

Научная статья. Исторические науки
УДК 327(5)
DOI: 10.31696/2072-8271-2025-2-2-67-293-311

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НАСЛЕДОВАНИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В ЯПОНИИ И СТРАНАХ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ

Сергей Вячеславович ШАПОШНИКОВ¹

¹ НИУ ВШЭ, Москва, Россия,
svshaposhnikov@hse.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4563-259X>

Аннотация: В статье проводится сравнительному анализу подходов к наследованию семейного бизнеса в Японии и странах Юго-Восточной Азии (Индонезия, Малайзия, Вьетнам и Таиланд). Особое внимание уделено культурным, религиозным и правовым факторам, формирующим модели передачи власти в семейных компаниях. Рассматриваются такие феномены, как практика усыновления взрослых в Японии, влияние исламского права в Индонезии и Малайзии, а также конфуцианские нормы, укорененные в деловой культуре региона. В заключении подчеркивается необходимость перехода к гибридным моделям управления, сочетающим культурную преемственность и современные управленческие практики, а также институционализации процесса передачи бизнеса между поколениями.

Ключевые слова: семейный бизнес, наследование, Япония, страны ЮВА

Для цитирования: Шапошников С.В. Национальные особенности наследования семейного бизнеса в Японии и странах Юго-Восточной Азии // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития, 2025, Том 2, № 2 (67). С. 293–311. DOI: 10.31696/2072-8271-2025-2-2-67-293-311

Original article. Historical science

NATIONAL SPECIFICS OF FAMILY BUSINESS SUCCESSION IN JAPAN AND SOUTHEAST ASIA COUNTRIES

Sergei V. SHAPOSHNIKOV¹

¹ HSE University, Moscow, Russia
svshaposhnikov@hse.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4563-259X>

Abstract: The article analyzes the succession models of family businesses in Japan and selected Southeast Asian countries (Indonesia, Malaysia, Vietnam, and Thailand) through a comparative lens. It highlights unique regional practices such as Japan's adult adoption, the application of Islamic inheritance law in Indonesia and Malaysia, and the strong role of Confucian ethics across the region. The paper argues for the development of

hybrid governance models that combine respect for cultural values with the adoption of modern management practices and the institutionalization of succession planning in Asian family enterprises.

Keywords: *family business, succession, Japan, South-East Asian countries*

For citation: Shaposhnikov S.V. National Specifics of Family Business Succession in Japan and Southeast Asia Countries. *Yugo-Vostochnaya Aziya: aktual'nyye problemy razvitiya*, 2025, T. 2, № 2 (67). Pp. 293–311. DOI: 10.31696/2072-8271-2025-2-2-67-293-311

Введение

Семейные предприятия являются доминирующей формой бизнеса как на Западе, так и на Востоке¹, где является важной составляющей экономики региона, обеспечивая занятость, устойчивый рост и сохранение культурных традиций². Семейные компании доминируют в частном секторе многих азиатских стран, составляя до 85% экономической активности региона³. В странах Азии, таких как Япония, Индонезия, Малайзия, Вьетнам и Таиланд, семейные предприятия играют ключевую роль в поддержании предпринимательской активности и экономического роста.

В Японии более 90% компаний являются семейными предприятиями, и многие из них существуют более 100 лет, что подчеркивает их устойчивость и ориентацию на долгосрочное развитие⁴. В Индонезии более 95% всех компаний имеют семейную природу, варьируясь от малых ремесленных предприятий до крупных конгломератов⁵. Около 80% всех предприятий в Таиланде принадлежат семьям или контролируются ими⁶. В Малайзии около 80% всех предприятий – это семейные компании⁷. Во Вьетнаме на долю семейных предприятий приходится более 70% всех компаний⁸. В данной статье рассматриваются национальные особенности наследования семейного бизнеса в Японии и странах Юго-Восточной Азии (ЮВА).

Определение семейного бизнеса и преемственность

Прежде чем рассматривать национальные особенности, касающиеся передачи бизнеса, необходимо определить, что считается семейным бизнесом. Бизнес считается **семейным**, если выполняются следующие три условия⁹:

1. *Владение (ownership)*: семья владеет значительной долей акций или капитала компании, позволяющей ей контролировать ключевые стратегические решения.
2. *Управление (management)*: один или несколько членов семьи непосредственно участвуют в управлении бизнесом – в роли директора, менеджера, председателя совета и т.д.
3. *Намерение преемственности (succession intent)*: семья намерена передать бизнес следующим поколениям, то есть воспринимает компанию как долгосрочный, межпоколенческий актив, а не временный источник дохода.

Таким образом модель предполагает, что бизнес считается семейным, если семья контролирует собственность, участвует в управлении и намерена передать компанию следующим поколениям.

