



Книга Семейные войны

Как преодолевать конфликты и разногласия в семейном бизнесе

Грант Гордон, Найджел Николсон
Kogan Page, 2010
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В популярном телесериале “Даллас” была показана реальная жизнь богатого семейства – любовь, ненависть, ревность, соперничество и мстительность родственников. Авторы этой книги напоминают о том, что конфликты в семье – это не только плод воображения киносценаристов, но и острая проблема для многих семейных фирм. В книге разобраны причины, толкающие эти фирмы в пучину распрей и конфликтов. В качестве иллюстраций авторы приводят целый ряд шокирующих и назидательных примеров – как из художественной литературы, так и из истории всемирно известных семейных фирм. Книга дает интересные советы о том, что нужно делать участникам семейного бизнеса, чтобы мирно разрешать возникающие разногласия по вопросам собственности, управления и контроля над предприятием. По мнению *BooksInShort*, эта книга будет полезна всем, кто работает в семейном бизнесе, причем даже в том случае, если у них никаких разногласий с родственниками нет. Как говорится, предупрежден – значит вооружен.

Основные идеи

- Семейное предприятие – самая традиционная форма организации бизнеса.
- Родственные связи, общие ценности и видение перспектив – весомые конкурентные преимущества семейных фирм.
- Среди участников семейного бизнеса нередко наблюдаются раздоры.
- Семейный бизнес может прийти к краху из-за конфликтов между супругами, родителями и детьми, братьями и сестрами.
- Внутрисемейные конфликты нужно выявлять на самых ранних стадиях.
- Довольно часто поводом для раздоров в семейных фирмах становится вопрос о передаче бизнеса от отца к старшему сыну.
- Дети основателя семейной фирмы не всегда обладают способностями и талантами, необходимыми для управления ею.
- Основатель семейного дела должен заранее продумать вопрос преемственности, чтобы предотвратить распри между родственниками.
- Участникам семейного бизнеса следует относиться к отношениям внутри семьи не менее внимательно, чем к сугубо коммерческим вопросам.
- Членам семьи нужно проанализировать влияние наследственных, психологических и ситуационных факторов на работу семейной фирмы.

Краткое содержание

Бизнес в кругу родных

Семейный бизнес – основа основ мировой финансовой системы и главная движущая сила экономики большинства стран. Многие семейные предприятия имеют древнюю историю. Например, история одной японской семейной компании, специализирующейся на ремонте храмовых зданий, начинается в 578 году и насчитывает уже сорок поколений. В Италии до сих пор существует знаменитая семейная винодельческая фирма, основанная в 1141 году. Многие крупные современные корпорации начинали свою деятельность как семейные предприятия. Прочные семейные узы до сих пор сохраняются во многих из них, включая Samsung (Южная Корея), H&M (Швеция) и BMW (Германия).

“Для многих семей ведение совместного бизнеса оказывается неподъемной ношей”.

Совместно ведя бизнес, члены семьи могут добиться впечатляющих результатов, поскольку их объединяют кровные узы, готовность к взаимопомощи и единство целей. Но если члены семьи начинают враждовать, это нередко приводит к трагедиям поистине шекспировского масштаба: родственники ожесточенно конфликтуют друг с другом, братья и сестры ссорятся, сыновья отнимают власть у родителей, а различные ветви семьи соперничают за власть. В результате солидные семейные предприятия прекращают существование: одни из них распадаются на мелкие фирмы, другие меняют специализацию и терпят крах – все стороны конфликта так или иначе остаются в проигрыше. Вот лишь несколько примеров воздействия конфликтов на семейный бизнес.

