



■ 谢祖墀  
忻榕  
加里·尼尔逊 (Gary Neilson)

调研报告

毋庸置疑，自  
1978年

以来，中国经济得到迅速发展，它对全球经济发展起着越来越重要的作用。随着中国市场的逐渐开放，中国已经有不少行业正得到飞速发展，比如钢铁、机械制造、纺织服装、化肥、鞋业、玩具、食品加工、汽车和电子消费品等。

除了市场开放和人力资本等宏观层面的因素外，在中国经营的企

业（以下简称“中国企业”）要做到持续发展还需要微观层面上强有力的企业执行力。本刊与博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）最近进行的一项合作研究发现，40%以上的中国企业有健康的“企业DNA”（Organizational DNA，具体介绍

见前文《什么是企业DNA》）的特征。本次研究的数据来自国内1,098

位调查参与者，他们来自不同行业、不同规模和不同所有制结构的企业。我们将这个调查结果与来自全球其他地区25,000多位参与者的调查数据库进行了比较，总结出中国企业和全球其他地区的企业的相似点及不同点。

调查结果表明，被抽样的中国企业中有将近一半拥有“健康”的企业DNA特征（包括韧性调节型、随机应变型和军队型，参见副栏“企业DNA的七种类型”），而全球调查中，这个比例约为1/3。（参见图1）我们不禁要问：“中国企业是真的比全球其他地区的企业更健康，有更强的执行

力吗？或者这些积极的调查结果背后有其他原因？”

## 高层更乐观

全球调查显示，高层管理人员和较低层管理人员对自身企业健康状况的理解存在较明显的差异。和较低层管理者相比，高层管理人员对企业的健康状况更乐观。中国的调查也显示出这一特点，与他们的海外同僚一样，中国高级经理人对自己企业的健康状况均持较乐观态度。（参见图2）

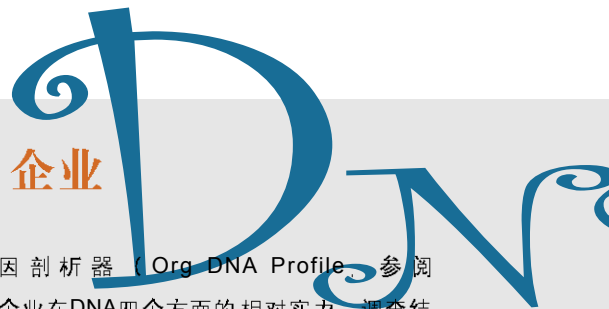
高层管理者与较低层人员的不同回答说明，高层管理者对企业的认识和企业实际状况存在断层。在中国，高层管理者的回复比例很高，达到37%，而全球调查中的高层回复比例平均为25%，这也许是造成中国企业总体健康百分比高于全球其他地区的部分原因。

不仅仅是高层，中国企业其他级别的员工也较为乐观，即“自我感觉良好”。我们分析：首先，这是由于中国经济整体发展势头良好的大背景。因为中国企业正处于一个发展相当迅速、竞争异常激烈的市场环境里，它们经常面临难以预测的巨大变化，为了生存，它们需要做出迅速的

反应。同时，因为中国的人力资源市场对于优秀员工的需求相当大，许多中国企业愿意对有潜力的员工提供较多的提升机会，让这些人很快地担任起领导角色。具体来说，虽然中国的国有企业改革并不是很成功，但改革毕竟还是给各个层次的管理人员以更大的自主空间了；另外一方面，新兴的民营企业正处于一个重视管理、由不规范走向较为规范的发展阶段；而外企因为有良好的工作环境和企业运行机制，使管理人员更是普遍感觉良好。这些因素共同作用，导致了中国各层员工普遍较乐观。

在各层员工的反馈数据中，只有一线管理者（line managers）这一层面，中国的数字和全球差距较小。这表明，中国和国外的一线管理者在四个关键要素（即组织架构、决策权、信息传导和激励机制）上有共同的烦恼。更具体地分析，一线管理者和高层管理者之所以看法不同，是因为

