DOI: 10.3785/j.issn.1008-942X.2008.04.014

企业基因的顺反子系统模型及其在企业蜕变中的应用

许晓明　戴建华
(复旦大学 管理学院, 上海 200433)

[摘　要]通过对企业基因理论的回顾和反思,发现基因可分性对企业基因框架的重要性尚未得到充分重视。利用基因顺反子学说构建的企业基因顺反子系统新模型,是一个包括企业基因的内部精细结构(即控制企业精神的信念—意识碱基对和控制企业肌体的资源—能力碱基对),企业基因本身(即企业惯例和企业基因载体),以及企业价值外显机制的三层系统结构。其完整性、系统性对企业成长蜕变过程具有显见的指导意义。模型在企业蜕变中的应用,包括了以之为基础建立的企业蜕变的顺反子基因系统模型和企业蜕变的顺反子基因战略,以及两种主要蜕变形式的多点位运作,以此来诠释该模型的现实意义和理论价值。

[关键词]企业蜕变;企业基因;顺反子;企业碱基(对);惯例

The Cistron Systematic Model of Corporate Gene and Its Application in Corporate Transformation

Xu Xiaoming　Dai Jianhua
(*School of Management, Fudan University, Shanghai* 200433, *China*)

Abstract: Through summarizing the evolution of corporate gene theory, the paper finds out that in the current research full attention has not yet been paid to the significance of the dividable feature of gene. Then, by using the cistron theory of gene, we build a new cistron systematic model of corporate gene, which is a three-level systematic structure including an internal fine structure of corporate gene (i.e. the belief-awareness base pair controlling corporate spirit and the resource-capacity base pair controlling the corporate body), a corporate routine as a corporate gene itself, and corporate values explicit mechanism as a corporate genetic carrier. The completion and systematization of the said systematic structure offer obvious instructive meaning to the process of firm growth and transformation. The application of the model in corporate transformation involves the cistron genetic systematic model of corporate transformation based on the cistron systematic model of corporate gene and the cistron genetic strategy and operation in two major forms of corporate transformation. In this way of application, we demonstrate the

[收稿日期]2007-12-06

[作者简介]1.许晓明,男,复旦大学管理学院教授,博士生导师,主要从事企业成长与战略管理、管理理论与创新研究;2.戴建华,女,复旦大学管理学院硕士研究生,主要从事战略管理研究。

practical significance and theoretical value of the new cistron systematic model of corporate gene .
Key words: corporate transformation; corporate gene; cistron; corporate base(pair); routine

随着管理交叉科学的发展,很多生命科学的知识不断被应用到管理科学中。自20世纪80年代以来,管理学者们就开始引用生物基因术语来描述企业体特征。这种将企业管理学与生物遗传学嫁接的研究趋势在过去的三十年间从未停止。通过对企业基因理论演化过程的综述和对生物基因理论的挖掘,基于管理思维和科学演进应具有平行性的认同,笔者从更精细的分子层面研究企业基因,以达到更贴合企业实际的基因框架,对企业成长,特别是企业蜕变的研究作出基因角度的分析和探索。

一、企业基因理论发展综述

基因由四种碱基结合其他物质形成的核苷酸组成,是脱氧核糖核酸DNA的片段。染色体是两条螺旋DNA链条与多种蛋白质结合而成的基因载体。本文研究的是以"基因"为中心的企业基因系统模型,而不是DNA或染色体的结构,四者之间不可混淆(见表1和图1)。

表1 几个关键的基因相关概念的差异

	化学含义	作用机理	从属关系
核苷酸	碱基与磷、戊糖分子的结合体	遗传信息存在于DNA链的碱基序列中	每条DNA链均由4种核苷酸单元重复组成
基因	DNA上的片段,化学物质基础是核酸	化学实体,直接产生蛋白质,是遗传信息传递、表达和性状分化发育的依据	以DNA为载体,沿染色体的纵长方向分布
DNA	脱氧核糖核酸	遗传物质,决定生物性状发育信息的载体	其片段是基因
染色体	由DNA与多种蛋白质结合而成	每个染色体中含有两条相互平行螺旋缠绕的DNA链	基因的载体

