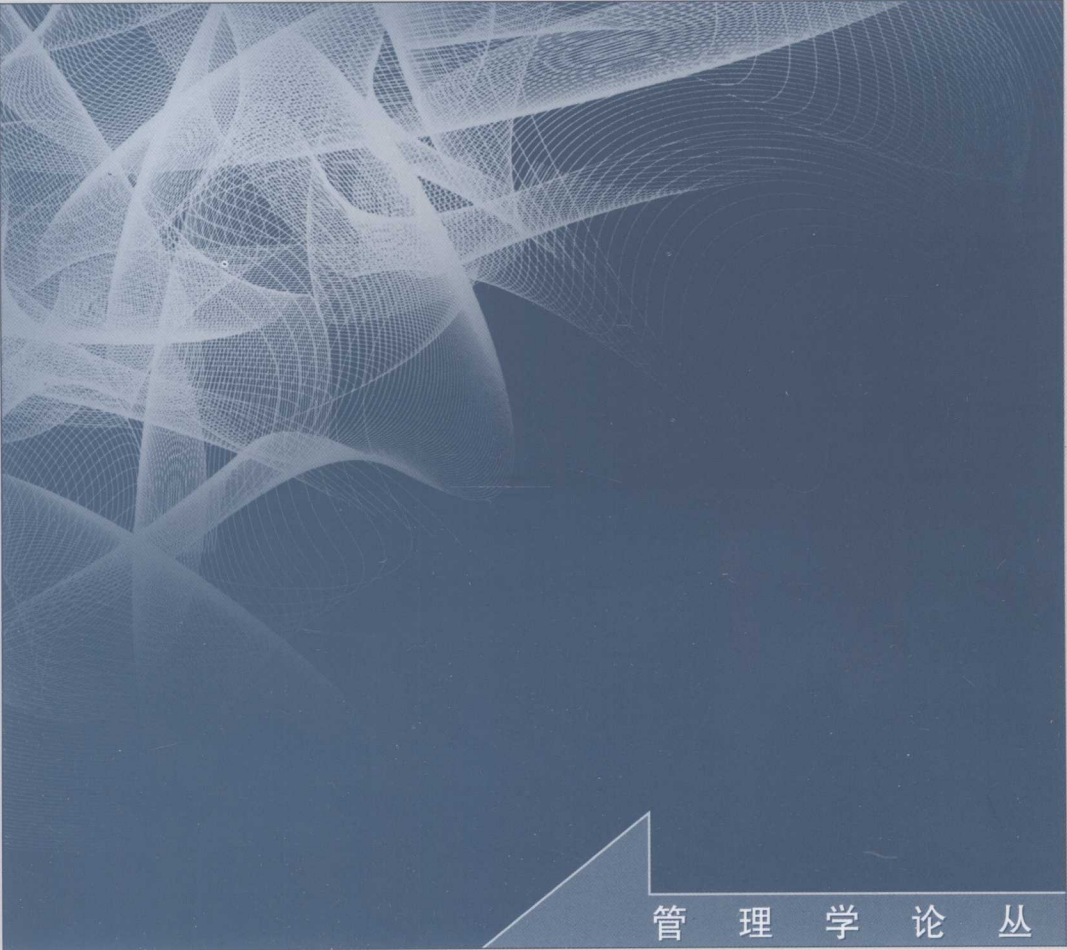




管 理 学 论 丛

企业并购与文化整合的理论与实证研究

THEORETICAL AND EMPIRICAL RESEARCH ON ENTERPRISE ACQUISITION AND CULTURE INTEGRATION

文 风 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

管 理 学 论 丛

企业并购与文化整合的理论及实证研究

THEORETICAL AND EMPIRICAL RESEARCH ON ENTERPRISE ACQUISITION AND CULTURE INTEGRATION

文 风 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业并购与文化整合的理论与实证研究/文风著. —武汉: 武汉大学出版社, 2009. 9

管理学论丛

ISBN 978-7-307-07297-8

I. 企… II. 文… III. ①企业合并—研究 ②企业文化—研究
IV. F271 F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 154623 号

责任编辑: 陈 红 责任校对: 王 建 版式设计: 詹锦玲

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: 武汉中科兴业印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 15.5 字数: 218 千字