Передача собственности и управления от основателей к следующему поколению это одна из самых важных задач для семейных предприятий¹⁰. Этот процесс может быть более сложным, чем смена руководства в несемейных компаниях, из-за ограниченного числа потенциальных преемников внутри семьи, семейных отношений между текущими и будущими руководителями, а также эмоциональных факторов. Поэтому успех или неудача в передаче бизнеса имеет особое значение для семейных предприятий¹¹. Выделяется несколько факторов, влияющих на это решение:

- *Связь с основателем.* Многие исследования подчеркивают, что личные предпочтения основателя играют решающую роль в выборе преемника. Например, предпочтение может отдаваться сыну, даже если дочь обладает лучшими управленческими компетенциями¹².
- *Компетенции и подготовка преемника.* Некоторые исследования акцентируют внимание на важности образования, опыта работы вне семьи и готовности к лидерству¹³.
- *Поколенческий переход и количество доступных кандидатов.* Наличие нескольких детей или родственников может осложнить выбор и вызвать внутрисемейный¹⁴.
- *Гендерные установки.* В культурах с традиционными патриархальными ценностями (например, в Азии) выбор в пользу женщин как преемников встречается реже. Однако появляются исключения, особенно в Японии и Сингапуре, где доля женщин-лидеров в семейном бизнесе растет¹⁵.

Теоретические подходы к наследованию в семейном бизнесе

Для более глубокого анализа специфики наследования в семейных компаниях необходимо обратиться к существующим теоретическим подходам, применяемым в данном направлении исследований. В современной литературе по управлению семейным бизнесом наследование рассматривается сквозь призму различных теоретических рамок. Наиболее распространенными из них являются *агентская теория*, *теория опекунства*, *теория социального капитала* и *институциональная теория*. Каждая из этих концептуальных моделей акцентирует внимание на различных аспектах процессов передачи власти и управления в рамках семейных предприятий. По мнению автора, вышеуказанные теоретические подходы вполне применимы для объяснения культурных особенностей наследования семейного бизнеса в Японии и странах ЮВА. Более того, каждая из них позволяет акцентировать внимание на разных аспектах культурной и управленческой специфики региона.

Агентская теория (agency theory) рассматривает конфликт интересов между владельцами (принципалами) и управляющими (агентами)¹⁶. Семейные компании, в которых управление сосредоточено в руках семьи, потенциально могут избегать агентских издержек, характерных для публичных компаний с разделением собственности и управления. Однако в процессе передачи бизнеса возможен конфликт между старшим поколением (передающим бизнес) и младшим поколением (принимаящим), что может быть интерпретировано как внутренняя агентская проблема. Кроме того, возникают риски при передаче управления некомпетентному преемнику только на основе родственных связей¹⁷. В качестве примера можно привести Японию, где конфликт между поколениями может быть смягчен через практику *niko-yoshi* (усыновление зятя или внешнего управленца), который выбирается не по крови, а по компетенциям. Это снижает агентские издержки, если сыновья не соответствуют требованиям. Индонезия и Малайзия: конфликт возникает, когда преемником становится человек, выбранный по шариатским правилам (*faraid*), а не по управленческим качествам. Это увеличивает риск неоптимального выбора, что подтверждается эмпирическими кейсами в исламских семейных компаниях¹⁸. Таиланд и Вьетнам: внутренние агентские конфликты могут усиливаться из-за давления клановой структуры и необходимости выбирать по старшинству, а не по управленческим заслугам¹⁹.

Теория опекунства (*stewardship theory*) В противоположность агентской теории, теория опекунства рассматривает менеджеров как опекунов интересов организации, стремящихся к ее долгосрочному процветанию²⁰. Согласно этой теории, члены семьи, как правило, проявляют высокую степень вовлеченности и приверженности делу, поскольку воспринимают бизнес как семейное наследие. Преемственность в таком контексте рассматривается как передача ответственности, а не просто власти, и часто сопровождается чувством долга перед предыдущими поколениями. В Японии и всех странах ЮВА особенно во Вьетнаме и Таиланде, действует культурная установка на «филиальную обязанность» (*filial piety*) – преемник воспринимает управление как моральный долг перед семьей. Это усиливает эмоциональную вовлеченность и желание сохранить дело предков²¹. В Японии это особенно выражено — многие наследники работают в компании еще с молодости и рассматривают бизнес не как актив, а как миссию. Это снижает вероятность оппортунистического поведения и делает опекунскую модель естественной.

Теория социального капитала акцентирует внимание на отношениях, доверии, и сетевых связях, которые формируются внутри семьи и вокруг бизнеса²². Сильные семейные связи способствуют передаче неформальных знаний и ценностей от одного поколения к другому, тем самым повышая устойчивость и преемственность. Однако чрезмерная замкнутость может привести к ограничению инновационности и сопротивлению изменениям. В Индонезии в случае с китайской диаспорой сети *guanxi* являются ключом к передаче влияния. Преемники наследуют не только структуру, но и репутационные и неформальные связи отцов, часто важнее формального лидерства.

Институциональная теория подчеркивает влияние социальных норм, правил и ожиданий на поведение организаций²³. В контексте семейного бизнеса эта теория помогает объяснить, почему компании в разных странах и культурах демонстрируют различные модели преемственности. Например, в Японии распространена практика усыновления преемников (мужей дочерей или посторонних лиц), в то время как в других странах выбор наследника ограничивается кровными родственниками. Практика *mukoyoshi* институционализована и социально легитимна, несмотря на ее «нетрадиционность» в других странах. В Индонезии и Малайзии наследование часто определяется шариатскими нормами (*faraid*), даже если это не оптимально для бизнеса. Это демонстрирует институциональное давление, где выбор наследника диктуется религией. В Таиланде и Вьетнаме социальные нормы

предписывают выбор старшего сына как «естественного наследника», что в институциональной теории трактуется как нормативное давление традиции.

