

文化冲突、容错与融合机制： 基于中外企业并购的新媒体传播实践考察^{*}

—
范
跃
民

何
超
彦
—

【内容摘要】 在新媒体环境下,中外资文化在企业并购过程中产生的文化冲突愈加频繁和激烈,给并购企业的整合机制提出新的挑战。利用新媒体的传播优势,企业可在跨文化管理和品牌营销中实现文化的柔性融合。具体而言,在“先过渡、后整合”的渐进式思路下,企业保留了外资企业运作特色,同时也在容错机制设定和媒介化实践中,逐步推进员工的跨文化适应和新品牌建构。相比于以往的企业并购,新媒体全方位地介入到中外资并购事件中,并在媒介效能的叠加效应中完成来源劣势国企业对外资企业的文化整合。

【关键词】 新媒体; 并购; 文化冲突; 容错机制

DOI:10.19977/j.cnki.xdcb.2024.11.016

一、问题的提出

在经济全球化的背景下,中外资企业并购现象屡见不鲜,文化差异和冲突、文化认同危机和适应是并购过程中不可避免要面对的问题。而网络时代的媒介技术深刻地嵌入到整个企业并购事件中,新媒体与跨文化传播活动建立起了紧密的联结关系。作为并购活动之跨文化传播的中介,新媒体既可能扩大文化差异的裂口,也可能助推异质文化的融合。在新媒体语境下,跨文化传播中出现的信息流向不均衡现象愈加常态化,新一轮的“数字鸿沟”进一步深化了文化劣势群体对自身的文化焦虑感。^①发展中国家的后发企业作为文化劣势群体,并购跨国企业海外业务或境内业务,远比发达国家企业并购发展中国家企业要困难,显现跨文化传播中的不均衡现象。^②文化、制度和规则上的巨大差异,让企业在

整合过程中遇到不少矛盾,员工离职、价格错位、标识违规、推广缺失等事件不时发生,不少后发企业在并购后选择“互不干涉”的方式规避不均衡现象的激化。新兴经济体国家企业与发达国家跨国企业的文化背景差异、发达国家的企业对他者文化的理解与接受程度有限,引发了来源国产品歧视的整合困难,即“来源国劣势”^③。作为并购后的双方实现协同效应的一大障碍,来源国劣势一直都是后发企业、乃至于整个市场与社会致力于突破的一大难题。

已有研究指出,针对外来者劣势这一问题,不少并购企业从战略动机与逻辑出发,通过完全或部分无障碍沟通机制,利用将自身的经验和技能对被收购企业进行慢性浸润,协助其发现和解决相关问题,最终形成系统的管理机制和应急方案处理机制以摆脱困境。^④同时,这种合资方式也被并购企业融入至高端价值链环节。^⑤当被并购企业的经营经验累积至超越临

^{*} 本文系国家社会科学基金重大项目“一带一路相关国家贸易竞争与互补关系研究”(项目编号:16ZDA039)、广州市哲学社会科学“十四五”规划项目“广州本土企业与外资企业的互动机制和路径研究”(项目编号:2024GZGJ75)的研究成果。

界值之后,原并购企业认为自身已大部分获知其高端价值链环节的竞争环境、制度和文化^⑥,从而离开合作方准备“单干”。在文化差异层面,格雷布纳(Melissa E. Graebner)在企业收购整合过程时,从被收购方角度提出了“平等”求偶与“联合”管理的构想。^⑦传统上的研究案例大多为外资对中资发起并购,中资型的后发企业主动寻求外资企业的研究较少。并购后,地方文化差异容易在跨文化传播活动中上升为文化冲突,文化强势方难以接纳与认同他者文化,而文化弱势方则容易被焦虑与不安所萦绕,双方在交流传播过程中的拉锯,极大可能会导致初始愿景的偏航从而并购趋向失败。^⑧不过,突破框架的例外情况也时有发生:文化差异在并购过程中有效弥合,使得后发公司在整合后能与当地环境达成微妙的平衡。^⑨

在整个中外资跨国并购运转过程中交织着跨文化传播与新企业文化建构的主线,姆贝(Dennis K. Mumby)指出组织在文化传播中生产的意义,以此建构自身存在的合法性。^⑩在企业的合作或决策方面,信息的收集与处理比做决策本身显得更为重要。^⑪随着媒介技术的迭代和传播环境的变更,社会形式已然出现了曼纽尔·卡斯特(Manuel Castells)所描绘的网络社会(Network Society)的特征“战略决策性经济活动的全球化、组织形式的网络化、工作的弹性与不稳定性、劳动的个体化、由一种无处不在的纵横交错的变化多端的媒体系统所构筑的现实虚拟的文化(Culture of Virtuality)。”^⑫作为网络社会的技术支撑,新媒体全方位、多层次地渗透到经济文化活动的全球化中。这种以数字化形式存储、处理和传播信息的新媒体被定义为当前跨文化传播的基本载体,宏观上协调了国家间的文化冲突,中观上使企业和社会之间跨文化沟通频繁,微观上突破了个体观念差异的物理限制。^⑬就本研究关注的对象而言,并购后的新企业制度体系和整合推广等问题不仅影响着经济效益,还涉及企业员工之间的跨文化适应。体现

在企业组织层面,以新媒体为核心的传播模式正影响着诸如知识管理、参与管理、企业创新以及伙伴关系与联盟的发展等各方面,影响着中外资企业并购及其企业机制转变。在此背景下,本研究关注来源国劣势情况下的中外资企业并购,就其并购后企业的文化冲突及其调适模式展开探讨。中外资企业并购期间的文化冲突及新企业文化的认同危机是什么?新媒体嵌入的容错机制如何化解企业内部的矛盾?新媒体在中外资企业的文化融合中如何超越文化差异、推动文化认同和建构新的传播形态?

