

KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

浅析中国企业海外并购后的文化整合问题

メタデータ	言語: zh-cn 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2016-09-05 キーワード (Ja): 企業買収, 企業文化, 文化融合 キーワード (En): 作成者: 中曾根, 淑芳 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学
URL	https://doi.org/10.18956/00006131

浅析中国企业海外并购后的文化整合问题

韓 堅 放

要 旨

近年来, 中国政府制定并实施“走出去”战略, 积极鼓励和支持企业走出国门开展跨国经营。加上金融危机导致汇率剧烈波动和国外资产价格下跌等原因, 中国企业为了确保资源供应、获取核心技术・国际品牌・国际市场销售渠道和开拓海外市场, 加快了对外投资的步伐, 尤其是积极推进海外并购。

尽管在广度上参与其中的企业越来越多, 在规模上越做越大, 然而真正成功的案例并不多见, 大量出现了“1+1<2”的现象。中国企业海外并购后的文化冲突及其妥善整合和协调, 越来越成为中国企业海外并购后在企业运营中必须加以重视的一个问题。

为此, 围绕着文化整合应该如何推进的问题, 本文主要想通过对联想和明基电通这两个具体收购案例的分析, 考察中国企业目前在文化整合上出现的问题, 然后从跨国并购层面来探讨一下如何管理充满文化差异和文化冲突的海外企业? 希望该研究能够给中国企业在今后的海外并购活动中提供一些有益的启示。

キーワード: 海外并购、企业文化、文化整合

1. 引言

自 20 世纪末开始, 中国政府就开始制定并实施“走出去”战略, 积极鼓励和支持企业对外投资, 走出国门开展跨国经营。为了确保资源供应, 获取核心技术・国际品牌・国际市场销售渠道和开拓海外市场, 加上金融危机导致汇率剧烈波动和国外资产价格下跌等原因, 中国企业加快了对外投资的步伐。特别是海外并购方兴未艾, 从国有企业到民营企业, 从石油, 汽车到 IT 行业, 中国企业大势“抄底”海外资产, 正在掀起海外并购的高潮。

众所周知, 中国企业积极并购海外企业的目的是为了追求并购带来的经济效益和回报, 他们希望“1+1=2+ α ”。但是从中国企业海外并购的结果来看, 尽管在广度上参与其中的企业日渐增多, 在金额上高额并购也屡见不鲜, 然而达到期待目标值的成功并购案例并不多。德勤公司最新发布的《中国企业并购后文化整合调查报告》显示: 中国企业 60%的并购行为以失败告终, 其中有约 2/3 可归因于并购后的文化整合不力。可见, 在海外并购上, 中国企业面临的文化冲突日渐

明显。中国企业海外并购后的文化冲突及其妥善的文化整合，越来越成为中国企业海外并购后在企业运营中必须加以重视的一个问题。

由于中国企业海外并购的活动起步较晚，有关并购后文化整合问题的研究非常少，所以说，海外并购中的文化冲突及文化整合研究尚处于初步阶段。尽管有些文献提及了文化整合的必要性，但大都没有对此问题进行更深一步的论述。为此，围绕着文化整合应该如何推进的问题，本文主要想通过对联想和明基电通这两个具体收购案件的分析，考察中国企业目前在文化整合上出现的问题，然后从跨文化管理层面来探讨一下如何管理并购后充满文化冲突的企业？在众多的并购案例中选择联想，是因为联想成功地以小博大，出人意料地一举拿下了世界著名品牌 IBM 的 PC 部门，让全世界感到震惊，被媒体誉为是中国企业并购史上的经典之作。分析联想的整合过程可以给正在走向国际化发展的中国企业以启示。选择明基电通，是因为明基电通在收购世界著名品牌西门子手机部门时未支付分文，相反西门子还注入了 2.5 亿欧元给明基作嫁妆。结果，明基电通的这起并购案被视为因企业文化整合失败而导致收购最终失败的典型案例。希望该研究能够给中国企业在今后的海外并购活动中提供一些有益的启示。

基于以上考虑，本文在第二章考察文化差异对经营管理的影响；在第三章通过联想并购美国 IBM 的 PC 部门的案例，分析联想有关文化整合的过程及面临的问题；在第四章通过明基电通并购德国西门子手机业务部门的案例，考察两家企业的文化整合过程，剖析明基并购失败的原因；在第五章作出基本的研究结论，并针对目前的文化整合难题提出一些建议。

2. 文化差异和跨国经营

目前中国企业的海外并购主要集中在亚洲，其次是欧洲和北美洲¹。由于并购双方的历史、传统、文化、生活习惯和社会环境等不同，在跨国经营过程中，每个企业面临的是与本国完全不同的生产经营环境，经常会遇到一些文化差异所带来的挑战。对中国企业来说，文化差异对跨国生产经营，确保并购成功和实现期待目标值有着巨大的影响，而且这种影响是全方位的。那么，如何与异国的员工友好相处，共同工作，如何在不同文化背景的经营环境中提高生产效率成了中国企业在国际经营活动中的主要课题。中国企业不但要了解东道国的市场和游戏规则，而且还要熟知他们的文化。

文化一般分为民族文化和企业文化。民族文化对企业文化有很大的影响，企业文化是民族文化的下位概念。因此，海外并购既涉及到民族文化又涉及到企业文化。对跨国经营的中国企业来说，研究文化差异，尤其是企业文化的差异是确保跨国经营成功不可缺少的一个重要环节。因此，本章将着重分析东西方民族文化和企业文化的差异及其对企业经营管理的影响。

