

東 海 大 學

工業工程與經營資訊研究所

碩士論文

發展國際併購下異文化融合策略
—異文化契適選擇與調整過程

研 究 生：劉怡君

指導教授：劉仁傑 教授

胡坤德 副教授

張書文 副教授

中 華 民 國 九 十 九 年 六 月

**Different Culture Merging Strategy Development for
IM&A--The Selection and Adaptation of Different
Cultural Fitting**

By
I-Chun Liu

Advisor: Dr. Ren-Jye Liu
Dr. Kung-Tei Hu
Dr. Shu-Wen Chang

A Thesis
Submitted to the Institute of Industrial Engineering and Enterprise
Information at Tunghai University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science
in
Industrial Engineering and Enterprise Information

May 2010
Taichung , Taiwan , Republic of China

發展國際併購下，異文化融合策略 —異文化契適選擇與調整過程

學生：劉怡君

指導教授：劉仁傑 教授

胡坤德 副教授

張書文 副教授

東海大學工業工程與經營資訊研究所

摘要

實務證明，國際併購失敗率高達三分之二，企業卻仍對國際併購趨之若鶩。而綜合各學者觀點發現，國際併購失敗原因包含：組織協調與實行整合過程的不成功、管理行動的不確實，以及組織不夠了解文化，造成異文化衝突，以致無法創造雙方組織支持氛圍與員工向心力。因此，本研究將針對企業最不了解的文化議題做研究，試圖為企業找尋能幫助異文化融合成功之策略，以提高企業國際併購成功率。

本研究發展之異文化契適選擇乃指兩文化決定彼此適應的策略選擇，是透過異文化契適類型與調整構面（外部結構與內部價值）推演而得的一個 2x2 的策略矩陣。本研究認為當策略、異文化契適選擇與調整構面達最佳化配適時，將有助於企業成功整合，而因時制宜的動態調整，能讓企業獲得永續發展的能力。

本研究經由個案證實異文化契適選擇的存在性與必要性，以及異文化契適選擇具動態調整路徑。短期在企業價值一致下，異文化契適選擇的四種類型並無優劣之分，只有與組織、環境契適問題。但在長期發展下，異文化契適選擇具動態調整路徑，將以走向調和型文化與整合型文化為最佳模式。本研究之異文化契適選擇讓異文化融合策略成為整併策略的一環，使調整構面（外部結構、內部價值）成為國際併購企業於整合兩公司時的決策考量。而當達三為一體時，企業得以創造組織支持氛圍與員工向心，獲取國際併購整合的正向力量。

關鍵字詞：異文化衝突、異文化融合策略、異文化契適選擇、異文化調整構面、動態調整路徑

Different Cultures Merging Strategy Development for IM&A --The Selection and Adaptation of Different Cultural Fitting

Student: I-Chun Liu

Advisor: Dr. Ren-Jye Liu
Dr. Kung-Tei Hu
Dr. Shu-Wen Chang

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information
Tunghai University

ABSTRACT

In practiced way companies scramble the mergers and acquisitions even though the failure rate of international mergers and acquisitions is around two-thirds. To integrated the scholars' viewpoints, the reasons of failure include: the unsuccessful coordination in organizations and unsuccessful execute integration, unreliable management actions, and the different cultural conflicts which come from superficial understanding of culture disable to build supporting atmosphere and keep engage their employees in organizations. Therefore, this study will focus on the most unfamiliar issue which is culture. Try to find the strategy of different cultural integration to enhance the successful rate of international mergers and acquisitions.

In this study the different cultures fitting choice is a kind of strategy of different cultures integration which two different cultures choice strategy to adapt each other. The 2 X 2 matrix is inferred from the type of different cultures fitting choice and adjusting dimensions (external structure and internal value). This study suggested that when the strategy, different cultures fitting choice and structural adjustment reach the optimization, will help the company to successful integration. The dynamic adjustment makes company able to sustainable development.

In this research, the existence and necessity of different cultures fitting choice are confirmed by case studies. Furthermore, the different cultures fitting choice has means of dynamic adjustment also be proved. In short-term with same value in the organizations, there is no better one in the four types of different cultures fitting choice with organizational fitting, environmental fitting. However, in long-term development, the different cultures fitting choice has dynamic adjustable paths. The optimal models are reconcile culture and integrated culture as the best model. In this paper the different cultures fitting choice successfully make the different cultural integrated strategy be a part of mergers and acquisitions strategy and makes the structural adjustment (external structure, internal value) become the business decision-making considerations in an international merger of two companies on the

integration. When they combine, the organizations are able to build atmosphere of supporting and keep engage with employees, have the positive force of international mergers, acquisitions and integration.

Keywords: different cultural conflict, different cultural integration strategy, different cultural adjusting dimensions, dynamic adjustable paths

誌謝

對我而言，研究所兩年真的很不容易，要從心理系轉戰念工工，還要從社會回歸校園。非常感謝劉仁傑老師兩年前願意收我做其研究生，本來以為需要花三年才能達成的目標，沒想到竟可在兩年完成；感謝張書文老師在 seminar 上的指導與鼓勵；感謝口試委員胡坤德老師、吳銀澤老師與林曼誦學姊提供的寶貴意見與評論。這份論文，我投入非常多的心力，最後能被各位老師認可，其感動與成就感，無法言喻。

另外還要感謝研究室的學長姐—曉婷、馨文、思潔與盈吉一路的支持與鼓勵，也要感謝我研究室的好夥伴—博凱、行約、青宏、資評、詩容、郁潏和舜宇，我們並肩作戰、彼此支持所建立出的革命情感，是我珍貴的友誼，因為有你們一路的相挺，我才能支撐到現在，謝謝你們！。感謝學弟妹—SASA、昱詠、振鎰、鳳仙、涵妮、淑馨、怡琇，謝謝你們讓我在這裡備感溫馨。額外還要感謝研究所同學—益弘、冠豪、紹璋、孟鋒、世倫與學弟阿彬，謝謝你們常陪我說話，豐富我的研究所生涯。感謝我在東海認識人們！

最後，我想要感謝我的姊姊和姊夫，謝謝你們兩年來提供我吃、住無憂，讓我能盡全力在課業上衝刺。還要感謝我的父親與阿姨，非常謝謝你們的栽培，也感謝你們願意讓二十八歲的我重返校園，有你們的全力支持，才有我今日小小的成就。

本文末，僅將此小小成果，獻給所有關心我的人，因為有你們的支持，才有這一切的圓滿，謝謝大家！

劉怡君 謹誌於

東海大學工業工程與經營資訊研究所

中華民國九十九年六月

目錄

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
誌謝.....	IV
目錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究方法與步驟.....	4
1.4 研究架構.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 名詞定義.....	6
2.1.1 異文化.....	6
2.1.2 異文化契適選擇.....	6
2.2 理論整理.....	7
2.2.1 Hofstede 的國家文化理論.....	7
2.2.2 Schien 的企業文化理論.....	10
2.2.3 Hooijberg & Petrock 的組織文化分類矩陣.....	12
2.2.4 Tung 的文化適應模式.....	16
2.2.5 小結.....	18
2.3 異文化融合問題.....	18
2.3.1 異文化距離來源.....	19
2.3.2 異文化衝突成因.....	21
2.4 本研究的意義.....	23
第三章 理論模型建構.....	24
3.1 異文化契適調整構面.....	24
3.1.1 文化層級分類.....	24
3.1.2 推導本研究異文化契適調整構面.....	26

3.1.3 異文化契適—外部結構與內部價值調整構面要項.....	29
3.1.4 小結.....	31
3.2 異文化契適類型.....	32
3.2.1 異文化融合類型.....	32
3.2.2 推導異文化契適選擇類型.....	34
3.3 異文化契適選擇.....	36
3.3.1 建立分析架構.....	36
3.3.2 分析架構 1—異文化契適選擇.....	38
3.3.3 建立分析架構 2—異文化契適選擇之動態調整.....	41
第四章 個案探討.....	45
4.1 個案分析方式與研究對象.....	45
4.2 個案探討（一）Daimler-Chrysler	47
4.2.1 個案背景.....	47
4.2.2 Daimler 與 Chrysler 的文化差距.....	49
4.2.3 Daimler-Chrysler 的整合路	49
4.2.4 小結.....	55
4.3 個案探討（二）Lenovo & IBM PC.....	57
4.3.1 個案背景.....	57
4.3.2 中國 Lenovo 與美國 IBM PC 的異文化差距.....	59
4.3.3 Lenovo & IBM PC 的整合路.....	60
4.3.4 Lenovo 小結	69
4.4 討論.....	69
第五章 結論.....	72
5.1 結論.....	72
5.1.1 異文化契適選擇與調整過程：調和型文化與整合型文化的提倡.....	72
5.1.2 異文化契適選擇要點.....	73
5.2 理論意涵.....	74
5.3 管理意涵.....	74
參考文獻.....	77

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	5
圖 2.1 個人心理歷程.....	9
圖 2.2 企業文化發展歷程.....	10
圖 2.3 CVF 文化模式.....	13
圖 2.4 AT&T 模式.....	14
圖 2.5 美國、日本、中國的文化比較.....	15
圖 2.6 競爭價值體系.....	16
圖 2.7 文化適應模式.....	17
圖 2.8 組織結構冰山模型.....	21
圖 2.9 M&A—前進的冰山.....	21
圖 2.10 M&A—碰撞的冰山.....	21
圖 3.1 Schein 的文化層級分類.....	25
圖 3.2 組織文化的五個層級.....	26
圖 3.3 內外環境圖示.....	28
圖 3.4 文化層級—洋蔥型.....	32
圖 3.5 異文化契適調整構面—螺旋型.....	32
圖 3.6 文化適應模式功能.....	34
圖 3.7 文化契適分類矩陣.....	37
圖 3.8 異文化契適選擇.....	38
圖 3.9 異文化契適選擇之動態調整路徑.....	41
圖 3.10 異文化契適選擇之動態調整成功路徑（一）.....	42
圖 3.11 異文化契適選擇之動態調整成功路徑（二）.....	43
圖 3.12 異文化契適選擇之動態調整成功路徑（三）.....	43
圖 4.1 Daimler-Chrysler 初始階段之異文化契適選擇.....	51
圖 4.2 Daimler-Chrysler 重整階段異文化契適選擇之動態路徑.....	55
圖 4.3 Lenovo&IBM PC 異文化契適選擇.....	61
圖 4.4 Lenovo&IBM PC 異文化契適選擇動態調整路徑.....	66
圖 4.5 Lenovo 設計文化整合流程.....	67
圖 5.1 從鮮明走向混合.....	74

表目錄

表 2.1 Hofstede 國家文化評分量表	8
表 3.1 文化層級分類彙整	27
表 3.2 文化行動方針	30
表 3.3 外部結構與內部價值構面要項	31
表 3.4 異文化契適類型	35
表 3.5 異文化契適調整構面	37
表 4.1 異文化契適選擇構面分析要點內容	46
表 4.2 Daimler 與 Chrysler 紀事	48
表 4.3 Daimler-Chrysler 初始階段的調整過程整理	52
表 4.4 Daimler-Chrysler 重整階段的調整過程整理	54
表 4.5 Daimler-Chrysler 調整過程彙整	56
表 4.6 中國 Lenovo 大紀事	58
表 4.7 HAY Group Survey	60
表 4.8 Lenovo 分開型文化調整方式	65
表 4.9 Lenovo 調和型文化調整方式	68
表 5.1 IM&A 企業—組織規模差異別	76
表 5.2 IM&A 企業—國家別	76

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

二次世界大戰後，各國工商業發展迅速，1960年代，已開發國家（諸如美國）企業已有了企業集團的概念，尤其是在1970年代，併購已成為企業追求規模經濟與範疇經濟發展的重要策略之一，在美國，市場幾乎是由垂直整合大廠（例如IBM）所主宰。而1980-1990年初期年代，雖然垂直整合風潮退去，繼而代之的是專業分工時代來臨，併購活動卻未曾停歇。而1990中期至2000年，各中小型企業林立，競爭條件也相對變得嚴苛，為集中企業資源、提升競爭力，併購風潮再起，光IBM於1999年一年，就完成17個收購案，總金額超過1.5兆美元。而2000年開始，在國際化趨勢下，國際併購亦成為企業為降低成本、避免投入風險以及打入他國市場最快速的發展策略選擇之一。國際併購當真如此美麗嗎？

1990年代末期，兩樁世紀婚禮在全球矚目下舉行，新人一Daimler與Chrysler，另一是BMW及Rover，但二對皆於兩年後在德國自由放任管理下出現黑洞，所謂跨國聯姻，至此出現分歧—2007年5月14日，Daimler宣布將Chrysler 80%股份以74億美元代價出售給Cerberus私募基金集團，Daimler與Chrysler的九年聯姻宣告破局；2000年，BMW及Rover的分手更被人們譏為一場災難性併購。而企業對國際併購望之卻步了嗎？

從2000-2010年間，在全球化壓力之下，我們仍可聽見許多國際併購案例，其中不乏以小搏大的例子—2004年中國Lenovo迎娶全球第三大電腦品牌IBM PC，以及2005年台灣明基吃下德國Siemens手機部門。雖然明基與Siemens手機部門的婚姻關係只維持短短的一年，確也風光一時。當然，汽車業在本世紀的國際併購潮中也沒有缺席，2009年法國Fiat向Cerberus私募基金集團購入35%Chrysler股權，成為繼1999年Renault-Nissan集團合併後，另一個由兩個中型汽車集團合併之跨洲新聯盟。「國際併購」這場看似美麗卻又危險的策略活動，至今仍是對眾家企業為跨足國際、追求快速擴張、搶奪世界餅圖與整合企業資源而無法拒絕的性感誘惑。

但從實務證明，大部分併購並未能依據企業預期進行。Cartwright and Cooper（1993）提到，只有一半的併購能達到初步的財務預期，其失敗率

在 50-60%之間（引自 Weber, Shenkar & Raveh, 1996）；Selden & Colvin（2003）於哈佛商業評論中亦提到，根據實務經驗顯示，70-80%的併購案都會失敗；Pepper & Larson（2006）則共同表示，有 50-85% 的併購企業無法達到其預期財務目標；Stanusch（2009）也表示，有近三分之二的企業合併其表現不如預期。併購真能達成 1+1>2 的綜效嗎？，從上述數據結果可知不盡然，而 Ashkenas、Demonaco & Francis（2002）引 2001 年《The Economist》的報導：Mercer Management Consulting 以十年為期，調查了三百件大併購案，結果發現，57%的合併公司，其股東報酬率低於同業。而實際上，在併購（M&A；Merger and Acquisition）失敗率中，國際併購（IM&A；International Merger and Acquisition）比起國內併購（DM&A；Domestic Merger and Acquisition）是擁有更多複雜性的融合問題與整合任務，其佔失敗率有較高比重。

多年來，學者們為了能破解國際併購失敗密碼，無不費盡心力，希望能提供一己之力。而總結來說，國際併購失敗的原因，我們從 Omri & Károly（2009）對跨國併購的研究調查來看，併購者認為國際併購的關鍵成功因素包含：

1. 協調與實行整合過程
2. 盡職的管理行動
3. 鼓勵組織與了解文化

其中，文化因素雖為大家所認同是關鍵成功因素，但是在國際併購過程中，多數企業重心仍是在組織結構、人力、技術與資源等結構面上的整合過程，卻忽略在整合過程中文化代表的調和因素。Frankema（2001）認為，企業在面對市場競爭、技術變革挑戰下，組織會透過變革來快速反應正式化系統的結構性問題，但是通常是得到失敗的結果，原因在於組織文化未透過修正社會結構（社會技術子系統）來達成一致，因而導致成員嚴重機能失調，以及企業整合上的困難。而朱炎（2007）亦提到，在合併過程中，企業在努力轉換白紙黑字於表現的同時，不要忘記文化調適之於整合的重要性。

那什麼是文化所代表的調和因素？李世暉（2008）於其所著「文化趨勢」一書中，引用日本慶應塾大學經濟學教授島田晴雄（1988）的「人文體」（Humanware）概念。島田晴雄教授曾提到，他認為 1970 年代為硬體

(Hardware) 的時代，強調生產成本的降低與商品品質的提升；1980 年代是軟體 (Software) 的時代，著重在創新、知識、策略與服務。而 1990 年代之後則進入了 Humanware 的時代，看重的是機械裝置與人力資源的相互作用與依存，而 Humanware 就是針對 Hardware 和 Software 所提出，島田晴雄教授將其定義為：技術與人之間的界面。教授亦認為，現代企業需要靠員工的認同、忠誠與向心力，來提升組織績效；員工個人也必須透過企業，來獲得社會地位與個人滿足。換言之，這裡代表著員工和組織之間所形成的微妙關係與氛圍，就是島田晴雄教授說的人文體，也是我們在併購過程說的「文化代表的調和因素」。

早在 1988 年，Nahavandi & Malekzadeh 即提出，企業要獲得長期的併購成功，關鍵在於文化的整合與管理的實踐。過去諸多學者也不斷談及缺乏文化適應是人們在談論併購失敗中最主要的潛在因素 (Chatterjee、Lubatkin、Sheweiger & Weber, 1992; Weber、Shenkar & Raveh, 1996; Schein, 1999)，而併購企業至少要對合併前文化契適議題和策略議題給予相同的注意 (Chatterjee、Lubatkin、Sheweiger & Weber, 1992; Frankema, 2001)。Stanusch (2009) 於其論文中也強調，影響併購成敗因素中，其文化因素比任何其他原因更為重要。但即便目前文化因素已逐漸受到重視，過去研究多是探討國內併購 (DM&A) 的文化議題，較鮮少人關注國際併購 (IM&A) 的文化議題。事實上，兩企業併購議題，IM&A 比起 DM&A 是擁有更多的文化差異、文化衝突及具更艱鉅、複雜性高的文化融合任務。因此本研究焦點在關注 IM&A 的文化議題，試圖為其找出解決之道。

1.2 研究目的

綜觀過去文獻，對於 IM&A 的文化議題研究，仍多是停留在探討比較文化距離 (Tung, 1993; Weber、Shenkar & Raveh, 1996)，解析異文化差異來源；研究文化整合與文化適應問題 (Frankema, 2001; Zhao, 2007; Peng, 2008)，深入探討異文化間可以透過什麼樣的方式來達成整合，或是應該從什麼樣的差異著手改善問題，做到彼此調適適應。上述雖可提供企業於 IM&A 過程中於異文化融合上的參考，卻無法為企業提出一個有效的決策依據。

因此本研究目的希望為 IM&A 發展出所屬的文化策略：

1. 建構出異文化契適選擇

本研究希望為 IM&A 提出一個異文化融合策略，雖說異文化融合策略可能包含很多的議題，但本研究焦點將放在「異文化契適選擇」，因此本研究後續所說的異文化契適選擇即是指異文化融合策略。而本研究所採異文化契適選擇一詞的使用，乃因其不單屬於過去學者所提的文化融合、文化整合、文化適應、文化配合等概念的其中一種而已。異文化契適選擇是包含，兩併購企業從出現異文化差異開始，如何去決定彼此異文化融合的最佳文化整合模式，以及如何從各調整構面中尋求最佳文化適應與文化配合方式，最後去做出最佳化選擇與調整，即本研究所稱的異文化契適選擇。

2. 建構出異文化契適選擇的調整構面

本研究所發展之異文化契適選擇是一種異文化融合策略，如同一般策略一樣，策略的選擇有賴構面為其定位；構面的建立有助於策略決定後的發展。

最後希望能證明契適選擇不佳，或文化策略與調整構面的不一致性，會導致 IM&A 失敗，並希望為能成功找尋最佳路徑。

1.3 研究方法與步驟

本研究屬於探索性研究，運用次級資料分析方法進行理論推導與驗證。使用次級資料分析方式，是由於文化是一長期動態的發展過程，所涵蓋範圍深遠廣博，必須對時間做出縱面的整理，再對事件做出橫向深度分析，此舉難以透過短期訪談可成。因此本研究希望透過對文獻的歸納整理，來對異文化契適選擇與調整構面做完整呈現。

首先於文獻探討中，本研究運用歸納法整理與探討前人之研究，來推導出本研究異文化契適選擇與異文化調整構面，進而衍生本研究之理論建構。再於個案探討中，運用次級資料分析方式及演繹法，去釐清與證明本研究之理論建構。

