



教育部人文社会科学研究规划基金项目 (09YJA630076) 研究成果

A Study on the Culture Integrative Model of
CHINESE
Corporates Cross-border M&As

中国

企业跨国并购
文化整合模式研究

齐善鸿 张党珠 著

本书在全球文化大融合的时代大势推动下,吸取美国、日本跨国并购的相关经验,运用道本文化的逻辑思维整合框架,从中华文化中寻找独特的文化因子,以中国企业跨国并购为落脚点,以成功、失败对比案例为基础,寻找中国企业与西方发达国家企业文化对接的桥梁,揭示中国企业跨国并购文化整合的规律与原则,构建中国企业跨国并购文化整合的理论模型。



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



教育部人文社会科学研究规划基金项目 (09YJA630076) 研究成果

A Study on the Culture Integrative Model of
CHINESE

Corporates Cross-border M&As

中国 企业跨国并购 文化整合模式研究

【齐善鸿 张党珠◎著】

本书在全球文化大融合的时代大势推动下,吸取美国、日本跨国并购的相关经验,运用道本文化的逻辑思维整合框架,从中华文化中寻找独特的文化因子,以中国企业跨国并购为落脚点,以成功、失败对比案例为基础,寻找中国企业与西方发达国家企业的文化对接的冲突,探索中国企业跨国并购文化整合的规律与原则,构建中国企业跨国并购文化整合的理论模型。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 齐善鸿 张党珠 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业跨国并购文化整合模式研究 / 齐善鸿, 张党珠著. —大连: 东北财经大学出版社, 2014.12

ISBN 978—7—5654—1717—7

I. 中… II. ①齐… ②张… III. 跨国兼并—企业文化—研究—中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 250737 号

东北财经大学出版社出版发行

大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 199千字 印张: 14 插页: 1

2014年12月第1版 2014年12月第1次印刷

责任编辑: 石真珍 周 晗 刘贤恩

责任校对: 赵 楠 孙 萍

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 36.00元



本书获得“教育部人文社会科学研究
规划基金项目”资助（项目编号：
09YJA630076）

序 言

在全球化的时代，中国的企业必然要走向国际！

走向国际的中国企业，必然会面临文化的差异与冲突！

运用中国文化的智慧，就能够消解冲突，实现企业的跨国联姻！

近些年来，“全球化”、“地球村”这样一些概念不断地涌入人们的眼帘。随着我国开放程度的增加，伴随着中国企业发展的需要和实力的增强，走出去的中国企业也日益增多。然而，企业在国内发展是一回事，真正走向国际则是另外一回事。中国企业走出去最大的困难在于进入到对象国之后所遭遇的一系列政治、经济和文化等方面的差异。如果不能很好地处理这些差异，中国企业走出去的战略就将遭遇挫折。以往已经发生的中国企业在境外发展的许多案例，也已经说明了中国企业境外发展的特殊性和艰难程度。

在全球化大趋势之下，各国人民的交流日益增多，内容和形式也丰富多彩。尤其是随着互联网的普及，来自不同文化的书籍、影视、流行音乐等的间接交流越来越普及。一般而言，不同国家人与人之间常见的文化交流方式主要是留学、旅游等传统方式，尚有少数移民和跨国工作的文化互动方式。在政府层面上，各国也加大了文化输出的力度，比如德国的歌德学院、美国的富布赖特留学项目 and 中国的孔子学院等。拿中

国的孔子学院来说，在向世界传播中国文化的同时，也进一步提高了中国文化的国际知名度，有利于增强中国的软实力。不过，国外对中国文化的认可度并不容乐观，有人通过对美国、日本、俄罗斯、泰国、黎巴嫩 5 个国家 16 所孔子学院的调查发现，在美国、黎巴嫩等的基督教文化中对于儒家文化的“孝”认同度是比较低的。可见，世界各国的价值观差异对文化传播的影响不容低估。

企业是非常活跃的组织，在文化的国际交流和传播方面扮演着重要的角色。对于许多中国人来说，可口可乐、麦当劳这样一些极具美国文化味道的企业，成为了改革开放之初许多国人认识美国文化的重要渠道。我国企业近些年来通过并购对方国家企业，开始尝试不同文化的对接。两国企业的并购，看起来是一种经济行为，实际上也绕不开文化整合这一门槛。

