

# 从接班人的立场上看传承

## 成功实现接班传承的十条关键

传承的本质是“保证家业完好无损”。传承的本质是如何做久，而不是做大。

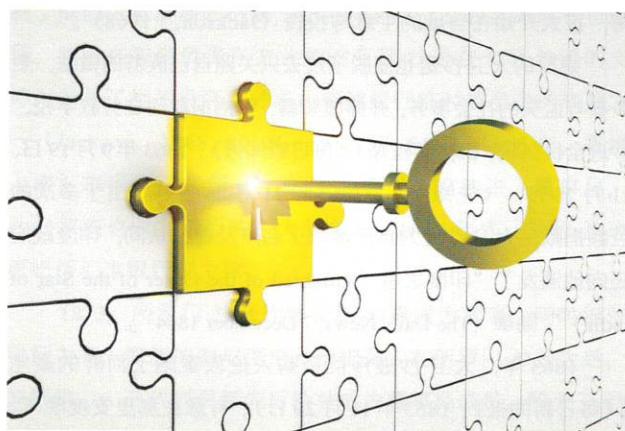
文 / 二条彪

家族企业的接班传承问题，目前看来是一个世界各国共同面临的重大问题。日本拥有全球最多的百年企业，但即使如此，不论是经历过多次传承，有着丰富的传承经验的百年企业，还是第一次经历传承接班的年轻企业，如果当下这一次的交接班传承不能成功，家族企业或将不能永续。

家业传承的成功案例有不少，但失败案例更多。成功案例容易作为案例被研究和共享，而失败案例却很少被记录下来和公开。本文作者二条彪先生在23岁时因父亲的突然病倒而回归家业仓促接班，但却因缺少经验、遭遇与亲人的股权纷争等各种原因，经营了16年之后最终不仅公司破产，自己也因背负了巨额债务而陷入“个人破产”的境地。在反省和分析了自己人生中的各种“失败”之后，二条彪先生深刻地感受到了“从接班人的立场上看传承”的重要性，并开始将自己失败的接班经历和教训通过演讲等方式进行公开。这些内容得到了在传承接班问题上备受困扰的企业接班人们的广泛支持，最终，二条彪先生创立了国际企业继任者论坛。目前，有来自日本全国各地近千人的家族企业接班人们正跟随二条先生探讨传承。

本文是二条彪先生根据自己人生的“失败”经验和多年与接班人们的接触交流而总结出来的成功实现接班传承的十条建议。

在我23岁的时候，父亲突然病逝，父亲经营着一家女装连锁店，我也因此在毫无准备的情况下接了父亲的班，成为公司的第二代社长。我的接班来得特别突然，因为在此之前我从来没有想过要接班家业，在父亲去世之前我也从来没有跟父亲学过企业经营管理。后来我在担任公司社长的时候，不断地重复着各种各样的失败。虽然我自己也认识到不能毁掉父亲留下来的家业，但是因为自己能力不足，最终在我接班16年之后，公司破产了。而且因为企业欠下了巨额负债，



我也因此“个人破产”。

在接班家业到经历个人破产的这16年里，我经历过与比我年长很多的老员工在公司经营管理上的冲突，也经历过与亲人在公司经营权上的纷争。虽然这充满各种辛酸的16年曾经让我很郁闷和痛苦，但这也让我深刻地理解了企业接班人所特有的各种烦恼，更让我清楚地明白了导致家业传承接班失败的重要原因。

现在，我作为一名企业接班顾问，在日本全国各地进行演讲，也在我了解到的各种各样交接班案例过程中接触到了更多、更复杂的家业传承难题，从中我也梳理出推动家业传承实现成功交接班的十大关键点。

### 关键点一：从接班人的立场看接班传承

交接班过程中最重要的一点，我认为是必须从接班人的角度来看待交接班。一般来说，作为交班者的上一代，往往会考虑“自己怎样做才能将家业和财产完好无损地交给下一代”等类似如此“看得见摸得着”的财富传承。实际上作为接班人，真正想要的却往往是从上一代那里获得经营企业的