1.4 研究架構

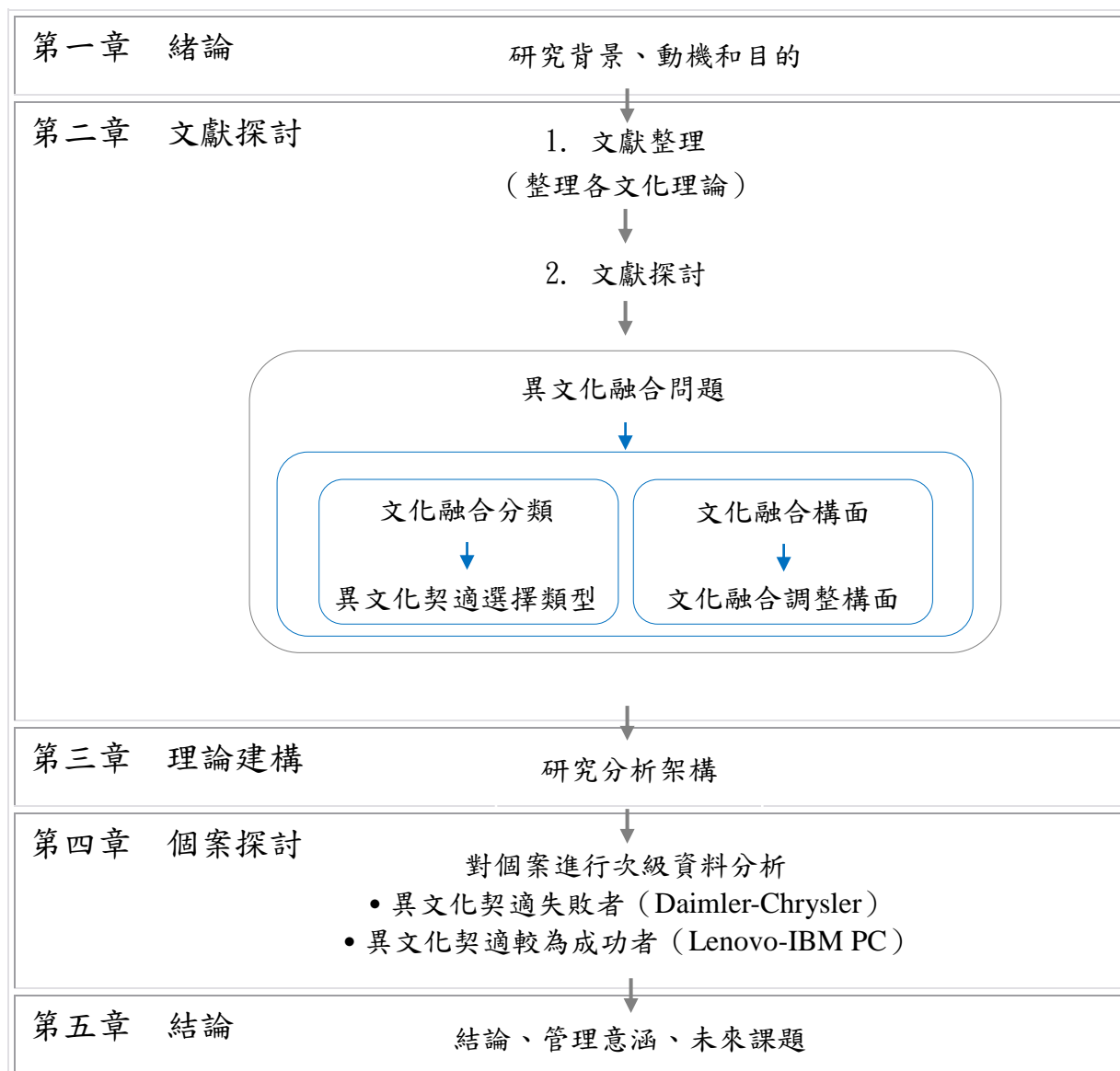


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究

第二章 文獻探討

2.1 名詞定義

本節將對本研究使用之「異文化」、「異文化契適選擇」做定義。

2.1.1 異文化

本節將對本研究使用之「異文化」、「異文化契適選擇」做定義。過去研究對異文化一詞，並無做出特殊定義，但其內容都是泛指跨兩國家的不同文化。由於本研究欲針對 IM&A 異文化的議題做深入探討，因此特別為本文談及的「異文化」做出適切定義。

我們首先從對文化的定義來了解。日本學者河野豐弘與Clegg (1990) 定義企業文化是企業成員所共有的價值觀、共通的觀念、決策的方法，以及共通行為模式之總和；Schein (1999) 定義企業文化，係指成員間信念與價值的共享，是由高階管理者發展特有的商業/企業行動；Griffin (2005) 對企業文化的定義為，企業文化是一價值、信念、行為、習慣、態度的集合，此集合將協助成員瞭解應有的主張、如何行事，以及孰者為行事的重心。而Frankema (2001) 認為，在IM&A的文化整合過程中，創造氛圍的決定性因素，與獲得人們參與的條件，是在縮短組織間的文化差距，減少組織間的衝突，進而達成文化上的融合。

因此，綜合上述條件，本研究定義「異文化」為：來自不同國家背景、不具相同信念、價值觀的兩企業文化；「異文化融合問題」為：兩不同國籍之企業，由於國家背景、信念與價值觀的不同，造成其文化差距，形成文化衝突而產生的問題。

2.1.2 異文化契適選擇

過去學者們對於異文化融合的議題有諸多名詞上的用法，包含文化融合 (Cultural Mix、Cultural Merging)、文化溶解 (Cultural Melting)、文化整合 (Cultural Integration)、文化適應 (Cultural Adapt)、文化配合 (Cultural Fit) 等等。但本研究之所以不沿用前人概念，而使用「異文化契適」一詞，乃因其不單屬文化融合、文化整合、文化適應、文化配合等概念的其中一種而已，本文使用之「異文化契適」是包含上述的一連串過程。而特別加入「選擇」，是因為強調其具策略的概念。所以「異文化契適選擇」是種異

文化融合策略，包含兩 IM&A 企業從出現異文化差異開始，他們如何去決定彼此異文化融合的最佳文化整合模式，以及他們如何從中尋求最佳文化適應與文化配合方式，進而去做出整個構面的最佳化選擇與調整。簡單言之，異文化契適選擇係指兩文化決定彼此最佳適應方式的選擇。

2.2 理論整理

本節將整理過去學者們對於 M&A 下文化的研究，希望從不同文化理論的觀點，來探討過去的研究為什麼無法成為異文化融合策略的原因，所以本研究需要發展異文化契適選擇，說明本研究理論建構的重要性。

2.2.1 Hofstede 的國家文化理論

Hofstede於1980年「Culture's Consequences」的研究中提出國家文化（National Culture）的概念，其認為國家文化代表一國家特有的價值觀、信念與行為表現，可用以說明不同國家間異文化的差異表現，並同時提出可區別國家文化的四個構面—權力距離、個人主義、男性作風、規避不確定性風險，後又於1988年與Bond共同提出第五構面—時間導向。以下為整理 Hofstede（1980、1984、2009）對五構面的說明，並以釋例加以說明，而表 2.1為Hofstede、Meeuwesen & Muinen在2009年對10個歐洲國家做各構面量表評分結果：

1. Power Distance (PD)

權力距離；係指權力和地位分配不均的程度。組織中的權力距離將影響組織的層級數，以及集權的程度，而其彼此間成正相關。意即權力距離越大者，其層級數越多，集權化程度也越高。例如波蘭相對於德國而言，其 PDI 高，因此波蘭企業的組織層級數與集權化程度也相對較高。反之，德國企業在組織結構表現上較為扁平，管理上較為彈性。

2. Individualism VS. Collectivism (IC)

個人主義與集體主義；係指個人對於自己及最親近的人，還有對其他人的關心程度。譬如越重視個人主義者，表示其對權力與職責劃分的越明確；在面對組織與個人利益抉擇時，個人主義傾向選擇維護個人利益，而不願為組織犧牲。例如比利時相較德國而言，其 ICV 高，代表比利時企業成員較為維護自身利益，而傾向不願意為組織犧牲。

3. Masculinity VS. Femininity (MF)

男性作風與女性作風；利用社會化角色說明會為達目的獨斷孤行、強取豪奪的程度。例如德國相對西班牙 MFI 高，因此德國企業在搶奪市場、冒險進取的表現上會比西班牙更具強勢作風。

4. Uncertainty Avoidance (UA)

規避不確定性風險；係指社會對於不確定性情況加以避免的程度。若常處在高風險不確定下，會讓人產生壓力與焦慮，因此社會會發展出不同的策略，如法律、宗教的方式，來試圖處理這種焦慮感。此構面反應在企業運行上，UA 高者的企業，其於正式化結構設定較多，要求也較高。例如比利時相對德國 UAI 高，因此我們可以推估比利時企業在組織結構上正式化程度要求較多，意即其明文規定較多。

5. Long-term VS. Short-term Orientation (LSTO)

長短期時間導向；即指認為時間為有限資源的程度。其中長期導向者對於時間忍耐程度較高，較願意忽略時間壓力，而短期導向者則反之。此構面用在解釋企業行為上，短期導向企業認為時間就是金錢，通常較趨向市場導向。例如德國相較西班牙 LSTO 高，因此我們可以假設在產品開發上，德國企業較無法容忍過長的研發時間。

表 2.1 Hofstede 國家文化評分量表

Country	PDI	UAI	ICI	MFI	LSTO
Belgium	65	94	75	54	38
Estonia	40	40	60	30	-
Germany	35	65	67	66	31
Great Britain	35	35	89	66	25
Netherlands	38	53	80	14	44
Poland	68	68	60	64	32
Romania	90	90	30	42	-
Spain	57	86	51	42	19
Sweden	31	29	71	05	33
Switzerland	34	58	68	70	40

資料來源：Hofstede、Meeuwesen & Muinen，2009。P59

上述這五個構面可做為跨國際異文化差異的解釋。Hofstede 繼而也於 2001 年出版的著作「Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations」中提出「個人心理歷程」模式

(Personal Mental Program)，如圖 2.1 所示。其說明個人如何學習國家文化，以及國家文化對個人成長過程的影響，而最終個人的國家文化又是如何反映在其面對環境變化時的行為表現上。

Hofstede 認為，一個人從小是接受父母的教育，發展其心智 (Individual)，其習慣會和父母相近，長大則透過群體學習行為 (Collective)。而個人長期在同個背景 (Universal) 生長下，不斷透過各種潛移默化功能習得國家文化，而真正影響人最深的正是國家文化。所以當人在決策時，你會發現，在相同團體之間，個人行為會展現其個人特質 (Individual)，但是當複數群體發生衝突時，源自相同群體的人會有相近的意識與行為表現 (Collective)，而當群體衝突升高時，個人心智與群體意識都會被所屬國家文化所覆蓋，此時個人行為決策是展現其所持有的國家文化信念。另個角度上來說，當初衝突不影響 Collective 與 Universal 時，個人行為由 Individual 決定，但是只要衝突抵觸到 Universal 時，個人的行為表現決定於其 Universal，而非 Individual 與 Collective。

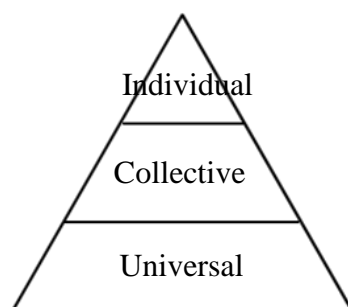


圖 2.1 個人心理歷程

資料來源：繪自 Hofstede，2001。P3

而 Weber, Shenkar & Raveh (1996) 則以 Hofstede 國家文化理論為基礎，沿伸發展一系列問卷，而其問卷是針對兩類型企業發放，一是有做 IM&A 的企業，二是做 DM&A 的企業，希望透過大量問卷調查的數量化比較結果，去說明在 IM&A 與 DM&A 下，國家文化差異和企業文化差異會影響成員態度的表現，並證明 IM&A 中，國家文化和企業文化同時扮演重要的角色。其結果顯示文化間距離和個人態度成負相關，也就是說文化距離越大會帶來個人較消極的行為態度表現。這樣研究方式結果僅能說明國家文化與企業文化間的差異，是一種靜態比較結果，並無法說明 IM&A 下

異文化如何進行契適選擇。

2.2.2 Schien 的企業文化理論

Schein 於 1985 年提出企業文化 (Corporate Culture) 的概念。Schein (1999) 認為：

1. 企業文化是組織信念、價值與行為的集合，是由高階管理者開始所發展的特有商業/企業行動。
2. 企業文化的內涵包含人為飾物、信奉的價值與共享假設（將於本研究第三章介紹）。
3. 企業文化配合組織規模一樣會歷經初始、成熟與變革歷程，如圖 2.2 所示。組織初始為文化發展的初始，其文化動力由創始者精神與第一代管理者策動；組織中期為文化發展的成熟階段，也是文化深度發展與傳承的階段，其文化動力由二代管理者與高階經理人所驅策；組織成熟期與衰退期為文化該變革時期，其文化動力是由組織與環境間的變動關係所趨動。

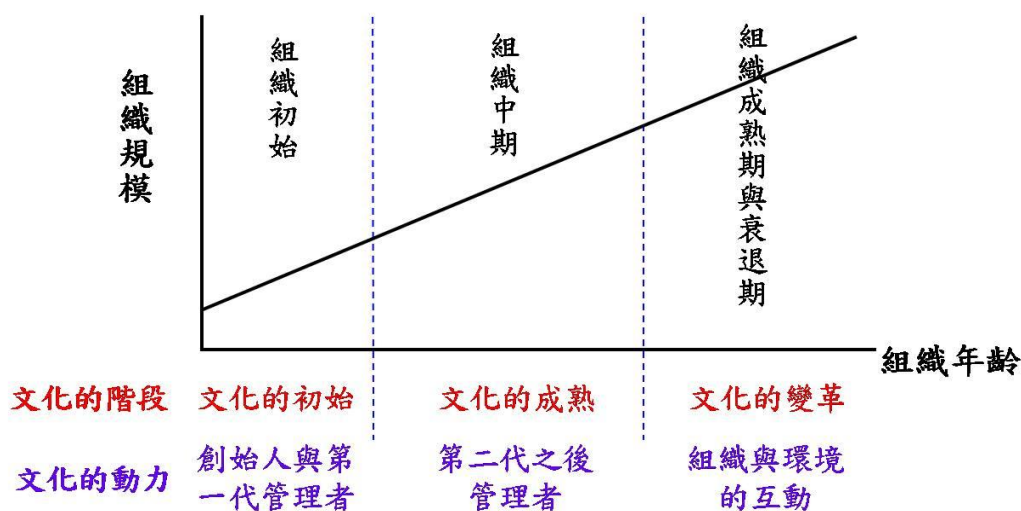


圖 2.2 企業文化發展歷程

資料來源：本研究整理自 Schein，1999

4. 企業文化的範圍是涉及組織於外在生存與內在整合活動，並具有其獨特的深層基本假設，如下所列：

(1) Surviving in the External Environment

外在生存議題；讓企業存續於外在環境挑戰的議題，包含使命、策

略、目標、結構、系統、流程、錯誤的偵測與修正系統。

(2) Internal the Human Organization

內在整合活動；有關企業於內在形成氛圍的活動，包含獎酬與地位的分配、權力和關係的特質、共同語言與概念、團體的範圍和身份。

(3) Deeper Assumptions

深層的基本假設；其是深嵌在組織成員的國家文化背景中，會反映在組織的文化表現上；包含自然的人際關係、現實與真相的特質、人類本性的特質、人際關係的特質、時間與空間的特質。

Frankema (2001) 則從 Schein 理解企業文化範圍的角度出發，來探討 M&A 下，文化衝突成因為何？企業該如何管理文化整合？可以從什麼樣的角度切入，以及探討文化融合的過程。其整合了 Schein 對企業文化的概念，重新定義一個「A Three-Level Model」，用以說明在 M&A 下，兩企業文化差異會成為降低組織生產力的衝突來源，其「A Three-Level Model」內容如下：

1. 團體日常工作經驗

原文化日常工作經驗與 M&A 後組織結構間的不適應，會造成員工反常行為。

2. 團體和部門間的內部關係

M&A 後，在內部整合過程中，若無法將具不同文化差異的子團體間做有效平衡，會造成組織生產力低落。

3. 組織—環境間關係

因為組織與外在環境關係的改變，可能使文化外在適應功能變得不適應。意即 M&A 後，若文化和組織結構無法順應外在環境變化去做內在調整適應，將使組織生產力下滑。

基於上述成因，Frankema 認為管理 M&A 的文化整合，必須做到

1. 為外在環境威脅設計新策略

2. 配合策略整合出新結構

3. 從文化差異和文化交互作用中，達成文化適應和文化整合。

而要達成 M&A 中文化融合的關鍵在於：

1. 建立被併購公司員工與新組織間的信任關係

2. 建立雙方共同規範，清楚的告知員工 What to do
3. 建立溝通模式
4. 設立員工跟組織間的共享目標
5. 成立控制與調查機制，清楚的回饋結果
6. 處理員工偏差行為與管理衝突
7. 管理文化變革
8. 清楚的定義 Where to go
9. 保障員工心理安全

Frankema 的研究為 M&A 的文化整合要件、文化融合方式提供許多清楚的要項，但 IM&A 企業比起一般 M&A 企業具更明顯且深長的文化距離，也更容易造成兩企業間的文化衝突，使得在文化整合與融合過程中具有更複雜而艱難的融合任務。若僅單從 Schein 的企業文化理論出發，似乎無法完整解釋 IM&A 異文化融合議題。

2.2.3 Hooijberg & Petrock 的組織文化分類矩陣

Hooijberg & Petrock (1993) 透過對組織結構設計的控制導向程度 (Control orientation) / 彈性與控制，和組織對內外功能聚焦選擇/內在與外在，做出一個 2×2 的 Competing Values Framework (CVF)，一個四種文化的分類矩陣，如圖 2.3 所示。其文化分類茲說明如下：

1. Adhocracy

可稱之企業家文化；這樣的文化特質是具進取的精神，以及喜歡創造性的工作場所，而領導人被認為是創新者和冒險者。具企業家文化的組織願意承擔風險，認為迎接新的挑戰和變化是重要的。該組織的長期的焦點是對經濟的增長和獲取新的資源，認為成功意味著要擁有獨特的新產品或服務，而作為產品或服務的領導者是重要的。該組織鼓勵個人主動性和自由。因此這樣的組織，其對組織功能焦點在外在，而管理上屬彈性。

2. Clan

宗族文化；此文化下認為組織像一個大家庭，領導人或企業負責人像其導師或父母，而成員與組織間的聯繫靠忠誠度或傳統規範 (承諾)，因此在控制導向上，屬於彈性。該組織也強調長遠效益的人力資源開發、高凝聚力和士氣比其他更重要，因此對於組織功能焦點放在內在。

3. The Hierachy

階層文化；具這種文化的組織要求的層級和結構是一個結構性高的工作場，具嚴謹的程序，會明白的告訴成員該做什麼，而領導人角色偏向協調員，負責部門間的溝通，以保持各單位平穩運行。這樣的組織其穩定性、可預測性高，重視效率。因此可謂控制導向高，其對組織功能焦點在內在。

4. The Market Culture

市場導向文化；市場文化的特點是它會是一個注重結果的組織，強調獲勝。在長期下，關注的是競爭行為和成就的衡量（目標和指標）。具這樣文化的組織，其對成功的定義是計算市場份額和滲透力，認為競爭力的價格和市場的領導地位是重要的。因此這樣的組織，其控制導向穩定（正式化程度高），而組織功能焦點在外在。

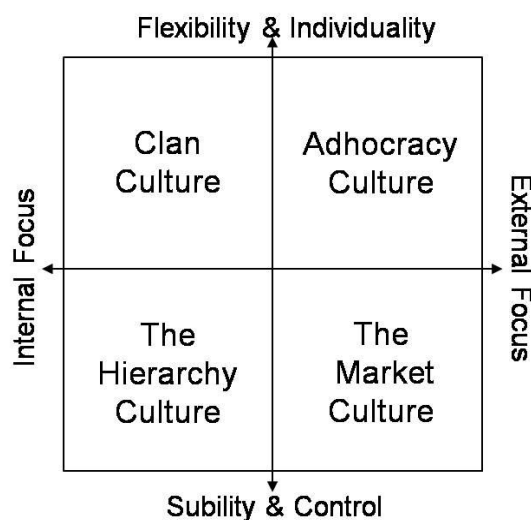


圖 2.3 CVF 文化模式

資料來源：繪自Hooijberg & Petrock，1993。P30

而 Hooijberg & Petrock 進一步顯示，若是透過對組織內部六個子團體對 CVF 的向度評分，其又可在矩陣上形成 AT&T 模式（一種類似雷達圖的方式），能藉以說明組織目前的文化選擇為哪種導向，如圖 2.4 所示。

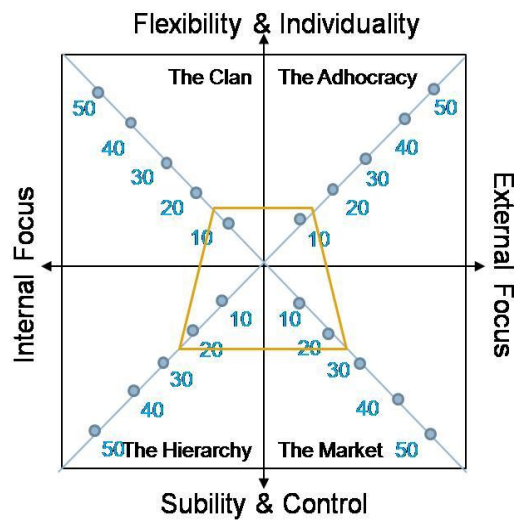


圖 2.4 AT&T 模式

資料來源：繪自Hooijberg & Petrock，1993。P33

Zhao (2007) 於 MIT 的碩士論，其運用四個構面：方法論 (Methodology)、系統 (System)、文化 (Culture) 做出了中、日、美三國的文化比較研究，其結果如圖 2.5 所示。Zhao 認為美國是屬於方法/科學精神、系統/法律、文化分明的結構，其方法不影響他的系統決定，也不會影響他的文化；日本是屬於系統與文化相融的結構，因為日本的制度會影響他的文化，因為雖說日本從君主封建走向民主，但在現今民主體制下仍保存天皇傳統的作法深深影響日本人民的文化；中國是屬於方法、系統與文化一體相融的結構，其方法會影響系統，而傳統系統的制立又深深影響其傳統文化，故彼此是一層緊連一層。而比較的最後，他引申 Hofstede 的 Personal Mental Program 將美國、日本、中國文化分類為天生個人主義者 (Vocation Individualism)、維護聲譽的集權主義家 (Reputation Collectivism)、維護聲譽的小集團主義家 (Reputation Small Groupism)。

