

日本的中小企业传承问题

少子老龄化下的接班人困境

专访国际企业继任者论坛创始人二条彪先生

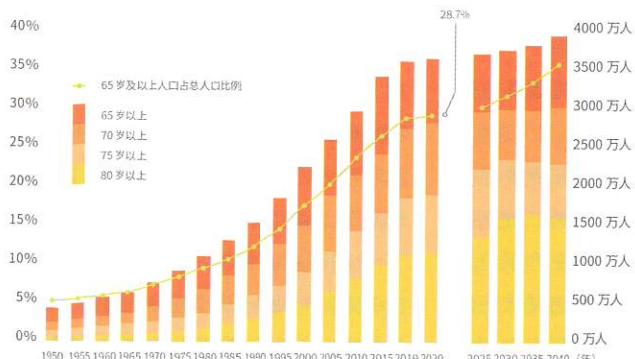
这些中小企业面对的主要困难有两个，第一个是经营者的老龄化，第二个就是没有合适的接班人。

实际上，这两个困难在本质上是同一个问题，也就是第二个困难：没有合适的接班人。

文 / 窦少杰

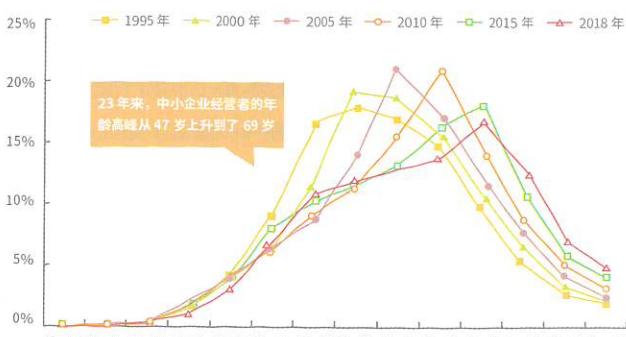
少子老龄化问题，是目前困扰世界上诸多国家的主要社会问题之一。我们的邻国日本就面临着非常严重的少子老龄化问题。2020年9月20日，在日本敬老日前一天，日本政府的总务省发布了日本老龄人口的数量为3617万，占日本总人口的28.7%，与2019年的28.4%相比上升了0.3个百分点，创造了历史新高。也就是说，日本近三成的人口为65岁及以上的老龄者（图1）

图1 日本65岁及以上人口比例为28.7%，继续创历史新高



出自：日本政府总务省统计局（2020年9月20日）《从统计数据看日本的高龄人群》

图2 日本中小企业经营者的年龄峰值的推移



出自：帝国数据库（2018）《中小企业经营者的高龄化和接班传承》

随着日本社会整体人口老龄化问题的日益严重，日本中小企业经营者的平均年龄也逐年升高。日本中小企业厅在2019年发布的《中小企业白皮书2019》显示，2018年的日本全国中小企业现任经营者的年龄最高峰值为69岁，比23年前1995年最高峰值的47岁增长了22岁（图2）。

根据《中小企业白皮书2019》来看，全日本现存的中小企业共有359万家，而在传承接班问题上面临困境的企业竟然有令人惊讶的127万家。也就是说在世界上拥有最多长寿企业的日本，目前居然有三分之一以上的中小企业正在被接班传承问题所困扰，而根据白皮书的调研结果显示，这些中小企业面对的主要困难有两个，第一个是经营者的老龄化，第二个就是没有合适的接班人。

实际上，这两个困难在本质上是同一个问题，也就是第二个困难：没有合适的接班人。据笔者了解，在日本的确有一些中小企业的经营者直到自己年龄很大也不愿意让位给下一代，其中理由多为对下一代的能力等诸方面不看好，或者感觉时机还不够成熟，也不乏有些人是想逃避交班之后自己将面临的“孤独”，这些因素都导致了现任经营者不想退出企业经营。然而日本这些中小企业陷入接班传承困境，其实还有一个更加重要的原因，那就是没有合适的接班人。正是因为没有合适的接班人，面临传承接班困境的中小企业里，大部分企业的经营者直到自己已迈入高龄也没有办法实现企业经营的代际传承，所以这反过来也自然地催生了日本中小企业经营者的老龄化。