二、研究对象与研究方法

本文选择华润啤酒公司并购整合喜力在中国的三个工厂及营销公司作为样本,参考格雷布纳等人的嵌入式研究设计,将并购方的华润啤酒、被并购方的喜力的高层管理者作为访谈对象。尽量描述整个事件起因结果的全过程,推导出理论模型更加贴近事件现实。^⑭华润啤酒创立30多年,企业的雪花啤酒品牌现居国内市场份额第一,但相对于百年历史的欧洲企业喜力,还属于后发企业。喜力是一家全球500强跨国企业,于1863年在荷兰阿姆斯特丹创立,是全球最大的啤酒出口商、国际第一品牌。2019年,华润啤酒与喜力在中国完成了股权置换的并购,各占股权60%和40%。区别于以往大多数跨国企业并购中资企业的传统,此次并购是中资企业对全球性跨国企业在特定国家或区域进行业务并购的特别案例,对喜力局部地区业务的并购与中国企业吉利汽车并购沃尔沃汽车等全球业务有所区别。首先,笔者及研究课题小组成员曾在此企业及此类快消品行业企业任职十多年,并全程参与2019年并购交接及并购后合资企业的运营及调研,观测和搜集到大量一手资料。其次,笔者在最初研究这家被收购样本企业运营后,提炼了中外资耦合机制的概念,在此耦合机制基础上增加了此收购初

期的文化冲突、机制磨合的个案 符合原样复制和差异复制的逻辑。最后,在中外资并购中,发展中国家相对于发达国家的企业的企业往往处于来源国劣势地位,无论对于跨国企业的整体业务,还是对部分业务而言,并购以后两国企业的文化冲突无法完全避免,中资企业在整合外资企业的在华业务的同时却能将外资企业的全球性文化实现“在地化”。对此,本研究详尽搜集了整个并购过程前后五年时间的数据,并聚焦于并购前原状和并购后效果之间的对比,以及使用经验材料描述了整合过程的演进,如表1所示。

数据资料收集主要在2018至2023年完成,主要有以下三种类型:(1)笔者及研究课题小组成员对出售方和收购方进行封闭式与开放式相结合的访谈。对象是知晓及了解并购事件的原有及现任管理人员、工厂部分技术人员。

对其进行深度访谈,每次时间约0.5—1.5小时,并从其他途径补充资料,以增加信效度,访谈途径见表2。(2)研究课题小组成员从企业获取并购案例的相关资料,包括管理层公开或半公开发布的演讲稿、内部刊物、报告、档案资料等,并通过电话和邮件进一步聚焦与追踪并购与整合中的关键内容。(3)笔者及研究课题小组成员还收集了一些来源于企业官方网站、其他相关网站以及公开发行出版物的二手数据和资料作为补充。对实时数据与档案数据进行同步的收集与验证,可减少回溯性解释、刻板印象等严重影响研究信度的问题。^⑮为展现整个事件的全貌,笔者尽可能运用事实描述,而不是评价的方法来引导被访者叙述问题。为鼓励被访者进行高质量的采访,调研人员承诺保密。

表1 华润啤酒并购喜力在华业务流程

时间	并购前后进程
2016年	侯孝海全面掌控雪花啤酒,华润啤酒与SABMiller ASIA 签订协议,收购其拥有的华润雪花啤酒49%股份,华润啤酒股份独立。
2017年6月	华润啤酒和喜力双方团队第一次在新加坡见面,华润啤酒向喜力在华业务进行访问并表示竞购邀请。
2017年10月	在中国香港,双方团队第二次见面谈及合作的操作方向,时任CEO侯孝海认为“一个企业一个团队”的思路。
2018年10月	华润啤酒与喜力集团签订协议,购得其在国内大陆六家企业股份和喜力香港企业的已发行股份,并获得喜力在国内的全部业务。
2019年4月	华润啤酒与喜力中国开始完成交割,除去华润啤酒上市发行的50%流通股,剩余股份华润占60%,喜力占40%成为第二大股东。
2019年9月	双方已完成交接手续,华润啤酒正式接管原喜力业务、经营团队和渠道终端。

资料来源:来源于网络资料自行整理

表2 一手资料采集路径

企业名称	被访人员	岗位	访谈时间及说明
原喜力(中国)企业	杨**、张**、陈*、刘*、杨**、马**、麦**、黄**、刘*	总经理/业务经理/市场总监/大区总经理/业务经理/业务员	在喜力企业任职期间,课题组成员分别单独访谈过上述人员2次及以上。并对杨**进行了1.5小时访谈。另外,现场群体访谈约2小时,单独现场访谈及电话访谈约0.5—1小时。
	潘*、张**、杜**、黄**	前百威社会招聘人员,总经理/经理	分别对个人现场采访1小时。
华润啤酒	付**、王*	华润啤酒人力资源管理人员	访谈约1小时,主要内容为人力安排的实例、回顾及思路。
	南**、曾**、赵**、零**、赵**、刘**	华润啤酒员工:业务总监/业务经理/财务总监/市场/营销管理基层	课题组成员分别在华润啤酒销售部、业务部、营运部、市场部轮岗实习12个月,与部门经理和基层员工访谈30余次,走访了210个销售网点。
	张*	生产营运	课题组成员在营运部张*带领下,参观了生产工厂并进行了现场访谈。
喜力(中国)企业	J**/S**	项目经理	课题组成员参加华润啤酒方和喜力方对话会议,协同走访市场,邮件和电话交流。

资料来源:人员访谈记录及音频汇总

三、中外文化差异语境下企业并购的文化冲突及传播

阿帕杜莱(Arjun Appadurai) 认为 ,全球化浪潮下 ,文化容易在流动与断裂中生产出异质形态。^⑩在各种跨界实践之中 ,原本隐身的文化差异逐渐浮现 ,跨文化传播的参与者也因此走入“自我”与“他者”身份认同之分合的困境。中资企业对外资企业的并购 ,涉及东方文化与西方文化之间的碰撞。在新媒体这一传播介质中 ,双方的冲突变得更为频繁。个体对自我在企业定位的认知 ,随着并购发生而出现的工作方式位移和工作业务转变 ,展现出错综复杂的表现形式。

