



实用指南

日本长寿家族企业

—— 注重传统的家族
企业如何实现跨代协
作成功

作者

西格伦·C. 卡斯帕里 (

汤姆·A. 鲁森 (Tom A. Rüsen)

前言作者: 鲁道夫·维默 (Rudolf Wimmer)



编辑

维藤家族企业
研究所基金会



盖印

内容负责人:

维藤家族企业研究所基金会

汤姆·A·鲁森教授 (Tom A. Rüsen)

德国维藤市阿尔弗雷德·赫尔豪森大街 48 号

设计: Schonfelder设计事务所

标题照片: Adobe Stock

第 4 页图片: 维藤家族企业研究所

第 30 页图片: 维藤家族企业研究所基金会

请注意: 日语人名遵循“姓在前、名在后”的格式 (如“铃木一郎”写作 Suzuki Ichirō, 而非 Ichirō Suzuki)。日语人名及术语的转写以平文式罗马字 (Hepburn system) 为准, 除非被引用者本人使用其他拼写形式 (如“佐藤”可写作 Satoh, 而非标准的 Satō)。常见人名及地名不标注长音符号 (如“东京”写作 Tokyo, 而非 Tōkyō; “神道教”写作 Shinto, 而非 Shintō; “近江国”写作 Ohmi, 而非 Ōmi province)。

本实用指南中提及男性的表述, 同样适用于任何性别的人员。

国际标准刊号

印刷版 ISSN: 2626-7365

网络版 ISSN: 2626-7373

中文首译鸣谢: 陈士慧·宁波大学商学院

2023年6月

目录

前言	4
1 引言：“家”的概念	5
2 日本家族企业的重要性	6
3 长寿的三个成功因素	7
4 日本家族制度：家 / 同族	8
专题讨论：家族与企业中与语言相关的等级制度	11
5 维藤模型的阶段划分：日本家族企业案例	12
6 日本家族企业传承的九阶段模型	23
7 日本家族企业传承过程的监督	25
8 从日本“家”族传承中获得的启示	27
9 资料来源与延伸文献	28
联系方式	31

家族企业是经济研究领域备受关注的重要课题。

当前关于家族企业的主流研究中，已形成有关企业重要性及家族特征的既定认知。根据这些认知，家族企业会因成员同时兼具“家族成员”与“企业所有者”双重角色而产生特定张力，进而形成独特属性。作为正式经济实体，家族企业对全球经济均具有重要影响；在英美学者的研究中，普遍认为全球范围内的家族企业具备相似特征。

值得称道的是，维藤家族企业研究所（WIFU）的研究者并未盲从这一被广泛认可的“理论霸权”。无论是从跨文化视角，还是聚焦特定国家经济体内部（如美国境内或德语区国家），我们都能发现家族企业之间存在显著差异¹。在当今西方文化语境下，我们所认知的“家族”概念，源于欧洲数百年发展的独特路径²。而在世界其他地区——如印度、中国或阿拉伯国家——家族延续的父系传统占据主导地位，这意味着婚姻关系中男性血缘谱系具有决定性作用。

在日本，这种父系传承模式发展出一种特殊形态，催生出家族企业长寿的独特范式。



这一范式深深植根于日本的特殊国情——尤其是其“岛国”地理特征，而这些因素深刻影响了日本历史上的政治演变与宗教发展。日本家族制度承载着外人难以深入理解的祖先传承，历经漫长的政治演进，并受到极为复杂的宗教与文化影响，最终形成了一套独特的经济体系。该体系主要由企业与其背后家族之间精细交织的协作网络支撑和决定。本实用指南是《日本长寿家族企业的成功模式》³一书的衍生成果，该书全面介绍了西方世界尚不甚了解的日本家族企业领域。

维藤/维也纳，2023年6月

鲁道夫·维默教授

¹Berghoff&Kohler (2020)。

²Wimmer & Simon (2019), pp. 145-166.

³Caspary, Rusen, Kleve&Kolner (2023)。

1|引言：“家”的概念

当 听到“家族必须维系‘家’的荣耀与尊严”时，德语区读者谁能不联想到托马斯·曼的小说《布登勃洛克一家》⁴？这部知名小说讲述了19世纪一个汉萨同盟商人家族的兴衰史，然而，“家”作为一个经济单位的概念渊源更早，在古希腊的“家”（oikos）与古罗马的“家宅”（domus）中便已出现。

“家”（oikos）最初指统治阶级的家族，这类家族能够长期保有政治与军事领导权，并通过司法婚姻政策延续继承权，但家族成员间的权力争夺往往难以和平解决。若一个家族的领导权通过后代传承超过三代，则被称为“王朝”。家族首领掌控着全部家族资源，包括亲属关系成员、仆役奴隶，以及以宅邸、城堡和周边领地为代表的物质财富。通常，长子会被委以传承重任，这种经济运作模式源于保护家族资产的需要。从历史角度看，家族首领还会援引“神授权力”来巩固自身统治合法性。

然而，“家”的历史并非局限于欧洲传统：将“家”视为经济单位的理念，同样是日本“家”（ie）制度的核心——“ie”即“家庭”或“家族”之意。“家”制度作为日本家族企业传统理念的一部分延续至今，从这个角度而言，与希腊的“oikos”概念颇为相似。

拉丁语中的“家宅”（domus）指一种带有宗教性质的共同体居所，与上述“家”（oikos）概念相近⁵。

德语中的“家族”（Haus）一词出现于中世纪，最初用于描述贵族阶层内部关于特定权利、特权、义务、行为准则的规定，这些规则以家规形式存在，同时涵盖继承顺序与遗产范围的相关规定。若某个王朝以家族姓氏闻名，通常会在姓氏前加上“House”（如House of Windsor温莎家族、House of Bourbon波旁家族）。若不以姓氏命名，则可能以王朝创立者（如Carolingians加洛林王朝）或传统居所（如Wittelsbacher维特尔斯巴赫王朝，源自维特尔斯巴赫城堡；Hohenzollerns霍亨索伦王朝、Oldenburgs奥尔登堡王朝同理）命名。

随着时间的推移，用以标志一个家族成为王朝的“家族”概念逐渐延伸至资产阶级阶层，正如前文提到的《布登勃洛克一家》所生动展现的那样。除了“贵族与非贵族”的区分，“家”的历史核心在于跨代传承声望、财产与财富⁶。

日本家族传承模式中存在着一种特殊的“监督机制”：家族/户主会将“家”（ie）的领导责任移交给他（通常为男性）认为最适合的人，从而确保制度的延续性。因此，本实用指南旨在系统阐述“家”制度，并深入解析我们在日本长寿家族企业中观察到的监控机制。

⁴一个很好的英语版本是诺贝尔奖得主约翰·高尔斯华绥的小说《福尔赛世家》。

⁵水城（2019），第74页。

⁶关于这一点，参见Derks, H. (1996年)，第221-242页。

2 | 日本家族企业的重要性⁷

在日本，约 260 万家企业中，有96.6%是家族企业。大约四分之三的日本劳动力受雇于家族企业，在东京和大阪股市上市的公司中，53.1%是家族所有或家族管理的企业。这些数字证明了家族企业对日本经济的重要性。

多项统计数据显示，日本是全球长寿家族企业数量最多的国家：超过3.3万家家族企业有100年以上的历史，超过5500家有200多年的历史，21家甚至有1000多年的历史。

据日生民雄先生⁸透露，若非历史上诸多文献档案因自然灾害或战乱损毁，这些数字可能还会更高。日生先生是兵库县城崎温泉“千年之汤古满旅馆”的掌门人，有据可查的是，该旅馆自公元 717 年起便由日生家族经营，是全球经营历史最长的家族企业之一。

长寿家族企业在日语中被称为“老字号”（shinise），字面意为“历史悠久的老店”，这一称谓既体现了店铺的悠久历史，也彰显了其产品经久不衰的品质。若某家老字号曾为日本天皇提供服务，便会获得一份认证文书，这被视为恪守高品质服务标准、提升品牌地位的荣誉使命。如今，“老字号”不仅是一种荣誉象征，更代表企业对价值观与传统的坚守，以及社会对其的尊重。它已成为一种认可标志：在日本社会，悠久的历史根源被视为优势而非落后的象征。

如今，针对“老字号”的研究已成为日本经济与管理研究中的一个独立领域¹⁰。“老字号”不仅因其历史渊源而独具特色，其企业哲学也常与社会美德相关联，包括源自中国典籍、儒家伦理、佛教教义或神道教传统的价值观念。

老铺的经营原则，例如来自京都北部琵琶湖畔的近江商人的原则，已变得尤为知名，并被认为是日本式企业社会责任的根源。他们的哲学认为存在一种所有相关方的“三方共赢”局面：对买家有利的事，也对卖家有利，更对世界有利。其根本原则是：经商必须使顾客满意并再次光顾；这会使生意兴隆，从而创造对“世界”有益的经济活动¹¹。在17至18世纪，“世界”一词不仅指商人经营的直接环境——即直接为其提供商业资源、供其家人与员工居住的周边区域，更泛指广义的社会环境。商人深知自身繁荣离不开对自然环境的利用，这种思维模式深深植根于重视自然的神道教传统。

即便在今日，无论是“老字号”还是其他日本企业，在商业关系中仍能看到对周边自然环境与当地社群的重视与关注。。

自 2018 年秋季起，维藤家族企业研究所（WIFU）便开始研究为何日本拥有如此众多的长寿家族企业。2019年4月，一个跨学科研究团队开展实地调研，走访了多家历史悠久的家族企业。通过远程访谈¹²和实地考察等补充研究，最终研究成果以《日本长寿家族企业的成功模式》为题，纳入维藤家族企业研究所出版物系列出版。本实用指南重点呈现了其中最具价值的洞见。

⁷基于Caspary和Rusen (2023a)，第1章，第29页及以后。

⁸参见后藤等人 (2018) 第24页及后续内容；后藤等人 (2021)；以及《百年产业》(2019) 第6页。

⁹2021年11月21日的访谈。

¹⁰这种看法不同于对财阀的看法，后者是在二战前几十年发展起来的商业集团，其中一些也是从家族企业中产生的；参见Caspary和Rusen (2023b) 第35页及以下，以及Caspary (2023a) 第66页及以下。

