

Оглавление

Об авторе	VII
О книге	IX

От автора	3
Введение	7

Часть I. Моя философия

Глава 1. Долговременное сохранение богатства в системе управления семьей	17
--	----

Часть II. Семейные обычаи

Глава 2. Программа действий семьи	65
Глава 3. Ритуалы	75
Глава 4. Семейный баланс и отчет о прибылях и убытках	81
Глава 5. Распределение инвестиций	87
Глава 6. Две важные практики	95
Глава 7. Семейный банк	107
Глава 8. Покровители, советники, наставники и hommes d'affaires	113

Часть III. Роли и обязанности

Глава 9. Контроль без обладания	129
Глава 10. Бенефициары	135

Глава 1

Долговременное сохранение богатства в системе управления семьей

СЕМЕЙНЫЕ состояния отнюдь не вечны. Одно или два поколения семьи, пренебрегающие тщательным планированием и экономией, способны с легкостью разбазарить капитал, заработанный тяжким трудом. Феномен состояний, утекающих как сквозь пальцы, настолько известен, что даже породил поговорку: «Каждое четвертое поколение ходит в одной рубашке». В США улетающие состояния не редкость, однако вариации на тему этой поговорки встречаются во всем мире — от Азии до Ирландии. Ее ирландский аналог — «Каждое четвертое поколение носит деревянные башмаки» — подразумевает следующую цепь событий. Первое поколение семьи ходит в грубых деревянных башмаках, всю жизнь копается на картофельном поле, не получает официального образования и упорным трудом на грани истощения сколачивает состояние, придерживаясь режима строгой экономии. Второе поколение той же семьи учится в университетах, носит модную одежду, имеет особняк в городе и загородный дом и в конце концов попадает в высшее общество. Многочисленные представители третьего поколения растут в роскоши, почти или совсем не работают, транжирят деньги и в итоге вынуждают четвертое поколение заниматься фи-

зическим трудом на картофельном поле. Это классический трехступенчатый процесс: сначала — период созидания, затем — период застоя или поддержания статус-кво и в конце — период потери накопленного.

Но неужели этот цикл «из грязи в князи — и обратно» неизбежен? Лично я считаю, что нет, и в этой главе излагаю свою точку зрения, объясняю, почему большинству семей не удастся сохранить богатство в течение длительного времени, доказываю, что разорения можно избежать, и предлагаю теорию и практические способы успешного сохранения капитала. Ниже приведены рассматриваемый вопрос, суть проблемы, теоретическое обоснование, решение и практические способы сохранения фамильного состояния на протяжении длительного времени.

I. Вопрос: может ли семья успешно сохранять свое состояние в течение более чем сотни лет или, по крайней мере, на протяжении жизни четырех поколений?

II. Проблема: история попыток долговременного сохранения семейных состояний — это летопись неудач, нашедших отражение в поговорке: «Каждое четвертое поколение ходит в одной рубашке».

III. Теория

- А. Долговременное сохранение семейного состояния зависит в первую очередь от человеческого фактора.
- Б. Сохранение богатства — динамическая групповая деятельность или процесс управления, которому в каждом последующем поколении необходим импульс для преодоления угрозы возрастания энтропии*.
- В. Каждый член семьи — ее достояние.
- Г. Богатство семьи складывается из человеческого и интеллектуального капиталов ее членов.
Финансовый капитал семьи — инструмент для

* Энтропия — здесь и далее: процесс накопления хаоса, ведущий к дезорганизации системы.

- поддержания прироста человеческого и интеллектуального капиталов.
- Д. Чтобы успешно сохранять свое состояние, семья должна представлять собой сплоченную социальную группу людей с общими ценностями, а каждое последующее поколение должно принимать эти ценности и вливаться в группу.
- Е. Для успешного сохранения состояния семья должна создать систему представительного управления, посредством которой будет активно распоряжаться семейными ценностями. Каждое последующее поколение должно принимать участие в управлении состоянием.
- Ж. Целью органа управления семейным состоянием должно быть улучшение благосостояния каждого члена семьи. Это пойдет на пользу семье в целом и обеспечит долговременное сохранение семейного богатства: его человеческого, интеллектуального и финансового капиталов.

