

家族企业如何迈向国际公司 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/282/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_B6\\_E6\\_97\\_8F\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c123\\_282639.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/282/2021_2022__E5_AE_B6_E6_97_8F_E4_BC_81_E4_c123_282639.htm)

主持人：我们来换一个话题。一个家庭当中，最亲密的三个人，分别担任一家公司最重要的三个高管的职位，为什么不是家族企业，而是国际型的公司呢？张明正：这个问题，我们的定义是：家族企业并不是家族的人担任职位就是家族企业。高阶层或者整个策略的制定，当他在做最重要决策的时候是以什么为基础的，是以公司的利益摆在每个人之上的，公司的利益是在家族的利益或者个人利益之上的时候，这就不是家族企业。反之一个公司即使在全世界都很有名，或者是投资银行，他们公司很大，可是他的决策是以家族的利益摆在公司利益之上，这样的公司即使是跨国的，我们还是称他为家族企业。家族企业并不是一种原罪，并不是错还是对的，事实上家族企业做得非常好。只要这个产业很具有竞争性，而且需要不断改变策略，以我必须到全世界各地邀请最好的人才来加入，这样的公司，我有一天不能当这个企业的CEO，一流的人才就不能加入这个公司，竞争优势就会有所损失，你的客户就没办法得到最好的服务，这是为什么在高科技家族企业是很难成功的道理。主持人：把自己看成是一个国际化的公司，这种转变是从什么时候开始的？一开始创业的时候吗？张明正：是两个很重要原因让我必须这样做，第一，当初病毒刚刚开始的时候，虽然在美国、欧洲很轻微，事实上我们也没有想到会变成一个全世界的公司。病毒是随着Email的发展全球泛滥，我们为了猛攻猛打，防止病毒。主动的话，有时睡

觉时也想，我们在睡觉的时候有别人帮我们赚钱，这多好，全世界都有赚钱机器这个很好。主持人：当初您卸任CEO这个职位的时候，选择陈怡桦女士担任，有没顾虑别人说自己脱不开家族企业影子呢？张明正：这个当然有了。我们也在美国上市，投资者事实上主要是华人。欧洲的机构投资者占了很大部分，事实上本身是从投资结构上看是国际的公司，可是这个疑问大家还是会有的，至少我们能踏出很重要的一步，就是这个公司不再是我们俩的公司了，陈怡桦还是创始人之一，可是她也在极力寻觅下一个CEO，既然踏出这一步，当在几年以后，当她看到有一位CEO继续把公司带往更高的境界，这不就是成功的吗？陈怡蓁：我们当初考虑如果还是自己的亲人，是不是脱不开家族企业？可是无论资历，能力、声望，陈怡桦都是一个最好的人选，我们也询问过中高层的管理层，大家都觉得众望所归，没有话说，公司要继续走这条路的话，她是最适合的人选。主持人：从家族企业转变向国际公司，这种转变容易吗？在中国，尤其是内地有大量家族公司，他们在转变的时候要注意什么呢？张明正：最主要是心胸要宽大，并不是你创的公司就非你不可，事实上有很多别的人，像经理，或者员工们，在这个公司的成就远比你自已来得大。这种心胸要开阔，谦虚的心态是非常重要的，人生没有不散的宴席，让那些劳苦功高的干部有机会贡献更多的价值。这是人生一大乐事，不亦乐乎，这是我的看法。主持人：哈佛商学院把趋势科技作为一个研究的案例的时候，我看完书之后，有一个问题没有答案：企业的决策是不是会因为妥协而失去锐利？张明正：哈佛他们都没有给答案。那些学生的辩论讨论中也没有答案。可是我们自己的看

法是，在这个转变之下，这个公司决策还是要归纳到正确的远景，正确的远景导致非常有效的策略。然后才是依照什么事要做，什么事不要做，有一个优先次序，可以明显地在组织里面完成。这是MBA式的讨论框架。我的看法是说，这个是西方的MBA式的方法，他们的评论。陈怡蓁：很多事情是，你画得太清楚，讲太明白反而失去了整体性，反而看不到一个整体的远景。所以那样才不会让自己的蜂蜜变成别人的毒药。张明正：光是草莽这种创业精神，全部用直感有时太直接了，比如，我觉得今天有一个生意不错，干了吧，创业人少时还可以，公司一大，一分散，就是资源浪费，是非常非常严重的，可是你照哈佛MBA的分析方式，资源再多都是不齐全的，如何在自己的资源不齐全的情况下，配合这种草莽性，你就有七成的成功率，就朝向目标进攻。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)