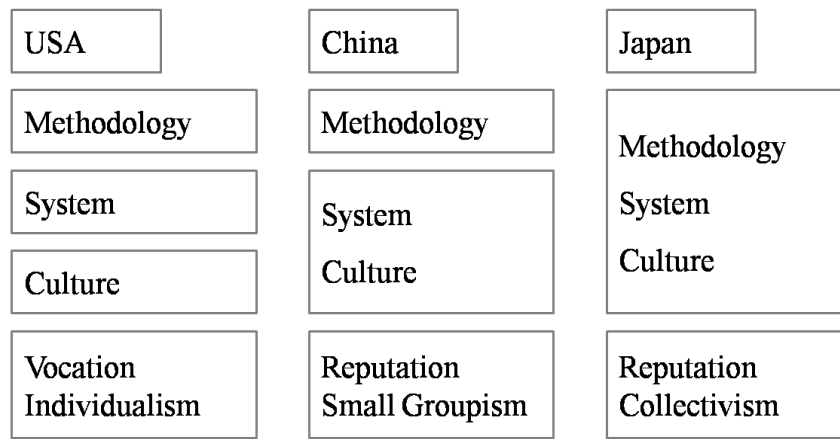


圖 2.5 美國、日本、中國的文化比較

資料來源：繪自 Zhao, 2007。P49

Zhao 的研究中另沿伸 Hooijberg & Petrock CVF 概念，再加入 Schein 文化發展歷程的概念，發展出組織文化的動態改變（Adhocracy → Clan → Hierarchy → Market），說明一個企業會因應外在環境條件改變做出組織變革，而成功的組織變革有賴文化同步進行變革，如圖 2.6 所示。企業的開始需要靠強力的 Adhocracy 文化做驅力，強調冒險創新與不怕挫折、不服輸勇氣。而當組織成形時，會產生控制問題，因而要發展 Clan 文化來對企業成員做出約束力。但隨著組織規模愈漸擴大，靠 Clan 文化無法管理眾多的成員，所以要改變舊文化風氣形成 Hierarch 文化。最後由於外在環境競爭激烈，長期 Hierarch 文化已使組織安定，企業焦點應放在外在挑戰，因此本階段文化變革力量強調市場驅力。文末他融合上述的概念，做出中、日、美八個大型跨國企業的個案分析，並整理出這八國企業文化變革脈絡與執行方式。

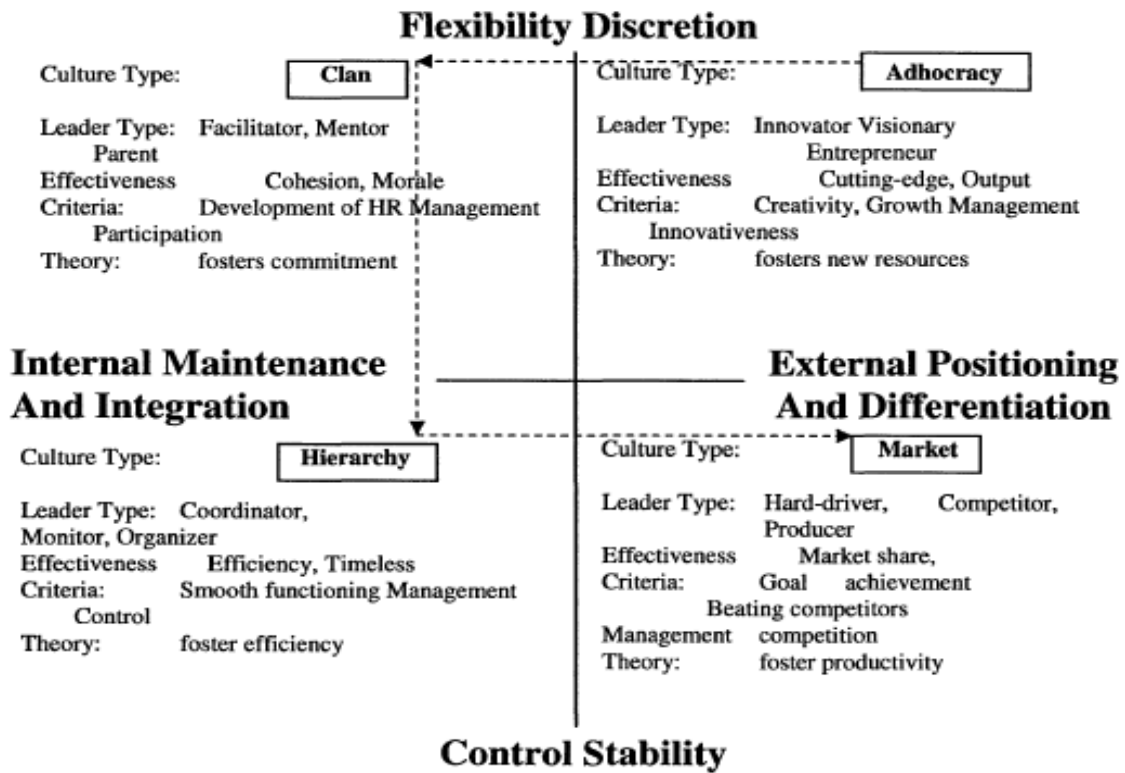


圖 2.6 競爭價值體系

資料來源：Zhao，2007。P66

Zhao 的研究雖然深入，也說明出組織文化變革歷程，但單從組織文化角度出發，僅能說明企業於組織內部的文化調適與融合過程，缺乏談論兩企業於 IM&A 過程中，如何決定兩異文化的契適選擇。即便假設從 Zhao 文化變革模式觀點出發，認為 IM&A 是 Market 文化結果，Zhao 也未能說明 IM&A 異文化契適該如何進行。

2.2.4 Tung 的文化適應模式

Tung (1993) 引用 Reiger & Wong-Reiger (1991) 的文化適應模式，去說明兩企業於 IM&A 及 DM&A 過程中，該如何選擇彼此文化的適應模式，以及探討在各文化選擇下，成員們的心理特徵。

Tung 文化適應模式是利用兩企業對彼此的「文化保存程度」(是/否)，和「夥伴相互吸引程度」(是/否)的兩個構面，做出一個 2×2 的文化適應分類矩陣，其分類結果如圖 2.7 所示。

		Cultural Preservation	
		Yes	No
Partner Attractiveness	Yes	Integration/ Pluralism	Assimilation
	No	Separation	Deculturation

圖 2.7 文化適應模式

資料來源：繪自 Tung，1993。P465

所謂「文化保存程度」乃指兩合併企業成員對自身文化的保留程度，隱含企業成員同意文化多元性程度；「夥伴相互吸引程度」係指兩合併企業成員，對彼此間夥伴關係的連結程度、互動程度。本研究試整理出 Tung (1993) 對文化融合的分類，並輔以補充說明，來解釋兩企業在合併過程中，其對彼此文化的適應方式，茲整理如下：

1. Integration/Pluralism

整合/多元性；整合，會從各文化或子文化間挑選出好的元素加以結合，而多元則是認為彼此應尊重不同文化的貢獻，所以皆屬認同文化保存性，以及在夥伴相互吸引程度上屬正面態度。

2. Assimilation

同化；在同化作用之下，附屬團體的成員會調適他們的行為模式和規範，去符合那些支配者的團體。譬如在 IM&A 的跨文化交互作用脈絡中，被併購企業將會去適應併購企業的習慣。但也有可能是併購企業在海外的企業的成員，由於被當地環境所同化，使其原本的文化「趨於本土」(Going Native)，反而對併購企業產生不信任。因此同化對文化保存性不高，但其反應在夥伴相互吸引程度為正。

3. Separation

分離；分離主義下，每個團體是鄙視其它文化和子文化的。例如，兩個團體要不是沒能力和對方一起工作，就是有一個團體（通常是附屬的團體）會被另一個團體妨礙或阻止其去參與活動。這樣的分裂在兩個國家團體或是一個國家內的跨子文化間會產生不健康的情緒和衝突，會導致分裂組織績效和效率。在這形式下的組織和成員，是對自己文化具強烈保存感的，故其文化保存性高，但對夥伴相互吸引性為低。

4. Deculturation

非調適，亦可翻為離開文化；每個團體皆保持它原本的規範和行為組合，而沒有企圖去整合或合成彼此的價值系統或作業模式。雖然說非調適型沒有和分開型一樣嚴重的機能失調問題，但在這個交互作用方式下，是無法促進組織績效表現。

而 Peng (2008) 在其於 Auckland University 研究所的碩士論文，也運用這個文化適應模式概念，去探討中國觀點下，IM&A 的異文化適應問題，以及討論亞洲與西方管理風格在異文化適應中的差異。Peng 認為，在 IM&A 中，兩公司成員會「視其所欲」與「適其所欲」去選擇他們願意被同化的方式，其也針對個案去深入研究，找出個案對象對於異文化融合過程做了哪些努力。這篇研究雖詳實披露個案企業於 IM&A 中對異文化融合做的努力，但仍缺乏整體說明。譬如說企業該如何進行異文化契適選擇？意即兩公司各自原是什麼樣的文化，而合併後又該如何選擇彼此異文化適應方式？而新模式該怎麼做？產生什麼衝突？這樣後續才會有成員如何適應的問題。

2.2.5 小結

以上的理論與研究，皆各有其優缺點，而他們的共同缺點是皆無法為 IM&A 提供異文化融合策略，也無法為企業提供一個完整的調整構面，好讓企業有依循去做組織調整。且從上述這些文獻來看，也多是停留在一種事後討論，雖可為企業提供參考與借鏡，卻無法為企業發展事前的策略選擇。因此更加確立本研究發展異文化融合策略之重要性。

2.3 異文化融合問題

我們於 2.1 節提過異文化融合問題意指，兩不同國籍之企業，由於國家背景、信念與價值觀的不同，造成其文化差距，形成文化衝突而產生的問題。因此要建構異文化契適選擇之前，我們必須先理解異文化融合問題為何，深入了解異文化差距的來源，以及成員與組織間形成衝突的原因。並將一切納入考量，在建構異文化契適選擇時，我們才知道什麼是我們關鍵性整合任務（有助建立文化契適調整構面），找出問題，才能解決問題，得以降低不健康衝突情緒，順利獲得創造成員、組織支持之氛圍，進而讓文化得以成為 IM&A 的順向力量，而不會成為其絆腳石。

2.3.1 異文化距離來源

1. Hofstede (1980)

Hofstede 認為異文化差距主要是來自於國家文化差異，而國家文化差異可分為五個構面—權力距離、個人主義、男性作風、規避不確定性風險、時間導向。因此他認為兩企業的異文化差距，是由於其國家文化於表現這五個構面上，有不同的風格。

2. 河野豐弘& Clegg (1999)

河野豐弘& Clegg (1999) 認為企業文化的要素包含以下七項，不同企業於這些要素上的表現不同，所以會形成兩企業差距，茲說明如下：

(1) 共有的價值

即價值觀，主要問題是企業內在風氣是屬革新還是安全第一？

(2) 情報蒐集

企業對於收集資料的方式是屬於，先蒐集資料再分析？還是主觀直覺式分析？而蒐集資料方式是從外在環境（顧客、市場調查）蒐集？還是從內在（企業對自身調查）得來？

(3) 構想

企業成員對於構想的提出屬於主動式？還是被動式？而面對不同意見時，是勇於表達反對看法？還是靜默？

(4) 評價

企業對於失敗的評價方式是屬於接受？還是害怕失敗、不容忍失敗？

(5) 社會距離/互助

企業中成員—組織關係是屬於緊密連結（集團式）？還是個人主義濃厚？

(6) 忠誠度

企業成員在面對抉擇時，是願意為企業犧牲？還是求個人安好？遇到新機會時，是否會跳槽？

(7) 熱誠

即對工作的責任感。

而異文化於這些要素差異的表現上一例如日本企業於構想的表現上，員工傾向於謙虛的自發性提出和公司有關的意見；開發中國家企業成員，則僅完成被吩咐的事，少發言；先進國家企業成員，勇於展現自己意見與態度。

3. Schein (1999)

理解異文化差距的來源，我們可以透過 Schein (1999) 對文化範圍的說明，來做歸納。如同 2.2 節提到的，Schein (1999) 認為文化範圍深遠廣博，包含了外在生存議題、內在整合議題，以及深層的基本假設。所以文化牽涉不只是組織的內在工作，亦包含組織如何看待自己和變動環境的關係。

所謂外在生存議題，包含了使命、策略、目標、結構、系統、流程及錯誤的偵測與修正系統。是組織為了生存與成長，都必須建立的基本企業結構。而 IM&A 企業在異文化距離表現上，本文以錯誤修正系統做為說明：美國企業在錯誤發生時，較為重視的是責任歸屬的問題（到底誰該擔起責任？），而最常見的處理方式是處罰；在日本企業在發生錯誤時，重視的是發生錯誤的原因是什麼？他們重視的是問題能否被解決？而對於犯錯員工的處理，他們傾向給予更正錯誤與重新立功的機會。

而所謂內在整合議題，包含了獎酬與地位的分配、權力和關係的特質、共同語言與概念、團體的範圍和身份。而 IM&A 下，異文化的兩個企業在這個議題的差異表現上，本文以定義關係的特質為例：在東方企業的辦公室文化裡，談論彼此私人生活是種親密的表現，而在西方企業觀點下，他們認為是種不專業且侵犯個人隱私的不禮貌行為。

最後關於深層的基本假設，Schein (1999) 認為，組織文化是鑲嵌於國家文化之下的，國家文化的深層假設會透過它對組織的創始者、領導者和成員的影響，來影響組織運作。而深層的基本假設內容，包含自然的人際關係、現實與真相的特質、人類本性的特質、人際關係的特質、時間與空間的特質。本文以時間特質做為異文化差異表現的說明：在英國，遲到可能是種流行或常規，所以上班遲到大家是司空見慣的事，可是在北歐國家，人們對於時間的觀念較為嚴謹，認為守時是種生活態度，因此遲到會被視為一件無禮的行為。

從上述對 Schein (1999) 文化範圍的理解，我們可以知道 IM&A 企業彼此間會造成差距的來源，而這些來源都會造成企業在合併過程中衝突的來源，也是企業該於整合過程中處理的議題。

2.3.2 異文化衝突成因

在上一節，本研究已介紹可能發生異文化衝突的來源，而本節將進一步以 Frankema (2001) 南極冰山的比喻，來說明異文化衝突形成的原因。

Frankema (2001) 把組織層級比喻為南極冰山。上層是高階管理人員，是掌控財政大權者，也是決定兩企業是否進行 M&A 的決策者，而這群人也是主導 M&A 過程的掌權人；而越下方層級的人，尤其是水平面下方的人員，才是真正執行組織功能與操作組織日常運作的人，如圖 2.8 所示。

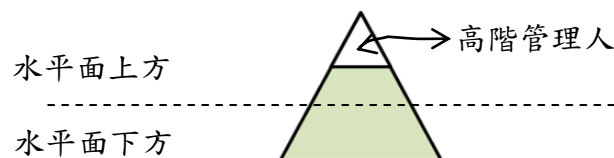


圖 2.8 組織結構冰山模型

資料來源：本研究整理

當兩企業高層決定 M&A 時，就好比兩座冰山互相靠攏，如圖 2.9 所示。上頭還未聚頭，下方冰山層已經發生碰撞，如同兩企業的合併，上方統一未完成，下方組織成員早已發生衝突，如圖 2.10 所示。

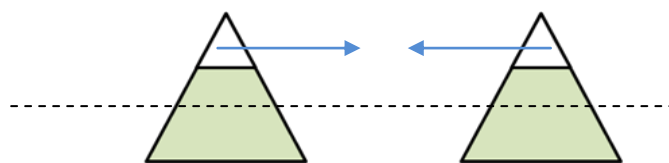


圖 2.9 M&A—前進的冰山

資料來源：本研究

上層領導統一未果，下層衝突已發生

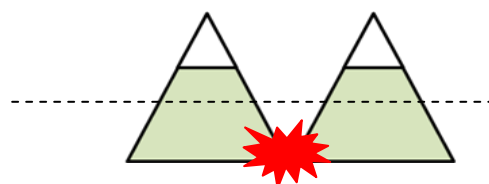


圖 2.10 M&A—碰撞的冰山

資料來源：本研究

其原因在於 M&A 過程通常都是屬於上方的閉門會議，但是維持組織日常運作的是下方操作人員，若無法獲得 M&A 過程無法獲得兩方組織成員的支持與信任，容易造成兩企業組織成員間的猜忌與對立。或是彼此組織間若無法達到最適配合，也容易在操作層造成誤解與衝突。而 Frankema (2001) 進一步對發生衝突的成因做剖析，他將其歸類為兩個因素 (1) Them-and-Us ; (2) Inter-Group 。

Them-and-Us 的問題在於，兩企業成員堅認是自己為優秀的一方，尤其是併購方的企業成員，容易視被併購的那方為附屬者，而被併購的企業成員會視併購方為侵略者，長期下來會造成組織的惡性循環，導致失敗結果。Inter-Group 的問題，和 Them-and-Us 相近，但是 Inter-Group 可能出現在兩企業間的對立，也可能造成在原企業內的影響。在合併過程中，可能兩方企業成員已經出現合作意願，彼此願意協同合作，但是此時任一邊企業若出現反對方的 Inter-Group，其反對合作的這個 Inter- Group，可能透過其對其他企業成員及其他 Inter-Group 的影響，來干擾合作的進行，甚至可能讓原本同意合作的成員被同化，形成反對態度，導致衝突發生。

而其它對於異文化衝突成因的探討，包含 Tung (1993) 認為，在 IM&A 的合併過程中，成員會因為對合併後新環境及新組織的不確定性，產生抗拒心態。

Weber、Shenkar & Raveh (1996) 則表示部分，被購併企業與併購企業工作時，成員容易因為懷疑、不信任態度，而發生衝突，或是因為對彼此合作的緊張感產生重度壓力 (不健康情緒)，進而出現負面行為。另外被併購企業中高層管理者，容易因為感到自主權的失去，覺得受到威脅，而產生壓力和消極態度，並最終影響到彼此承諾和合作 (引自 Weber & Schweiger, 1992)，也影響所屬員工出現負面情緒與態度。

Pepper & Larson (1999) 認為，在 IM&A 過程中，會造成成員抗拒的原因，是源自雙方員工對合併結果的不確定性。通常被併購企業成員會擔心在兩企業合併後，自己原先於組織中的角色定位 (身分識別) 被取代，或是害怕原本既得利益會因為合併結果有所損失。

2.4 本研究的意義

探討異文化融合的目的，是找出 IM&A 異文化差異的來源—也就是找出衝突會發生的位置，希望在建構異文化契適選擇時，能先將其納入調整構面的要項，以對衝突做出事前的防範。

而探討異文化衝突成因的目的，是要找出會發生衝突的源頭—來自員工的心理變化。IM&A 會造成組織的劇烈變動，破壞了員工原本認為安全的生活，造成員工出現負面情緒反應與破壞性行為，例如消極不反應行為、對抗、離職等，致使組織運行有礙。然而，正如 Peng (1999) 所言，在 IM&A 中，成員會「視其所欲」與「適其所欲」去選擇他們願意被同化的方式；Wilkins & Ouchi (1983) 也曾提到，組織文化具有典範 (Paradigm) 與目標一致 (Goal Congruence) 兩種功能，典範有助於成員在訊息理解與處理能力不足的情境下，藉由決策類別、常規及樣版的提供，做為其個人決策的基礎，而在此情境下，成員會有目標一致的知覺，會願為集體的利益來限制自己的自利行為，導致合作行為的產生，並且可以忍受短期的不公平對待。而本研究的異文化契適選擇，就是希望藉由文化契適典範與目標一致的功能，來降低成員的不安全感，並協助企業營造出一個安全的環境與氛圍，來重新獲得員工的信任與支持。

第三章 理論模型建構

本章將利用文獻推導方式，逐步發展出本研究理論模型。

3.1 異文化契適調整構面

正如本研究目的所言，異文化契適選擇是一種異文化融合策略，而任何策略發展都需具備其構面。換言之，異文化契適選擇是提供企業方向，用以創造成員支持氛圍的力量；異文化契適調整構面則是提供企業 IM&A 組織契適的目標跟做法。所以為達到 IM&A 異文化契適選擇之策略，本研究必須建構出其調整構面。

本研究之異文化融合調整構面的發展方式，是透過對學者們文化層級分類的整理，一步步歸納出最後定義與項目。

3.1.1 文化層級分類

Schein (1985) 提出水蓮模式 (Water lily model) 來詮釋文化的層級分類，如圖 3.1 所示，而後續有多位學者皆引用其模式來對文化層級分類做探討。以下，除詳盡說明 Schein 的水蓮模式外，本文將再整理兩位學者的文化層級分類做說明。

1. Schein (1985 & 1999) 的水蓮模式與文化層級分類

Schein 將水蓮分為「花與葉」、「枝梗」及「根部」三個部分。飄浮水面之上的「花與葉」代表著文化外顯的表徵，是人們對所處環境的知覺，是對外在可視的初步感受，又稱之「人為飾物」。本文化層級是組織成員進入組織時，可以立即學習的部份，包括組織架構及流程等，但是在這個階層中，成員能夠感受的僅是文化於外部被傳達的意象，尚無法參透組織文化欲傳達的真實意涵。

「枝梗」代表文化內蘊的價值，是需透過對組織深度的發掘和相處，才能了解的內部價值，也是人們支持的理由與信奉的圭臬，又可稱之「信奉的價值」。企業文化於本層級的表現可反映在策略、目標及組織哲學上，而成員可以透過詢問、學習、相處來獲得其中隱含的意涵，就如同人們必須透過水面來看水蓮枝梗，而離水面越遠的枝梗，就必須透過更多層的方法的去了解。

「根部」則代表文化內隱的深層假設，屬於不可視之潛意識層面，包括了組織的信念和價值觀，是組織文化的立基，是組織外部人為飾物與內

部信奉價值的根源，稱之為「共享假設」。成員欲了解這個層級的文化，必須透過對組織文化發展歷程的深度了解，以及層層解析，才得以窺探一、二，如同水蓮的根埋於泥土中，吾人無法透過直接觀察得知，除非要將泥土挖開。因為共享假設是無法藉由思考或觀察而知曉的集體經驗，成員是需要透過對組織歷史與創業精神的深度理解，並透過時間相處，將其蘊含之信念、價值轉移在自己心智上，進而讓成員對所知、所聞、所見，抱持著「理所當然」(Take-for-Granted) 的高度認同。

而 Schein 認為，組織文化的發展是從共享假設開始，發展出信奉的價值，最後表現在人為飾物上；而外部成員認識組織文化的方式，是先透過對人為飾物知曉，再深入理解信奉的價值，到最後深刻了解共享假設。因此，企業讓外部成員學習企業文化的方式，可以透過人為飾物的學習培養，到對成員深度解釋組織信奉的價值觀念，最後將共享假設深植於成員心中，讓成員對組織形成高度認同。