IV. Решение: семья способна успешно беречь и приумножать свое состояние на протяжении более чем сотни лет, если в основе созданной ею системы представительного управления и практических методов лежит совокупность общих ценностей, объединяющих семью и отличающих ее от остальных.

V. Практические методы: семья должна иметь в своем распоряжении достаточно количественных и, что еще важнее, качественных методов, позволяющих в течение длительного времени чаще принимать позитивные, а не негативные решения относительно использования человеческого, интеллектуального и финансового капиталов.

I. Вопрос

Может ли семья успешно сохранять свое состояние в течение более чем сотни лет или, по крайней мере, на протяжении жизни четырех поколений?

С вашего разрешения, поделюсь краткой историей своих открытий и озарений. В 1967 году началась моя карьера юриста в отделе трастов и недвижимости компании Coudert Brothers. К тому времени мой отец проработал в ней уже тридцать два года, специализируясь на корпоративном праве. Юриспруденцией он продолжал заниматься в той же компании еще восемнадцать лет. Мне повезло, все эти годы работать вместе с ним и, что еще важнее, учиться у него. Живой интерес отца вызывали вопросы наследования частных (с собственным капиталом) и открытых акционерных компаний. Он объяснил мне, что крах предприятий зачастую бывает результатом неэффективного долговременного планирования наследования.

Особенно высоко отец ценил уроки, которые получил, являясь членом нескольких советов директоров. Он рассказывал: «После избрания очередного руководителя высшего звена я подходил к нему с поздравлениями и обменивался рукопожатием. Само собой, новый руководитель ликовал, поскольку избрание на такой пост — важнейшее событие в его жизни и карьере, достойная кульминация многолетней работы. А я сразу спрашивал: “Кто ваш преемник?”. Мне отвечали удивленным взглядом, а потом радость на лицах руководителей гасла, сменялась пониманием и озабоченностью. И действительно, важнейшую роль в управлении предприятием играет продуманный порядок наследования или преемственности».

Я не забыл отцовские наставления. В каждом предприятии, к которому я имел отношение — будь оно государственным, частным, благотворительным или трастовым, — вопрос преемственности оставался решающим для долговременной жизнеспособности предприятия.

О том же свидетельствует и мой опыт работы с семьями. Способность семьи развивать бизнес в течение длительного периода времени неизменно опирается на безупречное долговременное планирование преемственности независимо от финансовых достижений семьи.

Семьи, предпринимающие попытки сохранить и приумножить свое состояние, зачастую не понимают, что сама семья — это тоже предприятие и что методы долговременного планирования преемственности, которые практикуются на других предприятиях, применимы и к семье. В распоряжении семьи, планирующей надолго сохранить свое состояние и принявшей на вооружение метафору «Семья — это предприятие», появляется замечательный психологический инструмент. Если семья понимает, что улучшение жизни каждого отдельно взятого ее члена — это бизнес, то она придерживается самой эффективной и полезной политики сохранения состояния. Логика отношения к семье как к предприятию требует использования в процессе планирования ее развития всех инструментов, которые обеспечивают и успех в бизнесе. Как в любом метафорическом случае, один набор представлений, созданный для конкретной цели, не может идеально подходить для достижения другой цели. Однако сами представления становятся отправной точкой для приобретения опыта и адаптации к решению новых задач.

На протяжении всей этой книги я буду пользоваться определенными терминами (они приведены ниже).

- **Семья:** не менее двух человек, связанных либо кровными, либо семейными и эмоциональными узами и считающих себя родственниками.
- **Состояние (богатство):** человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы семьи.
- **Сохранение:** динамическое усилие, требующее активного использования всех элементов человеческого, интеллектуального и финансового капиталов, необходимых для обеспечения семьи.
- **Долговременный:** продолжающийся в течение более чем ста лет или на протяжении жизни четырех поколений семьи.

II. Проблема

История попыток долговременного сохранения семейных состояний — это летопись неудач, нашедших отражение в поговорке: «Каждое четвертое поколение ходит в одной рубашке».