站在国家层面上来说，如果企业跨国并购是经济“走出去”战略的体现，那么，因为跨国并购涉及不同文化的碰撞，这种跨国并购也将是文化“走出去”战略的体现。由于经济利益的实在性，以跨国公司为象征的全球化未必导致本土文化的强力反弹。因此，通过跨国公司或者跨国并购进行文化传播也是一条可行的路径。西方国家在经历了 2008 年金融危机之后，也在鼓励和支持跨国并购，这为中国企业实现跨国并购提供了一个良机。比如，吉利收购沃尔沃这一案例就得到了中瑞两国元首的称赞。我们知道，企业品牌的核心是文化，在跨国并购中，具有竞争力的企业品牌也会提升国家的形象，也在传播国家文化，也在提升国家软实力；国家文化影响力的增强，又能进一步提升企业品牌的竞争力。比如，我国知名机械制造类企业中联重科收购意大利 CIFA 后成功整合，受到了意大利人民的欢迎和认同，公司董事长因此获得了意大利总统颁发的“莱昂纳多国际奖”。

本书就是在全球文化大融合的时代大势推动下，吸取美国、日本跨国并购的相关经验，运用道本文化的逻辑思维整合框架，从中华文化中寻找独特的文化因子，以中国企业跨国并购为落脚点，以成功、失败对比案例为基础，寻找中国企业与西方发达国家企业的文化对接的桥梁，探索中国企业跨国并购文化整合的规律与原则，构建中国企业跨国并购

文化整合的理论模型。具体来说，本书通过对跨国并购文化整合模式研究成果的回顾和梳理以及基于中国情境的理论模型建构，采用文献研究、案例研究、内容分析等方法，做了如下研究：

首先，中国企业跨国并购西方发达国家企业存在“经济顺势-文化逆势”的特殊情境。在这种特殊情境下，中国企业跨国并购文化整合将遭遇民族文化与企业文化双重障碍之外的第三重障碍，即西方企业对中国企业的心理对抗。这将增加中国企业跨国并购文化整合的难度。

其次，基于“经济、文化、心理”三个层面的综合情境以及正面与负面的案例比较研究，本书梳理了跨国并购文化整合的八大类影响因素。基于对八大影响因素的分析，提炼出中国企业跨国并购“求偶—联姻—结果”文化整合模式（CMB 模式）。CMB 文化整合模式类似于双方共同组建一个家庭，从“谈恋爱”到“结婚”，再到“生子”的过程。CMB 文化整合模式有利于降低西方企业对中国企业的心理对抗，缩小双方文化差异对文化整合的负向影响，形成双方文化的优势互补。与此相反，那些采取征服式文化整合模式的中国企业的并购案例，其整合结果往往不尽如人意。

再次，本书提出了 CMB 文化整合模式的运行机制的两个核心逻辑。一是在并购企业、中介机构与目标企业三者之间进行动态的整合。并购企业借助中介机构，消解与目标企业的文化差异所导致的对立，形成双方的优势文化合力。二是在经济、文化、心理三个层面进行交织的整合。在经济利益上，双方目标一致，互相解决难题，谋求共同发展，以增进和放大共同的利益。在文化层面，并购企业通过前期的文化接触、文化尽职调查等工作，加深对文化具体内涵的认识，为避免文化冲突提供足够的信息。在心理层面，并购企业根据双方前期的合作基础、沟通互动，消除对方的困惑，产生彼此的信任；同时用中国传统文化中的处世原则，加强与目标企业的人情往来，尊重对方文化并谦虚谨慎地学习对方文化，以产生情感共鸣，有助于消解心理上的对立。

最后，本书提炼了中国企业跨国并购文化整合能力体系的十个方面，具体包括：文化理解力、文化关注力、文化协助力、文化沟通力、文化包容力、文化学习力、文化影响力、文化创新力、文化执行力以及