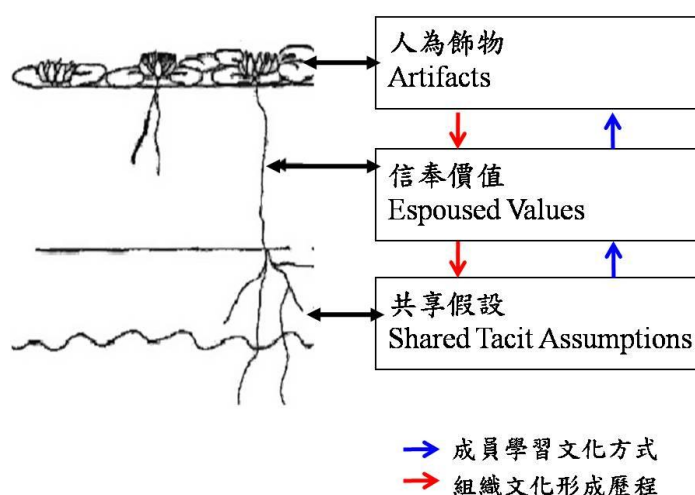


圖 3.1 Schein 的文化層級分類

資料來源：本研究整理。水蓮圖引自郭建志，2003。P87

2. Hawkins & Shoheit (2006) 的文化層級分類

Hawkins & Shoheit 沿伸 Schein 的水蓮模型，發展出其文化層級分類，水蓮花為人工製品 (Artefacts)；水蓮葉為行為模式 (Pattern Behaviour)；水蓮莖為心靈模式 (Mindset)；水蓮根為情緒基礎 (Emotional Ground) 與動機根源 (Motivational Roots)。

水蓮花為人工製品，是組織對外在環境能見度最高的表現，反映在組

織的物理表徵中，譬如典禮、Logo 等；水蓮葉為行為模式，對組織外的人而言具有可觀察性的組織行為形態，是組織典型的行為表現，例如文化規範；水蓮莖為心靈模式，指組織之心靈集合，是人們認知外在世界的方式，建立經驗的法則，其無法直接觀察，只能藉由對物理環境、人為製品或行為模式的檢驗、推論或詮釋來獲知；水蓮根包含情緒基礎與動機根源，情緒基礎是讓行為模式變得有意義、有情感的心理建構，而動機根源是驅動人們做出選擇的根本慾望，如圖 3.2 所示。

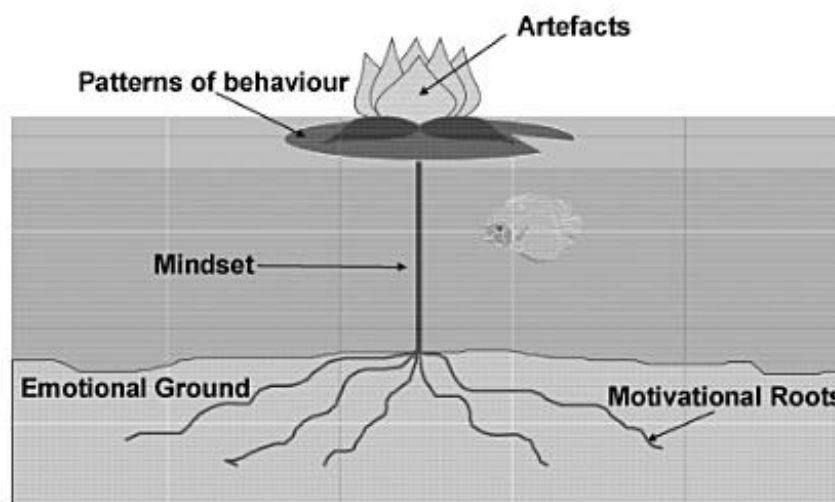


圖 3.2 組織文化的五個層級

資料來源：Hawkins & Shoet，2006。P195

3. Zhao (2007) 文化層級分類

Zhao 以 Schein 對文化的層級分類為基礎（人為飾物、信奉價值、共享假設），建構出他的文化層級內容要項：

- (1) 人為飾物—組織結構、各種系統、程序、常規
- (2) 信奉價值—願景、目標、行為舉止的根據
- (3) 共享假設—下意識的原則、信條、概念

3.1.2 推導本研究異文化契適調整構面

茲整理前小節 Schein 的文化層級分類（人為飾物、信奉的價值、共享假設）、Hawkins & Shohe 的文化層級分類（人工製品、行為模式、心靈模式、情緒基礎、動機根源）與 Zhao 的文化層級要項分類，如表 3.1 所示。

表 3.1 文化層級分類彙整

作者年代	Schein (1985,1999)	Hawkins & Shohe (1997)	Zhao (2007)
水蓮模式	文化層級分類	文化層級分類	文化層級分類 內容要項
水蓮花	人為飾物	人工製品	組織結構、 各種系統、 程序、常規
水蓮葉		行為模式	
水蓮莖	信奉的價值	心靈模式	願景、目標、 行為舉止的根據
水蓮葉	共享假設	情緒基礎	下意識的原則、 信條、概念
		動機根源	

資料來源：本研究整理

透過對文化層級的彙整與歸納，本研究以水蓮模式為立意出發，推導出本研究 IM&A 異文化契適調整構面包含

1. 外部結構
2. 內部價值
3. 文化契適。

而使用「外部」與「內部」這樣的用語，是因為本研究將企業本體以外的世界稱為「外在環境」，而與企業本體有關的範圍都稱之「內在環境」。繼而在內在環境之下，企業體反應在外的行動謂之「外部」；企業體表現在內的價值傳達是「內部」，如圖 3.3 所示。

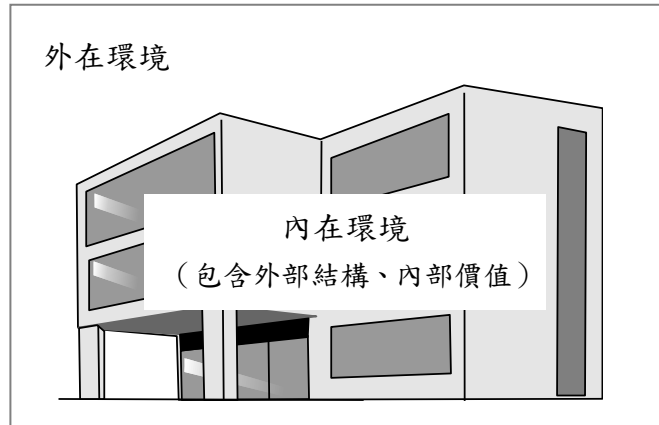


圖 3.3 內外在環境圖示

資料來源：本研究

以下繼續為本研究的異文化契適調整構面做說明：

1. 外部結構

即水蓮花和葉，本研究定義為企業於營運上的明文規定與行動。包含一切企業為組織營運而建立的明文規章，以及為維持營運所發展的正式化活動。也是指企業適應外在環境、與外在環境互動的方式。本研究界定外部結構要項包含策略、結構、與管理系統。

2. 內部價值

即水蓮莖，本研究定義為企業於日常管理上的行為規範與主張。是企業對內、外在環境傳達理念、對企業內部傳遞價值的方式，其有賴員工從日常工作經驗中的養成與習得。本研究界定內部價值要項包含願景與目標、價值觀的建立、生活常規。

3. 文化契適

即水蓮根，代表組織深層的假設，是企業一切行動的基本信念與原則，企業的「外部結構」與「內部價值」活動，皆有賴於這個構面去拓展。而在 IM&A 下，這就是創造內在氛圍，促進兩企業合併的關鍵要素，是讓彼此異文化融合的最佳適應假設。本研究定義文化契適為異文化融合的適應模式，其分類要項將於後續說明。

3.1.3 異文化契適—外部結構與內部價值調整構面要項

1. Frankema (2001)

在外部結構與內在價值上，Frankema (2001) 提出幾個成功整合兩個團隊必須考量的要素包含：(1) 夥伴分析、(2) 設計內部策略、(3) 組織結構（包含有機式、機械式、團隊式）、(4) 共享規範、(5) 溝通、(6) 共享目標、(7) 控制系統、(8) 成功與失敗的回饋機制

2. Stanusch (2009)

Stanusch (2009) 認為要分析兩公司合併過程，可從下列方式分析：(1) 歷史活動、(2) 所有權與結構、(3) 管理團隊、(4) 市佔率、(5) 資訊系統與技術、(6) 政府規定、(7) 正式程序、(8) 非正式表現、(9) 高階領導者。

3. Kale、Singh & Raman (2010)

針對 Kale、Singh & Raman (2010) 比較傳統合併與「結盟」方式的要素，也可整理出本研究外部結構與內在價值要素包含：(1) 組織結構、(2) 業務運作、(3) 高階管理（即併購後的人力資源結構）、(4) 營運自主、(5) 願景與價值觀（總公司應該在兩公司間扮演的角色）。

4. 河野豐弘& Clegg (1999)

河野豐弘& Clegg (1999) 認為多國籍企業分公司企業文化的移植方式可分做幾個行動方針，包含制度與行動、溝通、構想、規範、薪資制度、對組織的忠誠度、統制、生產力，如表 3.2 所示。

表 3.2 文化行動方針

1	制度與行動	1-1 朝會
		1-2 社歌
		1-3 口號
		1-4 重視品質
2	溝通	
3	構想	3-1 新構想
		3-2 QC 循環活動
		3-3 建議制度及建議案
4	規範	4-1 制服
		4-2 餐廳中的平等
		4-3 辦公室
5	薪資制度	
6	對組織的忠誠度	
7	統制	
8	生產力	

資料來源：整理自河野豐弘& Clegg，1999。P26

因此，本研究基於上述整理出本研究之外部結構與內部價值的調整構面要項，如表 3.3 所示。其中，外部結構中的組織結構要項可分為營運自主權、從屬關係、溝通管道；管理系統可分為人力資源系統、獎酬系統、控制系統。

表 3.3 外部結構與內部價值構面要項

本研究		過去學者研究		河野豐弘&Clegg	Frankema	Stanusch
				1999	2001	2009
外部結構	策略				設計內部策略	
	組織結構	營運自主		統制	結構關係	所有權
		從屬關係			結構關係 夥伴分析	結構 正式程序
		溝通管道		溝通	溝通	
	管理系統	人力資源系統		制度與行動		管理團隊 高階理導者
		獎酬系統		薪資制度		
控制系統				控制系統 回饋機制		
內部價值	願景與目標				共享目標	
	價值觀建立			對組織的忠誠度		歷史活動
	常規			規範	共享規範	非正式表現

資料來源：本研究整理

3.1.4 小結

雖然 Laurent (1986) 曾提出，企業文化變革可以變更或修改在 Schein (1985) 模型中最初的兩個層級，即人為飾物與信奉的價值，但是無法影響由個人的國家文化所獲得的第三層級—共享假設(引自 Weber、Shenkar & Raveh, 1996)。而台灣學者李世暉 (2008) 則有反對看法，其於「文化趨勢」一書中表示，隨著企業在全球的跨國發展、多元化人力資源管理、交通與通信網路的普及以及企業內所使用的共同語言(主要是英語)，企業在強力組織運作之下，經常能夠打破國家區域與種族的藩籬，而形成本身特有的企業文化。本研究同意台灣學者的說法，並認為本研究的異文化契適調整構面是有別於一般文化層級分類。Schien 的水蓮模型其實是像個洋蔥型般層層推展—最內圈的共享假設、第二圈的信奉的價值、最外圈的人為飾物，如圖 3.4 所示。但本研究異文化契適調整構面的外部結構、內部價值與文化契適三者間關係是種螺旋型，如圖 3.5 所示。本研究認為異文化融合的變革路徑是可以透過 (1) 從外部價值出發，不斷向內旋轉，達到文化契適；(2) 從文化契適出發，不斷向外旋轉，做到外部結構與內部價值一

致。基此，IM&A 企業要做到異文化契適，可透過外部結構的設立與內部價值的建構，不斷往內推展，做到持續不斷的潛移默化員工，進而創造出組織的新文化氣氛；抑或讓文化契適形成一種異文化融合策略，讓企業可得以先決定異文化契適選擇，而將外部結構與內部價值視為達成策略的手段，經過長期對外部結構與內部價值不斷地調整，最終達成契適的結果。

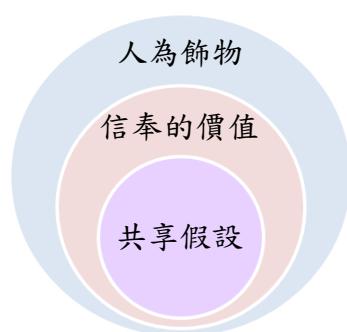


圖 3.4 文化層級—洋蔥型

資料來源：本研究



圖 3.5 異文化契適調整構面—螺旋型

資料來源：本研究

3.2 異文化契適類型

接續上一節小結所言，本研究欲使文化契適形成一種異文化融合策略，因此本節將再建構出異文化契適類型，才會具有策略選擇的性質。

3.2.1 異文化融合類型

1. Schein (1999)

Schein (1999) 認為文化如果需要結合，有以下三種可能的方式：

(1) Separate Culture

分開的文化；母公司相信文化是企業的資產，故維持各企業原文化不變，讓文化保持分裂。例如集團允許其海外子公司去保持它原本的文化。

(2) Dominant Culture

支配的文化；讓一個文化去支配另一個文化，此屬為較為簡單的融合方式，其直接宣告各單位以單一企業文化為主。例如 HP 當年併購 Apollo 時，即昭告雙方員工，日後只有一種「HP Way」。

(3) Blended Culture

調和的文化；是透過文化融合或文化整合去創立新文化，或產生新基準，讓兩文化混合形成一個最佳理想狀態。Schein 認為，這種融合手法是具複雜性程度較高的，但卻是最不會造成雙方員工對立衝突的方式。而他指出，要將兩不同組織的文化，透過創新融合為一個新的層級，這將牽涉到價值觀如何重新建立，以及新標準產生憑據該以何依歸的問題。

2. Tung (1993)

Tung (1993) 於其研究「Managing Cross-Nation and Intra-Nation Diversity」中，引用 Reiger and Wong-Reiger (1991) 的文化適應模式，對文化融合類型做進一步釐清。

如同第二章所言，Tung 的文化適應模式是利用「文化保存程度」和「夥伴相互吸引程度」兩構面，做出一個 2×2 的矩陣，並將文化融合類型分為整合/多元性 (Integration/Pluralism)、同化 (Assimilation)、分離 (Separation) 與非調適 (Deculturation) 等四類型。而 Tung 認為，分離型與非調適型是屬於機能失調的類型；整合/多元性、同化則是具高功能的文化融合方式，如圖 3.6 所示。

Tung 進一步表示，在機能失調型當中，又以分離型為最差模式。他認為分離型容易讓每個團體出現鄙視其他文化或子文化的問題，進而產生員工不健康情緒與衝突，最終導致組織績效衰退。而在高功能模式中，則以整合/多元性型為最佳模式，他認為讓兩企業形成一整體比部份的加總好，各種文化的正面部分都應被保存、結合和發展為一新的整體。

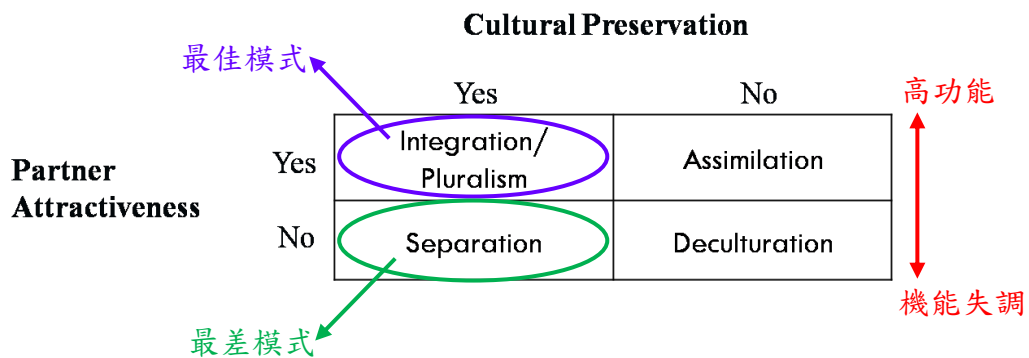


圖 3.6 文化適應模式功能

資料來源：整理自 Tung，1993。P465

3.2.2 推導異文化契適選擇類型

本研究從對 Schein (1999) 與 Tung (1993) 文化融合類型的整理發現，Schein 「分開的文化」和 Tung 「非調適」其實意同，都屬於保持兩公司原文化並行方式；Schein 「支配的文化」和 Tung 「同化」意同，都是採用單一文化為主，因此本研究推導出本研究之異文化契適類型(1)分開型文化、(2)統一型文化。而 Schein 「調和的文化」和 Tung 「整合/多元性」其實概念相近，都屬於混合型模式。又根據 Weber、Shenkar & Raveh (1996) 指出，文化差異意指「不一致」(Incongruence)，而達成一致的方式，可以透過融合縮短文化差距 (Distance)，也可透過互補整合，因此，本研究將 Schein 與 Tung 的分類，進一步推導出異文化契適類型為，第一個是透過交互作用調和出新文化與流程的(3)調和型文化，第二個是從差異中創立新文化與標準化新流程的(4)整合型文化。最後 Tung 「分離型」，本研究推導為異文化契適類型的失敗型(5)分裂型。茲整理如表 3.4。

表 3.4 異文化契適類型

作者 (年代)	Tung (1993)	Schein (1999)	本研究歸納 異文化契適類型
類型	非調適	分開的文化	1. 分開型文化 
	同化	支配的文化	2. 統一型文化 
	整合/ 多元性	調和的文化	3. 調和型文化 
			4. 整合型文化 
	分離	—	5. 分裂型文化 

資料來源：本研究整理

對各類型的定義與說明：

1. 分開型文化

企業相信文化是資產，尊重各公司文化的保存性，決定讓兩文化並行，兩公司間關係為 You-and-me, and we。意即 IM&A 下，異文化融合屬分開型文化的企業，基本上會讓兩公司維持各自的原制度運行，也會讓他們維持原公司的基本核心價值與目標，但兩公司間應具有共同的默契與相當程度的信任關係，而透過這種無形關係鏈與力量，來達控制企業價值一致性目標（如表 3.4 中，分開型文化的圓形圖示）。故 You-and-me, and we 是指彼此關係為「你」和「我」，而「我們」之間應具某種連結的無形控制。

2. 統一型文化

以單一企業文化為主要行動方針，是種 I say 的簡單模式。意即 IM&A 下，異文化融合屬統一型文化的企業，其基本上會在兩公司文化中，選擇其中一個公司的企業文化為主要運行模式，而一切規範與行為依據僅能依循該公司的結構與價值運行。簡單言之就是造就一個強勢文化來主導，讓一切行動（外部結構與內部價值）以其明文規範控制。而 IM&A 下，通常這個主導的公司（支配者）會是併購公司（母企業）。

3. 調和型文化

從兩企業的交互作用中，調和出新文化與新流程，兩公司間關係為 You-me and we。意即 IM&A 下，異文化融合屬調和型文化的企業，會具有其共同願景與目標 (we)，但是其新結構與價值觀會不斷從兩公司間的文化差距 (You-me) 去做磨合，在進進退退間調和出適合兩公司的新文化和新流程。所以彼此間關係是在「你和我之間」去修正出一個「我們」，屬於一種混合模式（如表 3.4 中，調和型文化的灰色圓形圖示）。

4. 整合型文化

從差異中創立新文化與標準化新流程，創造 We 的概念。意即 IM&A 下，異文化融合屬整合型文化的企業，會為解決兩公司異文化差異造成的衝突，在整合兩者間異文化差異後，以創立全新文化與建立全新標準化流程的方式，讓成員形成「我們」的共同想法，利用「我們」這種無形力量，讓彼此緊密連結形成一家親 (one family)，亦屬於混合模式的一種（如表 3.4 中，整合型文化的灰色圓形圖示）。

5. 分裂型文化

持續不斷的文化衝突，與成員間相互歧視的心態，導致成分裂的結果，讓兩公司間形成 Self-and-Them 的想法。意即 IM&A 下，異文化融合屬分裂型文化的企業，其併購與被併購的兩公司，已不在企業一致的價值的目標下（如表 3.4 中，分裂型文化的半圓形圖示）。雙方彼此堅信自己是最好的，認為對方都是不懷善意，因此不願意合作或是相互阻礙，且各懷鬼胎，即使表面合作，暗中卻背道而行，已經出現「我是我」「他是他」的分裂想法。

3.3 異文化契適選擇

綜合 3.1 與 3.2 的推導，本節將建構出本研究理論與分析架構。

3.3.1 建立分析架構

綜合 3.2，整理出本研究的異文化契適調整構面整體為 (1) 外部結構：策略、結構、管理系統；(2) 內部價值：願景與目標、價值觀建立、常規；(3) 異文化契適：分開型文化、統一型文化、調和型文化、整合型文化、分裂型文化。如表 3.5 所示。

表 3.5 異文化契適調整構面

異文化契適調整構面	內容
外部結構	策略 結構 管理系統
內部價值	願景與目標 價值觀的建立 常規
異文化契適	分開型文化 統一型文化 調和型文化 整合型文化 分裂型文化

資料來源：本研究

當中，如果假設將外部結構分成「彈性管理/權威控制」；內部價值分成「有形管理/無形控制」，則可有效對文化契適做出一個 2×2 的分類矩陣，如圖 3.7 所示。

		內部價值	
		有形管理	無形控制
外部結構	彈性管理	調和型文化	分開型文化
	權威控制	統一型文化	整合型文化

圖 3.7 文化契適分類矩陣

資料來源：本研究

其中，將外部結構分成「彈性管理/權威控制」，主要是依據一般管理學上對外部結構常見的分類—彈性與控制（Daft, 2007）。由於本研究是談論 IM&A 的議題，因此沿伸 Daft 的彈性與控制的概念為「彈性管理/權威控制」，目的是要探討 IM&A 企業在管理合併後的兩公司，於外部結構上是屬於開放性的彈性管理？還是封閉性的權威控制？