¹¹“对买方有利，对卖方有利，对世界有利” (sanpo yoshi)，参见Suenaga (2019年)，第34页。

¹²由于新冠疫情，旅行限制措施暂时实施。关于所有访谈的完整列表，请参见：卡斯帕里等人 (2023年) 第291页。

3| 长寿的关键成功因素

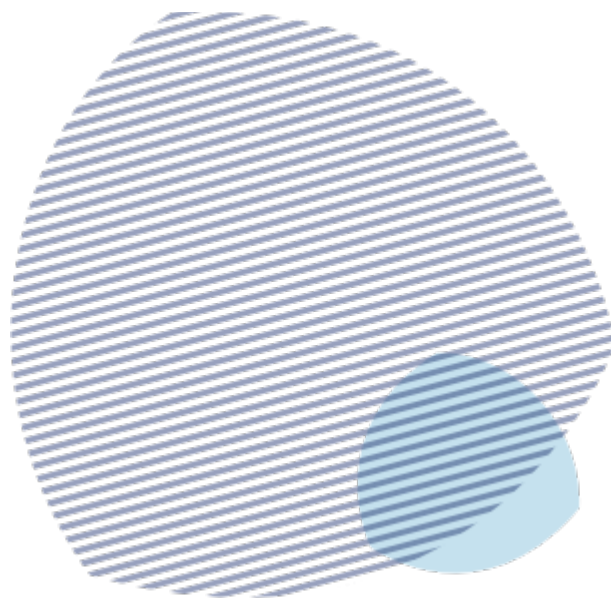
若家族企业能历经数代持续经营，必然存在某些关键要素。以日本为例，其地理区位及与邻国的互动塑造了其政治、经济与社会发展轨迹，逐渐形成了一种独特的家族制度，这种制度至今仍深刻影响着日本家族企业的运营模式。其中最关键的成功要素包括：

- 1 家族制度：将“家”视为需传递给下一代的经济单位；
- 2 养子制度：作为确保传承、扩大合格继承人储备的重要方式
- 3 对当地环境的重视：家族企业的发展依赖当地环境提供的资源。

社会文化背景为家族与企业的发展塑造了环境，并决定了两者均需“传递给下一代”的认知。尽管数百年间价值观与习俗不断变迁，但日本商业家族始终能通过培养和引导每一代成员，使其承担起以下责任：

- 1 接管传统家族企业，维护并发展它；
- 2 确保有下一代成员将家族企业传承下去；
- 3 建立一种“监督”机制，以确保业务在移交后能够顺利地传递给下一代。

这种监督机制已融入面向下一代的传承过程。自成立以来，维藤家族企业研究所始终深耕德语区家族企业传承研究领域。该机构研发的“维藤继承阶段模型”将继承过程划分为十个理想典型阶段。在此，我们将该模型应用于日本家族企业，分析在长寿家族企业中观察到的传承过程。本实用指南旨在揭示传承过程中的关键监督要素，并系统梳理支撑企业长寿的核心要素。



4日本家族制度：家/同族

家族制度或许是日本家族企业实现长寿的最重要因素。所谓“ie家”，即日本传统住宅，被视为一个以代际传承为根本原则的经济单位¹³。作为家族成员，既享有特权也需履行义务。这些义务包括对家族繁荣的内在责任，也涉及融入社会秩序等外在职责。

“ie家”作为一种制度，其历史发展可追溯至公元3世纪¹⁴。在那个时代，一群具有特定姓氏的人因血缘关系和依附性雇佣关系形成了一个经济单位。在随后的几个世纪里，“ie家”逐渐发展为以“本家”（主干家族，即主要祖先谱系）为核心的家族制度，“分家”（分支家族）在等级上从属于“本家”。这种“本家-分家”结构的家族制度被称为“同族”（dōzoku）。

通常，长子是传承的首要人选。但如果长子因健康或其他原因无法或不愿领导家族企业，传承责任可委托给其他儿子。

若家族无男性继承人，但家族首领有女儿，则会为女儿安排与合适继承人的婚姻¹⁵。女婿随后将承担起领导家族与企业的责任，改用妻子的家族姓氏，并以儿子的身份处理“家”的事务（如生育后代、举行佛教或神道教的祭祖仪式）。有时，企业的资深员工（bantō）会被选为继承人，因其已在企业运营中证明了自身能力。通常，女婿会被收养入赘，以强化其在家族中的认可度与法律地位。

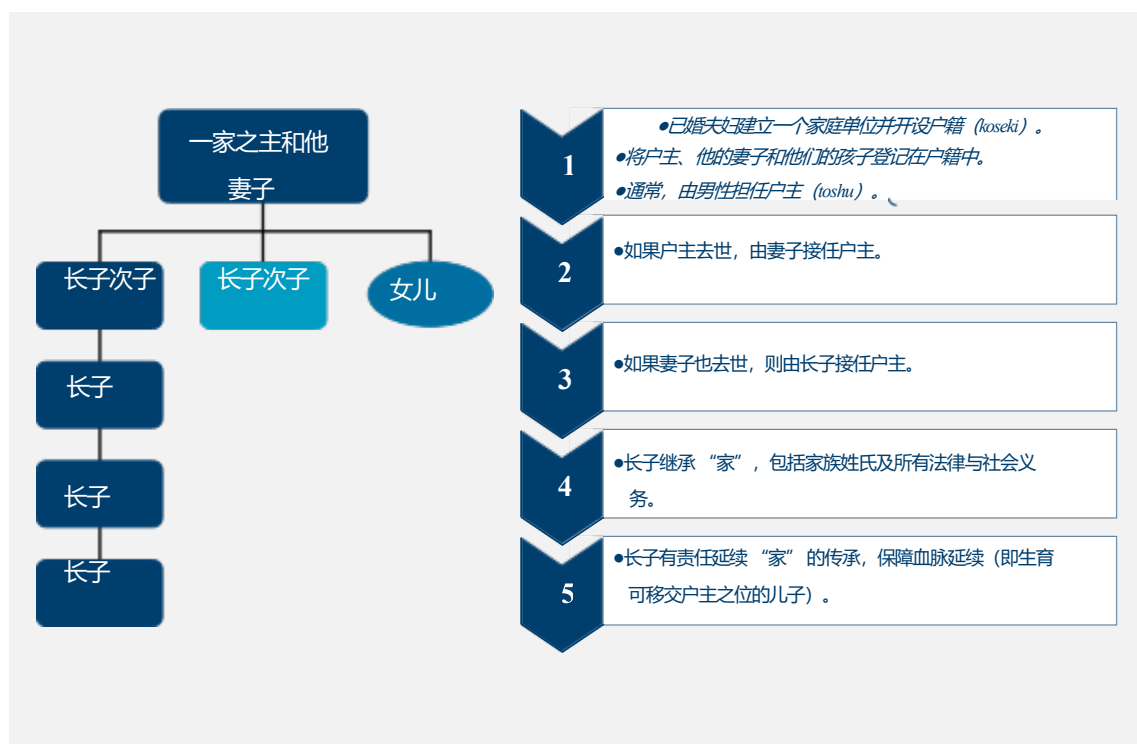


图 1：日本“ie家”制度：姓氏的传承与“品牌”的延续（来源：作者）

13 K库瓦马 (2001年)，第9页；村山 (2001年)，第304页；中根和大石 (1991年)，第217页；清水 (1987年)，第85页。

14 Hendry (2019)，Nakane&Oishi (1991)。

15 Mehrotra et al. (2013)。

若“本家”（主干家族）的子女中无人适合传承，可从“分家”（分支家族）中挑选男性成员延续祖先谱系（见图3、图4）；若“本家”无子女，则由某一分支家族延续宗族血脉。通常，会请次子作为养子加入“本家”。

若上述方式均不可行，可收养一对已婚夫妇入赘。

事实上，日本长寿家族企业中养子的数量各不相同：例如，1627年创立的清酒生产商月桂冠的大仓家族，记录中仅有一次从兄弟家族收养继承人的案例；718年创立的传统日式旅馆“法师旅馆”，其传承谱系常由女婿接任户主延续；全球已知最古老的家族企业——578年创立的金刚组，第39代户主金刚利隆本人也是女婿，他曾表示，由于儿子往往能力不足或魄力不够，家族传承在很大程度上依赖女儿的健康状况。如前所述，女婿改用妻家姓氏的习俗，是日本家族企业实现长寿的重要因素之一。

