

# 母公司对并购子公司管理模式的整合研究 ——基于企业基因遗传视角

尹剑峰, 龙梅兰

**摘要:** 对外并购是企业进行扩张发展的主要途径之一, 富有竞争力的企业常常通过并购的方式来快速扩大自己的规模, 以实现一体化和规模化发展。在企业并购过程中, 母公司需要有较强的管控能力, 为此, 母公司往往需要将自身的管理模式复制到并购的子公司中去, 进行管理模式的整合和同化, 以实现集团管理的统一性、高效化。本文从企业基因遗传的视角, 通过企业案例研究的方法, 来揭示母公司对并购子公司管理模式整合的内在机理, 以作为其它公司借鉴之用。

**关键词:** 管理模式; 管理整合; 企业基因

**作者简介:** 尹剑峰, 贵州民族大学商学院讲师, 华南理工大学工商管理学院博士研究生; 龙梅兰, 贵州民族大学传媒学院硕士研究生。

**基金项目:** 广东省哲学社会科学规划项目“制度环境、制度能力对创业企业国际化战略绩效的动态影响”(GD14CGL12); 广东省高等学校高层次人才资助项目“母国环境约束下的民营企业国际化战略”(N914022a)。

**中图分类号:** C931 **文献标识码:** A **Doi:** 10. 3969/j. issn. 2095-042X. 2016. 04. 008

## 引言

管理模式是在管理人性假设的基础上设计出的一整套具体的管理理念、管理内容、管理工具、管理程序、管理制度和管理方法论体系, 并将其反复运用于企业, 使企业在运行过程中自觉加以遵守的管理规则。也有的学者把管理模式引申为一系列不同内容的管理模式系统, 例如: 人力资源管理模式、财务管理模式、企业经营管理模式、企业运行机制管理模式和企业外部管理模式等等<sup>[1]</sup>。管理模式是特定环境下的资源组织方式, 资源配置方式的差异导致了各种不同类型的管理模式<sup>[2]</sup>。不同的企业有不同的管理模式。好的管理模式能产生好的企业经营效率和效益。效益好的企业往往会采用并购的方式, 通过兼并效益差的企业来快速扩张自己的规模, 并通过管理干预的方式, 将母公司自身的高效管理模式复制到并购的子公司去, 进行子公司管理模式的整合和同化, 以实现与母公司管理模式的趋同。

由此, 本文采用企业基因遗传的视角, 来探究在并购过程中, 母公司如何将其自身的企业基因遗传到子公司中去, 以实现管理模式的统一化, 即研究母公司对并购子公司管理模式整合、同化的内在机理。

## 一、文献综述

企业基因理论产生的时间不长。1982年 Nelson & Winter 最早将惯例与生物基因相类比, 认为企业

的惯例与生物基因的作用相同<sup>[3]</sup>。1993 年，Tichy & Sherman 关于企业基因模型的提出，真正开创了企业基因理论的研究。他们指出，企业作为一种类生物体，与生物体一样有自己的遗传基因，正是组织的基因决定了企业的异质性，而基因的变化发展过程，就是企业的发展过程<sup>[4]</sup>。

生物学中的基因概念是指带有遗传讯息的 DNA 片段，它是存在于细胞染色体上的生物体遗传的基本单位，其上存储着生物的遗传信息，由此而决定着生物体独特的基本性状。人们普遍认同企业中存在与生命体类似的基因，但是对于企业基因是什么，构成如何，如何复制表达等，还没有统一的见解<sup>[5]</sup>。

关于企业基因的内涵，概括起来主要有五种：1) 智力资本观，李宝山、王鸿羽<sup>[6]</sup>认为企业的智力资本作为企业的先天属性之一，是企业的基因，主要包括人力资本、市场资本、企业结构资本和知识资本；2) 个人 DNA 和企业 DNA 集合观，金占明、杨鑫<sup>[7]</sup>认为企业的基因由企业中的个体 DNA 和企业 DNA 共同组成；3) 心智模式观，赵春明<sup>[8]</sup>认为企业基因就是构成每个经理人员乃至每个企业员工心智模式的基本要素，它会影响企业的经验。4) 企业文化观，David<sup>[9]</sup>认为企业文化是一种存在于组织内每一个员工心中的信仰，具有基因的特征，才是企业的基因；5) 企业惯例观，郭强、孟宪忠<sup>[10]</sup>通过将企业惯例与生物基因类比，进一步得出惯例在企业中具有类似基因功能的结论，认为惯例是企业基因。但企业的基因到底是什么，学术界还一直在争论。

