

跨越鸿沟  
中国企业并购后  
文化整合调查报告



# 目录

---

|    |                |
|----|----------------|
| 1  | 前言             |
| 2  | 调研背景           |
| 3  | 综述概要           |
| 3  | 1. 调研目的与调研样本说明 |
| 4  | 2. 调研总体发现      |
| 5  | 关键发现           |
| 5  | 1. 并购后文化整合     |
| 8  | 2. 愿景及价值观融合    |
| 9  | 3. 经营理念与组织的融合  |
| 10 | 4. 人力资源管理制度的整合 |
| 11 | 5. 文化整合方法与效率   |
| 13 | 关键启示           |
| 16 | 结束语            |
| 16 | 联系             |

---

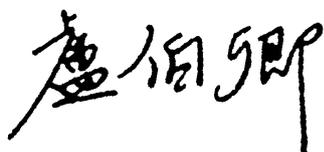
# 前言

在过去的一百多年中，全球共发生了五次并购浪潮。如今，在追求快速增长和全球化竞争的驱动下，并购整合的热潮正在席卷中国。作为市场经济条件下企业优胜劣汰的一种机制，并购整合对优化资源配置、调整产业结构、有效利用规模经济效应、实现生产与资本的迅速扩张以及促进现代化进程而言，都是非常有效的手段。

德勤研究发现，在并购实践中，文化差异是经常被提及的主要失败原因之一。据统计，60%的并购没有实现期望的商业价值，这其中又有近三分之二的失败源于并购后的文化整合。如何跨越双方文化的鸿沟、融合双方优秀的企业文化因素、形成新的或统一的企业文化一直是企业在兼并收购中面临的重大挑战。

由德勤管理咨询专家团队组成的并购文化整合调研小组，通过问卷以及和多家企业高级管理层进行面对面访谈的形式，首次针对十多个行业中的龙头企业（其中包括金融（保险、证券）、钢铁、汽车、石油化工、能源、电信和有色金属等）搜集了这些行业中的典型并购案例，取得了大量宝贵的一手资料，并编撰了这份《中国企业并购后文化整合调查报告》。

我们相信，呈现在您面前的这份报告能够对国企业并购后的文化整合带来一定的借鉴意义，也期待着中国企业在并购整合的过程中提升其核心竞争力，实现战略目标。



**卢伯卿**  
德勤中国首席执行官

# 调研背景

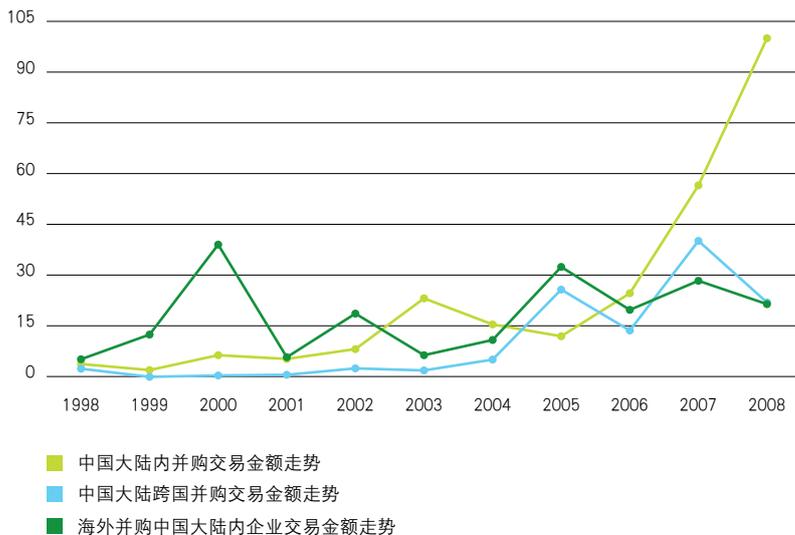
中国企业在过去十年中加快了与国内企业互相并购整合的步伐，且更多的中国企业已经或正在“走出去”，完成跨国并购，从而实现做大做强。

据德勤首次完整披露的1998年至2008年中国并购交易数据显示，仅2008年一年中国大陆境内交易的金额就相当于过去十年的39%，达1,000亿美元，十年来复合增长率为47%。2008年交易数量比2007年增长26%，达2442笔，平均每笔的交易金额为4100万美元。2007年与2008年两年中，面向境外企业并购数额相当于过去十年的54%，共达623亿美元，交易数量达到410笔。2009年第一季度，中国大陆内企业间并购交易金额达82亿美元，中国大陆企业跨国并购交易达49亿美元，而海外并购中国大陆内企业交易金额达到了229亿美元。可以看到，即使全球金融危机给社会经济带来了巨大冲击，但随着中国经济的稳健发展，并购交易在未来几年内仍将保持快速增长。（见图1）

德勤的另一项调研发现，尽管并购促进增长的故事听起来非常美妙，但60%的企业并购以失败告终。失败的原因主要有两类，一是并购交易准备不充分，这其中有18%归因于企业选错了并购对象，另外18%是由于对所并购的对象了解不深入，环境巨变也是导致并购失败的重要因素；二是并购后整合执行不力，没有发挥合并的优势，这个因素中23%归因于领导力不足、22%由于文化差异太大，还有整合执行不到位等。（见图2）

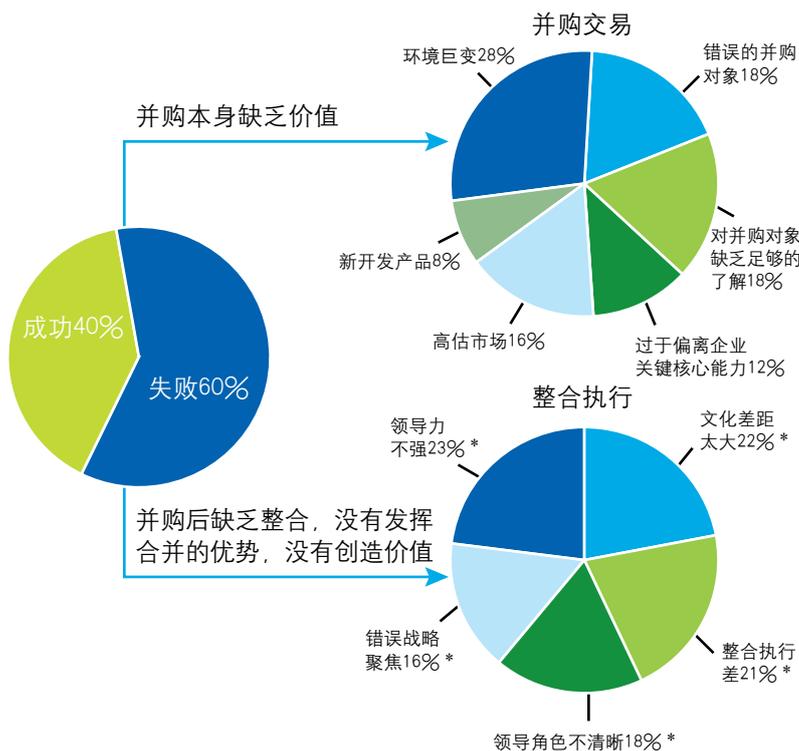
并购后的失败84%的原因都与人员和文化有关，人员与文化的整合在形成并购价值增值(Deals Value Added, DVA)的过程中发挥着重要作用。如果人员和文化的整合能够在并购过程中得以适当规划与推进实施，将大大提高并购整合的成功率，促进并购整合价值的提升。

