



仁达方略  
REDETAC CONSULTING

管理文库·企业文化系列

# 并购企业的文化整合与融合

## 不可小觑的隐性影响力

王吉鹏◎著

做真正的“企业文化”而不是“企业文学”

小企业靠人管人 大企业靠制度管人 大集团靠文化管人

只有那些审时度势、独具慧眼的企业和集团才能发挥整体效能

增强核心竞争力，成为真正的凤凰

三流企业做产品·二流企业做品牌·一流企业做文化



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



仁达方略  
REDETAC CONSULTING

管理文库·企业文化系列

# 并购企业的文化整合与融合

不可小觑的隐性影响力

王吉鹏◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

并购企业的文化整合与融合：不可小觑的隐性影响力/王吉鹏著. —北京：企业管理出版社，2013.5

ISBN 978-7-5164-0338-9

I. ①并… II. ①王… III. ①企业合并-研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 084493 号

---

书 名：并购企业的文化整合与融合——不可小觑的隐性影响力

作 者：王吉鹏

选题策划：刘 刚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0338-9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱：[emph003@sina.cn](mailto:emph003@sina.cn)

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 11 印张 137 千字

版 次：2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 企业文化系列丛书编委会

主 编：王吉鹏

编 委：徐耀强 郭正杰 邸 洁 王连秋 刘 起  
谢延升 张秀兰 罗 群 梁君明 张晓宁  
翁建雄 冯为中 俞柏青 周文艺 李 明  
张洪云 牛海姣 孙旭光 史德安 袁燕华  
肖 斐

# 序言一

企业文化的概念自 20 世纪 80 年代由国外引进以来，国内也进行了大量的相关研究，形成了诸多研究成果和实践经验。但从 2008 年至今，国内的有关企业文化研究停滞不前，没有重量级的基础理论和实证理论诞生，现在实践都在原来理论的框架上运行，方法论也陈旧不堪。当然，如果理论没有变化，但它能够涵盖现在的实践也可以，也就是说理论的生命力旺盛，存活时间很长。但实际上，现实中的一些问题，尤其是新出现的问题，比如说管理本身的矛盾、以人为本趋势的矛盾等，现在理论解决不了。有些企业努力在做尝试，但结果并不理想。

多年来，在国内企业文化专业领域涌现了大量的专家，每个人又几乎都有自成体系的理论，各吹各号，各唱各调，但遗憾的是，很多人在实践上却畏首畏尾、井底观天，不愿往前走，不敢往前走，不能往前走，不会往前走，老是停留在庸俗、浅薄的层面上。现在也有人提倡文化管理，但许多人对企业文化的理解就不对，做的根本就不是企业文化，还要达到文化管理的效果，这怎么可能呢？还老往企业文化里面添油加醋，什么创先争优、什么 ISO 体系、什么社会责任……还有的把具体工作都文化化，廉洁文化、安全文化等。如果什么都是企业文化了，那还要企业文化干什么？原来说企业文化是个筐，啥都往里装，往里塞，简直就是个垃圾筐了。这就是我们面临的残酷的企业文化现实。

国外企业文化研究分很多学派，有测量学派，有管理学派等。但国内的诸多研究没有形成一个主流，大家都想八面玲珑。学术可以有侧重的，这是没有问题的，在学术上只能走一条路，你不可能面面俱到，如走市场经济，它就与计划经济相左，管理学里面你是法家为体，肯定有与道家相左的地方，可是目前国内的研究者什么都想沾，结果什么都不像，大而无当，似是而非，这也是我们的现实。

如果说企业文化研究与实践这几年有一些进步，那就是在案例研究方面。文化实践比较好的或者比较坏的这些企业对他们的文化机理或者经营绩效，做了记录和比较客观的比较。当大家对一个东西说不明白的时候，通过举例让大家感知、感觉到，这是很好的路径方法。不过，现在的案例研究仍然偏于一隅，得出的结论过于简单，有打哪儿指哪儿的嫌疑。经营绩效好的企业我们就说他文化卓越，经营出问题的企业我们就说他文化基因不良，这样贴标签实在是令人无语。