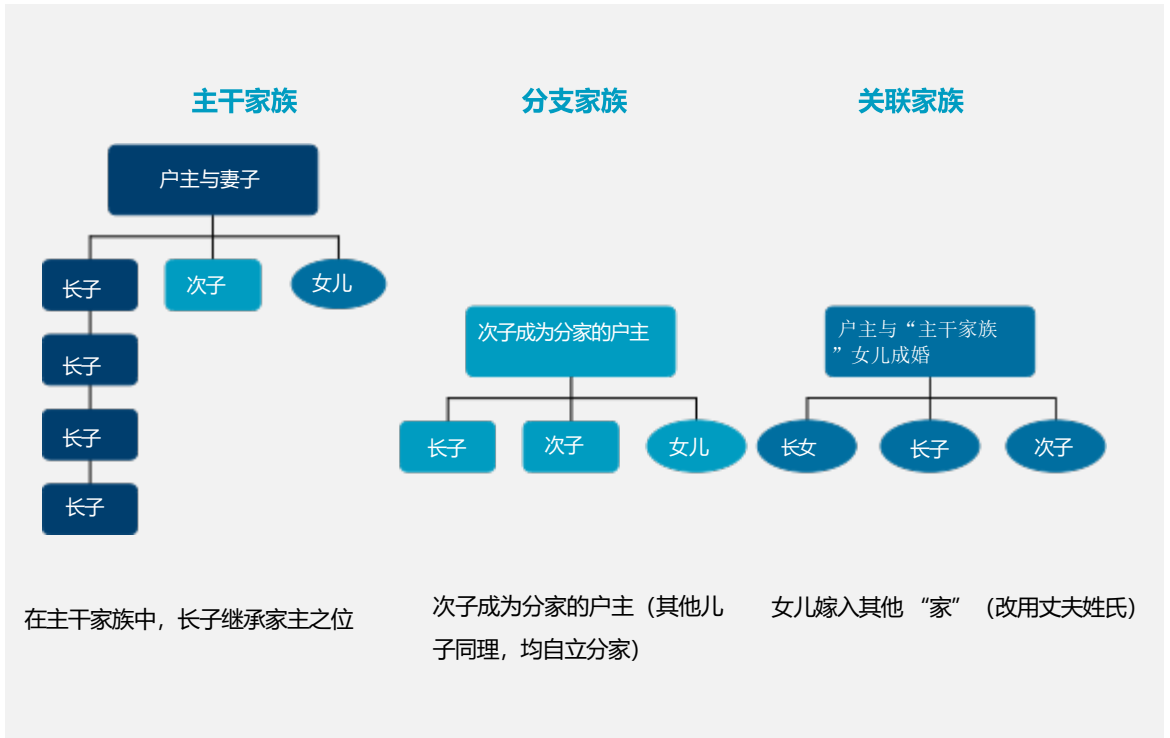


图2：“家 / 同族”模型：本家与分家（来源：作者）

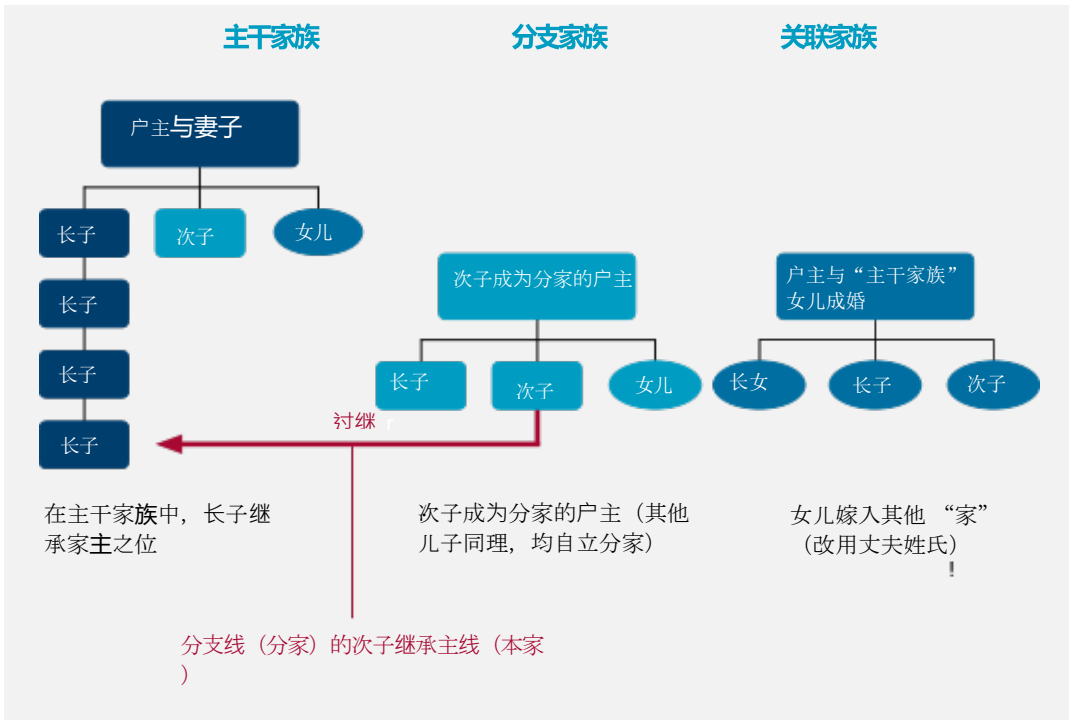


图3：选项1：从创始人的兄弟、侄子或其后代的分支中过继（来源：作者）

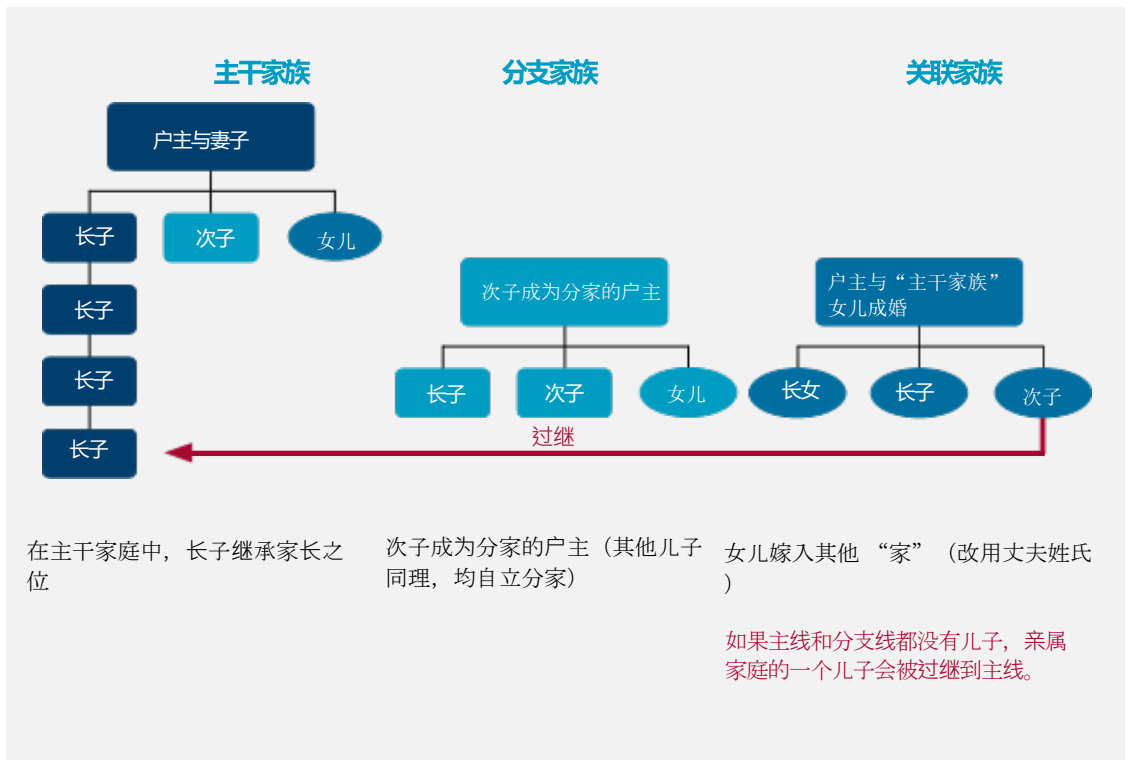


图4：选项2：过继主干家族中女性家庭成员的男性亲属（来源：作者）

专题讨论：家族与企业中与语言相关的等级制度

家族内部的等级制度已延续数百年，这在一定程度上与塑造社会互动的语言环境相关。日语（与中文类似）使用不同的词汇来区分长子与幼子、长女与次女。对于子女而言，长子、次子、三子等不同排行的称呼各不相同，女儿也有对应的称谓。在与第三方交流时，提及长子、长女或年幼子女，会使用这些体现出出生顺序的称谓而非名字。这种区分确立了子女与兄弟姐妹间的等级秩序，日常用语中频繁使用这些称谓进一步强化了这种层级关系，并在社会情境中贯穿整个生命周期，形成鲜明的社会等级秩序。

传统上，名字中的用字也能标识儿子的排行。例如，“一郎”、“初太郎”的字面含义即“长子”；“次郎”指次子，“三郎”指三子。其他含数字含义的汉字也会表明子女的出生顺序，进而暗示传承顺序。

在部分家族企业中，继承人接管企业领导权时，会改用创始人的名字而非自己的本名。例如，三井家族在 1722 年的家族章程中，预先规定了“本家”儿子接管家族企业领导权时将使用的名字；三井家族旁支家族的儿子在接任分家户主时，也需根据这份历史文件更改名字¹⁷。另一个例子可见于法郎家族：所有儿子或女婿在接管家族生意的家长之位时，都会采用“善五郎”这一名字。

另一种体现血缘亲属关系的普遍习俗，是将父亲名字中的一个汉字传给亲生儿子。因此，观察家族企业继承人的名字时，可以依据其名字中是否包含创始人名字中的汉字，来判断他是否为女婿。这一习俗并不适用于女儿。

根据不同语境，日语中还有另一种表达方式，体现“同时领导家族与企业”的双重属性：在家族语境中，会使用“父亲”或“丈夫”；在企业语境中，习惯用职位称呼同事而非姓氏，因此提及家族企业时，户主会被称为“现任家族企业负责人”，更常见的称呼是“社长”（即首席执行官）。有时，即便在家族语境中，若父亲担任企业社长，家族成员也会称其为“社长”而非“父亲”。

在企业语境中，根据高层管理结构，家族户主可能被称为“社长”或“会长”，这两个职位在英文中均常译为“president”。在职业生涯的某个阶段，“社长”通常会晋升为“会长”。当不再积极领导企业后，家族户主会担任“顾问”。此处介绍这些头衔，是为后续章节将用它们阐释传承过程的各个阶段，同时也可说明层级社会秩序如何深深植根于家族企业的日常意识中¹⁸。

¹⁷Roberts (1991), Caspary (2023b)。

¹⁸另见Caspary (2023a)。

5 | 维藤模型的阶段划分：日本家族企业案例

维藤家族企业传承模型（WIFU）将传承过程划分为十个理想型阶段。这使我们能够逐一观察传承进程在每个阶段的表现。虽然各阶段持续时间可能不同，且在不同家族企业间呈现差异，但通过应用该模型，我们仍能系统分析每个阶段的具体情况：包括参与人员构成、影响因素及其潜在作用等关键要素。

在接下来的章节中，我们将简要提及维藤模型（WIFU）的各个阶段，并具体阐述其在日本商业环境中的应用。在适当情况下，我们将区分不同视角下的传承——包括在职企业家与继承人、家族成员及家族企业相关主体（含利益相关者）的视角。每个阶段均将融入维藤研究团队从日本长寿家族企业观察到的行动、规定与实践洞见，同时提及文化特殊性并提供具体案例。

