

# The Study of Cultural Differences Based on the Chinese Enterprises' Cross-Border M & A in France

Xi Jiang, Bo Xu

Management School, Shanghai University of International Business and Economics, Shanghai  
Email: [jiangxi-219@163.com](mailto:jiangxi-219@163.com), [brianxubo@163.com](mailto:brianxubo@163.com)

Received 6 May 2014

---

## Abstract

France is China's largest investment partner in Europe. With the increase of China-France's cross-border mergers and acquisitions (M & A), the cultural differences problems began to emerge. This essay, through the cross-cultural survey, studies the elements which affect the efficiency of cross-border M & A and the reasons of China-France cultural differences. By using the qualitative and quantitative analysis, we expect this study will help Chinese enterprises effectively deal with and resolve the Sino-French cultural differences and conflicts in the process of M & A.

## Keywords

Cross-Border M & A, Cultural Difference, Culture Dimension, Cross-Cultural Communication

---

# 中国企业对法并购的文化差异研究

蒋 熹, 徐 波

上海对外经贸大学工商管理学院, 上海  
Email: [jiangxi-219@163.com](mailto:jiangxi-219@163.com), [brianxubo@163.com](mailto:brianxubo@163.com)

收稿日期: 2014年5月6日

---

## 摘 要

法国是中国在欧洲的第一大投资目的地国。随着中国企业对法跨国并购数量和规模的增加, 中国企业对法并购中面临的文化差异问题开始显现。论文通过设计基于霍夫斯泰德文化理论的跨文化问卷调查, 并对回收数据进行分析, 研究影响跨国并购效率的中法文化差异, 追溯中法文化差异产生的原因。文章从

定性与定量两个方面出发，为中国企业处理跨国家文化差异提供解决依据。

## 关键词

跨国并购，文化差异，文化维度，跨文化交际

## 1. 引言

跨国并购作为企业迅速拓展外部市场、获取外部资源、进行快速扩张的有效方法，成为越来越多想谋求长远发展的企业的选择。根据经济学人智库(EIU)的数据统计，中国年度对外投资总额以每年 35% 的速度增长。2012 年，中国的海外投资总额已达到了 1150 亿美元，中国的企业活跃在 119 个国家与地区。根据 EIU 的预测，到 2017 年，中国将成为净对外投资输出国。

根据《2011 年度中国对外直接投资统计公报》，2011 年中国对欧盟的直接投资为 75.61 亿美元，同比增长 26.8%。根据法国政府网站公布的信息，2012 年，法国是中国在欧洲的第一大投资目的地国，占到中国对欧投资项目总数的 21%，英国和德国分别排在第二位和第三位，占到中国对欧投资项目总数的 16% 和 7%。入世以来，大量中国著名企业在法国攻城略地。例如，2004 年，TCL 收购法国汤姆逊彩电业务成立合资公司 TTE；2006 年，中国蓝星集团在法国分别并购全球第二大蛋氨酸生产企业安迪苏和罗地亚公司的有机硅及硫化物业务；2007 年，北方重工集团有限公司并购法国 NFM 公司，持有其 70% 的股份，成为世界级盾构机制造商；2012 年，上海光明食品集团旗下上海糖酒集团宣布收购法国 Diva 波尔多葡萄酒公司 70% 股权，等等。

但是，随着中国企业法国并购案例的增加，中国公司海外并购中遇到的问题和挑战也开始显现。例如，在诚信木业与山东隆盛进出口公司联手实施成功并购后几个月，法国普利梭罗胶合板厂就陷入危机。在并购后得整合初期，中法双方就因为工厂入口出安装监控设备和打卡器是否侵犯隐私，为渡过运营难关削减法方管理层豪车数量是否合理等问题存在争议。文化上的冲突，再加上双方没有积极沟通，导致矛盾升级，法方工人罢工。诚信木业甚至被自己的法方员工告上法庭，要求这家由中国人掌管的法国百年板材企业清理破产。又例如更早一些的 TCL 并购法国汤姆逊案例。由于事前对并购后文化整合难度的预估不足，加上经营不善，TCL 品牌被迫在并购两年后全线退出欧洲市场。

