

THE GLOBAL M&A TANGO

How to Reconcile Cultural Differences in Mergers,
Acquisitions, and Strategic Partnerships

全球 并购中的探戈

如何协调文化差异

〔荷〕冯斯·强皮纳斯

(Fons Trompenaars)

〔荷〕马腾·尼霍夫·阿瑟

(Maarten Nijhoff Asser)

著

赵向阳 李姣

译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

THE GLOBAL M&A TANGO

How to Reconcile Cultural Differences in Mergers,
Acquisitions, and Strategic Partnerships

全球
并购中的探戈

如何协调文化差异

〔荷〕冯斯·强皮纳斯

(Fons Trompenaars)

〔荷〕马腾·尼霍夫·阿瑟

(Maarten Nijhoff Asser)

著

赵向阳 李姣

译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字: 01-2016-0096

图书在版编目(CIP)数据

全球并购中的探戈: 如何协调文化差异 / (荷)冯斯·强皮纳斯
(Fons Trompenaars), (荷)马腾·尼霍夫·阿瑟(Maarten Nijhoff Asser)著;
赵向阳, 李姣译. — 北京: 北京大学出版社, 2018.3

ISBN 978-7-301-29166-5

I. ①全… II. ①冯… ②马… ③赵… ④李… III. ①全球化—企业兼并—研究
②企业文化—研究—世界 IV. ①F271.4②F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第013095号

The Global M&A Tango: How to Reconcile Cultural Differences in Mergers,
Acquisitions, and Strategic Partnerships
Fons Trompenaars, Maarten Nijhoff Asser
Copyright © Fons Trompenaars 2010
All rights reserved.

本书中文简体中文字版专有翻译出版权由Infinite Ideas Ltd公司授予北京大学出版社。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

- 书 名 全球并购中的探戈: 如何协调文化差异
QUANQIU BINGGOU ZHONG DE TANGE
- 著作责任者 (荷)冯斯·强皮纳斯(Fons Trompenaars) 著
(荷)马腾·尼霍夫·阿瑟(Maarten Nijhoff Asser)
赵向阳 李姣 译
- 责任编辑 周莹
- 标准书号 ISBN 978-7-301-29166-5
- 出版发行 北京大学出版社
- 地 址 北京市海淀区成府路205号 100871
- 网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社
- 电子信箱 em@pup.cn QQ: 552063295
- 电 话 邮购部62752015 发行部62750672 编辑部62752926
- 印 刷 者 北京中科印刷有限公司
- 经 销 者 新华书店
- 720毫米×1020毫米 32开本 6.5印张 130千字
2018年3月第1版 2018年3月第1次印刷
- 印 数 0001—4000册
- 定 价 32.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

前 言

在公司并购整合过程中实现商业利益并创造财富不是一件容易的事情，因为它需要将不易融合的价值观整合在一起。如果容易的话，在过去的公司并购整合案例中这个目标就会经常得以实现。然而，正如我们所见，虽然商业利益是导致企业并购的原始动机，但是大多数的并购没有实现最初期望的商业利益。

关于成功完成一次兼并或收购所面临的挑战已有大量著述，其核心问题也是众所周知的。然而，组织所需要的是一个实用性的框架，这个框架要能够以所有利益相关者要求的结构化的、有条理的方式识别真正的问题，然后解决问题。这不是简单地克服现有组织之间的差异，而是积极地欣赏、利用这

些差异，并通过整合双方的优点实现更好的绩效。

在过去的20年间，人们越来越意识到，在现代商业管理中需要同时考虑国家文化和组织文化。此外，领导者——即使是本地公司的领导者——将发现他们要领导和管理多元文化的劳动力。很多现有的文化概念框架在本质上描述了不同文化是如何在与他人的关系、与环境的相互作用、时间和其他类似的文化维度上赋予不同含义的。我们已经学会识别和尊重文化差异。但是，如果我们在努力整合不同的组织时止步于这些初级阶段，我们将会面临固化文化刻板印象的风险。现在，我们缺少一个过程，一个能从相互隔离的文化中创造出可持续和整合性价值的一致的、可靠的、可归纳的过程。

