

Джеймс И. Хьюз-мл.



БОГАТСТВО СЕМЬИ



Как сохранить в семье
человеческий, интеллектуальный
и финансовый капиталы



Джеймс Хьюз-младший

**Богатство семьи. Как сохранить
в семье человеческий,
интеллектуальный и
финансовый капиталы**

«Олимп-Бизнес»

2004

УДК 330.16 : 332.012.332.4
ББК 88.4

Хьюз-младший Д. И.

Богатство семьи. Как сохранить в семье человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы / Д. И. Хьюз-младший — «Олимп-Бизнес», 2004

ISBN 978-5-9693-0384-3

Джеймс Хьюз излагает принципы управления семьей и семейным капиталом и дает практические советы. Он предлагает оригинальную стратегию сохранения и приумножения человеческих, интеллектуальных и финансовых активов семьи, используя в своих рекомендациях элементы психологии, антропологии, политической истории, философии, экономической теории и права. Идеи Хьюза взяты на вооружение многими семьями, консультантами, учеными и практиками – и все они подтвердили ценность разработанных автором принципов и методов. Книга предназначена для юристов, экономистов, семейных консультантов, а также всех, кто интересуется проблемой сохранения семейных активов.

УДК 330.16 : 332.012.332.4

ББК 88.4

ISBN 978-5-9693-0384-3

© Хьюз-младший Д. И., 2004

© Олимп-Бизнес, 2004

Содержание

Об авторе	6
О книге	7
От автора	9
Введение	11
Часть I. Моя философия	15
Глава 1. Долговременное сохранение богатства в системе управления семьей	15
I. Вопрос	17
II. Проблема	18
Конец ознакомительного фрагмента.	23
Комментарии	

Джеймс И. Хьюз-младший
Богатство семьи. Как сохранить в
семье человеческий, интеллектуальный
и финансовый капиталы

JAMES E. HUGHES JR.
FAMILY WEALTH

© 2004 by James E. Hughes Jr. Originally published by Bloomberg press. This translation published under license by Wiley. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2007, 2012, 2016, 2018

Об авторе

Джеймс И. (Джей) Хьюз-младший – консультант и адвокат в шестом поколении, ныне удалившийся от дел, автор множества основополагающих статей по управлению семьей и сохранению богатства. В Нью-Йорке он основал юридическую фирму Hughes and Whitaker, специализирующуюся на работе с частными клиентами со всего мира. Джеймс Хьюз известен своим умением проводить семейные собрания с участием представителей нескольких поколений, ставить и решать на них вопросы, касающиеся программы действий и управления семьей. Кроме того, автор этой книги – постоянный участник симпозиумов по недвижимости и трастовому планированию у себя на родине и за рубежом.

Джеймс Хьюз – почетный член совета The Philanthropic Initiative, Inc., консультант Family Office Exchange, почетный член Institute for Private Investors, бывший член совета Фонда Альберта и Мэри Ласкеров, старший декан Family Capital Institute (FCI). Кроме того, он является консультантом организации New Ventures in Philanthropy, членом советов нескольких частных трастовых компаний и консультантом многочисленных инвестиционных организаций. Джеймс Хьюз окончил школы Фар-Брук и Пингри, Принстонский университет и Колумбийскую школу права. В настоящее время живет в Аспене, Колорадо.

Связаться с автором и подробнее познакомиться с его трудами читатели могут на сайте <http://jameshughes.com>.

О книге

Думая о будущем, каждая семья надеется не только оставить своим потомкам материальные и финансовые средства, но и воспитать у них сильный характер и задатки лидеров, развить творческую жилку и предприимчивость, помочь всем членам семьи найти свое призвание, избежать финансовой зависимости и потери инициативы, зачастую негативно сказывающейся на финансовых делах. Однако многим семьям не удается реализовать эти стремления и сохранить свое состояние на протяжении жизни трех, четырех и более поколений.

