



跨国并购中的

品牌资源整合研究

刘文纲 / 著

KUAGUO

BINGGOUZHONGDE

PINPAI ZIYUAN ZHENGHE YANJIU

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

教育部人文社会科学研究一般项目成果 (10YJA630100)

跨国并购中的品牌 资源整合研究

刘文纲 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国并购中的品牌资源整合研究/刘文纲著. —北京:
经济科学出版社, 2017. 6

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8128 - 9

I. ①跨… II. ①刘… III. ①制造业 - 跨国兼并 -
品牌战略 - 品牌 - 中国 IV. ①F426. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 116035 号

责任编辑: 于海汛 宋 涛

责任校对: 杨 海

责任印制: 潘泽新

跨国并购中的品牌资源整合研究

刘文纲 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 12.25 印张 200000 字

2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8128 - 9 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

现代市场竞争就是品牌的竞争，培育自主的国际知名品牌是企业国际化的战略目标之一。长期以来，基于对自身资源条件和国际经营环境的考虑，我国企业大都选择贴牌方式或“贴牌+自主品牌”的方式进入国际市场，而在自主国际品牌的创建上投入资源普遍较少。由于缺乏自主国际品牌，我国企业“走出去”不可避免地要依赖跨国公司，加入其全球一体化经营网络并成为其中的一个节点（加工制造环节）。但这样做的结果是，我国多数企业被长期锁定在国际产业链的低附加值环节，企业国际化进程和企业持续发展能力受到很大程度的制约。正是认识到创建自主国际名牌的重要性，像华为、格力、海尔、联想、TCL集团、青岛啤酒、中联重科、雅戈尔等一批中国企业不惜投入巨额资金，建立海外分销网络、海外生产基地或收购当地企业，甚至是收购欧美国家的企业，以提升企业的国际市场影响力，加快培育自主的国际名牌。

进入21世纪以来，随着“走出去”开放战略的深入实施，我国企业以跨国并购方式实现的对外直接投资额逐年快速增长。据商务部的统计数据显示，2004年时，中国企业跨国并购投资金额还只有30亿美元，而2013~2015年3年中国企业跨国并购投资额分别为529亿美元、569亿美元、544亿美元，分别占当年全部对外直接投资净流量的31.3%、26.4%、25.6%。2015年中国企业跨国并购涉及制造业、信息传输软件和信息技术服务业、采矿业等行业；其中，制造业并购金额为137.2亿美元，位居首位，涉及137个项目。由此看出，跨国并购已经成为中国制

造业企业对外直接投资和开展国际化经营的重要方式。

作为来自新兴国家的企业，中国企业发起的跨国并购往往属于“蛇吞象”式并购，其并购动因有显著的共性，即通过跨国并购，获取欧美国家知名企业的人才、技术、品牌、渠道、客户关系等战略资源，提升企业核心竞争能力，进而加快企业国际化进程。但国内外的多项研究表明，跨国并购的失败率非常高。TCL集团、联想集团等中国企业在跨国并购后也都遇到了很多问题，如海外业务亏损、客户资源流失、自主品牌国际化成长缓慢等。那么，作为弱势一方的中国企业应制定什么样的跨国并购战略？如何推动跨国并购中的市场类无形资源优势转移？在跨国并购后如何规划品牌战略以促进并购双方品牌资产的提升？如何提高中国企业跨国并购整合绩效？对这些问题的高度关注正是本书的出发点。本书希望通过研究，揭示我国制造业企业跨国并购中市场类无形资源整合的特殊性，构建品牌、渠道、客户关系等资源整合方式选择的分析模型并阐明各种整合方式的适用性，建立品牌资源整合管理体系和购后整合绩效评价指标体系，推进跨国并购整合管理理论的丰富完善，并为提高我国企业跨国并购绩效提供理论支持。

国际名牌战略的实施需要经历一个长期而艰巨的过程，而且要求企业有充足的资源做支撑。那么，在竞争日益激烈的国际市场中，我国企业应如何选择国际品牌战略？如何创建自主的国际名牌？如何根据内外部环境变化对原有的品牌战略进行动态调整？对这些问题的高度关注，也是本项目选题的出发点。本项目希望通过研究，提出推动企业品牌国际化进而使中国企业摆脱“高市场占有率—低市场控制力”困境的措施建议。