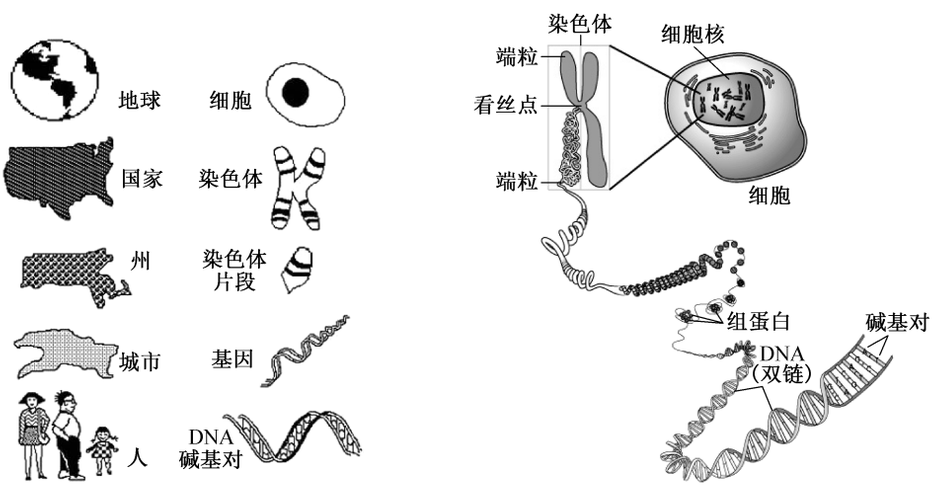


图1 几个关键的基因相关概念的图示区别 ①

① 资料来源:J.D.沃森、J.图泽、D.T.库尔茨《重组DNA简明教程》,沈孝宙等译,(北京)科学出版社1987年版。

生物基因的两大特质是：基因编码决定性状；基因与环境互作决定性状。管理学界从企业是一个生命体的假设出发，认为企业亦具有企业基因，如生物基因一般，主要由内部因素并通过环境互作决定企业的外在经营表现。因此，对企业基因的研究能从根本上解答如何造就一个健康优秀甚至卓越的企业这样一个管理学终极命题。

通过对企业基因理论的回顾与归纳，笔者认为企业基因理论自 20 世纪 80 年代以来经历了四个发展阶段，分别是生物概念引用阶段、企业基因概念提出阶段、应用修正阶段和目前正在进行的多向衍生研究阶段。

在第一阶段中，生物基因的概念开始被引入管理学。在此阶段中，学者们普遍开始认识到生物基因体系对管理学的借鉴意义，从多个角度挖掘企业生态管理的潜在机理，是基因管理理论发展的一个启蒙时期。但其引用方式是松散的、不系统的，与被引用的客体即基因理论的契合性不强，也未明确提出企业基因概念，而是仍然停留在企业生物体、企业生态、企业组织和文化 DNA 的概念上。

在第二阶段，企业基因概念开始被明确提出。企业基因受到更多关注，出现明确界定，但这些界定显示出普遍唯心、唯意志论的基调。就如同人类认识自身的道路，在尚未发明电子显微镜以前，科学家由于不能解释人体的精密性，就会诉诸灵魂和上帝。心智模式等人的意识本身或智慧的积累和应用也是需要物质基础的。无论生物或企业，遗传运用的是整个宇宙通行的物理原理和化学结构，须避开虚无主义陷阱，挖掘企业基因的现实物质基础。

到第三阶段，企业基因理论的原始雏形开始得到实践应用，概念发生了修正。这个阶段的成果非常具有现实意义，不但将具有巨大学科隔阂的另一种思维方式具象化，还运用案例分析的方法进行广泛测度，大大加强了企业基因理论的知晓度和认同度。能力要素的提出为企业基因的界定提供了企业价值链角度的新的思考空间。但这一阶段的实验研究普遍缺乏理论依据，基因剖析的结果竟然是 DNA 的形象描述，这不仅是一种抽象性的结论，更不利于科技成果的转换和应用。这个阶段的弊端在于它反映出概念界定的随意性以及实际应用需求与现有研究基础之间的鸿沟。

第四阶段是企业基因的衍生研究阶段，它表现出多向性的特征。此阶段的成果可归结为三方面：第一，企业成长演化的研究出现了基因模型；第二，企业基因的突变与重组研究得到广泛重视；第三，企业基因的精细结构开始得到关注。其中第二方面的研究得到了广泛关注，但问题在于：目前一些学者习惯用基因治疗、转基因等时髦词语去想当然地等同于企业变革、管理创新，而忽略了企业基因和生物基因发挥作用的机制差别。仅仅借用语义的研究是一种社会达尔文主义的研究思路，为很多反对使用生物学方法进行企业研究的论调提供了足够的理由。这一阶段仍在继续，表现出鲜明的理论应用性、多向性和系统性，其理论成果对本文关于蜕变的研究有很多的启发。

二、企业基因顺反子系统模型的构建

企业基因理论的发展轨迹符合人类认知的科学规律，有利于这个学科在深度和广度上的发展。一方面，基因概念探索仍然存在许多相互抵触的流派，说明目前的理论或者尚未抓住问题的症结，或者这些互相抵触的流派可以被某种工具连接起来，更全面地揭示企业成长的奥秘。另一方面，企业基因理论与生物基因的科学发展严重脱节，基因可分性对企业实践的意义尚未引起重视。

最初，孟德尔认为两个遗传单位在一起各自不会受到沾染，也不会混杂，人们只能从它产生的

遗传效应感知它的存在;其后,摩尔根说明了基因的物质性,把基因看成是不可分的最小遗传单位,在一个基因内部没有更小成分可以发生突变或交换[1];再后来,本泽的"基因的顺反子学说"揭示了基因的精细结构:在一个基因内部,可以发生若干不同位点的突变,基因内部这些不同位点之间还可以发生交换和重组。基因的顺反子学说就是强调基因可分性的理论框架:顺反子(cistron)即一个基因,为功能单位,一个顺反子内可以有许多个突变子和重组子;突变子(muton)是基因突变的最小单位,顺反子中任何一个核苷酸的改变都可以形成一个突变子;重组子(recon)是基因交换的最小单位,代表一个有起点和终点的空间单位,可以是几个密码子的重组,也可以是一个核苷酸的交换。