日本有一家专门为中小企业培养接班人的企业：“株式会社国际企业继任者论坛”。公司在2005年设立，多年来为众多日本的中小企业培养了大批优秀的接班人。不久前，笔者有幸与国际企业继任者论坛的创始人兼董事长二条彪先生结识，并对他进行了在线专访。

Q= 窦少杰 A= 二条彪

23岁接班家业，却陷入人生低谷

Q：二条先生，非常荣幸有机会对您进行专访。因为疫情关系，不方便去直接拜访您，请您见谅。在浏览贵公司网站的时候，了解到您曾经接班家业，但最终却不是很顺利。您是否可以介绍一下当时的情况？

A：我也非常荣幸有机会跟您交流，日本的疫情防控如此糟糕，也是没办法。的确如您所说的，我曾经接班家业。事实上我父亲当年创立并经营一家女装专卖公司，当时公司在日本共有 9 家店铺，集中在东京及周围地区。公司规模并不是很大，但当时父亲为了公司每天很忙碌，而且也因为有了这个公司，我当时的生活可以说是无忧无虑。而我自己从来没有想过将来要回来接班家业，而且我在读大学期间对乐器曼陀林（Mandolin）很感兴趣，当时我还积极参加了大学里的曼陀林社团活动，所以大学毕业之后我就职于一家唱片公司。应该说当时的人生就是按照我自己的想法进行的。但是后来很快，我的人生就出现了意外。

1985 年 6 月，一直为了家业忙碌的父亲突然因为肝癌去世。而那时候我 23 岁，在公司才工作了一年。当时父亲的去世，一下就让家业陷入了深刻的危机当中。父亲去世时只有 52 岁，应该说还是年富力强的年龄。所以父亲去世的时候，我的内心，除了悲痛，接踵而来的就是要面对家业的问题：公司该怎么办？谁来做社长？公司虽然规模不大，但有员工，也有不少老主顾和常客。员工的生活要照顾到，客人们的需要也不能不管。我是家里的长子，而在此之前从来没考虑过回归家业接班的我，一下子就陷入了人生抉择的困境。我想做自己想做的事情，但也认识到对家业的责任。虽然想辞掉

工作回来接手家业，但内心是很不安的，不知道自己是否能胜任。当然也不是完全没有信心，因为我在上大学的时候，也管理过 60 多个人的曼陀林社团，而且当时家业里员工人数也就才 50 多个人。经过左思右想，我觉得自己应该对家业负责，应该对那些老主顾、公司的常客们负责，所以最终做出了回归家业的决断。

回到家业后，才发现自己对于公司的业务和经营方法只是一知半解，在那段时间，已经接手公司、担任了公司社长的我，几乎是凭自己的感觉经营公司。因为公司里还有一群跟着父亲一起打拼起来的老臣，事实上很多问题是他们在帮我解决，因此在接手公司的最初阶段，我感觉还算比较轻松。公司在老臣和所有员工的共同努力下，扩大了规模，到 1996 年的时候公司已经拥有 23 家店铺。而在这个过程中，小有成就之后，年轻气盛的我越来越强烈地觉得老臣们的思想过时，过于保守，在一些重要的事情上我开始坚持己见，甚至感觉老臣们总是处处与我作对。当然现在回想起来，其实是我自己太年轻狂妄。刚刚说过的公司规模扩大到了 23 家店铺，实际上这都是靠从银行贷款实现的，我当时天真地觉得银行愿意借给我钱，说明我的能力和公司的经营得到了银行的认可，但实际上很多店铺都不盈利。结果公司的老臣很快就一个接一个地离职了。而当时的我并不认为我自身有问题，反而觉得能在一些关键岗位安排一些跟我观点相同的人，很有成就感。但结果很残酷。正是因为我的狂妄和自负，盲目地追求扩大规模，2000 年 1 月，公司背负的贷款高达 6 亿日元，因为资不抵债，公司破产了。

