

企业经营传承：日本经验值得借鉴

朱杰

浙江是民营企业大省、强省，中小企业是浙江民营企业的主体。改革开放以来，第一代浙商以敢为人先、勇立潮头的创业精神，打造出阿里巴巴、网易、娃哈哈、吉利等一大批知名企业。如今，浙江即将迎来一波民营企业“改朝换代”，新生代企业家将接替第一代浙商，扛起浙江民营经济发展的重任。相对于大型企业，中小民营企业的经营传承显得更为错综复杂，部分中小企业，特别是中小制造业、商贸业企业相继出现更迭失败、后继无人等现象。2018年，省委、省政府办公厅印发《关于进一步促进民营经济高质量发展的实施意见》，提出要实施新生代企业家“双传承”计划，引导新生代企业家接好政治传承之班、事业传承之班。具体如何实施？邻国日本的一些经验值得借鉴。

政府高度重视，基础数据全面

日本政府高度重视中小企业经营传承问题，认为“中小企业是支撑日本经济、社会的基石。引导、帮助中小企业做好经营传承是推动日本经济可持续发展的重要部分，不可欠缺”，并认为“中小企业经营传承是一次激发社会活力，促进企业转型升级、存强去弱、自我革新的绝佳契机。”

为科学合理地引导、帮扶中小企业经营传承，日本政府首先启动了中小企业经营传承情况摸底调查。自1999年起，日本中小企业厅委托第三方企业、智库或公益团体开展全国性抽样调查，各都道府县也委托商工会议所（相当于工商联）、中小企业协会或大数据企业等开展分类普查。调查主要集中在三个方面：一是调查中小企业经营传承情况。调查结果显示，1995-2015年，日本中小企业经营者的平均年龄从47岁上升至66岁。经营者中，已做好经营传承的占12.4%，尚未安排的占21.8%，认为为时尚早的占15.9%，还有49.9%的计划“停产停业”。“停产停业”的原因由高到低分别是：对企业的未来发展缺乏信心、家人子女不愿接班、没有子女、没有合适的接班人、企业经营陷入困境。关于传承的所需时间，29.4%的经营者认为需要5-10年，24.8%的认为需要5年，25.6%的认为需要2-3年。二是调查中小企业经营传承的类型与内容。调查显示，传承的类型主要有家族传承、员工传承、兼并收购三种。内容可归纳为人的传承、资产的传承、知识的传承三类。其中，人的传承主要指经营权的交接；资产的传承包括股份、设施设备、运营资金等；知识的传承包括经营理念、技术专利、企业信用、经营人脉、企业文化、制度规范等。三是调查可统筹、协调的社会资源。根据行业、专业性、属性等情况，日本将可用的社会资源归纳为四类：①地区性组织，如地方银行、商工会议所、商工会（相当于工会）、同业协会等；②专业机构，如会计师事务所、律所、院校等；③公立机构，如中小企业管理局、企业传承支持中心（提供经营传承的咨询、帮扶服务）、中小企业经营咨询中心（为中小企业经营者提供专业化运营指导、咨询、中介等服务）、再生支持协议会（为经营困难的企业提供重组咨询、中介、产业转型等服务）；④民间机构，如提供并购中介服务的企业、社会团体等。

法律体系完善，服务机制健全

做好充分的基础数据工作后，日本政府从法律与制度两个维度对中小企业传承工作进行了顶层设计。2008年5月，日本颁布《中小企业经营传承法》，从三个方面加强中小企业经营传承工作：一是制定非流通股赠与税延后缴纳制度。非上市中小企业发生经营权转让，且保证持续经营5年、雇佣员工维持在80%以上的，经政府核准后，赠与税的80%可延后缴纳。二是制定民商法特别说明条款。一方面，将经营者生

前赠与的股份排除在继承股份以外，即接班人所获得的股份不再作为前一代经营者的遗产进行分割，以保护接班人（特别是非子女亲属接班人）的股份利益，防止股份分散。另一方面，将经营者生前赠与的股份价值定额化，即接班人通过努力经营实现的股份增值部分全部归属接班人，激励接班人积极创新、做大做强。三是提供资金支持。因经营者死亡等原因造成中小企业临时资金困难的，根据《中小企业信用保险法特别说明》《株式会社日本政策金融银行法》规定，由中小企业信用保险机构或日本政策金融银行提供临时性资金或其他金融服务支持。