文化领导力。

中国企业走向国际是大势所趋，认识不同文化背景的合作规律，对于不同文化背景的企业成功合作，是一个绕不过去的门槛，也是走向合作成功的必由之路！

作者

2014年9月

目 录

第一章 绪 论 / 1

第一节 研究背景与研究问题的提出 / 2

第二节 研究方案 / 7

第三节 研究目标、研究意义和可能的创新点 / 16

第二章 文献综述与理论基础 / 21

第一节 关于文化及文化分维理论的文献综述 / 21

第二节 关于文化整合的文献综述 / 32

第三节 研究的理论基础 / 58

第三章 中国企业跨国并购综合情境研究 / 71

第一节 中国企业跨国并购的特殊情境 / 72

第二节 企业跨国并购“经济-文化”综合分析模型 / 75

第三节 中国企业跨国并购文化整合心理对抗研究 / 84

第四章 中国企业跨国并购道本文化整合理论模型研究 / 89

第一节 道本企业文化的内涵及生成机理 / 89

第二节 道本文化整合理论模型 / 105

第五章 中国企业跨国并购文化整合模式多案例研究 / 114

第一节 案例研究设计 / 114

第二节 案例研究分析 / 121

第三节 数据综合分析 / 147

第六章 中国企业跨国并购文化整合模式及机制分析 / 154

第一节 形成假设、文献比较与结果讨论 / 154

第二节 “求偶—联姻—结果”文化整合模式及机制分析 / 161

第七章 中国企业跨国并购文化整合能力体系及提升研究 / 171

第一节 中国企业跨国并购文化整合能力体系研究 / 171

第二节 中国企业跨国并购文化整合能力提升建议 / 177

第八章 研究结论与展望 / 182

第一节 研究结论与研究的创新点 / 182

第二节 研究局限与研究展望 / 185

附录 中联重科并购 CIFA 访谈问答 / 187

参考文献 / 192

■ 表目录

表 1-1	Eisenhardt 案例研究步骤 / 12
表 1-2	本书的结构安排和主要内容 / 16
表 2-1	文化典型定义列举 / 22
表 2-2	中、美、英、德、法、意在五个文化维度上的 量化对比 / 28
表 2-3	个体主义-集体主义五个特征 / 28
表 2-4	文化比较指标归类 / 31
表 2-5	文化整合对并购成败的影响研究发现总结 / 37
表 2-6	企业文化差异导致并购失败的研究列举 / 42
表 2-7	企业文化的匹配性 / 42
表 2-8	Cartwright 与 Cooper 的并购合作关系类型 / 46
表 2-9	Hasperslagh 等的跨国并购企业文化整合模式 / 47
表 2-10	国内研究者提出的跨国并购企业文化整合模式列举 / 49
表 2-11	Weber 等的跨国并购企业文化整合模式 / 51
表 2-12	并购双方企业文化发展阶段所对应的整合模式 / 51
表 2-13	文化整合模式选择 / 52
表 3-1	中国企业与西方企业的强弱比较 / 83

表 3-2 “经济顺势-文化逆势” 情境下非理性心理
对抗分析模型 / 87

表 4-1 企业文化类型研究成果整理 / 90

表 4-2 企业文化内涵研究成果整理 / 93

表 4-3 道本文化整合理论模型 / 112

表 5-1 中联重科并购 CIFA 文化整合数据整理表 / 124

表 5-2 案例数据来源（1） / 129

表 5-3 北一并购科堡文化整合数据整理表 / 129

表 5-4 案例数据来源（2） / 133

表 5-5 明基并购西门子文化整合数据整理表 / 134

表 5-6 案例数据来源（3） / 137

表 5-7 中国化工并购安迪苏与罗地亚文化整合数据整理表 / 138

表 5-8 案例数据来源（4） / 142

表 5-9 TCL 并购汤姆逊与阿尔卡特文化整合数据整理表 / 143

表 5-10 跨案例综合数据比较分析 / 149

表 6-1 文化整合机制相关研究成果列举 / 167

■ 图目录

- 图 1-1 跨国并购 / 9
- 图 1-2 研究技术路线 / 14
- 图 2-1 文化概念分类 / 23
- 图 2-2 Schein 的组织文化模型 / 25
- 图 2-3 并购企业的文化整合模式选择 / 50
- 图 2-4 目标企业的文化整合模式选择 / 50
- 图 2-5 跨国并购文化整合模式的选择过程模型 / 52
- 图 3-1 跨国并购“经济-文化”综合分析模型 / 76
- 图 4-1 组织文化的生成机理 / 98
- 图 4-2 企业文化形成的一般模式 / 99
- 图 5-1 跨案例研究流程 / 115
- 图 5-2 中国企业跨国并购文化整合关键影响因素 / 148
- 图 6-1 “求偶—联姻—结果”文化整合模式 / 166
- 图 6-2 “求偶—联姻—结果”文化整合机制分析 / 169
- 图 7-1 中国企业跨国并购文化整合能力体系 / 176