经验、判断标准、价值观等“看不见摸不着”的财富。所以对于家业传承，两代人之间往往首先会在“传承什么”这个问题的认识上，内心出现细微的差别。

## 关键点二：了解接班人的内心

那么接班人的内心里到底是如何想的呢？让我们先一起来看几个案例。

● “我父亲曾经宣布他要在 65 岁退休。不过现在他都 73 岁了，还是每天精神抖擞地每天第一个到公司……我感觉我是没有机会成为真正的社长了。”

这个接班人的苦恼，是不知道自己的父亲什么时候才能真正地让自己成为真正的一把手。这种案例应该说非常多，我遇到过的最悲惨的案例，是一位接班人都已经 66 岁了，依然还没能真正从父亲手里接过家业成为真正的社长。上一代健康长寿，这是可喜可贺的事情，但在当今时代，如果不能用更长远的眼光去认识和对应经营环境的变化，即便是眼下没有什么问题，但 5 年或 10 年后，可能会让公司陷入困境。

● “父亲已经将公司社长的大任交给了我，但无论我做什么，他都会指手画脚，说三道四，有时候还会直接对员工发出指令，似乎对我总是不放心。”

实现家业交接和传承，这的确是好事。但像这种只是将在公司里的职务名称做了变更，对于一些具体的事务，上一代还是像往常一样发号施令，无视接班人作为社长的存在，这样的案例也普遍存在。这种情况就如同是一条船上有两个掌舵并发号施令的人，势必会在公司内部产生重大的混乱。在作为社长经营企业几十年的上一代眼中，接班人总是一个长不大的孩子。但是如果要想实现成功交接班，上一代就不能无视新社长的存在，不能随心所欲地发号施令。对于上一

代来说，要想让企业顺利实现接班传承，也需要一定的容忍度。已经让接班人就任社长之位，就必须管住自己的言行，加强自己的定力，否则家业传承可能会前功尽弃。

● “父亲倒是把社长的位子传给我了。但无论是与银行的谈判还是与税务师的交流，还都是父亲在主导。迄今为止我甚至都没见过公司的决算报表。我真的是公司的社长吗？”

将公司社长的职位传给下一代，但自己依旧掌握着公司的财政大权。这也是我经常会遇到的传承案例。也许是不放心将公司的财政大权交给下一代。但事实上，既然已经开始传承，已经将社长的职务交给了下一代，那么公司里的财政大权也需要进行真正的交接。显然，没有见过自己公司决算报表的社长不是真正的社长。对于一代而言，该放手时就放手。不论是与银行还是与税务师的业务交流，都需要逐渐实现与下一代社长的交接。

● “公司里有一个一直跟随父亲工作的老臣，说实话，只要他在那里，我的工作真的很难开展。他就像是父亲派来监视我的人一样。”

因为觉得接班人还不够成熟，于是一代就会安排自己的得力助手来辅佐接班人。这是经常会发生的情况。但老臣如果不能够为接班人提供帮助，只会让接班人的工作越来越难，陷入困境。防止没有经验的接班人走偏，这非常重要，但人的成长很多时候是在失败中实现的。不想让接班人犯错失败，这样的心情都可以理解，但超过了限度则会阻碍接班人的真正成长。

● “无论我对父亲说什么，他总是会说我‘你不懂’，然后也不再继续解释和说明我到底哪里不行。有很多事情我都想跟父亲好好讨论，可每次都不能正常进行……”

在现实中，像上面这样带着否定接班人的态度看问题的上一代也不少。这样的社长往往会下意识地拿接班人跟自己



相比较，在他们的头脑里面会不知不觉形成输赢意识，所以无论接班人说什么，他们的第一反应肯定是否定。一个已经做了几十年社长的老手，另外一个是刚刚当上社长没几年的新人，事实上这两者之间可以说是没办法相比的。事实上需要的是将乳臭未干的新社长尽快培养起来，这才是上一代应该有的心态，应该采取的行动。

接班人所拥有的困扰当中，很多都是与上一代社长相关的问题。所以作为交班者，上一代要学会努力去帮助接班人创造一个能让他放手大干一场的环境。是否真正拥有这种意识，并切实地付诸于行动，这直接关系着家业传承的成败。