本书将向领导者和管理者展现这样的过程。这个过程基于以下的主张：文化需要共同的愿景、使命、战略、价值观以建立信任关系，进而实现经济价值。文化冲突从未停止。在这里，作者指的不仅仅是不同国家的文化，还包括不同的学科、职能、性别、阶级等所造成的文化差异。本书的作者们擅长识别并分析、整合双方面临的总体挑战，描述了很多实用的、以研究为基础的工具来帮助构建人力资源协同效应。

虽然任何一个整合项目都应该包括基本的业务层面的问题，但我们需要更多致力于管理新的合作伙伴在文化上已共享的和产生分歧的因素。我们同样需要考虑驱动变革和融合所要求的领导行为。

在合并各方建立起彼此之间的信任之前，全球化企业需要大量的“努力”和相互理解。很多利益相关者被牵涉其中，从股东到员工，从客户到管理层。跨文化联盟既涉及公司文化的差异，也涉及国家文化的差异，甚至会涉及竞争性职能部门，如研发部门和市场部门之间的文化差异。虽然外显的文化差异或多或少总会导致一些问题，但是，合并各方对彼此的公司文化和国家文化的感知同样会带来问题。作者通过运用他们在咨询实践和研究中磨炼多年的两难问题框架，展示了如何在各类价值观维度和不同的文化中建立信任。

当然，最终的成功取决于我们是否能够使拥有不同文化视角的人在新的组织中投入到这个有意义的、有价值的讨论中。本书提供的新方法关注于整合价值，而整合价值来源于将两个看似对立的价值观导向合二为一，并从融合中成倍地受益。这个过程始于同时也终于我们从一开始识别差异、尊重差异的能力。这种方法内化并协调差异，进而实现远远超出传统的兼并价值。因此，它从一开始就利用了合并后新组织的内生增长潜力和创新能力。

本书将帮助管理者理解并获得他们员工的潜力。这就好比探戈，探戈的概念本来是指通过舞蹈帮助人们实现他们与生俱来的潜力，但同时舞伴之间协调的肢体动作和长期配合而产生的和谐也能够激发身体和精神上的共鸣。俗话说“孤掌难鸣”，如同探戈之舞一样，公司并购需要经营的是婚

姻，而不仅仅是举行婚礼。

Peter Woolliams

Trompenaars Hampden-Turner咨询公司资深合伙人，
兼英国安格利亚鲁斯金大学荣誉退休教授

致 谢

就像任何成功的并购整合一样，本书的诞生是一个真正结合了不同客户经历、不同咨询类型、不同方法及生活在不同时区的两个作者的始终不一致的工作日程的成果。在进行研究和写作本书的过程中，我们试图通过将不易结合的价值观融合在一起来创造价值。很多时候，我们是在赶去与客户面谈的间隙时写作，例如，在飞机上、火车上、公交车上或在驾车过程中。在与我们的朋友和挚爱之人追求自己生活的同时，我们写下了自己的观点和与客户接触的经历，并在最后，我们连接和分享了本书创作过程中所经历的一切的价值。

然而，就像解决和整合艰难的两难问题一样，我们不可能独立完成本书的创作。除

了从作者彼此间及很多客户那儿获得的激励，以及从我们曾经参与过的成功的整合案例中获得的启示以外，我们还从我们的业务伙伴Peter Woolliams教授不屈不挠的精神和无尽的支持中获益匪浅。没有Peter，我们无法完成本书。Peter的工作再次证明，一名客观的、经验丰富的专业人士可以将作者对本书的贡献整合到一个更高的境界。彼得工作高效，并尽力提取出我们世界观中的精华部分。如果没有他的协调能力，本书不可能像现在这样完整。对于我们的成就，我们感到十分自豪，但是我们也谦卑地认识到，若没有彼得的帮助，我们不可能完成此书。

