主义。Denison(1995)组织文化模式是一种有效测量组织文化的方法,它能清晰地测量出组织文化和绩效的关系。

Shrivastava(1986)认为,并购双方规模越接近,并购方越难以保证在所有需要整合的领域都认识清楚;而 Walter(1985)和 Mirvis(1984)则认为,当被并购企业的规模较并购方小得多的时候,其成员的要求和利益可能会被忽略。

Nahavandi 和 Malekzadeh(1988)指出,驱动并购的战略决定了双方整合的程度;当整合的程度较高时,发生文化冲突的可能性会比较大。比如,在混合并购中,由于双方业务不同,可能互相独立性会比较强,发生文化冲突的机会就小一些;但是,在相关并购中,并购方高级经理一般会谋求组织整合来实现协同,而被并购企业的员工将直面并购方的企业文化。

Chatterjee 和 Lubatkin(1992)通过并购宣布日前后的股价波动来判断资本市场对双方企业文化差异的反应。实证结果表明,对于

双方存在明显文化差异的并购，投资者往往持消极态度。一些案例分析也对这个领域的研究作出了很大贡献。

Cartwright 和 Cooper(1993)认为当并购方对异质文化比较宽容，或者被并购企业对外来文化也比较宽容的时候，都会减轻企业文化差异对并购绩效的负面影响。

Denison 和 Mishra(1995)通过对 764 个组织的高层经理人员进行调查，发现模式中的四个文化特质，即工作参与、一致性、适应性、使命，分别与公司的某些绩效指标(如全面绩效、市场份额、销售增长量、收益率、员工满意度、产品和服务质量，以及新产品的研发)存在明显的相关关系，Denison 发现几乎所有的文化特质都与组织绩效量度之间显著相关，而且每一种文化特质都与大范围的主观和客观的组织绩效量度存在明显的正相关。

Morosini(1998)指出，民族文化差异与跨国并购业绩相关。Morosini、Shane 和 Singh(1998)分析了 52 家意大利和英国企业在 1987—1992 年的跨国并购，研究结果表明，民族文化差异提高了跨国并购业绩；Larsson 和 Finkelstein(1999)的研究更明确认为跨国并购(民族文化差异)意味着更高的并购潜在价值以及更低的员工抑制和流失率(因为跨国并购往往是互补型的)，但在组织整合方面需要克服一些困难。

K. Huang(2003)在其博士论文中主要探讨了 Denison 的 OCQ 量表在评价台湾的企业与美国的企业时企业文化是否与企业绩效直接相关。研究结果证明企业文化与企业的绩效正相关。

Eric 和 Rangapriya(2005)对企业文化的构成因素与绩效的关系进行了实证研究。研究结果表明，不同的企业文化因素会对财务绩效(本研究采用的财务绩效指标为 EBIT)产生不同的影响。Eric 并提出了一个企业文化的六因素模型。他们发现，客户导向、企业公民行为、绩效标准、与公司认同等四个因素可以直接影响企业的绩效。另外两个因素——人力资源管理和组织沟通，虽然不与企业绩效直接相关，但会通过其他文化因素来影响企业绩效。

4. 并购企业文化整合与其他整合的关系研究

Ghoshal 和 Hapeslagh(1990)通过案例研究发现，如果能够在两