关于基因的结构模型，不同学派的学者从不同的角度，提出了不同的企业基因模型。惯例学派提出的企业基因模型较有代表性，即：以文化（Cultrue，简称 C）——人力（Human resources，简称 H）为双链，以机制（Mechanism，简称 M）、信息结构（Imformation structure，简称 I）、技术（Technology，简称 T）、资源（Resources，简称 R）为四个配对碱基的基因结构（如图 1）。也有学者将企业基因的碱基扩展为：决策机制、组织结构、经营方式、激励机制等。

在当前经济发展中，管理水平先进的企业，往往都会以非常低的成本并购管理水平低、濒临倒闭或已经倒闭了的企业，然后再进行子公司管理模式的整合及同化，以快速提升子公司的管理效率。本文从企业基因遗传视角来研究母公司整合、同化并购子公司管理模式的内在机理，由此，本文主要解决的问题有：1) 企业基因的本质内涵？2) 企业管理模式主要由哪些企业基因组成？3) 母公司如何通过企业基因来整合、同化子公司管理模式？研究框架如图 2。

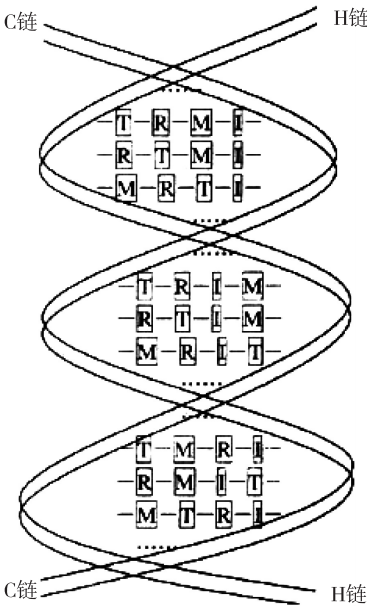


图 1 企业基因结构

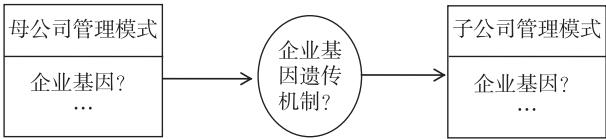


图 2 本文研究框架

二、研究设计

（一）研究方法

为了揭示企业基因遗传的这一机理，比较有效的方法就是寻找在这方面做得比较成功的企业，通过实地调研、访谈的方法，来回答“是什么”的问题。此外，案例研究适合研究“如何”和“为什么”之类的问题，有助于捕捉和追踪管理实践中涌现出来的新现象，是构建和验证理论的有效方法<sup>[11]</sup>。因此，

本文采用的是案例研究法,通过研究母公司整合、同化子公司管理模式的具体过程,来探究以上研究问题的答案。

## (二) 案例公司的选择

我们选择案例公司的标准为:1)具有独立经营权的制造型企业,能有较好的经营自主权,不受制于第三方;2)近年来实施过并购活动,成功并购过子公司,并通过管理干预的方式,整合、同化了子公司的管理模式;3)认识公司中的一些管理人员,以便于对方肯全力配合研究,并详细介绍并购过程中母公司对子公司管理模式的整合过程,便于收集完整的资料。鉴于此,我们通过大量的观察、筛选,最后选择了深圳A公司。

## (三) 案例公司简介

深圳A公司是一家大型矿业集团公司,主要生产三氧化二锑(一种阻燃剂,白色粉末状,作为塑胶制品的阻燃添加剂)。其生产工艺原理非常简单,即将原料锑锭放在高温炉中进行燃烧,生成高纯度的三氧化二锑。A公司的主要原料供应商是贵州B公司,一家大型国有矿业公司,主营业务是冶炼有色金属锑锭。由于业务的扩张需要,2012年A公司通过兼并,成功收购了濒临倒闭的B公司,并完成了B公司管理模式的整合与同化。

## (四) 案例数据收集

案例研究团队,通过大量阅读文献以及反复研讨,基本形成了一个比较完整的研究框架,并开发出了研究问题,从而形成了一个半结构化的访谈提纲。为了提高案例研究的信度和效度,本研究采用直接观察、查阅公司内部文件及报表、深度访谈和查阅网站及外部媒体报道等多种证据来源的三角验证法。在进行深度访谈时,我们分别访谈了两家公司不同职能部门,对研究问题有不同视角的中高层管理人员(如董事长、总经理、财务总监、人力资源经理、投资经理以及普通职员等),从而限制了受访者的同源偏差,较大范围地收集到数据资料,并实现了三角验证。案例公司的数据资料收集情况如表1所示。