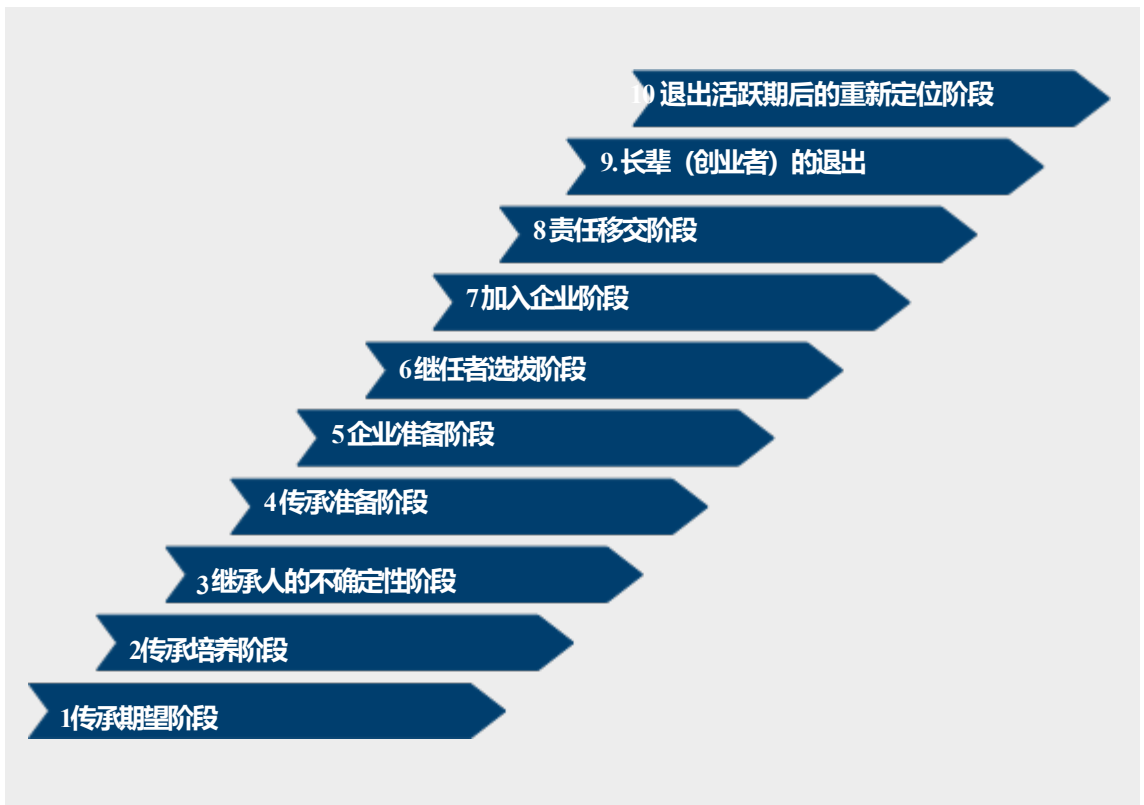


图5：Witten传承阶段模型（来源：Groth、Rusen和von Schlippe，2020年，第5页）。

¹⁹ 此处使用的是维藤十阶段模型的第二版修订版（格罗特、鲁森、冯·施利佩，2020）

阶段1: 传承期望阶段

在家族企业中，传承是一个涉及所有人的持续性议题，有时是有意识的，有时是无意识的。当新生代初代成员诞生时，人们便开始期待他们终将接手家族事业。这一阶段的核心视角聚焦于当前掌管家族企业的一代。对于企业家家族而言，家族内部对后代的期望在早期就已产生重要影响，它塑造着继承人的培养与社会化过程²⁰。

历史上，在世界许多地区，将家族企业传给长子被视为“自然选择”²¹。在日本的家族制度中，人们也“理所当然”地对长子继承家业寄予厚望。这种期望因“家族族长”与“企业领导人”职位的绑定而尤为强烈。强化这种对后代期望的因素主要有两点：首先，向所有家族成员灌输“家族、姓氏与企业需延续”的理念。在长寿家族企业中，企业通常处于优先地位；其次，基于家族内部关系与社会规范的认知——家族成员的角色由出生决定。这种家族内部关系使子女产生对父母的“孝道”义务，而尊重父母的义务又转化为满足父母期望的意愿²²。这种行为深深植根于社会，可被视为日本的一种文化价值观。因此，父母延续“家（ie）”的愿望与期望在早期便已植入子女心中，并被所有人视为自然而然的事²³。正因如此，家主对“长子将继承家的户主之位”的期望的重要性远高于对其他子女的希望。

其他家庭成员都期待长子能成为继承人²⁴，而无论是商界还是当地社区的居民，都将这种观念视为社会规范。然而在多数情况下，这种预期并不会被公开讨论。它已成为一个不容置疑的前提，若想打破这个局面，所有相关方都会面临颜面尽失的困境。正如前文所述，当长子继承父系家族后，其他子女便需要另谋出路。次子们会自立门户，女儿则会在婚后离开娘家，加入丈夫的家族。

阶段2: 传承培养阶段

此阶段涵盖创业家族下一代从4岁至16岁的成长时期，核心是培养他们接管家族企业的能力。该阶段包括让子女形成“属于特定家族制度的特殊认知”。若家族有多个子女，兄弟姐妹间的初步互动模式将形成，这也将影响他们日后的行为与关系。

在日本家族企业中，长子继承家业几乎是不言而喻的共识。因此，从父母视角出发，需尽早培养长子承担这一特定角色的能力。这种培养融入日常生活，例如佛教祭祖仪式，家族成员会根据自己在家族中的地位参与相应仪式。此外，如前文专题讨论所述，日常对话中体现的兄弟姐妹等级关系，也会延伸至兄弟姐妹互动及家族内部其他领域的关系中。从这个角度而言，子女从日常生活中便能清楚了解传承的等级秩序。

20 格罗特·鲁森与冯施利佩 (2020)，第6页。

21 在许多西方国家，选择长子继承也被视为一种“自然”选择。Missioner 等人，2020年，第236页。

22 “孝道”是人际关系中亲子关系的一种特殊义务形式，Caspary (2023a)。

23 在几次访谈中使用了（自然的）一词。

24 即使有姐姐或年幼的妹妹，也往往支持儿子接班。

当然，此阶段需区分不同类型的家族企业。如果企业是父母日常生活的重要组成部分，或者孩子从小就在企业中度过时光，那么由于这些频繁接触使企业成为他们童年环境和成长的一部分，孩子与企业的感情纽带往往会更加紧密。而那些较晚接触（包括实际参与）家族企业的孩子，往往与之产生疏离感。这种疏远关系可能积极的，也可能消极的：我们观察到，有些子女因“企业始终存在”而产生身份认同与紧密联结的案例。但也有些子女将企业视为“与自己争夺父母时间的对手”，或认为企业是导致家庭生活方式异于他人（比如其他家庭更少度假）的原因，那么找到补偿方式就显得尤为重要。

在小学六年期间，子女拥有较大的个性发展空间；进入中学后，学习压力显著增加，休闲时间相应减少。

尽管长子为继承人的期望普遍存在，但父母与子女关于传承的直接沟通却开始得异常之晚（甚至在本阶段完全不沟通）。在访谈中，父母一代强调“是否加入家族企业，由子女自主决定。他们认为，主动选择承担任务的人与被迫承担任务的人的态度截然不同。

当被问及是否会选择儿子作为继承人，或是否考虑女儿时，父母们常常回答“我们还不确定”。他们是真的尚未确定继承人，还是在子女主动表达意愿前故意模糊态度，目前尚不清楚。无论如何，在与第三方沟通时，家族户主似乎总不愿给出明确答复，宁愿对未来保持模糊态度，即便家族内部可能已对继承人有明确偏好²⁵。因此，关于传承培养的话题最初仅限与家族相关的社会化培养，聚焦于可更明确预判的社会习俗。

让我们再简要谈谈语言的影响。在家庭或职场中，角色定位通常用于表明（层级）关系中的位置，这直接决定了应使用何种得体的敬语。例如在家庭环境中，父亲被称为“爸爸”；而在职场中，他则被称为“社长”。有时社长的权威如此之大，即便在家中也只被称作社长而非爸爸。这种情况下，家庭成员会强烈感受到职场事务比家庭事务具有绝对优先权。对父亲而言，生活中不存在所谓的私人领域，他就是整个事业的化身。这种家庭与企业领导人的定位，也会对下一代的青春期产生深远影响。

在子女成长的这一阶段，父母很少与他们谈论传承话题。更多时候，是祖父母们主动向孙辈传授婚姻观念、家庭角色以及家族企业中的职责。因此，环境在传递家族企业中的角色定位方面发挥着重要作用，进而帮助下一代了解维系社会规范与价值观的社会习俗。

²⁵即使家庭和企业实际在同一屋檐下，但在某些情况下，关于继承的直接沟通往往要等到下一代结婚生子之后才进行。

阶段3: 继承人的不确定期

此阶段涵盖年轻人对未来生活形成期望与想法的时期。青春期作为该阶段的典型特征，一方面表现为对父母的高度依恋，另一方面又渴望摆脱父母束缚。因此，子女（即下一代成员）的不确定性主要源于他们从周围环境中接收到的、关于他们在家族企业中未来角色的信号。

在日本家族企业中，由于长子优先的传承传统，继承人的不确定性的表现形式有所不同。传统观念认为长子理应成为家族户主，这一原则同样适用于企业管理层的领导职位。因此，其他子女会收到明确信号：在决定是否加入企业时，需优先考虑长子。

不确定性首先体现在长子何时、以何种方式决定接管企业。长子有充足时间做决定，一旦他表达出接管家族企业的意愿，周围各方力量就会齐心协力支持他获取履行这一职责所需的技能，以确保家族的福祉。因此，即便谁将继承的问题似乎随着长子出生就已确定，企业传承能否成功仍充满变数。

对于其他子女而言，关于企业继承的不确定性仅在传承决策作出后（第六阶段）才会产生。在此之前，社会价值观塑造了对传统传承决策等级的理解：其他儿子不会继承父母的事业，女儿则会在结婚后离开家庭，进入丈夫的“家”。

在日本家族制度中，角色与职位的预设性很强。然而，即使在日本，长子未必总是最合适的继承人。若家族有多个儿子，长子可能会不确定“是否另一个弟弟更适合”。在缺乏公开传承讨论的情况下，传承结果也取决于所有兄弟姐妹在这一“不确定性阶段”的感受。

当前日本出生率持续下降，独生子女家庭已变得越来越普遍。若独生子女是女儿，她需要面对一个选择难题：她能否找到愿意按传统模式接管家族企业的丈夫？或是她自己是否愿意接任这一职位？这种情况下，“相亲”仍是常见习俗。不过对当代西方观察者而言，这种传统习俗或许会引发复杂的情感纠葛。

在传承决策公开前，父母一代也同样面临“谁将成为继承人”的不确定性。维藤研究团队的所有访谈中，身为家族企业总裁的父亲在谈论传承时，始终使用虚拟语气，称“传承时机尚未到来，因此无法预知未来”。

我们发现，在日本，不确定性这个问题更难回答，部分原因在于，日本社会中表面立场（即社交场合中展现的态度）与真实想法（即内心真实意愿）的区分更为严格，两者往往并不一致²⁶。

目前，关于日本社会中责任意识（或称孝道）对子女影响的研究仍十分有限。一方面，孝道作为人生阶段的重要行为准则，能为人们在道德抉择中提供安全感；但另一方面，当履行这种责任所需的环境条件难以满足时，它也可能成为沉重负担。事实上，佛教僧侣们指出每年8月纪念亡灵的盂兰盆节前夕，会遇到一些年轻人（尤其是年轻女性）前来寻求慰藉，她们需参加祖先墓地的佛教仪式，却无法“汇报”自己已满足某些预期（如结婚或生育）。

²⁶参见滨端（1990），第92-93页。

阶段4：传承准备阶段

此阶段涵盖下一代的学校教育 with 后续职业培训，核心特征是做出基于兴趣、能力、意愿的选择和决定，也可能是基于预设的任务和角色。理想情况下，个人意愿应与未来任务相匹配。