版次: 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-07297-8/F · 1307 定价: 25.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

目 录

1 绪论	1
1.1 研究的背景	1
1.2 国内外相关研究概况与评述	3
1.3 研究动因与研究对象、范围	23
1.4 研究思路、内容和方法	26
1.5 研究的创新点及不足	29
1.6 本章小结	32
2 企业并购与企业文化	33
2.1 企业并购概述	33
2.2 企业文化概述	39
2.3 并购企业文化的双重特征	53
2.4 并购失败的原因分析	54
2.5 本章小结	60
3 企业并购中的文化冲突	61
3.1 文化的差异性	61
3.2 企业并购中文化冲突形成的原因	65
3.3 企业并购中文化冲突的内容	73
3.4 案例 1: 广州标致公司的文化冲突及其表现	77
3.5 案例 2: 科龙集团企业文化塑造	79
3.6 本章小结	90
4 企业并购中基于核心竞争力的文化整合	91

4.1	核心竞争力理论背景及内涵	92
4.2	企业文化素质：竞争力的本质	93
4.3	企业文化与竞争力	96
4.4	并购企业文化整合——提升企业文化素质的关键	98
4.5	并购企业文化整合的类型（模式）	99
4.6	企业并购中文化整合需要把握的基本原则	104
4.7	案例3：基于企业文化核心能力强化的并购——海尔 兼并青岛红星电器厂	107
4.8	案例4：上海宝钢文化——“双全型”	110
4.9	本章小结	124
5	并购企业文化整合的内容与方法	126
5.1	企业精神文化的整合	126
5.2	企业行为文化的整合	133
5.3	整合并购企业形象文化，建立形象识别系统	139
5.4	案例5：中兴文化的制胜之道	147
5.5	本章小结	155
6	企业并购中的文化整合模式	156
6.1	注入型文化整合模式——文化同化	157
6.2	融合型文化整合模式——文化转化	159
6.3	保留型文化整合模式——文化多元化	161
6.4	破坏型文化整合模式——文化转化	167
6.5	动态型文化整合模式——文化转化	171
6.6	本章小结	174
7	并购企业文化整合的绩效评估	175
7.1	企业文化评价指标体系的设计	175
7.2	企业文化的模糊评价数学模型	176
7.3	案例6：应用举例	180
7.4	案例7：青岛海尔文化——文化控股型	185

7.5 本章小结	207
8 培养并购企业创新型企业文化	208
8.1 创新型企业文化的含义	208
8.2 知识经济时代企业文化创新的特点	209
8.3 知识经济时代进行企业文化创新的意义	211
8.4 培育创新型企业文化的途径	212
8.5 案例 8: 英特尔公司的企业文化创新	219
8.6 本章小结	225
9 总结	227
参考文献	230
后记	239

1 绪 论

1.1 研究的背景

并购浪潮席卷天下，在潮起潮落之间，物竞天择，适者生存。

1998 年可以称为全球企业的并购年。4 月，美国花旗银行和旅行者集团完成了美国金融史上“最大的联合”，宣称要为美国消费者建立一个“包罗万象的金融大超市”；一周后，美国国民银行和美洲银行、美国第一银行及第一芝加哥银行也相继走上了红地毯。7 月，法国宣布法国国有航空航天公司和马特拉高科技公司合并，实现航空公司的私有化，并与欧洲其他大型集团（如德国航空航天公司、英国航空航天公司等）合并，以增强欧洲的力量，抵御美国经过 20 世纪 90 年代调整组合的航空和军工巨头的竞争。10 月，德国的戴姆勒—奔驰集团和美国第三大汽车公司克莱斯勒公司联姻，以当时全球最大的制造业合并行动创造出全球汽车行业的巨型航母。到年底，美国在线对网景公司的收购行动拉开了网络业大型兼并的序幕；埃克森与美孚这对在 20 世纪初被反托拉斯法拆散的石油兄弟也将通过近 800 亿美元的资本交易实现合并，并创造出市值仅次于通用电气和微软的世界第三大企业集团。但却没有人知道这迄今为止 20 世纪工业史上最大的一次企业合并纪录能保持多次。