В 1974 году сыновья одного из самых преуспевающих бизнесменов Сингапура попросили меня встретиться с их отцом. Естественно, мне стало любопытно, почему выбор пал именно на меня, еще совсем неопытного специалиста, тем более что для встречи требовалось лететь на другой конец света, а мои потенциальные клиенты имели возможность нанять лучшего из сингапурских консультантов. Я предложил порекомендовать клиенту местного специалиста, но он настаивал на своем, и я согласился.

День встречи наступил, а я все еще не имел ни малейшего представления о том, зачем меня пригласили. За чаем в гигантском кабинете клиента мы успели обсудить и решить все мировые макроэкономические проблемы, а я продолжал недоумевать. И наконец мой мудрый, невероятно преуспевающий собеседник произнес: «Мистер Хьюз, вы, вероятно, гадаете, зачем я пригласил вас сюда. У нас, китайцев, есть поговорка: “Участь каждого четвертого поколения семьи — труд на рисовом поле”. Я не хочу, чтобы она постигла и мою семью. Не могли бы вы объяснить нам, как решают подобные проблемы американские семьи?». И я с радостью понял, что в моих силах помочь ему.

С 1974 года, путешествуя по всему миру и встречаясь с преуспевающими семьями, я слышал ту же мысль, выраженную по-разному. Оказалось, что у поговорки про единственную рубашку есть аналоги во всем мире, поскольку в ней заложена ценная мудрость о богатстве и человеческих поступках. К сожалению, в ней говорится только о разорении.

В поговорке о рубашке описан трехступенчатый процесс: создание, застой и потеря созданного. Любопытна

параллель с динамикой энергии. Согласно законам физики энергия аккумулируется, образует нечто новое, претерпевает период застоя или равновесия, а затем движется по пути возрастания энтропии, то есть к хаосу. Однако энергия не исчезает бесследно: она входит в состав новообразований, и все повторяется сначала. Очевидно, все формы жизни, которые можно рассматривать как организованные формы энергии, неизбежно претерпевают этот цикл. Вопрос для семей заключается лишь в том, растянется ли период созидания на несколько поколений, максимально отдалив таким образом период застоя и хаоса.

Мне нравится преподносить людям этот урок, напоминая им, что каждое поколение семьи — в сущности, ее первое поколение. И оно обладает той же созидательной силой, которой было наделено биологически первое поколение. Только когда семья перестает воспринимать себя как первое поколение, она рискует столкнуться с застоєм во втором и упадком в третьем поколении.

По каким же причинам всемирно известная поговорка в наше время так же справедлива, как в прошлом?

Первая причина: у всех народов сохранение богатства означало и продолжает означать накопление этого богатства в форме финансового капитала. Очень мало семей поняли, что их состояние складывается из капитала трех видов: человеческого, интеллектуального и финансового. Еще меньше семей осознали, что они не в состоянии уберечь свой финансовый капитал без активного управления человеческим и интеллектуальным. Лично я считаю, что решающий фактор утраты семейного состояния — это уделение львиной доли внимания финансовому капиталу и исключение из сферы внимания человеческого и интеллектуального капиталов. Если семья не понимает, в чем состоит ее богатство и не учится распоряжаться им, она неизменно обрекает своих потомков на ту самую участь из поговорки. В сущности, сосредоточение усилий только на финансовом капитале способно разорить уже второе поколение семьи.

Вторая причина: семьям невдомек, что сохранение богатства не статический, а динамический процесс и что каждое поколение семьи должно быть первым — поколением, создающим это богатство.

Многие члены семьи, получившие финансовый капитал по наследству, понятия не имеют, каким трудом он создавался, и зачастую придерживаются негативного мнения о самом создателе богатства. Представители последующих поколений семьи редко движимы теми же эмоциями, которые способствовали продуктивности первоначального создателя семейного капитала. Семья, которая предполагает или, хуже того, убеждена, что каждый ее член будет приумножать богатство и даже что в каждом поколении найдется обладатель созидательного инстинкта финансиста, обманывает сама себя. Такая семья встает на путь энтропии и движется прямым путем к разорению.

