К вопросам этногенеза, социального капитала и семейных предприятий.

Введение

Так уж сложилось в современной экономической науке, что семейному бизнесу отводится очень мало внимания. Даже несмотря на то что это был первый тип деловых взаимоотношений. Подобная несправедливость кажется еще более вопиющей ввиду следующих цифр. На долю семейных предприятий приходится 60-90% от их общего числа в Евросоюзе, две трети рабочих мест также относится к фамильному бизнесу (и дело даже не в семейности малого бизнеса)[[1]](#endnote-1). К этому еще можно добавить и то, что около трети компаний Fortune 500 имеет в составе руководства представителей семьи-основательницы[[2]](#endnote-2).

Интерес в этой области в основном вызван механизмом принятия решения об основании бизнеса. Что заставляет индивидуумов объединиться для общей деловой активности? В рамках семьи помимо крепости родственных уз можно назвать следующий фактор – *доверие*. Пожалуй, главным ресурсом института домохозяйства высвтупает высокий уровень социального капитала, который играет куда большую роль нежели человеческий капитал и другие виды факторов производства. Это подтверждает успех многих современных и давних династий.

Доверие

Транснациональные корпорации проводят не только политику диверсификации рынков сбыта, но и агрессивные мероприятия на локальных рынках труда; причем это касается не только найма рядовых сотрудников, но и топ-менеджмента. Кажется, единое образование, единый набор сертификатов, доступных почти каждому в любой точке земного шара делает бизнес одинаковым. Но естественно, это не так; нельзя не учитывать столь важное понятие как менталитет, значение которого в современном глобализирующемся мире сильно возрастает, а также уровень *социального развития* того или иного общества.

В последнее время в экономической науке стало модным выделять отдельные факторы производства, отличные от традиционных (труд, земля, капитал). Это и информация, которой обладает экономический субъект, и предпринимательские способности и т.д. В 60-х гг. рядом американских экономистов было введено новое понятие – «*человеческий капитал*», т.е. влияние усилий людей на генерацию потока доходов, причем в отличие от *труда,* определение нового термина включало в себя уровень образования, навыки, умения и проч. тех или иных лиц.

Типы обществ по развитости экономических институтов

Современный американский историк и экономист[[3]](#footnote-1) Френсис Фукуяма в своей работе «Доверие» выделил три уровня человеческого взаимодействия в процессе экономической деятельности:

Согласно *спонтанной социализированности* (т.е. уровню взаимодействия, способности создания новых коллективов) он распределил нации на индивидуалистические и общественно-ориентированные: первые испытывают дефицит в среднем секторе, в то время как он процветает в последних.

Во многих аспектах успешность того или иного хозяйственного устройства является следствием своевременного *перехода управления предприятий* с семьи к профессиональному персоналу. «Маленькая, управляемая семьей фирма обладает большой свободой деятельности и способна к быстрой смене курса»[[4]](#endnote-3). Кажется очевидным, что чем раньше руководство ощутит необходимость перехода к профессиональному менеджменту в процессе развития предприятия, тем больше предпосылок к дальнейшему росту у него будет и тем более развитой окажется экономика в целом.

Рамки

В данном исследовании мы хотели бы затронуть ту часть, которая будто бы отсутствует у Фукуямы. Она охватывает первые два компонента – семью и частный сектор и представляет из себя семейное предприятие. Мы рассмотрим специфику семейного бизнеса в державах Европы и США и его возможности эволюционировать в управленческий капитализм, а также специфику ведения бизнеса в целом.

Мы бы хотели ограничиться некоторыми временными рамками. Речь пойдет о 1880-1940-х гг., то есть о Второй промышленной революции и паре последующих десятилетий. Именно в этот период отмечается рост предприятий, которые составили ядро национальных экономик США, Великобритании и Германии[[5]](#endnote-4).

Капитализм

США

Штатам не была чужда семейная структура предприятий; наоборот. Даже в компаниях, подверженных слияниям и поглощением. Этими семьями были известные МакКормики (International Harvester), Диры (John Deerе), Фолки (Allis-Chalmers), Тимкены (Timken Roller Bearing), Дугласы (Douglas Aircraft), Рэнды (Remington Rand) и проч. Но подобное положение вещей сохранялось до периода Второй мировой войны, когда единственной персонализированной *(personally oriented)* корпорацией из верхних двухсот был уже выше упомянутый Ford[[6]](#endnote-5).