表1 案例公司数据收集情况

企业	访谈次数	访谈概况	访谈内容	档案资料
深圳A公司	5次	2天/次	访谈总裁、总经理、投资经理、人资总监等,与普通员工交流及现场观察。	新闻报道、公司内部杂志期刊、内部制度文件、工作报表、办公系统等
贵州B公司	2次	1周/次	访谈总经理、人资经理、财务经理、生产经理等,与普通员工交流及现场观察	新闻报道、公司内部期刊、内部制度文件、工作报表、办公系统等

经过一系列的深入调研、访谈,研究团队详细地了解到了关于A公司整合、同化B公司管理模式的过程。经过梳理,过程主要分为3个阶段:

### 第一阶段:前期情况调查(为期约2个月)

A公司成立了一个并购管理团队,主要由公司5位中高管组成(1名副总、1名财务总监、1名技术总监、1名人资总监和1名投资经理)。将管理团队派入B公司,指导、协助B公司开展管理工作,并了解B公司的管理制度、运行机制、作业流程、员工素质情况等。这一阶段还处于并购过程中,属于并购前期对B公司情况的摸索阶段。

### 第二阶段:B公司管理模式的整合与同化(为期约3个月)

顺利并购B公司后,A公司并购管理团队全面介入B公司的管理,由A公司副总担任B公司总经理(即一把手),财务总监、技术总监、人资总监担任相应部门的临时负责人,进行全面的变革,以便将A公司的管理制度、理念、方法等移植到B公司,从而构建出类似于A公司的管理模式,替换B公司原有的管理模式。

通过对深圳A公司和贵州B公司的调研和深度访谈,我们获取了关于A公司整合、同化B公司管理

模式过程中的丰富的资料,并进行了编码。在初步编码分类中,我们把收集到的资料编成了101个条目,并将条目提炼归纳成7类。然后再剔除一些无效条目,并将一些内容相近的条目进行合并,最后精简成了66个条目,其中:组织结构类(12条)、管理制度类(12条)、工作流程类(7条)、决策机制类(7条)、管理方法类(10条)、企业文化类(9条)、管理人员类(9条)。

同时按照资料所支持的论点,我们又将案例资料进一步编码,总共分成两个层次:第一层次是对管理模式的组成要素(即提炼出的7大类型)进行编码,标示组织结构(E)、管理制度(F)、工作流程(G)、决策机制(H)、管理方法(I)、企业文化(J)、管理人员(K),第二层次是对企业管理模式进行编码,标示深圳A公司管理模式(A)、贵州B公司旧管理模式(B)、贵州B公司新管理模式(C)。案例公司资料编码情况如表2所示。

### 第三阶段:加强垂直管控阶段(长期)

当A公司并购团队完成了对B公司管理模式的整合之后,为了确保A公司的管理模式成功复制到B公司中,并稳定地运行下去,A公司加强了对B公司的垂直管控,即B公司一些职能部门,除了受B公司总经理的直接领导外,还要受到A公司相应职能部门高管的监管。例如,B公司的人力资源经理除了接受B公司总经理领导外,还要接受母公司人力资源总监的垂直监管,由集团总监监管B公司管理的运行情况,并将母公司一些新的管理制度、方法贯彻运行到B公司中。财务部、营销部等职能部门也一样,以做到集团范围内管理模式的统一化。

## 三、案例发现与理论模型

通过对A公司和B公司调研资料的梳理分析,我们主要有三方面的案例研究发现:

### (一) 企业基因本质的研究发现

关于企业基因的本质内涵问题,目前主要存在五大企业基因观点,即智力资本观、个人DNA和企业DNA集合观、心智模式观、企业惯例观和企业文化观,各偏一执,但都不够全面。通过案例研究,我们倾向于个人DNA和企业DNA集合观、心智模式观和企业惯例观三种观点的融合。个人DNA和企业DNA集合观将企业基因分为员工个人基因和企业基因两部分。其中,企业个体DNA由组织中包括董事会、股东、CEO、高管团队、其他管理人员和普通人员在内的各种成员的个人特质(即人口统计学特征)以及包括性格、认识能力在内的心理特质共同构成<sup>[7]</sup>。通过案例研究发现,经过母公司塑造、培养的员工(尤其是管理人员),经外派到子公司工作后,可以将母公司成熟的管理制度、理念、方法等移植到子公司去,从而验证了员工(尤其是管理人员)是企业基因这一观点。但在个人DNA的内涵方面,结合案例研究,我们发现:深圳A公司整合、同化贵州B公司管理模式,主要是通过整合B公司人力资源,将一些不称职的原有管理人员淘汰后,再从A公司本部中选派一些后备管理人员担任B公司中高层管理人员,然后再将A公司一些成熟的工作理念和方法移植到B公司中去。由此,我们更倾向于心智模式观,我们认为:企业个人DNA是一种心智模式,是企业经验和员工经验在员工思维中的固化,是一种思维定势;企业员工正是通过这种心智模式来执行母公司管理信息的遗传功能。