企业文化现在真是到了不得不正本清源的时候了。企业文化理论和实践持续这么长时间的热度，证明它是有很强生命力的，我们不能让它畸形发展，而是要尽力让它健康的成长，合理的成长，不能拔苗助长，需要给它一个正确的成长方向、合理的成长速度、合适的成长周期。也许，企业文化从各方面都需要重新洗牌，从理论研究到管理传播再到实践应用，都应该让它真正回到科学的轨道上来。企业文化是一门科学，不是随意打扮的小姑娘，不能有似是而非的东西，应该下大气力，正本清源，不在这方面下功夫，就会在其他方面交学费，这是实践一再证明了的。理不辨不明，我们不是说哪个理论是绝对正确，但至少要全面的反映问题。同时，我们实践的企业要完整的去掌握理论，不要拿来棒槌就当针，不论拿来个什么理论就用，什么都往里套，这能行吗？

基于此，我在既有的专著、文章和实践经验的基础上，出版了这套《企业文化》丛书。一来是把前期的观点较为系统地做个呈现，跟大家在思想上交流和碰撞；另外，也想通过这样一套书，和大家达成一个基本的共识，让它成为我们下一步研究和实践的基础。

如今这个平台已经有了，我们有了一个共同的踏脚石可以踩，希望能够和大家一起往前走。我们愿意和大家一起探讨，一起研究，为企业的成长、为国家的富强做一点力所能及的事情。

感谢为这套丛书做出努力和贡献的所有人员和机构，感谢所有帮助我成长的人员和机构。

年岁越大，这种感受越真切，心愿更真诚！祝福大家万事如意！

以此为序。

王吉鹏

2013年元月于北京昆玉河边公司新址

## 序言二

文化融合是一个大课题，国内外对此研究很多，特别在当前国际化浪潮汹涌澎湃的形势下，这一课题的研究显得更加紧迫与重要。企业的并购（包括企业的兼并、联合和重组）虽然备受社会关注，但涉及并购企业的文化融合的研究总体来说还比较少，相关研究也往往停留在民族文化、地域文化融合的层面上，大家的关注点在于此。

将并购企业的文化融合分成企业文化的整合与融合两个阶段，是我们这次研究的主要成果，它完全是站在企业经营管理和企业发展视角上、完全基于企业的管理语言、而且主要是基于中国文化的背景和根基、基于中国企业的现状和中国人的思维方式而展开的实证研究成果。

虽然很多企业都在实践企业文化的整合与融合，很多人也很有心得，积累了直接经验，遗憾的是由于各种因素的制约，样本采集还远远不够，大量的鲜活案例和实用技巧，得不到有效地收集、整理和深刻挖掘。

希望我们现在这样一个浅显的研究成果能够成为一个集思广益的引子，抛砖引玉，吸引大家一起来关注、研究这一课题，以形成更多更好的理论成果，发展我们的理论，丰富我们的实践，为企业成长、经济发展和社会进步做一些有益的事情，做出我们应有的贡献。

现在大家都热议中国梦，实际上就是在提醒我们每一个有担当的人、每一个有担当的组织，当然包括企业，在关注小我的同时，能够看到大我，携手实现中国梦。

王吉鹏  
2013 年 5 月

# 1

## 第一章

### 企业并购的态势

第一节 全球企业并购风起云涌 / 3

第二节 中国企业并购如火如荼 / 7

# 2

## 第二章

### 企业文化的整合与融合理论

第一节 文化人类学基本理论 / 17

第二节 企业文化整合的一般理论 / 21

第三节 文化整合的模式及选择 / 33

附 一 建龙之殇——并购重组路上的文化融合难题 / 42

附 二 并购，要先行文化整合 / 45

附 三 并购重组中的文化整合难题及成因分析 / 49

# 3

## 第三章

### 企业文化整合及整合的路径与方法

- 第一节 企业文化整合的原则、方式与步骤 / 55
- 第二节 文化融合的原则与过程 / 67
- 第三节 跨文化整合与融合 / 72
- 附 一 合资企业文化整合：谁牵着谁的鼻子走 / 101
- 附 二 海尔集团并购之路上的文化移植 / 104
- 附 三 在民企参与国企改革过程中直面文化融合 / 110
- 附 四 企业冲突的根源 / 113