图1. 1998–2008年中国大陆并购交易金额走势（十亿美元）



注：只包括中国大陆地区数据，不包括香港、澳门及台湾。  
数据来源：德勤研究

图2. 并购失败的原因分析



\* 与人员和文化相关  
数据来源：德勤研究

# 综述概要

## 1. 调研目的与调研样本说明

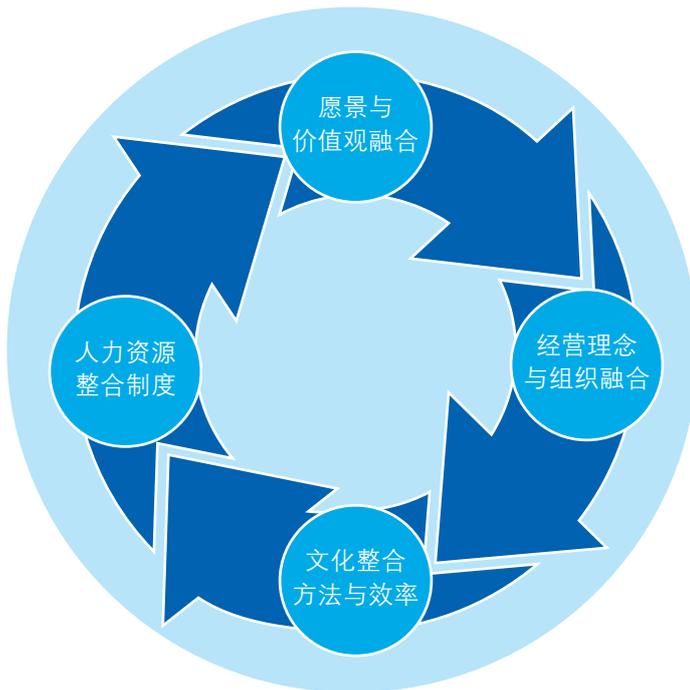
为了进一步了解中国企业的并购整合情况，尤其是人员与文化的整合，德勤对2003—2008年中国企业发生的大型并购案的并购过程进行了重点跟踪调查。德勤以文化整合为切入点于2008年进行了全国首次的企业并购后文化整合调研。

并购后的整合 (Post-merger Integration, PMI) 是收购方获得目标企业的资产所有权、股权和经营控制权之后进行的金融资产、实物资产、组织结构、人力资源、管理系统等企业要素的整体系统安排。所谓企业并购后文化整合，是指并购双方不同文化通过相互接触、交流、吸收、渗透融为一体，塑造成新的、统一的企业文化的过程。

结合企业文化和文化整合的要点，德勤将本次并购后文化整合的评估聚焦在四个主要层面：愿景与价值观融合、经营理念与组织的融合、人力资源管理制度整合以及文化整合方法与效率。（见图3）

我们的调研涉及了十多个行业中的龙头企业，包括汽车、零售物流、金融（保险、证券）、有色金属、钢铁、化工、能源、食品等，其中制造业企业和金融业企业分别占36%和31%。样本企业中，国有（控股）企业、民营企业、外资企业的比例约为4:1:1。其中，超过半数的企业人员规模在10000人以上，70%以上的公司年销售额在100亿以上。这些企业都在过去五年内发生过金额巨大和备受关注的境内 (Inbound) 并购或海外 (Outbound) 并购。我们搜集了这些行业中的典型并购案例，通过问卷和对多家企业的高级管理层进行了面对面的专访，取得宝贵的第一手资料。

图3. 并购后文化整合的四个评估主要层面





## 2. 调研总体发现

我们发现：大部分并购后的企业对文化整合都有较高的关注度，并都进行了适当的文化宣导，但在对并购交易前后整个过程的文化评估、文化整合计划的执行及评估反馈方面有待改进。

主要发现如下：

- **并购后的文化整合现状综述：**并购前预期的文化整合方式与实际并购后的新公司文化整合方式存在差异。
  - 超过半数的企业认为并购前预期的文化整合模式为融合式；
  - 在并购后的企业文化整合中，新公司更偏向于并购方的文化；
  - 大部分企业并购后战略与文化比较协同一致，但半数企业员工对文化的理解较为被动；
  - 大部分企业文化整合重点是双方价值观、管控模式，经营理念与决策机制。
- **愿景和价值观融合：**虽然大多数企业重视价值观的清晰界定，但愿景与价值观宣传沟通不足。

- **经营理念的融合：**总体经营理念及组织管理方面能基本达成共识，但在决策方式以及营销方面的整合方面难度依然较大。
  - 管理层在新公司部门设置的权责平衡、竞争策略和管理团队的构成方面大多可达成一致；
  - 在与业务伙伴（上下游企业）的合作方式上能迅速达成共识；
  - 管理层在决策方式的选择上不能充分考虑双方文化的差异；
  - 并购双方在营销管理的整合方面往往是业务整合的难点。
- **人力资源管理制度的整合：**大部分企业重视管理层保留，制定了保留计划，但对关键业务人才缺乏有效保留和激励措施。
  - 企业在制定人力资源政策方面，尤其是薪酬体系、招聘策略、培训发展体系时，普遍会考虑到并购双方的差异；
  - 但在管理层的任免、绩效考核体系方面，不少企业表示应推行标准一致的制度和程序；
  - 重视对管理层的去留管理，但对关键业务人才缺乏有效整合的保留与激励措施。
- **文化整合方法：**尽管大部分企业在并购后都重视文化的整合，但在并购整合前期，文化的相容性并不是并购方进行收购交易的重要考虑因素。
  - 大部分企业都很重视并购后的文化整合，但缺乏有效系统的方法进行评估与管理；
  - 并购方对文化的前期评估不足，对并购前的文化审计工作不够重视，导致对并购后文化整合的难度估计不足。

# 关键发现

## 1. 并购后文化整合

我们从这几个方面评估并购后文化整合的整体状况，即并购后实际文化的导向、文化整合的重点、新公司的文化与战略的协同一致性、员工对文化的理解力以及人员保留能力。

### 1.1. 并购前预期的文化整合模式主要为融合式，但实际上并购后新公司的企业文化大多接近并购方文化

有55%企业认为并购前预期的文化整合模式为融合式，并购双方在文化上互相渗透，取长补短，各自进行调整。也有35%的企业期望被并购方完全放弃原有的文化体系，而采用并购方文化。这种情况一般发生在并购企业十分强势的情况下，并购方在业内的声望、地位、实力都达到一流的时候，被并购方大多能欣然接受对方的文化、管理体系、制度。（见图4）

实际上，60%的公司认为并购后新公司的文化接纳了并购方的文化，30%的公司认为是双方融合的文化。这个发现与上面调研结果产生了一致，尽管最初企业的期望是能够相互融合企业文化，但是结果却往往变成了新公司更偏向于并购方的文化。这是由于被并购方处于一种相对的弱势，这种弱势在交易协议中规定资源、权力的重新分配的时候就已经体现。如果文化整合是最后进行的阶段，那么被并购方显然已经失去在文化上的谈判力，转而依附并购方的文化。（见图5）