作者简介：谢祖墀，博思艾伦咨询公司大中华区总裁。忻榕，本刊主编，中欧国际工商学院（CEIBS）管理学教授，米其林领导艺术及人力资源管理教席教授。加里·尼尔逊，博思艾伦芝加哥分公司的高级副总裁。



我们开发了一种在线自我测试工具，名为组织基因剖析器（Org DNA Profile，参阅<http://orgdna.com/china/hbrc>），根据员工个人对19个问题的回答测量企业在DNA四个方面的相对实力。调查结果被输入专有软件，就能分析出该企业属于七种企业中的哪一种。这七种类型为：韧性调节型、随机应变型、军队型、消极进取型、时停时进型、过度膨胀型和过度管理型。

### 韧性调节型企业

这种企业非常灵活，能迅速适应外部市场的变化，但同时又能始终坚持清晰的经营战略，并围绕它开展业务。企业具有前瞻性，能经常预测未来的变化，并未雨绸缪地做好准备。它能够吸引积极进取、具有团队精神的人才，不仅为他们提供催人奋进的工作环境，还提供资源并授予他们权力以有效解决各种棘手的问题。

### 随机应变型企业

这种企业对变化不能始终做到未雨绸缪，但仍然能在必要时显示出“随机应变”的能力，而且不会失去企业发展的大方向。尽管它能设法留住好员工，财务状况也尚可，但它仍然无法由“优秀”变成“卓越”。这种企业很容易与一些机会失之交臂，它的成功往往只是侥幸取得，而不是一种必然。然而，尽管有诸多令人失望的地方，它仍然是一个充满挑战、富有激情的工作场所。

### 军队型企业

通常由少数有经验的高层管理团队领航，主要借助企业领导层的意志和远见卓识取得成功。企业有能力制定并执行极好的战略，有些时候还会反复执行。这类企业最重要的课题是做好充分的准备，以便在现任领导任期结束之后继续保持增长。企业内资历浅的人才通常是通过观摩而不是身体力行来学习，中层管理人才经常抛弃现有职位离开企业，让正处于上升阶段的新人们意识到他们必须离开企业才能获得实际经验。

### 消极进取型企业

这种企业看上去很协调，好像没有任何冲突，这是一种“决策一致，但无法得到实施”的企业。对于重大变革，要形成一致意见并不难，难的是实施变革。长期扎根于员工中的无形阻力可以让企业的所有心血付

一线管理者感觉他们很难进入企业的核心圈，自己掌握的信息较少，他们的决定也不一定会被执行。这很符合军队型企业的特点，在这类企业中，只有领导者的决定才算数；同时也符合随机应变型企业的特点，在这类企业中，一线人员常常在执行的最后阶段

才知道领导层的决定，而且高层管理人员也没有一个明确的计划作指引。这些企业的高层管理人员一般都看不到企业的弊病，因为他们的决定常常获得通过，而且他们可以得到决策所需的信息。然而，随着企业成长壮大，或者当关键领导不再掌舵时，问题就

会变得更加严重。一个真正健康的企业需要在各层面都有能够发挥作用的管理者，而不是仅依靠几个关键领导在任时引领变革。

## 企业规模和企业DNA

我们观察到，不同规模的企业具有明显不同的企业DNA，当

# A 的七种类型

之东流。由于缺乏必要的权威、信息和激励措施来开展有意义的变革，一线员工很容易忽视来自总部的指令，认为“这没什么大不了的”。面对这样一个缺乏热情的企业，高层管理只能对花了很大精力却不能实现预期价值的现状感到痛心疾首。

## 时停时进型企业

这种企业内有许多人都非常聪明、才华横溢而且积极进取，但他们常常不能一起朝同一个方向努力。如果他们能够做到这一点，就能取得辉煌的、突破性的战略进步，然而这种企业内特别缺乏相应的制度和协调机制来保持辉煌。这种企业能够激发人的聪明才智和主动性，它能创造很多机会让那些具有企业家精神的人尝试自己的想法和挑起重担，但往往事与愿违，大家各行其是，企业濒临失控。

## 过度膨胀型企业

该类企业的扩张超出了组织模式的负荷，导致运转不灵。企业机构过于庞大和复杂，少数高层管理人员已经无法再有效控制企业，大部分的组织潜力无法发掘。企业权力的集中化容易导致企业步履维艰，企业常常发现自己“墨守成规”。这类企业经常会错失机会，战略总是无法得到有效执行。

