

企业的DNA及其在企业并购中的启示

贾生华, 刘 勇

(浙江大学 管理学院, 杭州 310058)

摘要:兼并与收购是企业重组的普遍运作形式。但在并购完成后,新产生的企业大多会出现这样或那样的问题。如何辨识、解决这些问题?源于生物工程学科的企业DNA研究提供了一种分析路径。通过对企业DNA的分析,指出了解决企业并购后常见问题的途径。

关键词:企业DNA;并购

中图分类号:F270 **文献标志码:**A

50年前,克里克(Crick)、沃森(Watson)、威尔金斯(Wilkins)和富兰克林(Franklin)等人发现了DNA双螺旋结构,并且在随后的研究中证明这种无处不在的双螺旋结构构成了生物个体遗传与变异特征的基础。

企业,作为现代经济生活中的最基本单元,并非以机械式的模式存在,而是应当作为一种非自然的生物体看待。早在20世纪中期,E. T. Penrose等人就开始了企业的生物学类推。DNA所具有的无所不在的特性,使其不可避免地成为商业及其它领域的比喻方式。现在应当看到,企业不再仅仅拥有独特的文化,而是拥有独特的DNA。

企业DNA的概念最早由美国密西根大学商学院提区(Noel M. Tichy)教授提出,又称为企业基因密码。在提区教授看来,企业的运营机制是由企业的决策构架和社交构架整合而成。这种运营机制提供了企业各种自我发展、教育以及反馈的功能,并可以把企业的基因密码深深植入组织中。

在提区教授对企业DNA的研究中,并没有过多关心企业技术层面上的问题。企业的技术(物质)层面,只是企业基因的物质承载基础,或者说,只是企业基因的物质表象,它仅能说明这个企业之“然”,而“何以然”,却只能由制度和理念(知识)去解释,这正是企业DNA存身的秘密所在^[1]。作为一种比喻性的说法,企业的DNA决定了企业的基本稳定形态与发展、乃至变异的种种特征。

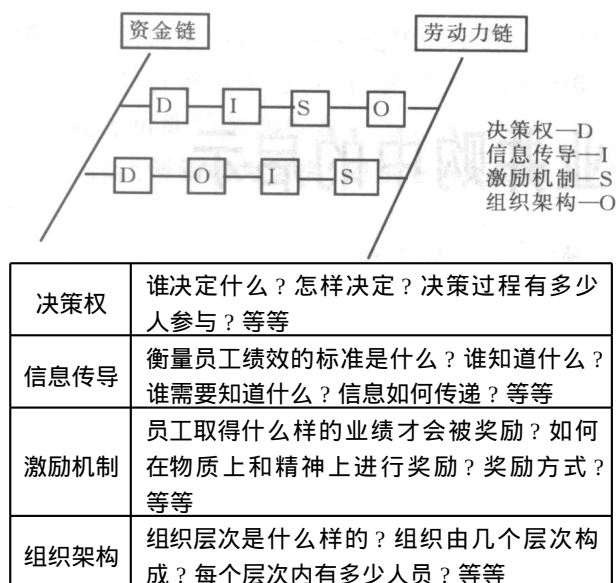
科学研究证明,生物体的DNA呈现双螺旋结构,是由排列在外侧的脱氧核糖核酸以及排列在内侧的碱基对构成。对于企业DNA,我们也完全可以做出同样的映射,即企业也具有双螺旋结构的DNA。所不同的是,企业DNA结构中排列在外侧的两条基本链一条是资本链(capital chain),一条是劳动力链(labor chain),资本和劳动力是企业构成的两种基本要素,可以分别在资本市场与劳动力市场中获得^[2]。而排列在内侧的碱基, Gary Nelson, Bruce A. Pasternack, Decio Mendes, 谢祖樾等人在2005年初的《哈佛商业评论》中提出,是由组织架构、决策权、信息传导和激励机制四种基本要素组成^[3]。这些基本要素通过无数种组合方法形成企业的独特性,与企业的创新能力、执行力、转型等焦点问题息息相关。

应该看到,每种生物的DNA没有好坏之分,凡是经过大自然淘汰所生存下来的物种,都有其适合生存的一面。而企业DNA则不一样。每个企业的DNA不是生来就有的,而是在企业运行一段时间,具有了生命力以后才具有的。企业的DNA有好坏之分,好的企业有好的DNA,坏的企业有坏的DNA。那些拥有好的DNA的公司,能经受住激烈的竞争环境得以生存下来,而拥有坏的DNA的公司则被慢慢的淘汰。