Q：6 亿日元的债务，不是个小数目。公司经营真不是一件容易的事情。那您后来是如何分析公司破产的原因的呢？

A：事实上，公司破产的时候，我也并没有认识到到底是哪

里出了问题，换句话说，当时我自己并不清楚公司是因为什么原因破产的。那是非常痛苦的一段时间，而且实际上在我回归家业接班就任公司社长的时候，同时还发生了一件令人痛苦和棘手的事情。我的叔父（父亲的弟弟）突然提出自己持有公司30%的股份，并提出他要就任公司社长。也就是说当年我们家发生了亲族争产。

我叔父确实曾经在公司里做过专务董事，但父亲健在的时候，因为叔父的行为损害了公司利益，父亲已经不允许叔父在公司工作了。但因为他们是亲兄弟，当时虽然叔父不来上班，公司每月仍然给他发工资。父亲去世后，叔父就来争产了。叔父把我告上了法庭，要求我赔偿他5亿日元。那个时候的我肯定拿不出那么多钱来。而且他在法庭上的证据就是，他每月领取工资的工资单。官司从1985年一直打到1992年，最终我支付了6000万日元和叔父和解，叔父归还公司所有股份，家产争端才画上了句号。对我而言，虽然这桩复杂的事情终于烟消云散了，但因为这件事情困扰了我很长一段时间，可以说这个事情潜移默化地在我的内心形成了这样一种认知：万能的金钱。在此之后我开始贷款经营公司。到1996年时公司规模扩大到23家店铺，而这也是公司破产的根本原因。那段时间，我在经营家业的时候，认为只要有了钱，我就可以干成我想干的事情；我片面地认为金钱万能，却无视了人才对企业经营的重要性。同时因为公司的老臣们都来劝我要谨慎，阻挠我的想法，所以我错误地认为他们居心叵测，公司不需要他们这些人。

当然，真正地认识到这一点，是在我处理完公司破产，我变得身无分文，但内心开始真正安静下来时。

Q：公司破产，您个人背负着巨额的债务，相信您当时一定也已经结婚成家了吧，最终又是如何处理的呢？

A：是的，当时我已经结婚成家，有一个女儿，一个儿子。我跟太太、两个孩子和我母亲住在一起。因为我作为社长，对当时公司的所有债务，要承担连带责任。所以公司资不抵债破产之后，剩下的债务自然而然地就由我来承担。我不能

因为我自己的这些债务而给家庭、尤其是给两个孩子再带来不幸，日本有“个人破产”制度，于是在2001年，我向法院申请了“个人破产”。申请“个人破产”后，虽然债务可以一笔勾销了，但付出的代价是社会信用度清零，法院只允许当事人持有20万日元的现金资产作为基本生活费。我名下购买的房产早已经被用以抵债，而且由于我申请了“个人破产”，意味着完全没有社会信任度，我甚至都不能租房。所以那段时间基本上都是靠我太太维持生计，她去外面打工养活全家，由她来租房。我们当时租了个三室一厅，因为家里人多，一直到2015年，我和儿子都住在一个房间，睡上下铺。那段时间，想到一个大男人不能养家，而要靠太太，真的很痛苦。

Q：“个人破产”确实不可想象，完全能够理解您当时的心情。那后来您是怎么度过那段时间的呢？

A：在非常困扰的那段时间，我经常反省在经营公司时犯下的错误。可以说，由于没有其他事情可做，我有充足的时间思考未来的人生和家庭。我知道，这样下去肯定不行，但当时那种状态下自己又能干点什么呢？我意识到自己失败的经验可能可以分享给其他经营企业的人，或许可以赚点零花钱。在太太的支持下，我报名参加了夜校，每周二和周四晚上上课，学习中小企业经营等相关的內容，后来我参加了任职资格证书的考试，获得了“中小企业诊断士”的从业资格。