## 过度管理型企业

受多层管理的拖累，该类企业容易陷入“分析瘫痪”（analysis paralysis）的困境。即便企业确实取得进步，也是事倍功半，效率低下。在把握机会上常常落后于竞争对手。管理人员通常捡了芝麻丢了西瓜，把大量时间花在相互检查工作而不是探索新的机会或防范潜在威胁上。这些企业常常带有官僚作风和强烈的政治色彩，易于挫伤主动进取和追求实效的人。

当然，必须指出的是，没有一个企业会恰好完全符合这里的定义。就像企业的业绩是由所有位于不同层次的员工来驾御的一样，一个企业的DNA也是由所有员工的见识和个性拼合而成。在这个拼盘中，常常会显现出某一种占主导地位的性格特征，但是非主导性的结果也可能有助于找到潜在的矫正办法。

企业规模扩大时，健康状况会变差。这不难理解，因为随着企业规模的增长，运营也日益复杂，不可能再像管理较小、较简单的企业那么顺利。

从图3可以看到，在全球调查中，当企业规模在人民币40亿以下时，有35%的企业属于“健

康”行列，当企业规模大于40亿时，健康企业的比例下降到26%。而在中国调查中，当企业规模大于40亿时，健康比例由45%上升到50%。为什么中国企业会有这种和全球不一样的现象呢？我们分析，这是因为，和全球其他相对成熟稳定的竞争市场相比，中

国企业处于一个成长型的竞争市场，在这种市场，激烈的市场竞争和多变的市场需求迫使中国企业不得不快速灵活地适应市场变化。即使是规模比较大的企业，它们也不得不变得更灵活，快速地做出决策并吸引优秀人才加盟，这样它们才能在充满不确定