Косвенным подтверждением успеха управленческих предприятий в США является тот факт, что именно они возглавляли экономический рост американской промышленности[[7]](#endnote-6). В этих предприятиях именно нанятые менеджеры осуществляли принятие важных решений по текущим операциям и распределению будущих ресурсов. Анализ показывает, что в большинстве случаев эти предприятия действовали на рынках олигополии[[8]](#endnote-7) (что противоречит американскому духу совершенной конкуренции, не правда ли?). Чендлер выделил три основных инструмента, с помощью которых олигополии могут взять свою нишу – это патенты, реклама и межфирменные соглашения. Но «сами по себе они не отвечают за способность первопроходцев (“*first movers*”) обойти мелких конкурентов и успешно двигаться к новым рынкам»[[9]](#endnote-8). Эту задачу успешно решают управленцы.

Особое внимание следует уделить межфирменным отношениям. Развитие в этом направлении определяется четырьмя стратегиями: горизонтальной комбинацией, вертикальной интеграцией, экспансией на новые географические рынки и экспансией на новые продуктовые рынки. Однако с течением времени первые две канули в лету: знаменитый акт Шермана воспрепятствовал горизонтальной, а реалии Великой Депрессии – вертикальной интеграциям.

Персональный капитализм в Великобритании

Специфика национальной экономики ВБ заключается в ее индивидуальности – “*personal capitalism*”[[10]](#endnote-9). В процессе принятия хозяйственных решений большое значение отводится мнению отдельных личностей – дань колониальному аристократизму. Именно эта косность организации привела ВБ к довольно низким темпам роста и отставанию от экономик США и Германии во время Второй промышленной революции (1880-е – 1910-е гг.) Основатели и их наследники продолжали оказывать значительное влияние на принятие важных решений даже после того, как их владение в компании начинало уменьшаться. Директора, в том числе и *«внешние» (“outside directors”-* представители ведущих держателей бумаг) во многих случаях назначались лишь для семейных связей или ради социального опыта в той или иной отрасли[[11]](#endnote-10).

Важен был престиж компании, ее надежность. И она достигалась самым простым и достижимым в краткосрочном периоде – в высоких дивидендах, отношение суммы которых к извлеченной прибыли достигали более 80%, а порой и 90%[[12]](#endnote-11). В то же время правление многих ведущих компаний ради расширения производства предпочитало выпускать бумаги нежели, что было бы логичнее, получать средства из удержанной прибыли[[13]](#endnote-12). Даже в такой ситуации финансовые институты и правительственные учреждения не играли сколь-нибудь значительной роли в корпорациях с развитыми организационными мощностями. Исключением стала поддержка нефтяной корпорации Anglo-Persian (одна из предтечей British Petroleum) в ответ на возросший спрос со стороны военных сил.

Межфирменный капитализм в Германии

Бизнес в Германии не был так персонифицирован, как во Франции или США, где он часто велся, как мы уже обнаружили, от лица династии или его патриарха. Но и здесь было место семейному бизнесу – вспомнить только Бошей, Хенкелей, Круппов и проч. Но куда б*о*льшую роль в национальной промышленности играли объединения. И мы вспомним, что никакого бы германского чуда после Первой мировой войны не произошло, если бы участники рынка не умели находить общий язык, особенно на фоне ослабления Grossbanken.

Cooperative Managerial Capitalism. Чендлер в качестве основного отличия ведения бизнеса в Германии от США и ВБ называет «*interfirm cooperation”[[14]](#endnote-13)-* межфирменную кооперацию*.* Сильная зависимость германских промышленных предприятий от иностранного сырья и рынков вынудила их прибегнуть к такой модели.

“On the other hand, the great importance of the international market provided a constant goad for German firms to maintain their facilities and to sharpen their functional, technical, and strategic skills that might otherwise have been diluted through cartels and other interfirm agreements.”

Помимо всего прочего, огромное значение в этих процессах имели финансовые институты – частично новообразованные. Их роль заключалась в том, что они инвестировали в первопроходцев – “*first movers*” – именно в то время, когда им требовались значительные вложения и тем самым обладали некоторой властью. И так как они взаимодействовали далеко не с одним клиентом, а с несколькими, то они внесли свой вклад в межфирменную кооперацию. Такая интеграция порой доходила до полного влияния производителей над финансовой деятельностью: например, крупная химическая компания I.G. Farben в свое время поглотила не менее крупный Länderbank[[15]](#endnote-14). Однако банки не вмешивались в деятельность финансируемых компаний – они лишь являли собой надежных партнеров.