重整旗鼓，开设新公司

Q：有了这个从业资格证，您就可以开个事务所了。

A：是的。在夜校学习时，有不少同学都是中小企业家，他们在经营自己企业的时候也遇到了各种各样的问题。我跟他们分享了一些我失败的教训。因为分享成功经验的人很多，很少有分享失败教训的，在经营企业的过程中，我是交了很多很多学费的，分享的内容是自己血淋淋的经历，所以同学们也很喜欢听我的分享。

2001年，我在朋友免费借给我的办公室里，开设了自己的一个小事务所。办公室里只有一张桌子，几把椅子，一部

电话，然后还有一点笔和纸等办公用品，就我一个人，很简单地就开业了。

Q：您可以重振旗鼓了。

A：事务所开业并不难，难的是开业后如何找到客户。刚开始我每天一大早就到事务所，等客人给我打电话。当时，电话铃一整天都不响一下，真是着急。后来夜校的同学、我以前身边的一些企业家朋友，偶尔会找我去演讲，分享我当年失败的教训，我也就借机会发名片，给自己做宣传。但毕竟这样的机会还是少得可怜。我就琢磨：如何才能让更多的人知道我，找到我呢？终于，我想到了一个办法，就是自己写书出版。在2001年10月，我出版了我的第一本书《从破产中学习成功的经营》，2002年5月又出版了第二本书《社长的误判：25个陷阱》，两本书都是以我个人的失败教训为基础整理和总结出来的。这两本书出版之后，有些以前不认识的中小企业老板开始给我打电话，让我去演讲，或者让我去帮他们诊断他们的企业经营。

Q：这个事务所就是您现在的事业的开端。

A：不错。在第二本书出版之后，找我演讲或者进行企业经营诊断的业务就开始多了起来。过程中我遇到过很多跟我情况差不多的接班的二代，跟他们交流时，我发现他们有很多困扰和疑惑，而且这些问题我都有经历过。可以说我一直有一个演讲话题，题目就叫“不要再困扰，二代社长们！”有一次，在一家机构的演讲会上分享后，我跟他们负责人闲聊时，把我的想法告诉了他们，那个机构负责人就帮我安排了这个主题的演讲。当天来参加的人真不少，大约有80人左右。

Q：这说明您对二代接班问题的理解和判断是对的。

A：是的。第一次尝试就获得了成功，而且反响很不错，所以从那次之后那个机构经常来找我协商，安排这样的演讲会。每次演讲反响都很热烈，所以我也确信了这个方向是对的。

于是就在2005年1月11日，我把事务所进行了重组，设立了株式会社，名称定为“国际企业继任者论坛”。

Q：您为什么把公司叫做“论坛”呢？

A：我之所以要创立这个公司，就是想设立一个平台，让企业接班人们都能来到这个平台，轻松地讨论自己的困扰、疑惑，相互支持，共同进步，也就是说我想做一个既能学习，又能交朋友的平台。在我看来，“论坛”这个词，本身就是包含了平台的意思，大家可以自由地出入，可以自由讨论，可以通过相互切磋琢磨，共同成长。

五大事业助力中小企业接班

Q：现在贵公司在从事着什么样的业务呢？

A：我们公司目前有很多业务，总体划分一下，大概可以分为五个内容板块。

第一个板块是接班人培养事业，是给学员们讲解一些经营企业必备的思维方法和基本的业务内容，比如说公司财务该怎样做，财务报表该如何看，中小企业如何招聘人才，等等。这个培训周期一般是两年，每两个月进行一次一整天的讲座。

第二个板块是帮助学员企业策划和召开他们的家族会议。多年以来，在跟接班人们接触的过程中，我发现道理大家都明白，但一说到实践大家就皱眉头，面带愁容，很为难。为什么呢？原因就在于接班人们感觉很难跟父辈们交流，或者说两代人之间根本就没有交流。父子两人不能敞开心扉进行交流，这是接班传承问题的根源所在。每当学员们有这样的抱怨时，我就会鼓励他们去对自己的父亲敞开心扉，说出真心话。但事实上要做到这一点真的不容易。后来有个学员邀请我跟他一起去跟他父亲沟通。记得那次沟通，因为我在现场，虽然父子俩一开始很拘谨，但后来我打开天窗说亮话，直接让两人用真心话交流，结果居然成功了。沟通中父子俩都很感动，也很感激我。从那之后，我们公司就开设了这项业务。