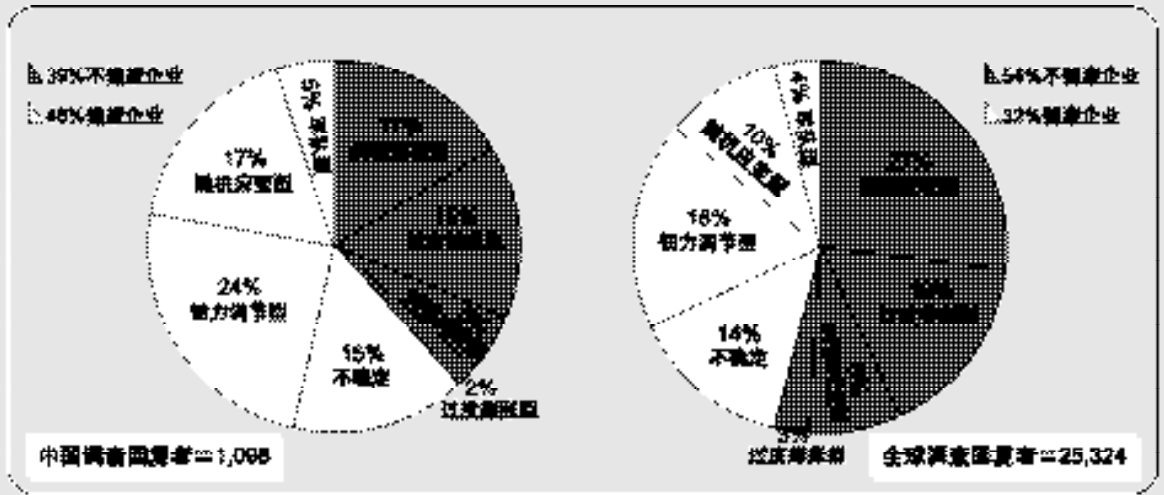


图1 中国企业 and 全球企业健康状况比较

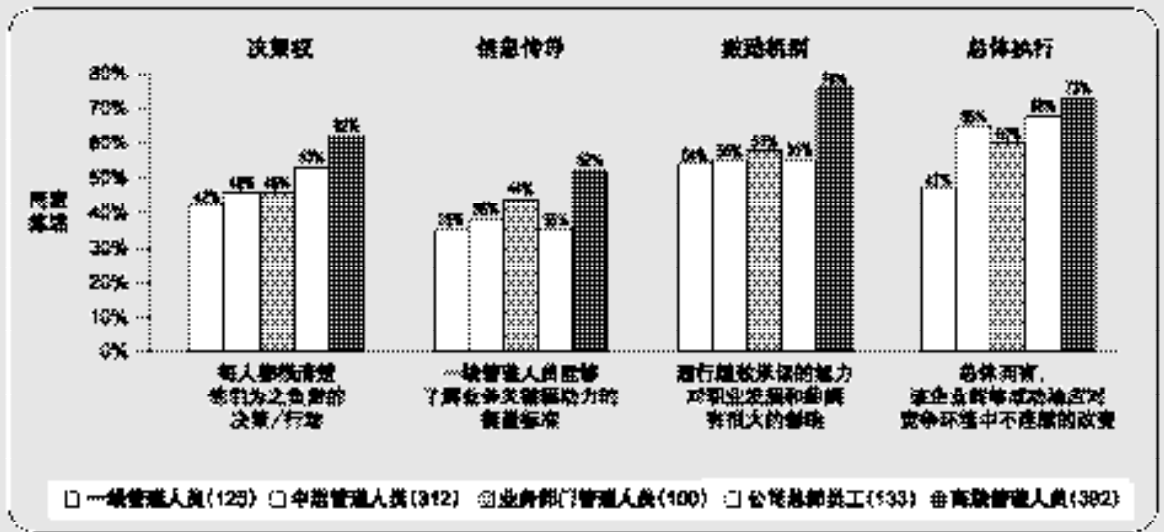


图2 中国企业不同层面员工的态度

性的竞争环境中生存下来。因此，我们认为，中国企业总体健康比例提高，部分原因是中国的市场

环境所决定的。

另外，如果我们仔细分析一下图3的数据，就可以发现，虽

然中国的调查数据显示，随着企业规模的扩大，仍有比较多的企业显现出较健康的状态，但是初

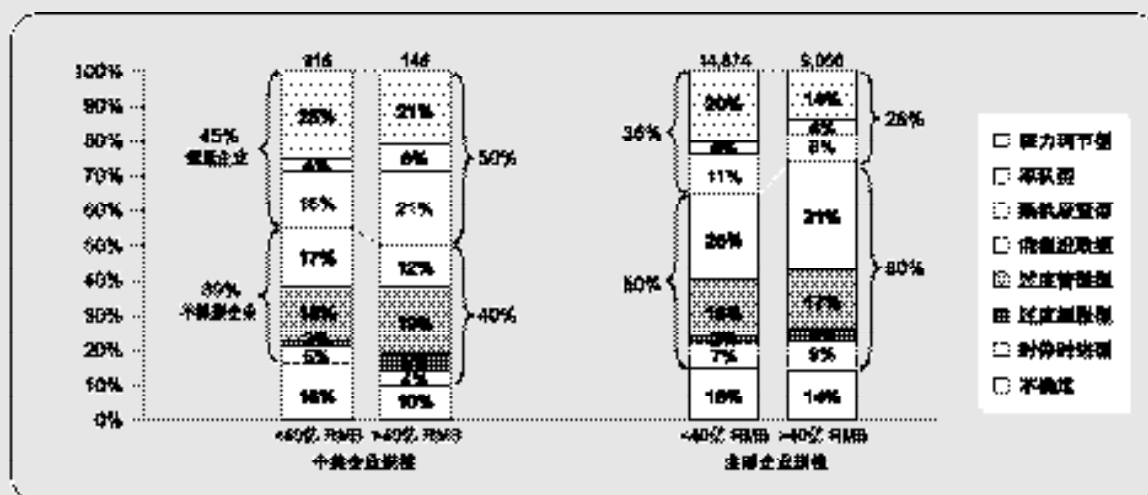


图3 规模对企业DNA的影响：中国和全球比较

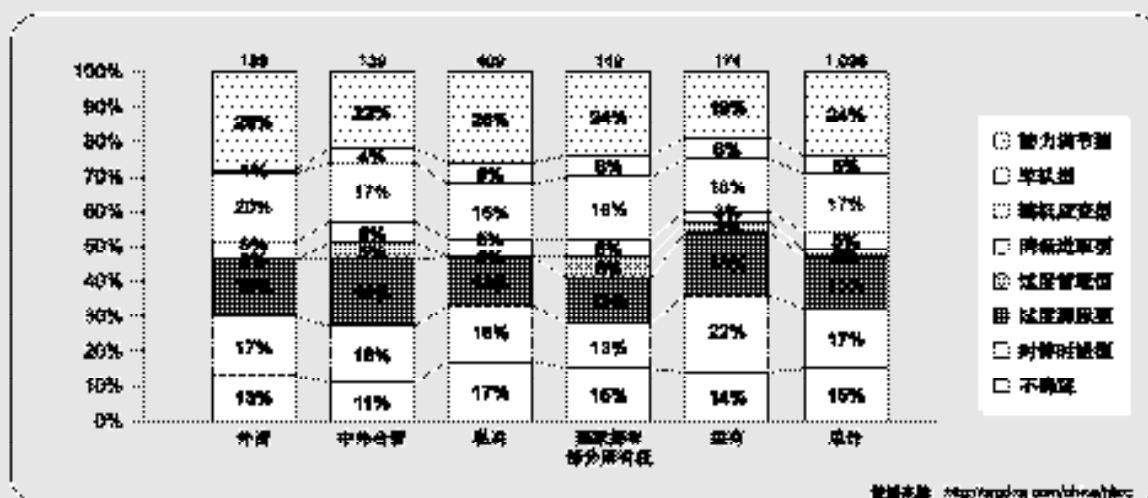


图4 不同所有制对中国企业DNA的影响

力调节型企业的数量在减少，而军队型和随机应变型企业的比例在增加。实际上，在这三种被归

为“健康”的DNA类型中，只有韧力调节型企业才能够真正经受住时间的考验，惟有韧力调节型

的企业才能持续成功；在军队型企业，需要一位具有远见卓识的强势领导者；随机应变型企业能

够在必要的时候“立即调整方向”，但是还没有实现从“优秀到卓越”的跨越。因此，透过中国企业总体健康比例上升的数据，我们看到真正能够持续辉煌的企业总体比例实际在下降。