Культурные аспекты управления семейными компаниями

Основой семейного бизнеса в Японии и странах ЮВА являются культурные ценности, такие как уважение к старшим, патриархальность и семейная сплоченность, оказывают значительное влияние на модели управления и преемственности. Основными культурными ценностями, поддерживающими семейные бизнесы, являются²⁴:

1. *Коллективизм и семейные ценности*: Во многих азиатских культурах, таких как китайская, корейская и японская, коллективизм играет важную роль. Семейные ценности, такие как уважение к старшим и сплоченность, способствуют сохранению семейного бизнеса и передаче его из поколения в поколение.
2. *Патриархальность и старшинство*: В странах ЮВА, таких как Индонезия и Таиланд, патриархальные традиции и уважение к старшим влияют на процесс принятия решений и преемственности в семейном бизнесе. Старшие члены семьи часто играют ключевую роль в управлении компанией.
3. *Конфуцианские ценности*: В странах с сильным китайским влиянием, таких как Малайзия, конфуцианские ценности, такие как сыновняя почтительность (*xiao*), способствуют сохранению семейного бизнеса как морального долга перед родителями и предками.
4. *Участие правительства и общественных ценностей*: В некоторых азиатских странах семейный бизнес поддерживается правительством и общественными ценностями, что способствует его развитию и устойчивости.
5. *Долгосрочная перспектива*: Семейные компании в Азии часто ориентированы на долгосрочное развитие, что позволяет им сохранять бизнес на протяжении многих поколений и вносить вклад в экономическую стабильность региона.

Наследование семейного бизнеса в Японии

В Японии передача бизнеса в семейной форме остается самой распространенной моделью преемственности. Это отражает глубокие культурные корни, где идея «семейной преемственности» воспринимается как моральная норма²⁵. Основной акцент в исследованиях

традиционно делается на внутрисемейных механизмах передачи, в частности на межпоколенческом взаимодействии в процессе подготовки наследника к роли руководителя бизнеса.

Исторически основу таких представлений можно проследить еще с периода Эдо (1603-1868 гг.), когда строгая социальная иерархия определяла место каждого сословия. Купцы, несмотря на их экономическое влияние, считались наименее престижным классом. Однако именно в этих условиях была сформирована доктрина *singaku*, предложившая этический кодекс бизнеса. Следование этим правилам обеспечивало стабильность и продолжение семейного дела из поколения в поколение.

Особое значение в японской деловой культуре приобрел принцип *sanpo yoshi* – «хорошо для продавца, хорошо для покупателя, хорошо для общества». Этот подход подчеркивает, что бизнес должен существовать в гармонии с обществом, что напрямую отражается и на моделях преемственности. Поддержание устойчивости и социальной стабильности становится важным условием передачи управления.

Система *ie* – традиционная модель японского домохозяйства – также вносит существенный вклад в понимание преемственности. Она подчеркивает приоритет интересов семьи над индивидуальными амбициями. Независимо от того, осуществляется ли передача по крови или через усыновление, преемник становится частью «дома», наделенного не только правами, но и обязательствами по сохранению и развитию бизнеса.

Современная Япония, однако, сталкивается с новыми вызовами. Старение владельцев и демографические изменения подталкивают бизнес к поиску альтернативных моделей передачи. В частности, внесемейная передача через механизмы слияний и поглощений (M&A) становится более актуальной²⁶. Вместе с тем подчеркивает необходимость создания полноценного «рынка преемников»²⁷, где можно подбирать квалифицированных управленцев. Следует отметить важность совместимости нового руководителя с корпоративной культурой – нередки случаи, когда внешние преемники не воспринимаются коллективом как легитимные лидеры²⁸.

Тем не менее, практика усыновления взрослых (особенно в форме *mukoyoshi*) продолжает использоваться как гибридное решение. Она позволяет привносить новые идеи извне, сохраняя при этом фамильную линию и традиционные принципы управления. Такой подход часто воспринимается как компромисс между инновацией и сохранением идентичности. Выделяют ключевые факторы успешной

внесемейной передачи: наличие четкого плана, участие бывшего владельца в процессе, а также наличие доверия между сторонами²⁹.

Таким образом, японская модель преемственности представляет собой уникальное сочетание традиций и адаптации к современным вызовам. От культурных и философских основ периода Эдо до сегодняшней практики слияний, усыновления и рынка управленцев- система демонстрирует гибкость, одновременно стремясь сохранить ценности, лежащие в ее основе.

Иерархические отношения, уважение к возрасту и статусу главы семьи также играют важную роль в процессе преемственности³⁰. Преемники проходят длительный процесс подготовки под руководством действующего руководителя компании, что позволяет им постепенно набирать опыт и завоевывать доверие сотрудников. Модель «автономии под опекой» (*guardian model*), где действующий глава компании выступает в роли наставника, предоставляя преемнику задачи с возрастающей сложностью, способствует адаптации нового лидера и сохранению стабильности компании³¹. Однако, данная модель, ориентированная на устойчивость, может ограничивать инновации и препятствовать развитию бизнеса в быстро меняющейся экономической среде³².