(1) 民族文化差异对沟通和经营的影响

荷兰学者霍夫施泰德 (Hofstede) 在《多文化世界》一书中阐述了民族文化对企业管理的影响。他在 1974 年通过大量的数据分析, 把民族文化分为“权力差距 (大 \leftrightarrow 小)”, “集体主义和个人主义”, “女性化和男性化”, “回避不确定性 (强 \leftrightarrow 弱)” 四个层面, 按不同国家和地区具体分析了其民族文化差异对企业文化及企业经营管理的影响。所谓权利差距, 是指在不同制度的国家和组织里, 权力弱的成员接受权利不平等分配这一状况的程度²。在权力差距小的国家里, 部下不单方地依赖上司, 喜欢上司遇事跟自己商量。部下和上司属于相互依赖关系。部下和上司的感情隔阂比较小。部下跟上司打交道很轻松。在权利差距大的国家里, 部下对上司的依赖程度高。部下的反应是两极分化, 要么喜欢这种依赖关系; 要么完全拒绝这种依赖关系。部下和上司的感情隔阂比较大, 对部下来说, 上司不易接近, 几乎不可能当面提出反对意见³。而所谓回避不确定性, 是指某种文化的成员对不确定的情况或未知情况感到威胁的程度。在回避不确定性强的国家, 重视法律及有关规定, 强烈渴望安全感。在回避不确定性弱的国家, 法律法规较少, 渴望成就感的欲望很强烈⁴。

霍夫施泰德的调查结果表明, 美国的民族文化特点是: 权利差距小但具有高度个人主义, 男性化指数较高, 回避不确定性弱。因此, 我们常可看到美国提倡人权平等, 组织内权力比较分散, 自我意识强烈, 体现个人价值的行为较多, 团队合作精神较弱。而德国的民族文化则是权力差距小, 个人主义倾向较强, 男性化指数高, 回避不确定性很强的特点。德国人普遍重视法律法规, 并认为人与人之间应该相互信任, 权力上的差距并非一定带来人们情感上的必然隔阂。

霍夫施泰德的调查虽然归纳出民族文化的四个层面, 但是它侧重于西方社会的思维方式。其后的加拿大学者迈克尔·邦德 (Bond) 根据在远东多年的生活经验就中国人的价值观做了调查。他在这次调查中发现存在第五个层面—长期志向和短期志向。在长期志向方面有忍耐和节俭的美德; 在短期志向方面则有尊重传统, 注重面子, 履行社会义务等美德。由于这些价值观都受到孔子思想的影响, 所以被称之为“儒家思想”。可见, 中华民族的文化具有儒家思想的特征, 简单地概括为“仁”, “义”, “礼”, “智”, “信”等五大传统美德, 重视“和为贵”的价值观念。

(2) 企业文化对经营管理的影响

80 年代初期, 随着跨国公司积极推进海外投资和跨国经营, 在经营学领域开始广泛注重企业文化。由于企业是由人构成的组织, 因而企业内部人员所共同拥有的价值观、信条和行为规范一般被认为是企业文化。那么企业优秀与否关键要看组织成员所共有的思维方式及行为方式。企业文化的中心—价值观和信条向组织的成员显示企业的目的, 当价值观在成员中形成共识时, 就可以提高他们的工作动力, 而行为规范则为他们提供如何行动的具体指南。因此, 拥有经营理念的企业被视为企业文化强的企业, 而没有经营理念的企业则被视为企业文化弱的企业。企业的核心理念及价值观广泛渗透到组织成员的心灵深处, 则是企业文化强的具体表现。早稻田大学的广田

真一副教授和久保克行教授，宫岛英昭为了考察企业文化在日本的重要性而进行的共同实证研究中发现，（在其他条件不变的情况下）拥有经营理念的企业与没有的企业相比，总资产收益率（ROA）高 0.42%。不仅拥有经营理念，而且对员工进行经营理念教育的企业与没有经营理念的企业相比，ROA 高 0.84%。也就是说，企业文化在组织内部的渗透将把企业的收益率提高四分之一⁵。因此，企业若是拥有良好的企业文化，可以提高自身的企业形象和品牌价值，最终达到提高企业价值的目标。企业价值高的话，自然市场竞争力也就增强了。如今文化已成为一种生产力，每个企业都会自创一套属于自己的文化。但是，为了革新和重组的需要，企业又会去改变自身的文化。而并购后新企业的赢利与合作的前景如何，往往与对方文化层次把握的程度成正比。企业文化现在已被视作排在劳动力、原材料、资金、信息之后的第五大经营资源，企业正在把拥有优秀企业文化作为在激烈的市场竞争中生存下去的经营战略。

说起西方管理文化，人们首先会想到作为世界经济的“火车头”牵引着经济发展的美国管理文化。美国的民族文化反映在美国企业管理文化上，即企业重视个人决策，个人负责和高度的个人流动性。而德国的民族文化反映在德国管理文化上，则是德国人在工作中重视法律法规，讲究照章办事甚至呆板，关注职位保障。德国的组织就像一架“润滑良好的机器”，具有权力分散化，分工更细以及正规化的特征。德国的组织管理者把他们的注意力都放在劳动生产率和高质量的产品和服务上，他们很少强调人际关系技巧和对下属的控制，存在一种有着更多的参与和合作的领导风格与管理模式⁶。

与西方的管理文化相比，东方的管理文化的特点是，企业多采用家长式领导，决策比较集中，员工的参与程度较低。集体主义倾向明显，强调个人的成就依存于群体的兴旺，推崇集体至上的价值观念。如前所述，中华民族的文化往往具有儒家思想的特征，重视“和为贵”的价值理念，这种价值理念当然就会影响着中国企业的文化，因而在企业文化上中国企业有时不注重制度安排，常常强调非制度的人情理念⁷。企业管理专家刘海民说，在经营方式上，中国企业采用自上而下式指挥系统，中间层往往得不到重视。中国的基层多以实现自我价值为目标。中国有别于美国最大之处，就是黑白中间夹着一大块灰色地带。“是”有法律法规，企业制度之类原则性的东西，但“是”之外，不像美国，仅仅是“非”的问题。中国人强调的是原则性与灵活性相结合，但灵活性没有标准，没有可供把握的尺度，因此造成了大量的灰色地带，让人看不清楚，这种社会文化投射在企业管理上，也就形成了中国企业管理有别于美企的特色管理文化⁸。我非常赞同刘海民的这种观点，我想这也许就是中国为什么多年来一直是“人治”而不是“法治”之国的缘故之一吧。