中国企业对法并购失败的原因很多，除了经验不足、政策障碍、管理瓶颈、整合困难等之外，很大的一个因素则是源自双方的文化差异。而目前对于中法文化差异的研究角度比较单一。一些学者从语言文化的角度研究中法文化差异对语言运用造成的影响。一些则是从历史的角度追溯文化鸿沟产生的原因。而对在跨国并购领域的研究，学者也多将目光投向绩效和整合策略研究。鲜有文章从调查问卷入手，以定性定量的方法研究文化差异对跨国并购的影响。

论文通过跨文化问卷调查的设计及数据分析，研究影响跨国并购效率的中法文化差异，追溯中法文化差异产生的原因。期望本文的研究结果能够有助于中国企业在今后的对法并购过程中，有效地应对并解决中法文化差异与冲突。

## 2. 文献综述

在国家文化研究领域最为知名的理论，还数霍夫斯泰德的国家文化理论。在国家文化方面，霍夫斯泰德在上世纪 70 年代，对全球 40 多个国家、11 余万名 IBM 员工的问卷调查，发现可以从四个维度帮助人们区分文化对雇员的工作价值观和工作态度的影响[1]。再结合 1991 年麦克·邦德及香港学者的研究成果，对研究成果进行了补充，最终得到五个文化维度——权力距离(PDI)、个人主义与集体主义(IDV)、

男性化与女性化(MAS)、不确定性规避(UAI)、长期导向与短期导向(LTO)[2]。霍式认为文化可以在不同维度上比较,这五个文化维度被认为可以全面地反应一个国家的文化特征,并被学者广泛地运用进行国家间的文化对比[3]。

基于霍式的文化理论,有学者提出了可以通过霍式对不同国家的文化评分,定量测算两个国家间的文化差异,即文化距离。Laszlo、曲如晓、Kogut 和 Singh、Morosini 和 shane 都曾提出国不同形式的文化距离测算方法。综合各方结论以及学者的评论, Laszlo 提出的文化距离测量公式最有信服力。具体的计算方法如下[4]:

$$CD_i = \sum_{i=1}^5 [(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i] / 5$$

其中  $u$  代表被测量的母国,  $CD_j$  表示母国和待测国  $j$  之间的文化距离,  $I_{iu}$  表示母国  $u$  在第  $i$  个文化维度上的打分,  $I_{ij}$  表示待测国  $j$  在第  $i$  个文化维度上的得分,  $V_i$  是第  $i$  个文化维度的方差。国家文化距离测量公式为跨文化研究提供了全新的思路。尤其是在做大样本研究时,当研究的案例对象牵涉到多个国家时,通过分别计算两个国家间距离,可以直观地对不通国别间的文化差异做出比较分析[5]。

当然,除了定量分析,文化差异研究中最常用的还是定性分析。本文即将以霍夫斯泰德的文化五维理论为基础,设计文化差异调查问卷[6]。借笔者在法国学习交流一年的机会,向中法两国受访者投放问卷。通过调查问卷结果的数据,同时考虑到法国以其悠久的历史成为欧洲大陆文化代表的这一事实。作者希望分析当代中国与当代欧洲的文化差异,为中国企业的海外投资行为提供策略支持。

### 3. 中法文化差异调查问卷的设计与信效度检验

#### 3.1. 文化差异问卷维度的设计

问卷涉及权力距离(PDI)、个人主义与集体主义(IDV)、男性化与女性化(MAS)、不确定性规避(UAI)、长期\短期导向(LTO)、跨文化交际六个维度。在现行确立的六个维度的基础上,每个方面作者都给出了五个具有代表性的陈述句子,共计 30 个变量。问卷以 Linkert 打分法进行考察,即根据符合程度的不同,受访者可以在“完全符合”、“符合”、“部分符合”、“部分不符合”和“完全不符合”间进行选择,并赋予 1~5 分的评分。