Джеймс И. Хьюз-младший много размышлял об этих затруднениях и в итоге пришел к глубоким практическим выводам. Около четырех десятилетий он лично консультировал большие семьи, помогал создавать стратегии сохранения их человеческого, интеллектуального, а также финансового капиталов. В своих рекомендациях Хьюз использует элементы психологии, антропологии, политической истории, философии, экономической теории и права. Он подкрепляет свои выводы разнообразными примерами, апеллируя и к Аристотелю, и к современной теории социологии. Идеи Хьюза взяли на вооружение многочисленные состоятельные семьи, их консультанты, десятки авторов, практикующих специалистов и ученых – все они подтвердили ценность разработанных Хьюзом методов.

Первое издание этой книги, опубликованной в частном порядке, получило статус классического труда. Впоследствии Хьюз обновил и существенно дополнил ее новыми главами, опровергая устоявшиеся представления о богатстве и предлагая способы сохранения семейного достояния в самом широком смысле этого слова.

Эта книга – важная веха в истории финансов, изменившая представления известных семей о наследовании, богатстве и долге перед будущими поколениями.

* * *

Доктор Маслоу¹ учил: как только мы приводим в порядок основные сферы жизни, то получаем возможность сосредоточиться на более высоких стремлениях. Джеймс Хьюз объясняет, что большинство семей, достигших вершины успеха, сталкиваются с угрозой разбазаривания богатства. Как можно прервать бесконечную череду циклов «из грязи в князи и обратно»? Любому члену состоятельной семьи и ее консультанту необходимо прочесть этот основополагающий труд. Поэтому мы рекомендуем его каждой семье как подарок нынешнему и будущим поколениям.

Томас Р. Ливергуд, основатель и президент The Family Wealth Alliance

Это лучшая из существующих книг о сохранении фамильного состояния. Я бы дал ей десять баллов из десяти возможных. Джей Хьюз помогает людям понять, что такое истинный семейный капитал.

Томас К. Роджерсон, старший директор отдела управления состояниями Mellon Private Wealth Management

Посвящается моему отцу, Джеймсу И. Хьюзу-старшему, – замечательному семейному консультанту и мудрейшему из моих знакомых, моей матери, Элизабет-Софи Берманн-Хьюз, – она первая объяснила мне, что такое семья, и до сих пор продолжает создавать ее,

¹ Маслоу (Maslow) Абрахам (1908-1970) – американский психолог. В иерархии потребностей высшее место отводил потребностям в творческой самоактуализации личности. – Здесь и далее, если не указано особо, – примечания редактора.

а также моему товарищу по жизни и учебе Джаслин Меррилл, которая не оставляет меня без поддержки.

От автора

На протяжении почти сорока лет, пока я узнавал все то, чем поделился с вами в этой книге, моими наставниками были замечательные, выдающиеся люди. Невозможно перечислить всех, кто оказал мне помощь, нельзя назвать поименно моих лучших учителей (в число которых входят и клиенты), поскольку я считаю своей главной обязанностью хранить в тайне их имена.

Особую признательность я хотел бы выразить коллеге Энн Д'Андреа, без поддержки которой эта книга не была бы написана; моим машинисткам Роуз и Энн Касселла; чудесным сотрудникам моего офиса – Джулианне Блант, Линде и Рите Джексон; читателям первой редакции книги – Питеру Кароффу, Джону О'Нилу, Саре Гамильтон и Джоани Бронфмен; моим первым издателям – Питеру Хьюзу и Джудит Арнольд; а также Уильяму Лайонсу и Джареду Килингу, которые помогали редактировать это новое издание.