在访谈中我们也发现，在文化融合方面一些企业的做法是值得借鉴的。如某券商在收购另一券商时，开始定下的基调就是“从收购第一日起，我们就是一家人了”。该上市券商的人力资源总监也表示让被收购方没有被差异对待的感觉，强调公平性、对所有员工一视同仁是很关键的。

图4. 预期的文化整合模式

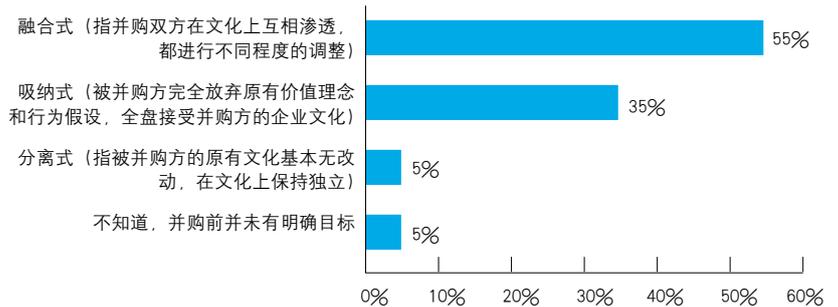
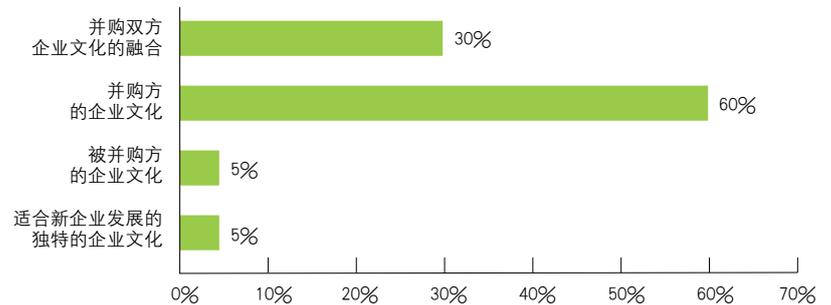


图5. 并购后新公司的企业文化



我们在访谈中也发现，国有企业内部之间的合并重组，在文化上的冲突并不明显，但是国内企业境外并购文化差异就非常显著。如某汽车集团相关负责人表示在并购国外某汽车公司时，开始时设计了多项薪酬福利计划保留原高管团队，但后来发现实际运作中难以协调，六个月后又全部撤换。这反映了收购方与被收购方的高管经营理念难以达成一致。

结合对企业实地访谈的结果，我们发现，成功的企业文化整合有两个特点：

- (1) 如果是一强一弱的并购，并购后的新公司以并购方的文化特征为主，但并不否定被并购方的文化，而是吸取其精华部分，对原有文化加以完善和创新；
- (2) 如果是强强联合的并购，并购后的新公司应该充分尊重彼此的文化，相互取长补短，并致力于打造“第三种文化”。具体可参考以下案例。

#### 案例：某大型国有钢铁生产集团：文化注入，允许创新

该集团由于其完善的管理制度、先进的管理理念和雄厚的资本力量，在并购中扮演了强势文化的角色，在并购后更多是采取文化注入的模式，但在其主体文化与集团文化一致的情况下，融合过程中允许一些创新。

#### 案例：某大型铝生产商：合金文化，共融共生

该企业的文化理念叫合金文化，在并购后不拿总部的文化覆盖新进入企业的文化，而是提倡和鼓励各种文化共融、共生。其文化作为强势文化的代表，基本保持不变，但是也会吸取新并购企业文化的优秀元素，从而使原有企业文化更加完善，而被并购企业保留的企业文化特色也符合自身的发展特点。

#### 案例：国内著名计算机生产商：创新发展，更上层楼

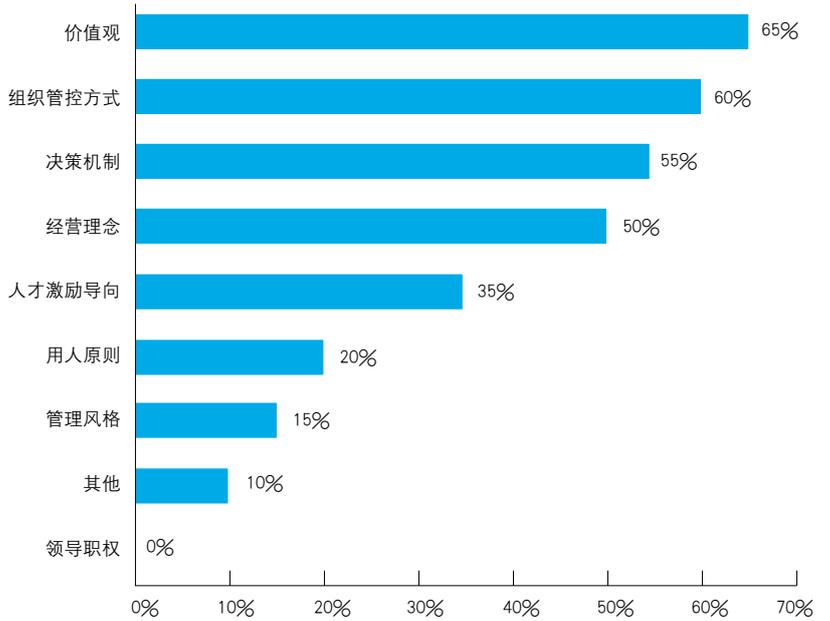
该企业与某跨国IT公司个人电脑事业部的联姻，从企业文化角度更是一种强强联手的结果。该企业的本土化精耕细作的强竞争性文化与对方公司的全球化系统驾驭的严谨性企业文化，在并购双方内部都已经根深蒂固。其并购后的企业文化整合之路在于：寻求共识，创新发展，打造全球新文化。双方企业文化的一致性在于，他们都认为诚信、创新以及客户是企业最核心的价值。同时，双方文化在核心价值观相似的基础上也各有所长。在并购后的文化整合中，各自的优势都融汇灌输进入了新公司，并进行了创新发展。



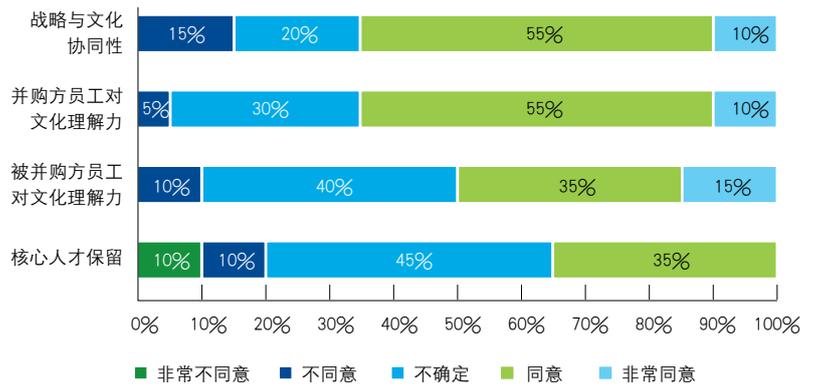
**1.2. 文化整合的重点在于价值观和管控模式：**  
 当问及并购中文化整合的重点包括哪些因素时，超过50%的企业认为文化整合的重中之重在于价值观和管控模式的整合。一方面价值观是企业文化的内核部分，仅仅整合了管理制度、经营理念而没有双方认可的价值观，整合如同貌合神离；另一方面管控模式代表了并购方（如集团总部）对被并购方（新分部或子公司）的权力与利益分配，涉及资产、业务、客户资源的重新调配，如果不能有效整合冲突在所难免。（见图6）