比健康/不健康这个比例的变化更显著的是另外一个变化，即这两大组内几种类型的企业数量的演变。在小型健康企业中，韧性调节型最普遍，占到25%的绝对优势，随机应变型只占到16%。但是随着样本企业规模的增大，随机应变型的比例上升到了21%，和韧性调节型的比例不相上下。（参见图3）为什么随着企业规模的增大，中国企业有更多演变为随机应变型，而全球企业则是更多变成了不健康的消极进取型呢？这是因为许多中国企业相对比较年轻，历史包袱和积习也不如参与全球调查的企业那么根深蒂固，它们就呈现出更多的灵活性。

同样，在中国调查中，随着规模的增大，军队型企业比例也由4%上升到8%。军队型企业数量的增加让我们想起那些杰出的、强势企业领导者，是他们引

\* 编者注：这类企业不包括那些有外资参股的企业。

领了企业的成长。但是，军队型企业明显的不足在于领导人的继任计划（succession planning）方面存在问题，这些企业想要取得长期的成功，就必须有一支真正的管理团队和一个以价值为导向的组织。

类似地，在小型非健康企业中，消极进取型最为普遍，但是随着样本企业规模的扩大，过度管理型就取而代之成为最普遍的非健康企业。我们认为，这反映了困扰经理人的“人人赞同改变但毫无改变”的文化。他们试图通过增加管理层次将命令和控制方面的规范制度化，结果却是阻碍了决策而不是改善决策。

### 企业所有制和企业DNA

我们在中国的调查中特别增加的调查问题之一是企业的所有制结构对企业DNA健康状况的影响。正如许多人预料的那样，调查显示国有企业最不健康。然而，可能让人感到惊奇的是中外合资企业比那些国家拥有部分所有权的企业\*（partially state-owned corporation）表现更差。（参见图4）这不禁让人们质疑在中外合资企业中，国外合作伙伴是否给企业带来了真正价值。