综上所述，每个企业都有他们自己所共有的价值观、经营理念、行为准则等组织文化，这种组织文化的影响和作用是多方面的。中国企业在进行海外并购时，不但要面对不同企业间最为隐性同时难度最大的组织文化的冲突，而且还要面对更为复杂的不同国家间巨大的民族文化差异。可想而知，企业文化的整合是整个并购整合中最困难的工作。

3. 联想并购美国 IBM 的 PC 部门

(1) 联想的历程

一般来说,企业通过海外并购获得市场和人才,提高自身企业的知名度,以被收购企业的品牌打入世界的这种做法,被称之为“借船出海”;以小博大被称之为“蛇吞象”。联想就是“借船出海”和“蛇吞象”的典范。联想是中国信息产业多元化经营的大型企业集团,1984年由中国科学院计算技术研究所投资20万元人民币,11名科技人员创建起来的。它的发展史如表1所示。

表 1 联想发展史

1984年	联想在北京开始创业。年轻的公司命名为“联想”(legend,英文含义为传奇)
1987年	联想成功推出联想式汉卡
1988年	香港联想成立
1989年	北京联想集团公司成立
1990年	首台联想微机投放市场,联想由一个进口电脑代理商转变为拥有自己品牌的电脑产品生产商和销售商。
1992年	联想推出家用电脑概念
1993年	联想进入“奔腾”时代,推出中国第一台“586”个人电脑
1994年	在香港证券交易所成功上市
1996年	联想首次位居国内市场占有率首位,联想笔记本问世。
1999年	联想成为亚太市场顶级电脑商,在全国电子百强中名列第一。

(资料来源:联想网页)

从表1中,我们可以知道,联想最初只不过是一个进口电脑代理商,1990年推出首款联想牌电脑才开始转变为拥有自己品牌的电脑产品生产商和销售商。可是,后来联想抓住了中国电脑产业的快速发展机遇,推出简便易用型的廉价电脑,建立分销网络,1996年首次成为中国电脑市场的霸主。

联想从1997年以来蝉联中国国内市场销量第一。那么,联想集团成功的秘诀到底是什么呢?立命馆大学的中川凉司教授分析道,“第一,迅速而准确地采取了符合世界标准的战略;第二,志向于利用市场优势,而不是技术优势;第三,采取了具有弹性的、支撑前面两点的组织战略。具体地说,就是把产品开发的重点放在与世界同步化和适合中国客户使用这两点上,产品具有相乘效果,流通领域启用回扣制和专卖店制,还有全国统一价格、有效的广告宣传和促销活动等等”⁹。

按照普遍认可的标准,一家国际化公司总收入的20%以上应该来自国外。而联想海外分公司

的收入在联想总收入中所占的比重仅为 3%左右,而且主要是一些零部件,而不是最终产品¹⁰。由于其主营业务与利润来源过于单一化,远低于投资者的期望值,2001 年联想的股价从 2000 年的每股 17.5 港元跌至 3.4 港元区间并长时间低位徘徊¹¹。面对资本市场的强大压力和国内市场竞争日趋激烈的现状,不具备核心竞争力的联想开始实施战略转型,试图通过国际化战略开拓长远发展的空间,使联想在品牌形象上得到提升,在企业规模上有所扩大,并拥有更大规模的采购和销售网络,获得协同效应和战略效应¹²。2003 年 4 月,联想为其国际化做准备,将 Legend 改名为 Lenovo。其中的“Le”取自原标识“Legend”,代表着秉承其一贯传统,新增加的“novo”取自拉丁词“新”,代表着联想的核心是创新精神。2004 年,联想公司正式从“Legend”更名为“Lenovo”。

(2) 并购过程

2005 年 5 月 1 日,联想与 IBM 共同宣布,联想完成了对 IBM 全球 PC 业务的收购,国际化新联想正式扬帆起航。根据双方达成的协议,联想向 IBM 支付 6.5 亿美元的现金及价值 6 亿美元的联想集团普通股,同时承担 IBMPC 部门 5 亿美元的债务。联想集团所收购的 IBM 全球个人电脑业务的资产包括:IBM 所有笔记本,台式电脑业务及相关业务,包括客户,分销,经销和直销渠道;“Think”品牌及相关专利,IBM 深圳合资公司(不包括 X 系列生产线);以及位于大和(日本)和罗利(美国)的研发中心。联想可在 5 年内无偿使用 IBM—计算机市场中的黄金品牌,并永久保留使用全球著名的“Think”商标的权利¹³,此外,联想还可使用 IBM 在全球的销售网络¹⁴。

此次收购极大地加快了联想的国际化进程。由于笔记本电脑属于当今的主要产品,并且市场处于上升阶段,加上 IBM 的笔记本电脑业务又具有较好的盈利能力和极好的信誉,因此对这项业务的收购,使联想在短时间内能得到一个巨大的国际市场空间,获得 IBM 的研发力量和全球销售渠道。联想借助 IBM 的这些重要部门在全球可以构建一个完整的电脑产业链,在全球个人电脑市场的占有率将从 2.2%提高到 8%,一跃成为世界第三大电脑公司。因此,这一笔并购在中国民营企业国际化历史上具有典型的教科书式的意义¹⁵。

(3) 联想与 IBM 的企业文化差异

如上所述,联想是个只有二十多年历史,在国际市场上名不经传的年轻企业。虽然在中国家喻户晓,非常强势,可在欧美市场 Lenovo 这个品牌甚至被认为是意大利的小甜点¹⁶。而 IBM 却是个有着近百年历史的世界著名企业,是全球最大的信息技术公司。在管理制度和手法上,联想有很多不太成熟之处;而 IBM 的管理制度和手法都很规范化。联想收购 IBM 的电脑部门,可谓是中国电脑的龙头企业并购世界电脑业的鼻祖,IBM 公司的历史比联想足足长 80 年,两者文化的深度自然不能相提并论。双方都有各自强势的文化,中间还夹杂着中美文化的巨大差异,这就注定了这次并购的文化整合将异常艰难。随着并购的完成,新联想拥有约 19,500 名员工(约 9,500