### 关键点三：选择接班人的要点

选择合适的接班人，不仅决定家业传承的成败，更能决定企业未来的盛衰。如果将自己的儿子选定为接班人，关键要看他的性格是否合适，他是否能够真正潜下心来将全身心都投入到企业经营里来。如果有多个候选人，从中明确地选出一个并对其进行真正的接班人教育，这是很重要的。仅仅因为是长子就接班家业，或者在不情愿中被逼迫接班，这类案例不胜枚举，最终这可能成为交接班失败的主要原因。所以如果有多个候选人，更需要冷静地对每个候选人进行分析，最终做出判断。

近些年来，女性社长逐渐增多起来，社会对女性社长的认可度也逐渐得到了改善。来参加我们接班人课程和演讲会的学员当中，目前大约有两成左右的女性社长，她们大部分都很优秀，能将自己的女性优势最大限度地发挥出来。所以有时候我甚至会想：或许女性更加适合作为接班人接班家业。

当然，在日本不少企业里直接接班的不是女儿，而是女婿。女婿接班的优势在于，他能作为一个“外人”冷静地对待企业的经营，也更容易清楚地想明白自己需要做什么。而

且因为女婿是个“外人”，那些不能冷静地面对自己孩子的上一代，往往能较为冷静地与女婿进行交流和讨论。但并不是说所有的女婿都有未来需要接班家业的意识。这就需要两代人之间进行敞开心扉的交流和沟通。

但是女婿成为接班人，在公司股权问题上也会存在问题。被老丈人选中成为公司的接班人，成为社长，但如果公司的股份迟迟没有进行传承的话，女婿的心里也会有“自己没有被真正信任”的想法产生，这会直接影响新社长的心态。

事实上对于公司的股份安排，上一代必须有自己明确的考量。在这里让我们来一起思考一个选择跟自己没有血缘关系的人作为接班人的案例。一个跟创业家族没有任何血缘关系的人成为公司的社长，在员工看来，他们不需要再去顾及创业家族成员的脸色，能把更多的精力放在工作上，这样可以让员工更有干劲儿，让整个公司组织更有活力。但选择没有血缘关系的人来接班也有可能会发生一些问题。比如在日本，大家都知道有连带保证人制度，法人需要用自己的私有财产来担保，但是没有血缘关系的人，是否能够去承担这样的风险？此外包括如何处置公司的股权，实际上这都需要上一代与接班人之间通过推心置腹的讨论来决定。

显然，被选择作为接班人来继承家业，对于这件事情，接班人可能不会有太大的抵触，但对于如何承担连带保证责任的话，可能就没有那么简单了。社长的权利和义务是什么？这些非常重要的问题，不仅需要上一代和接班人相互之间进行确认，而且还需要书面确认。

从外部选择接班人，对于人选的观察和了解非常重要：他的为人、他的做事风格是否被认同？对于候选人做人和做事的态度、哲学方面，都需要慎重地考虑和判断。

那么，到底应该如何选择接班人呢？这可以说是一个最有难度的管理问题。面对多个选项（候选人），经营者需要

冷静地、慎重地进行分析、思考和判断。不能根据以前的认识来判断，更不能感情用事。轻易地作出选择的话，最终可能会导致双方都痛苦。选择的一方后悔，被选择的一方的内心更是很受伤，最终的结果就是传承接班的失败。所以选择接班人需要冷静的心态，慎之又慎。

现实当中，也会发生还没选定好接班人，上一代经营者就因生病或其他原因而撒手而去的情况。社长突然去世，而社长的太太和孩子虽然完全没有经营经验，对公司业务并不了解，但没有办法，赶鸭子上架，只能勉强接班。我遇到过很多这样的案例。一般来说，发生这样的情况，公司上下会陷入混乱，而且情况严重的话会很快导致公司倒闭。所以为了尽量避免这样的情况发生，作为社长，有责任在自己身体健康的时候，从长远的角度出发，规划好自己的传承。因为接班人的选定是只有社长才能做的事情，是关系到企业经营和发展的重大决策。如果在这个问题上出了差错，可能会导致企业万劫不复，之前的努力也就都会化为泡影。所以选定接班人，要慎重，更要冷静，不仅要他的资质、能力、干劲、决心，更要看他的品行、人心。