Благодарю также Вирджинию и Хуана Мейеров, Сюзан Питерфренд и Ховарда Шапиро, Эллин Перри, Роба Стайна, Розмари и Скотта Рирдонов, Дженет и Эда Миллеров, Генри и Ральфа Уайменов, Хэп Перри, Питера Сперлинга, Роберта Мейджеса, Луиса Демпси, Джона Кинга, Майкла Смита, Ричарда Бакола, Кристофера Броди, Джеймса Фордайса, Нин Хант, Джона Стюарта, Сержа Д'Араухо, Марию Елену Лагомасину, Терренса Годмена, Тима Хокинса, Чарлза Воэна-Джонсона, Стивена Хоха, Джима Джонса, Эда Радмена, Патрисию Мейер, Джеймса Дина, Уолтера Ноэла, Томаса Солмона, Джеймса Гудфеллоу, Флоренс Прагг, Патрисию О'Нил, Нэнси Р. Хьюз, Эллин и Джона Уэбстеров, Нэнси Элизабет Хьюз, Натали и Мэтью Бертонов, Неда и Кэтрин Роллхаусов, Элиссу Джол, Дженнифер Флетчер, Роя Уильямса, Джона де Ланд Лонга, Филипа Либермана, Кэти Уайзмен, Джона Траска, Нормана Уайли, Хайди Стайгер, Франсуа де Висшера, Мэри Леман, Кейт Арон, Уильяма Вила, Барри Маккатчена, Патрика Соареса, Дейвида Хорна, Марка Полларда, Кэтрин Маккарти, Барри Геллера, Сандру Лопес-Берд, Бента Стронга, Тони Гернси, Ли Хауснера, Дэниэла Гарви, Эдварда Бастиана, Джеймса Радди, Дейвида Гейджа, Брайана Данна, Майкла Орра, Пола Сетлакве, Брайана Роуза, Дайанну Нейманн, Эллин Кратцер, Самюэла Минзберга, Стивена Нельсона, Хью Фройнда, Кану Хигасиму и Стивена Джонсона.

Кроме того, спасибо Уоррену Уитейкеру, Дейвидсону Т. Гордону, Крису Армстронгу, Клиффу Грину, Чарлзу Смиту, Джону Леймену, Нэнси Лэм, Роберте Радди, Томасу К. Рэгану, Джейн Грегори Рабин, Мэри Элизабет Фримен, Мими Хаттон, Барри Уоллу, Джозефу А. Филду, Ван Керку Ривзу, Уильяму Криселу, Майклу Пфайферу, Юджину Уодсуорту, Джорджу Р. Фарнхему, Эмилио А. Доминианни, Агнес Энтони, Д.Роберту Друкеру-младшему, Дональду Кожуско, Джону Лэхи, Ричарду Леймену, Кеннету Хохману, Майклу Горвицу, Дейvidу Коулингу, Энтони Стюарту, Бену Фишберну, Крису Дугану, Ричарду Погу, Ричарду И.Андерсену, Барри Кэссу, Ричарду Гельфу, Фрэнку Уоллису, Ларри Броди, Роберту Лоуренсу, Генри Цайглеру, Эдвину Мэтьюзу, Брайану Фиксу, Эрнсту Стифелю, Джеку Дж. Т. Хуану, Дейvidу Морсу, Уолтеру Сюррею, Марку Лебоу, Джеральду Дануорту, Хью Фицджеральду, Гейл Коэн, Марте Гуковски, Питеру Эдвардсу, Эдмунду Грански-младшему, Рею Муру, Майло Керперу, Дейvidу дю Вивьеру, Чарлзу Торему, Филиппу Шрайберу, Томасу Бисселлу, Дейву Кнудсону, Джону Дункану, Ребекке Дент, Патриси М.Энгус, Эрин Стивен, Дебре Трейз, Джорджу Харрису, Никола Джонсу, Энн Харгрейв, Честеру Уэберу, Брайану Макналли, Марне Бройда, Бонни Браун, Мэрилин Мейсон, Уильяму Дж. Миллеру, Хилл С.Снеллингс, Питеру Эвансу, Арту Блэку, Бретту Барту, Эвану Роту, Ульриху Буркхардту, Алексу фон Эрлаху, Кеннету Полку, Спенсеру Саттону, Хантеру Уилсону, Джону Родсу, Кэролайн Гарнхем, Ричарду Пису, Гранту Стайну, Дейvidу Берду, Тиму Ридли, Джону Кэмпбеллу, Фрэнку Магчу, Алеку Андерсону, Энтону Дакуорту.