#### 3.2. 文化差异问卷信度和效度检验

评价一份调查问卷质量的重要指标是信度和效度,一个好的调查问卷应该是可信的并且是有效的。问卷的信度反映的是稳定性,即量表的可靠性和一致性程度。Guilford 曾提出, Cronbach  $\alpha$  系数在 0.7 以上,则表明信度高,可以接受此问卷。基于上述理论,作者在预测试阶段,将问卷投放于 25 名中国受访者中。对收回的 24 份问卷中前五个维度共 25 题运用 SPSS 软件,对数据进行了 Cronbach  $\alpha$  检验,检验数据如表 1 所示。

由上表可以看出,各维度的  $\alpha$  值均在 0.7 以上,表明量表的内部一致性可靠性较高,信度较好。之所以没有对第六维度进行信度分析,是因为第六维度涉及了跨文化交际的多个方面。内部的五道题目分表考察了受访者的语境、时间观念、交友方式、信用承诺等。五道题都借鉴与经典的社会文化理论著作

**Table 1. Cronbach  $\alpha$  test result**  
**表 1. 各维度 Cronbach  $\alpha$  检验结果**

	A1-A5	B1-B5	C1-C5	D1-D5	E1-E5
Cronbach $\alpha$	0.736	0.869	0.805	0.853	0.794

中，各自有良好的可靠性。但是当被作为一个系列进行统计时，必然在数字上呈现低信度的状况。正是考虑到此，所以本文中并未对第六个维度进行信度检验。

量表的效度反映了量表的有效性。从该调查问卷的开发过程可以看出，该量表首先是基于权威专家的文化维度理论，条款的选择又严格遵守了文献中条款筛选的步骤程序，保证了所得的调查问卷具有表面有效性和内容有效性。

## 4. 中法文化差异的分析

### 4.1. 中法文化差异的定量检验

根据霍夫斯泰德的文化五维理论与 Laszlo 的文化距离测量方法，可以测出中国与其他各国间的文化距离。从而从数量上了解中国与某特地国家间的文化差异程度。本文中，我们采用了较大样本的计算，主要测算了中国与 30 个国家间的文化距离。

在这 30 个主要国家中，与中国国家文化距离最远的是瑞典，得分为 7.108；与中国国家文化距离最近的是越南，得分为 0.890。法国的得分为 4.703，处于较高文化距离的水平。得分说明法国与中国的文化存在较大的差异，中国企业在法并购容易出现文化冲突，需要在并购前对中法文化差异进行分析。因此下文中，我们将就中法文化差异，在文化调查问卷的基础上进行深入分析，并结合案例进行探讨。

### 4.2. 中法文化差异的定性检验

调查问卷的预检测之后，对问卷的部分语句进行微调，以使其能更为受访者理解。进入正式调查阶段，作者利用在法国学习的机会，将中文调查问卷投放给中国学生及老师，同时将翻译后的英文问卷投放给法国师生。本次共投放问卷 130 份，收回 124 份有效问卷。其中中方问卷 66 份，法方问卷数 58 份。

将问卷反馈结果前五个维度进行数据统计，对每一维度，每一道题的得分进行加总。最终得分结果如表 2 所示。由于每道题的权重相同，因此将每一变量的平均分乘以 0.2 后，即可得到每一维度中方、法方的最终得分。

#### 4.2.1. 权力距离

中国与欧洲代表——法国的文化差异不是非常明显。结合调查问卷，可见中法社会都存在明显的权利层级。组织、社会结构层次分明，具有权力地位的人身居高位，受人尊敬。且在社会地位、收入、教育背景、资源等方面具有显著的优越性。活在中法社会中的人，会认为由层级造成的“不平等”现象是可以接受的。他们尊重组织系统，尊重上级决定，不会越级行事。具体在日常生活中，就作者在法交流一年中与法国学生的接触发现，法国学生在课堂上仍以老师作为唯一权威。虽然在课堂上向老师发问或提出不同意见时有发生，但是老师握有是否就该问题进行讨论，或讨论多久的权利。