# 4

## 第四章

### 企业整合案例

- 第一节 吉利收购沃尔沃的案例分析 / 119
- 第二节 阿里巴巴收购雅虎中国的案例分析 / 123
- 第三节 通钢之殇 / 128
- 第四节 TCL 重组汤姆逊反思跨文化管理 / 134
- 第五节 联想兼并重组 IBM PC：“蛇吞象”的背后 / 138
- 第六节 上海汽车收购韩国双龙汽车始末 / 143
- 第七节 中联重科收购 CIFA / 149
- 第八节 三一重工收购普茨迈斯特 / 153

### 参考文献

CULTURAL INTEGRATION OF ACQUIRING FIRMS

CULTURAL INTEGRATION OF ACQUIRING FIRMS

CULTURAL INTEGRATION OF ACQUIRING FIRMS

CULT

CULTURAL

## 第一章

# 企业并购的态势

仁达方略是具有国际视野的本土领先咨询公司，自成立以来便扎根中国，与中国经济一同成长发展。长期以来，我们持续跟踪中国经济及各产业发展，从多个方面研究中国大型企业的并购案例，形成了企业并购的系统理论。并购中的文化整合与融合是影响企业并购成败的最关键因素之一，仁达方略就此提出了较多的观点和意见，出版了大量企业并购方面的书籍。这里我们向大家介绍仁达方略对企业并购态势的观察成果与相应的观点。

## 第一节 全球企业并购风起云涌

企业并购（Merger&Acquisition，简称 M&A）是指一家企业通过特定的渠道、支付一定的成本以获得其他企业的资产所有权或经营控制权的行为。它有狭义、广义两种形式，狭义的并购一般包括企业兼并和收购两种形式，广义的并购除兼并和收购外，还包括其他各种资产重组形式。企业成长一般有内部增长、外部扩张以及两种渠道战略的组合。诺贝尔奖获得者施蒂格勒在考察美国企业成长时指出：“没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种形式的兼并收购而成长起来的，几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来。”

并购企业可以将本来分散在不同企业的生产要素集中到一个企业中，由高效的企业管理代替低效的市场管理，从而提高经济效率；通过横向并购活动可以减少竞争对手，提高市场占有率，增加对市场的控制能力和垄断能力，从而获得超额利润；可以降低进入新行业、新地域的各种壁垒，减少各种风险；可以救活经营不振甚至亏损的企业，实现国家的产业整合。

企业的收购和兼并是社会化大生产的必然要求，是市场经济竞争机制发挥作用的必然结果，也是深化企业改革的重要内容。无论是东方还是西方，企业并购都是资本市场上一个最能令人激动的事情，巨大的金额、美好的愿望、形成的巨大集团、普遍乐观的情绪、再加上媒体的大肆宣传、每一次并购都会引起我们大家的关注。

研究企业并购历史就会发现，在过去的 100 多年间，全球企业发生过五次比较大的并购浪潮，第六次并购浪潮风起云涌。仁达方略对每一次并购浪潮进行了分析，并发现几次并购浪潮貌似却神不同，各有各的特点。

以横向并购为特征的第一次并购浪潮。19 世纪下半叶，科学技术取得巨大进步，大大促进了社会生产力的发展，为以铁路、冶金、石化、机械等为代表

的行业大规模并购创造了条件，各个行业中的许多企业通过资本集中组成了规模巨大的垄断公司。在 1899 年美国并购高峰时期，公司并购达到 1208 起，是 1896 年的 46 倍，并购的资产额达到 22.6 亿美元。1895 年到 1904 年的并购高潮中，美国有 75% 的公司因并购而消失。在工业革命发源地——英国，并购活动也大幅增长，在 1880—1981 年间，有 665 家中小型企业通过兼并组成了 74 家大型企业，垄断着主要的工业部门。后起的资本主义国家德国的工业革命完成比较晚，但企业并购重组的发展也很快。1875 年，德国出现第一个卡特尔，通过大规模的并购活动，1911 年就增加到 550 ~ 600 个，控制了德国国民经济的主要部门。在这股并购浪潮中，大企业在各行各业的市场份额迅速提高，形成了比较大规模的垄断。