Charles Hampden Turner不断地激励着我们，他开发并教导了我们两难问题及其相关的理论。该理论认为，两难问题对于组织、团队和领导者是一个创造价值的过程。Charles一直是我们很多观点和方法背后的智慧力量，没有他的教导和激励，我们不可能完成本书。

在我们写作本书的过程中，还有很多人激励着我们。首先是那些领导者，他们畅所欲言，向我们展示出自身及其管理团队所面临的两难问题。这意味着极高的领导诚信，而这种领导诚信可以阐明和分析任何一个组织在其决策金字塔顶端所面临的两难问题。我们以螺旋动力（spiral dynamics）^①的方式感谢你们。还有许多朋友和同事通过将我们的思想

① “Spiral dynamics”是本书作者们面对两难问题的一种解决思路，类似黑格尔的螺旋式上升。这里是一种幽默的表示。——译者注

扎根化和情景化，进一步使得我们的思想简洁化和目标明确。我们需要特别提到的是Yury Boshyk, Bill Smillie, Anne Wargo, David Hurst, Sudhanshu Palsule, Monica Hill, Liz Melon, Tony Brown, Igor Tkachenko, Gert Jan Mulder, Paul Govers, Esha和Maya, 以及我们的阿根廷朋友Julio Aranovitch和Patricia Janssen。

冯斯·强皮纳斯

马腾·尼霍夫·阿瑟

本书结构

在第一部分，我们关注人们为什么总是有进行并购的商业兴趣，什么是组织整合的定义，以及过去一些并购案失败的主要原因。

在第二部分，我们详述了关于整合、兼并、收购等的方法，并分享了我们的经验。我们的方法具有实用性、简洁性和全面性，而且已经被我们客户的详细案例所验证。整个过程从建立与企业紧密相关的愿景和使命开始，然后是如何克服整合过程中所遇到的大量常见的阻挠、障碍，我们聚焦于关键的驱动力、客观指标和KPI；我们要监控、评估新的组织文化，并使其逐渐生长起来。我们关注的重点是人际关系、领导者潜在的价值观和行为，以及这些要素是如何支持战略实

现过程的。领导者是整合性变革中的搬运工，他们担任着管理者和老师的角色，将两个旧组织中的知识转移到一个新合并的组织中去，并建立使其能够持续生长的框架。

我们在两难问题框架内工作，这可以帮助我们实现愿景和价值观匹配。我们已经开发了一个系统的、结构化的流程，这个流程能够克服整合过程中的大部分常见障碍，并且鼓舞组织通过创新整合和内生增长实现发展。

在第三部分，我们更深入地研究了人际关系管理和相关的两难问题。我们探讨了信任，这是人力资源整合的基本支柱；然后我们谈到了人际关系的基本假设和维度，这是组织合并中建立信任和创造价值过程中的分析性要素。

合并导致了大量的两难问题，我们需要一个流程来识别、正视并协调这些两难问题。

通过协调合并之前相互独立的各个公司之间的差异，我们可以建立一个发展人力资本、核心价值观、人才管理、领导行为、高管培训和很多正在进行的业务流程的共同平台。协调合并中最艰难的两难问题能够在短期和长期实现最大的商业价值。

第一部分 情境：组织整合与人际接触	I
第二部分 介绍：三阶段十步骤框架	21
阶段 A：创造令人信服的商业案例	26
第一步：提炼（重新定义）愿景、使命	26
第二步：捕捉商业两难问题，评估商业挑战	36
第三步：评估使命和价值观	52
第四步：选择价值观和行为	75
第五步：整合商业案例	110
阶段 B：运用目标和关键绩效指标开发实施战略	112
第六步：调查关键驱动力	112
第七步：通过目标和关键绩效指标制订 实施计划	115
阶段 C：实现和巩固利益	132
第八步：系统性一致	132
第九步：价值观与文化意识项目	145
第十步：持续不断地反复评估：监控产生 复合型文化的变革过程	147
第三部分 关系和两难困境	149
总 结	181
如何从两难问题中获益？（代译后记）	185