对企业的跨文化管理而言 ,文化冲突的发生常常是悄无声息的。美国的人类学家爱德华·霍尔(Edward T. Hall) 认为 ,文化作为人的生存环境 ,一直都在以最深刻和微妙的方式影响着人的存在 ,如自我表达、思考方式、行为

方式、问题解决的方式等。^⑪拉里·萨姆瓦(Lary A. Samovar) 等更是指出 “文化是一切个人和社会赖以生存所必须具备的结构、稳定和安全的基

础。”^⑫理想的跨文化传播希望双方共享着相似的观念 ,然而 ,文化对人之意义感知及行为反应具有一定程度的稳固性 ,因而 ,不同文化背景下的企业经营与管理也面临着巨大的困难。不同文化传统的企业在与其他企业进行合作时都强调自身文化的独立性或优越性 ,如此一来 ,并购双方文化差异越大 ,投资人越容易持谨慎态度。如果能在并购双方之间传播一个相对积极的信息 ,就可以在某种程度上弱化企业文化差异的消极影响。

并购发生后 ,中外资员工因此聚合为同一个空间内的群体。然而 ,双方此前均把对方所认同的文化视作他者 ,而当两者之间的文化距离越远 ,文化分歧与冲突出现的可能性就越高。对于华润啤酒与喜力在华业务并购过程中可能发生的文化冲突 ,可从访谈中体现一二 ,如表 3 所示。

表 3 企业人员访谈例证

差异	人员	岗位	例证
组织文化	杨**	总经理	“员工及顾客的文化有很大区别”
	赵**	财务经理	“三天两头总部派驻审计组入驻 ,审计违规事项”
	付**	人力总监	“喜力高端人才、学历的优势摆在这里”“华润审计部、纪委对违规事项抓得很紧 ,要有组织纪律”
目标结果	张**	业务经理	“外企重结果 ,国企重过程”“注意违规踩雷”
	陈*	市场总监	“前期操作或许能够获得信任 ,但要为做过的决策结果负责 ,比如清算机制等”
	刘*	业务总监	“管理方式很不一样 ,搞不定”
人力资源	刘*	基层	“人员调动性”
	王*	业务经理	“人员晋升的年龄限制太严了”
工作方式	刘**	市场部经理	“高档与中档啤酒的推广方式差异”
	欧**	市场总监	“外企与国企的审批流程”
	潘*	业务总监	“变化太快 ,有点难适应”“销售政策不持久”

资料来源: 人员访谈记录及音频记录

从表 3 企业人员“三天两头”“搞不定”“太严了”“难适应”的表述 ,反映企业人员将对

他者文化的理解放置于与自身文化投影的比较之中 ,并出现情绪焦虑。在差异逻辑下 ,他者文化容易以一种被否定的方式呈现。在该中外并购

事件中 ,中外文化分歧的出现是历代传播时空的限制而产生的传播不可通约性 ,由此堆叠出明显的文化边界 ,并建构出不同文化系统下的身份认同。而新媒体则将本来存在传播壁垒的两个文化系统汇聚于同一个界面中 ,导致文化

冲突的操演更为频繁。此处,文化边界与双方传播壁垒的形成,其成因可能归结为国家、企业与人际这三个面向。

(一) 国家层面:集体主义与个人主义的冲突

喜力和华润啤酒两家企业的文化差异背后可追溯至两个国家,甚至是亚洲与欧洲之间的

差异。霍夫斯泰德(Geert Hofstede)认为企业文化是价值观与行为实践的复合体现,其团队成员对72个国家的企业及员工进行问卷调查后,聚焦企业核心价值观维度总结出东方国家与欧洲国家的文化区隔,并将此提炼为文化维度理论。其中,中国文化模型主要分为五个维度,各维度的得分差异如表4所示。^⑩

表4 中国和荷兰按霍氏文化维度指标得分

国家	权力化程度	不确定性规避	个人主义	男性主义	长期取向
中国	89	44	39	54	100
荷兰	49	48	75	85	49
文化差异	50	-4	-34	-31	51

资料来源: Hofstede 团队文化价值观主题问卷调查

许倬云在对比中国文化与西方文化时,指出中国文化的主流是儒家文明,主要在于缔造一个理想的“仁”人社会,而西方则是以基督教精神为基底,追求公平与理性的道德观;人际关系方面,中国文化强调人与群体之间的关系模式为同心圆,而西方则强调个体的决策自由;在人与环境方面,中国强调二者的互动,西方则强调人对环境的征服;在时间上,中国的时间观念是延续的,而以希腊神话为代表的西方时间观念则突出下一代对上一代的克服。^⑪简言之,西方文化强调个体与外界的独立与断裂,而中国文化则强调个体与外界的圆融与连续。在历史的累积下,儒学和基督教的叙事在各领域扎根,逐渐生发出不同形态的文化认同。观察霍夫斯泰德的“权力化程度”指标,可发现中国的分值处于高位,而荷兰则处于低位。从中外资企业的差异来看,中资企业华润啤酒在管理架构中的设计更加偏向于层次分明的金字塔式架构,企业日常的管理决策也更加依赖于最高领导,企业的重大决策、管理方法等诸多方面也会受到国家政治层面的影响。中国企业文化模式以集体主义为主,而欧美企业偏重于个体主义文化,强调个人价值的重要性,其企业的组织一般为扁平化的内部组织架