企业基因也一样,它应当是一个实体,具有自身的精细结构,并不是理念或文化这样概念性、抽象性的字眼就可以完全覆盖的;它也应具有如染色体,甚至细胞、器官这样的载体,来保护它生命性征的延续,不能用制造生产、财务会计这样的大模块来替代。目前应用的基因概念仍是功能、突变、重组三位一体的,其局限性限制了对管理方法的进一步探索。本文将借用基因顺反子学说系统研究企业基因的内部结构、企业基因本身及其载体,并以此作为企业基因模型的重构思路。

(一)企业基因的顺反子界定

用基因概念分析企业经营问题始见于美国经济学家纳尔逊和温特关于演化经济学的研究,《经济变迁的演化理论》一书把企业定义为一个由组织惯例(routines)所组成的层级结构。作者将企业惯例与生物基因类比,认为惯例在企业中具有类似基因的功能;它是组织记忆载体的凝结和表现,执行传递技能和信息的功能,具有学习效应的获得性遗传特征和路径依赖的特征,是长期积累形成的,储存在组织内部,是一种将影响企业行为的遗传因子[2]。焦凯夫在《企业长寿与企业基因》一文中也明确指出,企业基因是一种沉淀的规则,是影响企业个体行为方式和思考方式的惯例。这是企业在其长期经营中逐渐形成的惯例,它指导着企业行为的走向,企业基因良好与否或是存在与否都直接关系到其寿命的长短[3]。依照生物学的观点,基因应当是一个功能单位,对企业体发生具有遗传性的性状决定作用。相对于唯心地认为"理念文化"是基因或机械地认为"职能"是基因的观点,从功能和性质而言,以"惯例"这个包含意念、技艺、习惯的具有传承性的实体为企业基因,更符合基因对生物个体的相对性。因此,本模型界定企业惯例为企业基因。

(二)企业基因载体界定

基因的载体是染色体,或是比染色体更大的细胞、器官、生物体本身等。企业基因的载体也就是企业惯例的载体,即企业的价值传递机制。企业精神结合企业肌体实力,通过企业行为,最终体现在企业的价值创造上。因此,企业染色体层面可以被定义为一系列的价值外显机制,如企业战略、企业文化、组织架构、业务流程等产生最终客户价值的有形载体。

(三)企业基因的精细结构——重组子、突变子的界定

决定企业能否健康长寿的因素可以分为软件因素和硬件因素:硬件是企业的肌体健康,即获取利用资源的生产能力;而软件才是企业预防危机、生命持久的核心,也就是企业的精神,企业必须用优良的管理理念来与时俱进,适应环境的变化。企业的肌体健康即企业外在表现的生产经营情况,由于企业的经营水平是其管理水平与所有资源的配比结果,故硬件因素可以被认为与企业的管理基因定义相同,即企业对资源的管理能力,这符合资源论的观点。管理对象(人力资源、财务资源、无形资产和信息资源)和管理流程(对资源的获取能力、筛选能力、使用能力和回馈能力)可以概括这种企业核苷酸层面的资源管理能力。

企业精神健康取决于两个方面，一为信念，二为意识。以史为鉴，信念是第一位的。松下信之柱的信念维持了企业的惯例，他用这种深入人心的惯例构造了具有遗传功能的企业基因。信念是企业精神的支柱，没有信念的企业就像没有航标的船，终将失去方向。美国著名组织行为学研究专家安东尼·罗宾斯曾经说过，个人历练会储存脑海中，成为“生命纤维组织”(fabric of life)，构成信念，主导行为。企业是个人的集合，也是一个大“个人”。信念会体现在企业采取的战略中，反映在企业的培训中，影响价值传递的整个过程，进而被顾客所感知。对企业而言，信念的保有和传递能带来企业的长盛不衰。而 Robert M. Price 在《变革：企业基因的创新》中，全文强调意识(awareness)的重要性。他提出培养组织基因中的意识应包括四点，分别是技术合作、能够把必须变为机会的可能性、为扩展解决问题的经历提供机会、通过全体质量管理在企业所有层面创新[4]。斯宾塞在归纳企业组织与生物组织的差异时指出，社会组织的每个细胞(个人)都有独立意识，而生物组织的细胞不具有独立的意识[5]。据此，我们发现“意识”对企业演化的关键作用，需要培养其去发现问题，解决问题。意识可以被理解为创新能力，但其实它不限于此。如果说企业信念是企业对自身和外部环境一个相对稳定的看法，那么企业意识就是企业对其自身与环境互动的认识。更重要的是，意识应当与信念相结合，否则创新的方向过于散乱，不利于企业有限资源的有效配给。意识通过与信念的结合，找到正确的方向，而反过来，信念在意识的作用下更加清晰，在员工的头脑中更生动，并且变得可执行。

整合起来，企业基因的内部精细结构可以和生物的精细结构一样(如图 2 所示)，达成螺旋上升的完美形态。生物基因的核苷酸序列中(A—T，C—G)，A 必然与 T 结合，而 C 必然与 G 结合。企业内部的碱基对排列也有着独特的规律，在企业基因结构中，可以简单地用首字母替代，信念(Belief)为 B，意识(Awareness)为 A，资源(Resource)为 R，能力(Capability)为 C，则得到企业基因的核苷酸序列组合(B—A，R—C)。仿造生物 DNA 双螺旋结构，我们可以假想企业的基因也是由上千个(B—A，R—C)碱基对组成的功能单位，而每一个 B、A、R、C 都可能成为最小的突变单位或重组单位，即突变子、重组子，作为企业变革的起始点、突破口存在于企业中，是管理者不可忽视的研究对象。