通过文献扫描发现，以往研究工作主要基于企业资源基础论、知识转移、人力资源管理、财务管理等视角研究并购整合问题，研究对象主要涉及组织、人力资源、企业文化和财务等资源或要素，研究内容主要包括资源整合的重要性、整合模式及其选择、整合过程管理、核心能力转移等。在大量文献中，如博阿滕

(Boateng, 2006)、普鲁厄特等 (Pruett et al., 2003)、里斯伯格 (Risberg, 2003)、潘爱玲 (2006) 等, 都强调文化整合是并购整合管理的核心内容, 并对文化整合模式选择、整合过程管理等进行了深入的研究。亨里克等 (Henrik et al., 1999)、安纳德和德里奥斯 (Anand and Delios, 2002)、王国顺和李清 (2006)、陈龙波等 (2007) 等, 对跨国并购中的知识转移进行了研究, 并认为知识属性、吸收能力、经验、文化差异等因素与知识转移水平有显著关系。从以往的研究成果看, 资源整合方式的选择和设计是研究的焦点问题, 例如, 哈斯帕拉夫和杰米森 (Haspeslagh and Jemison, 1991) 根据并购双方的战略依赖性需求和组织独立性需求, 提出了资源整合的四种模式: 合并式整合、保护式整合、共生式整合、控制式整合。李广明 (2006) 提出, 企业并购整合应从横向、纵向、时间和空间四个维度构建整合管理体系。

但在以往研究中, (1) 关于品牌、渠道、客户关系等市场类无形资源的并购整合及市场知识转移的研究仍较少, 即使一些文献关注到了此方面问题, 也仅为局部或孤立研究, 缺乏对市场类无形资源整合的系统研究, 对市场类无形资源整合的系统性、交互性和长期性较少考虑。(2) 关于跨国并购整合绩效评价、跨国并购与品牌国际化战略关系的研究也不多见。对无形资源整合的业绩和效率进行全面、客观评价应是跨国并购整合管理的重要内容, 而揭示跨国并购在品牌国际化进程中的战略地位和作用也是中国企业国际化的客观需要。(3) 关于整合模式选择的研究中较多关注了文化差异、战略关联性、并购结构等因素, 但对无形资源特性、目标市场特性等因素的关注还较少。仅仅考虑某两方面的因素并建立资源整合方式选择理论模型的思路并不适合所有的资源要素。(4) 我国企业发起的跨国并购大都属于“蛇吞象”式并购, 而国内外关于“蛇吞象”式并购条件下的品牌整合管理问题的研究尚处于起步阶段, 相关研究成果仍较少。

随着企业并购理论发展至现在, 人们普遍认识到, 并购整合

管理在很大程度上决定着跨国并购的成败。而品牌的资源特性及其在企业国际化中的关键地位决定了,品牌及其背后的市场类无形资源整合应成为跨国并购整合管理的重要内容,并且整合方式/策略的选择正是品牌资源整合管理的关键内容。因此,本课题选择中国制造企业跨国并购中品牌、渠道、客户关系等市场类无形资源整合问题作为研究对象,基于对市场类无形资源特性及跨国并购与企业品牌国际化战略关系的剖析,对品牌资源整合特殊性、整合方式选择、整合过程管理、市场知识转移、整合绩效评价等问题展开研究,推进跨国并购整合理论的完善,并为提高我国企业跨国并购整合绩效提供理论和方法支持。

本书研究内容和研究思路如下:

(1) 国内外相关研究文献综述。本部分将基于文献综述,明确本书研究的理论基础。本书研究的理论依据主要包括:基于无形资源转移的跨国并购战略理论、企业资源基础论、国际品牌管理理论、渠道理论、关系营销理论等。

(2) 构建品牌资源整合管理体系,深入剖析市场类无形资源特性(特别是隐默性和适配性)。在此基础上,构建市场类无形资源整合管理的系统模型,阐明品牌、渠道、客户关系及市场知识等无形资源整合之间的内在关系,并明确整合管理的主要内容;进而从横向(明确资源整合的范围及重点)、纵向(保证整合管理的系统性和计划性)、时间(节奏管理和动态调整)和空间(明确无形资源如何在不同组织、不同区域之间进行转移扩散)四个维度构建品牌资源整合管理体系。