构。外资企业的市场化程度较高,较少受到政治方面的影响。

在新媒体使用与管理层面,华润啤酒与喜力之间的差异也是集体主义与个人主义之偏向不一的一个缩影。就华润啤酒而言,其前期以QQ和微信作为主要沟通媒介,而正式的工作则使用OA内部申报审批流程。后期为了防止泄密,华润啤酒开始明确表示要减少私人传播媒介的使用,启用“润工作”(企业内部即时对话软件)作为主要的工作传播媒介。“润工作”除了具备微信等即时沟通的媒介功能外,还嵌入了各种审批环节流程。喜力使用Outlook办公邮件系统进行日常沟通,作为正式工作的传达,辅以微信、电话等作为非正式的沟通。在此处,邮件呈现出备忘录或审批证据的媒介功能。开发“润工作”专业内部沟通软件,体现了华润啤酒对群体集体智慧表达的重视,而喜力对沟通媒介的选择具有一定的随意性,是对个体本身的智性凸显。

(二) 企业层面:语言习惯与商业策略的区隔

企业文化差异的存在可能会在并购整合中产生许多问题,但因为其有助于凝聚力提升的独特价值,也会成为整合过程中的特别保护对象。国企华润啤酒与外企喜力在企业层面上存

在的文化差异,大致可分类表现在市场经营理念、语境文化、企业价值观、长期发展策略等方面,如表5。

表5 华润啤酒与喜力企业文化差异

企业简介	华润啤酒	喜力在华业务
成立日期	1994 年	90 年代中期
企业性质	内资企业	外资企业
语境文化	高语境文化	低语境文化
企业价值观	每一个人都很简单,每一瓶酒才放光彩	以人为本;迈向包容、公平与公正的世界
经营理念	顾客为先,持续进步,创造价值	质量、价值优先
发展战略	质量增长、转型升级;决战高端、品质发展;高端制胜、卓越发展	稳步增长
组织氛围	五湖四海,学习反思,简单坦诚	拥抱包容性和多样性

资料来源:笔者根据喜力和华润啤酒官网公布及内部培训教材进行整理

首先,语言习惯的差异,让双方的沟通习惯出现不适的情况。喜力在华业务的工作语言是英文与汉语共用,而华润啤酒则是汉语。在霍尔那里,强调共同性的中国是“高语境文化”(high context)区,而重视差异性的欧洲则多属于“低语境文化”(low context)社会。高语境文化的文化社会成员因处于高度同质的历史文化、传统风俗中,绝大多数信息传播都暗含于既定的语境当中;而低语境文化的成员传播需要通过信息本身实现,即要求信息编码具体、直接与清晰。^② 中国人在沟通时尽量避免冲突,注意表达的语气和方法,包括沟通的“度”和潜台词。在中资企业森严的等级制度中,信息传播的层级架构明确,下级员工在对上级请示时需要加上其头衔,如“某总”“某经理”等。企业的员工在“润工作”的交流群里较少参与评论类的信息,员工表示其“不敢大胆评论事物”“一辈子呆在国企里,抬头不见低头见,怕得罪人”。相比之下,外资企业在群聊与邮件的官方称呼大多直呼其英文名字,信息内容的表达“不绕弯子”,事件的评论较常发生,群聊发言活跃度高,受访人员大多直言自己“对事

不对人”“东家不打打西家”,沟通时的顾虑相对较小。由于外资企业的人员流动性较大,对于企业内部的人情网络的重视度远低于其对业绩表现的专注度。在此语境差异下,双方员工若因沟通方式处理不当,文化冲突则会愈演愈烈。

其次,企业的商业策略差异,让外企员工的自我发展认知进入到不协调的状态。在总体愿景上,华润啤酒与喜力都追求产品的品质卓越与营销方式的创新。然而,在具体的经营理念与发展战略中,相比于喜力在华业务的保守求稳路线,华润啤酒展现出更为强烈的市场份额增长欲望,不懈追求多品牌拓展的领域和市场地位。商业战略部署的不一致,容易让被并购方的外资方员工缺乏职业发展所需要的安全感,引发其对新企业文化的抵制情绪。2019 年收购初期,喜力广东分企业数十名员工因为担心此次收购行为与自己的职业发展期待不符,自发组织向华润并购小组和人力部门开展了主题为员工权益保护的会谈。

(三) 人际层面:精神、制度与行为差异

在地域文化、语言习惯和商业策略的各种影响下,华润啤酒和喜力在具体工作任务执行的制度上也展现出许多不一致的地方。喜力员工的流动频率较高、组织结构简单、工作时间起止明确,在并购发生后遇到了华润啤酒注重人情往来、制度规则多、工作时间弹性等问题,表现出一定的不适应。笔者对两家企业在工作交流的文化差异层面进行了归纳总结,如表6所示。

值得注意的是,媒介技术的进化趋势一直指向着缩短传播者与接收者之间的时空距离。时至今日,新媒体在时间与空间上重塑了企业的日常工作模式。然而,这一在历时轴线上沉积而来的文化记忆,使得自我诠释在面对他者差异时表现出不适。在新媒体的加速下,两种独立文化之间在思想上的互不理解与认知偏差,以及价值观上的互不兼容,体现得尤为明

显。不同企业文化下的员工在使用新媒体时,文化冲突集中到了一个时空无差距的截面中,这种由差异激发而来的冲击感来得更为猛烈。譬如说,为了让员工专注于工作本身,企业的内部工作沟通一般偏向于使用特定的通讯渠道。

在并购前,喜力的日常工作沟通媒介为内部的电子邮件,而华润啤酒则为自主研发的“润工作”。习惯电子邮件传播方式的喜力员工,在面对这种即时工作回应的软件就曾表示出不适应。