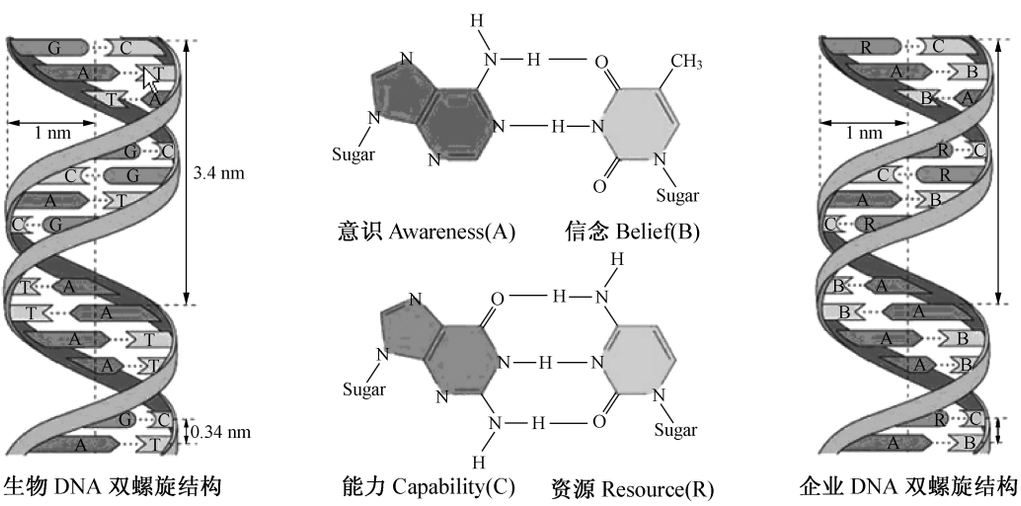


图 2　企业 DNA 双螺旋结构中的碱基对组成

根据以上对企业突变子、重组子、顺反子及其载体的界定，本研究给出以下系统层级结构(见图 3)：

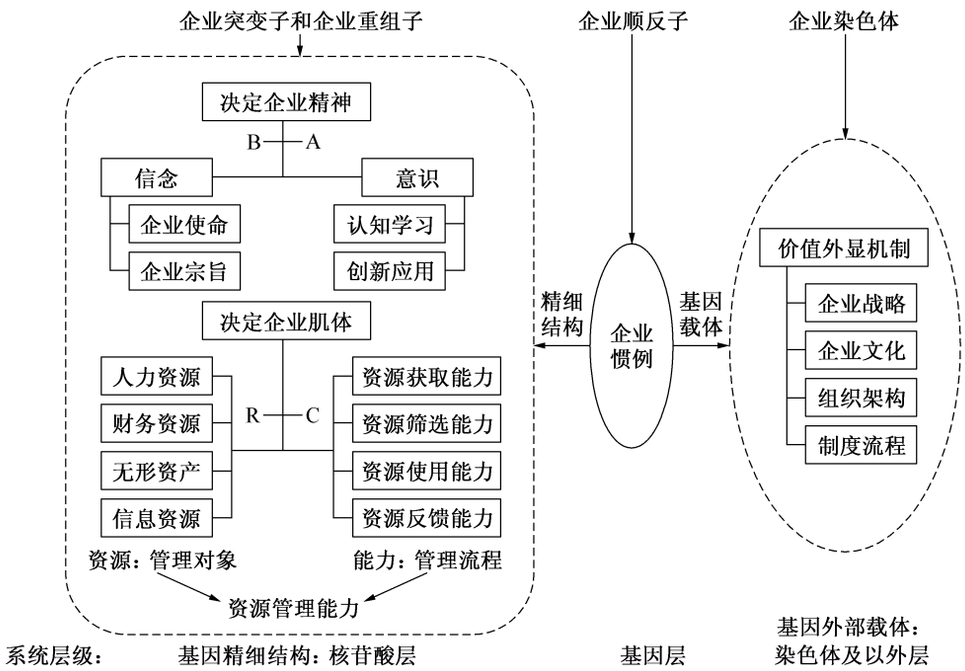


图3 企业基因系统层级内部结构图

（四）企业基因的顺反子系统模型

无论是通过精神还是肌体，管理能力决定管理性状，企业基因决定企业性状。图4全面清晰地展示了企业基因三层结构如何决定企业经营状况的过程。企业的基因顺反子系统模型作为企业基因理论研究的一个新框架，能用来完整辨别决定企业生命状态的遗传因素和结构要素。