**1.3. 并购企业的员工对并购双方文化的理解是整合成功的关键因素：**  
 65%的企业表示新公司的战略与文化协同一致。有半数公司认为并购方、被并购方的员工普遍理解新公司的文化，但少数公司表示在其他公司有相关职位空缺时，被并购方的优秀员工也有选择离开公司的。德勤认为，保留人才队伍的相对稳定是确保新公司业绩稳定、促进整合成功的关键之一。（见图7）

**图6. 文化整合重点（多选题）**



**图7. 并购后整合的关键因素**



## 2. 愿景及价值观融合

衡量愿景与价值观的融合度主要有两个指标：

第一，公司高层是否对愿景和价值观作了清晰界定和阐述；第二，愿景和价值观是否被有效贯彻到企业制度和员工行为中。

### 2.1. 大多数企业重视价值观的理解与统一

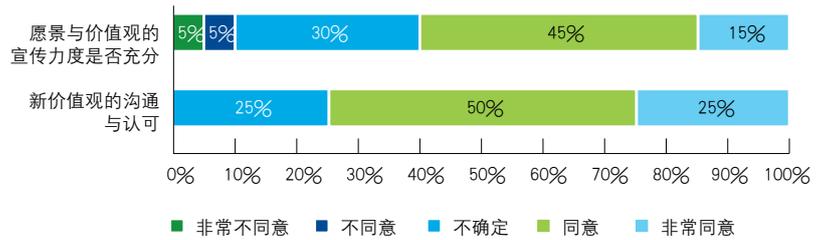
75%的公司表示他们在并购后制定了清晰的使命、愿景和战略目标。由于使命、愿景和价值观代表了一个企业存在的基础和理由，基于这些企业哲学的战略与经营方针才能更好的指导企业发展。价值观的统一协调是文化整合中最基本也是最关键的一项。

### 2.2. 但愿景与价值观宣传沟通不足

40%的企业认为新公司对愿景和价值观的宣传不够充分或者不明确。（见图8）

出现此种情况的原因可能是多方面的。我们从访谈中了解到不少成功的企业不是将文化的宣传停留在口号上，而更多是通过收购方新派任的领导人员的示范效应来带动被并购员工向新文化的转型。如某大型钢铁集团的企业文化部和对外管理部用制度输出、培训、挂职锻炼等方式灌输集团文化给被并购方，取得了良好效果。

图8. 愿景与价值观的宣传



### 案例：名列前茅的证券公司：外派人员实现文化融合与风险监督

由于证券行业的风险管控特性，该公司在并购交接完成后即向被并购方的营业部派驻营业部经理、经理助理或财务主任。既监督营业部的道德风险，也体现了人员的融合。通过工作的磨合，外派人员以身作则，无形中传输原证券公司的管理理念、价值观，完成了企业文化的转移。被并购券商往往是在风险管控等方面存在较大的制度缺失，因而引进原证券公司完善的管理规章制度从制度层面建立了保障。



### 3. 经营理念的融合

衡量经营理念的整合可以分为管理层与员工层各自的想法。

**3.1. 管理层在新公司部门设置的权责平衡、竞争策略和管理团队的构成方面大多可达成一致**  
管理层需要考虑的是五个指标：新的高管团队的设立是否考虑了文化差异、部门设置是否权责平衡、高管层决策方式是否考虑了文化差异、对竞争策略的理解是否一致、与业务合作伙伴的合作方式是否达成一致。（见图9）

高管团队的融合是保持人才竞争力、确保整合有效的关键要素。调研样本中，75%的企业表示在管理团队的组成方面能充分考虑并购双方文化的差异，双方管理层在公司发展战略上达成一致。但是仍有15%的企业表示管理层在决策方式的选择上不能充分考虑双方的文化和优势领域的差异。在与业务伙伴（上下游企业）的合作方式上大多数认为可以迅速达成共识方面，同时，多家受访企业也表示营销渠道的整合是业务整合的难点之一。

**3.2. 半数企业员工对决策效率表示满意，少量企业员工在质量与效率平衡、长短期利益平衡上的理解不一致**

员工层面的指标主要是对一些关键经营理念的理解：双方员工是否理解创新与风险的平衡性、是否理解长短期利益的平衡、是否理解质量和效率的平衡、是否对决策效率满意。（见图10）

15%的被调研企业表示其员工在理解关键工作要求—如质量、效率的平衡、长短期利益的平衡方面不能达成一致。这有可能成为后期整合的突出问题，从而影响并购后公司的正常运营。

并购整合过程中沟通团队的设立、有效沟通平台的搭建是促进双方高管在管理风格与倾向上达成一致，从而使员工增进企业文化的理解的一个关键环节。如某海运集团并购负责人表示，该集团多次进行海外并购，在并购过程中积累了丰富经验，其中之一就是其沟通渠道直接有效，为并购顺利进行提供了良好的平台，取得了很好的效果。德勤建议，将沟通的职能一开始就放入并购整合管理小组是非常重要的且有效的措施。

图9. 管理层指标

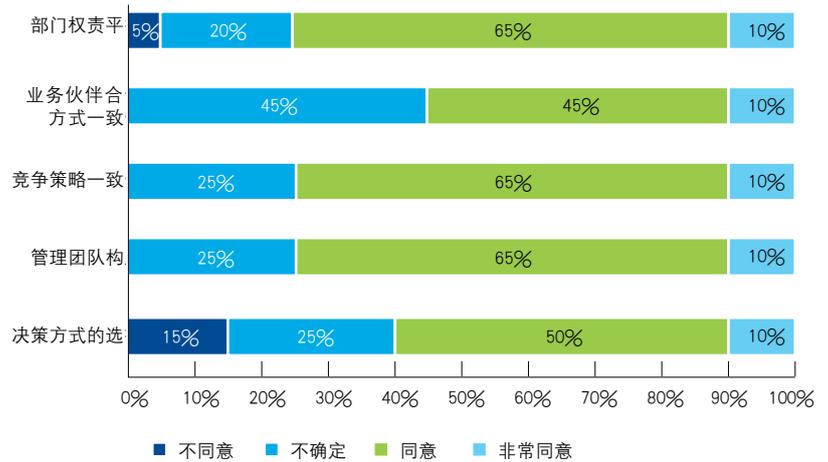
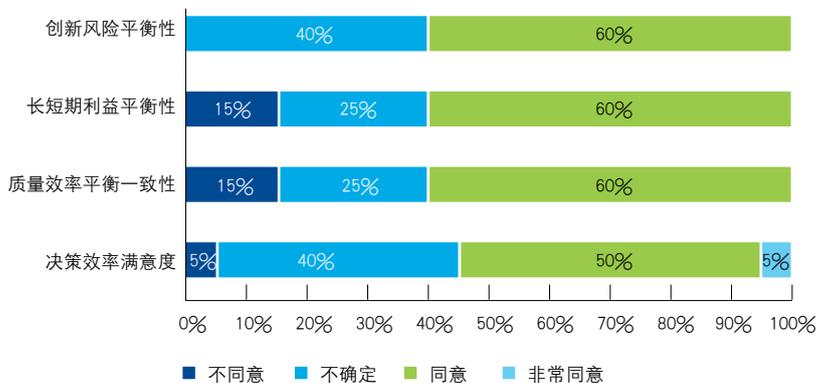