Чтобы сохранить богатство, семья должна приумножать его. Но каким образом?

Можно уделять больше внимания сохранению человеческого и интеллектуального капиталов семьи. Можно понять его ведущую роль в создании новых человеческих и интеллектуальных накоплений, а также уяснить, что совершенства в управлении финансовым капиталом достиг тот, кто создал этот капитал. Благодаря такому пониманию своей основной задачи каждое поколение способно выступать в роли первого поколения создателей богатства.

Третья причина: семьям зачастую не удается укладываться в определенные временные рамки в деле успешного сохранения богатства. В итоге планирование применения человеческого и интеллектуального капиталов семьи оказывается чересчур кратковременным и индивидуальным, семья чрезмерно занижает планку своих достижений. Время следует измерять поколениями. Иначе как семья сможет определить, удержалось ли на плаву ее четвертое поколение? Ближайшая перспектива для семьи — это двадцать лет, среднесрочная — пятьдесят, долговременная — сто лет. Если продолжительность жизни человека и впредь

будет расти, я, пожалуй, поддамся искушению увеличить эти периоды, но пока они выглядят вполне разумно.

Почти каждая семья, с которой я сталкивался, прилагала все старания, чтобы очередной год приносил прибыль под чертой бухгалтерского баланса. Я аплодирую этому полезному упражнению по управлению финансами. Но в свете кратковременного, двадцатилетнего, финансового плана эти ежегодные усилия не что иное, как сноски в общем объеме книги. А если рассматривать эти достижения с точки зрения пятидесятилетнего плана, они не имеют даже статуса сносок и присутствуют лишь в столбцовых диаграммах. В рамках столетнего плана они представляют интерес только для истории семьи.

Придание особого значения кратковременным достижениям обычно преподносится под лозунгом «Мы — долговременные инвесторы». Такой нереалистичной самооценкой зачастую маскируют тот факт, что риск, необходимый для достижения ежегодных целей — в двадцатилетнем цикле они не более чем краткосрочные, — чересчур велик с точки зрения столетнего плана сохранения семейного богатства^{1*}. Если рассматривать семейную стратегию инвестиций за двадцати-, пятидесяти- и столетний периоды, на первый план выступает терпение, которому обязаны успехом такие выдающиеся инвесторы, как Филип Кэррет и Уоррен Баффетт. Терпение полезно, чем бы ни занималась семья. В отличие от большинства инвесторов, время работает на семьи, поставившие перед собой цель долгосрочного сохранения финансового капитала. И наоборот, неумение воспользоваться временем приводит к потере ценных семейных активов.

Если отойти от финансовой сферы и попытаться оценить сохранение человеческого и интеллектуального капиталов семьи, последствия неумения соразмерять успех со временем могут оказаться гораздо более серьезными. Несколько лет назад я обсуждал покупку полиса личного стра-

* Примечания автора см. в конце каждой главы.

хования жизни. Воспользовавшись случаем, я спросил страхового агента о предполагаемой продолжительности моей жизни. И с удовольствием услышал, что почти все мы живем дольше наших бабушек, дедушек и родителей. Агент объяснил: актуарная продолжительность жизни большинства моих современников такова, что мы преспокойно проживем более восьмидесяти лет, а наши дети доживут до девяноста — при условии, что до пятидесяти пяти лет у нас не будет выявлен инфаркт или рак и что мы не курим.

Для семей, озабоченных сохранением состояния, эта демографическая информация — радостная новость. Вместо того чтобы уже в шестьдесят лет терять человеческие активы, семья получит возможность еще двадцать пять лет пользоваться человеческим и интеллектуальным капиталами большинства ее членов. Любой бизнес, способный продлить срок службы своих активов на двадцать пять лет, обещает существенный рост прибыли. Каждому бизнесмену известно, что приобретение новых активов обходится дорого, а поддержание существующих в отличном рабочем состоянии — залог финансового успеха.