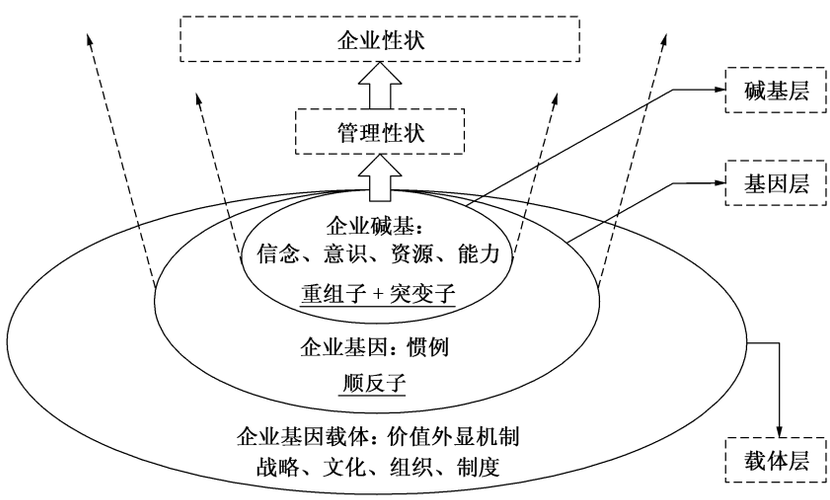


图4 企业基因顺反子系统模型

三、企业基因的顺反子系统模型在企业蜕变中的应用

企业基因的顺反子系统模型在企业成长中有很大的应用价值，本文特别关注其在企业蜕变中的应用，原因有二：第一，企业蜕变是来自生物学的形象归纳，用基因理论研究它可以发挥同本同

源的释义效果；第二，企业蜕变理论已有发展，如高哈特、凯利的生物法人十二大染色体的蜕变四要研究等，但它严重落后于基因理论发展，需要用新的企业基因框架对其进行革新改造，使其实用价值得到提升。

企业蜕变作为一种增加企业发展动力的全局性的变革，从资源的角度看，是对企业现有资源的再分配；从能力的角度看，是对企业能力的再安排和再利用；而从基因的角度看，则是通过对基因型的变化实现对表现型的调控，即通过基因型的蜕变来实现表现型的蜕变。

（一）构建企业蜕变的顺反子基因系统模型

参照企业基因的顺反子系统新模型，企业蜕变可分为基因内部的碱基层蜕变、基因层蜕变和载体层蜕变。如图 5 所示，企业蜕变可以在基因的三个系统层级上进行，在碱基层和基因层可分别发生复制、突变和重组。这突破了原先多数研究将企业基因重组局限在不同基因之间，并反映出突变子、重组子和顺反子在其中发生的行为：突变子引发企业碱基突变，重组子引发企业碱基重组，顺反子引发企业基因复制、突变和重组等不同的蜕变。企业基因及其内部的变化需要基因载体的协同变化来作为蜕变实现的平台。

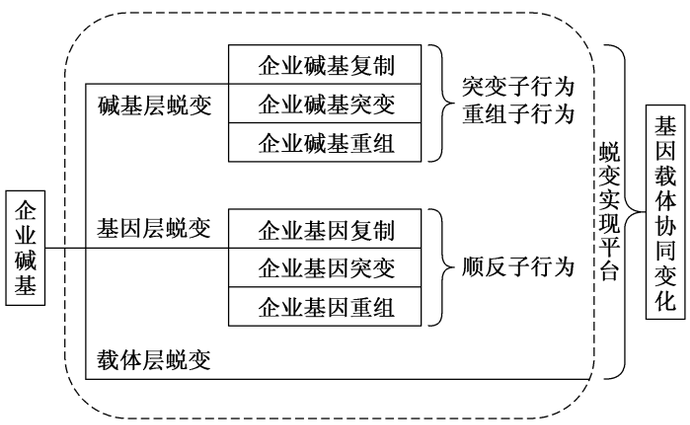


图 5　企业蜕变的顺反子基因模型

1．企业基因顺反子蜕变机制

顺反子，即企业基因（惯例），由于其历史延续性，可分为成功基因与失败基因，通过环境的检验，发生自发或人为的企业基因复制行为。即使在企业根本性、全局性的蜕变活动中，也不可能发生无复制行为的完全创新，否则企业就不是在蜕变，而是发生了新旧替换。企业的信念是最容易发生复制的碱基，企业成功惯例是发生复制最多的基因。这在企业碱基层的蜕变中也成立。

就像企业碱基的突变一样，企业基因也会发生突变。这种突变往往来自企业内部的创新，其动因已在图 6 中表明，而企业基因的重组则往往来自外部成功惯例的模仿和学习。作为具有复杂内部结构和外部载体的企业基因，它们之间的重组可以通过多种途径进行。由于企业基因间的重组是企业惯例的重组，惯例的重组需要外部环境的刺激，因此，“企业杂交”可谓是一种刺激企业基因之间发生重组变异的上佳途径。这反映出当代商业世界的竞合关系给企业生存发展带来的机遇。

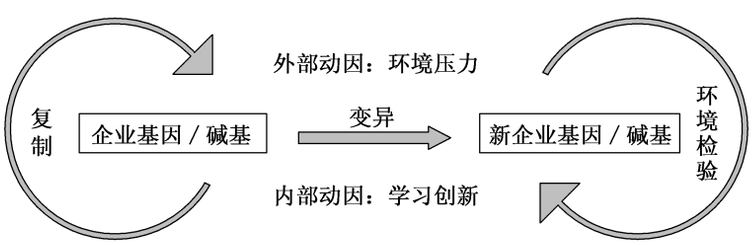


图 6　企业基因/碱基的复制与突变[①]