第一章 绪 论

在经历了 19 世纪末至 20 世纪初的横向整合、20 世纪 20 年代的纵向整合、20 世纪 60 年代的混合多元化并购、20 世纪 80 年代的杠杆收购，以及 20 世纪 90 年代的跨国并购五次浪潮之后，第 6 次全球性跨国并购的浪潮形成于 21 世纪初期^①。相比于以前的 5 次浪潮，此次浪潮中的并购集体体现出了一些新特点——能源类并购越来越多，尤其是不可再生性能源，如石油类并购日益增多；欧美发达国家的公司开始反过来被最早的所谓不发达国家（现在一般称之为新兴的经济体国家）的公司并购；并购规模中，互联网类公司的规模很大^②。上述特点出现的主要原因包括金融危机的区域化、全球化，新兴的经济体国家的迅猛发展，全球互联网产业的飞速增长。

目前，有越来越多的国内公司在此次大潮中走出去开辟新市场，开展了很多大型的跨国性的并购。比如，2010 年，浙江吉利控股集团有限公司以 18 亿美元收购瑞典沃尔沃轿车公司 100% 的股权及相关资产；2011 年，中国化工集团全资子公司中国化工农化总公司以 24 亿美元收购以色列非专利农药生产商马克西姆-阿甘公司（Makhteshim Agan

①张云辉，张玉斌。中国企业在第六次全球并购浪潮中的机遇[J].科技与管理，2004（4）：34-36.

②肖云月，余洁雅。跨国并购再掀浪潮[J].企业研究，2005（10）：76-77.

Industries) 股权; 2012 年, 大连万达集团 (Dalian Wanda) 斥资 26 亿美元收购美国第二大电影院线集团 AMC 娱乐控股公司; 2013 年, 中国海洋石油有限公司以总对价约 151 亿美元收购加拿大尼克森公司 (迄今中国企业成功完成的最大一笔海外并购)。这些并购案件引起了国内外学者的广泛关注。但是, 中国公司开展跨国并购的结果是很不成功的, 在跨国并购的问题上一直有一种现象——“七七”定律 (文化整合不利是 70% 的失败并购案例产生的原因, 70% 的并购未能成功产生所预计的价值增长)。跨国并购案例中的高失败率成为了一种极其常见的现象, 其中尤为值得关注的是: 从 S. Xue (2011) 分析的结果来看, 在全球范围内的并购整合案例之中, 国内公司的并购结果的失败率高居世界第一。^①因此, 如何提高中国企业海外并购的整合成功率成为理论和实践中亟待解决的问题。

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甚至于并购交易本身 (A. T. Kearney, 1999 等), 其中并购双方的文化整合是决定企业并购成功与否的关键难点 (Cooper & Lybrand, 1999; Habbeck, 2003 等)。^②而长期以来, 企业跨国并购文化整合的研究对象聚焦于西方等发达国家公司之间的并购, 或是欧美日等国家的公司对发展中国家的公司进行并购, 国内大公司开展的跨国性并购与西方发达国家存在着很大的差异。虽然目前有部分学者也开始研究中国企业如何并购、整合发达国家企业的企业文化, 但是总体研究关注度仍显不足, 研究力度与深度都有待加强。这些现象预示着, 在中国企业并购西方发达国家企业的过程中, 如何有效进行文化整合应该得到研究者的高度关注。

第一节 研究背景与研究问题的提出

本部分将对中国企业跨国并购文化整合问题研究的背景、文化整合

^① XUE S. Failure rate of China's Cross-border M&A highest in the world [EB/OL]. (2011-02-25) [2012-07-10]. http://www.zaobao.com.sg/cninvest/pages4/cninvest_zong110225b.shtml.

