

危机入市、蓄势跃起 ——成功经营跨国策略性并购

文 | 刘朝清、林欣美

产业环境严峻，正是运用跨国并购提升产业地位之时。并购后经营多因文化整合失败，过去由新进国家主导的学界与媒体，因其案例取得因素，多忽视了文化资本议题。我们以跨领域方法，运用社会学观点，发展出一个以国家、组织与个人等的外在文化，促使被并单位内部化，达成跨国并购后经营目标的架构，明白揭示目前后进国家中小企业可策略发展的方向、目标、方法、与做法，期使厂商化危机为转机，蓄势跃起！

疫情冲击、产业世代更替、美中大战…等因素，全球产业严峻，这正是后进企业危机入市，超越先进企业之时！跨国策略性并购，是快速提升全球产业地位的策略之一，如中国台湾省明碁并购德国西门子手机事业、印度 Tata 汽车并购 Jaguar 与 Land Rover 品牌、中国吉利汽车并购瑞典 VOLVO 汽车，及鸿海并购日本 Sharp…等，其中最著名的是友嘉集团则透过并购全球数十家企业，发展成世界前三大工具机制造集

团。不只大型企业，中小企业亦可依此进行国际化与扩大版图，如雷虎科技于并购美国通路公司 ACE 及世界第一遥控车品牌 ASSOCIATED，曾使其集团营收跃居全球前四大遥控模型厂商。

并购后经营因其目的不同区分为两种方式，一为财务并购，并购目的是获取财务性报酬，买下目标单位后等待更佳的价格出售之或单纯领取被并单位的盈余分配，并购方不介入被并单位的经营。另一种是策略性并购，目的为达成并购公司的整体经营策略，并购公司将介入主导被并单位的经营管理。本文以下讨论内容皆为策略性并购。

全球并购成功率只有 43%，失败案例中 80% 以上源于整合失败。要出售的企业单位，经营多有状况，须于并购完成后，并购方与被并单位的员工快速整合进行改造，才不会被原有问题拖累，方有机会达成并购时的计划目标。故如何于并购完成后，快速派员进入被并单位，取得其原内部人的信赖、承

诺与认同，进行经营状况改善，进而实践并购目标，成为重要议题。

思想家马克思以物质化资产进行社会阶级划分，认为于社会上拥有较多财富、资源、与信誉等资本，则拥有较多的影响力。所以过去产官学研等讨论相关议题时，多集中于资金、市场、技术、劳动力…等经济资本。法国社会学家 Pierre Bourdieu 提出，“除非重新引入各种形式的资本，不仅经济理论所承认的形式，就不可能对社会的结构和运作提出解释。”。Bourdieu 将社会的资本划分为四大类：经济资本、文化资本、社会资本和象征资本。象征资本为经济、社会与文化三项资本的总集，拥有较多的象征资本，即拥有较多声誉、地位等影响力，较易获得他人信赖、认同、甚至承诺，因而驱使他人朝向其设定目标前进。我们认为进行并购时，考虑因素也应由经济资本，扩及至其他资本。Bourdieu 又认为文化行为与品味的差异已成一个明显且重要的阶级识

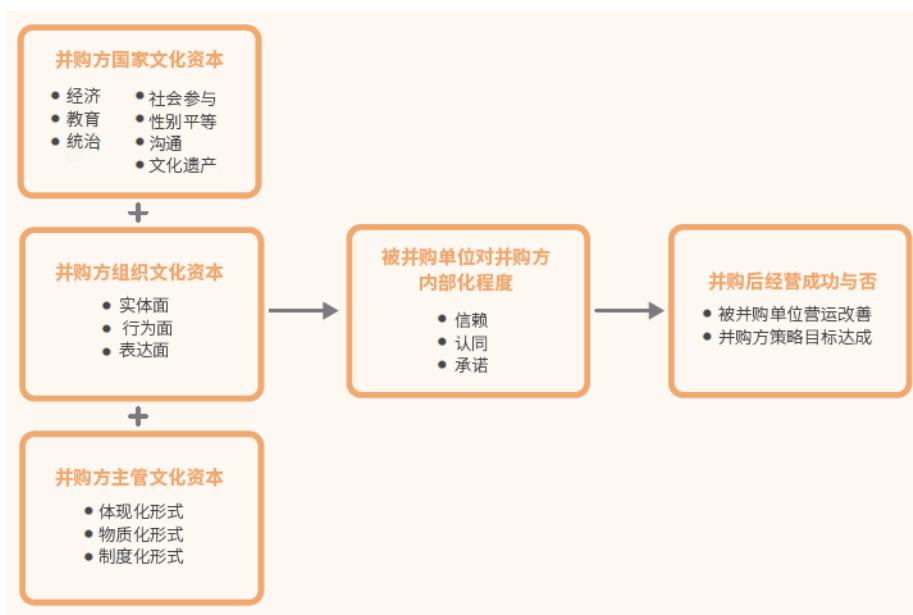


图 1 跨国并购后经营成功架构图

别，人们对于饮食、生活消费和艺术喜好都是阶级指标，不同阶级有不同品味。某些阶级拥有富足经济资本，但不一定拥有相对品味——即文化资本，使其整体象征资本偏低，在其社群之中阶级不高。我们以此论点为基础，揭示文化资本是并购后经营成效不彰的主要原因，并以此为依据，提出一包含国家、组织与个人的跨国策略性并购经营成功架构。

并购为两个组织的整合，当然须考虑并购方与被并购单位的组织文化。进行跨国并购时，并购方与被并购单位分处不同国家，亦需将两国的国家文化资本列入讨论。且为策略性并购，并购方将派员介入主导被并单位的营运，并购方派至被并单位的相关主管，其个人的文化资本，也将影响被并单位的人员对于并购方的内部化程度。故我们以国家、