2．企业突变子的蜕变机制

企业蜕变（见图 7）要从企业碱基着手，即从企业基因的内部对企业信念的建设、企业意识的渗

① 参见李刚《基于企业基因视角的企业演化机制研究》，（上海）复旦大学出版社 2006 年版，第 75 页。

透和资源的利用能力开始创新型改进,以此来改变遗传信息,并结合外部环境的变化,利用基因可分性开展企业蜕变。生物在分子水平上的突变模式,包括“点突变”和“畸变”两种。根据突变造成蛋白质变化的效应,又可分为无义、错义、中性、沉默等突变。由于生物的碱基是四种相同的物质,而企业的四大碱基如前所述,是有内容的异质体,并由不同部分组成每一类碱基。因此,企业的突变与生物的突变在结构上有所不同,但它们的实质又可以相互启发,具体表现在以下三方面:(1)企业密码子如生物密码子一样,需要组合后才能发挥功能,如果发生移动,则前后密码子功能必然受到影响,企业基因也会因此而变异。(2)企业碱基的插入相当于企业的信念B、意识A、资源R、能力C的组合产生新的内容,有所创新或引进。当然,其效果要视该新入碱基与其他碱基的配对以及对其他碱基的影响,缺失一个碱基的效果也是一样的。(3)无论插入、缺失,还是移动、对换,都会产生牵一发而动全身的多米诺骨牌效应。这展示的是分子水平的企业运行规则,呼应了高哈特、凯利关于企业整体蜕变需要整个系统协调蜕变的论述。

可见,企业蜕变的最小发生点位是碱基突变,来源包括:企业文化建设,企业创新能力开发,企业资源能力重塑;资源能力配对组合模拟;资源能力显性化渗透;诱变机制的改善。譬如,对企业信念而言,符合时代精神、社会公益是成功企业的不二选择,唯利润论不能适应现代社会企业发展的动态环境,社会期待企业在此点上能够自主进行“点突变”。企业意识可以通过文化渗透、创造力比赛、技术合作研发、扩大解决问题的资源和接触面等方式来促进“碱基突变”。对于决定企业肌体的资源和资源管理能力而言,一方面要从资源入手,扩大资源总量和利用率,另一方面在管理中用创新手段提高利用效率,这些都是基因内部突变的可行方法。

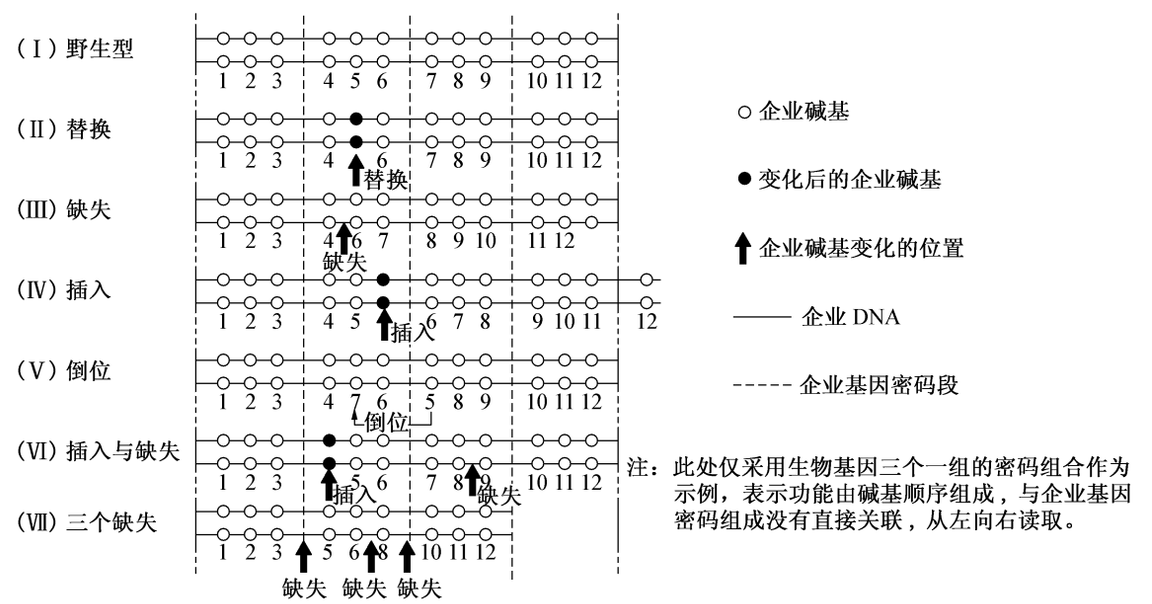


图7 分子水平上的企业突变模式图

3.企业基因重组子蜕变机制

企业的四大碱基如前所述,是有多项实体或无形内容的异质体,并由不同部分组成每一类碱基。若有假设1:某企业的每一类企业碱基都有从A1,A2,A3……An个野生型;假设2:某企业的原始碱基对皆为(B1—A1,C1—R1),(B2—A2,C2—R2)……(Bn—An,Cn—Rn)这样的顺序配对;假设3:借鉴基因顺反子学说中关于重组子活动的原理,重组子是企业基因中能够交换的最小单位,它代表一个有起点也有终点的空间单位,重组子之间都有一定的距离,距离越远,重组率越高,