针对企业DNA,个人DNA和企业DNA集合观认为,企业是由企业自身与身俱来的符合基因定义的如所有制类型,股权结构等要素构成<sup>[7]</sup>。但通过案例研究发现,企业基因如组织结构、管理制度、工作流程、管理方法、企业文化等却都是企业经过长期努力而形成的成熟经验,是企业长期以来一些有效管理经验的固化。因此,针对企业基因的内涵,我们更倾向于企业惯例观,企业惯例观认为:惯例在企业中具有类似基因的功能,是组织中的记忆,执行着传递技能和信息的功能,它具有学习效应的获得性遗传



表 2 案例公司资料编码表

一级编码	二级编码	资料内容及编码
E (组织结构)	A (深圳 A 公司 管理模式)	EA1: A 公司采用较为扁平化的组织结构, 管理层级为 5 级, 即董事长、总监、经理、主管、专员。
		EA2: A 公司各部门的岗位设置非常精简, 实行严格的定岗定编, 每个岗位都没有备用人员, 即“一个萝卜一个坑”。
		EA3: 每个员工的工作量都比较饱和, 一个员工要完成多个模块的工作, 例如一个人事专员要负责人员招聘、培训、薪资核算等多项工作。
		EA4: A 公司采用严格的任职资格管理制度, 每个岗位都有严格、明确的任职资格条件, 作用人员配备的考评依据。
	B (贵州 B 公司 旧管理模式)	EB1: B 公司作为国企, 采用的是典型的官僚组织结构, 管理层级多大 10 级, 即书记、厂长、副书记、副厂长、副总、部长、副部长、科长、副科长、专员
		EB2: B 公司部门设置比较多, 往往同一类事务, 分设几个部门来管理, 例如行政人事工作, 分为人事部、行政部、工会、员工关系部四个部门来管理, 每个部门负责一部分工作, 甚至产生业务交叉现象, 即多龙治水问题。
		EB3: B 公司常常出现因人设岗问题, 员工只负责本岗位内的几项简单业务, 工作比较清闲, 冗员现象严重。
		EB4: B 公司没有任职资格管理制度, 各岗位没有明确的任职要求, 员工的学历水平、专业技能普遍非常低, 主要为中专、高中学历水平。
	C (贵州 B 公司 新管理模式)	EC1: 参照 A 公司的较扁平化的组织模式, 压缩 B 公司的管理层级, 由以往的 10 级缩减到 5 级, 即总经理、副总经理、部门经理、主管、专员。
		EC2: A 公司并购管理团队重新调整了 B 公司组织结构, 合并、重设管理部门, 将 B 公司原有的 18 个部门重新调整为 12 个。
		EC3: 严格采用定岗定编制, 大幅淘汰冗员, 由以往的 500 多人, 压缩到 180 多人, 精简了近 2/3。
		EC4: 逐步实行任职资格管理制度, 明确各岗位的任职条件, 在试用期结束后, 进一步淘汰不称职的留用人员。
F (管理制度)	A (深圳 A 公司 管理模式)	FA1: A 公司建立有较为完整的企业管理制度, 包括人力资源管理制度、财务管理制度、日常行政管理制度、员工手册等等。
		FA2: A 公司实行比较严格的制度化管理, 例如考勤制度、外出管理制度等等, 要求员工严格执行, 并配有相应的惩罚措施。
