

日企的家族传承与“共生型治理”

英美公司一般是股权分散，欧洲大陆公司普遍存在着控制性股东，而日本则介于两者之间。除索尼等极少的公司之外，日本公司更多地都是处在一种创始家族和职业经理人之间“平等合伙”的状态，可谓“共生型治理”。

文 | 仲继银

由于资本市场的高度发达，英美国公司普遍股权分散，很少控股股东存在，公司由职业经理人主导。欧洲大陆国家中则是普遍存在着控制性股东，一般是公司创始家族，通过双重股份制度，持有决定性的公司投票权，职业经理人属“高级打工者”，需要得到控制性股东的支持才能站稳。

日本既没有像英美国家那样高度发达的资本市场，也没有像欧洲大陆国家那样普遍存在着的双重股份制度，其公司的职业管理程度（职业经理人对公司的主导程度）弱于英美国家，但强于欧洲大陆国家，公司创始家族对公司的控制程度则弱于欧洲大陆国家，但明显强于英美国家。当然，这只是一个大致的分类。

在现代公司的世界里，由于其基本治理规则的全球一致性，主权国家的影响日渐减弱，治理模式上出现趋同化，这种总体分类学只能是一种简化和近似。国家之间的区别只是在于，从股权（及投票权）高度分散、毫无创始家族影响、完全由公司控制权市场和经理人控制的一个极端，到股权（就上市公司来讲主要是投票权）高度集中、创始家族强力控制、职业经理人处于辅佐地位的另一个极端，这两个极端之间的公司数量分布情况存在差异。

两个极端之间的日本

就全球来说，处在“股权分散—经理人主导”这一端的代表性公司是通用电气、雀巢和索尼，分别属于美国、欧洲和日本。如果扣除公司股票尚未在正式的公开市场上市和公司创始人仍在并实际控制着公司这两点之外，华为已经可以算是处于这一端的一家代表性公司了。华为公司股权已经高度分散，有六万多公司员工持有公司股权，创始人任正非也

只持有百分之一多一点儿的公司股份，没有控制性股东存在，也没有人能仅凭借股权控制公司。

处在另一个极端的最有代表性的公司当属法国的米其林。米其林为了保持对公司的绝对控制，不惜承担无限责任，将米其林公司注册为一种两合公司，家族持有承担无限责任而法定拥有公司管理权的股份，对外发行的是没有公司管理权的有限责任股份。其次是德国的贝塔斯曼，创始家族为了保持控制权拒绝公司上市。再次，可说是德国的保时捷，用足了德国法律中公司最多可以对外发行50%无表决权股份的规定。

日本公司没有欧洲大陆国家那样极端的家族控制。即使是二战前日本的财阀家族，也都是通过层层控股等方式来提高创始家族对整个集团的控制力，而不是直接通过双重股份制度、两合公司（可以看作是一种极端的双重股份制度）或拒绝上市的方式来保持创始家族的控制。与此同时，日本公司中的职业经理人，虽然没有达到美国一些公司中那样的主导性地位，但是他们对公司的控制力和实际影响力，都要远远高于欧洲公司。除索尼等极少的公司之外，日本公司更多的都是处在一种创始家族和职业经理人之间“平等合伙”的状态，可谓“共生型治理”。

丰田和佳能的共生型治理

“共生”一个日本特有的概念，不仅体现在日本人的园艺和审美情趣之中，也体现在日本企业的管理和公司治理理念之中。这一理念对美国很多著名企业家也都有影响。惠普公司的办公楼前就立有一块“共生”二字的石碑。日本公司中，丰田和佳能可谓是“共生型治理”的两个典范。

丰田家族只持有2%左右的丰田汽车公司股份，与菲亚特和福特等相比，丰田汽车创始人家族对企业的控制要弱很多。从丰田汽车的管理层传递过程来看，丰田家族人员对丰田汽车公司一直以来也都有着重要的影响，但是按资历和能者上的机制却要更明显一些。