И наконец, моему сыну Уильяму Х.Р.Хьюзу – моя глубочайшая признательность за кропотливое редактирование этого исправленного и дополненного издания. Работа с ним стала лучшим примером укрепления семьи, какой я только могу себе представить.

Введение

Спасибо за оказанную мне честь – за то, что вы открыли эту книгу и решились отправиться в предложенное путешествие. Чтобы пуститься в такой путь, нужна отвага. Надеюсь, наградой вам будут новые знания и практические методы, которые позволят вашей семье еще долго оберегать свое состояние. С теми из вас (паломниками на дороге в Компостелу²), кто семь лет назад читал первое издание книги «Богатство семьи. Как сохранить в семье человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы», я рад встретиться вновь. Очень надеюсь, что ваше путешествие проходит успешно, а система управления в вашей семье функционирует нормально. Думаю, вы почерпнете из новой книги немало полезных идей о старшем поколении, традициях, практике, оценке третьего поколения, наставничестве и роли *homme d'affaires*³, нашедших отражение в этом издании, – тем самым я покажу вам, что узнал с тех пор, как мы расстались. Для всех, кто решил присоединиться ко мне, позволю себе перефразировать начало «Кентерберийских рассказов» Чосера: поскольку все мы паломники и все направляемся в Кентербери, почему бы нам не составить друг другу компанию и не обменяться историями? Я расскажу вам историю своей семьи и в ответ охотно послушаю вас.

Тринадцать лет назад я вдруг обнаружил, что в профессиональной сфере очутился в том же самом «сумрачном лесу», который описывал Данте в первых строках «Ада» («Божественная комедия»). В течение двадцати трех лет множество семей оказывали мне честь, выбирая своим юристом и консультантом. Большинство этих семей искренне убеждены, что я помог им, и в течение долгого времени я придерживался того же мнения. Но постепенно осознал: да, я помогал разрешать проблемы, с которыми ко мне обращались, и в то же время моим клиентам не удавалось опровергнуть известную во всем мире поговорку, американский вариант которой звучит так: «Каждое четвертое поколение ходит в одной рубашке». До меня дошло, что мои навыки и, самое главное, способы их применения не избавляют клиентов от участи, о которой говорится в поговорке, – следовательно, я не выполняю свою основную профессиональную обязанность. Постепенно убеждаясь в этом, я вдруг оказался в «сумрачном лесу», гадая, стоит ли мне продолжать активную юридическую практику, а если стоит, то как. В глубине души я опасался, что нарушаю главную заповедь любого профессионала – «не навреди».

На время отойдя от дел и поразмыслив, я решил выяснить, существует ли способ предусмотреть долговременное сохранение фамильного капитала, и если да, то каким образом можно развивать в семьях соответствующий образ мышления, чтобы опровергнуть поговорку. Я надеялся, что эти исследования помогут мне продолжать юридическую практику, а новые навыки позволят эффективно реагировать на негативный подтекст поговорки (долговременное сохранение состояния – якобы невыполнимая задача) и в то же время пребывать в уверенности, что вреда клиентам я не причиню. Эта книга – плод желания поделиться с читателями результатами моих исследований.

Прежде чем мы вместе приступим к делу, разрешите кое-что рассказать о себе – объяснить, кто ваш попутчик и почему тема данной книги так живо интересует меня.

Во-первых, мой прадедушка по линии матери – уроженец Германии, эмигрировавший в США во время Гражданской войны. Вскоре после прибытия в Ньюарк, штат Нью-Джерси, он завербовался наемником в одно из армейских подразделений штата. Прадедушка посту-

² Храм Сантьяго-де-Компостела на северо-западе Испании – конечный пункт опасного, полного лишений путешествия верующих (паломников) из Франции в Испанию. Автор неоднократно использует в своем повествовании эту аналогию для описания трудностей на пути к успешному сохранению семейного богатства.