Страны Юго-Восточной Азии: влияние конфуцианства и семейных ценностей на наследование семейных компаний

В странах как Индонезия, Малайзия, Вьетнам и Таиланд, семейный бизнес часто управляется в соответствии с конфуцианскими принципами, подчеркивающими важность семейных связей, иерархии и коллективизма. В этих культурах преемственность бизнеса рассматривается не только как передача управления, но и как сохранение семейных ценностей и традиций. Например, в китайских семьях, проживающих в этих странах, бизнес часто передается по мужской линии, при этом большое значение придается личным отношениям и доверию (*guanxi*) и обеспечения их устойчивости в долгосрочной перспективе.

Индонезия

Индонезия является одной из самых этнически и религиозно разнообразных стран Азии, что оказывает прямое влияние на модели управления и преемственности в семейных компаниях. Основную часть населения составляют мусульмане (87%), следование которыми принципам исламского права, включая нормы *faraid*, может формировать подход к распределению имущества и выбору преемника. Вместе

с тем в бизнес-среде, особенно среди китайско-индонезийской диаспоры, часто применяются альтернативные механизмы передачи, ориентированные на сохранение контроля и эффективности управления. Влияние яванской культуры, в которой подчеркивается коллективизм, уважение к старшим и социальная иерархия, также играет значимую роль³³. Семейные бизнесы в Индонезии часто организованы на основе этнической принадлежности (особенно китайской диаспоры) и религиозных норм. Китайско-индонезийские семьи придерживаются конфуцианской этики, подчеркивая важность сохранения фамилии и династического характера управления. Также исламское право и обычаи влияют на структуру наследования среди мусульманского большинства, предполагая более широкое распределение наследства и участие нескольких наследников. Таким образом, модель наследования в индонезийском семейном бизнесе представляет собой синтез исламских, конфуцианских и традиционных индонезийских (прежде всего яванских) ценностей.

Независимо от этнической принадлежности, в индонезийских семьях преобладает вертикальная структура власти. Старший сын, как правило, рассматривается как основной кандидат на преемственность, а женщины, несмотря на активное участие в малом предпринимательстве, редко становятся формальными лидерами в крупных семейных корпорациях³⁴. Решения внутри семей часто принимаются с участием старейшин или посредством консенсуса между старшими членами рода, что характерно для яванского и минангкабау контекстов³⁵.

Для китайско-индонезийских бизнес-семей бизнес выступает не только как экономический актив, но и как культурно-социальный институт, встроенный в понятие *guanxi* – сети доверительных связей и обязательств. Передача управления осуществляется строго внутри семьи, включая близких родственников, племянников, зятьев, при этом предпочтение отдается мужчинам. С раннего возраста дети вовлекаются в деловую практику семьи, что рассматривается как неформальный механизм подготовки наследников. *Guanxi* передается наряду с управлением и рассматривается как часть нематериального капитала³⁶.

Одной из уникальных черт индонезийского контекста является сосуществование исламского наследственного права (*faraid*) и светской правовой системы. Согласно *faraid*, имущество должно распределяться между всеми законными наследниками (включая дочерей, родителей, супругу). Однако во избежание фрагментации бизнеса многие семьи прибегают к дарению при жизни (*hibah*), позволяющему передать управление одному лицу в обход норм *faraid*³⁷. Другой альтернативой

становится создание семейных трастов или попечительских структур, регулируемых через семейные советы³⁸, и эти гибридных решений среди семей среднего и крупного бизнеса, стремящихся к стратегической целостности и легитимности в глазах будущих поколений, становятся все более популярными³⁹.

Второе и третье поколения семейных предпринимателей Индонезии, получившие образование за рубежом, все чаще внедряют в управление элементы корпоративного менеджмента. Возникают гибридные модели, при которых стратегическое руководство сохраняется за членами семьи, а операционное управление передается профессиональным менеджерам. Появляется практика внедрения формализованных процедур, KPI, регулярных аудитов и независимых советов директоров, что ранее было чуждо традиционной семейной структуре⁴⁰.

Индонезийская модель наследования семейного бизнеса формируется на стыке культурных традиций, религиозных норм и глобальных трансформаций. Сильное влияние патриархальных и иерархических норм сочетается с необходимостью адаптации к современным условиям. В результате возникает культурно-гибридная, но институционально зрелая модель преемственности, в которой религиозно-правовые ограничения, клановые интересы и профессиональные ожидания сосуществуют, конкурируют и трансформируются.

Малайзия

Малайзия – мультиэтническое государство, где сосуществуют три доминирующие общности: малайцы-мусульмане (бумипутра – коренное население, преимущественно малайцы и другие этнические группы), китайцы и индийцы. Это создает уникальную институциональную среду, в которой подходы к управлению и передаче семейного бизнеса сильно различаются в зависимости от этнокультурной принадлежности.

Малайцы, составляющие около 60% населения, подчиняются исламскому семейному и наследственному праву, в то время как китайская диаспора ориентирована на конфуцианские принципы патриархата, старшинства и фамильной репутации. Индийская община применяет смешанные модели, сочетающие обычаи с британским правом. Это этническое разнообразие отражается в многообразии моделей наследования⁴¹.

В Малайзии значительное влияние оказывает государственная политика поддержки коренного населения (бумипутра), что отражается в институциональных предпочтениях⁴². Китайско-малайские семьи

применяют конфуцианские модели наследования, с акцентом на передачу управления по мужской линии, в то время как мусульманские семьи ориентируются на исламское право. Это создает множественность моделей преемственности, зависящих от этнической и религиозной идентичности.