图10. 员工层指标



#### 4. 人力资源管理制度的整合

人力资源制度整合涉及许多方面：首先是人才的保留，是否制定人才保留计划是一个重要的衡量指标；其次，在对整合双方的人力资源各项制度时，是否考虑到双方的文化差异，得到双方认可。此外，对九项具体的人力资源管理措施（管理层任免标准、招聘策略、晋升标准和程序、培训发展计划、薪酬与奖金体系、股权激励计划、绩效考核体系、能力评价体系和非物质激励计划）给予了全面评估。（见图11）

##### 4.1. 大部分企业重视人才保留

70%的企业在并购后保留被收购方优秀人才的举措中表现出强烈的意识和责任，制定了专门的人才保留方案，该举措对保持新公司人才的稳定具有关键作用。

##### 4.2. 大部分企业都非常重视新公司的薪酬体系、招聘策略与培训发展体系的设计，且非常尊重双方文化的差异

大部分的企业在制定具体的人力资源管理举措方面考虑了双方文化的差异，尤其体现在薪酬、招聘策略与选用标准和培训发展体系上。如国内某大型有色金属集团受访时也表示稳定对接薪酬体系与人才保留计划是人力资源管理职能对接的两大重要环节。其相关的并购负责人表示，首先要保证的是被并购方员工的薪酬水平，因为这与员工利益息息相关。也有不少企业为了保留被并购企业的员工，设计了签约奖金和长期保留计划，尤其是针对并购方看重的人力资源。（见图12）

##### 4.3. 在管理层的任免、绩效考核体系方面，不少企业表示应推行标准一致的制度和程序

这些问题由于触及关键的权力、职级提升和资源分配，不可避免的成为双方前期沟通的重点和难点，应得到妥善的沟通一致。如果执行得好，也能起到意想不到的效果。某上市券商人力资源总监谈及，最初被并购方原先的人才选拔机制缺乏严格的标准和有效的执行，因此双方在整合时期就此问题进行了沟通，使得被并购方的中高层任免规范化，减少了很多内部摩擦，而且大大加强了被并购方对新公司的归属感。

在我们调研中发现，在人才选拔和任用方面，标准的一致性和程序的公正性是非常重要的，它会直接影响新公司员工自身职业发展的路径和对公司的归属感。

图11. 制定人才保留方案

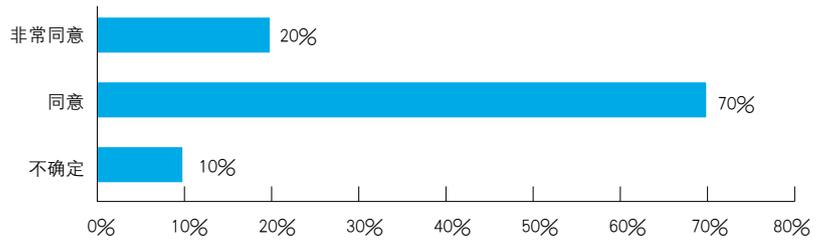
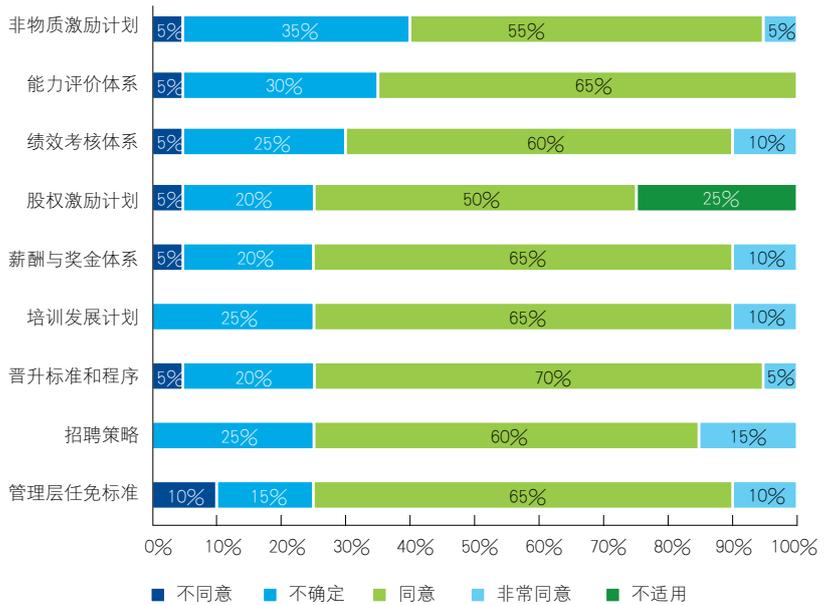


图12. 配套人力资源措施对并购整合的重要性



#### 案例：著名国内计算机生产商：薪酬双轨制

该集团并购某跨国IT巨头时，宣布中国的员工仍然沿用原集团的薪酬机制，而被并购企业的员工保持原来的薪酬水平和机制，且三年内不变。这实际上形成了“一个公司，两种制度”。“薪酬双轨制”对稳定被并购企业员工群体起到至关重要的作用。

#### 案例：某跨国电气集团：长期奖励计划

该集团并购国内某电气公司时，非常看重该公司积累的专业人才资源，于是设计了一个四年期的继续聘用奖励计划，即并购后的四年内，员工每在新公司工作满一年，即给一个月额外的工资作为奖励。同时宣布，对员工申请与本职工作有关的学位和资格证书（如MBA, CPA），公司予以资助。这两项措施稳定和保留了大量的关键人才，为企业并购整合留下了足够的整合时间。

## 5. 文化整合方法

文化整合是否采取了正确的流程和方式以及整合过程是否高效，是文化整合能否成功的又一重要评估方面。具体包括是否进行文化审计、是否在收购前考虑文化相容性、是否制定文化整合方案以及文化理念的宣传力度四个方面。

调查数据显示，并购双方对文化的前期评估严重不足。因为样本中企业多是以大吃小、以强势文化融合弱势文化，因此，文化的冲突性并不显著。但是中国企业愈来愈快的境外并购交易步伐，使我们必须思考跨国收购所面临的文化问题。（见图13）