В первую очередь, финансовая поддержка требовалась, как отмечал Чендлер, в высокозатратных производствах (электроника, металлургия, химическая промышленность). В то же время менее расходные и отличающиеся высокой капиталоотдачей отрасли, такие как легкое machinery и производство резины, характеризовались высоким присутствием семейных предприятий.

И США, и Германия отличались, как мы уже успели заметить, управленческой формой капитализма в ведущих отраслях. Разница состояла в том, что в первой стране она была направлена на *конкуренцию*, а вторая – на *кооперацию[[16]](#endnote-15)*.

Частности

Кривая Лоренца и связанный с ним коэффициент Джини являются, пожалуй, самыми универсальными средствами для определения степени экономической дифференциации населения – чем кривая более походит на прямую, а коэффициент стремится к нулю, тем более эгалитарным является общество. Часто приходится слышать, что n% населения владеют m% доходами в стране (разумно, что m>n). Что же из себя представляют эти n%? Как правило, это либо основатели, либо потомки деловых династий.

Американский историк, почетный профессор истории и экономики Гарвардского университета Дэвид С. Лэндс определяет династию как три (и более) последовательных поколения одной семьи, которые не устранились от основных дел предприятия[[17]](#endnote-16). Предметом его исследования оказался ряд семейных компаний различных отраслей и, что нам интереснее, различного происхождения.

При известной доле воображения можно перенести достижения отечественного историка и этнолога Льва Николаевича Гумилева к природе династий. Они, так же как и народы, приходят и уходят, возникают, развиваются, разоряются или уходят с деловой арены в другие сферы (например, в политику, как это сделал Нельсон Рокфеллер[[18]](#endnote-17), или ударяясь в благотворительность и меценатство, как поступили Гуггенхаймы).

Лэндс – типичный евроцентрист. И это верно, но ввиду, во-первых б*о*льшей информированности об истории Европы и, во-вторых, технологических прорывов. В XVIII-XIX вв. Запад бурлил (впрочем, он всегда был средоточием страстей) на фоне успехов в промышленных областях, крупных политических изменений и, что немало важно, который век продолжавшейся миграции в Америку. Новые сферы требовали приложения новых сил и находили их лице, назовем их, *предприимчивых личностей,* как правило, из семей низших сословий. Именно этим людям удалось в силу своих увлечений и непомерному труду занять свою нишу на рынке. Но далее события могут развиться по двум сценариям: деловая жилка этих самых *предприимчивых личностей* могла передаться следующим поколениям (необходимое, но не достаточное условие для основания династии) либо нет. Вместе с тем возникает следующая дилемма[[19]](#footnote-2). В процессе роста предприятий в виде расширения географии и диверсификации продукции требуется помощь компетентных в данных вопросах лиц. Тут уж *патриарху* остается надеяться на заинтересованность своего потомства в предприятии.

Данная дилемма сводится к следующей: какая модель лучше, семейная или менеджерская? Другой профессор Гарварда Альфред Дюпон Чендлер является горячим сторонником второго варианта, мол, специалисты (в основном в виду своего образования и опыта) лучше разбираются в том, что происходит с компанией. Так, он указывал, что величина чистых активов General Motors Corp порой превосходила тот же показатель у Ford Motor Co в два раза[[20]](#endnote-18). В это же время как Лэндс придерживается нейтральной позиции. В качестве примера он приводит относительно одинаковую степень успеха двух дейтротовских гигантов – семейный Ford и «управленческий» General Motors[[21]](#endnote-19).

Тут мы подходим к центральной теме нашего исследования – *социальному капиталу*. В компании с наемным персоналом зачастую не хватает дополнительной помощи, которой можно добиться за счет *(а)* внешних и *(б)* внутренних связей.

(а) Довольно часто возникает ситуация, в которой одно *семейство* выручает другое. Именно *семейство*, а не обезличенное предприятие. Человеческое общение играет значимую роль в бизнесе (особенно в финансовой сфере, где длительный период *доверия* сменился современным понятием *репутации*) и многие изучающие экономическую историю любят забывать об этом. Так, в трудный период Франсуа Ванделю из знаменитого семейства металлургов пришлось обратиться к парижскому банку Сейеров, с которыми у них возникли партнерские отношения[[22]](#endnote-20). В конце концов на заре третьего тысячелетия Wandel Investment возглавляет Эрнест-Антуан Сейер, один из зятьев предыдущих владельцев.

