

问题：美邦服饰「二代」让位，接任7年亏损超32亿，创始人老爸重新被提名董事，
哪些信息值得关注？

这里谈一下二代接班问题。

二代接班坏就坏在“接班”二字，因为这意味着指望子女继续父母的事业字号。父母之前领着一帮小兄弟姐妹做皮鞋，子女也要领着这帮叔叔阿姨做皮鞋，以前父母领着一帮小兄弟姐妹做唇膏，子女也要领着这帮叔叔阿姨做唇膏。

问题是，父母的事业是仅仅围绕着父母的人格特性搭建起来的辅助结构，要想把父母这个内芯抽出，换成子女，同时又保证这个结构不倒塌，势必要求子女和父母有足够的相似度和相容性。

也就是要逼着子女这“足”，自削以适父母这“履”。

万变不离其宗，接班问题的症结就在于此。

这个设计要成功，需要一个必要条件——事业背后要有意识形态支撑，要有超越现实利益的精神追求，而不能仅仅是一摊“不接着可惜”“少奋斗三十年”的“赚钱生意”。

举一些经典的例子，例如日本传承若干代的市川海老藏家名，又比如西藏的达赖班禅系统，又比如台湾的宫庙主人这类。

这些东西不是只关系到一家一姓的贫富而已，而是关系到社会万众的荣枯悲喜，所以社会会给予这些事业额外的感情倾注和心意奉献。也就意味着其继承人会得到全社会的关心、爱护和感激。所到之处，万民景仰，整个社会都感激你为继承这事业而做出的巨大牺牲。

只有这样，人们才不会嘲笑“按部就班”、“墨守陈规”，没人会说“没有个性”、“不敢创新”，也没人会觉得你子承父业是“好逸恶劳”、“躲在父母的羽翼之下”。

只有这样，这件事才有资格让一个人咽得下个人的 ego 和欲望，受得住这其中的折磨和痛苦，去接受把自己改造成“父母续作”的灵魂琢磨。

否则一个人的自由是有多贵，岂能轻易为了“这很赚钱”、“这很轻松”而舍弃得了？

这就是家族企业难以传承的关键要害——一代们普遍认为自己的企业值得子女剜肉剔骨、“舍生取义”的主要卖点，在于“荣华富贵唾手可得”、在于“少奋斗三十年”。

而这个原理却根本性的自相矛盾，如果一个人软弱到贪图“荣华富贵唾手可得”、“少奋斗三十年”就足以引诱、懦弱到“断零花钱”、“停信用卡”就坚持不住，那么这个人如何能刚强到“若是你的右眼叫你跌倒，就剜出来丢掉”？而刚强不到这一步，连自己都战胜不了，ta 如何能“接”那个沿着你的灵魂、人格构筑出来的“班”？

再说一遍——接班，本质上就是一种削足适履。

如果没有足够充分的理由，被勉强上位的二代们，势必要“改履合足”。——以“改革”为名，把一个原本运转良好的组织拆毁“重构”，以适应 ta 的灵魂人格。

你打算让人接的“班”，人一接到手第一件事就是“爆破拆除，脱骨换血”，这何“接”之有？

一言以蔽之，真正有资格让人接受“削足适履”的事业，实际上就是一个王位——仔细想想，你就会发现王室继承就是这样一种安排。

霸业无后，王业永存。

然而一个人一生功业，要成就一个值得后代削足适履的王业，哪里仅仅是兵强马壮、富有四海就能得的？

你还缺万民拥戴，缺天下景从。

那意味着你一开始就要意识到你的事业不能是损天下以利一家，而只能是以一家奉天下。

财富、权势之所以托付你手，不是让你家里多下崽子脑满肠肥的，而是让你为人类服务而托付的天下公器。

你要“多子多福”，那你就坐等二世而斩，空前绝后。

只有你咬紧牙关，把这番事业献给人类，你的后代才会从人类手里得到削足适履不受嘲笑、反受感念的保证，你才有班可接。

君家贵，不在其富，而在其舍。

你扪心自问，你这番“事业”有这个资格吗？

这不是一个教育手法够不够高明、教育预算够不够充足的问题，也不是一个留多少忠臣良将的问题，不是一个给多少本钱让子女“成长”的问题。

而是事业的性质远早于这些手段就已经被决定，从而决定了这些手段是否能有效。

“受命于天，以供万民”这一关你没过，上面这些手段你无论如何构建，最少也是事倍功半，甚至毫无用处，反被后人视为妨碍、牵制，欲弃之而后快。

如果你自己一开始没有把事业围绕这个核心去建立，你就没有这个资格，你这只是霸业，而非王业，你家就没有王位值得后代继承。

那就提前奉劝你不要做任何“子女接班”的指望，提前把事业本身股份化、公营化，业务出售给资本市场，只给子女留下财富，而不要留一个需要ta们剜目断足去适的履。

你对这一点要有清醒的意识，不要不甘心。到这里，你不逼着子女自我残害去接你的霸业，你一生追求霸业的罪就仍是可以被谅解的——毕竟你最后通过“放弃继承”，实际上把这份功业禅让给了社会。