而綜觀學者們對願景、價值觀等意涵的解釋，可整理出「有形/無形」的概念（e.g. 河野豐弘 & Clegg, 1999；Schein, 1999；Frankema, 2001），

本研究據其把內部價值分成「有形管理/無形控制」。本研究所謂「有形管理」，是因為 IM&A 企業對合併的兩公司彼此之間有明確的願景、目標、價值觀的建立，以及設有生活常規的行為規範，因此在內部價值上，只需要透過「管理」讓雙方相處融洽，而非「控制」來掌握對方；「無形控制」是因為 IM&A 企業對合併的兩公司彼此之間，可能不具清楚的願景、目標、價值觀與生活規範管理，因此需要透過無形的合作關係，或是信任基礎（關係導向）來「控制」彼此方向，導其一致，使之不至於偏離常態。

3.3.2 分析架構 1—異文化契適選擇

總結上述推導，本研究發展出此異文化契適選擇之分析架構 1，如圖 3.8 所示。

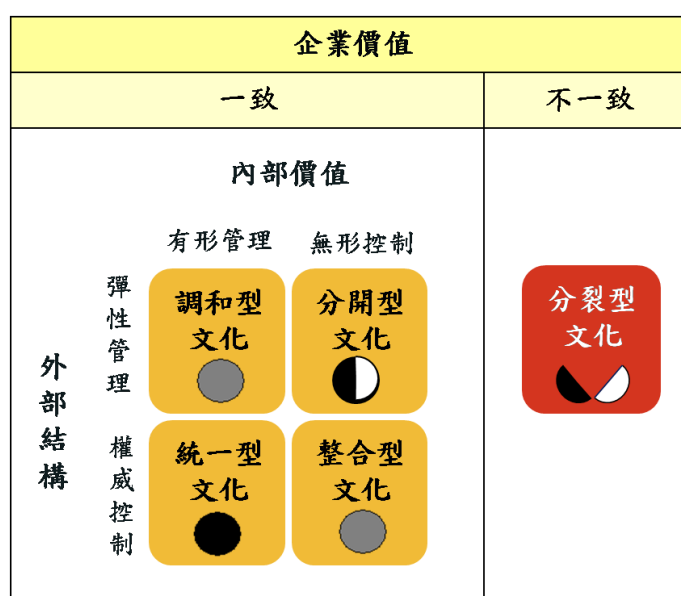


圖 3.8 異文化契適選擇

資料來源：本研究

本異文化契適選擇，是一種異文化融合策略。本研究認為，在短期下，圖 3.8 中分屬右邊的四種異文化契適方式皆是成功的文化契適選擇，其沒有優劣之分。只要 IM&A 企業能讓異文化契適與外部結構、內部價值達成契適，都可以稱之成功的異文化契適選擇（異文化融合策略）。反之，如果企業的異文化契適選擇無法有效同步發展配適的外部結構與內部價值，那不論是哪一種異文化契適選擇，都將導致失敗結果。茲解釋此分析架構文化契適選擇內涵如下：

1. 分開型文化

外部結構「彈性管理」；內部價值「無形控制」。

選擇此異文化契適選擇的 IM&A 企業，願意維持兩公司的既有文化，但是為讓彼此雙方仍維護在同一企業價值體下，可能會採用發展共同願景與目標，或是建立一致價值觀方式，讓彼此成員的想法、理念能維持在同一方向上。

Kale、Singh & Raman (2010) 於哈佛商業評論中曾提及，最近新興市場多國籍公司的創新性 IM&A 策略，流行採取以「結盟」(Partnering) 概念取代傳統的「併購」觀念。而所謂結盟的方式其實就是一種「放手」的想法。新興市場企業在 IM&A 時，並不急於整合被併購公司，而是維持被併購公司原本的獨立運作。而他們認為新的母公司只要陳述本身的價值觀，當成指引，賦予被併購公司嶄新的使命感即可（即本研究所指內部價值的無形控制）。

2. 統一型文化

外部結構「權威控制」；內部價值「有形管理」。

選擇此異文化契適選擇的 IM&A 企業，通常會選擇用併購公司（母公司）文化來統一被併購公司，會企圖將自身文化，包含外部結構、內部價值套用在被併購公司上。

Omri & Károly (2009) 表示，IM&A 整合的成功關鍵要素之一是取決於併購的速度，而最快的路徑是直接宣告採用母公司方式，讓彼此成員盡快擁有目標跟行事的準則。因此在短期看來，統一型文化具有創造出彼此成員同舟共濟的一致性想法，會是一種成功方式。

3. 調和型文化

外部結構「彈性管理」；內部價值「有形管理」。

選擇此異文化契適選擇的 IM&A 企業，傾向去調和雙方差異，相信彼此雙方成員應該積極參與了解彼此文化差異，以及要不斷相互適應對方的文化。通常 IM&A 企業會先決定外部結構的總體雛形，但是執行細項讓與雙方公司保有自己的決定權，進而再透過彼此不斷的模合與調整修正，找出適合彼此雙方公司的新標準。而在內部價值上，由於外部結構「大略小項」的手法，擔心其彈性管理方式會讓雙方公司差異從小變大，因此會建

立彼此共同願景、目標，以達成價值觀的一致，讓雙方沒有宏觀差異，只有彼此微調問題。

Frankema (2009) 指出，異文化整合的結構變革，無疑是要將兩公司不同的流程（指的是結構、手段）重疊在一起，而如何縮短雙方差異與成功建立適合彼此的新結構與準則，是要透過長期下，彼此雙方成員不斷的互相學習與適應 (Learn and Adapt) 來達成一致。而 Weber、Shenkar & Raveh (1996) 認為，達成異文化的融合，並非一定要透過雙方立即達成「相似性」來完成，也可以透過長期「互補」來做到一致的結果。

4. 整合型文化

外部結構「權威控制」；內部價值「無形控制」。

選擇此異文化契適選擇的 IM&A 公司，通常會傾向於在 IM&A 事前就做好一切有關雙方差異的資料蒐集，並審慎研究資料，在以尊重雙方文化為前提之下，找出合併後新企業於外部結構與內部價值的最佳模式，期以透過建構共同行為模式來最小化彼此差異。Peng (2008) 也強調，進行異文化整合模式的企業，前提是要先會尊重雙方的文化，才能找出最適合併購公司和被併購公司成員的新文化，而不只是簡單地整合雙方文化就可以。

而關於文化，從文化的層級即可明白，文化的建立非一朝一夕，因此這裡所說的新文化，僅能透過內部價值的共同願景與目標的設定，來提供新企業努力方向，而對於價值觀與信念的建立，必須透過新企業長期不斷的發展來重新構築，故本研究說整合型文化於內部價值需達無形控制。

Frankema (2009) 認為，IM&A 企業，若能建立適應雙方的新文化與新結構，可迅速有效建立員工對新組織的承諾與信任，達成共同合作氣氛，即形成以信任為基礎的共同合作場 (Trust-Based Co-operation)。而因為雙方員工相信新組織採用的新做法，是不偏袒任何一方，所以會假設自身的利益與犧牲間有獲得公平的對待，同意彼此雙方進行共同合作。

5. 分裂型文化

選擇此異文化契適選擇的 IM&A 公司，其基本上已經脫離企業價值一致的方向了。這樣的情形通常是發生在異文化衝突後，兩成員拒絕合作，或是整合一段時間後，兩成員發現彼此間差異過大，價值觀無法達成一致，造成同床異夢的結果。Frankema (2009) 提及，有些整合無法達成成功，是因為沒有配合的策略，當被併購成員感受新結構或新價值的運行讓他們

出現挫折感，他們會責怪高階管理者引導他們去錯誤的方向，因而背地裡進行自己的方式，致使分裂的結果。其所謂上有政策，下有對策，同舟不共濟，被併購企業成員對雙方併購企業價值，至此已分道揚鑣。

3.3.3 分析架構 2—異文化契適選擇之動態調整

由於文化是一長期動態的發展，因此本研究認為，雖然短期看來，除分裂型文化以外，其餘四種異文化契適選擇皆可達到階段性成功目標，但是在長期發展下，統一型文化與分開型文化有可能招致失敗。故本研究認為組織欲達成永續生存，異文化契適選擇需具備長期動態調整能力。因此建構出本研究分析架構 2—異文化契適選擇動態調整路徑。如圖 3.9 所示。

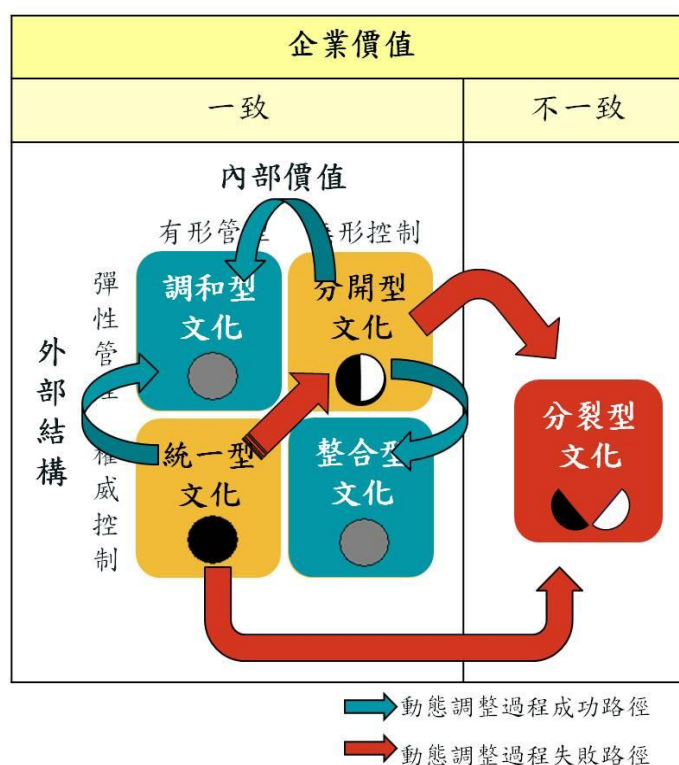


圖 3.9 異文化契適選擇之動態調整路徑

資料來源：本研究

對各路徑茲說明如下：

1. 動態調整失敗路徑（統一型文化→分開型文化→分裂型文化；統一型文化→分裂型文化）

IM&A 下，透過統一型文化整合的企業，是透過權威「一統江山」的方式領導被併購企業，短期雖然可以讓被併購企業成員與母公司具一致性

目標，產生同舟共濟的氣氛，但長期下，被併購企業成員可能發現這個新規則與其原本工作方式有衝突。Schein(1999)認為，個體在有衝突情況下，會依照原本自身文化的方式去反應問題（原文化價值觀抬頭）。因此久而久之，成員間的相互影響，可能會導致成員形成 Inter-Group，開始與外團體成員做區隔，進而從統一型文化走向分開型的文化。若持續這樣的心態維持分開型文化，長期下來，會讓被併購企業成員更傾向舊文化制度（Pepper & Larson, 2006），造成雙方價值觀越來越不一致，差異更顯著，形成 Them-Us 的想法，最終走向分裂型文化的失敗結果。而另一種統一型文化未果的高衝突結果，是直接從統一型文化走向分裂型文化，在高衝突下，成員未經過分開型文化就直接形成分裂，好比中國秦朝一統江山，卻忽略民心所欲，未獲眾望所歸，致使叛亂四起，形成分裂。

2. 動態調整成功路徑（一）

選擇統一型文化企業，長期將走向調和型文化做調整，如圖 3.10 所示。

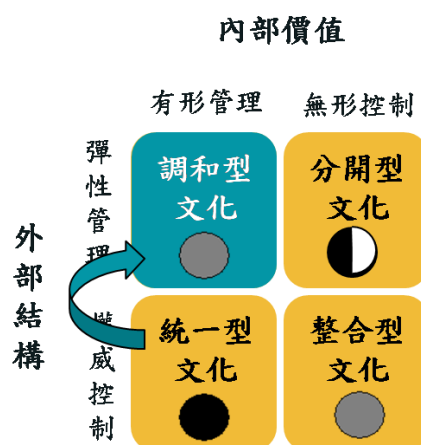


圖 3.10 異文化契適選擇之動態調整成功路徑（一）

資料來源：本研究

本研究認為，IM&A 下，統一型文化於長期發展下，應轉向調和型文化，將外部結構的權威控制調整為彈性管理。新企業應試圖將統一未果的差異，透過彼此不斷的磨合與調整修正，調配出最後適合彼此雙方的新文化與新標準。

3. 動態調整成功路徑（二）

選擇分開型文化企業，長期將走向調和型文化做調整，如圖 3.11。

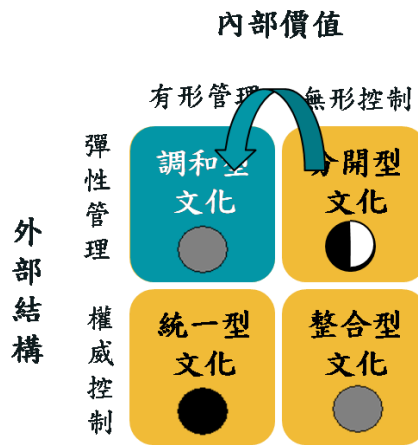


圖 3.11 異文化契適選擇之動態調整成功路徑（二）

資料來源：本研究

本研究認為，IM&A 下，分開型文化於長期發展下，可轉向調和型文化，將原本內部價值的無形控制調整為有形管理，以達成企業永續成長之道。因為分開型文化長期在外部結構彈性管理以及內部價值無形控制的模式，會致使新企業發散，反而導致為分裂型文化（如動態調整失敗路徑），因此至少必須調整其中一個構面，才能走向一致。而讓分開型文化走向調和型文化，是要將內部價值的無形控制調整為有形管理，其可透過組織日常生活常規的培養，或建立更明確的新企業願景、目標、價值觀方式，來讓併購公司跟被併購公司更緊密連結。

4. 動態調整成功路徑（三）

選擇分開型文化企業，長期將走向整合型文化做調整，如圖 3.12。

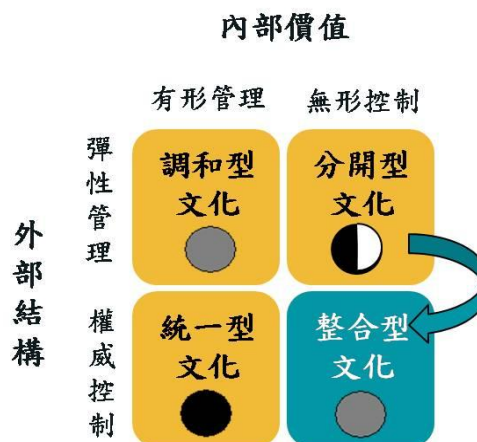


圖 3.12 異文化契適選擇之動態調整成功路徑（三）

資料來源：本研究

本研究認為，IM&A 下，分開型文化於長期發展下，亦可轉向整合型文化，將原本外部結構的彈性管理調整為權威控制，以驅策併購企業與被併購企業走向一體化目標。如同前面所言，分開型文化長期在外部結構彈性管理以及內部價值無形控制的模式，會致使新企業發散成為分裂型文化，因此至少必須調整其中一個構面，才能將兩公司合併，走向一致。而本動態成功路徑的調整方式，可以透過建立新企業的標準化新流程（新策略、新結構、與各式系統），來讓兩方公司走向一體化新進程。

第四章 個案探討

如 1.4 所言，本研究的個案探討方式，將運用次級資料分析方式去整理與個案有關的資料，並透過演繹法，去釐清與證明本研究之理論建構。

4.1 個案分析方式與研究對象

1. 個案限制

併購 (M & A) 指合併 (Merger) 與收購 (Acquisition)。鍾文蘭 (2000) 整理出併購定義為：合併是指兩家或以上之公司，依當事者所訂定之契約並依公司法之合併程序，結合或併入而形成一公司，而依結合方式又可分為：吸收合併 (又稱存續合併) 及創立合併 (又稱新設合併)。收購則是買方向賣方的企業購入資產、營業部門或股票等方式來取得經營權，一般可分為股權收購及資產收購兩種。簡單來說，以法規上合併之方式完成企業結合者為「併」，以購買股權或資產之方式完成企業結合者為「購」。而國際併購簡而言之就是企業透過法規或購買資產、股權方式去獲得他國的企業。而本研究個案選擇，將僅限於討論同一產業下的國際併購案。

2. 個案分析方式

本研究將整理運用次級資料分析方式及演繹法去整理個案。先從個案外部結構與內部價值中，找出其異文化契適選擇為何？後根據時間進化找出其異文化契適選擇的動態調整為何？然而根據動態調整，IM&A 企業是否做到外部結構與內部價值的契適調整？

表 4.2 為本個案探討前，先對討論構面所整理的分析要點整理，即是要對異文化契適調整構面 (表 3.3) 做比較細緻的問題定義，包含對外部結構七要項與內部價值三要項做分析要點內容整理 (河野豐弘 & Clegg, 1999; Frankema, 2001; Stanusch, 2009)。

表 4.1 異文化契適選擇構面分析要點內容

外部結構	策略		併購企業如何決定雙方策略？是否具一致性？
	組織結構	營運自主	被併購公司營運是否具自主權？決策權又是在誰手上？
		從屬關係	被併購公司與併購企業從屬關係如何？
		溝通管道	雙方採用什麼樣的正式化溝通模式？而溝通模式是否具開放性？
	管理系統	人力資源系統	併購公司對於被併購公司的人力系統為何？高階主管的派任方式為何？是否撤換管理人才？是否裁員？若設有專案管理團隊，如何決定小組成員？
		獎酬系統	併購公司是否改變被併購公司原有的獎酬制度？
控制系統		併購公司對彼此在管理上的控制方式為何？彼此對錯誤偵測系統為何？	
內部價值	願景與目標		是否發展一致性口號？願景與目標的明確程度為何？
	價值觀建立		根據 Schien (1999) 認為文化價值觀的建立可透過儀式、語言、故事、符號等方式，因此於本要項將探討個案企業於上述要點的發展？
	常規		併購企業與被併購公司是否具一致性生活常規？或是併購企業是否於併購公司內部是否有常規設立？

資料來源：本研究整理

3. 個案選擇

本研究個案探討選擇 (1) Daimler-Chrysler、(2) Lenovo & IBM PC。

選擇 Daimler-Chrysler 是因其為最著名的跨國併購失敗案，且眾多學者都同意其併購失敗的關鍵因素是文化，因此分析 Daimler-Chrysler 適切本研究焦點。

選擇 Lenovo 與 IBM PC 的併購案，是由於 Lenovo 是東方企業，貼近於台灣文化，且其於東方世界的併購案中，又是件著名的案例。因此分析 Lenovo 有助於本國企業了解中國，也了解自己有可能於 IM&A 遇到的挑戰。況以目前來看，Lenovo 併購 IBM PC 雖不能稱之得到全面勝利，但是至少穩定運行，值得我們借鏡。

另外，Daimler-Chrysler 為德國企業併購美國企業案例；Lenovo & IBM PC 為中國企業併購美國企業案例，兩件案件中有個共同點就是美國。因此，也許我們可以從具共同點的兩個個案中找出脈絡，附帶比較東西方在併購上的差異。

4.2 個案探討（一）Daimler-Chrysler

本個案將探討德國 Daimler 與美國 Chrysler 的合併過程。

4.2.1 個案背景

德國 Daimler 於 1890 年創立，在 1926 年與德國 Benz 合併為 Daimler-Benz AG。而美國 Chrysler 是於 1925 年創立，在 1998 年被 Daimler-Benz AG 收購，合併為 Daimler-Chrysler 集團，歷經 9 年後分家。這兩大歷史悠久的汽車業結合，可謂當年一大盛事，其分合紀事茲整理如表 4.3 所示。

表 4.2 Daimler 與 Chrysler 紀事

年代	大紀事
1883 年	Karl Benz 成立 Benz & Cie 公司
1890 年	Gottlieb Daimler 成立 Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) 公司
1902 年	DMG 以 Mercedes (由 Emil Jellinek 命名) 正式註冊為品牌名稱
1924 年	DMG 與 Benz & Cie 開始攜手合作，建立統一生產系統，產品更名為 Mercedes-Benz
1925 年	Walter Chrysler 成立 Chrysler 公司
1926 年	DMG 及 Benz & Cie 正式合併，更名為 Daimler-Benz AG
1998 年	1998 年 5 月 7 日，Daimler-Benz AG 與 Chrysler 簽訂協議，Daimler-Benz AG 將收購 Chrysler，合併成為 Daimler-Chrysler 集團
2000 年	Daimler-Chrysler 大量撤換 Chrysler 美籍高階主管 2000 年 11 月 17 日，原 Chrysler 美籍 CEO David Eaton 退位，由德籍 Dieter Zetscheru 接任 CEO
2003 年	Daimler-Chrysler 推出兩部 Daimler 與 Chrysler 共用零件的車款—Crossfire 與 Pacifica
2007 年	2007 年 5 月 14 日，Daimler-Chrysler 將 Chrysler 80% 股份 (74 億美元) 代價出售給 Cerberus 私募基金集團，9 年合併夢碎。同年 10 月 4 日 Daimler 與 Chrysler 完成分拆
2009 年	2009 年 4 月 30 日 Chrysler 發表聲明宣布申請破產保護。同年法國 Fiat 向 Cerberus 私募基金集團購入 35% Chrysler 股權，正式入主 Chrysler
2010 年	2010 年 4 月 7 日，Renault-Nissan Alliance 與 Daimler 合組全球第三大汽車聯盟

資料來源：整理自整理自 Rothacher, 2006; <http://zh.wikipedia.org>; <http://www.daimler.com>; <http://www.theautochannel.com/news/press/date/19980507/press012154.html>