(б) Вера в собственное дело порой заставляет вести себя нерационально. Трудно представить управляющего на месте Робера Пежо, будучи лишь потомком основателя знаменитой марки, который согласился вложить в предприятие 25 млн. франков личных средств в 1938 г. для того чтобы выполнить обязательства Peugeot, возникшие во времена Великой депрессии[[23]](#endnote-21).

Религия

Вернемся к нашей «семейно-управленческой» дилемме. Если взять французскую промышленность, то возникает вопрос, почему опять тому же клану Пежо так долго удавалось сохранять контроль над своим детищем, в отличие от Renault и Citroen? Возможно, ответ кроется в религии.

Как ни странно, но все три клана-основателей сильно отличаются происхождением. Луи Рено был сыном парижского бизнесмена, Андре Ситроен происходил из нидерландских и польских евреев, в то время как Пежо были протестантами из Пей-де-Монбеляр, Бургундия. «С давних пор предки Пежо проявляли интерес к производству и торговле, последующие поколения занимались изготовлением гвоздей, инструментов, были плотниками, часовщиками, кабатчиками и хозяевами постоялых дворов. Отметим раннюю склонность к работе с металлом, приверженность которой сохранилась в семье поныне. Отказ от земледелия (точнее, от работы на земле и с землей) сулил удачу, о чем свидетельствует преемственность в новых сферах деятельности. Скромный достаток Пежо выглядел внушительным на фоне их окружения в небольших французских деревнях и городках. Отдельных представителей семейства выбирали мэрами, а в целом современники считали их notables или coq de village[[24]](#endnote-22)».

Культура

Если сравнить страны Запада, то они отличаются помимо всего прочего по религиозным признакам, что налагает свое отражение на хозяйственную жизнь. Разница видна и в рассмотренных частностях. Рокфеллеры были типичными протестантами по Веберу. «Джон Д. опасался, что деньги испортят и развратят его детей, ведь это так легко. И он ввел в семейном кругу импровизированную систему рыночной экономики. Его жена получила должность «главного управляющего», в обязанность ей вменялось следить за тем, чтобы дети вели учет своим расходам. Им платили за помощь по дому, два цента — за убитую муху (по другим воспоминаниям, десять центов за сотню), десять центов — за очинённые карандаши (в тс времена для этого пользовались перочинными ножами), пять центов — за час занятий музыкой, два цента — за день воздержания от сладостей плюс десять центов премии за каждый последующий день, один цент за каждые десять стеблей сорняков, выполотых на огороде. Джон-мл. колол дрова, получая пятнадцать центов в час. Одна из дочерей следила за тем, чтобы в доме экономили газ, выключала все ненужные лампы и получала за это вознаграждение. Свою к и г в дело экономии вносил и глава семейства, приберегая оберточную бумагу и шпагат от каждой посылки, которую получал.[[25]](#endnote-23)»

Культурные особенности лежат в основе превосходства британской экономики над французской, многим казалось парадоксальным быстрое развитие Островов в сравнении с континентальной державой. «В погоне за высоким статусом и в противопоставлении его богатству Франция времен «старого режима» многое упустила. Экономист Жан-Батист Сэй вынужден прибегать к сравнениям не в пользу отечества: британцы, писал он, играли роль экономических первопроходцев, которые копили и приумножали богатства, а французы швырялись ими. «При «старом режиме» приросту национального богатства Франции вредило главным образом нелепое тщеславие разбогатевших буржуа, которые покупали дворянские титулы, а затем транжирили сбережения на придворные излишества… Разница между богатой и бедной странами заключается в сумме, которая была сэкономлена и капитализирована». Поэтому неудивительно, что многие деловые династии Франции происходили из протестантского меньшинства.

Однако не стоит идеализировать трепетно-бережливое отношение англичан к деньгам. Те тоже расценивали их как входной билет в аристократическое общество со всеми причитающимися.

Но Сэй, пожалуй, слишком снисходителен к Англии. Англичане в самом деле действовали успешнее французов, особенно в сфере бизнеса и торговли, однако долгое время считали деньги социальными средствами, а не экономической целью, воспринимали их как залог комфорта и, в первую очередь, восхождения по социальной лестнице к политической власти. Бизнес служил инструментом, способом повышения уровня жизни и статуса, помогал войти в крут местной знати, найти достойную партию, вместе с супругом придан, капиталу аристократический оттенок.