即一个或几个密码子的交换重组。如图 8 所示，企业基因重组子活动机制可被理解为：原本与 C4 能力结合的 R4 资源与 C(n－2)资源结合，资源能力配组进行交叉。故可运用能力重组效应模拟、资源能力对称性分析等方法来发现更经济的资源管理模式。在信念与意识的组合上，企业基因重组子的蜕变机制也具有实践意义。由于重组子包含一个或几个核苷酸，当碱基发生错位后，基因的组成便会发生变化，信念 B2 就能更准确地激发意识 A(n－4)。在企业内实现这种企业基因重组子蜕变的模式包括内部轮岗、流程再造、组织变革、盈利模式转型等。

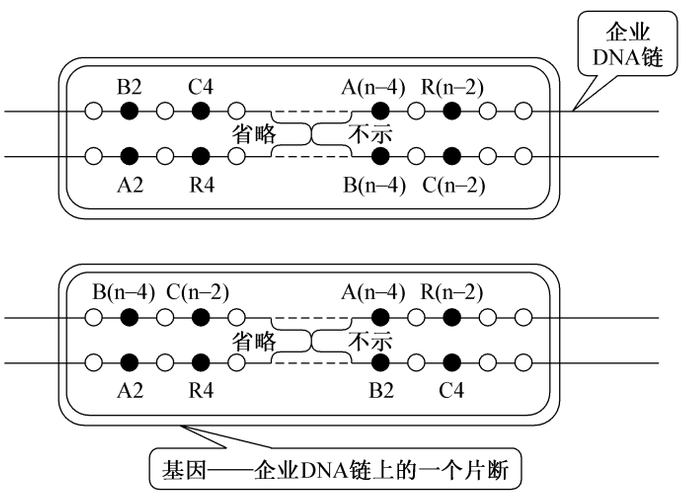


图 8　企业基因内重组机制图示

（二）制定企业蜕变的顺反子基因战略

从企业基因顺反子系统和企业蜕变的基因机制可以发现，企业成功的蜕变需要生命体各部分的协调配合，也就是说，需要企业从企业基因的结构组成物质——企业碱基开始脱胎换骨的变革，来影响企业的行为，即企业基因(惯例)。而这些活动必须依靠企业基因载体的协调配合，才能增强企业的生命力，为企业尽快到达以及延长停留在盛年期增加“成长准备”。因此，企业的蜕变战略是一项中长期的前瞻性规划，是对未来环境不确定性的研究和对策准备。

1．战略之一：塑造具有社会终极关怀的宽容创新型企业精神类碱基

对人体而言，精神脆弱会表现出焦虑、狂躁、抑郁等，漠视外部环境变化，围绕自我困境不断升级痛苦，最终不适应社会的症状。这与企业深陷利润陷阱、多元化陷阱，或被缺乏社会责任感的信条所左右时表现出的漠视外部环境、缺乏创新、唯利是图等状态的原理是一致的。因此，塑造具有社会终极关怀的宽容创新型的企业精神类碱基应放在首位。该战略主要是指：(1) 在企业信仰上，要提倡具有人类终极关怀的内容，才能有扫描外部环境的动力，保证自身行为中的社会责任。例如强生公司认为，公司存在的目的是“解除痛苦”。(2) 企业对各种具有终极关怀信仰的行为应当抱着宽容的态度，允许一些失误，提倡创新的办事作风，促进学习。3M 公司是这方面的典范，它让每一位员工都有这样的意识：“你绝不应该抹杀一种新的产品设想”。

2．战略之二：培养具有核心竞争力的健康企业肌体类碱基

普拉哈拉德和哈默尔认为，所谓核心竞争力，是指企业内部经过整合了的知识和技能，尤其是协调各方面资源的知识和技能。企业碱基对“资源 R—C 能力”的培养方向应该是使企业能够具有健康的肌体，驾驭外部严酷的竞争环境，也就是通过核心竞争力的最大化，来达到企业价值的最大化。主要策略包括：(1) 发挥自己的人财物优势，从事自己的优势产业，加强相对竞争优势；(2) 寻找自己潜在优势，了解自己，了解各同行；(3) 结合企业良好、宽松的氛围，也就是结合企业的精神，不断拓展核心能力的空间和效用，培育出最大的核心竞争力[6]。

3．战略之三：坚持企业基因组图的日常维护诊断

由于惯例是长期以来形成的行为规范，要对其进行调控和改造，就需要对企业基因组，也就是行为整体的特征、具体行为的分类特点进行访谈、归档和总结。就像人体的基因工程，关键的第一

步是绘制基因图谱,企业体的蜕变也需要这样一张企业行为的地图。企业的行为,大到战略制定委员会对于战略举措的决策流程,小到企业工作人员的穿着、会议室的布置、同事之间的称呼,蜕变的实施监控层必须对此有比较深入的了解,在现实的基础上实施蜕变才是对症下药。更重要的是,这种基因图谱的维护需要制度化、科学化,不能简单地定期采样,以免造成数据的失真与资源的浪费。