自1937年正式创立以来，丰田汽车公司的十一任总裁中有6位丰田家族人和5位外姓人，形成了一种交替：家族人（1937到1950年，两任）；外姓人（1950年到1967年，两任）；家族人（1967年到1995年，三任）；外姓人三任（1995年到2009年，两任）；家族人（2009年开始）的五个阶段。

作为一个企业名称，丰田早已经不是一个家族企业，但是作为一个姓氏，丰田则依然是世界著名的企业家族。职业管理使丰田不再是一个家族企业，但是几个世代下来一直保持着的与其企业之间的密切联系，使丰田家族仍旧是一个企业家族。

佳能强调实力主义（不讲究学历）和新家族主义。佳能有劳动者财产形成制度、持股制度等等一系列职工福利保障制度。佳能不仅仅是使用职工，而且是与职工一起创造美好的公司。用御手洗毅的话说是“喜悦也好悲伤也好，一起同甘共苦”。佳能从1950年10月开始，实行了将利润对资本、经营和劳动三方（各占三分之一）进行分配的三分配制度。从1960年开始，探索缩短职工工作时间的办法，1966年开始完全实行每周五天工作制，这在日本企业中是很领先的（当时有松下电器也实行了五天工作制），甚至受到了日本经济联合会的批评。佳能倡导“三自”精神，自发、自治和自觉。1977年佳能调其美国公司经理回日本就任销售公司时，御手洗毅说，“委任你做这项工作，什么都不用说了，赶快上任去吧。”在佳能法国公司遇到一些难事犹豫不决时，御手洗毅说“按照你的自信去做”。

1974年，由于石油危机的冲击，佳能照相机出口减少，以及开发台式电子计算器项目的失败，73岁的御手洗毅引咎

辞去社长职务，提名前田武男（1962年任专务，1966年任副社长）担任社长，自己就任会长。但是御手洗毅和前田都有代表权。



1993年，御手洗毅的长子御手洗肇，经过在佳能公司近二十年的历练之后出任了佳能第五任社长。1995年8月31日，56岁的御手洗肇因肺炎病逝，董事会决定由当时59岁的副社长御手洗富士夫就任佳能第6代社长。御手洗富士夫是御手洗毅的侄子，御手洗肇的堂兄。

佳能和丰田一样，创始家族对企业一直有着影响，但不是仅仅凭借股权的一种控制，而是从创始人与其创业元老及公司员工之间的一种共生关系，演化为了创始人家族与企业之间的一种共生关系。股权有继承、职位没继承，家族后代也和职业经理人一样，遵循凭能力和业绩“竞争上岗”的原则。

家族控制的美津浓与去家族化的ASICS

美津浓和ASICS是日本的两个世界著名运动品牌。同一个行业的这两个日本企业之间，在治理模式上可谓是日本企业中家族控制和职业管理两个极端的代表。美津浓已经保持了四代的家族控制、家族人员直接参与管理，ASICS则是在创始人去世之后就走上完全的职业化管理之路。

ASICS公司的主要前身是1949年创立的鬼塚公司，1978年与另外两家体育用品公司合并成为ASICS公司。1987年和1989年，三位创始人中的两位，都是自创建以来一直担任公司副社长的寺西光治和稻井一马，相继去世。灵魂人物鬼塚喜八郎还健在，并仍在担任社长，但要开始考虑接班人的问题了。1992年，鬼塚喜八郎辞去已经担任了15年的社长职务，退居二线，担任会长（董事长），直到2007年9月去世（享年90岁）。

在经过15年时间的创始人担任社长、直接管理之后，又经过了16年的创始人任会长、职业经理人任社长状态，ASICS最终于2008年开始了完全的职业经理人控制和管理公

司阶段。ASICS能够随着创始人的离去而平稳过渡到职业化管理时代，与其核心创始人鬼塚喜八郎的管理理念是分不开的。早在1959年，鬼塚公司创立十周年时，就开始进行了去家族化改造，向员工发行股份，员工持股比例达到70%，并提出了“劳动和资本一体化经营的命运共同体理念”。