否则你们若要贪念不舍，要接着不惜残害子女也要谋求这霸业长存，你这用心一定两罪并罚，倾天下之财不足以活一庸才，尽天下之兵不足以救一懦夫。

否则人类几千年，不会走到现在这个样子。

这话是为你们好，没有任何讽刺、讥笑之意。

希望你们听劝，否则你们会花下半辈子眼睁睁看着自己的子女将半生功业付之一炬，还以身相殉——得以身免，都算是上天垂怜了。

编辑于 2024-03-07

<https://www.zhihu.com/answer/3422229875>

评论区：

Q: 最终，凭借的还是心里的信仰。主公和谋士的差别。也还不到时候。再继续历练。

Q: 全新的角度，之前竟然没有从这方面考虑过。

关联阅读：

“谋取天下这样的大事，一旦局面已成，就应该以稳健传承为最重要的要务，工作重心立刻就要转向以交接班为中心。只要交接班稳健，团队稳定，你这个玩家就永在局内，未来机会总是无限的。

但如果交接班考虑得不足，只顾着攻城略地，一旦失手，出现这种“垮塌式的严峻局面压在经验不足的继承人身上的双重危机，往往前半生的奋斗都要付之流水。

继承、交接才是头等大事，而不是建功立业。”

<https://www.zhihu.com/answer/3277093966> (#接班第一#)

Q: #交心#

企业交接这一棒，本质上是在交心。

原本众人用心、齐心而成的这套核心班子，这套企业文化，这套服从共识，这套分配机制，

是依附于原本那个人的，如一颗种子生根发芽而来，哪怕再生长变化，再换位挪人，这些共识都依然留存下来，长成参差枝干。

如果这是真实有效的一套基业，而非风口上的猪的话，

当然，能经历数次市场周期而屹立不倒的企业，通常都过了这一关。

所以，这看似是一个企业，其实是一套叙事，一段历史，一套心法，

想找到可以交接的人，就是要再找一颗和原来一样的种子，而且还要给 ta 足够的时间和运气，即便从社会群贤中寻觅都难，何况只是在有限的骨血中拣选？

为什么这个人可以代替？靠什么？仅仅靠背后老人的旧情、积威、交换么？

那得对历史中的人事成败有多浅的理解？有这个理解的人又怎么创下的这套基业？

那么指望新人切割、改革、换血来重塑企业形态？这个过程有多艰险，历史中也上演过无数次。

老人必然懂历史，因为本身就是历史的过来人。

但新人则有新人的锐意，ta 们对历史有另一番理解。

你无法把老人的智慧嫁接给任何一个年轻人，再老成也不行，因为这是人性。

火性未褪而充满可能性才是年轻人，而只有发现死期将至，时机宝贵，才开始是个智慧的老人。

强迫年轻人成为老人，以及强迫企业本身重塑形态，都是难上加难。

这里面有任何一点私心，都会惹来利益团体的强硬反弹——凭什么让我放弃呢？让我怎么对得起我的追随者？

也唯有公器公用，以大的目标和远见，可以消弭这份谁能把富士山私有的偏见，化解人心隔肚皮的壁垒，

于是，你失去了你以为靠自己完成的作品，

但是挂靠上了人类发展的前景，以献祭成就真正的基业，让追随者有一个无可辩驳的继续奋斗的理由，并顺带着拯救自己和后代，免于抑郁和虚无的深渊。

这值不值得，唯有自心知晓，哪怕历史中已满密密麻麻的注释。

事业无论大小，能力无论高低，只要有此觉悟，就连上了这张巨大的精神网络，就可能受到丰厚的馈赠。

网络能拉平城乡的思维差距，时间旅行能拉平各宇宙间的差距，
而精神网络，能让古今未来不隔，让你与前人与未来之人隔空对望，
遥遥一笑，都是为了人类。

更新于 2024/3/13