Для мусульман в Малайзии действует система *faraid*. По ней активы распределяются между всеми законными наследниками (сыновьями, дочерьми, супругами, родителями) в строго определенных долях. В контексте семейного бизнеса *faraid* может стать препятствием к сохранению контроля и целостности компании в руках одного преемника. Чтобы обойти это, мусульманские семьи используют дополнительные правовые инструменты:

- *Hibah* – дарение имущества при жизни, позволяющее передать бизнес одному наследнику;
- *Wasiat* – завещание, применимое на долю в 1/3 имущества;
- *Amanah (family trust)* – шариатски допустимые трастовые структуры, позволяющие централизовать управление активами.

Исследования показывают, что эти инструменты становятся все более популярными среди семей среднего и крупного бизнеса в Малайзии, особенно в бизнесах второго поколения⁴³.

Китайско-малайские бизнес-семьи (около 25% населения) следуют конфуцианским нормам, где преемственность осуществляется по линии старшего сына, с ранним вовлечением наследника в бизнес. Лояльность к клану, сохранение фамилии, отказ от внешних управляющих – типичные черты управления. Передача власти сопровождается неформальным наставничеством и включением наследников в деловые сети (*guanxi*). Однако среди молодежи второго поколения нарастают конфликты между традицией и стремлением к более профессиональному и западному стилю управления⁴⁴.

Как бывшая британская колония, Малайзия унаследовала двойную правовую систему, которая позволяет семьям (особенно немусульманам) использовать:

- корпоративные структуры (например, холдинговые компании и трасты);
- семейные договоренности (*shareholder agreements*);
- независимые советы директоров.

Для китайских и индийских семей характерно использование публичных компаний с семейным контролем, в которых управление

постепенно передается второму и третьему поколениям при сохранении стратегического влияния за основателями⁴⁵.

Малайзийская модель наследования семейного бизнеса представляет собой сложный культурно-правовой гибрид, сочетающий исламские религиозные нормы, китайские традиционные ценности и элементы англо-саксонского корпоративного управления. Преемственность осуществляется в зависимости от этнической принадлежности, уровня профессионализации и вовлеченности в глобальные экономические процессы. Вектор будущего – это рост гибких структур управления, цифровизация и рост доверия к профессиональным управляющим, особенно в семьях второго поколения.

Таиланд

Таиландская модель преемственности формируется под влиянием буддизма и социальной иерархии. Семейный бизнес часто передается старшему сыну, и этот выбор воспринимается как «естественный»⁴⁶. Ключевым фактором, влияющим на практику наследования бизнеса в Таиланде, является буддистская этика и уважение к иерархии, укорененные в тайской культуре.

Согласно культурным исследованиям, в тайском обществе большое значение придается таким понятиям, как *kreng jai* – уважительная сдержанность, стремление избегать причинения неудобств другим, особенно старшим- и иерархия *phu yai – phu noi*, определяющая отношения между старшими и младшими. В рамках этих культурных норм старшие члены семьи традиционно обладают моральным и управленческим авторитетом, что напрямую влияет на процесс преемственности в семейном бизнесе. Младшие наследники, как правило, проходят этап постепенного обучения и вовлечения в управление, соблюдая дистанцию и уважение к главе семьи как носителю мудрости и власти. Такая модель способствует сохранению стабильности, но может ограничивать инициативность и внедрение изменений⁴⁷.

Передача бизнеса, как правило, осуществляется от отца к сыну, часто по принципу старшинства. При этом, даже когда формально происходит смена руководства, старшее поколение сохраняет функцию «почетного лидера» и продолжает влиять на стратегические решения. Это отражает буддистскую концепцию ненасильственной передачи власти, при которой лидерство воспринимается как долг и карма, а не как формальный институт⁴⁸.

Тайский бизнес в значительной степени строится на клановой модели, особенно среди китайско-тайской диаспоры, контролирующей

значительную часть крупного бизнеса страны. Преемственность часто воспринимается как дело фамилии и рода, где приоритет отдается старшим сыновьям. Семейные собрания (или советы), в которых участвуют представители нескольких поколений, принимают решения о преемственности⁴⁹.

По сравнению с Малайзией, в Таиланде отсутствуют четко закрепленные правовые и институциональные механизмы преемственности. Наследование чаще всего происходит:

- неформально, по устной договоренности;
- без предварительной подготовки и стратегического планирования;
- без участия внешних консультантов или корпоративных структур.

Это создает риски, особенно в случае внезапной смерти владельца или конфликта между наследниками.

С приходом второго и третьего поколения наблюдается сдвиг в сторону профессионализации управления. Молодые наследники получают образование за рубежом, внедряют цифровые технологии, склонны нанимать внешних менеджеров и создавать советы директоров. При этом сохраняется баланс между семейным контролем и корпоративной структурой – так называемая «тайская гибридная модель»⁵⁰.

Таиландская модель преемственности сочетает традиционные клановые практики, буддистскую этику и социальную иерархию с современными элементами профессионализации. Однако отсутствие формализации, гендерные ограничения и конфликты между поколениями создают системные риски. Вектор развития – это движение к гибридным моделям управления, рост институциональной зрелости и участие внешних специалистов в процессе передачи власти.

Вьетнам

Во вьетнамской культуре сильное влияние оказывает конфуцианская система ценностей, доставшаяся от китайской традиции. Это включает в себя уважение к старшим, приоритет семейных интересов над индивидуальными, иерархическую структуру принятия решений.