现代科技证明,生物体的DNA决定了生物体的命运。但我们不能由此简单地推出另外一种结

收稿日期:2006-06-19

作者简介:贾生华(1962-),男,陕西延长人,浙江大学管理学院副院长,教授,博士,主要研究方向为企业理论,公司治理,房地产;刘勇,男,浙江大学管理学院博士研究生。



根据《什么是企业 DNA》整理 加里·尼尔逊 (Gary Nelson) 等

论：企业的 DNA 决定了企业的宿命。生物体 DNA 的改变，是要经过数以万年的历程，在一代代的生物体繁衍过程中进行的，这一改变对单个生物个体来讲几乎是不可能的。但与生物体 DNA 所不同的是，企业 DNA 能够在某一个企业存在时即发生较大的改善。就像加里·尼尔森 (Gary Nelson) 和布鲁斯·帕斯特纳克 (Bruce Pasternack) 在所主张的那样：“好消息是，与人类 DNA 不同，组织 DNA 可以被改善。”

很显然，企业 DNA 的改善方式与生物体 DNA 的改变方式是不会相同的。环境的变化促进了生物体 DNA 的改变，但这种改变一般要经过漫长的岁月。而企业则不同，它面临的竞争环境每天都是新的。这就促成企业改善 DNA 的方式有两种：一种是面对竞争对手的突然进攻，政策等宏观环境的突然改变，或者是在自我拆分、在与其他企业进行合并后，企业 DNA 所进行的突变式的改善；另一种是虽然竞争环境没发生大的变化，但企业为了保持其领导者地位而从企业内部开始的渐进式的 DNA 改变。应该说，环境变化，必然导致企业 DNA 的变化，而环境不变化，企业为了保持领导者的地位，也可以进行 DNA 的自我改变。

随着信息化、全球化进程的进一步加快，市场竞争的激烈程度也在逐步加剧。每个企业都在通过各种途径增强自身的竞争力。并购，这种企业整合方式已经成为众多企业追逐的新热点之一。企业之间进行的并购同两个不同生物的嫁接应该是相类似的，其间发生的各种反应也可以进行类推。从生物

学的角度来看，两种不同的生物嫁接后，总会（暂时）出现这样或那样的“排斥反应”。处理得好，新的生物个体可以茁壮成长，甚至具备先前个体所不具备的优点；处理不好，两败俱伤。同样，从企业 DNA 的角度来看，两个企业整合为一家后也会出现一定的“排斥反应”。这种“排斥”，大多数情况下并不是因为企业 DNA 双螺旋结构中的资本链和劳动力链出现了问题，而是组织架构、决策权、信息传导以及激励机制中的一个或几个发生了异常反应。究其原因，可能是并购当事方通常能够在并购开始前就对资本、劳动力两个方面可能出现的问题有所预见，并采取措施进行预防或者补救，使其不会对新企业的持续成长造成致命的伤害。相反，大多数企业对组织架构、决策权、信息传导和激励机制这四个“碱基”中的一个或几个会不会出现异常现象，会出现怎样的异常现象，并不那么容易进行预见，从而埋下企业后续发展的“祸根”。本文的后半部分就对有可能存在于上述四个“碱基”中的“排斥反应”进行分别论述。

一、组织架构

在大多数实力相差不太悬殊的企业在并购实施过程中，为了使并购得以顺利进行或者是留住优秀员工等种种原因，往往把两家企业的多数管理层都纳入到新企业中，并都委任于职位。同时，为了解决企业并购后出现的种种问题，又从公司外部聘请了一些管理人员。这就在新的企业中出现了更多数目的副总裁、高级经理、经理、主管等。使得企业组织结构中的每一层所包含的人员都非常多，而每一位管理人员的直接下属却非常少。这一方面使得公司管理费用大幅增加^[4]；另一方面，因为高层管理人员沉溺于琐事之中以及参与公司普通事务决策的人员过多等原因，使得无法专心制定公司战略，无法对公司今后长远打算作出判断。