後續本個案探討方式，將根據 Daimler-Chrysler 合併後紀事，把其合併過程分為三個階段：(1) 1998-2000 年的初始階段；(2) 2000-2003 年的重整階段；(3) 2004-2007 年的分手路。本研究視 Daimler-Chrysler 於合併開始 (1998 年) 到 Daimler 撤換 Chrysler 美籍主管 (2000 年) 為其合併初始階段；而從決定換將 (2000 年) 到順利推出共用零件汽車 (2003 年)，做為其重整階段；重整完成後到 Chrysler 賣出 (2007 年)，為最後的邁向分手之路。

4.2.2 Daimler 與 Chrysler 的文化差距

Daimler 是德國企業，總被喻為是保守的代名詞，比如單調、高效和安全，而反觀美國 Chrysler，被稱之大膽、多樣與富於創造性，二者可為差異頗大。

Omri & Károly (2009) 曾提及，Chrysler 具美國隨心所欲、開放性的文化，在對比 Daimler 德國企業傳統、習慣自上而下的管理模式上，經常造成德國人和美國人之間於溝通方式的誤會，如在規劃和決策過程上，談判策略和領導方法上。雖然 Daimler 推崇 Chrysler 具美國人企業家精神與創新思想，而 Chrysler 也尊重 Daimler 德國人於工程上的精明，但觀其根本，德美在工作場間是很不相容的。德國天性嚴謹，強調步驟，美國則有所謂的「牛仔文化」，生性不受拘束。Rothacher (2006) 於其書中亦談及，德國人非常不習慣美國人對階級上的重視，以及高階管理者可以享有多重待遇；而美國人也對德國人習慣正經八百的會議，和凡事要求書面報告的官僚作風也很不以為意。而從達成目標風格上來看，Daimler 汽車生產目標為「品質不惜代價」；Chrysler 的生產目標是要求「價格定位」。很顯然，這兩個企業是生活在不同的世界，具不同語言、不同生長背景、不同文化與不同的價值觀和做事風格的兩個企業，是具相當顯著的異文化差距。

4.2.3 Daimler-Chrysler 的整合路

1. 初始階段 (1998-2000 年)

於合併初始階段，雙方堅信彼此是對等合併策略。Daimler 與 Chrysler 雙方在公開場合都堅持，這是一個友善的、對等的併購案 (引自 Rothacher, 2006, P265)。Daimler-Benz CEO Jurgen Schrempp 亦於公開場合宣明「對等合併，合併的成長將提供前所未有的力量」，新公司擁有 442,000 名員工，市值接近 1000 億美元，預期要在銷售、採購、配銷、產品設計以及研究和發展上，達成協同合作 (引自 Finkelstein, 2002, p3)。而 Chrysler Chairman Robert J. Eaton 也說道「Daimler 與 Chrysler 是完美的互補」(引自 <http://www.theautochannel.com/news/press/date/19980507/press012154.html>)。雖然實際上 Daimler 開出的價格是高於 Chrysler 當時的股價，但是從各項宣示可看出彼此雙方對「對等合併」的信心，故將不會有從屬權問題，彼此間應是合作的個體。所以 Daimler 對於 Chrysler 在管理上是採自由開放態

度，給與 Chrysler 營運上的自主，以不干涉為導向。而對於異文化差異問題，彼此認為不會造成任何困擾。因為 Daimler 認為，Daimler-Chrysler 未來工作焦點將置於業務和業務的協同合作上，至於文化的差異會透過這些協同合作自行解決 (Schuler & Jackson, 2001, p241)。而合併後對 Chrysler 的人力資源管理上，Daimler 表示，將不會有任何裁員或工廠關閉計畫，也保留 Chrysler 原有的管理階層 (引自 <http://www.theautochannel.com/news/press/date/19980507/press012154.html>)，而所有薪資與福利制度將不會有任何改變。

對於雙方於願景與目標建立上，Chrysler Chairman Robert J. Eaton 認為「我們的公司擁有共同的文化和使命。我們都重視為顧客服務，相信要建造出世界一流的轎車和卡車，我們都重視創新，我們也都致力於為我們的股東增加價值」 (<http://www.theautochannel.com/news/press/date/19980507/press012154.html>)，所以雙方並未花時間在建立彼此共同願景與目標上。這樣看似美麗的結合，似乎是無懈可擊，裡頭卻暗藏波濤洶湧。

Daimler 所謂的自由開放管理，事實上卻藏著另一隻手在控制 Chrysler 高層。整合初期，DaimlerChrysler CEO Jürgen Schrempp 定出一個要以兩年為期的整合計畫，並要求從合併後第一天就要開始快速推動，Schrempp 認為 Daimler -Chrysler 的精神就是「速度，速度和速度」，並成立「War Room」，以緊密監控整合過程、即時掌握整合資訊與管理每項整合進度 (整理自 Omri & Károly, 2009, p58)。但是 Daimler 面對雙方原本就如此龐大的企業規模，光要成立整合團隊來管理，就成立了 100 個整合團隊 (Schuler & Jackson, 2001, p246)。

這樣的結果，以致 Chrysler 主管一方面要承受原公司管理，另一方面要還要接受 Daimler 的監管，反而造就出龐大的管理團隊，使得 Chrysler 內部抗拒改變，而 Daimler 控制的手，讓 Chrysler 高階主管持續兩年呈現「權力真空」狀態，最終讓 Chrysler 美籍主管與新公司的想法漸行漸遠，也造成大批離職潮 (整理自 Rothacher, 2006, P265)。而 2001 年，在歷經 3 年對等合併後的 Daimler-Chrysler，前景黯淡，根據財務數據，2001 年 Chrysler 損失就達 30 億美元，而其在美國市場的份額也已經下降到 14%。

如果以本研究異文化契適選擇觀點來看 Daimler-Chrysler 本階段失敗

的原因，是因為 Daimler-Chrysler 於本階段的異文化契適選擇本應屬於分開型文化，亦即他們於外部結構與內部價值上，最佳的調整配適應是外部結構「彈性管理」與內部價值「無形控制」，如圖 4.1 所示。但從上述整理來看，Daimler-Chrysler 的做法不盡相同。



圖 4.1 Daimler-Chrysler 初始階段之異文化契適選擇

資料來源：本研究

在內部價值「無形控制」上，Daimler-Chrysler 在這個狀態看起來是煞有其事，因為他們自以為彼此相近，不需要重新為雙方找出共同願景與目標（生產目標上，Daimler 繼續維持他的品質導向；Chrysler 繼續他的價格導向），而對整合具有共通目標—速度，但是回歸本研究對於內部價值的定義發現，Daimler-Chrysler 對於內部價值「無形控制」中的「控制」二字，實際上是缺乏所謂信任或夥伴關係的來彼此連結，而再觀其外部結構也存在著極為矛盾的複雜管理手法（兩構面整理結果如表 4.4 所示）。

承如前幾段所言，Daimler 對 Chrysler 只有給於表面化的彈性管理，背地裡卻暗藏權威控制，讓 Chrysler 就這樣一直處在一個既不被接管，也未獲得該有的信任與平等地位狀況下，產生難以平撫的管理裂縫。而就分開型文化契適結果來說，這樣的外部結構與內部價值調整不契適，早就注定本階段融合的失敗結果。

表 4.3 Daimler-Chrysler 初始階段的調整過程整理

異文化契適選擇調整過程		Daimler 對 Chrysler 做法	
外部結構	策略	對等合併	
	組織結構	營運自主	給表面自主權，行指揮與監控之實
		從屬關係	雙方對等
		溝通管道	—
	管理系統	人力資源系統	維持 Chrysler 不變
		獎酬系統	維持 Chrysler 不變
		控制系統	成立「War Room」
內部價值	願景與目標	維持 Chrysler 不變	
	價值觀建立	維持 Chrysler 不變	
	常規	維持 Chrysler 不變	

資料來源：本研究整理

再繼續深究其失敗原因，Daimler-Chrysler 對於其異文化差距太過樂觀也是造成其整合失敗的重要因素。Daimler-Chrysler 誤認雙方文化差異不大，且假想透過業務上的協同作用，就可以達成彼此異文化融合的想法也實過天真。雖然說 Daimler-Chrysler 有在整合初期為企業成員花了數百萬美元開文化敏感講習班，但是從內容上來看「美國職業性騷擾」和「德國餐飲禮儀」，似乎是不足以讓其成員間拉近距離（引自 Finkelstein, 2002, p4）。而根據 Woods (2007) 指出，事實上，Daimler 於合併前，未曾對 Chrysler 的文化做過深入調查 (Due diligence)，併購單純是達成目標手段而已，所以文化融合問題成為失敗的結果不是。

2. 重整 (2000-2003)

由於合併頭兩年無盈反虧、綜效未顯、股利表現不佳，以及 1990 年代末，美國車市的不景氣重擊了 Chrysler，讓原本急於整合的 Daimler 決定打倒車檔，再次重整，而這次 Daimler 決定收起自由放任的管理。2000 年 Daimler-Chrysler CEO Jürgen Schrempp 透過德國財經日報重述：對等合併聲明是為了贏得美國民眾與 Chrysler 員工的支持，但是它永遠不會實現。

為表示其重整之決心，Daimler 大量撤換 Chrysler 主管。Rothacher (2006) 於其「Corporate culture and global brands」一書中寫道：在 Daimler 經理人把 Chrysler 的高階主管換掉後，昂貴的合併美夢終於破滅。同一時間，德

國的經理人已經接手了 Chrysler 的主要職位。當 David Eaton 從 Chrysler CEO 退休後，由 Dieter Zetscheru 接任。並開始積極投入兩邊共同零件的部分，企圖展現合併的綜效。而足足花了三年時間，才開始使用 Daimler-Chrysler 的共用零件。

而在 Zetscheru 接任 Chrysler CEO 後，Daimler-Chrysler 正式走向新紀元，也是其新文化建立的開始。於組織結構上，Daimler 決心要鞏固其「領導與任用」地位。大量將原 Chrysler 管理者換成 Daimler 的人才，或是換成與 Daimler 核心較接近的人才。Zetscheru 創造了自己的高層管理團隊，一個由舊 Chrysler (5 人) 加上從 Daimler 拉過來的高層管理團隊，他建立起自己的文化。新管理團隊取得更多的控制權，也建立新策略與新目標，推翻原本於初始期承諾的不削低成本 (不裁員、不改變獎酬制度)，本階段新策略是「成本控制」，要大舉降低成本與削減不必要開支，包含裁員與削減福利，並重新制定績效考核方式。而隨著這一階段文化的改革，Zetscheru 希望創造真實的平等，一個屬於主管與員工間的平等。其要一改過去美籍主管對階層的想法，他要求主管都應該在員工餐廳與員工一同用餐 (本段整理自 Schuler & Jackson, 2001, p248-249)。

以本研究異文化契適選擇來看重整階段。在這階段 Daimler-Chrysler 的異文化契適選擇應屬於統一型文化，而對於統一型文化，最佳的外部結構調整為「權威控制」，內部價值為「有形管理」。茲整理上述 Daimler-Chrysler 重整階段的調整過程，如表 4.5 所示。從表中可知，於重整階段的 Daimler-Chrysler，其於外部結構上趨向權威控制，而於內部價值上確實朝向有形管理發展。因此對本研究所言，是有達統一型文化的契適調整，但實際上 Daimler-Chrysler 在此階段仍失敗，以下將繼續探討其失敗原因。

表 4.4 Daimler-Chrysler 重整階段的調整過程整理

異文化契適選擇調整過程		Daimler-Chrysler 做法	
外部 結構	策略	重整；成本控制	
	組織 結構	營運自主	統一
		從屬關係	以 Daimler 為主；Chrysler 為其子企業
		溝通管道	—
	管理 系統	人力資源系統	Chrysler 裁員，並撤 Chrysler 美籍主管，換以德將為主
		獎酬系統	Chrysler 減薪
控制系統		Chrysler 成立新績效考核系統	
內部 價值	願景	重返 Daimler-Chrysler 一體化	
	目標	降低成本；並致力產生共用零件綜效	
	價值觀建立、常規	所謂平等雖不在企業—企業間，但建立在組織—成員間	

資料來源：本研究整理

利用本研究之動態路徑選擇的概念，深究 Daimler-Chrysler 的問題是源於動態選擇的路徑上的失敗。透過圖 4.2 我們可以看見，從分開型文化要逆向走向統一型文化會遇到很大的文化傷口問題—要如何同時將外部結構從彈性管理走向權威控制，以及內部價值從無形控制走向有形管理？想直接將原本鬆開的手再度緊握，卻沒有處理先前的異文化衝突問題，只是繼續讓異文化裂縫欲加擴大而已。最初滿心期待合作的 Chrysler，兩年間以為能擁有 Daimler 的夥伴關係，但卻得到「冷漠」與「不平等」的結果，這樣的創傷豈是 Daimler 說要實行緊縮政策就可以一蹴可幾的。

Rothacher (2006) 也激動的表示：合併後的文化差異，無法透過密集而昂貴的「你一定要知道」的課程以及由跨文化溝通專家所舉辦的好笑研討會，而加以消弭。兩年的裂縫，是難以透過表面的文化活動加以撫平。

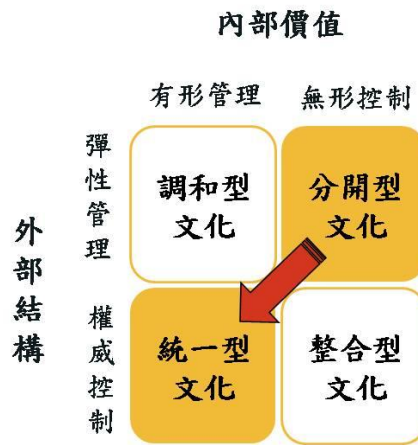


圖 4.2 Daimler-Chrysler 重整階段異文化契適選擇之動態路徑

資料來源：本研究

3. 邁向分手之路（2004-2007）

合併 6 年後，Daimler 雖然依舊與其子公司 Chrysler 繼續奮戰，卻無良策。綜觀學者們的研究，也察覺不出 Daimler-Chrysler 於此階段做過什麼樣重大性努力，終於 2007 年 5 月 14 日，Daimler-Chrysler 將 Chrysler 80% 股份售出，合併夢碎。

4.2.4 小結

眾學者們在歸納 Daimler-Chrysler 未能成功合併的主要原因都是文化因素。跨國合併無疑是硬生生地將兩個以自我為中心的管理階層加以混合，加上長期下來兩國文化的不相容，造成文化衝突，損害了有效整合的執行能力（Schuler & Jackson, 2001；Finkelstein, 2002；Rothacher, 2006；Woods, 2007；Omri & Károly, 2009）。對於 Daimler-Chrysler 的失敗，Woods（2007）引述 Burnham Securities 分析師 Dave Healy 的話「Daimler-Chrysler 是來自不同語言國家和不同風格的公司要一起合作，卻達不到協同作用。這只是單純的在完成 Jürgen Schrempp 的帝國幻想而已」。而根據表 4.6 的彙整比較，可以發現 Daimler-Chrysler 本質上並不重視溝通，不論在什麼時期，Daimler-Chrysler 都未曾發展出一個讓 Daimler 與 Chrysler 雙方人馬可以有效溝通的正式化或非正式化管道，難怪長期下來 Chrysler 顯得意興闌珊、心灰意冷。

表 4.5 Daimler-Chrysler 調整過程彙整

異文化契適選擇調整過程		Daimler-Chrysler 先前做法／後來做法	
外部 結構	策略	對等合併 重整；成本控制	
	組織 結構	營運自主	給表面自主權，行指揮與監控之實 統一；Daimler 重拿指揮權
		從屬關係	雙方對等 以 Daimler 為主；Chrysler 為其子企業
		溝通管道	—
	管理 系統	人力資源系統	維持 Chrysler 不變 Chrysler 裁員，並撤 Chrysler 美籍主管， 換以德將為主
		獎酬系統	維持 Chrysler 不變 Chrysler 減薪
		控制系統	成立「War Room」 Chrysler 成立新績效考核系統
內部 價值	願景	維持 Chrysler 不變 重返 Daimler-Chrysler 一體化	
	目標	維持 Chrysler 不變 降低成本；並致力產生共用零件綜效	
	價值觀建立、常規	維持 Chrysler 不變 所謂平等雖不在企業—企業間，但建立 在組織—成員間	

資料來源：本研究整理

總結來說，Daimler 從一開始就忽視了彼此的異文化差距，後來又出現不當管理結構，再加上沒有人肯花時間在發展彼此共同的價值觀上，故持續缺乏一個可以超越文化差距的支持力場。以本研究異文化契適選擇的話來說，Daimler 於初始時期未能透過併購策略、結構與文化契適的一致性發展，來獲得組織成員支持，重整又選擇錯誤的文化契適路徑，致使文化差異傷口逐漸擴大，長期下來拖垮組織實力，最後遭致失敗厄運。

4.3 個案探討（二）Lenovo & IBM PC

4.3.1 個案背景

遲宇宙（2005）「聯想局」一書將 Lenovo 發展史分為（1）聯想局前觀測與分析、（2）聯想布局、（3）聯想與國外電腦巨頭的對局、（4）聯想結局、（5）聯想的重新布局與新局的開始。

「聯想局前觀測與分析」是 Lenovo 披荊斬棘的年代；「聯想布局」是 Lenovo 創造大局的開始，包含設立北京公司與海外分公司，以及推出個人電腦；「聯想與國外電腦巨頭的對局」是與世界電腦巨頭的對弈，尋找破局之道（也就是想取得市佔）；「聯想結局」則代表 Lenovo 階段性的成功，包含製造出第 100 萬台電腦，以及 1999 年成為亞太地區個人電腦龍頭廠商；「聯想的重新布局與新局的開始」是 Lenovo 重新布新局的年代，代表著舊局的結束與新局的開始，這局 Lenovo 的目標是走出海外，成為跨國企業（海外擴張）。

在新布局階段，前海外擴局的結果是京港合併，京港合併的結果是權力過渡，權力過渡的結果是 Lenovo 於新局開始的分拆。2001 年 Lenovo 與數位中國股份有限公司分拆，雖說這樣的分拆只能說是個「零和狀態」，但是好處是可讓 Lenovo 更專注於個人電腦市場。而在 2003 年，Lenovo 更為跨足國際，從 Legend 更名為現今的 Lenovo，以及在這時期最重要的是其 2004 年到 2005 年收購美國 IBM PC 的計畫。表 4.7 就是根據遲宇宙（2005）「聯想局」的分類，對各局年代整理出的 Lenovo 重要紀事。

表 4.6 中國 Lenovo 大紀事

年代	聯想局	大紀事
1984-1988	局前觀測與分析	<ul style="list-style-type: none"> □ 1984 年，聯想集團創立董事長柳傳志及其 10 位理念相投的同事，運用中國科學研究院贊助資金人民幣 20 萬元，創立新科技研發公司（Legend 集團前身） □ 1987 年，Legend 成功推出中文翻譯卡 □ 1988 年，Legend 中文翻譯卡榮獲最高榮譽的中國科技進步獎 □ 1988 年，Legend 香港公司成立
1988-1994	布局	<ul style="list-style-type: none"> □ 1989 年，北京 Legend 集團成立 □ 1990 年，Legend 宣佈推出首部個人電腦，聯想改變角色，從電腦進口代理商轉變為自有品牌製造廠與銷售商，同年在美國與法國成立分公司 □ 1993 年，Legend 進入"奔騰"世代，推出中國第一部 586 個人電腦
1994-1997	與國外電腦巨頭的對局	<ul style="list-style-type: none"> □ 1994 年，Legend 正式成立個人電腦事業部門，並在香港股票市場掛牌上市 □ 1995 年，Legend 推出首部 Legend 品牌伺服器 □ 1996 年，Legend 成為中國市佔率第一
1997-2001	結局	<ul style="list-style-type: none"> □ 1998 年，Legend 製造出第 100 萬台個人電腦，建立第一個聯想號（Legend Shop），同年也導入 ERP 系統，以及市場份額達 14.4% □ 1999 年，Legend 成為亞太地區個人電腦龍頭廠商 □ 1999 年與 2000 年，連續兩年獲選領導中國前 100 大企業第一名
2001~	重新布局與新局的開始	<ul style="list-style-type: none"> □ 2001 年，Legend 完成分拆。聯想（Legend）集團成功獨立分割數位中國股份有限公司，並且於香港證券交易所掛牌上市 □ 2003 年，更名 Lenovo，準備大幅拓展海外市場 □ 2004 年 8 月 Lenovo 董事長楊元慶宣佈將收購 IBM PC □ 2004 年 12 月 8 日，Lenovo 以 12.5 億美元收購 IBM PC，此外還將 IBM PC 的五億美元債務轉至 Lenovo 名下，使這番收購總價 17.5 億美元 □ 2005 年 5 月 1 日，Lenovo 完成了與 IBM 的交易

資料來源：整理自遲宇宙，2005；Peng，2008；

<http://www07.ibm.com/lenovoinfo/about/tw/history.html>

2001 年開始，是 Legend 再度奔騰的時代，2003 年 Legend 甚至為其更名「Lenovo」。「Le」是沿其 Legend，而「novo」是拉丁文，為 new 的意思，合起來叫「Lenovo」（中文：聯想），此也反映其要開始改以創新精神為 Lenovo 核心價值，也是為了進軍國際做的事前準備。而 2004 年，Lenovo

果真展現其發展國際的雄心。

為打開國際市場、擴大規模，降低成本，2004年8月Lenovo董事長楊元慶宣布將收購IBM PC，一個年收入僅30億美元的公司將收購年收入130億美元的IBM PC，此舉將使Lenovo當年從全球第九大PC公司躍至全球第三大PC公司（整理自Peng，2008，p34；婁岩，2005，p49）。Lenovo內部高階經理人曾言「要拓展國際Lenovo自己不是不能做，但是會花更多錢，也許還需要8年、10年的。」所以就在2004年12月8日，Lenovo以12.5億美元收購IBM PC，其中包含6.5億美元現金、6億美元的Lenovo股票（因此IBM也得以持有聯想集團18.91%的股份，成為Lenovo第二大股東），此外還將IBM PC的五億美元債務移轉至Lenovo名下，使得這番收購總價高達17.5億美元，隔年2005年5月1日，Lenovo完成了與IBM的交易（引自Zhao，2007，p209）。Lenovo與IBM簽訂的協議中還包含一個5年的合作協約—Lenovo仍可使用IBM標誌5年，且具ThinkPad品牌永久使用權。而這5年協議內容另包含：客戶可優先享受IBM世界級的顧客服務系統與全球財務融資優惠，因此，Lenovo能夠利用IBM強大的全球行銷與通路網絡，Lenovo的顧客也享有IBM整體服務團隊，包括行銷、服務、與財務融資相關服務，並能取得IBM富有盛名的點對點IT解決方案（引自<http://www.lenovo.com/lenovo/tw/zh/>）。