风起云涌般的企业兼并影响着企业的生与死，影响着国家经济的兴与衰，也影响着国际经济争夺战的胜与负。风起云涌般的企业兼并浪潮要求我们不能仅坐看风云，还必须浸润其间，对此有所了解，有所把握。

“并购”(merger)这一术语的中文也译做“合并”，意指一个企业通过购买和证券交换等方式获取其他企业的全部或具有绝对多数发言权的股权或资产，从而使其丧失法人实体，掌握其全部或绝对多数经营管理权的商业行为。我国1989年颁布的《关于企业兼并的暂行办法》指出：“企业兼并，是指一个企业购买其他企业的产权，使其他企业失去法人资格或改变法人实体的一种行为。”用更通俗的语言讲就是买卖企业。

在一百多年的时间里，通过全球企业兼并高潮，兼并活动不断从行业内部向跨行业发展、从国内兼并向跨国兼并发展、从发达国家向全球扩展、从最初的横向兼并向纵向兼并以及混合兼并发展，终于汇成了一股不可抗拒的洪流。

在历史上，企业兼并活动一方面起到了扩大市场份额、形成规模效益、降低生产成本、提高劳动生产率、保持竞争优势的作用，因而大大激发了企业进行资本集中的热情；另一方面，为防止过度垄断、恢复竞争以及私人经济垄断组织过分庞大而控制国家政治生活，在欧美企业兼并史上，政府也不断通过立法，在一定程度上对此进行限制。

但是，世界经济发展到今天，经济全球化和格局多极化的相互作用，早已使各国大企业的运作远不再简单地表现为一种经济行为，它同时也是各国在全球市场上进行综合国力较量的有力武器。从根本上说，综合国力的较量取决于国家经济实力的较量，而经济实力的竞争则在很大程度上表现为各国大企业之间的竞争。因此，在21世纪你死我活的全球经济竞争当中，在一个以大企业为轴心的经济时代里，跨国公司正在成为现代大企业生存的一般形式，实行强强联合的“巨无霸”企业合并战略，提高跨国公司在国际市场上的竞争力已经成为各经济大国进行综合国力较量的新手法。政府通过宏观经济政策的引导以及直接或间接的参与，牵引国内名牌企业挤占并垄断国际市场，已经成为当今经济全球化过程中各国竞争的新态势。

当前，世界跨国公司都正在把已有的能力和资源进一步集中，以应对激烈的国际市场竞争。对于后进的发展中国家，其民族工业

的发展也必须通过参与国际竞争, 组建巨大的企业或企业集团, 并辅之以国家保护和政府扶持政策, 组成面对国际强手有能力自负盈亏的企业。

面对世界经济一体化发展的大趋势, 我国如何通过较短时间的努力, 尽快形成一批技、工、贸一体的大企业集团, 使它们能够成为我国国民经济的骨干和各行业、各部门以及高新技术领域的领头雁, 带动整个经济结构的优化升级, 这已成为一项伟大的跨世纪工程。为此, 江泽民总书记在 1997 年召开的党的第十五次全国代表大会的报告中明确指出: “要对国有企业实施战略性改组, 以资本为纽带, 通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。”

在这一战略思想的指导下, 中国企业并购的星星之火, 渐成燎原之势, 大潮奔涌而出, 不可遏制。可以预见, 中国经济必将在其强强联合的过程中实现腾飞。

1.2 国内外相关研究概况与评述

1.2.1 研究的理论基础

1.2.1.1 关于企业并购的理论

(1) 马克思主义的资本集中理论

企业并购是市场经济条件下资本集中的一种基本形式。马克思在其巨著《资本论》中论述了资本集中的含义、原因、作用、途径、方式、性质与条件等, 其中一些重要的思想对当前全球企业并购仍具有解释力。

马克思认为, 资本集中有着重要的经济功能。第一, 加速资本积累。作为扩大再生产必要条件的资本积累可以通过单个企业的资本积聚来实现。但是由于受到社会财富增长程度的限制与新资本形成、旧资本分裂的阻碍, 资本积聚与作为改变社会资本各组成部分的量的组合的资本集中相比, 在推动资本积累方面则缓慢得多。为此, 马克思形象地比喻道: “假如必须等待积累去使某些资本增长