		FA3: A 公司每个部门的管理制度都制定得比较精细, 尤其是激励管理制度, 在宽带薪酬、绩效工资、年终奖等方法制定得相当完善。
	B (贵州 B 公司 旧管理模式)	FB1: B 公司作为传统国企, 推行的是“人治化”管理, 即通过人管人的方式, 而不是制度管理的方式。
		FB2: B 公司制度建设相当不完善, 许多部门都没有明确、成文的管理制度, 有的部门即使有制度, 也是多年前制定的, 被锁在抽屉或柜子里, 纸张已经“发黄”。
		FB3: B 公司连基本的考勤制度都没有, 员工上班时间可以自由出入公司, 甚至不来上班也照常发工资。
	C (贵州 B 公司 新管理模式)	FB4: 公司的激励制度已非常老套, 员工拿的是固定工资, 相互间差异性比较小, 也不与员工的业绩挂钩, 导致员工工作普遍松散化。
		FC1: 由 A 公司并购管理团队的各中高管, 将 A 公司的管理制度, 如公司规章制度、人力资源管理制度、财务管理制度、生产管理制度等, 结合 B 公司的实际情况, 进行适当修订后, 贯彻应用到 B 公司中去, 要求全公司按照新的公司制度执行。
		FC2: 最典型是 B 公司的财务预算制度、报销制度、任职管理制度、绩效考核制度、宽带薪酬制度、奖励及福利制度等等, 几乎完全由 A 公司直接搬搬过去的, 从而形成了一套比较完善的 B 公司制度体系。
		FC3: B 公司开始严格实行考勤管理制度, 通过打卡系统每天由人力资源部统计员工的出勤情况。
		FC4: B 公司开始推行绩效管理制度, 推行绩效工资制, 彻底打破了以往的固定工资制。
		FC5: 加强对 B 公司的管理监控工作, 各项管理工作开始做得比较细、比较规范, 完全改变了以往国企的管理风格。
G (工作流程)	A (深圳 A 公司 管理模式)	GA1: A 公司推行流程化管理, 各项工作都有清晰的工作流程。
		GA2: 在工作的上传和下达方面, 由于 A 公司采用的是扁平化管理, 而且给了中、基层较大的权限, 除了规定的重要事项需要向上汇报外, 其他工作事项完全由中、基层员工自主处理。
		GA3: A 公司采用信息化管理, 将各项业务流程定制在 ERP 系统、OA 系统中, 通过软件系统来监管各项业务的运行。
	B (贵州 B 公司 旧管理模式)	GB1: B 公司以往的工作流程比较长, 各环节的工作都要层层上报、层层审批。
		GB2: B 公司以往的沟通交流主要通过纸质文件、电话、口头等方式进行, 效率比较低。
	C (贵州 B 公司 新管理模式)	GC1: B 公司简化了日常工作的传达及审批程序, 给了中基层更大的事务处置权限。 GC2: 完成并购后, 并购管理团队重新组织设置了各部门的作业流程, 并通过 A 公司的合作软件公司, 将 A 公司的 ERP 系统、OA 系统结合 B 公司新的作业流程, 修改出一套 B 公司的 ERP 系统、OA 系统, 并与 A 公司的软件系统进行对接, 实现软件平台上的协同办公; 大幅提升了 B 公司的作业效率。

