



Harvard Business
Review Family
Business
Handbook: How to
Build and Sustain
a Successful,
Enduring
Enterprise

Josh Baron,
Rob Lachenauer

Harvard Business Review: настольная книга по семейному бизнесу

Как построить и сохранить успешное
предприятие

Джош Бэрн, Роб Лахенауэр

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг. Саммари

Smart Reading

**Harvard Business Review:
настольная книга по семейному
бизнесу. Как построить
и сохранить успешное
предприятие. Джош Бэрон,
Роб Лахенауэр. Саммари**

«Смарт Ридинг»

2023

Smart Reading

Harvard Business Review: настольная книга по семейному бизнесу. Как построить и сохранить успешное предприятие. Джош Бэрон, Роб Лахенауэр. Саммари / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2023 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг. Саммари)

Это саммари – сокращенная версия книги «Harvard Business Review: настольная книга по семейному бизнесу. Как построить и сохранить успешное предприятие» Джош Бэрона и Роба Лахенауэра. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. Итальянская винодельческая компания Marchesi Antinori была основана в 1385 году и просуществовала как семейный бизнес более шести веков. Marchesi Antinori пережила многие кризисы и дефолты, Вторую мировую войну и даже метаноловый кризис 1980-х годов, в результате которого погибли десятки людей, употреблявших определенные вина из региона Пьемонт в Италии. Однако и эта трагедия не убила многовековой бизнес. В наши дни компания процветает, потому что ей эффективно управляет двадцать шестое (да, такое бывает) поколение семьи Антинори. Джош Бэрон и Роб Лахенауэр несколько десятилетий консультировали семейные предприятия по всему миру. Им удалось взломать код успеха лучших семейных компаний – и они рассказывают об этом в своей чудесной книге. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Дело совсем не в розах	6
Особенности семейного бизнеса	7
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Smart Reading

Harvard Business Review: настольная книга по семейному бизнесу. Как построить и сохранить успешное предприятие. Джош Бэрон, Роб Лахенауэр. Саммари

Оригинальное название:

Harvard Business Review Family Business Handbook: How to Build and Sustain a Successful, Enduring Enterprise

Авторы:

Josh Baron, Rob Lachenauer

www.smartreading.ru

Дело совсем не в розах

Сложно представить, чтобы в совете директоров публичной компании возник серьезный конфликт из-за ландшафтного дизайна. А вот в семейном бизнесе такое возможно. Джош Бэрон и Роб Лахенауэр однажды стали свидетелями того, как старые кусты роз едва не привели к краху успешный семейный бизнес второго поколения.

Изначально владельцы компании и консультанты собирались обсудить, следует ли уволить наемного генерального директора, который не справлялся со своими обязанностями. Но вместо этого братья (они же собственники) с пеной у рта спорили о том, имеет ли один из них право «подрезать» или «уничтожить» (в зависимости от того, чья версия вам кажется более правдоподобной) кусты роз, посаженные их матерью. Владельцы семейного бизнеса сильно поссорились. После этого они не только не смогли принять ни одного совместного решения, но и, кажется, напрочь забыли о цели встречи.

На самом деле спор возник вовсе не из-за роз. Причиной конфликта стали многолетние обиды, борьба за власть и желание каждого сохранить наследие своих родителей. Битва за кусты роз лишь подсветила трудности в принятии совместных решений в семейном бизнесе. Хорошо, что в конце концов члены семьи сумели увидеть и признать эту проблему. Они сохранили не только бизнес, но и добрые отношения.

Семья и бизнес – две самые мощные силы в мире¹. Если их объединить, они становятся еще влиятельнее и сложнее. Джош Барон и Роб Лахенауэр несколько десятилетий изучали тонкости ведения семейного бизнеса, работая с семейными предприятиями разных масштабов, относящимися к разным отраслям и имеющими разное географическое положение. Прочитав саммари, вы поймете, чем семейный бизнес отличается от обычного, с какими проблемами сталкиваются собственники семейных компаний и что нужно сделать, чтобы построить и развивать успешное предприятие, которое вы сможете оставить в наследство не только детям, но также внукам и правнукам.

¹ Читайте саммари книги Джеймса Хьюза – младшего «Богатство семьи. Как сохранить в семье человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы».

Особенности семейного бизнеса

Далекие от темы люди часто удивляются тому, что *семейный бизнес не подчиняется общепринятым правилам ведения бизнеса*. Семейный бизнес можно понять, если перестать рассматривать его как обычный бизнес и признать, что у него есть отличительные черты.