- **Фредерик Кох-старший** основал компанию **Koch Industries** в 1940 году. Сегодня ее выручка составляет 80 миллиардов долларов, а основными направлениями бизнеса стали производство труб, потребительских товаров и полимеров. Перед смертью Кох-старший завещал своим детям – Фредерику-младшему, Чарльзу и близнецам Дэвиду и Биллу – относиться друг к другу с добротой и великодушием. К сожалению, этому не суждено было сбыться. После смерти отца между братьями началась вражда за право управлять семейным делом. Билли попытался исключить Чарльза из состава правления фирмы, однако Чарльз, заручившись поддержкой Дэвида, смог привлечь на свою сторону ряд влиятельных акционеров и сохранил за собой кресло руководителя. В результате Билли и Фредерик ушли из компании, а Чарльз и Дэвид при поддержке одного из влиятельных партнеров сосредоточили в своих руках все рычаги управления фирмой. Билли нанял целую команду адвокатов и целых десять лет вел тяжбу с Чарльзом и Дэвидом о продаже активов компании, в итоге потерпев поражение. Не желая признавать себя побежденным, Билли принял активное участие в расследовании Сенатом США деятельности Koch Industries. В конце концов братьям удалось уладить все свои разногласия, однако произошло это через 20 лет, заполненных судебными разбирательствами.
- Обувная фирма **Bata Shoe Company** имеет более чем вековую историю. Компания ведет свой бизнес в 69 странах, продавая сотни миллионов пар обуви ежегодно. Томас Бата основал семейное дело в Моравии (сегодня – территория Чехии). Когда он умер, не оставив завещания, его сыну Томасу было всего 17 лет, и поэтому управление компанией перешло к Яну, сводному брату основателя. Когда Томас достиг совершеннолетия, ему по итогам долгой судебной тяжбы удалось отстранить своего дядю от дел и вернуть право на управление семейным бизнесом. Вскоре Томас и его жена Соня решили перенести свой бизнес в Канаду. У них было четверо детей: Том-младший, Кристина, Моника и Розмари. Позже Том-младший занял должность исполнительного директора Bata Shoe Company, однако Том-старший с женой не захотели терять контроль над деятельностью компании. Том-младший не смог с этим примириться и покинул фирму. На должность исполнительного директора был приглашен человек со стороны, который, однако, не сумел найти общего языка с Томасом-старшим и тоже был вынужден уйти. Три года пост главы компании оставался незанятым, а затем исполнительным директором был назначен Джим Пантелидис. Однако ему не удалось заручиться поддержкой Тома-младшего, который хотя и не руководил компанией, но оставался членом ее правления. В итоге Том-младший при поддержке сестер уволил Пантелидису и вернул себе кресло исполнительного директора, и на этом война за семейный бизнес завершилась.
- Компания–производитель алкогольных напитков **Seagram Corporation** была основана Сэмом Бронфманом в 1920-е годы. Под руководством Сэма она стала одной из крупнейших компаний США. Его старший сын Эдгар, достигнув совершеннолетия, также стал принимать участие в управлении компанией, при этом постоянно конфликтуя со своим строгим и эгоцентричным отцом. Сэм умер в 1971 году, и Эдгар сумел расширить семейный бизнес, приобретя ряд известных компаний. В 1986 году он назначил преемником своего второго сына Эдгара-младшего, который, однако, был недисциплинированным человеком и к тому же не имел опыта работы в торговле. Тем не менее, несмотря на эти недостатки, он смог убедить совет директоров переориентировать бизнес компании с алкогольных напитков на рынок развлечений и массмедиа. Вскоре Seagram Corporation приобрела компанию MCA/Universal Studios, а затем Эдгар-младший принял крайне недальновидное решение о продаже Seagram Corporation французской фирме Vivendi, рассчитывая возместить стоимость своей компании акциями Vivendi. Это была чудовищная ошибка, поскольку к тому моменту у Vivendi накопились крупные долги. Сразу же после приобретения Seagram акции Vivendi резко упали в цене. В итоге семья Бронфман потеряла значительную часть своего состояния – это произошло прежде всего потому, что во главе семейного бизнеса встал человек, не способный им управлять.

Причины конфликтов в семейном бизнесе

Чаще всего в семейном бизнесе конфликтуют между собой отцы и сыновья, братья и сестры, мужья и жены. Главе семейной компании следует научиться опознавать первые признаки проблем, назревающих между родственниками. Перемены в поведении и жалобы родственников на несправедливое к себе отношение – одни из таких признаков. Члены семьи перестают делиться друг с другом информацией и уже не могут ни о чем договориться – в особенности о человеке, который должен стоять во главе семейного дела, а старшие члены семьи, возраст которых приближается к пенсионному, отказываются передавать бразды правления молодому поколению.