表 6 华润啤酒与喜力三个方面的文化差异

	喜力	华润啤酒
精神文化	欧美文化讲究自由、个性、理智、逻辑,目标导向,对事不对人。外资企业的人员流动频率较高,员工之间也习惯了高频率的流动,所以不会花费太多的时间在人情维护上。	中国文化和欧美文化在很大程度上形成了对比,中国文化讲究人治,在工作过程中,“人”因素占据了支配地位,往往有不同“人”的理解与风格方法。“人情”存在于社会中的每一个社会关系里,无论是在家庭、工作的往来之间。
制度文化	因为制度和人员的缺乏,无人监督中间过程,决策过程长而拖沓,责任划分不清晰。	华润啤酒制度完善,有审计部门和纪委部门,任何事实实施,都必须建立在文件审核审批的基础上,把风险系数降低至最低。
行为文化	企业员工较少,结构简单,个人员工守则则以结果为导向,多使用私人通讯工具与邮件进行沟通,没有特定的审批模式,个人流程规则不健全,流程监管比较有弹性。	内部按规则行事往往是最关键的,华润啤酒员工的工作方式与风格也比较严谨,企业有三级审计和监管部门,内部软件“润工作”有严格的审批流程、耗时限定、反馈迅速,严格依规办事。员工违规违纪的红线明确。

资料来源:笔者对标三个文化差异维度自行整理

在工作时间上,“润工作”通常在工作时间以外也需要承担工作沟通的功能,而此前喜力一般在工作日中收发邮件,工作任务的起止时间较为明确。就媒介功能与媒介时间的关系而言,相比于即时通信软件,电子邮件则对同处一个群组的人员进行同时异步的发送,接收者无需及时回复。在工作时间的安排上,电子邮件给予了接收者一定的自由度和灵活性;在内容沟通上,电子函文的沟通内容仅为工作任务本身,工作过程监督较少;在工作者与其同事关系中,电子邮件的接收者之间连接较为松散,个人仅需专注于攻克上级任务。喜力的在华业务被华润啤酒并购后,主要的传播媒介变成了即时通信软件。所谓“即时”,暗含着员工的工作时间更为弹性,工作汇报与审核审批随时进行。例如,每一个任务流程所关涉的员工都必须点击“确定”才能跳转至下一层级,“已读”功能默认员工收到指令随时需要回应突如其来的工作任务,群组的即刻讨论需要成员能动地进入到人际与组织的关系之中……这意味着,依靠“已读”“发送”“确定”等传播接

入口的设定,个人随时可触达他人,整个群体也因这一传播空间凝聚而成。所有的工作规则、人情往来在即时通信软件的沟通中变得尤为频繁,喜力此前自由、个性、理智的文化边界即刻被打破,如业务总监刘某所言“管理方式很不一样,搞不定”。

四、中资企业的跨文化管理与容错机制的新媒体调适

企业的文化冲突上升到一定程度,容易产生对新企业文化的认同危机。而文化也并非自我封闭的系统,其在与他者相遇、沟通后,能在自我调适中变得开放与包容。只有在共同的逻辑下,自我才能悦纳他者,重构出一个双方都认同的文化融合体。在新媒体时代下,如何以新媒体为切入口进行跨文化管理和新品牌营销是企业并购必须面临的一大课题。从并购方华润啤酒的角度来看,需确保文化整合的有效性才能与喜力产生协同效应,进而在中国市场上提取出喜力在国际上所拥有的优势品牌资源,让

两家企业在市场企稳的同时,还能将全新塑造的品牌融入至国内高端市场。

(一)“先过渡,后整合”:数字化运作与跨文化管理

发掘企业之间的共同价值,进而让双方员工对新的企业文化达成共识,是并购企业在文化管理上需要面对的问题。在态度上,并购企业需要尊重彼此的文化差异、宽容对待他者思想与价值观;在行动上,并购企业需要强化文化间的对话,并在协商中推进共识的形成与认同。在具体的跨文化管理与品牌整合中,华润啤酒的文化融合机制为“先过渡,后整合”。

“先过渡”意味着维持高端价值链环节和组织的软着陆。华润啤酒在开展并购后整合时注意以下两点。

第一,保留原人员团队。从发展战略等层面将被并购企业人员并入华润啤酒团队进行整编,制订高端组织架构,将部分喜力原管理层、研发人员整合入高端架构编制,并进行短期的单列考核。

第二,激励及安抚过渡。对喜力在华业务人员所表现出的对裁员等问题的担忧和恐惧,华润啤酒在并购之后给予安抚,在签约初期给予三个月薪金的留任奖励,有效保证原管理组织和渠道客户的延续。在品牌传播上,华润啤酒维持喜力在华业务的原模式,整合初期“国际品牌”和“国内品牌”的路线平行发展。喜力仍保持在中国的高端定位,以及国际化和专业化的品牌形象,而华润雪花仍锚定着中低端市场,稳定其以“量”取胜的战略目标。在生产实践方面,喜力的质量管理、工厂管理等基本维持喜力特色,甚至推广至华润的雪花啤酒工厂中。可以看到,为了避免文化差异因粗暴整合而造成双方的割裂与对立,华润啤酒有选择性地保留了喜力及其背后所代表的欧美文化。

“后整合”主要在于通过人员互动、文化学习、头脑风暴来培养集体智慧。为了让喜力在华业务更好地融入于华润啤酒与中国市场,华润啤

酒在生活与工作两大面向上增进员工对企业文化的认同。在生活层面,针对中外资企业的语境文化差异与生活文化差异,华润啤酒人力资源部专人组织文化层面及日常事务的交流,包括异地差旅、探亲假等福利宣贯及执行。在工作层面,为推动原外资方员工快速融合及深层次接纳华润集团的文化,华润啤酒还设置了培训宣贯项目。华润啤酒与喜力在华业务之间设立了“协调小组”,进行并购后的事务协调并进行跨文化管理。在数字化管理上,华润啤酒通过 CRM^①和 CSMS^②两大运作系统对雪花与喜力业务进行数字化管理。喜力与华润啤酒合并一周年后,华润啤酒在喜力经典这一产品的基础上,在中国市场推出淡口味啤酒产品“喜力星银”。根据中国市场的消费特点,将目标消费群体瞄准 20—30 岁间受到互联网、即时通信等科技影响的年轻人,并选用新媒体作为其品牌营销的载体。华润啤酒 CEO 侯孝海指出“年轻人和新技术,再加上中美关系带来的大变局,我觉得这三个是核心”^③。嗅到年轻人对具有刺激性、新鲜感和个性化的体验喜好,喜力选择电子音乐为赛道,在线上与优酷联手打造音乐综艺,并植入节目互动与表演叙事内容,以“线上+线下+虚拟”跨媒介营销的方式将品牌与青年文化进行意义缝合,在此传播过程中,也让华润啤酒的原喜力员工实现了跨文化适应。