(3) 品牌资源整合方式选择的实证研究。本部分将基于对整合方式选择影响因素的系统分析,对品牌资源整合方式进行比较研究。市场类无形资源特性决定了,决策者在选择整合方式时需要考虑多方面的因素,如双方品牌的相对市场影响力(品牌强度)、双方市场定位的一致性、双方企业文化及其源文化的差异性、目标市场特性等。基于以上的比较研究,构建品牌资源整合方式选择的实证模式,并以近年来中国企业跨国并购实践为例

进行实证检验,阐明各种整合方式的适用性。

(4) 品牌背后的战略性资源整合研究。品牌是一种综合性无形资源,在其背后隐含着渠道、客户关系、市场知识等多种战略性资源。品牌资源的综合性决定了,跨国并购中品牌资源的整合具有显著的复杂性和多层次性,品牌资源整合可分解为品牌整合、渠道整合、客户关系整合等内容。本书将对客户关系、渠道等品牌资源整合管理体系、整合方式选择等问题进行研究。

(5) 品牌资源整合绩效评价研究。本书将明确品牌资源整合绩效评价方法,构建整合绩效评价指标体系,并选择中国企业跨国并购案例进行实证检验,阐明评价指标体系的可操作性和有效性,提出有关提高我国企业跨国并购整合绩效的对策建议。

本书坚持规范研究和实证研究相结合。本书基于对吉利、TCL集团、联想集团、中联重科等企业的跨国并购案例分析,构建跨国并购中的品牌资源整合分析模型,阐明我国企业国际化进程中的品牌战略变迁路径。但由于跨国并购管理属于企业战略管理的范畴,因而企业案例调研存在难度,所能获得的一手数据资料往往较少,进而限制了案例研究的可靠性。进一步加强企业案例研究,将是笔者今后努力的方向。

本书作为教育部人文社会科学研究项目“企业跨国并购中的品牌资源整合研究”(10YJA630100)的研究成果,在结构体系、学术观点、研究方法等方面难免存在一些不足,望专家学者和广大读者批评指正。

作 者

2017年5月

目 录

第一章 跨国并购中品牌资源整合研究综述	1
一、跨国并购整合	1
(一) 企业并购整合	2
(二) 企业跨国并购整合	4
二、跨国并购中的无形资源整合	7
(一) 基于无形资源优势转移的跨国并购战略分析框架	7
(二) 跨国并购中的无形资源协同效应	8
三、跨国并购后的品牌整合	9
(一) 市场类无形资源及获取途径	9
(二) 跨国并购中的品牌整合与并后品牌战略	10
四、跨国并购后的渠道整合	12
五、跨国并购后的客户关系整合	14
六、总结和评析	16
第二章 跨国并购中的品牌整合	
——静态和动态的视角	20
一、引言	20
二、TCL 与联想：两种不同的品牌整合方式	22
(一) TCL 集团的渐进式整合：品牌租赁	22
(二) 联想集团的激进式整合：品牌收购	23
三、品牌整合方式比较及影响因素分析	25
(一) 品牌整合方式的比较	25
(二) 影响品牌整合方式选择的因素	29

(三) 品牌战略规划: 全球统一品牌战略还是本土化品牌战略	34
四、品牌资源整合策略选择模型的建立及实证检验	36
(一) 二元选择模型 (Binary - Choice Model) 的构建	37
(二) 基于中国企业跨国并购实践的实证检验	38
五、公司品牌与产品品牌关系的处理	43
(一) 企业业务组合特征	44
(二) 企业目标市场的分布	44
(三) 企业所处行业	45
(四) 企业生命周期阶段	45
六、我国企业国际化进程中的品牌战略变迁路径	46
(一) 变迁路径之一	47
(二) 变迁路径之二	48
(三) 变迁路径之三	49
七、结论和启示	50
 第三章 企业跨国并购中的渠道整合	53
一、问题提出	54
(一) 研究背景	54
(二) 研究内容	56
(三) 研究思路和方法	58
二、相关理论研究综述	59
(一) 关于企业跨国并购整合	59
(二) 关于企业并购中的渠道整合	63
(三) 文献评述	65
三、渠道资源特性和跨国并购渠道整合分析框架的构建	66
(一) 渠道资源特性分析	66
(二) 渠道整合与相关资源整合的关系	70
(三) 跨国并购渠道整合流程框架的建立	73
四、跨国并购渠道的整合策略及选择	77
(一) 渠道整合策略类型	77
(二) 影响渠道整合策略选择的因素	78
(三) 渠道整合策略选择模型	80