到能够修建铁路的程度，那恐怕直到今天世界上还没有铁路。但是，集中通过股份公司转瞬之间就把这件事完成了。”“通过资本集中而在一夜之间集合起来的资本量，同其他资本量一样，再生产和增大，只是速度更快，从而成为社会积累的新的强有力的杠杆。”^① 第二，扩大企业经营规模，采用科学生产方式。由于资本集中意味着形成一个较大的资本，因此，“生产规模惊人地扩大了”。这时，“对于使分散的、按习惯进行的生产过程不断地变成社会结合的、用科学处理的生产过程来说，到处都成为起点”。运用新的科学技术和方式将大大提高企业的生产效益。第三，有利于企业在竞争中占优势。“竞争的激烈程度同相互竞争的资本的多少成正比，同互相竞争的资本的大小成反比。”

当资本集中使一些企业的规模变大时，同行业其他小企业的竞争力就小多了。正由于资本集中有着客观的积极作用和必然性，马克思将其称为“资本吸引资本的规律”，认为其发展趋势比以往任何时候都更加强烈。尽管《资本论》基于自身研究重点没有对资本集中做系统阐述，而且一个多世纪以来的世界经济格局发生了巨大变化，但是世界经济现实证明马克思对资本集中的基本分析仍然是正确的。自《资本论》问世以来，资本集中从来也没有停止过，而且随着股份制的发展发生了六次大的企业并购浪潮。时间分别为 19 世纪末至 20 世纪初、20 世纪的 20 年代、60 年代、80 年代、90 年代中后期以及 21 世纪初。尤其是 20 世纪 90 年代，全球企业并购以一种前所未有的姿态出现并引起世人注目。1996 年全球企业并购案达 22729 起，交易额 1.14 万亿美元，创历史最高纪录。1997 年全球企业并购案共 21000 起，虽比 1996 年下降 8%，但大宗并购交易额剧增，交易额达 1.2 万亿美元，又创历史最高纪录。尤其是美国企业并购独领风骚。1997 年企业并购案共 7941 件，交易额为 7026 亿美元，远远超过居前 10 名的其他 9 国，超过了全球并购额的一半，并呈现出强强联合的特点。出现 20 世纪 90 年代中后期企业并购浪潮的原因固然烙有时代的特殊印记，但其基

① 马克思：《资本论·第一卷（下）》，人民出版社，1975：688。

本脉络，仍离不开借助企业并购扩大企业的资本与生产规模，采用新技术，强化企业经营管理，降低成本形成规模效益，以便适应经济全球化和信息化条件下的日趋激烈的全球竞争。这充分表明了马克思关于资本集中的积极作用的分析的普遍适用性。

（2）规模经济理论

该理论认为企业可通过并购扩大经营规模，实现规模经济，从而提高企业效益，这里的规模经济包括工厂规模经济和公司规模经济两个层次。规模经济是由于某种不可分性而存在的，譬如通过企业并购，企业原有的有形资产或无形资产（如品牌、销售网络等）可以在更大的范围内共享，企业的研究费用、一般管理费用、营销费用等投入也可分摊到大量的产出上，这样有助于降低单位成本，增大单位投入的收益。获得规模经济的前提是，产业确实存在规模经济，而且并购前企业经营活动尚未达到规模经济。

（3）管理协同效应理论^①

以威廉姆森和克莱茵等为代表的经济学家，于1975年提出企业管理效率的高低是企业并购的主要动力。如果A企业的管理效率优于B企业，而且A企业具有剩余管理资源，则A企业并购B企业后，一方面可将B企业的效率提高到A企业的水平，另一方面A企业释放了多余的管理能力，从而提高了整个经济效率。

该理论隐含两个假设前提：①假设收购企业不能无条件地释放其过剩的管理资源，其管理层是一个整体，并且受不可分割性或规模经济的制约，解雇过剩的人力资源是不可行的；②假设被收购企业不能在相关时段内通过直接雇用的方式组成一个有效的管理队伍。因为管理资源的使用价值具有一定的特殊性，一般只能对特定行业发挥作用，相对而言，该理论似乎只对解释横向一体化更具有说服力。

该理论的一个牵强的运用，称为“剔除无效率的管理者”，可以进一步解释混合并购的动机问题。“无效率的管理者”（或称为

^① [美] J. 弗雷德·威斯通等著. 唐旭等译. 兼并、重组与公司控制. 经济科学出版社, 1998: 173-174.