**Table 2.** Sino-France's scores in 5 dimensions  
**表 2.** 中法各维度得分

维度	得分	
	中国	法国
PDI	4.388	3.118
IDV	2.216	3.572
MAS	3.376	2.248
UAI	2.304	3.648
LTO	4.516	2.090

在商务会议上，谈判角色和发言角色也是有明确定位的，在讨论问题阶段随意插话发言时不被接受的。出现这种相似性的原因，在于中法历史上的相似性。同为历史古国，中法均具有灿烂的文化。曾同为君主立宪制国家，君臣等级观念深植于两国历史之中，从而让两国人民在对待权利上有相似的尊重。

从具体案例上来看，TCL 作为当时主要的国内电子产品制造商，在 2004 年一举并购了法国汤姆逊彩电业务，获得了其在电视机显像管领域领先的 CRT 技术，同时也顺势拓展了 TCL 品牌在欧洲境内的渠道与市场。在并购之初，新成立的 TCL-Thomson Electronics Ltd. (TTE) 资金运行不良，加之在并购前汤姆逊彩电业务就处于亏损状态，使得 TTE 公司盈利困难。TCL 总裁李东生试图通过对法方管理层进行裁员来降低运营成本。对于具有高权力距离文化特征的法国人来说，他们尊重自己的领导，赞同管理者的领导风格，也愿意听从自己老板的指挥。由这种对于权力的尊重，衍生出了对于领导的热爱及以被这样的老板领导而光荣的荣誉感。对于李东生在并购后初期做出的裁员决策，法方普通员工必定难以接受。面对自己敬重与喜爱的管理人员无奈离开，转而被一群陌生的“黄皮肤”领导，法国人肯定心中充满不满。这种抵触的情绪虽然在裁员当下没有全面爆发，但是却导致了法国员工消极应对，对中方指示怠工的行为。这种消极怠工的行为直接导致了 TCL 在并购后一年多时间里都没能实现对法国工厂的完全控制。

#### 4.2.2. 个人主义与集体主义

在个人主义与集体主义方面，中国与法国有着明显的差异——中国是一个集体主义感强烈的国度，相反法国是个人主义感强烈的国家。在集体主义维度得分高的国家，社会人将集体利益放于高于个人利于的地位。以法国为代表的欧洲国家，大多是个人主义倾向浓烈的。在这种社会氛围下，人民都只是为自己的小家庭负责。不论在何种组织，个人利益永远高于集体利益。法国频繁地发生以提升自身待遇的罢工，就是最好的佐证。工作忠诚度与任务的达成是基于合同的，一旦发现更有利于自身发展的工作机会，员工跳槽的可能性很高。不同于中国的“关系”文化，个人主义社会中人与人之间的交流是直接的，所以他们对于谈判中的“拉家常”难以理解。

从 TCL 并购法国汤姆逊的案例中，我们也不难体会到这种差别。法国企业的管理注重个人感受，十分人性化。为了个人的利益，企业往往会创造一种宽松而充满尊重的工作氛围。而 TCL 的管理近乎军事化，提倡员工为了公司的集体利益随时可以牺牲个人利益。这种制度上大转折，必然会遭到崇尚个人利益的法国员工的反感。并最终用法方特有的消极怠工来进行抵抗。

另外，从调查结果中可以看出，中方的数据相较于霍夫斯泰德数据，在集体主义程度上减弱了。分析原因可能是，一方面霍式数据的来源是 80 年代的调查，而本文的调查进行与 2013 年。随着时代的进步、社会的变迁与外来文化的影响，中国文化的集体主义意识势必有所减轻。尤其是接受了西方文化熏陶的年轻人，开始意识到了个人的价值，以及个人体验的重要性。在进行中外文化差异分析，尤其是分析其对中外商务谈判的影响时，尤其需要注意这一点。毕竟，现在进行商务活动的大部分构成是年轻人。