«Так поступали если не для себя, то для детей. В Великобритании XIX в. ценность хорошего образования состояла прежде всего в возможности избежать профессионального обучения, уклониться от общественно-полезного труда, усвоить искусство позерства и непомерных притязаний».

С точки зрения образования, США мало чем отличались от своей бывшей метрополии – здесь прослеживается яркая наследственность отношения населения к образованию, доступ к которому носило даже некий эзотерический оттенок. Стоит только вспомнить Лигу Плюща, аристократический ореол которой противоречит американской элитарной традиции.

Во Франции и Германии дело обстояло иначе: превосходное, пропитанное духом соперничества техническое и научное образование порождало талант, необходимый для замены праздных наследников. Выглядит парадоксальным, но Франция наряду с Германией в сфере образования сильно выигрывают в сравнении с техническо подкованной Великобританией. «Эрик Хобсбаум приводит европейскую статистику накануне Первой мировой войны: в 1913 г. в университетах Великобритании училось всего 9 тыс. студентов, а в Германии их насчитывалось почти 60 тыс. Учебные заведения Германии выпускали около 3 тыс. инженеров в год, а Англии и Уэльса — всего 350 обладателей дипломов первой и второй степени во всех отраслях науки и техники, практически неподготовленных к исследовательской работе. Хобсбаум утверждает, что «этот исключительно статистический феномен не обязательно должен был сопровождаться общей потерей импульса и эффективности», но, по-моему, он ошибался. Статистические данные свидетельствуют не только о сокращении количества талантливых и знающих свое дело членов общества, но и указывают на предубежденность против развития производства в целом.[[26]](#endnote-24)[[27]](#footnote-3)»

Диверсификация деятельности была бы невозможна без поддержки и помощи технических специалистов и менеджеров, способных выполнить требования, действующие в той или иной отрасли. Со сторонними специалистами сотрудничают даже компании, работающие в одной отрасли, поскольку наука и техника не стоит на месте и ни одна семья не может рассчитывать, что среди потомков и супругов представителей очередного поколения найдутся обладатели всех нужных знаний и навыков. Тем не менее успех отдельных фирм особенно заметен. таковы Кехлины из Эльзаса: у Самуэля Кехлина, основателя первой в регионе текстильной фабрики, было шестнадцать детей. Сменились три поколения, но у потомков Кехлина количество детей в среднем на семью по-прежнему составляет не меньше 5,2. Это уже сотни человек. Традиции и гордость Кехлинов предписывали отправлять отпрысков в лучшие учебные заведения, давать им полезное образование, которое окупится в будущем. примерно за столетие отрасль стала достоянием единственной семьи, наследники которой вырастали настоящими промышленниками[[28]](#endnote-25).

Евроцентризм или универсализм?

Имеем ли мы право перенести наши промежуточные итоги на не-европейские и не-американские общества? Да, и это еще не все. Фукуяма выделил, и Лэндс в своем исследовании отметил, что восточная цивилизация может внести в капиталистические отношения не только свою специфику, но и общеполезную контрибуцию.

Образцом такого вклада является метод «бережливого производства» (*lean production*). Фукуяма приводит этот метод в качестве яркого примера вклада не-западной страны (в геополитическом смысле этого слова) в мировую копилку «лучших практик». «Главной задачей, согласно производственной системе Toyota, было действовать бережливо и продуманно. […] Во-первых, материалы доставляли только при необходимости, т. е. как раз вовремя, что значительно снижало бесцельные затраты и помогало избегать заторов. […] «Бережливое производство» также предусматриваю более слаженный подход команды к работе, потому вписывалось в культурные традиции японцев, а теперь с успехом внедряется на заводах всего мира[[29]](#endnote-26)».

Японцы вообще преуспели во впитывании западных капиталистических ценностей. И это касается не только периода Мейдзи (1868—1889 гг.). В послевоенный период на этом дальневосточном народе висел ярлык подражателей (прямо как сейчас – на китайцах). Но уже к 1970-м гг. они вышли на мировой рынок крупным игроком в таких отраслях как судостроение, текстильная промышленность, металлургия и, конечно же, электроника.

Разумеется, проведение четких параллелей может наткнуться на сопротивление антагонистов оригинального развития обществ, но, считаю, будет не лишним указать на то, что некоторые азиатские народы играли ведущие роли в своих регионах, являлись связующими элементами. Жители Индийского полуострова преуспели в торговле на Индийском, собственно, океане, причем эти позиции сохранились и во времена британского владычества. Китайцы, в свою очередь, закрепились на островах Тихого океана, в том числе в Сингапуре и на Филиппинах, где до сих пор живет относительно большое число представителей этого народа.