4.战略之四:保证企业基因载体的全面支持与协调变革

为了防止企业个别系统的"自由化"倾向,企业生命脆弱性的加剧,把企业基因载体的协同变革纳入到企业蜕变范式的顺反子基因战略中来,是最最基础的一环。本文独创性地将企业职能从企业基因的位置上脱离开来,将其归入企业基因载体,是因为企业价值链的核心是企业的行为,而非承载行为的各个职能,但是这些职能机构对企业行为的改良和蜕变的成功至关重要。继承美国学者高哈特和凯利的企业蜕变四要,企业蜕变必须在战略、文化、制度和组织四个企业基因载体上实现同步蜕变,才能保证企业蜕变的成功实现。

根据企业生命周期理论的成果,企业灵活性和控制性平衡的最佳时期是企业盛年期,蜕变的意义在于帮助企业早日到达这个黄金时段,并尽可能长久地驻留在此期间,因此,成长期中的二次创业和衰退期前的重获新生可以说是企业蜕变的两种主要形式。在此,根据四大战略给出企业基因顺反子系统下的多点位蜕变操作(见表3):

表3 企业蜕变的顺反子基因战略及多点位蜕变

企业蜕变的顺反子基因战略	企业蜕变机制	企业蜕变点位			企业生命周期中最关键的蜕变范式类型	
					二次创业操作	重获新生操作
塑造具有社会终极关怀的宽容创新型企业精神类碱基	基因内的突变重组	碱基位	精神碱基	信念	系统传播信仰 管理理念科学化 领导职能制度化	远景重塑 提倡企业家精神
				意识	创业激情维护 新旧交替传承	风险承担机制 知识管理
培养具有核心竞争力的健康企业肌体类碱基			肌体碱基	资源	合理多元化 引入融资新手段 招聘留任科学化	预算的进取性 引入新鲜血液
				能力	专业化配置 流程管理 全面质量控制	贴近客户 利用外部能力市场
坚持企业基因组图的日常维护诊断		基因位	惯例		化解新老冲突 避免派系行为 确立行为规范 企业正规化建设	遏制保守官僚 惩治政治迫害 融化管理偏执 适时引发冲突
保证企业基因载体的全面支持与协调变革	基因间的突变重组	载体位	战略		规划从无到有 目标转换	业务战略创新 使用开发调研并存
			文化		开展企业文化建设	宽容、灵活、进取的文化改革
			组织		组织架构应发展变化为多维架构	改变原隔绝的迂回系统
			制度		行政程序制度化 分权制度化	流程再造

四、总结与展望

通过反思企业基因理论现有的局限性，利用顺反子基因学说，深入到分子层面，构建了富有生物活性的企业基因新系统模型，该模型更契合基因理论对基因结构以及基因与外部环境动态关联的描述，并涉及了企业软硬面的双重管理及与环境的互动。企业成长蜕变行为的研究有了新的企业基因理论模型的支持，通过对企业基因的系统考察和应用，企业蜕变的可操作空间得到了放大，并使蜕变的战略和实施同时关注企业精神与肌体，并对基因的外部载体进行协同性的变革，提醒企业注重对企业惯例的保留筛选和创新，从企业成功惯例的内部原因、企业蜕变本身和载体平台三个层面去考察企业蜕变的必要，制定蜕变的战略，开展战略的实施，保证蜕变的质量。这使得企业蜕变这一生物化行为有了同本同源的理论指导，从而从根本上解决了“什么是企业蜕变”、“企业应当如何蜕变”这两个日益获得广泛关注的问题。更重要的是，最后的模型应用篇幅还验证了该理论模型的理论适用性。

我国大量国有企业正处于“重获新生”的蜕变时点，无数民营企业正处于“二次创业”的蜕变期间，这两个群体都急需相关理论的支持，来帮助它们进行正确的正规化蜕变和创新重塑。从基因视角出发的企业蜕变的顺反子基因系统模型，可以在管理中帮助企业进行企业基因系统图谱的建立和扫描，随时考察外部环境对企业基因的影响和诉求，在把企业蜕变日常化、正规化、合理化的同时，也把企业的经营管理导向一个新的分子基因水平。在这个平面中，企业的蜕变管理是深入企业精神内核的，更是扩散到企业四肢百骸的，关键是能达到协同蜕变的整合效用，使企业在生命轨迹中不断挖掘出新的更高的起点，尽早或更长久地享受到盛年期中灵活性和控制性的完美平衡。从企业蜕变的顺反子基因模型和战略可以看到，企业基因的顺反子系统模型具有很强的现实意义，不仅可以在企业成长蜕变中发挥这样的理论和现实作用，还能被应用到企业成长改革、企业绩效管理等其他方面，值得深入研究和扩散应用。

[参　考　文　献]

[1] Thomas Hunt Morgan, *The Theory of the Gene (Revised and Enlarged Edition)*, New Haven: Yale University Press, 1928.

[2] R.R.Nelson & S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economics Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

[3] 焦凯夫：《企业长寿与企业基因》，《太原城市职业技术学院学报》2005 年第 3 期，第 56、60 页。[Jiao Kaifu, "Corporate Gene and Corporate Longevity," *Journal of Taiyuan Urban Vocational College*, No.3 (2005), p.56, 60.]

[4] Robert M.Price, "Change: Innovation in the Corporate DNA," *The Journal for Quality & Participation*, Vol.29, No.2 (Summer 2006), pp.4-8.

[5] H.Spencer, *Principles of Sociology: Vol.1*, London: Williams & Norgate, 1868.

[6] C.K.Prahalad & G.Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3 (May-June 1990), pp.79-91.