同时，日本还建成了较为完善的中小企业传承支持机制。一是地区性支持平台。由地区性组织和民间机构组成，提供基础、常规性的指导支持服务。如中小企业经营者遇到传承问题的，可向地区性金融机构信贷经理、商工会专家、企业顾问、地方政府窗口等咨询求助；如确定开展兼并收购的，可向并购中介企业、社会团体等咨询。二是未来发展支持平台。由专业机构和公立机构组成，提供产业升级、企业再造、职业经理人招募等服务。中小企业经营者可自行或通过地区性组织的介绍，联系专业机构与公立机构。专业机构一般面向具备经营传承条件的企业服务，提供法律、经营、科创方面的咨询或代办服务。如企业不具备充分的传承条件时，公立机构根据不同特点提供对应服务：无继承人或继承人无法继承的，由企业传承支持中心提供服务。经营困难导致无法传承的，由再生支持协议会提供服务。经营良好但缺乏未来发展方向的，由中小企业经营咨询中心提供服务。特别注意的是，未来发展支持平台与地区性支持平台之间不是分割独立的，而是在中小企业管理局的统筹下，不断交流、交换人力资源与数据信息。

政策落实到位，推动效果明显

除了政府重视、数据完善与顶层设计合理外，日本在政策措施的落实上也十分精细和具有创新性。以静冈县为例，2017年6月，由县政府委托县产业振兴财团，发起成立静冈县企业传承联盟，成员包括全部的市町村政府、商工会议所及联合会、商工会及联合会、19家银行、11家公立机构以及6个专业协会。联盟成立后，马上出台了服务流程。①宣传重要性、认识事前准备的必要性；②分析经营状况、找出问题；③解决经营问题，为经营传承进行筑基；④由家族或企业内部人员传承的，制定传承计划，由职业经理人传承的，开展企业与职业经理人对接；⑤开展传承工作；⑥培育、促进接班人能力成长，推动产业升级与创新创造。同时，各联盟成员发挥自身特点，除开展宣传、咨询、讲座、对接交流活动等常规性服务外，还推出一大批特色服务、特色政策。如县政府联合各金融机构推出了“静冈县企业传承专项贷款”政策，由县信用保证协会提供担保，为中小企业提供企业传承资金支持，最多可为单个企业提供10年期、2.8亿日元、年利1.6%的专项贷款。又如静冈县中小企业团体中央会发起成立了“传承人青年俱乐部”“企业家儿童俱乐部”，培养第二代、第三代企业接班人。再如静冈县企业传承支持中心成立了“职业经理人银行”，推出“门诊化服务流程”，实现了服务工作“最多跑一次”。

这些政策、措施的实施，有效地推动了静冈县中小企业的经营传承促进工作。静冈县企业传承联盟成立2个月后，服务企业数量就突破了1000家，到2017年11月，该数值达到5525家。静冈县企业传承支持中心从2011年9月至2017年12月服务中小企业1541家，直接促进经营传承120家，涌现出了一批优秀案例。如通过对接创业青年与传承企业的方式，帮助一家因后继无人而面临关停的传统企业实现了“凤凰涅槃”，推动了创新创业与经营传承的“双赢”。

借鉴意义

我国与日本、浙江与静冈国情不同、省情不同，无法照搬照抄日本办法，但在一些理念及机制设计上值得借鉴。

重视传承问题，政府主动作为。中小企业经营顺利传承，不仅有利于稳定经济发展，也是一次加速推进“腾笼换鸟”和“凤凰涅槃”的良机。中小企业经营传承不只是市场行为，政府应加以引导、提供帮助。

加强数据收集，摸底基本情况。建议有关部门加强中小企业经营传承调查，积极开展相关服务资源摸底，切实把握企业传承更迭情况与问题，为中小企业传承做好预案和准备。

构建顶层设计，探索机制建设。目前，浙江的中小企业经营传承还处在企业家自觉层面，全国也没有太多借鉴参考对象。建议省级有关部门联合探讨、制定相关政策，从税收、金融、科技等角度谋划中小企业经营传承促进政策与机制建设。

鼓励服务创新，发挥浙江优势。建议中小企业管理服务机构结合各地区特点与自身工作内容，梳理中小企业经营传承宣传、培训、指导相关服务内容，做好应对准备。同时，鼓励相关单位结合科技新政 50 条、促进民营经济高质量发展 31 条等相关文件，开展“经营传承+N”工作，更好地推动“双传承”计划落地。