(二)设定容错机制:中外资企业文化的媒介化调适

当今文化与社会活动的各方面已然被媒介所渗透,媒介不仅仅是人们传播信息的中介,还为人们理解特定的文化提供了解释框架。在过去,与媒介保持着独立的企业文化建构领域,也开始依照媒介逻辑和准则开始展开各种传播交流活动,此为媒介化(mediation)所关注的一大议题。^④在媒介化的趋势下,企业文化的建构与维系很大程度上也需要依赖企业的日常传播实践。在此背景下,因调和 cultural 差异而产生的容错机制,是由不同传播媒介联结而成的一项重

要的企业文化传播实践。根据协调机制的依据基础及其结构化程度^②,本文将华润啤酒的文化调适划分为隐性协调机制、实时沟通机制、协调人机制和模块化机制四个层面,如表7所示。

在华润啤酒采取的协调机制中,内容层面上的“容错机制”与形式层面上的“媒介化”实践是其文化调适的关键方案。这不仅使得喜力的高端化和国际化的市场定位继续企稳,华润啤酒的企业文化在对喜力进行纠错时还展现出互联网空间与现实空间交错的新现象。在“企业文化融合”这一目标导向下,中外资企业的传播行动与由不同媒介带来的传播方式共同促

进了企业的文化调适。以华润啤酒设立的管理制度为例,华润啤酒内部成立的“协调小组”对并购后的市场部、生产部、销售部等进行专项整合协调,在“润工作”中建立起专门的网络群组进行信息的实时跟进,以及“Rmeet”网络视频会议每周定期与喜力方面讨论协调进度。在其协调实践中,即时通信软件、电子邮件、视频会议等不同新媒体的传播行动相互交错,成为收购企业对并购企业进行文化融合的中介。在协调活动中,原本分属于不同领域、文化的群体就此聚合而成,并在活动的参与中逐渐适应新的企业文化。

表7 华润啤酒与喜力的协调机制

协调机制	典型例证
隐形协调机制	推进外资人才和各营销中心轮岗制度; 打通信息传递链路,培训提升业务人员新媒体工具(如海报、H5等)使用效率; 挑选喜力人员前往总部参加华润啤酒销管部工作会议; 评级应聘,设定三挖[准(市场/人才/道)道]及人才高待遇(集团CEO侯孝海“三挖”会议纪要); 喜力中国区人员以股东及审计身份访问华润啤酒各营销中心市场; 线上的群公告中展示双方文化标识,线下的营销中心办公室内布满雪花文化标语。
实时交流机制	鼓励员工面对面交流,建立网络群组促进日常交流; 通过“Rmeet”进行视频会议,促进技术网络远程交流、人员培训; 喜力等外企招聘人员和雪花员工共同组成研讨小组,专项攻克问题(餐饮项目组); 喜力方与华润啤酒方共同更新每月战略月报,在“润工作”中报告和交流月度喜力业绩。
协调人机制	人力资源部专门设立协调沟通机构,定期开展网络视频会议,并对并购后喜力人和外聘外企人员开展了岗位薪资分级评价; 人力资源部定期展开专人会谈,协调个人与企业的发展规划。
模块化机制	喜力渠道营销活动、财务费用分摊、价格控制政策; 喜力窜货处罚远超雪花产品2万—5万元(喜力窜货制度,销管部总监); 喜力和雪花覆盖目标差异,消费者拉动式的渠道营销活动(侯孝海“25条策论”“五点一线”讲话材料); “数字化扫码”工作将双方的终端关键人、店长、经理等人员归集分润。

资料来源:作者搜集华润啤酒制度政策和高层讲话纪要整理

在华润啤酒使用新媒体来协调文化时,品牌营销活动中的“数字化扫码”是其中的一个值得关注的案例。在传统的营销方式中,消费者需要将相关信息递交至实体门店,或通过信件邮递的方式寄送至企业,最后由员工筛选并登记有效的内容。在新媒体时代下,通过“扫码”,消费者可以使用智能手机对酒瓶的盖子中印有的二维码进行识别,企业方就此获得了消费者的海量数据,并可同步至云端中,相关数据也能在进行大数据分析的过程中精准描

绘出消费者画像。相比于传统营销,云端和大数据在分析处理时量级更大、效率更高。(如表8、9)。

而在“扫码”行动中,如图1所示,新媒体将现实空间中的人员转化为互联网空间中的“人数”。企业在云端中进行品牌细分时,实现了人员管理与消费者促销的归集。雇员也因此进入到了多维度的大数据跟踪系统,在奖率管理机制中促进人员的竞争与合作;在推动消费者扫码行为上,这一活动也可推动社交媒

体传播和增加消费者粘性。在该营销行为中,新媒体关联起各方人员的行动。在分润机制下,双方雇员成为新媒体符码系统的行动者。华润啤酒在推动喜力经典、喜力星银与雪花纯生三个品牌扫码活动的过程中,以不同品牌行动者身份进行竞合的员工又再一次地进入到

同一个文化意义空间之中,新的企业文化也在该空间内完成了调适。由于新媒体营造出具有即时性、便捷性的虚拟实践空间,越来越多的企业实践能在实体场景之外完成,使得企业文化的融合进程也因媒介化的作用而得以加速。