续表 2

一级编码	二级编码	资料内容及编码
H (决策机制)	A (深圳 A 公司 管理模式)	HA1：A 公司每周周一由董事长召开管理层工作会议，商讨公司的经营管理问题。
		HA2：重大战略决策主要由股东大会决定。
		HA3：重要的经营管理决策主要由董事长组织公司领导层开会研讨决定。
	B (贵州 B 公司 旧管理模式)	HB1：B 公司以前作为国企时，做重大的管理决策往往要通过职工代表大会。
		HB2：B 公司日常管理决策主要由厂长决定。
	C (贵州 B 公司 新管理模式)	HC1：被兼并改制成私企后，B 公司进行了决策机制的改革，日常的经营管理工作，采用 A 公司的决策模式，即由总经理每周固定召开一次管理层会议（由各部门负责人组成），商讨公司的经营管理问题。
		HC2：重大决策由 B 公司管理层商讨后，上报集团总裁决定。决策在科学的基础上，确保决策速度比以往快了许多。
I (管理方法)	A (深圳 A 公司 管理模式)	IA1：A 公司在多年的管理建设过程中，形成了一系列有效的工作方法。
		IA2：A 公司推行的是团队化管理模式，将各部门打造成一个团队，在岗位分工的基础上，进行协作，在大幅精简人员、提高效率的同时，又全面培养了员工的技能。
		IA3：A 公司推行绩效管理，并针对员工的绩效考评结果，采用差异化的激励政策。
		IA4：各层级员工每周每月要向上级汇报工作计划和工作总结，以便于上司及时掌握下属的工作情况。
	B (贵州 B 公司 旧管理模式)	IB1：在并购前，B 公司作为国企，采用的依然是人治化管理，没有一些现代企业管理方法，也没有绩效考核。
		IB2：在并购前，B 公司各部门采用的是传统的集权式管理方式，权力高度集中在部门负责人手中。
	C (贵州 B 公司 新管理模式)	IC1：并购后，在 A 公司的主导下，B 公司开始引入一些现代企业管理方法。
		IC2：并购后，B 公司开始仿照 A 公司，推行团队化管理，要求各部门经理改变管理方式。
		IC3：并购后，B 公司开始推行绩效管理，采用 KPI 绩效评价法来考核员工的工作业绩。
		IC4：并购后，B 公司也开始实施各层级员工每周、每月向上司汇报工作计划和工作总结，接受上司的监督。
J (企业文化)	A (深圳 A 公司 管理模式)	JA1：A 公司比较注重企业文化建设，并设计有一套完整的企业经营理念、价值观等企业文化体系。
		JA2：A 公司每月都按期出版一本内部期刊，作为员工思想及工作经验交流的平台。
		JA3：A 公司将企业文化理念以文框的方式挂在办公室墙壁上，并融入企业的培训教材中。
		JA4：A 公司鼓励员工“日行一善”。
	B (贵州 B 公司 旧管理模式)	JB1：B 公司没有一套明确的企业文化理念，也没有创办内部期刊。
		JB2：B 公司的宣传栏上主要公布一些公告和政策性文件，办公室和车间主要张贴一些国家方针、安全管理方面的口号。
	C (贵州 B 公司 新管理模式)	JC1：A 公司通过标语、内部期刊、公司网站、培训等方式，向 B 公司员工灌输母公司的经营理念、价值观、公司制度、员工行为规范等企业文化。
		JC2：A 公司提供企业内部员工交流期刊的模板给 B 公司，B 公司也开始仿照 A 公司每月出版一期内部期刊。
		JC3：B 公司也开始鼓励员工日行一善，以便引导员工的向善行为。
K (管理人员)	A (深圳 A 公司 管理模式)	KA1：A 公司的管理人员主要是从人才市场引进来后，再进行内部培养。
		KA2：A 公司的管理人员比较熟练掌握本公司的管理制度和管理方法。
		KA3：A 公司针对一些重要的管理岗位，实施了“继承人”计划，从而形成了一个后备人才库。
	B (贵州 B 公司 旧管理模式)	KB1：并购前 B 公司的管理人员主要是在公司工作多年，从基层逐步晋升上来的老员工，年龄集中在四五十岁左右。
		KB2：B 公司的管理人员思维较为僵化，习惯于国企宽松、散漫的管理方式。
		KB3：B 公司许多重要的管理岗位和技术岗位已出现“青黄不接”的断层现象。
	C (贵州 B 公司 新管理模式)	KC1：B 公司通过 3 个月的运行之后，已步入了稳定阶段。3 个月 after，刚好到了员工试用期满的时候，B 公司在全公司范围内，尤其是针对管理人员，进行了一次绩效考核，将一些不太胜任岗位的管理人员淘汰出局。
		KC2：A 公司从本部中选派一些后备管理人员（主要是一些主管人员），“官升 1 级”后外派到 B 公司担任中高层管理人员；以便将集团一些成熟的管理方法复制到 B 公司中去。
		KC3：B 公司开始从贵阳市一些高校引进本科及以上学历人才，并对一些重要管理岗位和技术岗位实施“继承人”计划，例如公司招聘一名人力资源管理专业的本科生担任人事经理助理，招聘 6 名采矿、测量类技术人员作为公司老采矿工程师、测量工程师的“徒弟”进行培养。

特征；这种惯例具有路径依赖的特征，是长期积累形成的、储存在企业内部、影响企业行为的遗传因子<sup>[10]</sup>。

综上所述,我们给企业基因下了一个相对完整的定义:企业基因是承载企业遗传信息的员工心智模式以及各种企业惯例的集合。企业的各种成熟的管理方法和员工的行为方式,正是分别通过企业惯例和员工的思维定势不断传承,并复制遗传到子公司中去。