Q：确实如此，家族成员、两代人之间实现真正的有效沟通最重要。

A：是的。我们的第三个板块就是国际交流业务。这不仅是因为公司名称里面有“国际”两个字，尤其是现在全球化的时代，国际交流不可缺少。所以公司每年会带领学员们去不同的国家，走访一些当地的家族企业，学习当地的文化，了解一下家族的问题、企业经营的问题等。遗憾的是从去年开始，因为新冠肺炎疫情的原因，国际交流业务完全停下来了。

第四个板块是家业传承演讲会业务。这个内容是从公司设立之初就有，以前是找别的机构帮忙操作演讲会，现在是公司自己操作。

最后一个板块是中小企业员工培训业务。其实这个业务跟第二个板块一样，也是学员提出来的。有的接班人听说了我们的课程，感觉收获很大，但自己回去想给员工们转训时又担心自己讲不明白，索性找到我们，让我们去给他们公司的员工做相应的业务培训。

Q：五大内容板块，内容真是够丰富啊，非常赞！可以说，迄今为止，您遇到过许许多多在传承接班方面遭遇困境的中小企业，也接触过形形色色的中小企业接班人。您认为，日本中小企业传承问题的关键在于什么呢？

A：要回答您这个问题难度很大。从我迄今为止的经验和观察来看，我个人觉得日本中小企业传承问题的关键，可能主要有两个吧。首先在于两代人之间缺乏沟通。很多家族企业在传承接班问题上遇到困难，其根本原因都是在于两代人之间缺乏敞开心扉的坦诚沟通，往往相互猜疑，而这种相互猜疑最终会变成误会。有时候甚至双方都认为是在为对方着想，但因为沟通不足，却最终导致事与愿违的结果。非常遗憾。其次我认为，传承接班出现问题，往往父辈的责任要大一些。比如说有些二代接班人，认为自家的企业没啥魅力，根本不愿意去接班，我认为事实上这是父辈没有把工作做好，没有把自己的家业打造成有魅力的企业，或者说即便企业有魅力，

但父辈没有向接班人传达到。再比如说，有些父辈认为接班是接班人的问题，跟自己没什么关系。自己让了位子给接班人，他就应该把企业经营好。实际上这也是父辈的认知错误。接班传承，是两代人共同的问题，接班人在进入企业之后，会有一个过渡期，肯定会遇到各种各样的问题，这个时候父辈应该想尽办法来支持接班人，帮助他解决一些重要问题，顺利度过这个过渡期。

Q：的确，接班传承当中的“交”和“接”，两个都不可缺失。

A：是的。

Q：非常感谢二条先生接受这次的专访。最后二条先生是否可以向中国的家族企业接班人们有所建议？

A：我也非常荣幸能有这次机会跟您交流。虽然我不太了解中国企业的接班传承中存在哪些问题，不过我觉得中日两国文化相近，在家族内部，在企业经营上，在代际的传承接班上，中国企业肯定也会遇到跟日本企业类似的问题。所以我想对中国家族企业的接班人们说：如果您在接班传承的时候遭遇困境，请一定敢于说出来，要敢于发出SOS，不能觉得不好意思而不敢说出来。因为日本的很多中小企业的传承接班出问题，很多就是因为接班人觉得家里的事情不好跟外人讲，而在自己家族内部，又不敢说出内心的真实想法，怕引起“不必要”的争端，这就会让接班人一个人顶着巨大的压力，最终事情会变得更糟糕。所以不论是面对家人，还是朋友，或者是身边的导师，要敢于向他们求助。这一点我认为很重要。



窦少杰

日本立命馆大学经营学部助理教授、博士
日本稻盛经营哲学研究中学研究员