以纵向并购为特征的第二次并购浪潮。在 20 世纪 20 年代（1925—1930）发生的第二次并购浪潮中，那些在第一次并购浪潮中形成的大型企业继续进行并购，进一步增强经济实力，扩展对市场的垄断地位，这一时期并购的典型特征是纵向并购为主，即把一个部门的各个生产环节统一在一个企业联合体内，形成纵向托拉斯组织，行业结构从垄断转向寡头垄断。第二次并购浪潮中有 85% 的企业并购属于纵向并购。通过这些并购，主要工业国家普遍形成了主要经济部门的市场被一家或几家企业垄断的局面。

以混合并购为特征的第三次并购浪潮。20 世纪 50 年代中期，各主要工业国出现了第三次并购浪潮。二战后，各国经济经过 20 世纪 40 年代后期和 50 年代的逐步恢复，在 60 年代迎来了发展的黄金时期，主要发达国家都进行了大规模的固定资产投资。随着第三次科技革命的兴起，一系列新的科技成就得到广泛应用，社会生产力实现迅猛发展。在这一时期，以混合并购为特征的第三次并购浪潮来临，其规模、速度均超过了前两次并购浪潮。

以金融杠杆并购为特征的第四次并购浪潮。20 世纪 80 年代兴起的第四次并购浪潮的显著特点是以融资并购为主，规模巨大，数量繁多。1980—1988 年间企业并购总数达到 2 万家，其中 1985 年达到顶峰。多元化的相关产品间的

“战略驱动”并购取代了“混合并购”，不再像第三次并购浪潮那样进行单纯的无相关产品的并购。此次并购的特征是：企业并购以融资并购为主，交易规模空前；并购企业范围扩展到国外企业；出现了小企业并购大企业的现象；金融界为并购提供了方便。

以全球跨国为特征的第五次并购浪潮。20 世纪 90 年代以后，经济全球化、一体化发展日益深入。在此背景下，跨国并购作为对外直接投资（FDI）的方式之一，逐渐替代跨国创建而成为跨国直接投资的主导方式。从统计数据看，1987 年全球跨国并购仅有 745 亿美元，1990 年就达到 1510 亿美元，1995 年，美国企业并购价值达到 4500 亿美元，1996 年上半年这一数字就飙升至 2798 亿美元。2000 年全球跨国并购额达到 11438 亿美元。但是从 2001 年开始，由于受欧美等国经济增长速度的停滞和下降以及“9·11”事件的影响，全球跨国并购浪潮出现了减缓的迹象。

第六次并购浪潮风起云涌，金砖五国走到前台。全球金融数据供应商 Dealogic 近日公布，2005 年全球并购总额达到 2.9 万亿美元，较 2004 年增长 40%，成为 2000 年以来并购交易额最高的一年。华尔街规模最大的四家投资银行 2005 年并购业务收入总计 46 亿美元，其中高盛的全球并购收入最高，为 14 亿美元。但近年来，全球并购市场在金融危机的阴霾、欧债危机及美国次贷危机的影响下，出现放缓现象。然而，以金砖五国为主的并购浪潮却风起云涌，中国等新兴亚洲国家在稳定国内需求推动下经济继续实现稳健增长，中国、俄罗斯、巴西等新兴市场企业并购的表现引人关注。2011 年新兴市场国家并购交易总额占全球并购交易总额的比例进一步提升，2012 年金砖五国所占全球并购额达到 15%，相比 2007 年的 7% 翻倍。“金砖五国”巴西、俄罗斯、印度和中国的交易总额占据了新兴市场并购交易的绝大部分，中国成为亚洲最大的并购交易市场，占全亚洲交易总额的 23.0%，领先于其他三家“金砖五国”成员。