名来自 IBM，约 10,000 名来自联想)¹⁷。然而，IBM 电脑部门的员工分别来自数十个不同的国家，这些国家拥有不同的生活特点、文化习俗、管理特色以及法律规则。面对这种现状，联想集团创始人柳传志在收购 IBM 的电脑部门后说，并购最大的困难就是文化差异。如何把这两个文化完全不同的企业整合好，这对联想来说的确是一个艰难的课题。下面我们来看看联想和 IBM 在文化理念、经营管理等方面的差异。

表 2 联想与 IBM 的文化理念

联 想	I B M
看重员工对公司价值观的认同，入模子	尊重个人的个性和能力
以企业为大家庭的亲情文化	职业经理人文化
沉默，含蓄	善于表达，直接
追求低成本的制造风格	高投入高产出的服务业风格

（资料来源：何志毅·柯银斌《中国企业跨国并购 10 大案例》上海交通大学出版社，2010 年，127 页）

从表 2 中我们看到，联想和 IBM 在企业文化上存在着较大的差异。上海交通大学的何志毅·柯银斌两位教授把这些差异归纳为以下两点¹⁸：

第一，人才理念上的差异。

从公司对员工的认识来看，联想看重的是员工对公司价值观的认同。在 90 年代，联想提出“斯巴达克方阵”的管理原则，即一支纪律严明，服从统一指挥的战斗队伍。与这一原则相对的实践就是“入模子”，即要通过制度的作用，把外面进来的各种各样的人按联想的模式塑造成公司需要的人。因此，联想在国内向来以严格和强调执行力而著称，下级对上级的命令要严格执行，而且上级对下级的干涉也很多。开会迟到的员工要被罚站，即使是高层会议也是如此。

而 IBM 的文化属于比较传统的美国文化，公司尊重每一个员工的尊严和权利，IBM 创始人托马斯建立的 IBM 三条行为准则的第一条就是“必须尊重个人”。老托马斯坚信，一切成功都来自于每一位员工的努力，把尊重员工视为发展、变革与成功的基础。因此，每位员工的独特个性和潜在在 IBM 都能得到足够的尊重。例如，公司尽力创造小型企业的气氛，分公司保持小型编制，公司一直很成功地把握一个主管管辖 12 个员工的效率。

从员工对公司的认同来看，在国际化进程中，联想收购 IBM 的 PC 部门后，为了两家企业的融合而强调的是“职业化”的职业经理人理念。然而，2005 年，杨元庆宣布把英语作为新联想的官方语言后，联想的人才引进导向发生了变化。原先联想选择人才是将业务能力放在第一位，后来英文成为一个重要标准。这样一来，联想引进了很多英文很好但业务能力并不强的人才，比如

许多留学归来的“海归”，深受“打工文化”的熏陶，很多人对联想没有太深的感情，又缺乏责任心和敬业精神。这也使许多老联想人在新的文化环境中产生失落感，觉得发展职业空间很小。为此，有联想内部人士表示，一些可贵的企业文化在联想内部已经难见踪影，如个人的奉献精神，以企业为大家庭的亲情文化，艰苦奋斗的主人翁精神，发挥主动性的创业精神等等。

第二，行为习惯的差异

在很多场合，联想原先的高官用符合中国习惯的沉默来表达自己的情绪。可他们的西方同事却觉得这种沉默不可理解，认为员工应该给公司提出更多的好建议。在开电话会议时，美国人会说个不停，然后他们对沉默不语的中国高管说，“你为什么不想给这次会议增加点价值？”

而中国管理人员在会议上保持沉默后，往往会私下里向董事局主席杨元庆或 CEO 阿梅里奥抱怨。而美国员工则认为中国人的这种做法是“背后下套”。由于中美之间行为习惯的不同，“打小报告”的沟通方式在联想内部滋生，令高层管理人员之间的信任度大打折扣。其实，在中国公司中，管理人员经常把问题直接反映给老板，而不是同级别的同事，这样做的目的是为了努力保持礼貌，维持办公室内部的和谐。这在美国人看来，“他到底为什么要在这个问题上背后给我一刀！”

2007 年 12 月，联想的高管们开会讨论破坏高管间信任度的问题。他们终于达成一致的意见，就是禁止“背后下套”的行为，并为高管会议制定了新的规则。西方管理者每人的发言时间将被限制在 5 分钟，中国高管则可以讲 10 分钟，而且中途不得被打断。

可见，联想与 IBM 的文化差异确实很大，如何进行两家企业的文化整合，对联想来说是个棘手的问题。

(4) 联想与 IBM 的文化整合

并购完成后，面临着业务的平稳交接，联想品牌的提升，差异巨大的企业文化的整合等问题，联想精心制定了一项分三个阶段进行整合的策略性发展计划。第一阶段的目标是维持员工队伍高度稳定；第二阶段的重点是最大力度地调整与变革。第三阶段是文化融合¹⁹。2007 年 12 月，联想宣布进入整合的第三阶段。杨元庆说：“我们需要在跨国团队中建立更多信任，让其他文化理解这家源自中国的企业，当然我们也会吸引本地具有国际视野、能力的人才”²⁰。

在企业文化整合上，联想给予了高度的重视。联想在并购的 2 年前就开始调查，并聘请麦肯锡 (McKinsey) 为战略顾问，全面了解 IBM 的 PC 业务和整合的可能。2004 年初，联想聘请了高盛 (Goldman Sachs) 作为财务顾问。在并购前，联想最下工夫的是了解 IBM 的业务模式和文化，反复论证了合并后整合的可能性。并购后，联想成立了全球文化整合小组。组长由双方高层担任，执行组长由具有深厚跨文化管理背景的联想人力资源部学习总监伊敏担任，成员由联想，IBM，麦肯锡三方的战略和文化等方面的专家组成。2007 年 1 月，联想正式建立了“全球融合及多元化办公室”来组织和促进企业文化的进一步融合及推动公司的长远发展。他们制定了一个共同的，明确的文化框架——“联想全球新文化”，这个文化框架为联想的核心价值观、联想的