#### 关键点四：从家业传承的失败案例中学习

在家业传承问题上失败的社长，往往有下面几个共通的特点：

1. 久居不让贤；
2. 嘴上说让对方全权负责，但实际上却横加干涉；
3. 守财奴：不交出财权；
4. 把自己的老臣强加给接班人重用；
5. 不积极消除兄弟 / 亲属纷争的隐患；
6. 没有对股权分配问题进行妥善安排；
7. 对接班人持否定态度，不认可接班人。

那么，在家业传承上获得成功的社长，是不是也有共通性呢？我认为有以下几点：

1. 在五年之内实现将自己的价值观和经验等切实地传达给接班人；
2. 退休后，自己能明确自己的身份，不随意说三道四，指手画脚；
3. 提前消除兄弟纷争的隐患；
4. 为了不发生纷争和动荡，自己提前制定好遗嘱；
5. 提前安排，帮助接班人解决棘手的股份股权问题；
6. 认可接班人，并适当地容忍接班人在失败中成长；
7. 经常为接班人解压：“企业倒闭了也没什么”等。

在家业传承上取得成功的经营者，都会从接班人的立场上出发思考问题：“我还能帮他做点什么？”，并进行切实的行动。想要家业传承取得成功，就必须站在接班人的立场上看问题。

每次遇到在家业传承上取得成功的社长，在跟他们交谈的时候，我都会发现他们的企业绩效非常好。因为站在接班人立场上思考，与站在顾客的立场上思考的本质是一样的，都是“站在对方的立场上思考”。所以能否站在对方的立场上思考，既能决定企业经营的好坏，也能决定家业传承的成败。

#### 关键点五：传承前需要做的准备

只要上一代能把该做的事情都做好，接班人基本上可以减少八成的烦恼。所以说在传承接班之前能否做好规划和准备，直接决定家业传承能否取得成功。那么，具体都需要做哪些准备呢？

1. **处理好老臣问题** 上一代引退交班，常常把公司老臣留下来辅佐接班人，有的时候当然是非常有用的，但很多时候却收获相反的效果：老臣成为束缚接班人手脚的障碍。这

种情况是应当杜绝和避免的。所以上一代经营者在引退的时候，必须有让跟随自己多年的老臣也同时引退的觉悟。

**2. 处理好家族关系问题** 在接班人看来，自己的父亲引退离开公司了，但如果公司里还有自己的叔叔、阿姨、伯伯、婶婶，这也会让接班人很难处理关系。因为如果长辈在工作中出现问题，接班人很难处理自己的长辈。所以与公司的老臣问题一样，上一代经营者有义务帮助接班人处理好在企业中的亲属。

**3. 梳理好股权问题** 公司有多少股东，股权分配的状况是什么样的……所有这些问题都会关系到整个公司的命运。股权最忌讳分散，由接班人一个人继承是大原则，股权分散是有可能给公司带来严重危机。这是尤其需要注意的。

**4. 明确资产负债的详情** 对于接班人来说，要搞清楚上一代经营者的财产状况，其实是一件非常耗费时间和精力的事情。所以有必要整理清楚自己个人和公司的资产负债明细表。不仅仅是公司的，包括上一代经营者个人的资产和负债的明细，都需要用表格整理清楚。

**5. 梳理和明确人脉资源** 所谓“人脉资源”，是指在危机的情况下接班人可以去求助的对象。上一代经营者的人脉，应该尽早地传承给接班人。实际上我在年轻时候也受到了来自父亲的好朋友们的大量帮助。由于接班人经验不足，在遇到危难状况的时候，有人能给点建议或提供帮助，这非常关键。我在企业经营方面有两位恩师，他们都是我父亲生前的好友，总是像父亲一样对我又严格又慈爱。所以上一代经营者如果有人脉资源，请一定尽早地介绍给接班人。

## 关键点六：一定要教给接班人的接班学问

首先是现金流教育。必须要让接班人知道现金流的重要性。最初，我的父亲也让我先在公司里经历了财务的工作之

后再开始接触销售的。最初，财务工作让我的感觉是枯燥无味的，但那是父亲的遗命，我不得不从。后来坚持做了两年之后，发现我能看懂公司的现金流量表了。所以不论是什么业务，接班人能用财务和现金流的角度来把握，是非常重要的。