本研究後續對於Lenovo個案探討方式將有別於Daimler-Chrysler的分析方式，是先根據Lenovo的併購策略來為其決定異文化契適選擇為何？再分析其於外部結構與內部價值上是否真的如本研究所定義之異文化契適選擇達到契適？之後再看其長期動態變化選擇為何？而根據動態選擇，Lenovo又是如何調整他的外部結構與內部價值？從這一連串的分析，希望能同時驗證本研究異文化契適選擇成為異文化融合策略的可行性。

4.3.2 中國Lenovo與美國IBM PC的異文化差距

Peng（2008）認為，源於不同國家的兩個企業，在成員做事風格上會有其差異。西方世界成員由於自小被教育要勇於表現，因此對於意見上的表達較為踴躍，而且努力展現自我；東方世界成員則從小接受「三思而後行」的觀念，因此在表達意見上顯得比較猶豫跟沉默。

又根據廣瀨 俊（2008）的研究顯示，中美企業其在效率經營、決策、福利等要項上，都有著極大的顯著差異，譬如說在效率經營要項上，美國對其表現與重視程度是遠高於中國的；在福利的要項表現上，美國對福利的重視與提供，亦高於中國的表現。表 4.8 是廣瀨 俊對各國要項表現上做出的排名結果。

表 4.7 HAY Group Survey

	日本	歐美	韓國	港台	中國
效率經營	2	1	3	4	5
研修制度	3	1	2	4	5
決策	3	1	2	4	5
方針透明性	3	1	2	4	5
福利	5	1	2	4	3

資料來源：摘自廣瀨 俊（2008）。

從上述可知，代表美國精神的 IBM PC 與中國傳奇的 Lenovo，之間會擁有的異文化差距可想而知。另外，遲宇宙（2005）認為，Lenovo 基於其發展史，有著與眾不同、實事求是的企業文化，但也有中國各擁地盤的通病；反觀 Gerstner（2002）認為 IBM PC 的特色是習慣用複雜的技術來解決業務挑戰。因此當這兩個來自不同國家背景、行事風格迥異的企業碰撞時，不難想像他們的成員會在業務中遇見許多的困難。

4.3.3 Lenovo & IBM PC 的整合路

事實上，Lenovo 最初對於兩企業合併的構想，是想讓兩團隊形成一體，形成一個「新聯想」（New Lenovo）願景，希望讓 IBM PC 的管理系統看起來能像 Lenovo 一樣（整理自 Peng, 2008, p55）。因為 Lenovo 過去在文化上一直倡導著「大船文化」，表揚一個人會說他有大船思想，斥責一個人會說他違背大船思想開小船（引自凌志軍，2005, p19），所以 Lenovo 是非常想將 IBM PC 與其結合成一體。但在此時卻出現了 IBM PC 員工反對聲浪，一名 IBM 員工說「以前我是為 IBM 工作，而現在是為了一個從來沒有聽說過的公司工作」，另一個員工則在公司內部網路論壇上寫道「以後退休要改發人民幣了」（引自凌志軍，2005, p421）。短短兩句話，可以充分感受

得到 IBM PC 員工對於合併的不安以及抗拒。

有鑑於此，Lenovo 對合併做了深入調查 (Due diligence)。根據 Lenovo 對整合的調查評估報告顯示，雙方組織尚未整備好能讓兩團隊採取新的管理模式，因此 Lenovo 改以更平滑的手腕來同時運做這兩團隊(整理自 Peng, 2008, p55)。在凌志軍 (2005) 的書中曾提及，Lenovo 管理歷史上，傳說是從「平底快船」開始，歷經「大船結構」抵達「艦隊模式」，本研究認為所謂的艦隊模式應也出現在這個時期。

故以本研究異文化契適選擇角度來看，Lenovo 原先是想走統一型文化策略，卻發現其內部價值與外部結構無法配合其異文化契適選擇，因此要改走分開型文化，如圖 4.3。以下我們將來驗證分開型文化對應 Lenovo 的外部結構與內部價值，是否達成外部結構「彈性管理」與內部價值「無形控制」的契適。



圖 4.3 Lenovo&IBM PC 異文化契適選擇

資料來源：本研究

1. New Lenovo 外部結構的彈性管理

在開始合併的這個階段，因為認知彼此於異文化的差距，Lenovo 將大船模式改以雙艦。於此，Lenovo 已經有意無意的在採取分離式整合策略(引自 Peng, 2008, p61)。雖然說，此番併購是 Lenovo 去收購 IBM PC，在角色上來說，Lenovo 應該是老大。但是 Lenovo 在認為，IBM PC 與 Lenovo 雖不是對等關係，Lenovo 也仍具母公司的主導權與管理權，但是在考量 IBM PC 在美國市場上有其專業，應給與 IBM PC 管理團隊相當的尊重，以及在管理上給與其獨立性與決策權 (整理自 Peng, 2008, p61-62)。不過 Lenovo

收購 IBM PC 後反在紐約設立總部，在北京與 North Carolina Raleigh 是成立營運中心（引自凌志軍，2005，p27）。

而 Lenovo 也有鑒於 IBM 對於美國人來說不單是品牌，還是美國精神的象徵，所以為拉攏 IBM PC 員工對 Lenovo 的信心，Lenovo 另外承諾 IBM PC 不裁員、不減薪政策，並為其獨立一套管理系統（整理自 Peng，2008，p55）。而反應在 IBM PC 人力整合上，柳傳志表示「我們不像韓國人收購公司後就馬上派人到國外直接管理，我們還是維持原來的狀況」，因此 Lenovo 將留任 IBM PC 高階管理人為新聯想 CEO、COO，並藉此保留 IBM 的產業資源（整理自婁岩，2005，p171-192）。事實上，這樣人才留用的原因是起自 Lenovo 很清楚自己的企業文化是較為封閉型的，且國際化人才不足是 Lenovo 的致命缺點。婁岩（2005）也說到，Lenovo 最大的難處是其較封閉的企業文化，對於人才一直是堅持自己培養人，但是走向國際化最大的關鍵就是國際化人才，而以 Lenovo 這樣的人才結構，要應付新企業國際化挑戰，還是個未知數。所以 Lenovo 留用 IBM PC 人才，不單是要留住民心、穩定士氣，也是為了 Lenovo 要培育中國國際化人才的方式，畢竟 IBM PC 比起 Lenovo 是個大型國際化企業，有太多值得 Lenovo 師法之處。

再看 Lenovo 於薪資決定問題。IBM PC 是美國企業，有著美國高固定工資/低獎金報酬的特色，反觀 Lenovo 的低固定工資/高獎金報酬制，會讓 IBM PC 員工擔心自己的福利是否受損。而 Lenovo 為避免失去 IBM PC 員工對 Lenovo 的信心，也再三向 IBM PC 員工保證，將不會調整薪資（引自 Peng，2008，p55）。

於組織結構上，Lenovo 原有大船模式，但是實際業務操作方式仍是屬於「Small Group」的團體方式，是有別於 IBM 完整的科層組織，層層分明，固本階段採取艦隊模式。而為避免正式化溝通障礙，雙方決定採用三角訊息流通方式（A Triangular Information Flow Method）—高階管理團隊傳遞訊息給各部門經理，再由各部門經理傳達給部屬，而電子郵件為公司首選的內部訊息流動管道（整理自 Peng，2008，p55-58）。因為比起使用手機可能有語言上的誤解或是數據上的難以傳達，電子郵件可以決定誰該接受訊息，以及什麼樣的訊息該獲得完整呈現。

從上述整理中，我們可以歸納出 Lenovo 於策略上採取分離式整合策略；結構上具艦隊模式，於營運自主權上，給予 IBM PC 相當的自主權；從屬關係上，雖不對等，但給予 IBM PC 相當的尊重；正式化溝通管道上，具三角訊息流動方式；人力資源、薪資結構與控制系統上，Lenovo 為 IBM PC 獨立一套管理系統。而組織結構上，為了有效結合雙方的作業，我們相信必然會進行一些改組，但是總體而言，Lenovo 於外部結構上的調整，確實有傾向於彈性管理。

2. New Lenovo 內部價值的無形控制

Lenovo 的野心，其實早在從 2001 年就已經開始預做準備，從更名到分拆活動，再到 2004 年併購 IBM PC，完成「新聯想」一直都是 Lenovo 的願景（整理自凌志軍，2005。聯想風雲，p418-422）。因此在合併的過程中，柳傳志也不斷公開喊話，希望雙方要一起成為「新聯想人」，而未來大家要以「新聯想」為榮。

從目標設定上來看，在這個階段，Lenovo 尚未對彼此做出清楚的戰略，所以並未決定好雙方的共同目標設定（引自 Peng，2008，p55）。

再觀其核心價值，原 Lenovo 的核心價值觀為以顧客為中心、準確性、誠實和創造力；IBM 為以顧客為中心、創造性、誠實、負責。所以 Lenovo 其實是認為彼此間相似性頗高，但要說上整合，Lenovo 還需要再重新思考，才能決定要如何調整雙方核心價值，並確保兩公司未來核心價值皆在同一方向（引自 Peng，2008，p58）。不過為追求國際性以及讓雙方溝通順利，2004 年底，楊元慶對屬下高級經理們宣佈「我們將把英語做為『新聯想』的官方語言」（引自凌志軍，2005，p422）。另外，為了拉近彼此雙方的異文化距離，以及打破階層的差異，楊慶元也要求 Lenovo 員工以後從內部發他的信至 IBM PC 時，使用他的姓名就好，甚至是用 First Name「Yang」即可。

當然，Lenovo 對於彼此異文化整合上的重視不只於上述，其也透過成立非正式化溝通管道「文化整合委員會」，來協調 Lenovo 與 IBM PC 的差距。文化整合委員會成員是來自於 Lenovo 與 IBM PC 雙方自願參加的員工，目的是促進兩方員工交流與鼓勵對談，並且固定都會（1）舉辦會議，設計一些職能相關的活動讓員工參與，也會（2）舉辦定期的酒會，讓成員

彼此認識交流，另外還(3)提供員工線上討論區，(4)每月發行月刊，提供成果發表與專題報導。而有關文化整合委員會的所有會議皆提供同步口譯，而所有報告也會有中英翻譯，將務必達成彼此溝通零障礙(整理自 Peng, 2008, p55-58)。

綜合上述整理，我們可以知道在內部價值構面上，Lenovo 與 IBM PC 雖不具共同目標、彼此核心價值不變，但擁有一個「新聯想」願景；而對於價值觀上的建立，Lenovo 高層有試圖貼近美國文化，拉近彼此距離；Lenovo 也透過文化整合委員會的活動，來促進雙方交流。對此，我們可以說 Lenovo 於內部價值上是具無形控制傾向的。

茲整理 Lenovo 於本階段的外部結構與內部價值調整如表 4.9，發現其外部結構傾向彈性管理；內部價值傾向無形控制。因此總結 Lenovo 策略與異文化契適選擇、內外在調整過程的一致，讓 Lenovo 於本階段的分裂式整合策略達成階段性成功。而本研究視此為成功階段，是因為至少在文獻的整理中，並未發現其出現有如 Daimler-Chrysler 的衝突問題。

表 4.8 Lenovo 分開型文化調整方式

異文化契適選擇調整過程		Lenovo 做法	
外部 結構	策略	分離式整合策略	
	組織 結構	營運自主	Lenovo 仍具母公司角色，但給與 IBM PC 相當的自主權與決策權
		從屬關係	Lenovo 仍具母公司角色，但給與 IBM PC 相當的尊重
		溝通管道	三角訊息流動方式
	管理 系統	人力資源系統	不裁員、留任管理人員，為 IBM PC 獨立一套管理系統
		獎酬系統	維持原薪資制度
		控制系統	為 IBM PC 獨立一套管理系統
內部 價值	願景	新聯想	
	目標	無清楚戰略決定目標	
	價值觀建立	將英文做為 Lenovo 官方語言 文化整合委員會的交流	
	常規	採用英文 First Name 用語	

資料來源：本研究整理

3. Lenovo 的下個階段在哪裡

承如前言，文化與併購策略的一致性，讓 Lenovo 分裂式整合策略達成階段性成功。但從長期來看分開型文化缺點，其實容易造成兩公司成員價值觀上漸行漸遠，雖然說 Lenovo 也企圖為拉近雙方價值觀做一些努力，但是在目標與核心價值不一致情況下，仍舊有產生分裂的危機。何況 Lenovo 的分裂式整合策略最終其實仍是想達成整合，完成一個「新聯想」的願景，因此本研究認為，最適合 Lenovo 的下個異文化契適選擇應該是「調和型文化」，從交互作用中調和出新文化與流程，如圖 4.4 所示。而文化整合委員會已經提供 Lenovo 與 IBM PC 彼此交互作用最好的平台，有助於 Lenovo 長期調查雙方差異，並藉此不斷尋找出雙方最適的新調整機制。



圖 4.4 Lenovo&IBM PC 異文化契適選擇動態調整路徑

資料來源：本研究

本研究認為，最適 Lenovo 的異文化契適選擇動態調整路徑是調和型文化的另一個原因是，Lenovo 認為 IBM PC 不論在體制上、結構上、人才上都比自身來的具國際化，Lenovo 認為他們可以師法 IBM PC 的東西很多。因此要改變 IBM PC 的結構來適應 Lenovo 並不會是一個好的作法，反而應該要關注的是如何讓他們彼此的價值觀、目標、想法更相互緊密連結才是，因此 Lenovo 應該是要將內部價值調整從無形控制走向有形管理。而本研究確實找到一份 Lenovo 員工於文化整合議題上做的公司報告，圖 4.5 的這份報告證實 Lenovo 符合本研究對這階段的想法。

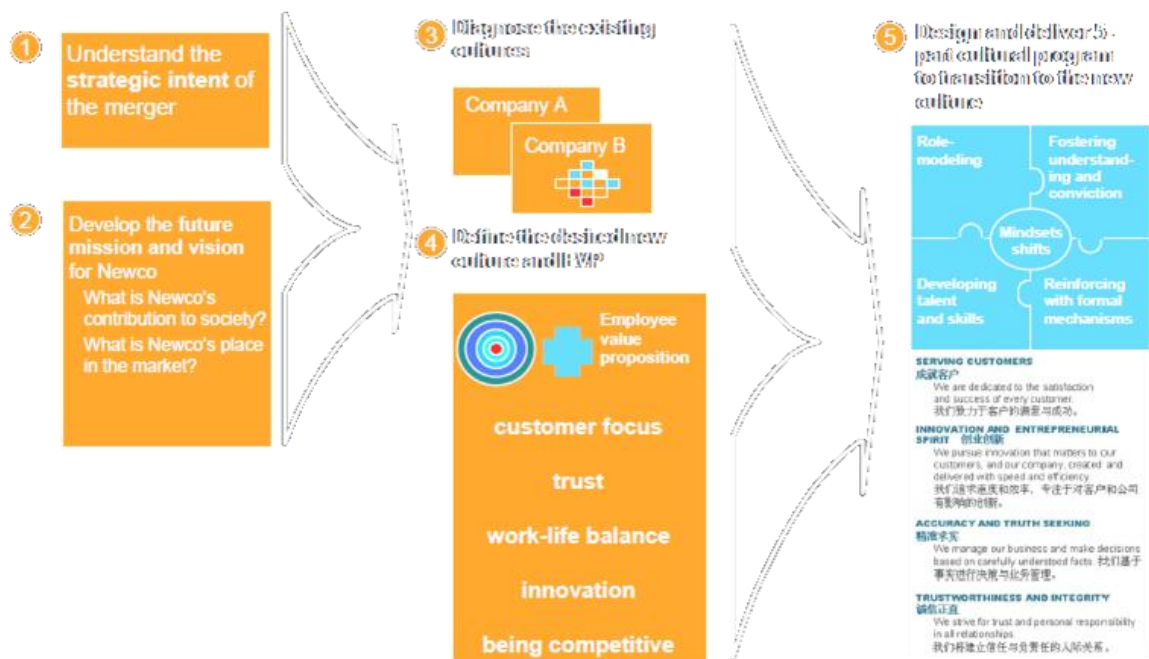


圖 4.5 Lenovo 設計文化整合流程

資料來源：<http://www.oecd.org/dataoecd/60/43/36929454.pdf>

從圖左邊的 1、2 兩點來看，Lenovo 於 2006 年也急於發展出適切彼此的新願景與使命，希望能快速在市場找到定位；從中間的 3、4 來看，Lenovo 也想在 Lenovo 與 IBM PC 目前的核心價值中，找出最適「新聯想」的核心價值；右手邊的 5，則是 Lenovo 為建立文化融合發展的 5 項目，包含從中間的 (1) 心智移轉模式開始發展，左上發展 (2) 角色定位、右上發展 (3) 子企業應了解與認同企業價值、左下進行 (4) 發展才能與技巧、右下進行 (5) 強化正式化結構。而楊慶元於 2006 年的會議中也表示，第一個正式的文化整合議題就是要發展 Lenovo 與 IBM PC 一致的核心價值（引自 Peng，2008，p59）。

在從其它資料整理中，本研究也發現，後來的 Lenovo 的確有在朝內部價值「有形管理的」方式邁進。譬如說從 Lenovo 的官方網站發現，Lenovo 已經在歷史沿革的部分，將 IBM PC 的歷史沿革納入 Lenovo 中；Lenovo 也畫出新願景藍圖「新聯想，全球的好鄰居」；發展共同目標「全球科技的領導廠商」；建立雙方一致的新核心價值「顧客服務、創新與企業精神、追求精確與真理、信任與誠實」。另外，Lenovo 也試圖將自身對會議中遲到的人需自我罰站 2 分鐘的規範傳遞給 IBM—於一次高層管理會議上，Bill

(Lenovo 的新 CEO) 遲到了，楊元慶試圖為其解釋在 Lenovo 有個常規，無論你是什麼身分的職員任何人都不得於會議遲到，如果遲到，就該自行在大廳罰站 2 分鐘，而這個規則的設立，是希望確保最高的工作效率，也是現行 Lenovo 企業文化的一部份，Bill 聽完之後，認為非常合理，也同意這項規範應該在 IBM PC 實行，西方的僱員也應該為他的遲到，主動在大廳罰站 2 分鐘（整理自 Peng, 2008, p59）。實際上，Lenovo 為了內部價值做的努力不單於此，冀勇慶（2009）在其文章中提及，Lenovo 為了發展新企業文化與價值，發佈了非常冗長的要點，只是大多數的員工都記不住而已。

而其外部結構，Lenovo 也是有一番調整，不過看起來比較像是讓 Lenovo 趨向 IBM PC 的制度。例如在獎酬系統上，為平衡雙方差異，Lenovo 調整了中國國內 Lenovo 員工的薪酬制度（整理自 Peng, 2008, p55；<http://www-07.ibm.com/lenovoinfo/tw/career/index.html>）。而於人力資源系統上，Lenovo 企圖截長補短，挑選出國際化新高階管理團隊成員（整理自 <http://www.lenovo.com/lenovo/tw/zh/management.html>）。

表 4.9 Lenovo 調和型文化調整方式

異文化契適選擇調整過程		Lenovo 的新改變	
外部結構	策略	分離式整合策略	
	組織結構	營運自主	Lenovo 仍具母公司角色，但給與 IBM PC 相當的自主權與決策權
		從屬關係	Lenovo 仍具母公司角色，但給與 IBM PC 相當的尊重
		溝通管道	三角訊息流動方式
	管理系統	人力資源系統	截長補短，挑選出國際化新高階管理團隊成員
		獎酬系統	調整 Lenovo 的薪酬制度，以平衡雙方差異
		控制系統	為 IBM PC 獨立一套管理系統
內部價值	願景	新聯想，全球的好鄰居	
	目標	全球科技的領導廠商	
	核心價值	顧客服務、創新與企業精神追求精確與真理、信任與誠實	
	常規	Lenovo 將遲到罰站 2 分鐘的規範傳遞給 IBM	

資料來源：本研究整理

4.3.4 Lenovo 小結

本案於上述的討論不是說異文化契適選擇這樣的作法能讓 Lenovo 達到絕對的成功，僅是說明異文化契適選擇與策略的一致性，以及搭上外部結構與內部價值的配適，能讓 Lenovo 達成異文化整合上的成功，有效降低 IBM PC 與 Lenovo 的異文化衝突，讓文化成為 Lenovo 整合成功的助力，而非阻力（如 Daimler-Chrysler）。但是如果時間再繼續演進，以 Lenovo 目前的努力，能夠持續獲得於異文化上的整合成功嗎？

我們反觀前面的整理，客觀來說 Lenovo 的作法其實大都傾向「為難中國」，讓中國去適應 IBM PC，這樣的作法之於本研究所說的調適型文化其實是有點不盡相同的。回歸本研究所說的調適型文化的新標準建立法，應該是要於彼此差異間，去彼此進退做出不斷修正的結果，而不是單純要讓誰去遷就誰就好，而 Lenovo 在這個方面的作法似乎有待再一步調整。

4.4 討論

從個案探討中，證明了本研究異文化契適選擇可以成為異文化融合策略的一種，並證實了它的存在性與必要性。而比較 Daimler-Chrysler 與 Lenovo & IBM PC 兩個個案，本研究發現這兩個 IM&A 案失敗與成功的關鍵在於：