父母和周围的人在这一阶段的任务是使子女有信心，相信他们能够应付未来的挑战。由于经营家族企业的工作日趋复杂，这并非易事。

在日本，择校决定人的一生。顶尖学府通常设有小学、初中和高中部，有的甚至延伸到幼儿园阶段。进入初中后，所有青少年都将迎来更严苛的学习生活，课余时间延长、作业量激增。家长们格外关注孩子的校园表现，比如是否展现出学习兴趣。

此阶段的教育主要包括高中²⁷与大学教育。日本高中升学率超过 90%，其中半数以上会进入各类高等院校。想要考入知名公立或私立大学，那可真是经历一场求学地狱。一旦通过大学入学考试，大学学习阶段便成为日本人一生中相对摆脱社会责任束缚的时期。

对家族企业负责人的访谈显示，他们强调“给予所有子女尽可能多的自由”，无论性别与传承意愿如何，都让子女有机会接受大学教育。

许多在这一年龄段决定接管家族企业的人（受访案例中的多数继承人在此时已向家族表达意愿），会选择管理学、市场营销或金融学专业。年轻一代的继承人常有海外留学经历。大学时期是建立人脉的绝佳机会，这些人脉往往能长期维系，并在日后职业生涯中发挥作用。

在继承人进入家族企业前，部分家族企业会为其设置教育过渡阶段：大学毕业后，准继承人会先在其他家族企业工作，部分长寿家族企业还会安排他们在银行或大型企业参与工作体验项目。这一阶段也被视为传承教育或培训的一部分。

阶段5：企业准备阶段

这一阶段需要企业根据接班人情况调整运营模式。通常需要通过结构和组织层面的筹备工作，使企业脱离现任领导者的直接掌控，为下一代加入后可能采取的新领导方式与经营模式创造空间。在此过程中，建议同步实施对不足之处的调整，并采取必要的重组或架构调整措施，确保组织架构适应交接流程的需求。

在日本，家族企业中所有人都普遍认同长子将继承户主之位的预期。关于准继承人年龄的信息通常已在企业内部流传，因此员工会为准继承人的加入做好准备。加入流程本身则取决于企业规模与继承人年龄：在小型企业中，经验丰富的员工会指导年轻人熟悉相关业务；家族企业在此阶段依赖员工对长辈与企业的忠诚度。

在长寿企业中，雇佣第二代、第三代员工的情况十分常见。这类企业已形成特定流程，确保一线关键技能知识留在企业内部，并传递给下一代员工。为使继承人充分熟悉业务流程，鼓励员工参与传承培训过程至关重要。

在大型企业或上市公司中，通常不会为准继承人设置特殊安排，年轻人加入企业后，需与其他新入职毕业生一同参与内部培训。由于日本大学毕业时间在财年末，毕业生通常于 4 月 1 日入职。在大型企业中，继承人不会享受特殊待遇或条件，需与其他新员工一样，经历特定的职业晋升步骤。董事会会在后续阶段确定具体的传承方案，多数情况下由现任家族户主决定条件（上市公司则需与高层管理团队协商）。

²⁷日本采用美国学制：小学 6 年、初中 3 年、高中 3 年。超过 50% 的高中毕业生进入大学；约 30%（以女性为主）进入两年制短期大学；约 15% 直接就业（大 uchi, 2004, 第 222 页）。

阶段6：继任者选拔阶段

在下一代加入企业或股东群体前，现有股东需就 新股东加入与退出条件达成共识。尤其当新股东将担任企业高管或董事会成员时，需明确界定准继承人的任命条件。至关重要，应纳入外部监督意见，以确保选拔过程尽可能客观，同时避免创始家族 / 所有者家族候选人的落选导致的失面子或家族冲突。

在日本家族企业中，继承人选的确立方式与企业所有制形式密切相关。正如前文所述，若家族持有企业多数股权，长子通常会成为接班人。因此，接班人选的决策机制与其他国家存在显著差异：关键不在于是否由次子决定（第六阶段），而在于子女何时决定加入企业（第七阶段）决定入伙，以及何时被任命至特定职位、承担特定职责（第八阶段）。这要求各方，包括家族成员、员工和利益相关方，必须以对待前辈的方式对待继任者。一旦继承人做出最终决定，便会全力以赴为家族企业及其员工创造最佳发展成果。

在某些情况下，指定继承人决定放弃接管，原因各不相同：可能是对经营企业的任务缺乏兴趣（并非所有子女都具备创始人的创业精神），也可能是担心无法履行对家庭和祖先的责任²⁸，这类担忧十分常见。

有时，家族内部的矛盾也会导致传承安排调整。代际关系在此过程中起到关键作用，比如某个家族企业的继承人妻子可能不愿承担总裁夫人的角色，进而间接拒绝未来家族户主妻子的身份。子女决定不考虑传承的其他原因还包括工作与生活平衡或对企业缺乏兴趣。这是传承过程中最易发生冲突的节点，而许多日本家族企业对此缺乏准备²⁹。指定继承人的突然退出会被视为严重的家族内部动荡，给家族与企业均带来意外冲击。

²⁸此种忧虑也一再导致自杀等绝望行为，如Kongo Gumi（2013年），第180页；另见Hamabata（1990年），第55页及以后。

阶段7：加入企业阶段

这一阶段标志着进入企业并逐步晋升至高层管理岗位，这两个阶段都需要周密规划。规划应包含学习阶段和明确的职业发展路径，旨在帮助继任者深入理解企业架构、熟悉业务流程，最重要的是，全面掌握企业核心团队及关键利益相关方的运作机制。

尽管继承人选拔过程看似已预先确定，但需注意的是，如今指定继承人加入企业对许多日本家族企业而言仍是一项挑战。在此阶段，身份认同构建是继承人面临的最严峻考验。

为避免兄弟姐妹间的冲突影响家族企业传承，日本传统家族企业通常只由一位继承人执掌核心业务。员工对准继承人（通常为男性）加入企业的欢迎程度，取决于此前他与家族企业的接触密切程度，这再次凸显了企业规模的重要性。在小型家族企业中，继任者往往在初期就被纳入日常运营，让所有相关人员都能熟悉其工作角色，并通过充分参与确保其获得最佳培训支持。

企业规模越大，与潜在接班人的情感距离可能就越远。即使作为家族所有者的一员，潜在继承人也需攀登多个职业阶梯。但有时，也可能通过横向调动进入重要职位。在此阶段，继承人需通过在特定项目中展现创业能力赢得员工尊重，进而在未来领导企业时获得必要的权威。

如果在加入家族企业后，发现指定的继承人不适合担任管理岗位，问题将十分棘手。这不仅会给企业的传承带来困难，还会影响“家”制度内部的等级秩序，并对旁支家族产生连锁影响。

潜在继承人未能担任企业负责人的原因可能涉及健康问题，也可能与个人性格相关，有时，只有在他们加入企业后，才能看出其应对特定情况的能力。在这种情况下，健康和心理问题往往成为禁忌话题³⁰。在我们的访谈中，受访者多次提及“家族内部冲突应在私下和平解决，避免公开争吵”。由于家族企业在特定地区或行业具有较高知名度，传承过程往往受到企业相关方的密切关注；因此，家族与企业会努力寻求友好、低调的解决方案。

可能的继承替代方案包括从家族分支或家族干系中选择另一名男性作为继承人，或者考虑收养入赘。出售家族企业仅作为最后手段出现。若条件允许，更倾向于将家族干系中的继承与家族企业的继承分开处理。

若倾向于家族传承与企业传承统一（通常情况如此），则不接管企业管理的儿子需离开父母的“家”，自立“家”或“分家”；接管企业管理的儿子则成为父母“家”的继承人。这种安排既保持了“本家”董事会与企业董事会的统一性，也维系了家族血缘的连续性。

²⁹穆塔（2015）。

在日本，疾病与残疾仍是讳莫如深的话题。从宗教视角来看，患病被视为对患者及其家庭的厄运。人们认为患者只有完全康复后才能回归正常生活。就连询问健康状况也被视为给询问者带来负担（称作“问病”）。病患被认为会招致厄运，因此需要为自己的异常状态道歉。残障人士仍会犹豫是否公开病情，唯恐健康问题的污名影响他人。对遗传疾病的担忧甚至可能成为婚姻障碍，若已知对方患病却未如实告知，婚约可能因此取消或破裂（参见扎克曼2010年研究及滨田1990年著作第55页）。

在大多数情况下，每个家族世代中仅有一名男性成员负责经营企业。因此，会从大家族中选拔同代中最适合的成员来管理企业。若有合适人选，下一代企业的管理权将回归到来自原始“本家”的男性成员。随着企业规模扩大，那些曾因人才短缺而面临传承危机的家族企业，更倾向于从分支家族中选拔其他成员参与日常运营。若遵循血缘关系延续家族血脉（分为主系和分支两系），模式则有所不同：管理权会暂时交由分支家族成员负责，待时机成熟（可能是下一代）再交还给原家族成员。此时，“优先选择旁支家族长子或最适合成员进入企业董事会担任管理职务”的前提便不再适用。这种灵活机制展现了“家/同族”制度如何实现跨代延续。

另一种方案是通过收养入赘确保传承：若家族没有儿子但有女儿，那么女婿将接任户主。通过女儿，创始家族的血缘得以延续。如前所述，收养入赘在法师旅馆、金刚组等长寿家族企业中十分常见。

在某些情况下，家族户主从非家族男性成员中选拔企业继承人。此时，企业的核心理念是：业绩表现比血缘关系更重要。而家族血缘则通过与女儿的婚姻维系。这种企业优先的模式在家族企业中也较为常见。

这类情况的核心目标是确保家族在企业中的领导地位，而非固守通过男性血脉延续实现长寿的传统。铃木汽车便是知名案例，该家族连续四代通过收养女婿传承，直至一名指定女婿意外早逝后，才首次由亲生儿子接任³¹。根据日本传统观念，危机或不幸是打破常规、尝试新模式的信号。

阶段8：责任移交阶段

这一阶段的特点是老少两代都在企业运营中发挥重要作用。成功的关键在于明确界定共同工作的家族成员的角色、任务与决策权，同时向员工与外部利益相关者传递清晰预期，并尽量避免在商业沟通中涉及父母与子女之间的互动关系。年轻一代的新想法、新方法与老一辈的经验、人脉相结合，在此阶段能形成理想的协作模式。

在日本，两代人共同经营家族企业通常需要数年时间。如前文所述，继承人通常是创始家族中的男性成员，他们通过在不同业务部门工作来积累经验和增强自信心。由于此阶段员工通过业务互动熟悉指定继承人，因此对员工的企业忠诚度也具有重要意义。尤其在长寿家族企业中，员工掌握的专业知识难以复制，应当保留在企业内部。因此，与下一代建立良好的关系至关重要。

高层管理人员变动时，员工总会考虑自己是否要留在公司。如果企业理念与价值观得以延续，即便存在组织变动，员工队伍通常也不会出现大幅波动。就业连续性是新管理层获得认可的重要信号。