行为、联想如何共同取得成就给出了定义²¹。如今的联想以为客户利益而努力创新为使命，具体内容是创造世界最优秀、最具创新性的产品，像对待技术创新一样致力于成本创新，让更多的人获得更新、更好的技术，最低的总体拥有成本（TCO），更高的工作效率。以成就客户，创业创新，诚信正直，多元共赢为核心价值观，提倡相互理解，珍视多元性，以全球视野看待联想的文化²²。联想与 IBM 的 PC 业务整合目前已经进入了文化整合阶段，但是整合工作远未完成。这是因为联想在并购后的短短 5 年里不断调整高管团队而带来的联想，IBM，戴尔三种文化融合的难题。

如前所述，IBM 历史长，做事规范，制度与流程成熟，员工习惯于按规则办事，但决策缓慢。这已不适应当前快速发展的 PC 产业了。为了不断淡化 IBM 文化，联想在并购后的短短 5 年里经历了三个 CEO 时代，即由 IBM 的沃德到戴尔的阿梅里奥，再到原董事局主席杨元庆。不仅 CEO 变动频繁，而且其他高管成员也在不断调整过程中。最初，为了稳住原 IBM 的核心管理层，研发和市场团队，联想任命 IBM 的 PC 部门负责人沃德出任新联想的全球 CEO。杨元庆担任联想董事局主席。以沃德为代表，来自 IBM 的 PC 部门的高层们，希望保持以往高投入高产出的作战方式。他们并不特别重视成本的降低。在此问题上，联想高层们坚持优先考虑降低成本。联想集团的会长柳传志一再表示，IBM 的 PC 部门毛利率高达 24% 却亏损，联想的毛利率仅有 14% 却有 5% 的净利润。联想的关键理念之一是“拧毛巾”，联想认为，计算机原本就属利润不高的制造业，是“毛巾拧水”的行业。计算机行业挣钱就应该像拧毛巾一样，一点一滴拧出来²³。相比联想和 IBM，戴尔的企业文化特点是强调执行力，更加注重效率，员工按标准化的流程不断把工作做到位，过程中不需要太多的创造力和思考，与此同时戴尔对供应链的追求达到了偏执的程度。而联想的文化则是灵活和实用，强调的是个人可以发挥各自的聪明才智，把一件事执行到位²⁴。

由于联想、IBM、戴尔三家的企业文化各有千秋，因此这三种文化整合起来相当艰难。一位前联想高层表示，来自联想，IBM 和戴尔的高管，组成了一个“四不像”的国际化团队，不仅没有组合联想，IBM 和戴尔三家的长处，反而引入了 IBM 高成本低效率的供应链和戴尔式缺乏思考的急功近利。短板的相加，造成了“劣币驱逐良币”的氛围，这是很多操盘业务的中坚人才流失的主要原因²⁵。

如上所述，仅就联想和 IBM 这两家的企业文化而言，它们在很多方面存在着较大的差异。IBM 是一个非常程序化的公司，员工都遵守各种程序化的流程，在工作中的授权也比较大；联想则是一个发展速度快，带有国有民营色彩的公司。再加上戴尔的企业文化加入其中，这使得新联想在实施并购后的文化整合计划时困难倍增。由于企业文化的不同，可以预料新联想在并购后实施的文化整合是一个艰难的过程。

还应该注意到，2009 年年初，联想进行了人事调整，用纯中国团队经营海外市场，联想前期聘用的很多外籍员工纷纷离职。外界认为，这体现了联想跨国并购后的文化冲突及内部的派系斗争。在公司业绩不佳的时候，这种冲突更为明显。而在本土帮派与海外帮派的冲突中，联想只能

依靠嫡系团队。柳传志认为，联想过去的鲜明特点在于其灵活和机敏，但并购 IBM 的 PC 部门之后，这种灵活和机敏正在消失。他认为联想的海外团队有其自己的做事方式，而联想的中国团队尚处于试水阶段。在策略制定上，双方要经过长时间讨论和磨合，导致并购后联想的运行效率明显降低²⁶。

总之，联想通过并购 IBM 的 PC 部门顺利地实现了从产业链的低端向高端转移的进化。它整合了 IBM 的业务，销售渠道、品牌、市场、团队、管理和文化，改变了全世界对中国企业的传统认识，成为联想完成国际化梦的标志。可是，联想至今的以洋制洋的文化整合之路能否继续走得通，能否在一个不再是丰厚赢利的产业里保住第三的排名，原 IBM 的员工能否真正地认同新联想，这些都有待于时间的考验。

4. 明基电通股份有限公司（BenQ, 下称明基）并购西门子手机业务

（1）明基的并购过程

明基成立于 1984 年，是台湾最大的手机制造商。2001 年推出自创品牌 BenQ，并于 2007 年 9 月与代工制造业务正式分割。BenQ 以“享受快乐科技”为品牌定位，以“数字时尚网络产品”为核心发展概念，产品与技术涵盖数字媒体，计算机系统及周边，网络通信等数字汇流之 3C 领域，包括数字投影机，液晶显示器，数码相机，液晶电视，移动通信产品等²⁷。

2005 年 6 月，明基宣布正式收购德国西门子公司（Siemens, 下称西门子）全球手机业务部门。根据收购协议，明基不交分文收购西门子手机子公司 100% 的股份，相反，西门子还将注入 2.5 亿欧元给明基，并以 5000 万欧元购买明基近 2.5% 的股权。此外，明基手机业务还可在 5 年内使用西门子这个品牌。