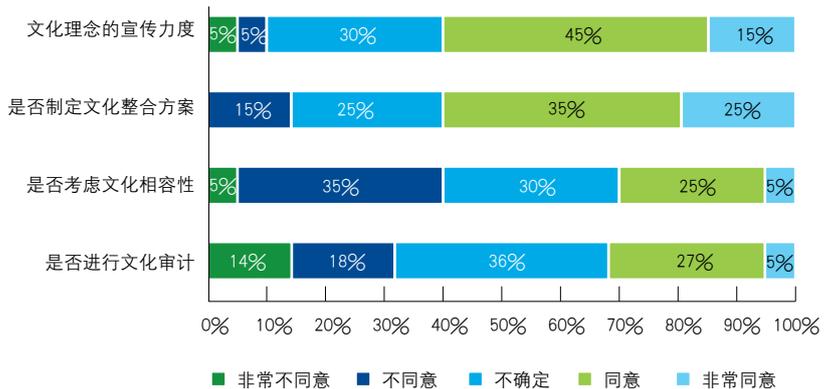
5.1. 尽管多数企业表示文化理念的宣传力度大，但是，在并购整合前期，有接近一半的企业表示，文化的相容性不是并购方管理层进行收购交易的重要考虑因素。尽管这可能是普遍的事实，但是在交易评估小组的会议中缺乏文化方面议题的讨论，我们认为是非常不妥当的做法。

5.2. 多数收购方企业对潜在被收购方的前期文化审计工作不够重视，这样可能造成的结果是：一旦发生文化冲突就可能措手不及。在并购前就分析可能存在的关键文化冲突风险点，有计划地控制，就可以减少文化不协同而带来的问题。

某大型家电集团在海外并购中，由于之前缺乏对双方文化融合性的评估，在后期整合阶段吃了苦头。外籍员工工作风格是下班后工作用的手机就关了，也没有主动加班的习惯，这与该集团一直强调的艰苦奋斗、先苦后甜、要求二十四小时待命的文化格格不入。

目前，国内企业在收购评估的尽职调查中，文化审计也往往只能做到高管团队层面，而不能深入到部门、员工层面。某受访企业相关负责人也坦言，并购后原来很稳定的中层管理者中出现一些离职现象确实是他们始料未及的。我们认为，这可能是文化审计的不够深入、文化评估不够及时而引致。

图13. 文化整合方法评估标准



### 案例：国内大型铝生产商：HR部门从并购后台走向前台

该企业在并购行动开始之前，HR部门要确定被并购方的企业文化是否可以与自身对接，完成人力资源与企业文化整合有关专题议案，在并购谈判之前就可以交给谈判小组。人力资源部改变过去消极被动的工作为积极主动地参与，并购之前做出人力资源与企业文化整合的规划建议，这是该企业在大量的并购中成功的关键因素之一。

### 案例：某上市证券公司：借助托管与并购时间差，企业文化提前转移

该公司正是借助托管与并购之间的时间差，在托管期间就开始灌输企业的核心价值观，将自身的优秀理念、制度文化通过宣讲与制作手册等形式慢慢移植到被托管方。到实施并购的时候，双方已经有了很好的融合平台，从而有效实现了企业文化整合。



调研中，我们也欣喜地看到已经有部分企业在一系列的并购中逐步意识到企业文化整合对于并购成功的重要性，企业文化整合的角色正逐步由并购后台走向并购前台，使得整个并购行动更具有前瞻性。

需要指出的是，在收购前期，对被收购对象的文化审计因为能力或角色上原因，收购方常难以直接参与，或者获取的信息比较有限，此时委托第三方机构进行是可以考虑的方法。

5.3.40%的企业表示并购企业没有提出有效的文化整合方案。如果文化审计是前期的文化冲突风险控制，那么文化整合方案是后期的整合实施和有效性控制的措施。对于企业风险控制而言，最重要是形成一个闭环，从前期的评估开始，到中间计划制定，到方案的实施和评估，是一个环环相扣的流程。只有在各个环节抓住关键风险点，才能形成流程的改进效应，增加并购流程中的价值，降低潜在风险。

5.4. 多数被调研企业认可沟通手段对于企业文化整合的重要性，但在具体操作中的沟通做法不尽一致。实践表明建立专门的沟通职能岗位是企业文化整合中信息传输的有效途径。由于并购产生的职位变化、薪资调整、制度变迁等带来的未来不确定性，使得员工包括高管人员对于并购存在抵触情绪，对于新文化新制度需要一个认识接纳的过程。这一过程中，成立专门的协调组织、构建通畅的沟通渠道将会实现有效、及时的沟通，既可避免信息传递的失真，消除并购双方的隔阂，也将有力促进企业文化的转移与塑造重建。

#### **案例：著名国内计算机生产集团：内部沟通打造“文化鸡尾酒”**

该集团在并购某跨国IT巨头的个人电脑事业部后的整合过程中，提出了“坦诚、尊重、妥协”的沟通三原则，通过内部沟通部门主办的“文化鸡尾酒活动”、“博客大赛”等活动，帮助员工发现和理解双方在行为方式上的差异性，为顺畅的文化融合奠定了基础。

#### **案例：国内大型铝生产商：机制创新实现并购双方信息传递**

该企业设立专门的企业文化部，作为合金文化交流的统一平台；设立地区企业协调委员会信息中转站，有效实现了被收购企业与总部的信息沟通与传递。

# 关键启示



文化整合是影响并购成功的重要因素，在并购的整个环节都应该将其作为并购要素之一来考虑。德勤文化审计与整合模型从并购目标甄选到并购后整合的全过程出发，包含了一系列在并购流程中的关键点，有助于并购双方整体思考和规划交易前后的文化评估和整合措施。（见图14）

结合本次调研发现，我们总结了以下五个方面对中国企业的启示。

**第一：在并购目标甄选环节，必须对并购目标的文化进行评估，并就并购双方并购文化适应性进行建议。**

在并购交易前，大部分企业一般在做很多审慎调查，包括财务、资产、法律、知识产权等尽职调查。但有一个它们没做到或者做得很少的，就是人力资源和文化的尽职调查。根据并购流程，我们还可以把文化评估分为并购目标选择时的初评以及并购交易前的尽职调查。

文化初评的目的是并购方初步评估与潜在目标公司在国家、民族、行业、企业个性、地域等方面的差异。依据初评结果提出相应建议，若比较差异后，发现可能严重影响交易和未来整合协同效益(synergy)的实现，则建议慎重进行交易。若比较差异后，发现可能形成文化冲突点，则建议在文化审计中重点调查。

在尽职调查环节，重点是进行全面的文化审计，相对于初评发现的问题做更加细致深入的评审。审计后应提出对谈判条款可能产生影响的文化问题：如决策方式如何确定、双方高管团队如何构成、文化冲突可能造成的成本。在企业文化审计和评估方面，德勤的专业评估工具文化蓝图能够帮助企业快速识别文化特质。