## (二) 企业管理模式的基因构成的研究发现

通过梳理A公司整合、同化B公司管理模式的过程,我们比较清晰地发现:A公司主要是通过将本公司的组织结构、管理制度、工作流程、决策机制、管理方法与技术、企业文化等成熟的模式,复制到B公司中,以替换B公司原有的组织结构、管理制度、工作流程等管理模式,进而将A公司的管理模式成功复制到B公司,实现了管理模式的统一化。由此可见,企业管理模式主要由公司的组织结构、管理制度、工作流程、决策机制、管理技术与方法、企业文化等要素构成;而且,这些要素都是公司遗传信息的载体,所以它们是企业的基因。此外,不同的公司,这些企业基因所承载的遗传信息是不一样的,由此造成了不同公司间管理模式的差异性,为此,我们提出了以下命题:

命题1:不同的企业,由于构成管理模式的企业基因所包含的遗传信息各不一样,从而造成企业间的管理模式也各不一样。

A公司管理模式和B公司旧有的管理模式间的对比分析也验证了这一点。通过表2中A公司管理模式与B公司旧有管理模式的对比分析,我们发现:在管理模式的几个主要要素(组织结构、管理制度、工作流程、决策机制、管理技术与方法、企业文化等)中,A公司和B公司的具体管理方式各不相同,A公司采用的是一些现代企业管理理念与方法,例如组织结构高度扁平化、团队化,采用信息化管理工具(如ERP、OA等),并建立有系统、科学的现代企业管理制度,由此构建了一个比较高效的现代企业管理模式;而B公司在并购前依然沿用高层级的官僚组织结构,管理理念、制度和方法方面比较落后,是一种传统国企式的、比较低效的管理模式。

所以说,不同的企业,其企业基因所承载的遗传信息各不一样,即不同的企业,其管理制度、管理方法、企业文化等的内容是各不相同的;于是造成不同的企业具有不同的管理模式,也造成了不同企业管理模式间的优劣差异性。

## (三) 企业管理模式整合、同化过程及机理方面的研究发现

在案例研究中,我们发现A公司是通过企业基因如组织结构、管理制度、工作流程等,将自身的一些先进理念和成熟方法复制、遗传到B公司中,置换掉B公司旧有的一些管理理念和方法,从而形成一套新的、与A公司趋同的管理模式。例如:A公司在并购B公司后,通过管理变革的方式,仿造A公司推行扁平化管理,将B公司管理层级由以往的10级缩减到5级,大规模精简部门和人员,将A公司管理制度系统化地贯彻到B公司中,并引入信息化管理工具如ERP、OA办公软件等,从而逐步将B公司管理模式同化。

通过对A公司整合、同化B公司管理模式这一过程的梳理分析,我们发现了企业进行管理模式复制、整合的内在机理:在企业并购过程中,母公司通过管理整合的方式,将自身一些成熟的惯例,复制、遗传到并购子公司中,用以置换并购子公司原有的惯例,通过母公司企业基因的系统化植入,从而置换掉子公司旧有的管理模式,构建出一个新的,与母公司趋同的管理模式。这也正是许多集团公司的子公司管理模式与母公司高度相似的原因所在。通过进一步推导,我们又提出了以下命题:

命题2:高效企业通过管理模式的遗传、复制的方式来整合、同化并购子公司管理模式,以实现管理模式的统一化。

母公司在完成管理模式的复制、整合之后,为了固化子公司新的管理模式,母公司还会通过垂直管控的方式,通过母公司各职能部门高管,点对点地监管子公司管理模式的运行;并且,后续还会将母公司一些新的管理制度、方法等基因,快速传导、复制到子公司中去,以实现子公司与母公司管理模式的同步化。