明基选择收购西门子，主要原因是通过收购可以利用西门子在通讯人才、关键技术及品牌行销方面的优势资源，由此 BenQ 一举跃升为全球第四大手机品牌。对明基来说，成为三星、索尼那样的世界性品牌是明基的梦想，而西门子在欧洲市场的地位，又正是明基所需要的²⁸。因而，收购西门子是明基国际化战略上的一大突进。

明基收购西门子手机业务后，明基移动始终处于亏损状态，甚至一度拖累明基的整体业绩。2006 年 9 月，明基实施业务与组织重组，将公司分为包括西门子手机业务在内的网通实业群，其他产品的数字媒体（DMG）和制造代工的（IMS）三大部分，并宣布明基董事会决议从此不再为总部位于德国的明基移动通讯提供流动资金。与此同时，明基向当地法院申请无力清偿保护。至此，这家靠代工起家的台湾公司为这桩仅维持了一年的短暂“婚姻”付出了 8.4 亿欧元的昂贵“学费”²⁹。2006 年底，明基正式退出了西门子品牌。明基董事长李焜耀在《我对明基收购西门子手机失败的感悟》中说，“这是一个很艰难的决定，也是明基创立以来遭遇的最大的挫折”。

(2) 明基和西门子的企业文化差异

明基跟联想一样，也是一个只有 20 多年历史的年轻企业，而西门子跟 IBM 一样，是个有着百年历史的老牌企业。两家企业文化的巨大差异是可想而知的。如表 3 所示，明基和西门子在规章制度，决策反应速度等方面都截然不同。明基收购西门子失败一案中，明基董事长李焜耀先生在被记者们问到面临的挑战时，第一个提到的就是企业文化的整合问题。他自己总结说，亚洲的消费型，成长型品牌要收购融合一个欧洲“汽车文化”式的老品牌，困难超乎想象。一个是快速、弹性、机会型；一个是稳健、规范、完美型，双方的企业体系和社会体系相差太远。明基收购西门子实际上是中国企业的儒家文化和德国企业的贵族文化的整合和交融，然而这两种文化的底蕴却有着很大的差异性。

表 3 明基和西门子的文化差异

明 基	西 门 子
新锐市场派，注重灵活地适应市场	传统技术派，重视质量，以质取胜
强调创新和速度	强调可靠和程序
规章制度灵活，创业型组织	规章制度完善，管理型组织
工作强调人性化	工作强调依法治理，注重制度，规范
决策反应迅捷	决策反应速度比较慢
创建学习型组织，培训计划充实	培训计划单调，设施投资少
——	工会参与经济决策，实施经济民主

(资料来源：笔者根据何志毅·柯银斌《中国企业跨国并购 10 大案例》上海交通大学出版社，2010 年，143-145 页归纳)

中国近年来虽出现个人主义指数不断增高的倾向，但是德国比中国更加强调个人主义，而且强调企业与社会的关系。因此在德国员工的福利待遇和权益保障受到重视。其次，在第 2 章中提到的德国人回避不确定性强，这一点反映在德国员工对并购给他们带来的影响非常关心。实际上，德国的劳动法对解雇员工有着严格的规定，这也可以说是回避不确定性强的一个具体体现吧。比如，在德国，一个员工跟一家企业签订了为期 3 年的合同。当公司解雇他时，劳动合同还有 2 年的有效期，那么根据德国劳动法的规定，那家公司应该赔偿那位员工合同所剩有效期内的平均工资，即 24 个月的平均工资。根据并购协议，明基必须全部接收西门子的 6000 名德国员工。而这 6000 名员工的成本相当于中国员工 18 万人的成本³⁰。这对明基来说是个巨大的成本包袱。

（3）明基并购西门子失败原因分析

明基并购西门子手机业务为什么会失败呢？原因就在于明基在并购西门子手机业务时，只关注了市场、财务、技术和品牌的提升等方面，忽视了双方民族文化和企业文化上的巨大差异以及可能因此而产生的整合代价。宏基创始人施振荣坦承，不同国家之间的文化冲击，是导致明基并购西门子失败的主要原因³¹。明基 CEO 李焜耀也明确指出，企业文化的整合问题是明基面临的最大挑战³²。明基在并购西门子手机部门时，低估了与西门子在文化认同程度上的差异性以及这种差异性可能会对并购整合带来的消极影响。具体地说，第一，李焜耀认为明基员工大部分的英文能力不错，和西门子沟通不会有什么困难。第二，李焜耀认为明基和西门子的企业文化非常接近，都强调诚信原则³³。但是从上述两点来看，明基 CEO 李焜耀的想法都有误区。首先，外语好虽然有利于沟通，在跨国经营活动中是顺利开展业务的先决条件，然而更重要的是对对方民族文化的理解和接受。在第 2 章中简单地讲述了德国文化和中国文化的特点，其实这两种文化的内涵有着天壤之别。概括起来，既是西方的理性文化和东方的感性文化的差异。因此，对双方民族文化的差异不予以大度包容的话，怎么能搞好文化整合呢？其次，明基和西门子的企业文化看似有一些相似之处，从表 3 中可以看到，其实他们各自拥有着很多不同的企业文化。

东西方之间有着如此巨大的文化差异，可是明基在并购之前却没有予以足够的重视。在合并后双方互不妥协，文化差异导致的文化冲突日趋明显。加上后期的文化整合随之陷入僵局，双方因此错过了文化整合的最佳时期而导致并购的最终失败。明基并购案告诉我们，文化是并购后整合过程中非常关键的一个环节。文化整合不成功，它会让并购的预期目标难以实现，并让并购企业为并购所付出的巨额成本荡然无存。

5. 结论

近年来，随着中国企业海外并购的快速发展，规模不断扩大，涉及行业领域的不断扩张，中国企业海外并购的文化整合问题越来越突出。既然“走出去”已被定位为国家战略，加上海外资产暴跌，人民币升值，那么在未来一段时间内中国企业海外并购的总规模还将迅速扩大，这意味着更多的中国企业将跨出国门开展国际经营。因此，认真对待文化差异和冲突以及文化整合的问题，通过提高管理者的跨文化管理意识等途径，处理好跨国并购后的文化整合是非常重要的。