1. Due diligence

Daimler 缺乏對文化的事前的深入調查，而 Lenovo 對於調查融合各方面事宜的謹慎態度，反為其踏出成功的第一步。

2. 溝通

從個案整理中發現，Daimler 除一開始就忽略彼此異文化差距外，後又缺乏與 Chrysler 的溝通管道，使得兩造無法持續對談，讓衝突日愈擴大。反觀 Lenovo 一開始就意識到中西文化上的差異，在正式化溝通管道上建立起三角訊息流動方式；非正式化溝通管道上，又成立文化整合委員會，給予雙方員工更多元的對談方式。

3. 異文化契適選擇與調整構面發展的一致性

Daimler-Chrysler 無法於其異文化契適選擇中，做出外部結構與內部價值一致的調整配適，是其於異文化融合策略上的失敗。反觀 Lenovo 能將外部結構與內部價值調整成與異文化契適選擇一致，至少讓其於異文化融合

上不會發生破壞性衝突，且有效協助企業進行整合。

4. 動態選擇路徑

Lenovo & IBM PC 相較於 Daimler-Chrysler 在動態選擇「分開型文化走向統一型文化」的失敗選擇，其「分開型文化走向調適型文化」成功路徑的調整，讓其企業得以長續發展。

5. 文化包容性

從比較德併美與中併美這兩個個案，我們亦可以發現，中華文化的謙容性反映在 IM&A 整合上，反而彌補了其跨語言的障礙。Lenovo 相較於對英文適應力較好的 Daimler 來說，其中華文化謙卑與包容性特質，反而讓 Lenovo 員工在面對 IBM PC 員工時，展現出中華文化寬容的胸襟來適應 IBM PC 員工，有效使異文化衝突傷害降低。此在 Peng (2008) 的研究中也提過，受到中華民族文化影響的 Lenovo 及其員工，都傾向於在溝通或衝突發生時，讓包容多過對立；於業務的運作上，也會讓中國員工去配合 IBM PC，而中國員工也較容易為保持良好關係而做出退讓。

6. 有效的文化整合活動

Daimler-Chrysler 雖有開文化敏感訓練班，但是表象的授課內容似乎不敵實際的異文化差距。反觀 Lenovo 的文化整合委員會，擁有專業且固定的公開會議討論和定期月刊發表，亦提供員工線上園區，供其私下發表意見與做意見交流，而關係互動上還額外舉辦定期酒會。相較於 Daimler-Chrysler，Lenovo 的文化整合活動提供雙方員工的綿密的互動交流活動，才能稱之是實質將雙方員工拉近。

從上述論點看來，Lenovo 的成功有其道理。但是根據本案後續對 Lenovo 的探討發現，事實上，中華文化的謙容性有可能在長期上反造成整合的隱憂。

接續 4.3.4 所言，Lenovo 在整合上的作法其實大都傾向「為難中國」。中華文化的謙容性以及 Lenovo 對 IBM 國際化的推崇，讓 Lenovo 不斷向 IBM PC 傾斜，而對於這樣的情形，冀勇慶 (2009) 在中國 Feature 雜誌上也曾呼籲過 Lenovo 是該懸崖勒馬了，他擔心 Lenovo 不斷傾向 IBM PC 的作法，可能會使 Lenovo 失根，而那為調整雙方價值觀而設立的繁複企業文化與價值觀教條，反而讓雙方員工不知所措。況且不斷長期要求中國員工

退讓，最後有可能導致中國員工的疲乏與招致反彈，而觀察 Lenovo 於 2009 年至今的作法，Lenovo 其實也洞察到這樣的危機了。

2009 年開始，Lenovo 大動作改善管理團隊，包含讓老將回到原先的位置，把合併後 20 多人的高層管理團隊縮減為 8 人小組（4 個中國人、4 個外國人），並要求這些人每兩週都該聚在一起（冀勇慶，2009，p54）。而從這裡，似乎可以嗅到 Lenovo 的下一階段調整—「統一型文化」的意味兒。

第五章 結論

5.1 結論

IM&A 過程中，最難的是要克服異文化差異所形成的抗拒力，這不是併購結構能做得好、口號喊得夠美就可以克服的，也不是靠合併後協同合作就可以改善的，無法真正創造出組織內部支持的氛圍以及獲得員工的向心力，都有可能讓企業因異文化差距所造成的阻力使併購美夢破碎，就像 Daimler- Chrysler 的失敗一樣。

而雖說文化有其難以撼動的特質，但是文化的演進也並非一成不變，Schein (1999) 提出文化具變革的概念。本研究異文化契適選擇動態過程其實也是一種文化變革的概念，圖 3.5 可為這樣的文化變革做出解釋：異文化契適變革可透過外部不斷向內繞轉，達對員工的潛移默化，塑造新文化，或是企業可選擇從內部出發，先選出其異文化契適選擇想要的變革結果(異文化融合策略)，再向外推演(內部價值、外部結構)，經過長期不斷的修正，亦可達調整之目的。Lenovo 個案也證實了本研究說的異文化契適選擇不只是單一的靜態選擇，而是一種動態的長期發展過程。因時制宜的異文化契適選擇與調整，再加上成功的動態路徑，可讓 IM&A 企業獲得永續發展的實力。

5.1.1 異文化契適選擇與調整過程：調和型文化與整合型文化的提倡

本研究認為異文化契適選擇的四個類型—分開型文化、統一型文化、調適型文化與整合型文化，在短期發展中皆屬成功模式。但是在長期調整過程中，調適型文化與整合型文化會是動態調整最佳路徑選擇。

調適型文化與整合型文化之所以會成為最後動態變化的最佳模式，是因其兼具對「人性」的契適。人們是不喜歡受太多控制與約束的智慧生物，企業長期對組織外部結構與內部價值的給予太多的條件限制，可能會讓成員覺得窒息，反而容易形成衝突，或是阻礙了成員的創造力與組織的發展性；人們也是生性浪漫的情感家，如果企業長期沒有對組織外部結構或內部價值做出一些限制，成員可能會在企業不知不覺下，自我發散到脫離企業價值一致目標。因此，調和型文化「外部結構的彈性管理/內部價值的有形管理」，與整合型文化「外部結構的權威控制/內部價值的無形控制」，這兩種異文化契適選擇與其調整過程，是長期能適切人心，維持企業成員向

心力的最佳模式。

調和型文化「外部結構的彈性管理/內部價值的有形管理」，與整合型文化「外部結構的權威控制/內部價值的無形控制」從組織發展動力上來看，調和型文化能以明定願景方式，驅動 IM&A 企業朝共同目標前行；整合型文化能以合理的流程整合，推動 IM&A 企業不斷向前發展。

總結上述而言，四種異文化契適選擇在短期皆可創造出組織內部支持的氛圍以及獲得員工的向心力，但要長期維持組織發展動力以及員工的向心力，動態變化最佳結果是調適型文化與整合型文化。而 Lenovo 個案證實了從分開型文化到調和型文化的動態成功路徑，雖然說目前尚未證實另外兩個動態路徑為真，但可供後續繼續探討。

5.1.2 異文化契適選擇要點

另外，本研究透過對 Daimler-Chrysler 與 Lenovo 個案的探討，亦整理出有關於異文化契適選擇成功的兩個要點：

1. 靜態選擇成功要點

在企業價值一致下，四種異文化契適選擇無優劣之分，只有外部結構與內部價值是否能與組織、環境契適的問題。

2. 動態路徑成功要點

(1) 從控制走向管理

原本控制的構面與要項，應該要在經過成員對其長期的適應與學習後，逐步走向管理的概念。如果教條與規則一直緊握在手，組織不斷的用控制的手和棍棒的原理在鞭策員工，反而有可能讓原本柔順的員工產生反感。

(2) 從鮮明走向混合

如圖 5.1 所示，從靜態選擇走向動態的要點是趨向混合：讓分開型文化（黑白的兩個半圓）走向混合的調適型文化或整合型文化；或讓統一型文化（黑圓）走向混合的調和型文化。

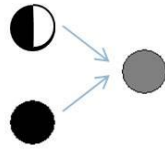


圖 5.1 從鮮明走向混合

資料來源：本研究

不過，從 4.4 最後對 Lenovo 的後續探討中，或許該在「從鮮明走向混合」這個要點上，多備註出新的動態發展：從混合再度走向「類統一」的鮮明。

5.2 理論意涵

回顧第二章可知，過去研究對於異文化契適（異文化融合方式）的討論僅限於是一種事後討論，也無法將異文化融合方式與融合構面做出完整的配適，故無法為異文化融合議題發展出事前的策略選擇，也無法提供一個整體架構去告訴企業：IM&A 異文化融合就該這樣做！以致在 IM&A 下，企業對於異文化融合的解決案仍是像在大海撈針。

本研究發展的異文化契適選擇，就是要讓異文化融合策略成為整併策略的一環，並發展出調整構面（外部結構、內部價值），使其能成為 IM&A 企業在整合兩公司時決策的考量。當 IM&A 企業能在整合時達成策略、異文化契適選擇、外部結構與內部價值調整一致時，將有助於 IM&A 的成功。而因時制宜的異文化契適選擇與調整，再加上成功的動態路徑，可以讓 IM&A 企業獲得永續發展的實力。

5.3 管理意涵

本研究的理論及實證發現，在 IM&A 前缺乏事前的深入調查、忽略異文化差距，以及沒有做到異文化契適，是其加速其快速破局的關鍵。綜合本研究發現，對於台灣企業發展 IM&A 至少具備 3 個重要啟發。

1. 理解異文化契適選擇的重要

隨著台灣近幾年國際化的發展，IM&A 是台灣品牌商為取得市佔最快的方式，但是也是台灣最不熟悉的一條路。原因在於台灣對跨國管理經驗的不足，以及對他國文化的不夠了解。多數台灣企業都認為在 IM&A 談異文化融合是抽象不具體的言論，即便是有在操作異文化融合的企業，也是

東補西湊地撿著自身與別人的經驗來用。而本研究希望能夠透過這個研究讓台灣企業了解，異文化契適選擇可以成為其 IM&A 的異文化融合策略，而異文化契適選擇的調整構面可提供他們有效而完整的整體建構方針。透過對異文化的深度調查，選擇其適合的異文化契適方式，輔以調整構面的適切發展，將有助於台灣企業國際化發展。

2. 以 Lenovo 為明鏡

本研究藉由對 Daimler-Chrysler 的失敗探討，提供台灣企業於 IM&A 上的借鏡，提醒台灣企業不要犯下一樣的錯誤。中國 Lenovo 的個案探討則能為台灣企業一面明鏡，讓台灣企業了解，同樣具中華文化背景的 Lenovo 是如何進行異文化融合任務。Lenovo 於 IM&A 的事前深入調查、融合過程中重視各向溝通管道、異文化契適選擇與調整構面發展的一致性與同步化，與具成功的動態選擇路徑等，皆有助台灣企業了解成功的 IM&A 異文化融合任務該具備什麼條件。而理解中華文化包容性的隱憂，可讓台灣企業避免重蹈覆轍。

3. 管理文化整合日益重要

管理文化整合是跨國企業都在正視的議題，同樣都有設立文化整合團隊的兩個案，明顯具有不相同的結果。因此，希望藉由本研究對成功與失敗的文化整合團隊活動說明，讓台灣企業能有所警惕與學習。

5.4 未來議題

本研究個案目前僅能證明異文化契適動態變化中的動態路徑（二）：分開型文化走向調和型文化，至於動態路徑（一）的統一型文化走向調和型文化，以及動態路徑（三）的分開型文化走向整合型文化，則有待後續學者證實。

另外，本研究僅以 IM&A 的總體考量來探討 IM&A 異文化契適選擇的議題，並未深入考量企業規模與國家文化差異會對異文化契適選擇造成什麼樣的影響。實際上，本研究在對個案做整理分析時發現，企業規模與國家文化差異確有可能會讓企業在做異文化契適選擇時，出現偏向選擇。譬如說在國家文化差異中，西方企業對西方企業的 IM&A，在異文化契適選擇上，可能因其個人主義與男性作風濃厚，較偏向於做出分開型文化或是整合型文化選擇，而中國企業由於其儒家文化思想的影響，可能會讓他們

傾向於分開型文化或是調和型文化。至於哪種偏項選擇會是其最適，有待後續學者釐清。表 5.1 與表 5.2 是本研究對 (1) 企業規模與 (2) 國家文化差異做的基本分類，可提供想進一步釐清企業規模和國家文化差異的異文化契適選擇偏向的學者們一個參考。

再者，本研究對 IM&A 兩企業的異文化的背景假設，是視國家文化會影響企業的文化表現為強度，即是以文化大觀面來探討 IM&A 異文化融合議題，但是相同國家的不同企業，可能會因其公司治理的方式不同，而產生不同的企業文化表現，而後續學者也許可以以本研究理論為基礎，換從公司治理與企業文化的角度出發，來做更深入的探討。

表 5.1 IM&A 企業—組織規模差異別

組織規模	大型企業/集團	中小型企業
大型企業/集團		
中小型企業		

資料來源：本研究

表 5.2 IM&A 企業—國家別

IM&A 企業國家別	歐	美	日	中	台
歐					
美					
日					
中					
台					

資料來源：本研究

參考文獻

一、 中文部分

- 王慧堂與郝明義(譯)(1985)。21世紀企業全球戰略。台北市：經濟與生活。(大前研一)
- 李世暉(2008)。文化趨勢—台灣第一國際品牌企業誌。台北市：御璽。
- 林博文、陳怡之與洪慈雲(2003)。策略聯盟傾向、技術研發與企業無形資產之蓄積。台灣管理學刊，3(1)，59-74。
- 林惠文(2000)。從美國併購風潮看台灣銀行產業之發展。商管科技季刊，1(4)，447-457。
- 林家五、彭玉樹、熊欣華與林裘緒(2004)。企業文化形成機制：從認知基模到共享價值觀的形成。人力資源管理學報，4(3)，91-115。
- 彭德中(譯)(1994)。改造企業文化：如何使企業展現活力。台北市：遠流。(河野豐宏，1998)
- 柯國華(2006)。企業成長策略之研究—以明基集團為例(碩士論文，國立中山大學，2006)。全國碩博士論文資訊網，094NSYS5121076。
- 凌志軍(2005)。聯想風雲—蛇吞象。台北市：時報文化。
- 張殿文(2005，7月15日)。BenQ革命一百天。數位時代雙週刊，110，52-57。
- 郭建志(2003)。組織文化研究之回顧與前瞻。應用心理研究，20，83-114。
- 曾一桓(2007)。中國大陸國有企業進行跨國併購之研究—以國家中心論之研究途徑分析。未出版碩士論文，國立成功大學，台南市。
- 黃正雄與黃國隆(2003)。價值觀一致性對人力資源措施與組織承諾間關係的中介效果。人力資源管理學報，3(2)，115-133。
- 楊文輝(2006)。企業文化整合之研究—以飛信半導體購併米輯科技個案為例(碩士論文，國立中山大學，2006)。全國碩博士論文資訊網，094NSYS5457030。
- 劉兆明與黃子玲(1995)。企業文化的解讀與分析—以三個大型民營企業為例。中華心理學刊，43(2)，189-206。

- 鄭宇倫(2008)。組織受到衝擊後之文化動態研究(碩士論文，國立中山大學，2008)。全國碩博士論文資訊網，088NSYS5121014。
- 冀勇慶(2009，11月20日)。聯想懸崖勒馬。CEOCIO，280，54-56。
- 遲宇宙(2005)。聯想局。台北市：城邦商周。
- 鐘文蘭(2000)。合併對組織氣候、組織承諾之影響—以某會計師事務所合併案為例(碩士論文，國立中山大學，2000)。全國碩博士論文資訊網，088NCU00007029。
- 婁岩(2005)。聯想與IBM的姻緣際會：解讀聯想與IBM的經營管理之道。北京市：中國紡織出版社。
- 黎曉旭(譯)(2006)。品牌背後的故事。台北市：久石。(Rothache, A.)
- 江玲(譯)，1984。塑造企業文化。台北：經濟與生活。(Deal, T. E. & Kennedy, A. A., 1982)
- Ashkenas, R. N., Demonaco, L. J., Francis, S. C. & Carey, D(2002)。載於李田樹(譯)，哈佛商業評論精選：23，Mergers and acquisition 合併與收購(頁170-204)。台北市：天下遠見。
- Kale, P., Singh, H. & Anand P. Raman (2010，二月)。當收購對象的盟友。哈佛商業評論全球繁體中文版，42，100-109。
- Selden, L. & Colvin G (2003，6月)，併購者未必是輸家。哈佛商業評論中文版，22，70-81。

二、日文部分

- 川井伸一(2008)。國際競爭戰略の比較分析。海外進出する中国經濟，73-82。東京都：日本評論社。
- 吉村典久、北居明、出口将人與松岡久美(譯)(1999)。經營戰略と企業文化。東京：白桃書房。(河野豐弘與 Clegg S. R.，1997)
- 朱炎(2007)。中国企業對外投資の問題点と課題。富士通総研・研究レポート，155，43-47。

廣瀬 俊(2008)。中国進出日系企業の現状と課題に関する一考察—日本型経営とグローバル化について。日本大学大学院総合社会情報研究科紀要，9，139-150。

三、 英文部分

Ball, R. (2004). Corporate Governance and Financial Reporting at Daimler-Benz(DaimlerChrysler) AG: From a“Stakeholder”toward a“Shareholder Value”Model. In Leuz, C., Pfaff, D. & Hopwood, A.(Ed), *The Economics and Politics of Accounting*(pp.103-142). New York: Oxford.

Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M. & Weber Y. (1992). Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, 319-334.

Collins, J. (2008, May). Culture Change Starts from the Heart. *Long-Term Living Magazine*, 48-49.

Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. USA: Thomson South-Western.

Finkelstein, S. (2002). The DaimlerChrysler Merger. *Tuck School of Business at 603-646-3176*, No1-71, 2-8.

Frankema, K. B. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2/3/4, 192-207.

Gerstner, L. V. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?-- Inside IBM's Historic Turnaround*. New York: HarperCollins Publishers Ltd.

Griffin (2008). *Management* (9th ed). Boston: Houghton Mifflin.

Hawkins, P. & Shohet, R. (2006). *Supervision in the Helping Professions*. New York: Two Penn Plaza.

Hawkins, P. (1997).Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity. *Human Relations*, Vol. 5, No. 4, 417-440.

Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, 4-21.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. New York: Sage.

- Hofstede, G. (1984). National Cultures Revisited. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 2, No. 1, 22-28.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G., Meeuwesen, L. & Muinen, A. B. (2009). Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication. *Patient Education and Counseling*, Vol. 75, No. 1, 58–66.
- Hooijberg, R. & Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 1, 29-50.
- Karolyi, G. A. (2003). DaimlerChrysler AG, the first truly global share. *Journal of Corporate Finance*, Vol.9, No. 4, 409– 430.
- Laurent, A., (1986). The Cross-cultural Puzzle of International Human Resource Management. *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, 91-102.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, 79-90.
- Omri, M. & Károly, B. (2009). The Influence of Speed of Integration on M&A Integrations Success. *Vezetéstudomány*, June, 2009, BSJ 40, 55-59.
- Peng, S. (2008). *Achieving Successful Cross-Cultural and Management Integration: The Experience of Lenovo and IBM*. Master Thesis. Unpublished master dissertation, Auckland University of Technology.
- Pepper, G. L. & Larson, G. S. (2006). Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34, No. 1, 49-71.
- Pries, L. (2003). Emerging production systems in the Transnationalisation of German Carmakers: Adaptation, Application or Innovation. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, No. 2, 82-100.
- Reed, D. (2008, December). The road map to best practices requires a change in culture. *Plant Engineering Magazine*, pp.45.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Vol.12, No.1, 13-28.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass

- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2001). HR Issues and Activities in M&A. *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, 239–253.
- Stanusch, A. S. (2009). Culture Due Diligence based on HP/Compaq Merger case study. *Journal of Intercultural Management*, Vol. 1, No. 1, 64–81.
- Tung, R. L. (1993). Managing Cross-Nation and Intra-Nation Diversity. *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 4, 461-477.
- Weber, Y., and Schweiger, D. M. (1992). Top Management Culture Conflict in Mergers and Acquisitions: A Lesson from Anthropology. *International J. Conflict Management*, Vol. 3, 1-17.
- Weber, Y., Shenkar, O. & Raveh, A. (1996). National and Corporate Cultural Fit In Merger/Acquisitions: An Exploratory Study. *Management Science*, Vol. 42, No. 8, 1215-1227.
- Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). *Sociology and the School, An Interactionist Viewpoint*. London: Routledge and Keegan Paul.
- Zhao, Z. (2007). How to Transition Chinese Firms into World-Class Corporations--Organizational and Cultural Innovations are Key. Unpublished master dissertation, Massachusetts Institute of Technology University (MIT).
- Zhu, Z. & Huang, H. (2007). The Cultural Integration in the Process of Cross-border Mergers and Acquisitions. *International Management Review*, Vol. 3, No. 2, 40-45.

四、 網路資料

- Stuttgart, Germany & Auburn Hills, Mich. (7 May 1998). "Daimler-Benz and Chrysler Merge," Retrieved May 13, 2010, from the <http://www.theautochannel.com/news/press/date/19980507/press012154.html>
- Milko van Duijl.(June 15, 2006). "Lenovo– An example of Chinese Globalisation. Form Lenovo—Globalisation with IT," Retrieved February 15, 2010, from the <http://www.oecd.org/dataoecd/60/43/36929454.pdf>.
- Woods, L.(May 18, 2007). "How Daimler, Chrysler Merger Failed," Retrieved May 13, 2010, from the <http://www.articlesbase.com/automotive-articles/how-daimler-chrysler-merger-failed-149797.html#ixzz0pPnx4ard>

A-Ju. (February 8, 2009)。 「新世紀聯姻—FIAT與CHRYSLER正式結盟！」。 Yahoo
汽車新聞，線上檢索日期：2010年4月20日
http://tw.autos.yahoo.com/auto_information_article2/url/d/a/090208/4/2iq9.html

Lenovo . *About us*. Retrieved March 16, 2010, from the
<http://www.lenovo.com/lenovo/tw/zh/>

Daimler. *News*. Retrieved April 16, 2010, from the
<http://www.daimler.com/company/news>