

书评

责编：黄孝年
E-mail: hxt@vip.163.com



《挡不住的趋势》

出版：电子工业出版社

作者：张明正 陈怡夔

定价：29.80元

家族企业如何变成跨文化国际公司

■张维迎

做先生的是企业的当家人，做太太的是企业的大管家，太太的妹妹则是这家科技型企业的技术主管。在大家眼里，趋势科技自然是一个家族性企业。我们早已熟悉家族企业的利与弊。家族内部的信任和忠诚，在创业早期能够有效地减小组织成本。但随着企业长大，这种信任关系往往使组织变得自我封闭，形成对职业化管理人才的排斥，反过来限制了企业的进一步发展。然而作为典型家族企业的趋势科技，在经历了20年的风浪后，不仅没有变得目光狭窄、集权控制、充满家族政治，反而以它独特的跨文化管理模式成为哈佛大学MBA的研究案例。那么趋势科技是如何做到的呢？

一个健康的家族企业，它同所有成功的企业一样，拥有不断超越自我的成长基因。

中流砥柱式的领导力

在书中我们会看到，当企业高成长时，张明正强求大家“别睡觉了”；当企业在亚洲成为龙头时，张明正要争取全球领先的地位，因为他相信这是软件公司生存的不二法则；当企业正在家族气氛中舒舒服服地发展时，张明正要把企业变成公众公司，要把自己手中掌握企业命脉的决策权交给真正的董事会。

书里我们会看到张明正对于“领导”特质的精彩理解。他说，领导是以“愿望”的方式统领人事，做对的事情。领导是登高一呼，是不断沟通，是充分授权。他认为，现代CEO的工作主要有三项：一是找到一个能够在特定商机下制胜的策略；二是找到对的、好的人才加入团队；三是建立一些衡量绩效的工具、方式，让每个员工知道自己的努力方向，这些都是一个成功的CEO的切身体验。

技术领先的坚定决心

趋势人认为防毒技术的领先性是企业的的核心竞争力，是立足业界的根本。所以，趋势总能在市场需求还没完全形成以前，就做好了技术准备。为保持技术的领先性，趋势坚持专注的研发战略，坚持成为防病毒领域技术最好的企业。在制定企业战略时，张明正始终把握三个预测：一是对整个环境经济走向的预测，二是对客户行为的预测，三是对竞争对手行为的预测。有了这三种预测为基准，再发挥自己的核心竞争力，在整个商业价值链中定好自己的位置，知道什么要做，什么不能做，然后发展出一圈又一圈延伸的策略，保证了趋势科技的持续的技术领先。

以客户为中心的服务理念

趋势科技的服务理念同样值得称道。在激烈竞争的杀毒软件市场上，趋势主动改变以产品技术为导向的思维方式，建立以预防为主的服务方式，与整个IT业从产品向服务转化的大趋势不谋而合。围绕客户需求而变化，再一次走在行业前面的趋势科技，形成了服务领先的竞争优势。书中有一个关于四个小时内解决客户技术难题的故事，还有关于SARS给趋势以启迪的讲述，读来非常有趣。德国客户的一段话尤其令人难忘：“如果连你们第一线的客户服务人员都能立即可道歉，采取行动，并动员国际团队来为客户解决问题，那就代表你们确实是一家负责任的、可以信赖的防毒公司。”对趋势科技来说，服务不仅是理念，而且变成了制度，变成了文化。

国际化的多文化融合

趋势科技的国际化比其他跨国企业更具有跨文化的特征。它的决策总部并不在台湾，每三个月不同国籍的十几位高层会在世界某个地方聚会，共同讨论制定公司的决策。这个文化的形成完全得益于创始人开放的信念和自觉性。目前大陆绝大多数成长起来的私营企业，都还是创业人在当家，也有不少家族企业。当企业的发展与创始人或家族的利益不相协调时，趋势科技创业团队的“自觉性”是值得我们好好学习的。

(作者系北京大学光华管理学院副院长、经济学教授)