由于企业文化整合是整个海外并购整合工作中最为隐性同时也是最难的一项工作，它不像生产成本和营销额那么显性，让经营者们能够清晰地看到在并购后所能够产生的成本节约和营销额的增长。因此，很多中国企业在并购过程中往往只关注并购交易本身的得失，仔细地调查被并购企业的市场定位，经营状况，管理水平等一些具体情况，而忽视了文化这一软性资产。波士顿咨询公司的调查显示，“只有不到 20% 的公司，在并购目标企业之前考虑过文化整合计划”³⁴。正如清华大学经济管理学院金融系主任李稻葵所说，所有失败的企业并购都是文化融合的失败。

一般来说，文化整合涉及到打消被并购企业员工的顾虑，建立新的文化观念，而这些都需要时间和耐心。所以文化整合比技术或业务的整合要难得多。那么怎样才能进行有效的文化整合呢？我认为，尽管联想目前面临着不少亟待解决的问题，但是联想实行文化整合后的 2007/08 财年营业额达 164 亿美元。2009/10 财年该金额达 166 亿美元，该财年全球 PC 市场份额达 8.8%³⁵。总体来说，联想并购 IBM 的 PC 部门应该说是成功的。因而，我们从联想以及明基的并购案例中可以寻找出答案，得到一些启发。

① 计划并购时并购企业决策者就应该把文化差异和因文化差异将会引起的文化冲突考虑进去。

如前所述，联想在并购前最下工夫的是了解 IBM 的业务模式和文化，请专家反复论证了合并后整合的可能性。可见，联想集团的决策层对于 IBM 的企业文化以及与联想文化的整合给予了高度的重视。与联想相比，明基的决策层在并购的前期准备阶段中似乎有些欠妥，没有把文化差异以及因文化差异可能引起的文化冲突作为投资审查的一部分。所以说，为了确保并购后的整合顺利进行，企业决策者在计划并购时就应该把文化差异和因文化差异将会引起的文化冲突考虑进去。这样，一则可以及早发现问题，进行风险预测；二则可以比较全面地估算并购总成本，理性地对待并购交易；三则可以通过对企业文化整合难度的客观、准确的估计，尽早地采取有效措施应对文化差异与文化冲突。

② 成立并购整合小组，制定详细具体的文化整合方案

联想的做法是，在并购后成立了全球文化整合小组，组长由双方高层担任，执行组长由具有深厚跨文化管理背景的人担任，成员由联想，IBM，麦肯锡三方的战略和文化等方面的专家组成。由此可见，应尽早成立由具有跨文化沟通能力和文化整合能力的专业人员组成的并购整合小组，并着手研究如何把两个不同的企业文化结合起来，制定详细具体的文化整合方案，包括整合时间表和具体操作程序。只有这样，才能按计划有效地推进文化整合工作。

③ 明确并购后企业的共同核心价值观

联想在进入文化整合阶段之前，就正式建立了“全球融合及多元化办公室”来组织和促进企业文化的进一步融合及推动公司的长远发展。他们制定了一个共同的、明确的文化框架——“联想全球新文化”，在这个文化框架里形成了联想的核心价值观、联想的行为、联想如何共同取得成就等核心层文化。联想在这个框架下明确了使命和核心价值观。由此可见，明确合并后企业的共同核心价值观也是确保文化整合成功不可缺少的重要内容。因为一般来说每个企业都有自己的发展计划和经营战略，被并购，尤其是“蛇吞象”式的兼并会让被并购企业的广大员工心里感到恐惧不安和归属感的丧失，员工们会对企业和自身的发展失去信心。这对并购后的工作效率及并购预期目标的实现都将会产生非常大的消极影响，同时也会遭到员工及其劳动工会对收购企业整合的强烈抵制。因此有必要明确并购后企业的共同核心价值观，并且设法得到被并购企业广大员工的一致认可，让他们感到有种安全感和归属感。

④ 尊重被并购企业的文化

目前，中国企业在海外并购上尚处于一种有失平衡的局面。即中国企业并购的许多海外企业都是欧美等发达国家的著名品牌企业，在产权上中国企业是财大气粗的大老板；而在研究开发、经营管理、市场营销及物流配送等领域却缺乏经验，亟待学习和提高，处于一种弱势状态。与此相反，欧美等发达国家的老牌企业虽然是被并购方，但在上述领域却经验十分丰富，处于强势状态。在这种严重脱节的状况下，中国企业应该如何去进行文化整合呢？我们从联想的整合过程中得到了很大的启示。那就是尊重被并购企业的文化。联想的精明之处在于并购后不急于改造，首先沿用原 IBM PC 部门的原班人马——高管层、研发人员和市场团队，实现了开局稳定。同时抱着观察、研究、学习的态度，低调、谦虚，充分尊重被并购企业的文化以及所在国的文化和习俗，不把联想文化强加给 IBM，充分调动 IBM 广大员工的积极性，使新联想不断发展，再创新高。在这一点上，我认为联想的做法是非常明智的，有很大的借鉴作用。