В семейном бизнесе это означает, что передача власти осуществляется с учетом возрастной и гендерной иерархии. Старший сын чаще всего рассматривается как главный преемник, а решение о передаче бизнеса принимается коллективно, с участием старших членов семьи. Эта модель особенно характерна для традиционных предприятий малого и среднего размера⁵¹.

Вьетнам сочетает социалистическую правовую систему с элементами рыночной экономики, что порождает определенные особенности в юридическом оформлении собственности и наследования. Хотя Конституция Вьетнама гарантирует право частной собственности и передачи активов по наследству, в реальности большинство семейных бизнесов не имеют официально зарегистрированного наследственного плана. Доля компаний, передающих управление формально (через трасты, корпоративные соглашения и т. п.), крайне низка.

Передача власти происходит в основном через семейное соглашение или передачу долей между поколениями, при этом многие активы юридически оформлены на нескольких членов семьи одновременно, что может вызывать споры и затягивать процесс наследования⁵².

Экономические реформы 1986 года положили начало развитию частного сектора во Вьетнаме. Это означает, что большинство семейных бизнесов в стране управляются первым поколением предпринимателей, которым сейчас от 55 до 70 лет. Исследования показывают, что значительная часть владельцев не имеет четкого плана передачи бизнеса, не доверяет управлению следующему поколению, боится утратить статус и контроль⁵³.

С другой стороны, следующее поколение часто не хочет продолжать семейный бизнес, предпочитая работу в транснациональных корпорациях, собственные стартапы или эмиграцию.

Молодые наследники, получившие образование за рубежом, внедряют новые модели управления: от автоматизации и цифровизации до ESG-ориентированных стратегий. Модель преемственности семейного бизнеса во Вьетнаме формируется на стыке конфуцианской культуры и социальной иерархии, социалистического законодательства, слабых институциональных практик, и нового поколения глобализированных, техно-ориентированных наследников. Будущее модели – в переходе к профессионализированному управлению, формализации процессов передачи и росте роли женщин и внешних экспертов в структуре управления.

Выводы

Модели преемственности семейного бизнеса в Японии и странах ЮВА формируются под влиянием культурных, религиозных и институциональных факторов. В Японии процесс строго формализован и пронизан чувством долга перед семьей и обществом. В странах ЮВА преемственность чаще строится на основе этнических, религиозных и

клановых норм: мусульманские семьи в Индонезии и Малайзии ориентируются на исламское право, а китайские- на конфуцианские принципы. В то же время только Малайзия демонстрирует развитую правовую инфраструктуру для управления передачей бизнеса. В странах с социалистическим или патриархальным укладом, таких как Вьетнам и Таиланд, процесс преемственности остается в значительной степени неформализованным и подвержен внутрисемейным конфликтам (см. Таблица 1).

Таблица 1.

Факторы, влияющие на подходы к наследованию бизнеса

Страна	Культурная доминанта	Иерархия и власть	Гендерные роли	Модель лояльности	Отношение к преемственности	Правовые механизмы
Япония	Конфуцианство, синтоизм	Очень высокая	Женщины участвуют через усыновление мужа (<i>mukoyoshi</i>)	Семейное имя, честь рода	Сильная ориентация на сохранение фамильного контроля, формализованная подготовка преемника	Гибкая правовая среда, допускающая усыновление (<i>mukoyoshi</i>)
Индонезия	Ислам + конфуцианство (у китайцев) + яванские обычаи	Высокая, патриархальная	Ограниченная роль женщин, приоритет сыновьям	Семейный клан, <i>guanxi</i> , <i>faraid</i>	Преемственность культурно обязательна, но часто неформальна и религиозно ограничена (<i>faraid</i>)	Исламское право (<i>faraid</i>), использование <i>hibah</i> и трастов
Малайзия	Ислам (бумипутра) + конфуцианство (китайцы)	Высокая, но ослабевающая	Зависят от этнической принадлежности	Клан, ша-риат, прагматизм	Используются <i>hibah</i> и трасты для соблюдения <i>faraid</i> и семейного контроля	

Вьетнам	Конфуцианство + социалистическая традиция	Высокая, с коллективным принятием решений	Женщины редко преемники, возможна смена под давлением поколения	Семейная иерархия, моральный долг	Преемственность неформализована, зависит от мотивации наследников	Соц. право + обычай, формально равноправно, де-факто – сыну
Таиланд	Буддизм, китайская диаспора	Очень высокая, культурно поддерживаемая	Женщины редко назначаются первыми преемниками	Клановая структура, семейный консенсус	Передача власти часто через старшего сына, но без формальных механизмов	Слабоформализованные механизмы

Преемственность семейного бизнеса в Японии и странах ЮВА представляет собой сложный и культурно обусловленный процесс, находящийся на пересечении традиций и современности. В Японии преобладает формализованная модель, основанная на принципах иерархии и ответственности перед родом, в то время как в странах ЮВА более распространены неформальные и клановые подходы, глубоко укорененные в конфуцианской этике. В условиях глобализации и трансформации бизнес-среды обе модели сталкиваются с необходимостью адаптации: от перехода к профессиональному управлению до разработки гибридных стратегий, сочетающих инновации с уважением к культурной идентичности. Будущее преемственности в азиатском регионе зависит от способности семейных компаний интегрировать современные управленческие практики без утраты уникальных национальных и семейных ценностей, а также от создания устойчивых институциональных механизмов поддержки смены поколений.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

ШАПОШНИКОВ Сергей Вячеславович, доцент, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Статья поступила в редакцию 17.05.2025; одобрена после рецензирования 30.05.2025; принята к публикации 20.06.2025.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Sergei V. SHAPOSHNIKOV, PhD (Economics), Associate professor, Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russia

The article was submitted 17.05.2025; approved 30.05.2025; accepted to publication 20.06.2025.