事实上，在许多中外合资企业中，合作双方存在不少矛盾和冲突。我们看到，在私有企业、国家拥有部分所有权的企业以及外资企业中，有较多企业显示出了DNA健康的特征。这是因为，私有企业大多规模较小，因此对市场反应敏捷，并有一定的灵活性；外资企业中的外方则可以带来国外的经验和教训，并运用到中国市场；而国家拥有部分所有权的企业所体现出的健康迹象确实有些出乎意外，和中外合资企业中的外方合作伙伴相比，为什么前者中的合作伙伴为企业带来的价值更大呢？原因可能在于这两类企业对外部合作伙伴的期望有所不同。在国家拥有部分所有权的企业里，引入外部合作伙伴就是为了给企业带来变化，企业内的人知道并期待这一点；而新的合作伙伴一般也确实为企业带来了更加严格规范的公司治理和控制制度，由此改变了企业固有的DNA，提高了企业的业绩。然而，在许多中外合资企业中，合作双方不仅在控制权上，同时在日常经营管理方面都经常有磨擦，双方之间剑拔弩张的紧张关系往往会导致种种误会，这自然会更容易削弱企业的整体价值。

市场开放程度和商业规范化的程度也在很大程度上解释了不同行业 and 不同所有制结构的企业健康状况为什么会参差不齐。那些关注于外部竞争的完全市场化的企业（比如外资企业）面对的是残酷的竞争以及股东和客户的压力，这迫使它们不得不更有效地重塑其企业DNA，使企业更加灵活和高效。对于中国企业来说，在执行力方面实施成功的变革已是当务之急，不能随着时代潮流的发展而改变的企业常常会消亡。但是，政府管制较多和重点保护的企业（比如交通类企业和其他许多国有企业）通常不像外资企业那样承受很大的市场压力，因此它们自然就没有实施变革的紧迫感，没有改变企业DNA的强烈意愿。这样，它们的企业DNA就进化得比较慢，有些情况下还会因为安于现状而抵制变革。

## 调查结果的启示

本次调研让我们对中国企业DNA健康状况有了总体了解，同时，我们从中也看到中国的调查参与者比全球其他地区的参与者态度更积极。这可能反映出中国企业内部的决策权、信息传导、

激励机制、组织架构和全球其他地区的企业存在不同，但是，我们应该意识到，这种现象主要是因为目前中国的经营环境和人力资源供给的情况迫使中国企业在信息传导、激励机制、员工培养等方面都要做得比竞争对手更好更快。不过，中国企业必须明白的是，只有建立良好的风险管理制度和专业的治理架构才能

确保良好的绩效能够持续下去。否则，“健康”背后的危机也将很快显现。因此，从某一方面说，中国企业目前呈现的健康状态是一种“脆弱”的健康，如何让中国企业将健康进行到底，是我们共同面临的困难课题。

不可忽视，一部分的中国回复者可能特别乐观。他们比其他地区的员工以更赞许的眼光看待他们的企业，除了乐观的态度之外，还在于有些中国员工可能不清楚何为世界最佳典范，以及不了解中国企业处于世界企业整体发展坐标中的什么位置。另外，中国员工在回答问题时，比较的

基础可能更多以历史为参考（强调近来的迅速发展），而不是以国际标准为参考。

博思艾伦公司提出的组织基因剖析器是一个有效的测评工具，能为企业鉴定它目前的DNA状态。不过，即使有更好

  
了解自己企业DNA的类别不是目的，  
关键是要了解企业中执行力问题的  
根源所在，并找到合适的解决方案。

的DNA，企业也必须进行风险管理以防范DNA变差；对于那些DNA健康状况不佳的企业来说，它们的挑战更大，它们必须考虑如何对企业进行转型，改变企业的基因。我们要提醒企业管理者的是，了解自己企业DNA的类别不是目的，关键是要了解企业中执行力问题的根源所在，并找到合适的解决方案。

■ 翻译：李晓军

如对本文观点有任何评论或补充，请发信至：[editorial@hbrchina.com](mailto:editorial@hbrchina.com)，或者登陆网站“在线论坛”：[www.hbrchina.com](http://www.hbrchina.com)