美津浓创始人水野利八，从1906年到1969年，从创立到企业上市和分享股权，在位63年。创始人的儿子水野健三郎，从1969年到1988年，在位19年，领导美津浓成功进行了国际化。第三代水野正人（1998年到2006年）和水野明人（2006年开始），创始人的孙子，领导了美津浓的全球化时代。公司董事会中已经有了下一代的水野家人——水野英人。

为了保持稳固的家族控制和代际传承，美津浓的股权分散进程相对缓慢。前10大股东中，有美津浓运动振兴财团、美津浓公司（自持股份）和美津浓员工持股会。由水野家族捐赠美津浓公司股票创建的水野（美津浓）运动振兴财团，是水野家族对美津浓公司股权控制力的主要来源。

一百多年历史的美津浓没有像六十多年历史的ASICS那样在管理上实现去家族化，同时在股权分散和股东分布上，也就没有ASICS那样的彻底和广泛。美津浓第一大股东持股16.3%，而ASICS第一大股东持股只有4.3%。美津浓只在日本国内的两个证券交易所上市，外国投资者持股20.89%；ASICS则是同时在日本国内和海外的多家证券交易所上市，外国投资者持股37.05%。

信任、授权和放手的力量

松下幸之助被誉为日本经营之神，他的经营理念在日本、中国以至世界范围内的影响，都要远远大于松下公司的影响。在放弃家族传承，启用职业经理人领导公司方面，松下幸之助也是一位先驱者。

松下幸之助只有一个女儿，没有亲生儿子，其接班人松下正治（本姓平田）是女婿，收为养子后改姓松下。找个有能力的女婿收为养子改姓接班，是传统日本家族企业中常见的一种做法，有时即使有亲生儿子，也会这么做。儿子是天定的，可能能力不足、兴趣不足，或者年龄不够等等因素而不适合直接接班，女婿则可以广泛地“择优录用”，有时就是其经营中的重要助手。三井集团的历史传承中，“三井的女儿”就起着重要的作用。丰田佐吉也是将其纺织帝国交给了女婿一养子丰田利三郎，而没有交给自己的亲生儿子丰田喜一郎。丰田喜一郎是从丰田自动织机公司的汽车事业部开始创建起来丰田汽车帝国的。



仲继银
中国社会科学院经济研究所研究员、公司治理研究专家

1961年松下幸之助辞去社长职务（总裁）、只任会长（董事长），松下正治接任了社长职务。松下幸之助担任会长到1973年7月，此后担任董事会顾问，到1989年4月27日去世。1977年，松下幸之助放弃家族传承思想，没有选择此前一直作为第三代接班人培养的松下正幸（1946年出生，松下正治的长子），而是选择了山下俊彦出任松下第三任社长。1986年，山下俊彦转任会长，谷井昭雄出任社长，松下电器的会长和社长两个最高职务都开始由外姓和职业经理人担任。

股权高度分散之下，优秀的经理人成就伟业需要有效资本市场和良好公司治理系统的约束与支持；股权不够分散，还有大股东、控股家族甚至创始人存在的情况下，优秀的经理人能否成就伟业还要取决于“老板”的眼光与胸怀。有些日本企业，没有像松下这样完全放弃家族传承，而是保持家族传承，但在公司管理上给予职业经理人以充分信任和完全授权，使职业经理人能够近似于美国公司经理人那样主导公司大展宏图。

伊藤洋华堂（Ito-Yokado）的老板伊藤雅俊任用铃木敏文，发展出来了一个日本第一、世界第五大的流通和零售企业集团7&I集团（旗下有华堂商场、7-11连锁店、千禧零售、崇光百货和西武百货等），可以说是与老沃森缔造IBM一样的职业经理人成就公司伟业的故事。

铃木敏文自我评价到，“想说就说，想做就做，可能我这样的人在其他人手下做事，不出三天就会被解雇。”但是，他却在伊藤雅俊手下与其携手走过了半个世纪，做出了创建7-11和组建7&I这等重大事业，这与公司创始人和老板伊藤雅俊的胸怀与雅量是分不开的。伊藤雅俊本人处事甚是谨慎，但是在他充分了解和理解了铃木敏文的那些大胆想法之后，都会放手让他去做。🇨🇳