Все это является свидетельством того, что Запад в идеологическом плане не может претендовать на исключительную роль законодателя верных хозяйствующих отношений. Если использовать гумилевскую терминологию, то можно сказать, что на тот момент, когда в Европе процветал «протестантский дух» (необходимое, но не достаточное условие успешного заселения материков за океаном), Восток просто-напросто растратил всю свою пассионарность. На фоне господства западной модели экономических взаимоотношений теряется аутентичность оных в восточных сообществах, которые несомненно были подкреплены религиозной и национальной традицией, как условие высокого уровня доверия.

# Список литературы

* Кеничи Омае. Мышление стратега. Москва. Альпина Бизнес Букс. 2008．
* Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу. Под ред. Л. Харрисона и С. Хантингтона. (Lawrence Harrison, Samuel Huntington (eds.) Culture Matters: How Values Shape Human Progress. — New York: Basic Books, 2000.) — M.: Московская школа политических исследований, 2002
* Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. М.: Айрис-пресс, 2011.
* Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007.
* Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: Пер. с англ. / Ф. Фукуяма. — М.: ООО «Издательство ACT»: ЗАО НПП «Ермак», 2004.
* Blondel C. Heyden Van der L. Multi-generational French Family Firms / Families in Business, 2002. - #4.
* Chandler, Alfred D, Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (Cambridge: Harvard University Press / Belknap, 1990).
* Landes David S. French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century. The Journal of Economic History. Vol. 9, No. 1 (May, 1949).
* Journal of France: Business Week, 2003. - #10.

1. Blondel C. Heyden Van der L. Multi-generational French Family Firms / Families in Business, 2002. - #4. [↑](#endnote-ref-1)
2. Journal of France: Business Week, 2003. - #10. [↑](#endnote-ref-2)
3. \* Сейчас научный сотрудник Центра по вопросам демократии, развития и верховенства права в Стэнфорде [↑](#footnote-ref-1)
4. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: Пер. с англ. / Ф. Фукуяма. — М.: ООО «Издательство ACT»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. с. 138 [↑](#endnote-ref-3)
5. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachussets, 1990. – с. 4 [↑](#endnote-ref-4)
6. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 223 [↑](#endnote-ref-5)
7. Kuznets, Simon. Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure. Cambridge, Massachusetts, 1971. – сс. 316-317 [↑](#endnote-ref-6)
8. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 227 [↑](#endnote-ref-7)
9. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 227 [↑](#endnote-ref-8)
10. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 389 [↑](#endnote-ref-9)
11. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 242 [↑](#endnote-ref-10)
12. Miao, Eugene A. The unused resources: The role of London Stock Exchange in Industrial Development, 1880-1910. (Research paper, Harvard Business School, Boston, Mass., 1986-87). [↑](#endnote-ref-11)
13. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 390 [↑](#endnote-ref-12)
14. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 588 [↑](#endnote-ref-13)
15. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 591 [↑](#endnote-ref-14)
16. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1990. – сс. 592 [↑](#endnote-ref-15)
17. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 341 [↑](#endnote-ref-16)
18. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 283 [↑](#endnote-ref-17)
19. Другая немаловажная проблема – реорганизация предприятия из закрытого типа в акционерное общество. [↑](#footnote-ref-2)
20. Chandler, Alfred Dupont. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap press of Harvard University Press. Cambridge, Massachussets, 1990. – сс. 633-657 [↑](#endnote-ref-18)
21. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 164 [↑](#endnote-ref-19)
22. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 325, с. 333 [↑](#endnote-ref-20)
23. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 217 [↑](#endnote-ref-21)
24. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. сс. 201-202 [↑](#endnote-ref-22)
25. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 265 [↑](#endnote-ref-23)
26. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 342-343 [↑](#endnote-ref-24)
27. Цит. по работе Люсетт ле Ван-Лемель в: Marsaielle J.L.J. ed. Créateurs et créations d’enterprises. – с. 37 [↑](#footnote-ref-3)
28. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 346 [↑](#endnote-ref-25)
29. Дэвид С. Лэндс. Династии. Взлеты и падения самых известных семейных предприятий мира. Изд-во Добрая книга. 2007. с. 244 [↑](#endnote-ref-26)