为避免经营中断，变革应当尽可能平稳推进，这需要现任管理层与下一代的通力协作。在谈及培养下一代时，日本家族企业反复强调以长者为鉴的原则：年轻一代应当仔细观察前辈的行事方式，从而找到应对特定局面的管理之道。

³¹参见路透社关于铃木汽车管理层的报道，山满（2021）

不过，老一辈也特别强调，年轻一代在经营方式上享有充分的自主权。通常情况下，接班人会被分配具体项目来展示能力，可能是推出新产品、管理分支机构，或是负责海外办事处的运营与筹建。这类海外业务往往选择在接班人熟悉的国家开展，这样他们既能凭借过往经验积累优势，又能为家族企业注入新活力。访谈中，老一辈强调允许下一代犯错的重要性，从错误中学习是下一代在尚未担任企业重要职位阶段的重要学习内容。

继承人晋升至企业高层的速度取决于多个因素：老一辈的退休计划、年龄与健康状况，继承人的年龄，当然还有企业规模、经营环境（如是否启动新项目或面临经营下滑），以及行业环境（如家族企业是否需开发新商业模式，老一辈是否为此将领域交给下一代）。

访谈反复显示，此阶段父子间关于业务的直接沟通极少，即便在家庭场景（如午餐时），也几乎没有关于业务的直接交流。这揭示了晚辈传承准备阶段的另一种特定模式：长辈会鼓励晚辈自行思考某些决策；充其量，长辈只会就如何应对特定情况提供建议。事实上，下一代成员常表示，在某些情况下，他们会努力设想家族企业负责人在类似情境下可能会如何思考或行动。因此，关于企业经营方式的沟通是间接进行的：继承者通过模仿长辈的外在做法来学习，随后再努力用自己的解决方案填充这一框架。这为继承者培养创造力和形成个人经营风格提供了空间。

两代人共同经营家族企业的时间跨度可能长达数年，因此在企业管理方式上产生分歧是情有可原的。在一个代际冲突案例中，老一辈坚持要掌控企业运营大权，年轻一代虽持反对意见却最终让步，并坦言已理解长辈的意图。有时，矛盾源于年轻一代是亲属而非下属，年长者尚处壮年不愿交出家族企业领导权，而年轻一代已到了无法继续接受长辈全面掌舵的年纪。面对这种情况，各方会采取不同策略来避免其中一方被迫退出企业日常运营。

解决这种代际差异的一个办法是把父辈的产业变成控股式企业。某家族将儿子负责的业务板块独立为子公司，通过明确责任分工，既保障了家族企业的延续，也推迟了由谁担任更高层的决策。

性别因素在代际冲突处理中同样具有重要影响。例如某案例中，年长者坚持保留职位，身为女儿的年轻一代不得不处于次要地位。起初女儿恪守长辈权威，遵从其指引，甚至搁置个人观点。由于缺乏直接沟通，她直到年长者去世后才恍然大悟，那时已为时过晚，既无法自我安抚，也无法为在争执的危急时刻未能理解其深意而道歉。女儿虽心怀孝敬，认为自己未能理解老一辈传授隐性知识的方式。在这两个案例中，受访者均对因家族管理冲突而受影响的员工表示歉意。

在另一个案例中，老一辈采纳了年轻一代的提议，共同分享最高管理层的绝对权威，这实际上表明，老一辈已意识到是时候将企业领导权移交给下一代了。

我们此前已提及员工在传承过程中的角色。日本家族企业的员工知晓并认同长子为继承人的预期。在此情形下，家族（户主）对企业事务的影响程度取决于企业规模：在有非家族成员担任董事的大型企业中，家族需在决策过程中分享权力。若家族在上市公司中持有少数股份，董事会会在指定继承人加入企业工作数年后评估其表现。对于上市公司而言，某些职位的法定最低年龄标准仍是社会共识。例如，关于继任者应年满多少岁才能进入董事会的讨论，甚至会成为媒体热议话题。

阶段9：长辈（创业者）的退出

此阶段的核心是企业最高管理层变动，即老一辈退出高层管理，将责任移交继承人。这一过程对所有相关方都至关重要，因此管理层变动通常会通过象征性仪式（如办公室交接、移交权杖等）来提升公开性。要确保过渡顺利，关键在于明确老一辈在退出最高管理层后的新角色定位。

在日本家族企业中，高管退出日常管理的可能情形取决于企业规模。在小型企业中，高管通常会一直掌管公司直至离世。由于日本是全球预期寿命最高的国家之一，自二战结束以来，家族企业所有者的任职时间平均延长了约 10 年³²。

这并不意味着老一辈必须参与所有决策过程；通常，职责是明确划分的。一个非常常见的安排是：当继任者接任首席执行官（社长）职位时，老一辈会转任为“名誉会长”（会长）一职³³。

这种安排的精妙之处在于，即便将大部分管理权移交给年轻一代，老一辈在晚年仍能参与家族企业的运营决策。首席执行官负责日常运营，名誉会长/总裁则可代表公司处理社区事务。但重大决策必须征得老一辈的同意，这意味着需要加强沟通协调。由于老一辈会提出与现有商业模式不完全契合的建议，具体方案的实施进度可能会相应延后。

作为名誉会长，老一辈会代表企业参与当地社群活动，例如如主持体育或文化协会、负责学校或神社的管理工作，有时还会延续担任首席执行官时的职责。这种“社长 - 会长”责任共享模式，使老一辈在企业需要时可重新回归运营领导岗位³⁴。对老一辈而言，这一安排为从企业活跃角色平稳退出提供了途径，同时彰显了对其经验与毕生成就的尊重。由于多数情况下老一辈不会完全离开企业，因此可平稳过渡至下一阶段。

³² 参见落合（2016）。

³³ 名片上，首席执行官（shachō）、会长（kaichō）或名誉会长等职位通常均译为“President”；为清晰区分，此处标注日语原词。

阶段10：退出活跃期后的重新定位阶段

这一阶段标志着老一辈迈入全新生活模式。摆脱了过往繁重的工作量和商业决策带来的压力与责任，他们可以全身心投入长期规划的替代性活动，专注于兴趣爱好，并兑现对家庭事务的承诺（通常是对配偶作出的）。正因如此，精心规划退休后的生活活动显得尤为重要。若缺乏与家族企业无关的休闲活动，老一辈极可能重新介入企业事务，进而开始干预商业决策，这些决策可能不利于家族企业的长远发展。

如第九阶段所述，在日本，家族企业中的老一辈很少完全退出家族事业。他们通常担任名誉会长或高级顾问的职务。若老一辈希望退出日常运营，为继承人创造引领家族企业新方向的机会，则会转任高级顾问。顾问在企业运营中无具体职能，对企业的影响力也较小；但与会长类似，顾问仍会与企业命运紧密相连——因其在企业周边环境与商业伙伴中享有较高声望。通常，顾问一职会担任至去世。

无论是担任会长还是顾问，老一辈都会逐渐将精力投入对家族企业重要的其他事务，包括参与当地社群或企业社群活动（如文化展览、音乐会、纪念日庆典、体育赛事或地方节日）。通过这些活动，老一辈发挥着将家族企业与社群建立可见且情感联结的重要作用。

由于家族户主的职位既包括管理业务，也包括领导家庭，因此只有当老一辈去世时，传承的全部责任才会真正转移。这就是为什么在早期就制定继承安排如此重要，以让所有层级的人都参与进来，并与所有相关人员进行适当的沟通。正因如此，尽早制定传承计划、让所有相关方参与各层面工作以及与所有相关方进行适当沟通至关重要。

34 例如，铃木汽车案例中，指定女婿小野博隆于 2007 年因癌症去世后，老一辈铃木修重新担任企业领导。

6 日本家族企业传承的九阶段模型

最初，维藤家族企业传承阶段模型旨在描述德语区（即德国、奥地利和瑞士的德奥瑞地区）家族企业的传承过程。在将该模型的十阶段接班流程与日本家族企业的实际经验进行对比时，我们发现某些阶段的具体实施方式存在差异。

以继承人选拔阶段（第六阶段）为例，其实际发生时间早于维藤模型的设定。因此，作者建议将该阶段提前至阶段模型中的第四位。传承决策通常在下一代加入企业前就已敲定，尽管在某些情况下，关于继承人的最终决策需待其接任社长职位时才确定，此前仍存在一定不确定性。

通过访谈我们发现，关于传承人的沟通始终不够明确，这为其他选择留下了回旋余地。除非下一代人做出明确承诺，否则人们就会使用虚拟语气表达：“很可能...但目前还无法确定”，这种说法在访谈中屡见不鲜。对日本人而言，这可能已算是明确决策，但其中仍包含不确定性，暗示命运可能出现其他走向。

日本模式的第九和第十阶段与维藤模型存在差异。日本企业的资深成员不会完全退出企业，而是继续留任，担任名誉会长或高级顾问直至离世。因此，这两个阶段被合并为统一的第九阶段：老一辈的角色转变