因此，在企业并购后，在一方面要采取措施防止优秀管理人员以及员工的流失的同时，另一方面也要防止上述问题的出现。具体来讲，可以通过让年龄偏大的管理人员提前退休，加强期间考核，专门制定公司购并人事章程等方法来减少管理层次和增加管理跨度。

二、决策权

企业并购完成后，最容易出现问题的地方大概就是决策权，这对那些势均力敌的企业合并更是如

此。简单的说,决策权就是什么人可以作出什么样的决定。清楚的决策权可以使得权能范围扩大,增加管理跨度,减少组织层级,从而降低决策费用和加快决策速度。不清的责任权使得每个人都有了逃避责任的借口,也使得公司无法对变化的环境作出迅速的反应,这是很多企业在并购初期业绩变差的主要原因之一。

并购后决策权含混不清的原因有很多,归纳起来,有人为原因以及非人为原因两种。公司并购后,规模变大,决策者所处的位置、面临的问题都出现了变化,并且由于先前两家公司文化不同,普通员工对责任的理解程度以及对命令的服从程度都不一样,因此经常会出现不同管理者同时对某一问题做出决策或者是不同员工对同一指令理解不一样的现象,市场机会就在这种摩擦中慢慢逝去。这些都是人为方面的因素。另一方面,也可能出现非人为方面的因素,比如说新公司成立以后,因为布局调整的需要,把公司某一商业部门变成了一个新的子公司。这种变化就使得原来商业部门中的管理者在不同的环境中进行工作,要承担更大的责任,而其如果仍然是习惯于事事拍板作决定的话,显然与所处的环境产生了背离。并且,这种情况下也对管理者的个人能力提出了更高的要求。

总体上来说,如果要解决并购后发生的这种决策权不清的问题,可以通过加强授权以及组织培训两种方式来解决。企业并购发生前,未雨绸缪,对公司管理人员进行先期培训,特别是要以并购完成后可能会担任的职位为目标进行培训,使其在新的工作岗位上能够迅速进入状态,有效降低管理人员对新职位的不适应。另一方面,并购完成后,因为两个不同企业的员工同时进入一家企业工作,可能会出现一段时间的责任不清问题。并且当面临变化的时候,人们总是本能地倾向于熟悉的事物。被提升到新职位的管理者总是抱着以前的工作职责不放,为自己增加一些不必要的负担,不愿意把权利下放给下属。在这种情况下,加强制度管理,加强授权是很有必要的。让各个层级的管理人员有章可循,在自己的职权范围内迅速做出决策,对抓住市场机会大有裨益。

三、激励

激励的主要作用是让员工执行计划和追求战略。有效的激励机制应该是一种无处不在的全方位的激励机制,让员工理解自己的待遇,理解公司的愿

望进而实现公司愿望。

在企业购并过程中,激励机制一方面要保持着其固有的一面。例如尊重员工,对不同性别、不同年龄、不同出身的员工能做到一视同仁;短期激励与长期激励相协调,在实行年终奖金、休假等短期激励的同时,注意配合利润分享或者是股票期权分享的推行;注重物质奖励和精神奖励的协调,只进行金钱上的奖励是不够的,只进行象征性的褒奖也行不通,要注意在不同场合、不同对象上应用时的配合;等等。这些共性的东西不管是在并购前的公司还是在并购后组成的新公司内,都应该积极地推行下去。

另外,考虑到不同企业的文化不一样,不同企业通常采取的激励措施也不一样,这些都使得不同企业的员工对同一种激励措施的理解有差异。在并购后产生的新公司中如果处理不好,同样也会造成强烈的“排斥反应”。例如,A公司本身是一家发展势头非常好的公司,员工物质待遇在同行内属于一流,其内部员工一般更愿意接受旅游、休假等精神奖励。但A公司准备购并的B公司属于业绩较差的公司,员工物质待遇非常一般,员工们最渴望公司采取的激励措施是物质奖励。新公司组建后应该对所有员工的待遇一视同仁,这就意味着原来B公司的员工待遇会得到大幅的提升。接下来面临的问题就是如何使原来B公司的员工理解这种待遇,如何使这些员工不会陷入自满的情绪,如何协调A、B两家公司员工渴望激励的差异化。这在新公司刚刚成立之初更是如此。