通过以上的梳理与发现，我们构建出了一个理论模型，如图 3-1 所示：

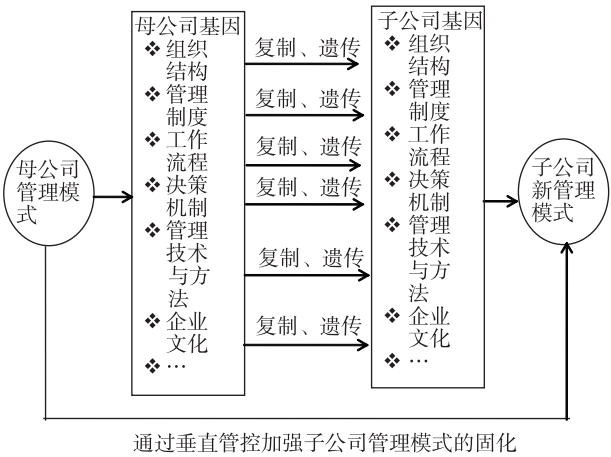


图 3 母公司整合、同化子公司管理模式的理论模型

#### 四、结论与展望

当前，企业间的竞争日趋激烈，富有竞争力的企业往往会并购竞争力差、濒临倒闭的企业，以快速扩张自己的规模。但在企业并购过程中，每个企业都有自己的一套管理模式，如果一个集团内，母公司及各子公司间的管理模式不统一，将会严重影响到企业的统一化管理和协同发展；与此同时，子公司的管理模式相对于母公司来说，管理效率往往会低得多。为此，母公司将会通过管理整合的方式，将自身一些成熟的惯例，通过企业基因遗传的方式，植入到子公司中去，从而置换掉子公司原有的管理模式，实现与母公司管理模式的趋同化和统一化。

本文通过对 A 公司整合、同化 B 公司管理模式这一具体过程的调研、探究，在前人的研究基础上，进一步探讨了企业基因的本质内涵、企业管理模式的基因构成以及企业管理模式复制同化的内在机理等问题。但是，由于企业基因只是一个仿生物学的概念，很难像生物学一样进行明确地、科学地测定。因此，针对“企业基因的真正本质是什么？企业管理模式还包含有哪些企业基因？”等问题，学者们应该进一步地开展研究，不断充实完善企业基因理论，用以指导企业的管理实践活动。

**参考文献：**

[1] 吴长云. 企业管理模式概念刍议 [J]. 求索, 1992 (5): 19-21.

[2] 钱颜文, 孙林岩. 论管理理论和管理模式的演进 [J]. 管理工程学报, 2005 (2): 12-17.

[3] Nelson R, Winter S. An evolutionary theory of economics change [M]. Cambridge: The Belknap press of Harvard University Press, 1982.

[4] Tichy N, Sherman S. Control your destiny or someone else will [M]. New York: Harper Business, 1993.

[5] 张玉明, 朱昌松. 企业基因理论研究述评 [J]. 东北大学学报 (社会科学版), 2012 (11): 494-499.

[6] 李宝山, 王鸿羽. 破解企业基因缺陷之谜 [J]. 企业导报, 2002 (7): 41-43.

[7] 金占明, 杨鑫. 从基因到绩效—管理研究的路径解析 [J]. 科研管理, 2011 (6): 85-90.

[8] 赵春明. 经验价值与企业基因再造 [J]. 外国经济与管理, 1998 (12): 8-22.

[9] David F. Altering the corporate DNA [J]. Management Review, 1994, 83 (12): 4.

[10] 郭强, 孟宪忠. 企业基因与企业健康 [J]. 企业管理, 2004 (7): 86-88.

[11] YIN, R K. Case study research: design and methods [M]. Thousand Oaks: Sage, 2009.



## An Integration Study of the Management Model of Merged Subsidiary Company By Parent Company

—Based on the Perspective of Enterprise Gene Inheritance

Yin Jianfeng, Long Meilan

**Abstract:** Merger and acquisition is one of the main ways for enterprises to expand and develop. Competitive enterprises often expand through mergers and acquisitions in order to achieve integration and the scale development. In the process of enterprise merger and acquisition, the parent company needs strong control and management skills. So the parent company usually copies its management model to the merged subsidiary company, in order to realize the integration and assimilation of management model for the unity and efficiency of group management. From the perspective of enterprise gene inheritance, by means of enterprise case study, this paper reveals the internal mechanism of parent company's management model integration which can be used as reference for other companies.

**Key words:** management model; management integration; enterprise gene

(收稿日期: 2016-06-04; 责任编辑: 沈秀)

\*\*\*\*\*  
【上接第 45 页】

## Fosterage and Development of Innovation Market in the New Normal

—A Case Study of Changzhou

Tong Jinping, ChenGuodong

**Abstract:** In the new normal, economic growth has shifted from factor-driven, investment-driven to innovation-driven. Fosterage and development of innovation market is of great significance to accelerate the transformation of regional industries and the construction of innovative cities. By exploring the relationship between major innovative factors and economic growth and the collaborative development of innovation markets from 2000 to 2013 in Changzhou, it demonstrate that in the study period, only capital factor has strong economic growth effects, positive driving effects of technical factor and human capital factor on economic growth are weak; synergy degree of the compound system of capital, human and technology factors is low and the fluctuation is significant, the integral collaborative development of innovation market hasn't formed.

**Key words:** innovation-driven; innovation market; collaborative development

(收稿日期: 2016-04-19; 责任编辑: 沈秀)