成为阶段9，而不再有阶段10。

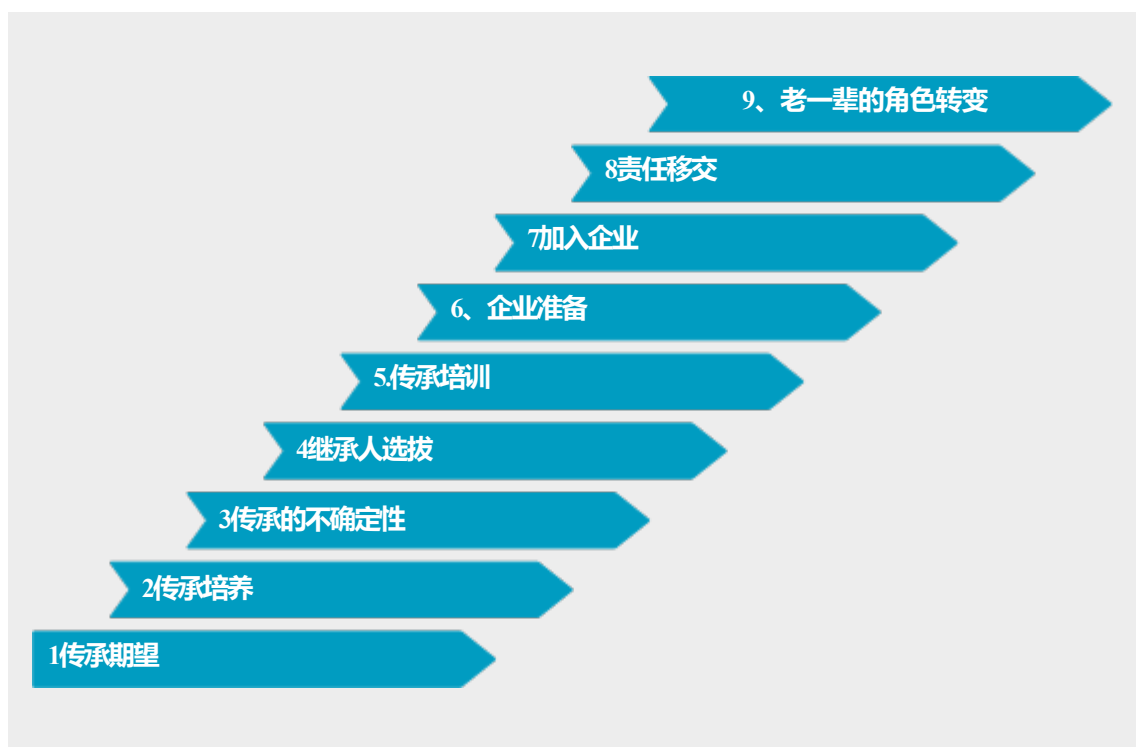


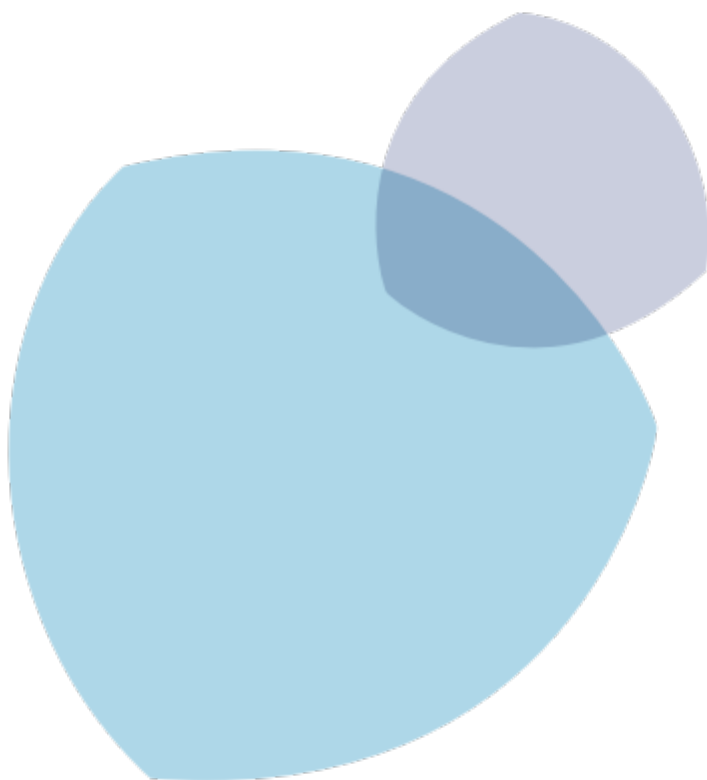
图 6：适配日本家族企业的维藤阶段模型（来源：卡斯帕里等，2023，第 238 页）

在这一模式中，各阶段也理想地依次推进。然而，正如所描述的那样，各个阶段之间可能会有重叠，这种重叠既可能出现在经历这些阶段的不同代际（上一代、当前代或下一代）之间，也可能涉及家族内外的决策参与者。

在长寿家族企业中，长子通常同时继承家族户主与企业负责人之位。日本将这一传统视为社会规范，诸多日本文献均有记载。但需注意，不同地区的传承规则存在差异。以日本西南部地区为例，通常由幼子继承家族企业³⁵。这种现象的根源在于当地较高的预期寿命，使家族与企业户主的活跃任职期得以延长。

相较于幼子，长子更早达到希望自主掌控企业命运的年龄。通过将企业交接给幼子可延长老一辈的活跃任职期。此外，共同生活与工作的年限越久，双方父母及下一代积累足够资产的时间就越充裕。当需要承担赡养年迈父母的责任时，新一代也相对年轻。

然而，日本模式传承过程的前提是，存在合适的儿子作为继承人。如果家族中没有合适的儿子，那么继承人的选拔将会被推迟，此时日本家族企业的传承过程可能与维藤模型更为接近。



³⁵参见落合（2005），第 362-363 页。

7日本家族企业传承过程的监督机制

对 传承过程的描述表明，日本长寿家族企业中存在特定的监督机制。这种监督机制经过多代发展形成，在传承过程的每个阶段或环节中不断优化，而这一过程本身又深深植根于各自生命周期的不同阶段。

若家族成员达成共识让唯一子女继承父母的家业，传承决策会相当简单，因为家族户主传承与“企业负责人传承是统一的。这一初步决策与长子接管的社会文化规范相关，同时也为其他子女提供了不同选择。通过这种方式，身份认同在早期就已形成：长子注定就是家族继承人。传统的男性继承顺序为身份建构提供了框架，且社会环境对此予以支持。社会环境对身份认同的影响至关重要：这种影响从出生开始贯穿一生，与是否有兄弟姐妹密切相关，尤其当语言中明显体现等级关系时，这种影响更为显著。正如前文所述，日语中有专门词汇区分兄妹辈分，这反映了家庭内部的层级秩序。在传统家庭中，男孩的名字也会体现其在家族中的位置。兄弟姐妹间的亲属关系很难摆脱这种烙印。

不过这种模式也留有余地，为应对意外情况预留了更多选择空间。长子是否真的会接管企业（进而成为家族户主）的决策，在后期仍可调整，尽管此时寻找合适继承人的风险会更高。为以防万一而保留这一选择，要求家族成员团结一心，将企业的存续置于优先地位，有时甚至需要优先于个人利益。

因此，尽早获得周边群体对传承决策的支持非常重要。让员工参与适应继承人的过程是监督机制的关键环节，这种监督不仅存在于家族内部，也存在于企业内部。

情感纽带的建立并非仅依赖于父母，在长寿家族企业中，祖辈会通过传承企业历史的纪念品、博物馆等载体，以及讲述家族企业扎根当地的故事来维系联系。这些叙事未必由家族成员传递，当地社群成员也会参与其中，这再次印证了支持性社区环境对身份认同构建的重要性。

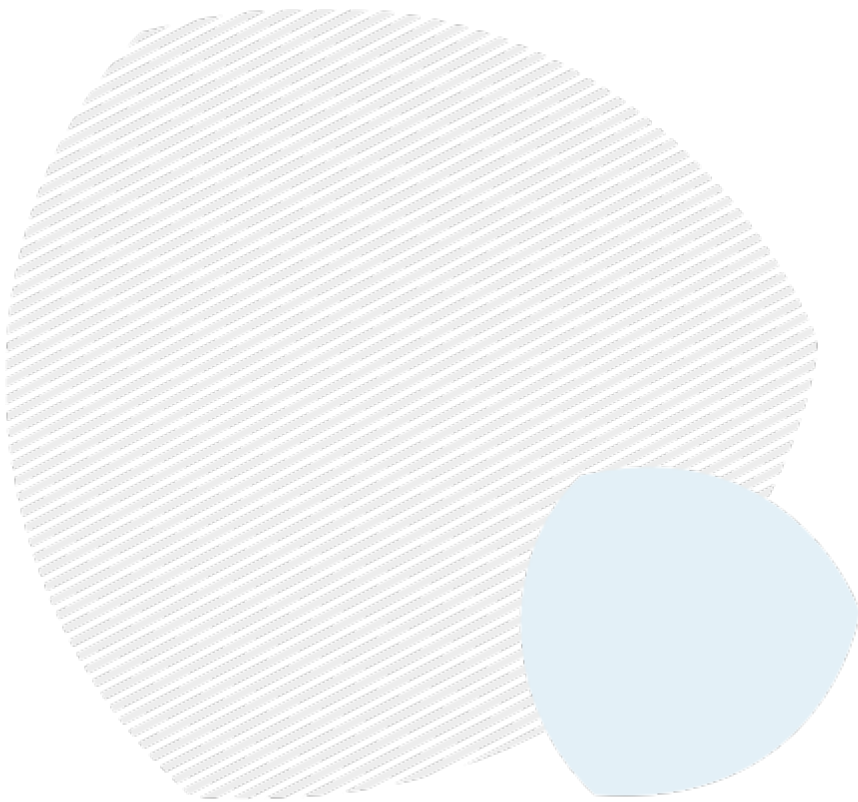
在传承过程的过程中，与周边社群的紧密联结都至关重要。我们重点剖析了老一辈从管理岗位卸任的关键阶段。在此阶段，无论是客户关系还是供应商合作，老一辈的逐步退出都会更加平稳，因为他们可以转任其他责任较轻的职位。具体实施方式也有多种选择：老一辈通过当地社群网络维系与企业的联结，使其在退出活跃管理岗位后无需与企业彻底割裂。

这类过程有助于维系日本社会正在经历变革的规范与价值观，但这些规范与价值观本身也在不断适应变化。“家”（ie）制度为应对变革挑战提供了多种解决方案。在低生育率背景下，女儿们将在企业传承中发挥比访谈中所展现的更大的作用——无论是作者对学习历程的访谈，还是近期与活跃世代长寿家族企业代表的对话³⁶。

纵观历史，这种监督机制总能培养出具备与创始人相似创业行为的家族成员。在日本语境中，这类人被称为“社子之助”，即创始人创业精神的复兴者³⁷。该术语用于描述决定从先辈手中接管传承的继承人，他们致力于推动家族企业繁荣，同时也为社会发展做贡献。这些“社子之助”可能开发了新商业模式或推出了产品创新，在保持企业连续性的同时改变了经营业绩。

³⁶访谈中未讨论“日本人‘家’（ie）制度接纳非日本人的条件”，因此此处不展开

为描述经多代演变形成的传承监督过程，我们提出“创业精神管理”这一术语³⁸。在长寿家族企业中，可以通过这种方式管理传承，以确保总能找到愿意承担将企业带入下一代的责任的家族成员来接管企业管理。这种创业精神管理的长期视角令人瞩目，且得到社会文化框架的支持。它通过员工、客户、供应商及其他利益相关者的网络嵌入当地社群，形成归属感，为维系长期合作关系提供积极支持。这些网络的韧性在危机时期尤为显著。