第一部分

情境： 组织整合 与人际接触

大量企业通过兼并、收购和战略联盟实现全球业务扩张。即使在2008—2009年金融危机期间，银行业陷入困境，信贷受到限制的时候，股权交易也依然日渐增多。

越来越多的商业活动在寻求兼并、收购和战略联盟，这不仅仅是为了实施全球化战略和必要的重组，而且是政治、金融、监管相互作用的结果。P&G、J&J、IBM、GE、Pfizer和Cisso等全球公司，以及Tata & Sons、Mahindra & Mahindra、海尔、联想、汇丰银行等都有并购战略，伴随其并购战略的是在管理风险的同时促进增长的内生增长战略。一些公司会和竞争者或者昔日的竞争者进行合作；另外一些公司寻求与特定市场或者行业的企业进行整合；一些公司将某些业务外包，或者为其他组织提供特定的业务。不同形式的整合是当今商业世界的一个突出的特点。

这并不容易……

在整合过程中实现商业价值、创造财富，并不是一个直截了当的过程。各种形式的整合在数十年间不断上演，但即使借鉴了所有的经验，三分之二的企业整合仍然无法实现其最初预期的商业利益。人们采用各种不同评估方法来衡量、调查并购成功率，因此我们很难对并购的成功率进行比较，但是，大部分调查得出的结论是：并购的成功率在三分之一左右；而有些调查发现，从长期效果来看，只有五分之一的并购是成功的。^①

然而，如此低的成功率似乎并没有抑制企业希望通过某种形式的整合来追求成长的热情。鉴于目前的经济和金融环境，全世界的商业领导者需要比以往更严格地管理他们的资源和资产，才能建立起可持续增长的能力，来抵御衰退、不断壮大。

很多专家预测，未来将有两种相互矛盾的商业趋势，这两种趋势都起源于2009年：一方面，出现了大量的撤资和分拆业务，特别是在金融服务行业；另一方面，在全球性竞争加剧导致的全球化可持续发展的压力下，我们看到了一轮日益增多的整合和重组。大型公司将会大量涌现，不过它们的力量依赖于灵活性和敏捷性，而不仅仅是经营规模或经营

^① Booz Allen Hamilton study 2001 “Merger Integration: Delivering on the Promise”, and KPMG Consulting M&A Study Report 1999.

范围。公司正意识到它们不得不以商业生态学的方式运营，互相依赖才是真正重要的，而不是独立或者单向依赖。新兴市场将找到更灵活的资金来源，联合企业将利用和改变它们的市场战略，使得其他企业不得不做出快速调整。即使大型的美国公司也越来越多地雇佣美国以外的员工，而且很多公司超过一半的营业额来自海外（如GE、Corning、IBM、J&J等）。印度、中国和南非的公司正在收购和整合英国、美国及亚洲和非洲各地的公司（Old Mutual、联想、海尔、Tata、Mahindra等）。不断的变化、经济浪潮、金融泡沫、不确定性和风险评估更加强调了要增加产量、影响员工、与其他企业的跨境合作及整合之前的竞争者的能力。

领导者将会面临经常出现的两难问题或者表面上的权衡取舍，他们不得不和管理团队一起制订解决方案，并在组织内外复杂的战略关系中引导企业实现创造可持续增长和价值的最终目标。

定义

尽管兼并（merger）、收购（acquisition）和战略合作伙伴（strategic partnership）这三个词包含了相似的情形与挑战，但它们是不同类型的组织之间的联合。

收购是指一个公司买下另一个公司，将其整合到自己的