“不称职的管理者”）的存在，使得任何人都可以做得更好，从而使公司敢于冒着跨行业的经营风险，从事混合并购活动。该理论隐含着—个很强的假设前提就是市场是无效率的，公司股东无法更换不称职的管理者，从而只有通过代价高昂的并购活动来更换他们。这种情况十分少见，并且相应的实证研究也不能对此予以支持。林奇（Linch，1971）在对28家混合并购的研究报告中，发现公司试图拥有可能被保留下来的有能力的管理者；马克汉姆（Markham，1973）在对30起混合并购的调查中，发现仅有16%的兼并企业更换了两个或更多的高级管理人员，在60%的情况下，所有高级管理人员都被保留下来。显然，在解释混合并购的动机方面，管理协同效应理论有些力不从心。

（4）经营协同效应理论

经营协同或经营经济（operating economy）可通过横向、纵向或混合并购获得。建立在经营协同基础上的理论假定在行业中存在着规模经济，并且在合并之前，公司的经营活动水平达不到实现规模经济的潜在要求。该理论认为由于企业间存在着生产要素和企业职能的互补性而使两个或两个以上的企业合并为一家企业时，可以共同利用对方优势而产生“ $2+2>4$ ”的整合效应。如企业A在研究和开发方面较强，而在管理和市场营销方面较弱，企业B恰恰相反，则两企业的合并能够克服它们各自经营上的瓶颈，互为补充，提高总体效率，带来额外的增值。

（5）财务协同效应理论

20世纪60年代，混合公司的涌现使人们对管理协同效应理论在纯粹混合并购中的适用性产生了怀疑。马克汉姆和普雷斯科特、维斯切尔分别于1973年和1980年通过对混合并购活动的研究^①，发现并购可能源于财务方面的动机，财务协同效应主要体现为以下两个方面：

①在具有很多的内部现金但缺乏好的投资机会的企业，与具有

① [美] J. 弗雷德·威斯通等著，唐旭译，兼并、重组与公司控制，经济科学出版社，1998：177。

较少的内部现金但有很多投资机会的企业之间，通过企业并购，可使资金低成本地在企业内部流动，节约了外部筹资成本和交易费用。

②并购后企业的负债能力大于并购前单个企业的举债能力之和，且能节省投资收入税。

该理论隐含的假设前提是，并购活动产生的税收节约大于企业的并购成本。但这只在特定的情况下才会存在，随着税收政策的不断变化，该理论不足以解释大多数的企业并购动机。

(6) 价值低估理论

该理论将企业并购动机归因于目标企业价值的低估。造成目标企业价值低估的原因主要有三个：一是管理层无法使公司的经营能力得以充分发挥；二是并购方有内幕信息，他们获得内幕信息的方式多种多样，如果并购方拥有市场公开信息时，并购方对目标公司的估值可能高于目标公司的市值；三是资产的市场价值与其重置成本之间的差异。

托宾以 Q 值来反映企业并购发生的可能性。其中 Q 为企业股票的市场价值与实物资产的重置价格的比值。当 $Q < 1$ 时，形成并购的可能性较大。美国 20 世纪 80 年代并购高潮期间，企业的 Q 值一般在 0.5 ~ 0.6。譬如，如果目标公司的 Q 值为 0.6，而并购该公司的股票溢价 50%，那么并购价格与重置价格的比值为 0.9，即并购目标公司还是比新建一个同样的企业有利可图。但问题在于并不是所有价值被低估的企业都会被并购，而并购的企业也并不一定是价值被低估了的企业。

该理论隐含的假设前提是市场不是有效率的，这在一定情况下会发生，如 20 世纪 70 年代美国通货膨胀率很高，许多企业的资产被市场低估， Q 值一般在 0.5 ~ 0.6，并购比投资新建公司要划算，于是发生了大量的并购活动。但是，该理论只能解释特定条件下的部分并购动机。纽博尔德将 1967—1968 年被收购者的价值比率与“出资收购”其他企业的收购者的价值比率作了比较，结果发现其中 38 例被收购者的价值比率高于该行业平均水平，只有 36 例低于

