

成功继承系列 交班篇

放心交班

企业长久繁荣的方法和策略

〔日〕井上和弘

竺家荣
◎ 译

◎ 著



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

成功する
会社を上手に
任せる法

事業承継

放心交班

企业长久繁荣的方法和策略

●井上和弘●
竺家荣◎

图书在版编目 (CIP) 数据

放心交班 / (日) 井上和弘著; 竺家荣译. —北京: 中信出版社, 2011.7

ISBN 978-7-5086-2796-0

I. 放… II. ①井… ②竺… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 082744 号

[SEIKO SURU JIGYO SHOKEI] KAISHA O JOZU NI MAKASERU HO

by Kahiho Inoue Copyright © Kazuhiro Inoue 2007

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Japan Management Consultants Association, Tokyo.

This Simplified Chinese language edition published by arrangement with

Japan Management Consultants Association, Tokyo

in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

本书仅限在中国大陆地区发行销售

放心交班

FANGXIN JIAOBAN

著 者: [日] 井上和弘

译 者: 竺家荣

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 23.25 **字 数:** 201 千字

版 次: 2011 年 7 月第 1 版

印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-8092

书 号: ISBN 978-7-5086-2796-0 / F · 2328

定 价: 48.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

http: //www.publish.citic.com

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

“赚钱的经营革新”和“成功继承企业”是我毕生的两大研究。

35年来，作为企业的经营顾问，我一直为如何“打造赚钱的公司”东奔西走，为此我倾注了自己全部的力量。

在这期间，为了对下一代的经营进行革新，我担任“继任总经理讲习班”和“继任总经理私塾”的负责人长达30年，直接参与培养了近350名公司的继承人。

其中涌现出不少优秀的继任者。他们将公司的业绩扩大了几十倍，并帮助其实现上市。这使我由衷地感到高兴。

但另一方面，我也接触并了解到很多候补总经理们潜藏在心底的种种烦恼，以及老一辈的老总们对于传承问题的种种担忧。

据中小企业白皮书（2006年版）记载，这5年来日本平均每年就有29万家公司停业或倒闭。如何不使辛苦经营起来的企业在自己这一代破产，并让它们永远繁荣下去，是所有经营者的使命，也是经营的重要课题。

企业交接班的时期，正是企业所有弱点都公之于众的时期。

我曾经目睹了不少公司，无论父辈们创建了多么辉煌的事业，由

于交班的失败，财富就像空中楼阁般慢慢消逝不见了。眼下正值时代大变动的时期，同时也迎来创建者将公司交给第二代或第三代接班人的时期。

交接班的技巧是关系到企业能否长期繁荣的关键。

因此，就“成功继承企业”这一主题，我将自己的所有经历系统化总结后，反反复复思考此书的构思。

本书的最大特色在于以下4点：

第一，读者对象限定在拥有企业最高权力的总经理或者董事长范围内。

拥有企业继承权的经营者与普通上班族、学者及艺术家的人生有所不同，如何才能使他们过得更充实、更幸福和更美满？作为个人来说，什么时候必须做些什么，怎样去做？从交班人的角度出发，不说半句漂亮话，而是具体务实地向各位读者娓娓道来。

第二，读者对象限定于中小企业的业主。

中小企业的交班，接班人的培养和选定、公司内部接纳继承人的环境、公司股份的继承问题及总经理的个人资产继承问题，都和大企业的情形不同。因此，本书以中小企业为中心，提出了明确而现实的解决策略。

第三，以实例为中心进行解说。

中小企业的继承，就像它们的总经理千人千面一样，因公司规模、企业业主个性、公司历史和企业文化不同，解决策略的重要程度也会有微妙的差异，很难一概而论。因此，为了能唤起众多读者的共鸣，书中列举的都是我亲身经历的各种真实案例。

第四，全书按照接班方和交班方分成“独立的两本”。

由于继承和被继承的立场不同，应对的重点课题也完全不同。

目前市面上的同类书，都笼统地把二者归纳在一本书里，有些内容对经营业主来说一头雾水，有些内容对于后继者来说，也是与己无关。

因此，从各自不同的立场出发，本书以“成功继承企业系列丛书”的形式，分成两册来出版。

- 以总经理和董事长为读者对象，“传承篇”独立成一册。书名是“放心交班”
- 以继任总经理和董事长为读者对象，“继承篇”独立成一册。书名是“接班铁律”

其结果，就会与迄今为止的同类书有很大的不同，能分别从交接班双方的立场出发，进行较为深入而有针对性的实战指导了。

衷心希望这两本书能得到众多经营业主的厚爱，并成为他们成功交接班、企业繁荣昌盛的指南。

目录

前言	XIII
----	------

第一章 继往开来

第一节	继承的大原则	
	总经理应该当到何时	3
	成功交接需要多少时间	5
	78 岁总经理的哀叹	7
第二节	真的后继无人吗	
	敢于挑战的是年轻猴子	10
	自毁企业持续发展的可能性	12
	中小企业去越南发展	15

企业百年不衰的秘诀	18
持续百年以上的企业必有秘诀	20
中小企业继任者以亲属为宜	21

第三节 经营人生的幸福时刻

能够放弃最喜欢的工作吗	25
突发事件	27
两位意见顾问	31
安享高级老年公寓	33
波澜万丈的 50 年经营人生	35
培养接班人与规划自己的晚年	38
一位陶艺家的邀请函	40