#### 4.2.3. 男性化与女性化

中国是男性化维度较高的国家，这意味着社会是竞争导向的。整个社会以成功的事业与突出的成就为体现个人价值的基准。为实现这一目标，在男性化文化氛围中的人愿意牺牲家庭与休闲时光，以实现个人成就上的高速发展。

法国是一个高女性化特征的国家。法国是出了名的爱享受生活。在这种文化氛围中，人们注重心理的感受和生活的品质。在工作中，竞争氛围并不强烈，相反人们特别会同情弱者。在法国任意一个城市的街头，都有大大小小的咖啡馆，不论周末与否，这些咖啡馆里都会坐满了品茗咖啡的当地人。法国每日的工作时间短，在周末，街上的商店都关门谢客，因为商家和店员都需要利用周末假期去享受生活。这与中国一到周末路上街上满是人的现象形成鲜明反差。一些服务行业甚至在周一上午和周四下午也会

暂停营业。加上多样化的小长假，法国人每年的假期可达 150 天之多。

在企业进行并购谈判的过程中，要特别留意法国人的享受生活习惯。中国企业为了早日达成一致，喜欢加班加点地进行磋商。这对于每天按时茶歇、按时下班的法国人来说，有点不近人情，甚至会引起他们的反感。中国蓝星集团是一家以化学工业新材料和动物营养为主业的企业，在全世界拥有 17 个科研机构 and 45 家工厂，业务涉及 150 多个国家和地区，年销售收入达 450 亿元人民币。2006 年，蓝星以 40 亿人民币收购了全球第二大蛋氨酸生产企业——法国安迪苏。这一并购案成为了中国化工行业的第一起成功的跨国并购事件，同时也是截至目前中国企业并购法国公司涉及金额最大的一宗交易。在中国蓝星与法国安迪苏谈判的初期，中方企业充分认识到了这一点。在商务谈判时，尊重法方的作息，茶歇时也提供法国员工喜爱的黑咖啡和西点。当安迪苏方面的人来到北京，中方管理层总是亲自安排接待，甚至接到家中款待，大打感情牌，用地道的中国美食饺子拉近双方的距离。

#### 4.2.4. 不确定性规避

受调查的中国人是低不确定性规避倾向的，这意味着中国文化对于不确定的未来和模糊描述有着高忍耐力。中国语言含义多变，往往同一个字词在不同语境所表达的含义就十分不一样。反观法国，甚至整个欧洲大陆，大多具有不同程度的不确定性规避倾向。具有这种文化特质的民族，追求细节化的规范，甚至连社会约束力——法律也是全面的、固定的、细节化的。在学术研究与企业经营管理领域，固定而条目清晰的描述被认为是让人满意的，而政策的调整却会让人感到不安。

结合案例来看，2010 年 3 月被中国公司并购的法国普利梭罗胶合板厂面临停工，法国员工这在工厂仓库门口进行罢工。更有甚之，该企业法方员工意欲将并购后的新公司告上法庭，使其易主。而这一系列事件的导火索，就是法方员工对共同度过企业困难时期的预估不足，对于困难后的不确定性，让其缺少必要的职业安全感。同时，法方员工对于中方企业提出的轮岗表示无法理解，他们更愿意在固定的岗位上工作。这一系列的行为，都反映出，法国是一个不确定性程度很高的国家，民众普遍偏爱一个确定的未来展望。

#### 4.2.5. 长期/短期取向

古往今来，中华儿女就特别推崇长期积累与勤奋努力。古时有“愚公移山”“卧薪尝胆”的典故，今日的中国人也偏向于通过长时段的接受教育或投资长期财富项目(如房地产、黄金等)达到财富增值的目的。在做人生规划的时候，中国人喜欢有长期的目标和为此需要付出的努力的行动计划。在结交朋友时，我们也希望通过自己的努力与对方维系长期的友好关系。

在法国，社会的短期取向倾向十分明显。这意味着社会对传统尊重，同时需要确切的真相指导自己的生活。在商业领域，短期取向的社会通常喜欢短期投资项目，他们期待能在短期内获得收入上的回报。