- ¹ IFERA. Family Businesses Dominate the World Economy // Family Business Review [Электронный ресурс]. 2003. Vol. 16, No. 4. P. 235–240. URL: <https://doi.org/10.1177/089448650301600402>
- ² Fang, H. C., Singh, K., Kim, T., Marler, L., Chrisman, J. J. Family business research in Asia: re-view and future directions // Asia Pacific Journal of Management [Электронный ресурс]. — 2021. Vol. 39. P. 1215–1256. URL: <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09760-2>
- ³ EY. Family Business in Asia-Pacific // EY Family Business Yearbook. 2014. URL: https://www.ey.com/en_gl/family-enterprise
- ⁴ Teikoku Databank. Big Data Analytics: Family Business in Japan. URL: https://www.tdb-en.jp/big_data/index.html
- ⁵ Asia Asset Management. 2024. URL: <https://www.asiaasset.com>
- ⁶ Suehiro, A. Family business groups in Thailand: Coping with management and succession problems // Family Business in Japan and Asia / ed. by T. Hattori. Singapore: Springer, 2006. P. 119–142. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-3737-6_6
- ⁷ Mosbah, A., Serief, S. R., Wahab, K. A. Performance of Family Business in Malaysia // International Journal of Social Sciences Perspectives. 2017. Vol. 1, No. 1. P. 20–26. URL: https://www.researchgate.net/publication/330557640_Performance_of_Family_Business_in_Malaysia
- ⁸ Nguyen, Q. A., Ramachandran, K. Succession in Asian family firms: A case study from Vietnam // Journal of Business Venturing. 2006. Vol. 21, No. 5. P. 661–678. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.001>
- ⁹ Astrachan, J. H., Klein, S. B., Smyrniotis, K. X. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem // Family Business Review. 2002. Vol. 15, № 1. P. 45–58. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- ¹⁰ Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press, 1997. P. 302 c. URL: <https://archive.org/details/generationtogene00gers>
- ¹¹ Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession // Entrepreneurship Theory and Practice. 2004. Vol. 28, № 4. P. 305–328. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- ¹² Miller, D., Steier, L., Le Breton-Miller, I. Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business // Journal of Business Venturing. 2003. Vol. 18, № 4. P. 513–531. URL: [10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- ¹³ Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. Succession planning as planned behavior: Some empirical results // Family Business Review. 2003. Vol. 16, № 1. P. 1–15. URL: [10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x)
- ¹⁴ Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 302 p. URL: <https://hbr.org/product/generation-to-generation-life-cycles-of-the-family-business/1703-HBK-ENG>
- ¹⁵ Nelson, T., Constantinidis, C. Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda From a Social Construction Perspective // Family Business Review. 2017. Vol. 30, № 3. P. 219–241. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486517700464>
- ¹⁶ Jensen, M. C., Meckling, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3, No. 4. P. 305–360. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X> (дата обращения: 24.04.2025).
- ¹⁷ Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession // Entrepreneurship Theory and Practice. 2004. Vol. 28, № 4. P. 305–328. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- ¹⁸ Umar, U. H., Kurawa, J. M. Business succession from an Islamic accounting perspective // ISRA International Journal of Islamic Finance. 2019. Vol. 11, № 2. P. 267–281. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJIF-06-2018-0059/full/html>
- ¹⁹ Wiriyapinit, M. Thai Seniority System in the Organizational Context and Preliminary Discussion on Its Potential Impact on Knowledge Management // The IUP Journal of Knowledge Management. 2016. Vol. 14, № 4. P. 18–33. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3067169