五、中国企业跨国并购渠道整合案例研究	83
(一) 联想并购 IBM PCD 渠道整合案例分析	83
(二) 联想并购 Medion 渠道整合案例分析	88
(三) 中联重科并购意大利 CIFA 渠道整合案例分析	92
(四) 案例比较分析	95
六、结论与展望	98
(一) 结论	98
(二) 研究不足和展望	99
 第四章 企业跨国并购中的客户关系整合研究	104
一、问题提出	105
(一) 研究背景	105
(二) 研究目的和研究内容	106
(三) 研究思路和研究方法	107
二、相关理论综述	107
(一) 跨国并购整合理论	108
(二) 渠道管理和渠道整合	111
(三) 客户关系的维护和转移	112
(四) 文献评述	114
三、客户关系资源特性及其对跨国并购整合的影响	115
(一) 客户关系的定义	115
(二) 客户关系的资源特性	116
(三) 客户关系资源特性对并购整合的影响	119
四、影响跨国并购客户关系整合的因素	121
(一) 并购方企业的客户关系管理能力	121
(二) 客户关系双方的文化差异	123
(三) 并购双方文化的整合效果	124
(四) 人力资源整合效果	126
(五) 并购后市场定位的调整	127
(六) 品牌原产地效应	128
(七) 当地政府的态度	128
五、跨国并购中客户关系整合流程及整合策略	129
(一) 客户关系整合的流程	129

(二) 客户关系整合的内容·····	131
(三) 中间商客户关系整合策略及选择·····	134
六、联想和吉利公司跨国并购客户关系整合案例分析·····	138
(一) 联想并购 IBM PC 业务中的客户关系整合·····	138
(二) 吉利并购沃尔沃汽车的客户关系整合·····	147
七、结论和不足·····	152
(一) 研究结论·····	152
(二) 研究不足·····	153
第五章 跨国并购中品牌资源整合绩效评价研究·····	157
一、文献综述·····	157
(一) 关于影响跨国并购整合绩效的因素·····	158
(二) 关于绩效评价方法·····	159
二、品牌资源整合绩效的特征·····	161
(一) 并购绩效与并购整合绩效的关系·····	161
(二) 品牌资源整合内容的多样性、交互性与并购整合 绩效·····	161
(三) 品牌资源整合的过程性与并购整合绩效·····	162
三、跨国并购中品牌资源整合绩效评价的思路和方法·····	163
(一) 明确品牌资源整合绩效任务·····	163
(二) 梳理整合绩效前因变量·····	164
(三) 明确整合过程变量对整合绩效的调节作用·····	165
(四) 设计整合绩效评价方法并构建评价指标体系·····	165
四、品牌资源整合绩效评价指标体系·····	166
(一) 绩效内容及评价指标选取·····	166
(二) 指标数据来源·····	169
五、案例分析: 吉利收购沃尔沃的品牌资源整合绩效评价·····	170
(一) 案例简介·····	171
(二) 品牌资源整合绩效评价·····	171
(三) 结论·····	180

第一章

跨国并购中品牌资源 整合研究综述

无形资源优势是企业实施跨国并购的基础条件，跨国并购的动因之一就是为实现无形资源优势在来自不同国家的企业之间的转移、扩散与优化配置。围绕无形资源优势转移和扩散，加强并后整合管理，提高各种资源尤其是无形资源的配置效率，是增强企业核心竞争能力和推动企业国际化成长的重要措施。在跨国并购中，品牌、渠道、客户关系等市场类无形资源整合管理及其绩效，关系到并购成败。本章通过对并购整合相关文献进行梳理和分析，掌握相关研究进展和存在不足，进而明确课题研究重点和研究思路。

关键词：并购整合；无形资源；品牌；渠道；客户关系

一、跨国并购整合

由于并购整合绩效在很大程度上决定着并购成败（Agrawal et al., 1992；高良谋，2003；黄速建等，2003），因此，自 20 世纪 80 年代中期以来，如何有效开展并购整合成为企业并购理论研究的主要问题。通过文献梳理发现，以往研究工作主要基于企业资源基础论、知识转移、人力资源管理、财务管理等视角研究并购整合问题，研究对象主要涉及组织战略、人力资源、企业文化和财务等资源或要素，研究内容主要包括资源整合的重要性、整合模式及其选择、整合过程管理、知识能力转移等。