明基与联想不同的是，从改变西门子手机部门人员从业观念开始着手对西门子进行调整。明基 CEO 李焜耀认为整合的最关键问题是企业文化如何尽快调整成一致，两边人一定要以同样的基础来思考，同样的反应，速度，价值观，才能打开局面。在成熟型组织中，首先想的是千万不要出纰漏；而明基不是寻求怎样不犯错，而是追求更大成功。在某种程度上，他甚至有点儿厌烦德国人喜欢长时间做分析直至完美的习惯，认为分析要做，但不要做得太彻底，有七八分把握就要开始。即使达不到目标，仍然可以在探索过程中发现很多改善空间。他同样对西门子手机冗长众多且效率不高这一现象感到厌烦和头疼。明基不少高层也认为，不但要给西门子手机体系“动外科手术”，还要彻底改变其员工的从业观念。其次，明基在如何让西门子员工放下百年企业的老大心态，如何使明基员工保持收购方的谦虚态度也是个大问题³⁶。可见，明基以“征服者”面目出现，把明基的价值观和行为准则强加给西门子员工，要求西门子员工遵循明基的制度和规则，并要求西门子员工成为符合明基规范的一员。这种做法结果遭到了西门子员工的抵制与反抗。由此可见，海外并购的整合如果不是以尊重被并购企业文化式的文化融合为主，而是一上来就推进组织、制度、管理、利益的整合，就很有可能遭遇顽强抵抗，结果只能变成貌合神离的并购交易，并导致并购最终失败。因此，从这一点来说，海外并购能否成功，也需要中国企业转变自身的思维方式。

明基公司董事长李焜耀在对明基收购西门子手机失败进行总结时说，为了做世界品牌，明基爬了一座很高的山。那时我们觉得自己身强力壮，所以就开始从崎岖的小道上走捷径，但最后发现捷径连接着悬崖绝壁，风险太大，而且继续前行会体力不支，这时候我们只能回原来的路。但是我们并不是要下山，而是要寻找另外的路，继续攀登。我觉得，这番话意味深长，耐人寻味，值得我们深思。

注

- 1 廖运凤编著《中国企业海外并购案例分析》企业管理出版社，2007年，16页。
- 2 霍夫斯泰德著，岩井纪子·岩井八郎译《多文化世界》有斐阁，1991年，28页。
- 3 同上，27页。
- 4 同上，113页。
- 5 广田真一「企业治理还是企业文化」（经济产业研究所[RIETI]网页）
(<http://www.rieti.go.jp/cn/rr/53.html>)。
- 6 潘爱玲《企业跨国并购后的整合管理》商务印书馆，2006年，98页。
- 7 同上，101-102页。
- 8 刘海民「中日美企业管理的文化背景比较」（清华大学企业领导力课堂网页）
- 9 中川凉司《华为技术和联想集团·跨国化中的2个过程》丸川知雄·中川凉司编著《中国発·多国籍企業》同友馆，2008年，88页。
- 10 郑磊《海外鏖兵》南京大学出版社，2009年，4页。
- 11 鲁桐等著《中国企业海外市场进入模式研究》经济管理出版社，2007年，250页。
- 12 所谓协同效应，是指并购后竞争力增强，导致净现金流量超过两家公司预期现金流之和，或者合并后公司业绩比两个公司独立存在时的预期业绩高。协同效应主要源于四个方面：一是范围经济，即由于生产、经营等的多样化而使平均分摊成本、费用等支出得以有效降低，从而给企业带来额外利益；二是规模经济，即合并后产品单位成本随着采购、生产、营销等规模的扩大而下降；三是流程/业务/结构的优化或重组，即减少重复的岗位、重复的设备、厂房等而导致的节省；四是财务协同效应。所谓战略效应，是指通过并购达成某些战略目的，如获得目标企业的业务、市场或者增长的市场中占据主导地位、目标企业的渠道、技术、人力资源等。廖运凤，同注（1），200-202页。
- 13 何志毅·柯银斌等著《中国企业跨国并购10大案例》上海交通大学出版社，2010年，115-116页。
- 14 廖运凤，同注（1），204页。
- 15 冯鹏程《中国企业对外直接投资研究》印刷工业出版社，2009年，193页。
- 16 郑磊，同注（10），7页。
- 17 何志毅·柯银斌，同注（13），116页。
- 18 同上，127-130页。
- 19 郑磊，同注（10）7-8页。
- 20 2007年12月27日「联想集团董事长称公司整合进入文化融合阶段」（世华财讯网页）。
- 21 何志毅·柯银斌，同注（13），126页。
- 22 联想网页。
- 23 何志毅·柯银斌，同注（13），122-125页。
- 24 笔者根据同上第129页的内容归纳。
- 25 同上，129-130页。
- 26 冯鹏程，同注（15），195-196页。
- 27 BenQ网页（<http://www.benq.com.cn/About/Intro.shtml>）。
- 28 李焜耀「我对明基收购西门子手机失败的感悟」『IT时代周刊』（网络版）。
- 29 何志毅·柯银斌，同注（13），140页。
- 30 同上，144页。
- 31 同上，140页。
- 32 同上，152页。
- 33 同上，154页。

- ³⁴ 潘爱玲, 同注(6), 106-107页。
³⁵ 联想网页。
³⁶ 何志毅·柯银斌, 同注(13), 146-147页。

引用文献

- 廖运凤编著《中国企业海外并购案例分析》企业管理出版社, 2007年。
- 潘爱玲《企业跨国并购后的整合管理》商务印书馆, 2006年。
- 郑磊《海外鏖兵》南京大学出版社, 2009年。
- 鲁桐等著《中国企业海外市场进入模式研究》经济管理出版社, 2007年。
- 何志毅·柯银斌等著《中国企业跨国并购10大案例》上海交通大学出版社, 2010年。
- 冯鹏程《中国企业对外直接投资研究》印刷工业出版社, 2009年。
- 中川凉司《华为技术和联想集团·跨国化中的2个过程》丸川知雄·中川凉司编著《中国発·多国籍企業》同友馆, 2008年。
- 霍夫斯泰德著, 岩井纪子·岩井八郎译《多文化世界》有斐阁, 1991年。
- 刘海民「中日美企业管理的文化背景比较」(清华大学企业领导力课堂网页)。
- 广田真一「企业治理还是企业文化」(经济产业研究所[RIETI]网页)。
- 2007年12月27日「联想集团董事长称公司整合进入文化融合阶段」(世华财讯网页)。
- 李焜耀「我对明基收购西门子手机失败的感悟」『IT时代周刊』(网络版)。

(かん·けんほう 国際言語学部准教授)