行业平均水平，低的价值比率并不足以产生并购动机。^①

(7) 代理理论

詹森和梅克林(1976)系统地论述了代理问题的含义。^②当管理者只拥有公司一部分股份时，便会产生代理问题。目前从代理角度分析企业并购动机的理论有代理成本理论和管理主义理论。

①代理成本理论。该理论认为代理问题产生的基本原因在于管理者(决策或管理代理人)和所有者(风险承担者)间合约不可能无代价地签订和执行。由此而产生的代理成本包括：构造一系列合约的成本；委托人对代理人进行监督和控制的成本；保证代理人进行最优决策，对于次优决策的后果保证，代理人给委托人以补偿的契约的签订成本；剩余损失，即由于代理人决策和委托人福利最大化决策之间发生偏差而使委托人遭受的福利损失，它也可能是由于合约的完全履行成本超过其所能带来的收益而造成的。

代理问题可通过一些组织和市场方面的机制来有效控制。其中，并购接管是解决代理问题的最后外部控制机制。接管通过要约收购或代理权之争，可以使外部管理者战胜现有的管理者和董事会，从而取得对目标企业的决策控制权。曼尼强调说，如果公司的管理层因为无效率或代理问题而导致经营管理滞后的话，那么公司就可能被接管，从而有被并购的威胁。

②管理主义理论。该理论认为在所有权与经营权分离的现代公司制度下，股东与经营管理者的价值目标并不完全一致。企业管理层往往会从自身效用最大化出发，考虑企业并购问题。

穆勒(Mueller)用管理主义来解释混合并购问题，并对其进行了详尽阐述。穆勒假定管理者的报酬是公司规模的函数，由此推出管理者有扩大企业规模的动机，并接受较低的预期投资利润率。富斯(1980)发现并购方公司经理在公司并购后两年内平均收入

① 王春等. 关于企业并购动机的理论研究. 当代财经, 2001, (7): 40-44.

② Jensen. Agence costs of free cash flow, corporate finance and takeover. American Economic Review, 1976, 76: 323-329.

增加 33%，而没有并购活动发生的公司，经理的年均收入只增加 20%。马克斯和惠延顿（1975）发现公司规模是影响经理收入的主要因素。上述证据证实了这一理论。施雷福和维师尼（Shieifer and Vishny, 1989）的研究提出，在位经理可以通过对需要他们的特殊专业技术的资产进行过度投资，造成撤换这些经理的成本十分高昂，从而提高自身的职业保障程度，而对特殊资产的投资意味着并购活动的发生。^①

（8）市场势力理论

该理论认为，并购活动的主要动因，经常是因为可以借并购活动以减少竞争对手从而增强对企业经营环境的控制，提高市场占有率，增加长期获利机会，下列三种情况可能导致以增强市场势力为目的的并购活动。^①在需求下降，生产能力过剩，削价竞争，且遭受外来势力的强烈渗透和冲击下，企业间通过合并组成大规模联合企业，对抗外来竞争。^②由于法律变得更为严格，企业通过并购取得合理化的比较有利的地位。^③国际市场竞争使国内市场壁垒等成为非法的做法，通过并购可以使一些非法的做法“内部化”，以继续控制市场。

1.2.1.2 关于企业文化

企业文化（Corporate Cultures）的兴起，至今不过一二十年的时间，它之所以引起企业界和学术界的广泛关注和研究，根本原因是由于它给企业注入的生命活力，以及给企业带来的有形和无形的、经济和社会的双重效益。

^①享有世界声誉的美国管理学家彼得·德鲁克曾指出：管理以文化为基础，他在《管理——任务、责任、实践》一书中提出：管理并不是同文化无关的，它既要承担社会责任，又要植根于文化之中。

^②行为科学产生于 20 世纪 20 年代，它是运用心理学、社会科学等学科的理论和方法来研究工作环境中人和群体行为的一门综合

^① 王春等：关于企业并购动机的理论研究，当代财经，2001（7）：40-44.