（一）企业并购整合

并后整合是企业并购整个过程的最后一个环节，也是一个关键的环节，只有经过有效的并后整合，并购双方才能充分融合到一起，进而实现“ $1+1>2$ ”的协同效应。众多研究表明，并后整合的不顺利是企业并购失败的主要原因之一。

魏江（2002）认为，并后整合是由兼并方或并购双方共同采取的一系列旨在推进合并过程、合并绩效的管理措施、手段和方法，涉及员工安排、队伍建设、文化重组和业务重建等每次兼并活动必须面对和完成的各项工作。王长征（2002）认为，并后整合是并购双方组织及其成员间通过企业资源能力的保护、转移、扩散和积累创造价值的相互作用的过程，此定义基于有效的能力管理是并购价值创造源泉这一认识。

1. 并购整合内容

并购整合涉及企业经营管理的每一个层面或领域。张秋生、王东（2001）将企业并购后的整合内容划分为战略整合、业务活动整合、管理活动整合、组织机构整合、人事整合、文化整合六个部分。在企业并购中，并购双方转移的不仅仅是有形资产，更重要的是转移了管理制度、技术、品牌、文化等无形资源或能力；因此，在并购后期整合中，不光要重视资产负债整合、组织结构整合、业务整合，更要重视制度整合、人力资源整合、文化整合、技术整合、品牌整合等（刘文纲等，2007）。

每个公司都有自己相对稳定的组织文化，成功的并购必须考虑到组织文化因素的影响。如果并购双方在组织文化上的差异过大乃至互不相容，将会导致巨大的文化阻挠成本，阻碍了企业并购后经营战略的有效实施，降低企业的价值创造能力，从而增加并后整合的难度并导致并购失败（黄速建等，2003）。因此，在较长一段时期内，并后文化整合成为国内外学者们研究的重点。通过对相关文献的梳理可以发现，关于并后文化整合的研究发展脉络大致可以分为三种：文化匹配理论、文化建构主义理论和文化适应理论；随着理论的变迁，学者们关注的重点从并购前的文化差异到并购后的文化整合，从单方的文化适应到双方的文化互动，从静态的单一适应策略到动态的多种适应策略，体现出了研究的

不断深入和对管理实践的逐步贴近（朱金强和李海，2014）。基于文化匹配理论的研究强调并购前的文化差异是妨碍并购整合成功的重要因素，因此，在选择并购目标时应该评估目标企业的文化（Cartwright and Cooper, 1993）。与文化匹配理论相比，文化建构主义更关注并购后的文化整合，强调通过改变员工的认同进行文化整合，并把并购后期文化整合看做是员工社会身份重新认同的过程（Vaara, 2000）。文化适应理论则更强调并购双方的互动、融合、创新，但文化差异仍是文化适应的阻力。

获取其他企业拥有的技术资源进而增强企业竞争力是一些企业并购的主要动因，进而技术整合也成为并购后期整合的重要内容。刘文纲等（2009）认为，不同类型的技术资源可以选择不同的转移方式，适宜通过跨国并购实现转移的技术资源往往具有显著的隐默性和适配性；在跨国并购中，并购方企业必须对被并购方企业的战略类型及技术特点进行分析，对双方战略的一致性及技术转移对竞争战略实施可能产生的影响做出判断，如果双方战略不一致，产品技术或工艺技术的转移往往难以实现。吉利并购沃尔沃为我国企业跨国并购的技术整合提供了宝贵的经验，吉利并购沃尔沃的技术整合策略主要有：在技术评价阶段，分别从技术需求和市场需求角度对目标企业的技术进行评估；在技术导入与内化阶段，初期采取技术共存的整合模式，后期采取技术融合的整合模式；对技术人员的整合主要采取沟通为导向的策略（孙江明等，2014）。

2. 并购整合模式

哈斯帕拉夫和杰米森（Haspeslagh and Jemison, 1991）根据业务单位对组织自治和战略相互依赖性的差异，提出了并购整合的四种模式，即吸收型、持有型、维持型和共生型，如图 1-1 所示。在这四种模式中，最容易管理的整合模式是吸收型，即并购方只是简单地把被并购方纳入现有的组织结构中；当企业通过收购进行多元化扩张时，更常见的整合模式是维持型（保护式），即维持被并购方的独立经营地位；在并购方努力把自己的战略资源注入目标公司或者反过来将目标公司的资源配置到并购方组织中的时候，整合过程常会伴随着共生现象，这显然是难度最大的一种整合模式，文化冲突、人员流失等问题都可能会成为这种整合模式顺利推进的障碍。