^② 唐炎钊, 张明丽, 陈志斌. 中国企业跨国并购文化整合解决方案探究[M]. 北京: 中国经济出版社, 2012: 1-3 (序)。

的特殊性以及需要研究的有关问题等进行阐述。

一、研究背景

改革开放 30 多年以来,中国的经济实力和国际地位大幅提升,中国企业的跨国并购现象也随之日益增多。2002 年被称为“中国并购元年”,中国企业跨国并购踏上了海外拓展之路,中国对海外投资流量从 2002 年 27 亿美元至今年均增速超过 50%。^①

中国政府的国家战略倾向于支持公司“走出去”,结合本土企业自身的发展需求,使得中国的公司进军国际市场的进程迅速加快。《我国国民经济和社会发展十二五规划纲要》高瞻远瞩地提出:“走出去”战略的实施是当务之急,企业要自主地依据市场为导向进行科学的决策,政府也要积极引导各种各样的企业(不论所有制形式是什么)进行国外投资和战略合作。同时,政府要鼓励企业在国际能源领域深化互惠互利的合作加工和合作开发,引导企业在国外通过合作加大技术领域的研发和投资力度,在对外投资中想方设法提高有优势的制造业公司投资的有效性,开创全球化的著名品牌和营销网。此外,进一步深入研究跨国的投资环境,提高对所投资项目评估的科学性。支持公司“走出去”战略的相关服务也要加强实施,以提高统筹规划的综合能力和健全去本位主义的协调性机制。同时,“走出去”的企业和境外合作项目要履行社会责任,造福当地人民。

近年的欧债危机导致西欧国家大部分公司资产大幅度缩水,经营难以为继,同时也给中国公司提供了进行境外并购的机会。在危机中产生的贸易保护和壁垒也逼迫中国公司在打开国际市场时不得不运用跨国并购的发展模式。尤其是 2008 年金融危机后,国外资产大幅缩水,发达国家放松对外来投资的限制,中国企业遇到了新的跨国并购机遇。陈小洪、李兆熙(2010)在《中国企业并购重组》中曾预测:“未来 5 至 10 年,中国企业跨国并购会有较大发展,‘十二五’末期,年对外投资规模可望达千亿美元规模,中国可能成为资本净输出国。”据《2010 年度

^①中国并购公会,亚洲商学院.中国并购与股权投资基金年鉴(2013)[M].北京:机械工业出版社,2013.

中国对外直接投资统计公报》显示，中国在 2010 年的对外投资总额为 688.1 亿美元，比“十五”期间对外投资总额增加 1.3 倍，是有史以来的最高值。2011 年，据公报显示，中国对外直接投资净额达到 746.5 亿美元，同比增长 8.5%，再创年度投资流量的历史新高。其中，中国企业海外投资并购 207 宗，规模约 429 亿美元，与 2010 年同期相比，并购规模和金额增长 12%。投资并购涉及能源、矿产、基础设施、金融保险、奢侈品、高端制造业、生物医药、高档酒店及房地产等 28 个领域及 52 个国家和地区。同时，中国主权投资基金中国投资责任有限公司的基金规模达 4 000 亿美元，中国国家外汇储备达 30 000 亿美元。2012 年，中国企业跨国并购在交易规模与数量上虽然与 2011 年同期相比基本持平，累积对外非金融类直接投资 772.2 亿美元，但是对欧美发达地区的投资显著增加，并且在制造业与资源领域大有作为，比如三一重工并购德国普茨迈斯特以及中海油并购尼克森等案例。^①到 2013 年，中国对外直接投资创下 901.7 亿美元的历史纪录。自 2011 年起，中国已经成为仅次于美国的第二大并购市场。^②

二、问题的提出

自 20 世纪 80 年代以来，西方企业跨国并购开始飞速增长，全球企业并购浪潮不断兴起。但众多研究表明，由于文化所固有的刚性、变迁的迟缓性和隐含的控制性等特征，当并购活动发生时不可避免地会产生文化的碰撞与摩擦，与令人振奋的高额并购金额和数量巨大的并购案例相比，企业并购的成功率并不高。

众多学者与机构的研究表明，跨国并购企业的文化整合好坏已成为决定并购成败的关键因素。全球知名咨询公司麦肯锡的统计数据表明，在过去 20 年的全球大型企业兼并案中，真正取得预期效果的不到 50%，而中国 67% 的海外收购不成功。德勤 2009 年在发布的《中国企业并购后文化整合调查报告》发现，60% 的中国企业并购未实现商业价

^①中国并购公会，亚洲商学院. 中国并购与股权投资基金年鉴（2013）[M]. 北京：机械工业出版社，2013：8-11.

^②中国并购公会，亚洲商学院. 中国并购与股权投资基金年鉴（2013）[M]. 北京：机械工业出版社，2013：236.