组织、及个人三个层级的文化资本，提出一个被并购单位对于并购方的信赖、认同与归属等内部化程度的影响，及最终影响跨国策略性并购效益的架构，如图一。

过去的欧美日等主导的学界或媒体，研究的跨国并购时，多以新进国家的知名企业并购同样新进国家知名企业或后进国家的中小型企业为主，文化资本在这些并购案的经营虽有影响，但较不显著或未受注意。产业变动，给了后进开发国家的中小企业并购新进开发国家知名企业的机会。此时文化资本对于并购的经营绩效就有显著的影响。说明如下：

说明一：并购方的国家文化资本将正向影响被并单位的内部化。

依学者 Schooler 所提出的来源国

效应一说，认为来自经济发达国家的产 品比来自经济较不发达国家的产 品受欢迎。以此类推，来自文化较为发达的国家之企业并购他国企业时，较来自文化资本较不丰富的国家之企业并购他国企业受欢迎。

依联合国教科文组织于 2014 年发表《文化发展指标之方法论手册》，将各国的文化发展，分别以七个项次 22 个指标来论述，分别是：

①经济：文化活动对 GDP 的贡献、文化就业、家户之文化花费。

②教育：接纳教育、多语教育、艺术教育、文化部门中的专业训练。

③统治：文化标准环境架构、文化政策与机构架构、基础设施分配、统治中的公民社会参与。

④社会参与：文化活动的出门参与、

文化认同建构的参与、对其他文化之容忍、人际信赖、自我决定的自由度。

⑤性别平等：性别平等之客观产出、性别平等认知。

⑥沟通：表达自由、网络近用、公众电视中虚构内容的多样性。

⑦文化遗产：文化遗产永续。

这 22 个项目，就是后进国家国民与政府需努力提升国家文化资本的所在。

说明二：并购双方的组织文化资本差距将正向影响被并购单位的内部化。

组织的外在形象会影响员工的信赖、认同与承诺。当并购方的组织文化资本越高，则对于被并购单位对于并购方的内部化程度也较越高。

研究组织文化议题时，一般将文化分为三个层次，最外的人工外在面，包含物质实体、行为、语言。中间是价值规范，如是非善恶判断标准。最里层是基本假设，如潜意识中的假设、信仰、价值观…等。于企业并购初期，并购方与被并购单位人员初接触，难以察觉新组织的文化假设、价值规范，只能由最外层人工外在来理解对方组织的文化资本，故多由其使用的实体器具、行为举止、语言表达，来做判断。故组织的文化资本，应以文化最外层的人工外在进行强化，即公司的商标 LOGO、制服、厂房办公室设计等实体面，制度规范的应对进退、会议进行、交往模式等行为面及人员的用词遣句、表达态度等表达面。

说明三：并购代理人的文化资本将正向影响被并购单位的内部化。

Bourdieu 认为拥有较多文化资本

之人，较易获得他人信赖、认同与承诺。故并购执行主管与被并购单位人员的文化资本差距，也与被并购单位对于并购方的内部化有正向影响关系，并购方派遣至被并购单位的常驻高阶主管，其个人文化资本越高时，较能获得被并购单位员工给与良好的声誉，进而让被并购单位的员工对并购方产生信任、认同与承诺等内部化。

个人的文化资本可分为体现化、物质化与制度化三种形式。体现化形式指的是个人的本性、才能、与习性等稳定的内部化特质，物质化形式个人使用或拥有且可以数量化的文化资产；如公开价位画作，制度化形式指的是公正制度单位给予的认证；如学位。并购主管的个人特质、使用物品、与认证学位，也应是企业强化人才培养的重点。

说明四：被并购单位的内部化程度将正向影响并购后经营成功与否。

员工对于公司的信赖、认同与承诺越高，就会愿意投入更多的心力于公司交办的事务上，公司设定的目标达标率就会越高，所以被并购单位的员工对并购方的内部化程度越高，并购方的并购策略目标与被并购单位营运改善提升等并购目标绩效指针，其达标率也会提高。

进行策略性并购时，并购方如同被并购单位的母公司，被并购单位员工必须接受其领导与管理。被并购单位员工必须信任母公司、认同自己是母公司的份子，并且承诺完成母公司的目标等内部化，方能真正与母公司融为一体，达成并购计划目标。

进行跨国策略性并购，多有其策略目的；但愿意出售的公司亦有问题需改

善，所以并购后的成功与否指标可以分成两个部分，一个被并购单位的营运改善指针，另一个是并购方的策略目标指针。

跨国并购后经营之建议

全球经济变动之际，正是后进企业运用跨国并购超车之时！但是过去相关议题讨论，多集中于经济相关议题，由经验得知，跨国并购失败主因在于文化整合。我们以文化资本出发，提出了一个跨领域的跨国策略性并购架构，说明并购方所在国家、企业组织及并购执行者的文化资本，将会影响被并购单位员工对于并购方的内部化程度，进而影响跨国并购的经营成功绩效，同时将所有指针项目明确定义之，除了给学者一个全新的研究架构与方向，更重要的是要给实务业者一明确的方向、目标、方法与作法等之策略架构。

在此时机，建议中国台湾省企业经营方向可运用跨国策略性并购，危机入市，快速成长。目标是要提升公司的全球产业地位。方法是选任文化品味高者为并购主管，以国际标准重塑组织外在形象，倾力协助国家文化发展，运用这些去争取被并购公司员工的信赖、认同与承诺，以提升并购单位经营绩效，达成整体并购目标。相关每个指标的实际作法与 KPI 项目皆已明列上述内文中。

乱世之中，您可以急流勇退或保守以待，但亦可借机跃起！如果您选择后者，希望本文给您一些明确的策略参考！MFC