在进行现金流教育的同时，教育接班人该如何用钱，这也很重要。记得在我接班继承了父亲的公司之后不久，其他公司的社长跟我说过这样一句话：“你如果真的想成为一流的经营者，首先需要学会花钱和省钱。”实际上当时我对花钱和省钱，根本没有概念，也不知道什么钱该花，什么钱该省。所以甚至我有时候会想：正是因为我不知道该怎么用钱，所以才会把家业败掉。所以我经常强调，学会用钱真的很重要。该如何用钱，作为上一代经营者，请一定将经验和判断标准教给接班人。这是只有社长本人才能传授的经营之道。

另外，作为社长该如何与各种人相处，这也是上一代应该教给接班人的重要内容。父亲病倒住院，我在医院里照顾他的时候，他经常跟我说这样一句话：“一定要选好朋友”。近朱者赤，近墨者黑。身边的坏朋友多了，负面的能量就会越来越强；而如果身边好人多，好朋友多，正能量多，也会有相乘效果，自己也会变得更好。所以上一代社长也需要将这些人生经验最大可能地教给接班人，好让接班人少走弯路。该如何与形形色色的人相处？上一代经营者在自己各种经历中所积累的经验，对接班人来说可谓是最宝贵的财富。

作为上一代经营者，应该向接班人传达的管理之道的内容有很多，但这里我想强调的就是上面这三方面内容。尤其是这些人生经验往往都是教科书上没有的，所以愈显珍贵。

## 关键点七：不能让下一代不幸

家业传承接班，上一代必须站在接班人的立场上思考，这是我一直强调的关键。如果用一句话来表达的话，可以这

样说：“不能让下一代不幸”。有一句话叫做“不能让父母不幸”，也就是说作为子女一定要孝顺。据说日本古代有一个大户商人的家训就是“不能让下一代不幸”，意思是在自己这一代要尽自己最大努力，坚决不能给后代留下负资产。每一代社长都应该经常考虑为了下一代自己还能再做点什么，怀着对下一代的关切来做好自己应该做的事情，这样家业传承才能顺利取得成功。

进行家业传承的时候，如果上一代社长能本着“不能让下一代不幸”这样的想法来推进的话，家业传承将必定成功。大多数家业传承的失败案例，都是因为上一代不仅没能很好地思考这一点，而且还做了很多让下一代不幸的事情。比如，想要可以完全放心地把家业交给接班人，这样的期望是不现实的，因为在上一代的眼里，接班人无论什么时候总还是自己的孩子。所以这就需要上一代经营者有敢于交班的勇气。虽然接班人还不够成熟，但要敢于交给他，让他放手去做，这样的交班勇气很重要。为了不让下一代不幸，上一代还能做点什么？这是上一代交班时候的终极之美。

## 关键点八： 接班经营的本质是保证家业的完好无损

以上七点主要是针对上一代经营者的，第八个关键点是对接班人的要求。

作为接班人，在交接班中失败的一个重要原因，就是接班人太想超越上一代，因此很多行为不顾现实，最终以失败告终。为了把从父辈手中接过来的家业做得更大更好，接班人总是会有各种想法，比如有的接班人就会凭自己的冲劲儿和满腔热血来努力扩大企业规模，但他们往往忘记了家业传承的本质是“保证家业完好无损”。传承的本质是如何做久，而不是做大。以我自己为例，我在 23 岁开始接班家业，之后

的 16 年时间里我都在想尽办法努力扩大家业的规模。结果，我败掉了家业。

另一方面，保证家业完好无损，并不是说只是坚守。我认识一个家族企业的第六代，他们家的家训就是“保证家业完好无损”，但事实上这位第六代在经营企业的时候不仅仅是“守业”，而且他始终在积极地“进攻”。但他的“进攻”，不是为了扩大规模，而是为了保证家业完好无损的进攻。因为目标不同，同样是进攻，做法和内容是完全不一样的。

此外，经营者需要有第六感，可以说最后的决策基本上要靠第六感或者说直觉。所以，接班人在还没有磨练出自己的商业判断之前，不应该随意地进行新的挑战。没有准确的商业判断支撑，创新很容易失败。而要想磨练自己的第六感，就需要不断在实践中积累经验，磨练自己。各种磨练经历的多了，什么可以做，什么不可以做，第六感自然而然地就会变得精准起来。我认为从这个角度来说，接班家业就任社长的最初五年，应该先严格按照上一代经营者设定的企业发展路径，坚持做下去。这样，自己的第六感就会得到锻炼。在找到了自己的商业触觉之后，也努力去思考“自己怎样做才能让公司变得更加长久”，而不是考虑如何将公司变大，这样就能实现家业的“完好无损”。