图14. 并购流程图

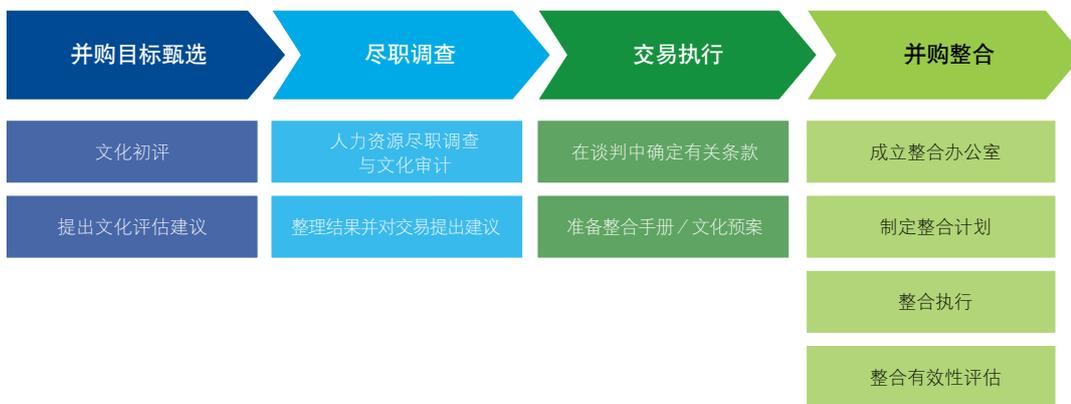


图15. 文化蓝图工具介绍

| 方向 | 关注外部   | 结果/成就   | 相互关系   | 学习/适应  | 结构/一致性  |
|----|--|---|--|--|---|
| 纬度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>以客户为中心</li> <li>战略紧密</li> <li>目标一致</li> <li>勇于竞争</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>高标准</li> <li>主动性</li> <li>独立性</li> <li>承担责任</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>协作</li> <li>支持</li> <li>包容性</li> <li>开放和信任</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>支持创新</li> <li>鼓励学习</li> <li>接受改革</li> <li>承担风险</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>规则</li> <li>遵从</li> <li>制度化</li> <li>控制</li> </ul> |
| 描述 | 组织是如何适应外部环境的   | 组织是如何驱动行为赢得期望的结果  | 组织成员之间的相互关系和信任程度如何   | 组织是如何学习和适应环境   | 组织机构是如何协同工作，并确保工作方向一致性的   |

德勤文化蓝图是一套理论体系，它从5个方向、20个维度评估企业文化。它还包含与之相配套的使用工具，能便捷高效的协助企业进行文化评估。（见图15）

第二，在交易时要进行压力测试，尤其是双方文化差异可能带来的压力和困境，并制定相应的预防和解决措施。经过压力测试面对变化，反应会更快，而不是只有一个方式应对。

在交易时间紧张、压力较大的情况下，我们建议采用更有效率的压力测试方式，重点关注那些在整合时可能产生重大风险的文化特质差异，并与员工一起努力避免因文化冲突放大这些风险。

一般情况下，在跨国并购中，尤其要重视文化压力测试，因为压力测试的结果将影响交易时的谈判条款（Transition Agreement or ETA，交易协议），以及后续的组织 and 人力资源安排。

第三，在并购后整合环节，需要建立整合管理办公室，任命资深经理处理文化整合，并详细制定文化整合计划。

整合管理办公室(Integration Management Office)是整合计划的制定部门，对公司在并购业务中涉及的全局性问题进行统一研究，制定并购业务的整体规划和实施方案。IMO应主导制定整合计划，明确整合的关键措施（如人才保留计划）、新组织架构的关键对接层面（如R&D部门、销售团队）、整合重点（如公司制度、与经营业绩相关的文化特质），启动变革管理，

整合方式（沟通渠道设立、培训）。在制定并购整合计划中，作为整合的重要部分文化整合计划需要高度重视，并需要制定详细计划。

德勤研究发现，一位足智多谋、足够资深的文化整合主管往往在整合的价值创造中扮演关键角色。文化整合主管通常领导制定双方文化管理、组织整合及人力资源管理策略，并充当反映员工声音的整合代表。

第四，在文化整合计划执行中，要有非常清晰的文化整合观，即未来公司的文化导向和价值观也非常清晰，并坚决执行。

正如本次调研发现，并购前近60%的并购企业认为未来的文化观是融合式的，但是实际上最后的结果是只有30%做到了。通常，要被并购企业完全放弃原先的文化，接受并购方文化比较困难，而融合式的“第三种文化”则接受起来要容易得多。但在实际操作中，由于并购方的强势，往往对被并购方的文化不够重视，甚至藐视，这其实是导致很多文化冲突的根源。因此，在整合一开始树立正确的文化观非常关键。

第五，在整合计划执行策略中，要不断强调“沟通”的重要性，记住“沟通”是解决众多问题的有效举措。

从沟通环境来看，企业组织是开放的有机体，外部流通(媒体、交易讯息)的信息与内部的员工沟通时点必须有效管理与接轨。信息应内外一致，维持单一发布来源、整合的渠道，并且建立长期的可信度。

从沟通策略来看，须进行变革影响与沟通需求分析：运用从第一日起的各种改变，来分析对于原有运作方式及人员的影响，藉此开展所有群体的沟通策略与计划。

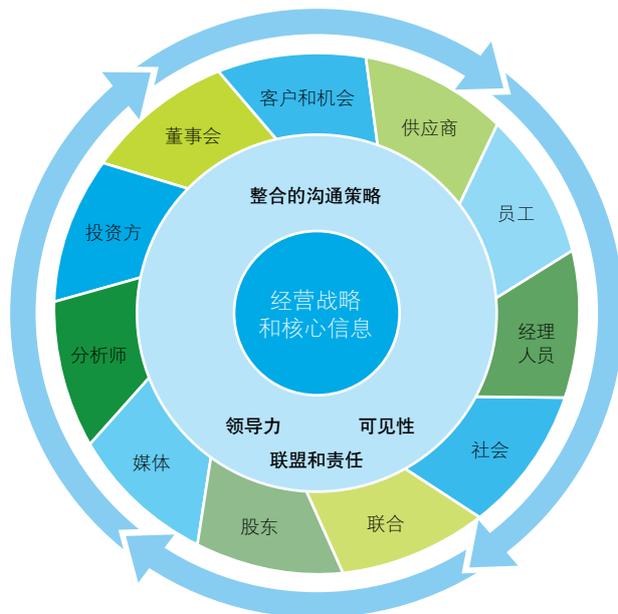
从沟通对象来看，在整合工作规划之初，IMO应当拟定对各类群体的沟通策略与各阶段性的沟通重点。如重要关系人群体—那些对于第一日顺利过渡极为关键的人群；变革冲击群体—那些受第一日组织、管控、业务流程变更最大影响的人群；其他人员—并购过程中，所有的员工都渴求更多讯息，关注未来自身利益；收购方所属之其他企业或实体—了解并购的目的，以及如何开展未来的协同效应。

此外，在整合后1—3年内，有必要进行阶段性的文化整合效果评估，以确定文化融合的效果以及继续改进的方向。评估对象是全体员工，尤其是中高级管理人员和核心技术/专业人员。评估可分两个方面：员工对文化整合现状的看法及对未来公司前景的预期。如新公司是否形成了统一的价值观认知，员工是否能依行为准则办事、人员保留计划的效果、团队决策效率、文化宣传效果、沟通平台是否有效等。最好是在第一日进行初评、整合完成180天内进行一次复评，在1—3年后进行检验，控制一些影响因素，对比评估结果，即可判断文化整合是否有效。

德勤的并购360度沟通模型，有助于并购整合主管理解沟通的重点。（见图16）

**图16. 德勤并购360度沟通模型**

德勤360°™ 沟通有效保护了公司声誉、品牌和员工的稳定性



指导方针：

- 市场导向
- 领导力可见性和联盟
- 明确和连续不断的信息
- 整体战略和计划
- 早期和连续的员工沟通
- 领导层和管理层的预知信息
- 明确责任
- 双向的反馈和监控
- 尽可能减少经营中断
- 员工稳定性
- 文化适应
- 奉献评估