Особенность 1. Сильное влияние отдельных людей

У руля каждой успешной семейной компании стоит лидер, личность которого определяет стратегию ведения бизнеса. Но *у руководителей и одновременно владельцев бизнеса больше полномочий для принятия решений, к тому же срок их руководства намного длиннее, чем у CEO публичной компании*.

Средний срок пребывания на посту генерального директора в семейном предприятии составляет не менее 13 лет, в то время как в публичных компаниях – около пяти лет.

Существует миф о том, что только основатели компаний оказывают значительное влияние на бизнес, а дальше все работает по накатанной. На самом деле, следующие поколения могут полностью изменить семейную компанию.

Руперт Мердок² получил в наследство от отца скромную локальную газету и построил глобальную многомиллиардную империю.

Владельцы компаний могут играть важную роль, даже если они не являются генеральными директорами. Более того, их супруги, дети, двоюродные братья и другие *родственники, которые не имеют юридического отношения к бизнесу, могут влиять на важные решения и направления развития семейной компании*. Известны случаи, когда несемейный генеральный директор, который пользовался полной поддержкой владельцев, играл значительную роль в формировании семейного бизнеса.

Главный редактор журнала Vogue Анна Винтур, прототип главной героини фильма «Дьявол носит Prada», на протяжении десятилетий пользовалась неизменной поддержкой Сая Ньюхауса, совладельца медиаконцерна Advance Publications, частью которого был Vogue. Анна была необычайно влиятельной фигурой не только в Vogue, но и в отрасли в целом.

Особенность 2. Многомерные и тесные отношения

В отличие от несемейного бизнеса, где профессиональные и личные отношения разделяют четкие границы, в семейных компаниях люди находятся в разных типах отношений, которые глубоко и порой неожиданно влияют друг на друга:

► **Семейные отношения** хороши, когда они прощающие, защищающие и поддерживающие. Это самые длительные отношения в жизни большинства людей. И самые эмоциональные.

² Кит Руперт Мердок – австралийский и американский предприниматель, владелец СМИ, кинокомпаний и издательств в США, Австралии, Европе, Латинской Америке и Азии. Основатель, председатель совета и CEO News Corp и 21st Century Fox.

► **Деловые отношения** иерархичны – есть начальник и структура подчинения. На работе приходится подчиняться, даже если ваш начальник стоит ниже в семейной иерархии, например приходится вам племянником. В несемейной компании, если вы не соответствуете требованиям, вас увольняют или вы уходите. Быстро выйти из семейного бизнеса не так просто. Например, в большинстве семейных компаний существуют ограничения на то, кому и как вы можете продать свою долю.

В семейном бизнесе решения не могут быть просто деловыми или просто семейными. Каждое важное решение – сократить выплату дивидендов маме, выкупить долю двоюродного брата, пропустить семейную встречу или отпустить жену с работы пораньше – представляет собой сложный комплекс семейных отношений, деловой иерархии и власти владельца.

Особенность 3. Системная динамика

Семейный бизнес – это система, и люди, входящие в нее, существуют во взаимосвязанной среде, которая влияет на все происходящее. Системная динамика определяет то, что происходит в семейном бизнесе, как люди действуют и даже чего они хотят. В семейном бизнесе действуют четыре основные системные динамики:

► **Одинаковость.** Несмотря на различия семейных бизнесов, у них много общего. Вы можете учиться на опыте (но не слепо следовать примеру) других компаний, прошедших вашу текущую стадию развития. При этом величина, географическое положение и отрасль не слишком важны.

Маленькое семейное кафе, ферма, на которой работают преимущественно родственники, и бизнес-империя Рокфеллеров при всей внешней непохожести имеют много общего.

► **Взаимность.** Для достижения значимых результатов необходимо сотрудничество. Семейный бизнес – это «командный спорт». Вы выигрываете вместе и проигрываете вместе.

Основатели могут быть уверены, что дети продолжат их дело, но если следующее поколение не захочет взяться за него, то семейного бизнеса не станет. Поэтому даже самые властные люди в семейном бизнесе должны научиться идти на компромисс, если они хотят достичь целей, которые зависят от действий других.

► **Конкуренция.** Соперничество и конфликты интересов неизбежны, особенно если бизнес существует не в первом поколении. Основанием для принятия того или иного правила со стороны создателя бизнеса часто является простое «Потому что я так сказал!». Но когда ваш бизнес охватывает новые поколения, в нем участвуют гораздо больше людей, возникает множество конкурирующих интересов. Люди могут хотеть разного – дивидендов, роста компании или ее продажи, статуса, любви, признания, работы для себя и следующего поколения и т. д. Конкурирующие требования предъявляются к компании, владельцам и семье и зависят от степени вовлеченности человека в семейный бизнес.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.