³ Делец, деловой человек, поверенный. Далее автор подробно объясняет, что подразумевает под этим выражением. – *Примеч. переводчика.*

пил так потому, что каждый наемник получал щедрое вознаграждение от юноши-северянина, который не желал рисковать жизнью на войне. А мой прадедушка предпочел рискнуть, чтобы накопить необходимые средства и начать собственное дело после окончания войны. К счастью, он остался в живых (иначе я не писал бы сейчас эту книгу) и за несколько лет сколотил внушительное по тем временам состояние. Если вспомнить поговорку о рубашке, мой прадед был типичным создателем состояния, богачом в первом поколении.

Отец моей мамы, то есть мой дед, был девятым из одиннадцати детей в семье. К тому времени, как он подрос, семья преуспевала, все ключевые посты в семейном бизнесе занимали старшие братья. Дед понял, что может искать собственный путь: от него не ждали участия в общем деле, на него не возлагали финансовой ответственности в отличие от старших детей. Во времена Великой депрессии дед вложил свою долю родительского состояния в строительство в Ньюарке. Увы, его партнер растратил впустую средства фирмы, и мой дед обанкротился. Почти не располагая полезными навыками и деловым опытом, которые накопили его старшие братья, дед не сумел достойно обеспечить жену и трех дочерей. Так что в маминой семье ждать финансового краха в четвертом поколении не пришлось: капитал она потеряла уже во втором.

Этот эпизод семейной истории не давал мне покоя, казался лишним и неправильным. Особенно трудно было примириться с ним потому, что дедушку я считал моим первым по-настоящему близким другом. Вне всякого сомнения, одна из причин моего стремления работать с семьями и помогать им сохранять капитал – история расцвета и упадка маминой семьи.

Во-вторых, по отцовской линии я – практикующий юрист уже в шестом поколении. Мой прапрапрадед был мировым судьей в Виргинии, прапрадед – мировым судьей в Миссури, прадед – окружным судьей в четырех округах Миссури в конце XIX века, дед получил диплом юриста в Университете Вашингтона в Сент-Луисе, а отец пятьдесят лет проработал в компании Coudert Brothers, причем большую часть этого срока – в качестве одного из старших партнеров. Мой племянник, который работает со мной, – юрист в седьмом поколении.

Через всю семейную историю красной нитью проходят непоколебимое, почти викторианское чувство ответственности, присущее юристам, стремление к справедливости и служению интересам клиента, которые ставятся превыше собственных. Подобное чувство означает, что в переносном смысле юридическая практика для меня – это причастность к семейному бизнесу, который развивался на протяжении жизни шести поколений. Благодаря частной и профессиональной истории семьи моего отца я считаю юриспруденцию не только своим призванием, но и долгом перед предками. Моя страсть – помогать людям разрешать проблемы, с которыми они обращаются ко мне. Надеюсь, эту страсть породила не гордыня, а осознание того, что таков мой долг и *raison d'être*⁴ как юриста.

В-третьих, я убежден, что каждый человек приобретает знания одним из двух фундаментальных способов: либо в процессе интенсивной учебы, либо в результате активной практики. Не перестаю удивляться тому, как глубоко индийские йоги понимали и применяли этот принцип обучения еще тысячи лет назад. И по сей день, принимая в свой круг нового ученика, йоги стремятся понять, какой метод обучения подходит для него наилучшим образом. Соответственно методу строится и процесс обучения. Коренное различие способов приобретения знаний также означает, что для полного и глубокого понимания любого предмета мы должны найти баланс между склонностью обучаться одним способом и осознанием, что для движения по второму пути нам не хватает навыков. Лично мне проще всего интенсивно учиться, поэтому при усвоении знаний на практике трудиться приходится гораздо активнее.

Побывав в «сумрачном лесу» и решив выяснить, почему семьям не удастся опровергнуть поговорку о рубашке, я поставил перед собой две задачи. Прежде всего, я должен как можно больше читать и узнавать о семье как едином целом, об отношениях между членами семьи,

⁴ Смысл существования (*фр.*).

о духовной подоплеке этих отношений как отражении мировых духовных традиций. И далее, мне предстояло расспросить членов семей, с которыми я работаю, и разобраться в отношениях между ними.