资料来源：德勤研究

# 结束语

与企业的访谈中，我们也发现，并购后运转良好的企业，一开始就有清晰的思路，从解决最棘手的文化问题入手，仔细研究，使不同的企业文化结合起来。正如机器的良好运转需要预热一样，文化的整合也需要大量的准备工作。所谓“知己知彼，百战不殆”，知己是要求并购方剖析自己的文化，找出优点和缺点；知彼要求并购方对被并购企业的文化要素有系统的了解，然后对比双方的文化特点，找出异同，发现可能产生冲突的根源，总体思考后，寻找解决方法。

通过双方各部门人员的初步接触和交流以及对相互的经营模式、行为方式以及员工的思维方式进行全面地了解，都将为增进共识、疏通差异以及后期进行沟通 and 融合打下良好的基础。最后，随着并购交易的金额和数量继续高速增长，如何通过系统化的并购战略制定、目标企业选择、尽职调查、并购后整合，最终增加并购交易价值也愈来愈成为中国企业获取并购成功的关键所在。

全球金融危机的影响仍然深刻影响着世界经济，而中国企业的并购交易方兴未艾，央企的并购重组和企业的跨国并购的步伐都正在加快。

相信呈现在您面前的这份报告能够对中国企业并购后的文化整合带来一定的借鉴意义，德勤管理咨询也将继续以在并购领域的专业能力和对中国并购交易的长期关注所带来的经验，携手企业共同创造并购方、被并购方、其他利益相关者的多赢局面，协助中国企业在并购整合的过程中提升核心竞争力，实现战略目标。

## 联系

详细信息请联系：

### 王大威

德勤人力资本咨询  
中国区合伙人  
电话: +86 10 8520 7807  
电子邮件:  
junglewong@deloitte.com.cn

### 北京

#### 吴胜涛

高级经理  
电话: +86 10 8520 7816  
电子邮件:  
markwu@deloitte.com.cn

### 北京

#### 郑骅

高级经理  
电话: +86 10 8520 7862  
电子邮件:  
cazheng@deloitte.com.cn

### 香港特别行政区

#### 王泽荣

高级经理  
电话: +852 2852 6673  
电子邮件:  
wuwong@deloitte.com.hk

### 上海

#### 苗德荃

高级经理  
电话: +86 21 6141 2219  
电子邮件:  
alvaintmiao@deloitte.com.cn

### 深圳

#### 陈小华

经理  
电话: +86 755 8246 3255\*8695  
电子邮件:  
sarchen@deloitte.com.cn

更多信息请浏览德勤网站: [www.deloitte.com/cn](http://www.deloitte.com/cn)

# 德勤中国业务的联络详情

## 北京

德勤华永会计师事务所有限公司  
北京分所  
中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城德勤大楼8层  
邮政编码: 100738  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 8518 1218

## 重庆

德勤咨询(重庆)有限公司  
中国重庆市渝中区青年路38号重庆国贸  
中心13楼10-12单元  
邮政编码: 400010  
电话: +86 23 6310 6206  
传真: +86 23 6310 6170

## 大连

德勤华永会计师事务所有限公司  
大连分所  
中国大连市中山路147号  
森茂大厦1503室  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

德勤华永会计师事务所有限公司  
广州分所  
中国广州市天河路208号  
粤海天河城大厦26楼  
邮政编码: 510620  
电话: +86 20 8396 9228  
传真: +86 20 3888 0119/0121

## 杭州

德勤商务咨询(杭州)有限公司  
中国杭州市教工路18号  
世贸丽晶城欧美中心1号楼(A区) 605室  
邮政编码: 310013  
电话: +86 571 2811 1900  
传真: +86 571 2811 1904

## 香港特别行政区

德勤·关黄陈方会计师行  
香港金钟道88号  
太古广场一期35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

## 澳门特别行政区

德勤·关黄陈方会计师行  
澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼 H-N座  
电话: +853 2871 2998  
传真: +853 2871 3033

## 南京

德勤华永会计师事务所有限公司  
南京分所  
中国南京市汉中路89号  
金鹰国际商城11层B座  
邮政编码: 210029  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 上海

德勤华永会计师事务所有限公司  
上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

## 深圳

德勤华永会计师事务所有限公司  
深圳分所  
中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

德勤商务咨询(上海)有限公司  
苏州分公司  
中国苏州市工业园区苏华路1号  
世纪金融大厦908室  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338

## 天津

德勤华永会计师事务所有限公司  
天津分所  
中国天津市和平区南京路189号  
津汇广场写字楼30层  
邮政编码: 300051  
电话: +86 22 2320 6688  
传真: +86 22 2320 6699

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球140个国家，凭借其世界一流的专业服务能力及对本地市场渊博的知识，协助客户在全球各地取得商业成功。德勤165,000名专业人士致力于追求卓越，树立典范。

德勤的专业人士融合在以恪守诚信、卓越服务、同心协力和融贯东西为本的德勤企业文化中。德勤团队崇尚持续学习、愿意迎接挑战以及注重专业发展。德勤专业人士积极推动企业社会责任，建立公众的信任，为所在的社群带来积极的影响。

Deloitte（“德勤”）泛指根据瑞士法律组成的社团性质的组织 Deloitte Touche Tohmatsu（“德勤全球”）以及其一家或多家成员所/公司。每一个成员所/公司均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤全球及其成员所法律结构的详细描述。

德勤中国通过其众多的法律实体为客户提供专业服务，此等法律实体均是 Deloitte Touche Tohmatsu 德勤全球（瑞士会员性社团组织）的成员。

德勤是中國大陸及港澳地区居领导地位的专业服务机构之一，共拥有逾8,000名员工，分布在北京、重庆、大连、广州、杭州、香港、澳门、南京、上海、深圳、苏州和天津。

早在1917年，德勤于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持，为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

德勤中国拥有丰富的经验，并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港，德勤更为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据及其所含信息乃德勤就某个专题或某些专题而提供的一般性信息，并非对此类专题的详尽表述。

故此，这些资料所含信息并不能构成会计、税务、法律、投资、咨询或其它专业建议或服务。读者不应依赖本数据中的任何信息作为可能影响其自身或者其业务决策的唯一基础。在作出任何可能影响个人财务或业务的决策或采取任何相关行动前，请咨询合资格的专业顾问。

上述数据及其所含信息均按原貌提供，德勤对该等数据或其所含信息不做任何明示或暗示的表述或保证。除前述免责声明外，德勤亦不承担该等数据或其所含信息准确无误或者满足任何特定的业绩或者质量标准。德勤明确表示不提供任何隐含的保证，包括但不限于，对可商售性、所有权、对某种特定用途的适用性、非侵权性、适配性、安全性及准确性的保证。

您需自行承担使用这些数据及其所含信息的风险，并承担因使用这些数据及其所含信息而导致的全部责任及因使用它们而导致损失的风险。德勤不承担与使用这些数据或其所含信息有关的任何专项、间接、附带、从属性或惩罚性损害赔偿或者其他赔偿责任，无论是是否涉及合同、法定或侵权行为（包括但不限于疏忽行为）。

倘若前述条款的任何部分因任何原因不能完全执行，其余部分内容仍然有效。