“Семья – это кипящий котел человеческих страстей; каждый член семьи вносит в этот котел свой особый аромат”.

Конфликты в семейном бизнесе, как и в любом другом, имеют две стороны. Первая – это предмет конфликта: деньги, власть, влияние, самолюбие, этические принципы, жизненные ценности и так далее. Вторая сторона конфликта – это особенности его участников. Чаще всего разногласия возникают между членами семьи, которые стремятся к несовместимым целям, и в результате им приходится соперничать за общие ресурсы. Другие факторы, провоцирующие конфликты в семейном бизнесе, – соперничество между братьями и сестрами, личные антипатии, недоверие и тайные махинации (или даже мошенничество) кого-то из родственников.

“Не следует чрезмерно уповать на то, что ваши дети унаследуют те ваши черты, благодаря которым вам удалось построить семейный бизнес”.

Чаще всего главным виновником конфликта в семейном бизнесе становится сам его основатель, который не в состоянии адекватно оценить деловые способности своих детей. Камнем преткновения между родственниками становится “право первородства” – передача власти от отца к старшему сыну. Не менее серьезным источником проблем бывают попытки основателя семейного бизнеса диктовать свою волю даже после собственной смерти – например, с помощью завещания, содержащего нелепые или несправедливые распоряжения. Проблемы возникают и в том случае, когда глава семейного бизнеса умирает, не оставив завещания, и в результате между его детьми и другими членами семьи разгорается спор об управлении бизнесом, праве собственности и разделе капитала.

“Вопросы преемственности – ахиллесова пята многих семейных фирм”.

К сожалению, главы многих семейных компаний вместо того, чтобы заложить фундамент для будущего процветания, ставят своих наследников в такие условия, в которых они вынуждены жестоко соперничать друг с другом. Два соперничающих брата (или сестры) вступают в семейный бизнес, получив равные полномочия и право распоряжаться общими ресурсами. Однако когда интересы игроков противоположны, победить в игре может только один из них. В такой ситуации нет ничего удивительного в том, что двое близких людей, которые при других обстоятельствах могли бы стать надежными партнерами, превращаются в соперников, постоянно конфликтующих друг с другом.

“Интересы родителей и детей довольно часто расходятся – иногда это расхождение может иметь фатальные последствия для семейного бизнеса”.

Еще одна проблема, свойственная многим семейным фирмам, возникает, когда отдельный член семьи пользуется деньгами и другими благами семейного дела, но при этом не вносит в него свой вклад. Или же члены семьи получают в семейной компании хорошо оплачиваемую, не требующую больших усилий работу – не потому, что они хорошие специалисты, а исключительно благодаря родственным связям.

“Доверие – главная составляющая успеха в бизнесе; это краеугольный камень в фундаменте семейных фирм”.

Напряженность между родителями и детьми – еще одна важная причина конфликтов в семейных фирмах. Родители стремятся оградить своих чад от опасностей – это стремление естественно, когда дети еще маленькие, но может превратиться в проблему, когда они взрослеют. Повзрослевшие дети желают сами распоряжаться своей жизнью, но родители не хотят ослаблять свой контроль над ними. Ситуация усложняется еще больше, если сын или дочь проявляют независимость в управлении семейным бизнесом.

Как решать проблемы в семейном бизнесе

Знание своих сильных и слабых сторон, проницательность, самодисциплина, психологическая гибкость и способность адаптироваться – такими качествами должны обладать участники семейного бизнеса, чтобы решать возникающие проблемы. Прежде всего все они должны стремиться к тому, чтобы благополучие семьи стояло выше личных интересов отдельных людей. Руководителям семейных фирм следует учить своих детей подавлять в себе эгоизм и не держать зла друг на друга. Злопамятность родственников – распространенная проблема в семейных фирмах. Часто бывает, что различные ветви семьи долгое время таят зло друг на друга за обиды, нанесенные в далеком прошлом. Основой взаимоотношений в семейном бизнесе должно стать благоразумие и осмотрительность. К сожалению, отношения, построенные на благоразумии, в семейном бизнесе редкость не меньшая, чем в других областях жизни. Именно поэтому главы семейных компаний должны тщательно думать, прежде чем передавать бизнес кому-то из детей.