В 2000 году я участвовал в основании нового учебного заведения (первоначально названного FOX Foundation, позднее – The Learning Academy, сейчас оно носит название Family Capital Institute), в котором труды Ховарда Гарднера и Питера Вейла⁵ применялись наряду с принципами обучения йоге. Было удивительно наблюдать, как члены семей вместе обретают знания, как учится каждый из них, выявлять навыки, которые помогают им успешно развиваться, и способности, позволяющие участвовать в процессе управления семьей.

Результаты моих теоретических и практических исследований нашли отражение в содержании и структуре этой книги.

В первой главе я изложил свою философию как совокупность принципов.

- Семья может успешно и долго сохранять свой самый ценный капитал – людей, составляющих ее.

- Семейное богатство состоит прежде всего из человеческого капитала (личностей, образующих семью), интеллектуального капитала (совокупных знаний, которыми обладает каждый ее член) и лишь во вторую очередь – из капитала финансового⁶.

- Задача семьи – способствовать стремлению каждого ее члена к счастью и при этом в течение длительного времени оставаться единым целым.

- Успешное долговременное сохранение состояния требует создания и поддержания системы управления или совместного принятия решений, чтобы на протяжении по крайней мере одного столетия принимать преимущественно правильные и позитивные решения.

В главах 2–8 речь идет о том, как помочь семье определить свою задачу и программу действий, измерить успех, научиться инвестировать капитал, прививать членам семьи навыки обращения с финансами, выявлять уровень финансовой компетентности и полноценно использовать опыт семейных консультантов.

Главы 9–15 повествуют об ответственности семьи в целом, о взаимоотношениях опекунов и их подопечных – бенефициаров⁷, о роли семейной благотворительности, о значении внешней оценки действий семьи (так называемая «оценка со стороны») и о возможности основания частной трастовой компании.

В главах 16–21 изложены дальнейшие размышления о роли конкретных членов семьи, наставников и опекунов, а также подробно обсуждается концепция взаимного доверия.

В этой книге нет главы о духовном аспекте и его фундаментальной роли в деле сохранения семейного состояния. Каждая преуспевающая семья, за которой я наблюдал, высоко ценила пять добродетелей – правду, красоту, доброту, общность и сочувствие. Но превыше их неизменно ставилась любовь. Члены семей, успешно сохраняющих свое состояние, демонстрировали эти похвальные качества как во внутрисемейных отношениях, так и в отношениях с посторонними людьми. Я убежден, что без духовности семья не в состоянии избежать распада – в отсутствие этого элемента система семейных ценностей разрушится, а это повлечет за собой и разрушение самой семьи.

Но если духовный элемент настолько важен, почему же он не был затронут при обсуждении моих принципов сохранения состояния в главе 1? Вот почему: он настолько необходим, что вряд ли семья может считать себя полноценной и при этом не обладать духовными каче-

⁵ Ховард Гарднер – крупнейший специалист по теории образования, автор концепции множественности интеллектов. Питер Вейл – автор многочисленных работ по проблемам лидерства.

⁶ Здесь и далее автор имеет в виду капитал в материальной форме – деньги, ценные бумаги, недвижимость и т. п.

⁷ Бенефициар – наследник по завещанию; лицо, в пользу которого действует опекун (доверительный собственник); лицо, получающее имущество, права или иную выгоду на основании какого-либо документа.

ствами и не демонстрировать их. Кроме того, я считаю, что мой опыт консультанта успешно применим лишь в тех семьях, этика которых содержала духовные элементы еще до того, как они обратились ко мне за помощью.

Предпринимать меры, чтобы способствовать стремлению каждого члена семьи к счастью, и при этом не иметь духовного фундамента – значит заранее обрекать себя на поражение. Пожалуйста, при чтении этой книги не забывайте, что мысли и методы, изложенные в ней, основаны на моем убеждении (я перенял его у моего наставника Питера Уайта, основателя International Skye и первого читателя этой книги), что духовные истины составляют неотъемлемую этическую канву вашей семьи. Если этика вашей семьи не содержит духовных истин, мои рекомендации к вам неприменимы. Если в вашей семье не ценят духовность, если она не входит в уникальную, присущую только вашей семье этику, тогда начните путешествие именно с ее поиска, а позднее обратитесь к моей книге – но лишь после того, как подготовите почву для применения предлагаемых в ней советов.