第二章

制定正确的继承计划

第一节 总经理引退仍可绽放光芒

终身总经理的弊端	45
赞成总论无视分论	46
终身总经理和终身在职的区别	48
通向名垂后世的“奠基人”之路	50

第二节	事业继承的 15 年计划	
	经营者人生有始有终	52
	60 岁辞去总经理为上策	53
	事业继承 15 年计划实施要点	55
	通往奠基人之路的实践者	61
第三节	晚节不保的三大陷阱	
	迟迟不交班的总经理	65
	晚节不保的三大陷阱	68
	总经理何时引退自查表	72
第四节	清除残渣	
	对老职员的清理整顿	74
	清理账外损失的资产残渣	76
	整顿有工龄无业绩的亲属、创业的恩人和顾问	78
	厘清公司外部障碍	79
	清理私事	80

第三章

继承人的选定方法

第一节	三大烦恼	
	没有继承人	85

全是女儿	86
儿子没有继承意愿	87
候补人选太多	92
没人可以商量	94
和谁商量好	95
和工会前领导商量	97
和本地银行高层商量	99

第二节 选择合格继承人的着眼点

六大着眼点	101
不适合做继承人的 5 种类型	108
并非机缘相投就好	109

第四章

培养继承人的正确方法

第一节 如何培养继承人

培养继承人的基本理念	115
让继承人独立生活	117
让继承人去国外留学	119
培养继承人必备的基本能力	122

第二节 如何培养继承人

对继承人进行实践教育的基本理念	125
进入自家公司还是去别的公司学习锻炼	128
根据公司规模，采用不同的策略	131
年销售额 10 亿日元以上 100 亿日元以下的企业	133
年销售额 200 亿日元以上的企业	136
继承人进入公司后需注意的“问题”	137
父亲的伟大，继承人过了 50 岁才会明白	142

第三节 优良业绩积累方法

积累赚钱经验	144
老师傅集体辞职	146
把书呆子变成实业家	148
向未来女婿出让分公司的全部股份	150
总经理父亲应该怎样支持接班人	153
为继承人创造合适的岗位	155

第五章

准备好接纳继承人的环境

第一节 公司内部接纳环境的整顿方法

接班人进入公司后最大的压力	161
事先与其他董事沟通的重要性	163

资深干部的待遇	165
引入干部退休制度	168
人才更新换代是企业发展的必然	170
仁爱与冷静	172

第二节 去除家族公司的弱点

不是家族公司的错	174
由血缘连接的组织变为志向相同的组织	177
如何克服任人唯亲	178

第三节 经营职场中的女性们

女性经营者的不利条件	183
总经理夫人	185
接班人的夫人	187
出嫁的女儿	191
女管家大人	192

第六章

有利于继承税战略的步骤

第一节 继承与家族纠纷

决定继承巧拙的 3 个角度	203
千万莫当“蠢货”	205

要避免股份分散	206
围绕第三代经营权的家族纠纷	207
家族纠纷三大主因	210
经营理念的分歧	212
未雨绸缪	214
55 岁制定继承的长期方针	215

第二节 继承税对策的要点

30 年一次的节税策略	220
3 亿日元的退休金都支付不了	223
如何使自己公司股价下跌	227
建立控股公司转移股份	230
灵活运用分红优先、无决议权股份	233
将散股聚为无决议权分红优先股	235
以股东会方式聚集股份	236
活用金库股（企业将自己发行的股票回购）	240
通过企业合并、分割来节税	242
税务师为何不了解继承对策	243
让继承人储蓄	246
转让股份需要长时间	248

第七章

董事长的生活方式

第一节 总经理退休后的三种生活方式

- 3 种生活方式 253
- 从业界急流勇退 254
- 创建其他事业 256
- 作为董事长辅佐新总经理 259

第二节 董事长工作的试运营期

- 总经理让位后，做好新董事长 263
- 不善于组织化运营的创业总经理 264
- 组织化和自动化 266
- 磨炼听干部说完话的耐性 271

第八章

董事长的工作

第一节 董事长的工作

- 总经理和董事长的职责分工 279
- 董事长主持的会议 282

准备一目了然的图表化资料	284
长期战略方向和董事长的作用	286

第二节 董事长应发挥表率作用	
董事长是发现管理人才的星探	291
国际化、全球化与董事长的工作	293
统合旗下公司与董事长的职责	296
业界活动与董事长的职责	299

第九章 终生在职

第一节 如何才能终生在职	
永远被依赖的存在	305
不要误解“青春”的含义	307
从董事长到顾问	310
顾问的工作	312
建议终生学习	314
改变欲望的矛头	317
伸张自我亦有道	320
自己办个经营私塾	322

第二节 林住期的乐趣

了解林住期，快乐生活	324
划分阶段而不丧失信心	327
如何度过自己的林住期	328
生活不依赖妻子	330
谨言慎行地生活	332
“忘掉烦心事”的窍门是“想想开心事”	334
将兴趣转换为活力	336
知名经营者往往长寿	339
“吃粗粮”和“多活动”长寿法	341
讳疾忌医的危险	343
夫人的健康管理	344
不患“认知症”的方法	345

后记	349
----	-----

参考资料	351
------	-----

第一章
继往开来