“Отрицательно сказаться на семейном бизнесе может как полное отсутствие конфликтов, так и их чрезмерность”.

Руководителям семейных фирм нужно научиться беспристрастно оценивать таланты и способности своих родственников. Кроме того, глава семейного бизнеса должен быть готов вовремя уйти с должности, чтобы уступить дорогу молодому поколению. Наконец, участникам семейного бизнеса следует смириться с “генной лотереей” и признать, что у одних из них есть врожденный талант к управлению, у других – к торговле или производству, а есть и такие, кому заниматься бизнесом совершенно противопоказано.

“Ничто не может соперничать с коллективной культурой крепкой и сплоченной семьи”.

Взаимное доверие – фундамент семейного бизнеса. Уделяйте пристальное внимание взаимоотношениям между членами семьи. Не бойтесь выступать посредником при разрешении конфликтов между ними. Старшие члены семьи, занимающие руководящие должности в семейной компании, должны воспитать в себе сдержанность и самодисциплину, чтобы не превратиться в деспотичных тиранов. Если у одного члена семьи есть обоснованные претензии к другому, каждую из этих претензий нужно обсуждать отдельно, поскольку одновременное обсуждение всех обид, накопившихся между родственниками, чревато еще большим осложнением конфликта. Не требуйте от родственников ничего в ультимативной форме и уважайте их точку зрения. Ниже перечислен ряд аспектов семейного бизнеса, требующих особенно внимательного отношения к себе.

- **Преемственность поколений.** Разработайте план передачи управления фирмой от старшего поколения к младшему. Этот план не должен выступить причиной разногласий между вашими детьми или другими родственниками.
- **Планирование и информирование.** Разработайте такие процессы управления, в рамках которых все важные решения будут приниматься только на основе достоверных данных, взвешенных оценок и тщательного анализа.
- **Коммуникация.** Убедитесь в том, что члены семьи, работающие в вашей фирме, понимают и разделяют ее цели и планы. Позаботьтесь о том, чтобы каждый из них был осведомлен о положении дел в компании и понимал свою роль в ее деятельности. Так вы предотвратите появление у отдельных членов семьи “особых интересов”.
- **Семейный совет.** У каждого родственника должна быть возможность выразить озабоченность по поводу тех или иных вопросов на семейном совете. Это лучший способ устранять претензии друг к другу, которые могут отравлять взаимоотношения.
- **Корпоративное управление.** Семейная фирма нуждается в объективной оценке своей работы со стороны. Эту функцию может выполнять совет директоров.
- **Обучение и подготовка.** Чтобы члены семьи могли успешно руководить бизнесом, они должны иметь подходящую квалификацию и профессиональную подготовку.
- **Механизмы выхода из бизнеса.** Каждый член семьи, владеющий акциями компании, должен получить право распоряжаться своей долей собственности по своему усмотрению без ограничений и препятствий со стороны других родственников.
- **Разрешение конфликтных ситуаций.** Придумайте формальный механизм преодоления разногласий между членами семьи.
- **Изучение опыта других компаний.** Изолированность может довести до краха любую семейную фирму. Будьте открыты для свежих идей.

“Участники семейного бизнеса должны быть достаточно умудренными жизнью и бдительными людьми, чтобы управлять

психологической атмосферой в своей компании, избегая конфликтных вопросов”.

Коммерческие фирмы добиваются процветания благодаря четкой ориентации бизнеса, целеустремленности и единству усилий. Сплоченные семейные компании обладают всеми этими преимуществами. Члены семейного бизнеса, планируя свои действия, должны научиться принимать в расчет все характеристики своей семьи – наследственные, психологические, ситуационные, а также предвидеть потенциальные причины конфликтов между родственниками. Чтобы воплотить в жизнь эффективную стратегию взаимоотношений в семейном бизнесе, требуется прозорливость и любовь к своим близким. В конце концов, семья есть семья, каким бы бизнесом она ни занималась.

Об авторах

Грант Гордон – генеральный директор некоммерческой организации, оказывающей поддержку семейным фирмам в Великобритании. **Найджел Николсон** – писатель, преподаватель организационного поведения в Лондонской школе бизнеса (Великобритания).