科学, 主要代表人物有梅奥、麦格雷戈、马斯洛、莫尔斯等人, 他们为企业文化理论的发展作出了重要贡献。

③美国管理学家孔茨把丛林阶段的管理理论的主要学派划分为社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、数学(管理科学)学派、组织行为学派、经理角色学派、经营管理理论学派、社会主义系统学派和人际关系学派。他把管理划分为计划、组织、人事、领导和控制 5 种职能进行研究, 这一理论更加丰富了企业文化的学说。

④西蒙是丛林阶段管理理论中决策理论学派的主要代表人物, 他的决策管理理论主要包括管理论、决策过程论、决策准则和决策技术论。经过西蒙的总结, 企业文化学说上升到一个崭新的阶段。

⑤产生于 20 世纪 80 年代初期的企业文化理论是管理科学的大综合。企业管理从技术、经济上升到文化层面, 是管理思想发展史上的一场革命。这场革命的代表人物有帕斯卡尔、迪尔、肯尼迪等人, 他们的学说使企业文化更加系统化、综合化, 如 Z 理论、TS 框架等。

⑥21 世纪初, 网络经济、知识管理、再造工程、企业伦理与企业文化的交叉研究拓展了企业文化的研究领域, 它把触角延伸到企业外部社会环境的诸多领域, 使微观契约理论(企业责任)和宏观契约理论(社会责任)、全球性规范(社会契约)和社团规范(微观契约)得到了有机的整合。

1.2.2 国外相关研究

20 世纪 80 年代中期以前, Singh、Montgomery 等学者将多元化研究中的相关性, 即战略匹配性引入并购研究中。然而, 大量的实证研究却得到了相互矛盾的结果, 大致分为以下三种: 比如 Singh 和 Montgomery (1987) 认为, 在并购双方相关性与并购企业业绩之间存在正相关关系; Lubatkin (1987)、Seth (1990) 认为两者差不多; 而 Chatterjee (1986)、Elger 和 Oark (1981) 的实证研究则表明混合并购的绩效更好一些。

绝大多数研究者指出, 他们的研究成果可能受其他一些因素的

影响,如 Haspeslaph 和 Jemson (1987) 指出的“管理并购双方相互作用的方式”。组织行为学家们也指出,获得被并购企业员工的支持对并购取得最终成功将产生重要的作用,他们是基础性的力量。于是,20 世纪 80 年代中期以后,并购研究的重心就转移到组织匹配性对并购的影响上,而组织匹配性的主要内容就是并购双方企业文化的匹配性。

1.2.2.1 企业文化与并购绩效的关系研究

学者们对企业文化下的定义宽窄不一,但都将“由组织成员共享的一组重要的假设/价值观”作为企业文化的基本内容 (Sathe, 1985)。企业文化有两个突出的特点:一是不易察觉,“潜移默化”地发挥影响,人们对自己的文化已经习以为常,平时感觉不到它的存在,只有在与另一种文化短兵相接的时候,比如并购后的整合,企业文化才凸显出来;二是稳定性,每种文化都有内生的保护自身的力量,这就是并购后整合所需要重视的力量。

在构成上,企业文化包含三个维度:①与业务相关的行为;②与人际关系相关的行为;③哲学和价值观。经营哲学和价值观是企业文化的内核,而前两个维度所包含的两类主要行为是企业文化的外在表现形式。包括 Kotter 在内的很多学者探讨了经营哲学和价值观与行为的关系,普遍认为企业的创始人和历届主要领导人在塑造、保持和修正核心经营哲学和价值观方面的主要作用,并通过评估和报酬体系来形成和规范企业成员的行为。因此,管理风格是主要的企业子文化,Bhagat 和 McQuad 把管理风格定义为组织文化的主观或管理者要素。另外,为了研究文化差异,首先选择的研究对象应该是两种文化“交叠”的部分。从数量和强度上来讲,首推最高管理层,他们从谈判阶段就开始介入,而其他职位较低的经理和普通员工则是在交易完成、开始整合之后才逐渐介入。

(1) 企业文化对并购绩效的影响

Davis (1969) 是最早研究管理风格在并购中的作用的学者之一。他认为管理风格主要包括:①风险偏好;②回报周期;③权力结构的配置;④职能侧重;⑤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