В переносном смысле это правило применимо и к семьям. Если семья знает «срок службы» ее членов и планирует максимальное использование человеческого и интеллектуального капиталов каждого из них, она отдалает приближение стадий застоя и возрастания энтропии — самых существенных пассивов ее баланса. Не учитывать ожидаемый вклад и участие каждого члена семьи в выполнение двадцати-, пятидесяти- и столетнего плана — значит не уметь эффективно распорядиться человеческой и интеллектуальной составляющими семейного богатства. Ошибки в таких расчетах приводят к тому, что самые молодые члены семьи недостаточно рано начинают вносить свой вклад в выполнение семейного плана, и в результате этот вклад оказывается меньше предполагаемого. Ни один бизнесмен не может позволить себе впустую растрачивать тридцать лет срока службы актива. Если младшим членам семьи не было дано образование, позво-

ляющее им участвовать своими активами в семейном балансе, это так же опасно, как и недооценка полезной «службы» старейших членов семьи. Поговорка про рубашку справедлива в том случае, если семьи не понимают значимости двадцати-, пятидесяти- и столетнего периодов как мерила успеха в деле сохранения семейного капитала.

Четвертая причина: семьи не понимают роли внешних и внутренних обязательств в своих бухгалтерских балансах и не выполняют их. Помните, что главное обязательство семьи, стремящейся сохранить свое состояние, — добиваться вожделенного статус-кво, в котором вроде бы ничего не происходит, но и причин для беспокойства нет. Если обязательства не выполняются надлежащим образом еще на ранних стадиях жизни семьи, это в итоге чревато упадком. Подробнее об этом мы поговорим в главе 4.

Пятая причина: семьи не понимают, что фундаментальные вопросы сохранения богатства носят не количественный, а качественный характер. Большинство семей ставят во главу угла планирование количественных целей. Об успехе эти семьи судят по прибыли в своем индивидуальном и коллективном финансовых балансах. Ежегодно они добиваются прироста финансовых активов, вычитают из них финансовые пассивы и определяют собственный капитал семьи. Отдельные члены семьи и вся семья в целом также готовят подробные отчеты о доходах, указывают в них годовой доход за вычетом расходов и на этом основании определяют, выросло или уменьшилось состояние семьи за год. Такое тщательное составление балансов и отчетов о прибылях и убытках необходимо для управления финансовым капиталом семьи. К сожалению, при этом не учитываются семейные качественные балансы. В столбцах и строках количественных балансов нет места для оценки человеческого и интеллектуального капиталов, а значит, для оценки его прироста или снижения. Без качественной оценки этих двух главных форм капитала семейные и индивидуальные балансы

не полны и не отражают достижения семьи в деле сохранения своего состояния².

Чтобы подтвердить, что семья активно занимается сохранением своего состояния, необходимо ответить на четыре «качественных» вопроса.

- Преуспевает ли каждый отдельный член семьи?
- Существует ли между членами каждого поколения общественный договор о том, чтобы их лидеры оставались в семье и проявляли внимание к потребностям тех, кого они возглавляют, а остальные имели возможность выбора?
- Знают ли члены семьи, *как* выйти из дела управления семейным состоянием и при этом не чувствовать, что им *пришлось* выйти? (Противоположный случай — не знать, как выйти из дела, и всю жизнь потратить на выяснение того, как это делается.)
- Успешно ли избранные представители семьи выполняют свои обязанности — распоряжаются человеческим, интеллектуальным и финансовым капиталами на благо каждого члена семьи? Ценятся ли их усилия?

В последующих главах я подробно рассмотрю все четыре «качественных» вопроса и объясню, почему они являются фундаментальными в деле успешного сохранения семейного состояния. Неумение оценить качественные аспекты семейного плана сохранения капитала — это неумение оценить самые важные активы семьи, ее человеческий и интеллектуальный капиталы. Непонимание его роли и необходимости распоряжаться им ведет к возрастанию энтропии.

Шестая причина: семьи не знают собственной истории. История семьи способствует сплоченности ее членов. Знание своей истории создает у членов семьи ощущение уникальности ее самой и ее ценностей, их «своеобразия». Семья, в которой подрастающему поколению не делают прививки от детских болезней, рискует самыми ценными