表 8 华润啤酒的消费者扫码数据云端后台跟踪

非现饮消费者扫码 - 分客户统计															
大区	业务部	经销商	累计扫码情; (X. XX - X. XX)									本月扫码情况(X. XX - X. XX)			
			扫码量				扫码人数					扫码量			
			合计	喜力经典* 听	喜力星银* 听	雪花纯生* 听	总扫码人数	扫码1次	1 < 扫码次数 ≤5	5 < 扫码次数 ≤12	扫码次数 > 12	合计	喜力经典* 听	喜力星银* 听	雪花纯生* 听
合计			47894	37719	6658	3514	12099	5462	4782	1180	675	31634	24811	4232	2591
A 大区	业务部 a	D1	1724	1518	121	85	360	152	124	40	44	1213	1092	44	77
	业务部 b	D2	1111	944	17	150	205	87	79	26	13	733	607	16	110
	业务部 c	D3	360	0	360	0	48	15	15	9	9	267	0	267	0
	业务部 d	D4	745	575	0	170	145	76	47	15	7	466	329	0	137
	业务部 e	D5	410	385	0	25	91	40	35	8	8	217	192	0	25
	业务部 f	D6	1107	233	386	488	244	124	88	22	10	717	128	292	297
	业务部 g	D7	375	148	0	224	133	67	50	11	5	232	104	0	128
	业务部 h	D8	99	55	0	44	26	12	14	0	0	65	38	0	27
	5928			3858	884	1186	1252	573	452	131	96	3910	2490	619	801

表 9 华润啤酒的消费者扫码数据云端后台跟踪

大区	业务部	业务部经理	已注册终端数	活跃终端数 (× × × - × × ×)	活跃终端占比	服务员已注册数量	注册 > 1 周终端的周滚动 (× × × - × × ×) 累计扫码情				需改进(终端数)					多角色扫码	
							扫码终端数	终端扫码率	扫码人数	服务员扫码率	未注册	目标服务员 ≥ 3 人 , 仅注册 1 ~ 2 人	注册 ≥ 3 人 , 仅扫码 1 ~ 2 人	注册后 0 扫码整改截止日期 × / × ×	提报终端数	老板未注册终端数	
营销中心合计			828	339	41%	1868	272	34%	373	20%	141	38	171	166	66	40	17
A 区	业务部 a	M1	7	7	100%	31	4	57%	4	13%	1	0	5	0	0	/	1
A 区	业务部 b	M2	3	3	100%	10	2	100%	5	50%	0	0	1	0	0		
A 区	业务部 c	M3	20	15	75%	59	11	58%	22	37%	0	0	6	1	1		
B 区	业务部 d	M4	19	13	68%	66	12	63%	13	20%	0	0	8	0	0		
B 区	业务部 e	M5	49	33	67%	125	22	46%	38	30%	4	1	13	3	0		

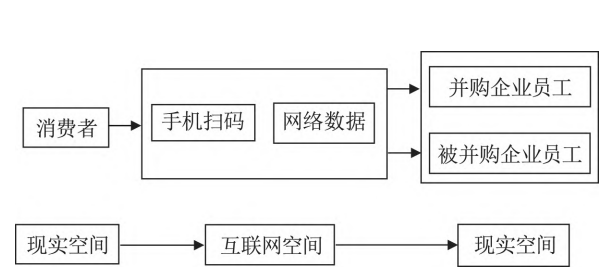


图 1 华润啤酒的“扫码”流程

除了营销活动与文化活动的共同参与,面对由文化差异产生的身份不对称之感知体验,需要在适应期内予以一定的宽容。正如华润啤酒的管理人员表示,要“让喜力方继续保持高端化及国际化,就要稳住喜力团队的人”。在“稳住”的实践过程中,华润啤酒在并购后的实践中归结出一套企业文化容错机制。所谓“容错”并不是纵容外资雇员犯错违规,而是采用

包容的态度对待因文化差异而引起的差错。如图2,容错机制体现了企业对并购活动的管理协调与跨文化沟通。在整个流程中,不同类型的新媒体贯穿于整个协调过程以施展不同的媒介效能。

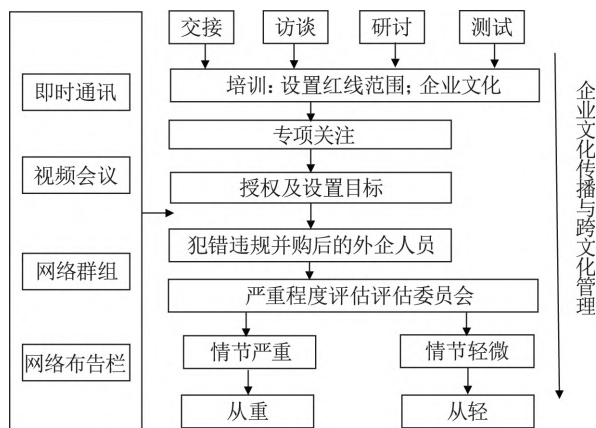


图2 华润啤酒的容错机制

在华润啤酒设定的容错机制图中,可以看到,即时通信、网络视频会议、网络群组和网络布告栏等新媒体贯穿在整个容错机制的流程中。网络布告栏展现了红线范围、容错目标的设定等企业的相关制度,供雇员随时随地翻阅。针对犯错违规,评估委员会可内部群组进行数据收集,面对面或使用视频会议进行访谈、商讨与评估。值得注意的是,容错机制框架主要有以下两个重点:

第一,设立容错机制的标准,分别是容忍度、可检测性和适应性。对于现代管理系统而言,容错机制至关重要,它可以保障用户的体验和满意度,三个标准是设计和实现容错机制的重要原则。