在中国蓝星并购法国安迪苏的案例中，中法两国的时间观念差别也体现得十分明显。蓝星并购世界第二大蛋氨酸生产企业，可以同时获得其拥有的 792 项精细化工的专利技术。从长期的角度来看，并购可以进一步增强蓝星的国内外化学品市场上的竞争力。而法国安迪苏做出出售决定依据则较为短视。时值 2004 年全球禽流感爆发，生产动物饲料的安迪苏业务受创、业绩不佳。安迪苏母公司 Drakkar 决定出售安迪苏以套现，可以看出法国企业在经营上对未来考虑较少，更多关注眼前的经营。

#### 4.2.6. 跨文化交际

由于跨文化交际维度内的题目相互独立，因此需要单独计分并分析。应该说，在跨文化交际方面，中法之间既有“同”，又有“不同”。在对于时间的观念上，中法共享相似的文化特质。中法都认为时间是多向的，即在同一时间内可以做多样事情。在这种文化的影响下，人们对于时间的精确性要求降低，

在赴约时往往会迟到。而在执行方面，多向时间派的人们不强调周密计划的重要性。在商务会议中，由于坚信人同时可以做多项事情，与会人员常常会将多个问题结合起来讨论。

中法两国在跨文化交际上的“不同”主要体现在语言表达上。法国的日常语言互动中，会很直白地将自己的观点说出来。而中国人则相对比较含蓄。这点，作者在法国生活的一年间也是深有感触。与当地朋友聊天时，他们会由衷地赞美。在案例讨论时，也会直言不讳地提出反对意见。在拒绝朋友邀请时，也会直接说自己不想去，而非婉转地以某个理由谢绝。中国留学生初识法国人时，很有可能会遇到文化障碍。因为“面子”的问题，中国人在表达反对意见时更加迂回。

同样的，这种语言上的习惯差别也体现在了商务谈判中。中国蓝星的总经理就透露过一个在于法国人谈判时的小细节。中方人员在表示反对意见时，不会直接说“不”。而是会先肯定对方的说法，再转折表达一些客观的困难，以暗示对方的建议无法满足。但在这一阶段，法国安迪苏的工作人员往往脸上会流露出一种迷茫的神情。并且在中方委婉表达结束后，再一次重复之前的问题。显然的，法国人并没有明白中国人含蓄背后的含义。后来经过私下沟通之后，中方人员开始在谈判中直接表达自己的观点，果然让双方的关系更加融洽。

## 5. 结论

中国与欧洲主要国家间的差异确实存在，但是这些文化鸿沟并不是不可逾越的。只要认清差异的根据与来源，大部分的文化冲突都是可以避免的。一方面，在跨国并购阶段中，做好必要的准备，了解对方文化的特征与禁忌，尽量缩小中国与目标国家的文化差异。另一方面，本着尊重的原则，在遇到文化冲突时，也要接受并理解对方的文化，避免并减少在并购过程中由文化冲突导致的时间成本、金钱成本损失。同时，企业也可以从相似性的地方入手，拉近双方的距离。使双方在心理上更能接受文化上的“不同”，降低企业在处理差异化问题时的难度。

## 致 谢

本论文得到了教育部人文社会科学研究项目(11YJA630162)、上海市教委科研创新项目(12ZS172)和上海地方高校大文科研究生学术新人培育计划项目的资助。

## 参考文献 (References)

- [1] Geert, H. (1983) National cultures in four dimensions. *International Studies of Management & Organization*, **13**, 46-74.
- [2] Geert, H. and Harris, B.M. (1988) The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, **16**, 5-21.
- [3] Hofstede, G. (1980) Culture's consequences—International differences in work-related values. SAGE Publications, Inc., Newbury Park, 132-135.
- [4] Tihanyi, L. and Griffith, D.A. (2005) The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and mne performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, **36**, 270-283.
- [5] Emery, K.T. (2010) China compared with the US: Cultural differences and the impacts on advertising appeals. *International Journal of China Marketing*, **1**, 451-459.
- [6] Chatman, J.A. (1991) Matching people and organization: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, **35**, 45-47.