37 参见后藤（2019）。

38 参见卡斯帕里、后藤、森下（2023）。

8 从日本“家”族传承中获得的启示

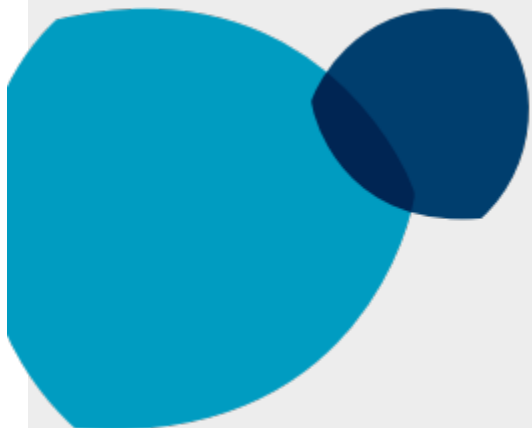


日本长寿家族企业的传承过程源于特定社会文化框架，从中可提炼出一些可借鉴至其他地区家族企业的启示：

- 长期视角（含终身学习）——家族企业追求跨代延续时，需贯彻这一视角；
- “家”族姓氏的延续——建立情感纽带，增强对家族与企业价值观的认同；
- 愿意遵循家族仪式——如果超越宗教仪式范畴，这种意愿会比最初设想的更为普遍；
- 给予下一代主动加入家族企业的选择权，增强他们的自尊，并激发他们的责任感；
- 信任负责家族与企业管理的人，进而培养其以长远（跨代）视角管理受托资源的诚信；
- 为老一辈提供与家族企业保持联结的机会，认可其在活跃期的贡献；
- 拓展家族概念，让员工与更广泛的当地社群参与传承过程；
- 重视人脉网络，某一代建立的网络，需由下一代更新、拓展或重建，为长期环境协作创造条件。

在研究日本长寿家族企业的过程中，作者们尤为触动的是家族成员间的体贴相待与对先辈成就的尊重。这种全面理解家族与企业的视角，让人不禁心怀感恩，既感激先辈们的智慧结晶，也珍惜当地社区提供的资源支持。尽管未来可能面临诸多不确定因素和社会经济变革，但这些长寿家族企业的成员始终保持着原始的自信与信念，坚信自己定能将各自的家族企业带向未来。

9 来源和进一步的文献



1. Berghoff, H. & Köhler, J. (2020). 《收益与传承：1800年以来德国和美国的家族企业》。法兰克福：Campus出版社。
2. Caspary, S. C. (2023a). 《日本家族制度“家”》。载于：Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (编), 《日本长寿家族企业的成功模式》。WIFU出版系列。哥廷根：V&R unipress出版社。第101-128页。
3. Caspary, S. C. (2023b). 《日本的宗教与仪式》。载于：Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (编), 《日本长寿家族企业的成功模式》。WIFU出版系列。哥廷根：V&R unipress出版社。第79-100页。
4. Caspary, S. C. & Rüsen, T. A. (2023a). 《日本家族企业对日本经济的重要性》。载于：Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (编), 《日本长寿家族企业的成功模式》。WIFU出版系列。哥廷根：V&R unipress出版社。第29-36页。
5. Caspary, S. C. & Rüsen, T. A. (2023b). 《日本家族企业的继承》。载于：Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (编), 《日本长寿家族企业的成功模式》。WIFU出版系列。哥廷根：V&R unipress出版社。第219-240页。
6. Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (编) (2023). 《日本长寿家族企业的成功模式》。WIFU出版系列。哥廷根：V&R unipress出版社。
7. Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Köllner, T. & Kleve, H. (2023a). 《日本跨代家族企业创业的案例研究》。载于：Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (编), 《日本长寿家族企业的成功模式》。WIFU出版系列。哥廷根：V&R unipress出版社。第129-218页。
8. Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Köllner, T. & Kleve, H. (2023b). 《长寿家族企业的跨领域成功模式》。载于：Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (编), 《日本长寿家族企业的成功模式》。WIFU出版系列。哥廷根：V&R unipress出版社。第241-256页。
9. Caspary, S. C.; Goto, T. & Morishita, A. (2023即将出版). 《创业传承：日本长寿家族企业中的定义与传播方式》。
10. Derks, H. (1996). 《论“整体家族”的魅力》。《历史与社会》，22(第2期)，第221-242页。
11. Goto, T. (2023). 《家族如何在不依赖所有权的情况下控制企业？铃木公司的案例研究》。《De Gruyter商业家族手册》，第369页。
12. Goto, T. (2019). 《谁拥有家族企业？重读伯利与米恩斯(1932)及詹森与梅克林(1976)》。《组织科学学术协会汇刊》，8(1)，第209-215页。

13. Goto, T. 等 (编) (2018). 《家族企业白皮书》. 东京: 白桃书房.
14. Goto, T. 等 (编) (2021). 《家族企业白皮书》. 东京: 白桃书房.
15. Groth, T.; Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020). 《保障家族企业的跨代传承: 企业和股东层面的继承如何组织》. WIFU基金会实践指南 (第二版). 维藤: WIFU基金会.
16. Hamabata, M. M. (1990). 《纹章和服: 日本商业家族中的权力与爱》. 纽约: 康奈尔大学出版社.
17. Hendry, J. (2019). 《理解日本社会》 (第五版). 阿宾顿与纽约: Routledge出版社.
18. 日受幸雄, 千年之汤 高野旅馆 CEO, 访谈于2021年11月21日.
19. 金刚龙云 (2013). 《创业1400年: 传承给世界最古老公司的16条教诲》. 东京: 钻石出版社.
20. Kuwayama, T. (2001). 《日本文化认同与民族主义中的"家"话语: 一种批判》. 《文化人类学日本评论》, 2, 第3-37页.
21. Mehrotra, V.; Morck, R.; Shim, J. & Wiwattanakantang, Y. (2013). 《收养的期望: 日本家族企业中的"养子"》. 《金融经济学杂志》, 108(3), 第840-854页.
22. Missonier, A., Jaouen, A. & Albert, B (2020). 《"女儿: 家族企业中看不见的英雄?"》. 载于: Deschamps, B. 等 (编), 《企业转让、家族企业与创业精神》. Routledge创业与中小企业研究丛书. 纽约与伦敦: Routledge出版社, 第236-250页.
23. Murayama, S. (2001). 《婚龄的区域标准化: 前工业化德国与日本的比较研究》. 《家庭史》, 6(2), 第303-324页.
24. 牟田太郎 (2015). 《候任总裁上任后应注意的三个地雷》. President在线, 2015年2月3日 (<https://president.jp/articles/-/14687> (最后访问于2021年3月30日)).
25. Nakane, C. & Ōishi, S. (1991). 《德川日本: 现代日本的社会与经济前身》. 东京: 东京大学出版社.
26. Ochiai, E. (2005). 《全球视角下的"家" (家庭)》. 载于: Robertson, J., 《日本人类学指南》. 牛津: Blackwell出版社, 第355-379页.
27. Ochiai, Y. (2016). 《日本老牌家族企业的业务传承与继任者合法性》. 《国际商业与信息杂志》, 11(3).
28. Ouchi, Y. (2004). 《朝日新闻日本年鉴2005》. 东京: 凸版印刷株式会社.
29. Roberts, J. G. (1991). 《三井: 日本商业的三个世纪》. 纽约与东京: Weatherhill出版社.
30. Rüsen, T. A. & Löhde, A.-S. (2021). 《商业家族及其家族战略——家族治理实践洞察》. 维藤家族企业研究所 (WIFU) 研究报告. 维藤: WIFU.
31. Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022). 《商业家族的家族战略制定——家族治理与家族管理体系的内容与形式》. WIFU基金会实践指南. 维藤: WIFU基金会.
32. Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v.; Groth, T. (2020). 《家族企业的心智模式——商业家族如何看待自身及其与家族企业的联系》. WIFU基金会实践指南. 维藤: WIFU基金会.
33. Shimizu, A. (1987). 《"家"与"同族": 日本的家庭与世系》. 《当代人类学》, 28(S4), 第85-90页.
34. Suenaga, K. (2019). 《日本近江商人的故事: "三方好"的经营理念》. 由 L. Greenberg 翻译. 东京: 日本文化出版产业基金会.
35. Waterstradt, D. (2019). 《西方 (企业) 家族模式的历史变迁: 过程社会学概览》. 载于: Kleve, H. & Köllner, T. (编), 《企业家家族社会学: 基础、发展脉络与展望》. 威斯巴登: Springer VS出版社, 第51-98页.

36. Wimmer, R. & Simon, F. B. (2019). 《从家族企业到企业家家族：社会科学系统理论视角的拓展》. 载于: Kleve, H. & Köllner, T. (编), 《企业家家族社会学：基础、发展脉络与展望》. 威斯巴登: Springer VS出版社, 第145-166页.
37. Yamamitsu, E. (2021). 《铃木公司的管理》. 路透社, 2021年2月24日. 参见 [www.reuters.com/article/ us-suzuki-management-idUSKBN2AO0XF](http://www.reuters.com/article/us-suzuki-management-idUSKBN2AO0XF) (最后访问于2021年3月30日) .
38. Zachmann, U. M. (2010). 《明治末期的中国与日本：对华政策与日本国民身份 discourse, 1895-1904》. 伦敦: Routledge出版社.
39. 《百年企业强大的秘密》 (日经MOOK) . 东京: 日本经济新闻社.



联系方式

编辑

WIFU基金会

非 营利组织WIFU基金会成立于2009年，致力于推动家庭企业领域的研究与教学工作，尤其注重实践成果的转化应用。我们的主要支持者包括来自德语国家的约80家家族企业。基金会的核心工作是收集、传播和推广关于家族企业及商业家族的高质量前沿知识。

我们的资金主要用于设立和维护教席、支持科研项目以及为青年科学家颁发奖学金。重点资助方向之一是支持维藤家族企业研究所的工作，该机构坐落于维藤/赫德克大学，涵盖工商管理、法律及心理学/社会学三大教研领域。近25年来，WIFU在研究与教学领域持续推动家族企业的跨代可持续发展，为行业做出了重要贡献。

我们工作的另一个重点是组织和举办与家族创业相关的大会及其他活动。通过工作小组、培训课程等形式，传授促进家族企业内部管理传承的实践知识与技能。我们的活动以保护性框架为特色，为深入开放的交流提供空间。在家族创业领域，我们通过全面积极的公共关系工作推广研究成果，这构成了WIFU基金会任务体系的重要组成部分。

作者



Sigrun C. Caspary博士

高级研究员
电子邮箱: sigrun.caspary@uni-wh.de
电话: +49 2302 926 520



汤姆·A·鲁森教授

WIFU基金会总经理、WIFU基金会首席执行官电子邮箱:
tom.ruesen@uni-wh.de
电话: +49 2302 926-513

维藤家族企业研究所 (WIFU)

维藤/赫德克大学管理、经济和社会学院管理与创业系
阿尔弗雷德-赫尔豪森大街48号
58448 Witten
德国



阿尔弗雷德-赫尔豪森大街48号

58448 Witten

德国

电子邮箱: herausgeber@wifu.de

电话: +49 2302 926-510

www.wifu.de

<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

©2023·WIFU基金会