不要着急，慢慢来，自己的管理风格终将呈现出来。

## 关键点九：接班人需要注意的事情

**1. 不模仿上一代的风格** 接班人需要有自己的经营风格。每个人都应该有自己的特色，所以作为接班人，需要追求自己的经营风格。

**2. 坚持不断地努力** 接班经营就是要把理所当然的事情，理所当然地做好。喜欢做些特别的事情来吸引别人目光的人，我认为基本上不适合接班。如果真想做好接班，经营好父辈

交接过来的企业，那就必须老老实实地做好理所当然的工作。

**3. 自己先知道，再交给他人去做** 如果不了解公司的运营，就不能胜任社长一职。作为社长，首先要知道和了解，然后再去放手交给员工去做。如果自己并不了解，并不知道，就放手交给员工去做，实际上就是放任不管。这里所说的知识和了解，可能不需要 100% 地完全明白，但一定要知道，再去交给他人。这是社长做事的基本。

**4. 做好父辈没有完成的事情** 接班人往往会有许多想法，这个也想做，那个也想做，但最终可能什么也不成功。我本人就是一个很好的失败案例。人生短暂，什么都做，必定是什么都做不好。接班人可以明确父辈有什么事情没能做完，没能实现，然后自己来帮助父辈实现和完成。而自己没完成的事情，由自己的下一代来完成，这也是家业的延续。自己没能完成可以交给下一代来做，这样的接班经营才能成功。

**5. 自己从内心想接班吗？** “不得不接班”“应该接班”，如果带着这样的思想成为接班人，接班人自己和周围的人都会陷入不幸。“不得不怎样”“应该怎样”，这样的想法里面充满了被动，一旦遇到困难，第一反应肯定会是推卸责任，而不是主动地去承担责任，解决问题。作为真正的领导，需要有“我能做什么”这样主动的、积极的心态。接班人要改

我非常希望每一对父子都能进行开诚布公的谈话，对重要的事情进行有效地沟通。不要留下遗憾，只要两代人实现了真正有效地交流和沟通，相信家业传承必定会取得成功。

变自己的心态，不仅要积极地消除“不得不接班”这样的义务感，而且要从内心里有“我要接班”这样正向的、积极的、建设性的思维方式。

希望每个接班人都能带着对自己家业的爱和自豪感，从内心迸发出“我要接班”这样的心态。而一般来说，心怀这种积极心态的人，都会把自己的家业经营得非常好。

## 关键点十：请现在就开始进行开诚布公的谈话

我在 1985 年 5 月 31 日从唱片公司辞职，并对因患肝癌躺在病床上的父亲说“我会回来接班”。记得父亲当时看上去并没有很高兴，当时我想跟他请教的事情有很多，比如说作为社长，我应该做什么？进货的时候我需要注意什么？等等。想第二天再好好地跟他请教。可是到了凌晨 2 点左右，我突然接到了从医院打来的电话：“你父亲现在病危了。”我急忙冲到医院，父亲已经陷入了昏迷状态。在那之后，父亲一直没能醒过来，两周后去世了。

我应该注意什么？作为社长，最重要的是什么？我有很多疑问，但最终也没有机会跟父亲请教。可以说，我基本上没能从父亲那里学到什么。如果有魔法可以让我父亲起死回生，让我能跟他好好聊聊天的话，那该多好。

后来当我看到父子在吵架，有时候甚至吵得很凶，对我来说，却是很羡慕的。因为吵架也是一种父子之间的交流。所以我非常希望每一对父子都能进行开诚布公的谈话，对重要的事情进行有效地沟通。不要留下遗憾，只要两代人实现了真正有效的交流和沟通，相信家业传承必定会取得成功。

注：作者为日本国际企业继任者论坛总裁

译者 / 窦少杰，窦少杰博士为日本立命馆大学经营学部助理教授、日本稻盛经营哲学研究中心研究员