根据仁达方略的观察，第六次并购浪潮有以下三个主要特征：

首先，全球并购市场下行压力增大。欧洲债务危机引起海外资本市场动荡

加剧，全球实体经济面临下行压力，经济复苏前景不确定性增大。随着欧债危机持续发酵，信用市场不断收紧，欧元区瓦解的风险增大，全球股市的巨幅波动可能性加剧，阻碍了企业进行并购。另一方面，经济环境的不景气将影响投资人的信心，市场的并购需求增长受到抑制。欧债危机影响 90% 的全球企业，降低了并购胃口，甚至波及很多以前并购量大的新兴市场。欧债危机对欧元区并购交易确实造成了显著影响，2007 年全球并购交易额中欧元区国家占 21%，如今仅为 11%。

其次，海外并购日趋审慎。2011 年全球企业并购交易总金额与 2010 年相比明显下降，其中，欧洲地区的企业并购案金额同比降幅更大于全球水平，这与欧债危机导致的信用收紧和现金流短缺密切相关。2012 年全球企业并购规模相比五年前腰斩，并购热潮从发达国家向亚洲、拉美等高增长地区转移，2012 年中国企业并购额翻倍。会计事务所安永数据显示，2012 年全球企业并购额 2.25 万亿美元，相比 2007 年的 4.3 万亿下降 47%，美国企业并购额下降一半。2012 年全球并购交易不到 3.7 万宗，比 2007 年少 9000 宗，当年很多公司疯狂并购，为自己的财务困境留下了隐患。2008 年苏格兰皇家银行濒临倒闭，最终寻求政府救援，就是因为一年前高价收购荷兰银行 ABNAmro 大部分股份。2007 年的过度并购导致当年信贷市场差不多冻结，为 2008 年的全球金融危机和随后的全球经济衰退埋下了祸根。

最后，全球 IPO 市场低迷，VC/PE 并购退出将崛起。2011 年在全球的 IPO 市场步入低谷的大背景下，VC/PE 的上市退出回落，并购退出呈崛起之势。清科研究中心数据显示，2011 年，VC/PE 相关企业并购共完成 194 起，与去年的并购数量 91 起相比，同比增长高达 113.2%；176 起披露价格的并购交易总金额达 119.68 亿美元。VC/PE 并购成为一种灵活广泛退出方式的选择。<sup>①</sup>

---

① 中国并购市场 2012 年预测：全球压力增大。财经网，2012.1.30.

## 第二节 中国企业并购如火如荼

2013年初,工信部、财政部、发改委等部门联合发布了《关于加快推进重点行业兼并重组的指导意见》,明确了汽车、钢铁、水泥、船舶、电解铝、稀土、电子信息、医药、农业产业化龙头企业这九大行业企业兼并重组的目标和任务,进一步推动了中国企业的并购与重组进程,达到了如火如荼的程度。

投融资专家张雪奎老师认为,在前五次并购浪潮中,我国只赶上了第五次浪潮的尾巴,仅有联想、海尔少数企业稍有参与。目前中国企业大量崛起,国际上的大型投资银行等机构纷纷入驻我国展开并购活动,仁达方略认为,第六次并购浪潮,将以中国为主。

### 一、跨国并购中文化冲突的原因

跨国并购是两个不同企业主体的结合,必然面临不同企业人群的思想文化差异,体现出文化的矛盾和冲突。仁达方略根据多年研究,总结出一些规律性的原因。跨国并购中文化冲突产生的主要原因有以下几点:

第一,价值观不同。价值观是个人或社会对某种特定的行为方式或存在状态的一种判断和持久信念,包括认知成分(如人生观、世界观)、情感成分和行为成分三部分。价值观是企业文化的核心,它决定着行为方式、处世态度,因此价值观的冲突往往表现深层次性的矛盾。

第二,经营理念和经营管理方式不同。不同的企业因所在民族、国家、行业、企业规模和发展历史与地域的差异,导致在经营目标、对待风险的态度、短期利益与长期发展、权力分配方式、发展战略、决策模式和管理风格等方面都会表现出较大的差异。并购双方如果不能冷静处理好这些矛盾,强行移植一方的管理方式,势必导致经营管理上的冲突。