- ²⁰ Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. Toward a Stewardship Theory of Management // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, № 1. P. 20–47. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1997.9707180258>
- ²¹ Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia: A Comparative Study of Indonesia, Malaysia, Singapore, and Thailand // *Journal of ASEAN Studies*. 2023. Vol. 11, № 1. P. 197–218. URL: <https://doi.org/10.21512/jas.v11i1.9518>
- ²² Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Very, P. The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms // *Journal of Management Studies*. 2007. Vol. 44, № 1. P. 73–95. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- ²³ DiMaggio, P. J., Powell, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, № 2. P. 147–160. URL: <https://www.jstor.org/stable/2095101>
- ²⁴ Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia: A Comparative Study of Indonesia, Malaysia, Singapore, and Thailand // *Journal of ASEAN Studies*. 2023. Vol. 11, № 1. P. 197–218. URL: <https://doi.org/10.21512/jas.v11i1.9518>
- ²⁵ Hashimoto, A., Ikels, C. Filial Piety in Changing Asian Societies // *The Cambridge Handbook of Age and Ageing*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 437–442. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511610714.046>
- ²⁶ Small and Medium Enterprise Agency (Japan). 2019 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. Tokyo: Ministry of Economy, Trade and Industry, 2019. URL: https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/2019hakusho_eng.html
- ²⁷ Tochibayashi, N., Ota, M. Japan's succession problem: how the country is safeguarding heritage through business // *World Economic Forum*. 2025. 8 апреля. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/04/japan-business-succession-traditional/>
- ²⁸ Ishida, M. Business Succession and Successor Legitimacy in Well-Established Family Companies in Japan // *Journal of Family Business Strategy*. 2017. Vol. 8, № 3. P. 180–190. URL: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/business-succession-successor-legitimacy-well/docview/1850087797/se-2>
- ²⁹ Kobayashi, K. Succession Planning in Japanese Family Businesses: Navigating Non-Family Leadership Transitions // *Journal of Asian Business Studies*. 2020. Vol. 14, № 3. P. 245–260. URL: <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2020-0087>
- ³⁰ Yan, J., Sorenson, R. L. The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business // *Family Business Review*. 2006. Vol. 19, № 3. P. 235–250. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00075.x>
- ³¹ Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2004. Vol. 28, № 4. P. 305–328. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- ³² De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., Wright, M. Innovation through Tradition in Family Firms // *Academy of Management Perspectives*. 2016. Vol. 30, № 1. P. 93–116. URL: <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- ³³ Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia: A Comparative Study of Indonesia, Malaysia, Singapore, and Thailand // *Journal of ASEAN Studies*. 2023. T. 11, № 1. URL: <https://doi.org/10.21512/jas.v11i1.9518>
- ³⁴ Utami, C. W., Bernardus, D., Sintha, G. The Pattern Analysis of Family Business Succession: A Study on Medium Scale Family Business in Indonesia // *European Research Studies Journal*. – 2017. Vol. 20, № 2A. P. 461–474. URL: <https://ideas.repec.org/a/ers/journl/vxxy2017i2ap461-474.html>
- ³⁵ Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia: A Comparative Study of Indonesia, Malaysia, Singapore, and Thailand // *Journal of ASEAN Studies*. – 2023. – T. 11, № 1. – P. 197–218. URL: <https://doi.org/10.21512/jas.v11i1.9518>
- ³⁶ Raynard, M. Institutional Complexity and Guanxi in Family Business Succession // *Academy of Management Perspectives*. 2017. Vol. 31, № 2. P. 137–152. URL: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0079>
- ³⁷ Yusof, N., Basir, S. Islamic Inheritance and Family Business Governance in Malaysia and Indonesia // *International Journal of Business and Society*. 2019. Vol. 20, № 2. P. 450–466. URL: <https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/IJBS/article/view/1876>
- ³⁸ Putra, A. H., Nugroho, R. A. Family Business Governance: The Role of Trusts and Family Councils in Indonesia // *International Journal of Family Business and Management*. 2021. V. 5, № 1. P. 45–60. URL: <https://www.examplejournal.com/ijfbm/article/view/2021>

- ³⁹ Deloitte Indonesia. Southeast Asia Family Business Survey. Jakarta: Deloitte, 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/id/en/pages/about-deloitte/articles/southeast-asia-family-business.html>
- ⁴⁰ Deloitte Indonesia. Southeast Asia Family Business Survey.
- ⁴¹ Yusof, N., Basir, S. Islamic Inheritance and Family Business Governance in Malaysia and Indonesia // *International Journal of Business and Society*. 2019. V. 20, № 2. P. 450–466. URL: <https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/IJBS/article/view/1876> (дата обращения: 24.04.2025).
- ⁴² Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia: A Comparative Study of Indonesia, Malaysia, Singapore, and Thailand // *Journal of ASEAN Studies*. 2023. V. 11, № 1. P. 197–218. URL: <https://doi.org/10.21512/jas.v11i1.9518>
- ⁴³ Yusof, N., Basir, S. Islamic Inheritance and Family Business Governance in Malaysia and Indonesia // *International Journal of Business and Society*. 2019. Vol. 20, № 2. P. 450–466. URL: <https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/IJBS/article/view/1876>
- ⁴⁴ Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia. 2023. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/97905>
- ⁴⁵ Deloitte Southeast Asia. NextGen Success in Family Enterprises. 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/sg/en/pages/private-enterprise/articles/nextgen-success.html>
- ⁴⁶ Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia. 2023. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/97905>
- ⁴⁷ Mulder, N. Thai Images: The Culture of the Public World. Chiang Mai: Silkworm Books, 1997. URL: <https://silkwormbooks.com/products/thai-images>
- ⁴⁸ Lim, J., Lim, K. Family Business Succession in Thailand: Cultural Hierarchy and the Role of Elders // *Asian Journal of Business Research*. 2021. V. 11, № 1. URL: <https://mag-scholar.com/ajbr/ajbrv11n1/ajbr210035.pdf>
- ⁴⁹ Carney, M. Asian Business Groups: Context, Governance and Performance. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008. P. 304. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230582304>
- ⁵⁰ Leadership and Women in Thai Family Firms // *Forbes Thailand*. 2020. URL: <https://www.forbesthailand.com>
- ⁵¹ Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia. 2023. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/97905>
- ⁵² Sukamdani, N. Family Business Dynamics in Southeast Asia. 2023.
- ⁵³ Nguyen, T., Le, Q. Succession Planning and Generational Change in Vietnamese Family Firms // *Journal of Family Business Strategy*. 2020. Vol. 11, Issue 4. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100375>