第二,过渡阶段设立保护期,保护期内对于被并购人员的无意犯错行为,按照制度及例外原则,进行降档处罚从轻处理。

整体而言,除了初期企业因为国内外的跨区货、价格控制导致的业绩波动,华润啤酒与喜力并购整合后的成绩总体向好。在双方并购的第一个财年,华润啤酒就显现强劲增长的势头,

高档产品市场份额呈现稳步增长的态势,2023年的60万吨销量使喜力中国成为喜力全球增长最快的市场。

五、总结与结论

如何在新媒体语境下处理全球与本土的关系,是企业在跨国并购中需要考虑的跨文化传播问题。本次中外资并购中,华润啤酒和喜力在华业务取得了阶段性的成功。然而,在复杂严峻的经济形势之下,市场环境大浪淘沙。作为企业的根与魂,企业文化涉及员工对企业的安全感、认同感与自豪感。因而,文化冲突是中资企业对外资企业的在华业务并购领域面临的一大威胁,关系到并购后企业能否行稳致远。研究发现,华润啤酒在并购后的跨文化管理与文化融合策略为“先过渡、后整合”。采取过渡的方式,能在一定程度上规避文化冲突风险,但其在维护和发挥原喜力在华业务团队的主管能力,以及发挥其市场经验等方面仍做得不足。在此基础上,并购后的企业必须逐步进行文化整合,培养两家企业的平行与独立运作能力,利用新媒体实现企业文化的互参与互构,实现“1+1>2”的整合效应。

就本案例而言,华润啤酒收购喜力在华业务必须面对着一个必须回答的问题:如何以相对定位较低的产品地位去适应、容纳或者融合处于较高档地位的被收购企业。研究建议,即使作为收购方,中资企业既不必带着优越感进行收购后的整合,也不必将自我指涉为劣势国,而是需要关注市场数据表现,瞄准市场缺口,利用新媒体的传播优势,实现内部的高效沟通与外部的品牌形象建构。华润啤酒在整个收购过程中表现出较为积极的诚意和态度,在其新媒体传播矩阵布局中,快速捕捉到当前中国市场消费者的痛点。在关注市场表现的同时,跨文化管理、容错机制、新媒体传播策略的完善,同样值得华润啤酒继续加以深思。在

研究过程中,本文在方法论存在一定的局限,由于本文是单案例研究,研究结论的代表性仍待提高。另外,量化数据的收集与检验不足,容易受到研究团队主观性的制约。未来,研究将对此深入至微观和可操作化层面,从单案例

拓展到多案例,采集机制模型变量的细化数据,丰富容错机制的变量,对容错机制进行细化、检验及修正,最终形成可复制的容错机制模型。

【责任编辑:潘可武】

注释:

- ① 孙宜君、葛志宏《论新媒体语境下跨文化传播伦理困境与建构原则》,《现代传播》2013年第10期,第12页。
- ② 魏江、杨洋《跨越身份的鸿沟:组织身份不对称与整合战略选择》,《管理世界》2018年第6期,第140-156+188页。
- ③ Pant A, Ramachandran J. *Navigating Identity Duality in Multinational Subsidiaries: A Paradox Lens on Identity Claims at Hindustan Unilever 1959-2015*. *Journal of International Business Studies*, vol. 48, no. 6, 2017, pp. 664-692.
- ④ McGrath R. G. *How the Growth Outliers Do It?* *Harvard Business Review*, vol. 90, 2012, pp. 110-116.
- ⑤ Yip G. *Total Global Strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- ⑥ Simons J. T., Roberts P. W. *Local and Non-Local Pre-Founding Experience and New Organizational Form Penetration: The Case of the Israeli Wine Industry*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 53, no. 2, 2008, pp. 235-265.
- ⑦ Graebner M. E., Eisenhardt K. M. *The Seller's Side of the Story: Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firms*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no. 3, 2004, pp. 366-403.
- ⑧ Ring P. S., Van de Ven A. H. *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*. *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 1, 1994, pp. 90-118.
- ⑨ Vermeulen F. J., Barkema. *Learning through Acquisitions*. *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 3, 2001, pp. 457-476.
- ⑩ [美]丹尼斯·K. 姆贝《组织中的传播和权力:话语、意识形态和统治》陈德民、陶庆、薛梅译 中国社会科学出版社2000年版,第28-30页。
- ⑪ Starbuck J. W. H., Milliken F. J. *Executive's Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense*. In D. Hambrick (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT: JAI, 1988, pp. 35-66.
- ⑫ [美]曼纽尔·卡斯特《认同的力量》曹荣湘译 社会科学文献出版社2006年版,第1页。
- ⑬ 肖珺《新媒体与跨文化传播的理论脉络》,《武汉大学学报》2015年第4期,第123-124页。
- ⑭ Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods* 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003.
- ⑮ Eisenhardt K. M., Merganser M. E. *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*. *Academy of Management Journal*, vol. 50, 2007, pp. 25-32.
- ⑯ Appadurai A. *Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy*. *Public Culture*, vol. 2, no. 2, 1990, pp. 1-24.
- ⑰⑱ [美]爱德华·霍尔《超越文化》居延安等译 上海文化出版社1988年版,第10、99-111页。
- ⑲ [美]拉里·萨姆瓦、[美]理查德·波特、[美]雷米·简恩《跨文化沟通》陈南、龚光明译 生活·读书·新知三联书店1988年版,第30页。
- ⑳ Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1980.
- ㉑ [美]许倬云《中国文化与世界文化》贵州人民出版社1991年版,第183页。
- ㉒ 程明霞《华润啤酒大变革:一场胆大心细的“未病之术”》,《哈佛商业评论》,https://mp.weixin.qq.com/s/BPTShWCGdhWYBuInLtzLKQ, 2024年02月22日。
- ㉓ 唐士哲《重构媒介?“中介”与“媒介化”概念爬梳》,《新闻学研究》2014年第121期,第26页。
- ㉔ Srikanth K., Puranam P. *The Firm as a Coordination System: Evidence from Software Services Offshoring*. *Organization Science*, vol. 25, no. 4, 2014, pp. 1253-1271.

(作者范跃民系广东财经大学新发展研究院讲师;何超彦系暨南大学新闻与传播学院博士研究生)