再比如,如果一家美国公司和一家日本公司合并组建新公司。日本公司的员工会对公司总裁占用专门车位这种一般场合中无可争议的领导权威习以为常。而美国公司的员工会把公司总裁不占用专用车位作为一种尊重激励,会把能够直呼上司名字也看作一种尊重激励。两家公司合并后就可能会出现这种因为文化带来的激励机制上的“排斥反应”。

解决这种问题的最终途径还应当是教育、培训。通过强有力的领导,以及对公司员工进行持续不断的文化灌输,来使员工都能理解新公司的待遇,理解新公司的激励措施。

四、信息传导

流畅的信息传导在现代公司中的作用非同小可,它可以说是前面三个DNA的基础之一。公司购并完成后如何保证高质量的信息随时流向需要的地方是公司新的管理层面临的最艰巨的挑战,也

是构建新的竞争优势过程中最容易被忽视的一个因素。

购并,使得不同企业的不同员工集中在了同一家企业内工作。这时,信息传递最容易出现问题的地方有四个:一是出现了信息传导障碍。由于员工以及部分管理人员对新公司管理人员的不习惯或者是不信任,他们仍然习惯于向原来的上司进行汇报,这就使得部分决策人员无法得到关键的信息,也容易滋生公司内的小集团;二是同一层级的员工无法实现信息的有效共享,甚至有时“共享”到的信息是相互矛盾的,这就使得公司很难适应不断变换的市场环境;三是因为不同企业的人员都有自己特定的发布信息的方式,在并购后产生的新公司内部,如何使所有人员都能尽快熟悉新的发布信息的方式也是挑战之一;最后是与激励有关的绩效测评问题。为了使新公司尽快步入正轨,就需要每个管理人员在关键的业务指标上也能尽快达成一致。

信息传导中出现的问题应该从公司系统根基中进行根除。公司购并完成后,必须尽快建立一套系

统,使报告流程简化,使信息在传播过程中的扭曲尽可能减少。同时,在绩效衡量指标上也必须尽量精简。

对企业 DNA 的研究如同对生物 DNA 的研究一样,是要去说明企业“何以然”。它只提供了一个管理人员发现公司问题、发现潜在能力以及改变公司行为的框架。同时,公司 DNA 虽然分为四个方面,但是应该看到,这四个方面是相互联系的。任何公司想要改变公司 DNA 的话,必须在四个方面同时进行,这在购并完成后出现的新公司里更是如此。

参考文献

- [1] 阎峰. 企业 DNA:企业演进与长寿生存的密码如何破解 [DB/OL]. TOM 网,2003 - 06.
- [2] 周晖,彭星阁. 企业生命模型初探[J]. 中国软科学,2000 (10):112.
- [3] 加里·尼尔逊(Gary Nelson),等. 什么是企业 DNA[J]. 哈佛商业评论,2005(1):72 - 73.
- [4] 加里·尼尔逊(Gary Nelson),等. 诊治消极进取型企业[J]. 哈佛商业评论,2005(1):82 - 83.

Enterprise's DNA and It's Enlightenment to M & A

JIA Sheng-hua, LIU Yong

(Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: Merger and acquisition (M & A) are familiar approaches in the reconstructing of enterprises. But, there are many problems in the new enterprise after M & A. How to distinguish and solve these problems? The study of enterprise's DNA provides an analysis approach. The article provides this kind of approach by analyzing enterprise's DNA.

Key words: enterprise's DNA; M & A

(上接第 70 页)

Changing Patterns in the Welfare System and the Civil Service During the Period of the Negative Effects of Macroeconomic Analysis

ZHU Ren-hong, YUAN Lun-qu

(School of Economic and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing 100044, China)

Abstract: Civil service benefits and wages paid differently, with diversity, and the extension of public sexual identity. Staff welfare and staff welfare enterprises with the same content, but also different, with a specific content relevant policies and regulations by the State in general. My staff welfare transition diversity and flexibility of the project is the development trend. Welfare standards and the level of expenditure of government departments and civil servants from various sectors of society income surveyor's pole. Disorderly transition staff welfare system revealed my sexual existing distribution and allocation of government departments theoretical innovation inadequate, the existing welfare distribution and the requirements of the market economy are, inconsistent with the norms of the market. Civil welfare effects of a chemical.

Key words: distribution theory; welfare system; negative effects; macroeconomic analysis