图 1-1 企业并购整合模式

（二）企业跨国并购整合

进入 21 世纪以来，全球跨国并购形成了第六次浪潮，与前五次相比，这次并购浪潮的特点主要为：新兴经济体国家的企业并购西方发达国家的企业、互联网企业并购规模越来越大、能源石油等自然资源型企业并购增多等。之所以出现这样的特点，主要是因为新兴经济体国家的崛起，互联网市场的发展和扩大以及区域和世界范围的金融危机影响。在这次浪潮中，许多中国企业走出去，成为跨国并购的主角。根据商务部发布的《中国对外直接投资统计公报》，中国企业以跨国并购方式实现的对外直接投资不断增加。

1. 文化差异与跨国并购整合

在跨国并购中，文化差异是客观存在的，包括国家文化和组织文化两个层面；文化差异会引发跨国并购双方之间的文化冲突，进而影响并购整合效果。多数研究成果基于文化距离理论，认为文化差异越大，跨国并购整合难度越大（Cartwright and Cooper, 1993；Weber, 1996；黄速建等，2003）。文化差异影响并购整合绩效的原因包括：降低员工投入与合作水平、目标公司高层管理人员变动、加大并购后整合的复杂性、降低资源转移效果等。文化差异还会对并购方的股票收益及销售增长产生负面影响。

还有一些学者则认为，文化差异是能力发展与价值创造的来源。文化差异越大，并购各方在知识、惯例和技能等方面的互补性越强，越有利于提高并购后的组织竞争力，从而提升并购绩效（Morosini et al., 1998）。高层管理团队的文化互补性对并购绩效有明显促进作用，因为它能够强化组织学习和降低人员变动率，实现协同效应（Larsson et al., 1999）。此外，在并购整合后变得相容的前提下，并购各方的文化差异越大，并购绩效就越高（Veiga et al., 2000）。

跨国并购存在所谓的“七七”定律，即 70% 的跨国并购没有实现期望的商业价值，其中 70% 的并购失败于并后文化整合不能顺利进行，跨国并购失败率高是普遍现象。众多研究表明，企业跨国并购的成败更多地取决于并购后的整合，其难度大于并购交易本身，并购双方的文化整合是决定企业并购成败的关键（唐炎钊等，2012）。由于文化整合涉及双方文化之间的接触、冲突、磨合等一系列博弈过程，因此，企业跨国并购除了要考虑经济博弈的维度，还必须关注文化博弈维度，即企业跨国并购整合的实质是经济与文化的双重博弈（齐善鸿等，2013）。

2. 跨国并购整合管理过程和整合机制

奎阿、扬（Quah and Young，2005）按照并购企业对被并购企业的整合程度，将跨国并购过程分为四个阶段：并购前阶段、缓慢整合阶段、快速主动整合阶段、完全整合阶段。李广明（2006）在系统研究了中国企业跨国并购后期资源整合的基础上提出，并购方企业应当从纵向、横向、空间、时间四个维度（见表 1-1）推进并购双方的资源整合。

表 1-1 跨国并购整合管理过程的四个维度

四个维度	管理目标
纵向维度	保证并购整合管理的系统性和计划性
横向维度	明确无形资源整合的范围及重点
时间维度	加强对渠道、品牌等无形资源整合的节奏和时机的动态管理
空间维度	明确无形资源如何在不同组织之间进行转移和优化配置

在并后整合过程中，跨国公司对被并购的海外子公司所采取的政策措施对于并购能否成功非常关键；例如，作为母公司对子公司员工心理和态度影响的方式，人力资源控制机制（文化控制、行为控制、结果控制）对人力资源整合绩效非常关键。周路路等（2012）运用控制机制理论和并购后整合的阶段模型分析了跨国并购后不同阶段目标情况下并购企业对子公司的控制机制的演变过程，并结合案例分析提出了三个关于人力资源控制机制选择的命题，即在并购后动荡阶段，以稳定员工为主要阶段目标，母公司对子公司更倾向于采取文化控制；在运营变革阶段，以整合资源为主要阶段目标，母公司对子公司更倾向于采取行为控制；在稳定发展阶段，以提高盈利水平为主要阶段目标，母公司对海外子公司倾向于采取结果控制。