Надеюсь, что в процессе изучения основных принципов (главы 1 и 16-21), а также практических методов (главы 2-15) вы найдете в этой книге по крайней мере один совет, который поможет вам уверовать, что поговорку о рубашке можно опровергнуть. Лично я в этом не сомневаюсь!

Часть I. Моя философия

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 улетучивающиеся 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 физическим 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 посчастливилось все эти годы работать вместе с ним и, что еще важнее, учиться у него. Живой интерес отца вызывали вопросы наследования частных (с собственным капита-

лом) 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 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 богатства¹⁸. 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 страхования 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

⁸ Примечания автора см. в конце каждой главы.

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 выполнении 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, позволяющее 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 мерил 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 состояния^[2].

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 распорядиться 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 активами. Семья, где молодежь не получает «прививку» против возрастания энтропии и не знает семейных ценностей и истории, рискует не меньше.

Седьмая причина: семьи не понимают, что сохранение семейного состояния в течение длительного периода – невероятно тяжелый труд, в котором колоссальный риск фиаско сбалансирован возделенной наградой – но в отдаленном будущем.

Все мы знаем, что процесс, зачастую нелегкий, является неотъемлемой частью достижения любой цели. Большинству людей также известно, что выбранных целей мы не достигаем чаще всего по той причине, что слишком рано отказываемся от процесса, посчитав его чрезмерно трудным. Семьи, приступившие к делу долговременного сохранения состояния, сталкиваются с обескураживающим фактом: даже в случае успеха этот процесс будет бесконечным. Потребуется принять решение участвовать в нем на протяжении жизни буквально всех последующих поколений. Работая с семьями, стремящимися сохранить свое состояние, я первым делом объясняю им последствия этого решения. Чтобы помочь им, а теперь и вам, принять решение и приступить к его выполнению, я привожу свой излюбленный пример, сравнивая сохранение семейного состояния с ростом лесного темно-пунцового бука. Если вы не знаете, как выглядит темно-пунцовый бук и хотели бы взглянуть на него, поезжайте на Род-Айленд и посмотрите на деревья перед особняками в Ньюпорте. В расцвете зрелости темно-пунцовый бук – самое крупное дерево лесов северо-востока страны. У него сероватая кора, пышная крона и листья медного оттенка, а чтобы обхватить его ствол, понадобится взяться за руки пяти-шести взрослым или десяти детям. Достигнув зрелости, лесной темно-пунцовый бук способен расти веками.

Почему же моей излюбленной метафорой сохранения семейного богатства стало выращивание этого прекрасного дерева? Во-первых, представьте себе, какой смелостью надо обладать, чтобы посадить дерево, зная, что расти оно будет 150 лет. У человека, посадившего его, нет никаких шансов увидеть дерево во всей красе. Во-вторых, кто-то должен любовно и терпеливо растить саженец. Помните, что молодое, неокрепшее деревце могут уничтожить ураганы, лед и снег, вредители и огонь. Чтобы пережить все эти опасности, буку потребуется помощь. И в-третьих, пока дерево растет, его опекуну придется бороться с другими людьми, жаждущими срубить бук на дрова, с правительством, которое запланировало прокладку новых дорог или строительство домов на месте, занятом деревом. Выращивать дерево так же трудно, как оберегать фамильное состояние. Существует подлинная история о лесном темно-пунцовом буке.

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.

Комментарии

1.

Не беспокойтесь, мне известно об инфляции, законе Мальтуса и налогах. О них мы поговорим позднее.

2.

В главе 4 «Семейный баланс и отчет о прибылях и убытках» я объясню, как устроен количественный балансовый отчет и что он оценивает.