

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  | 7   |
| О книге  | 8   |
| От автора  | 10  |
| Введение   | 12  |
| Часть I. Моя философия   | 16  |
| Глава 1. Долговременное сохранение богатства в системе управления семьей | 16  |
| I. Вопрос  | 18  |
| II. Проблема   | 19  |
| III. Теория  | 24  |
| IV. Решение  | 34  |
| V. Практические методы   | 37  |
| Часть II. Семейные обычаи  | 39  |
| Глава 2. Программа действий семьи  | 39  |
| Глава 3. Ритуалы   | 44  |
| Глава 4. Семейный баланс и отчет о прибылях и убытках                    | 47  |
| Семейный баланс  | 49  |
| Отчет о прибылях и убытках   | 50  |
| Глава 5. Распределение инвестиций  | 52  |
| Глава 6. Две важные практики   | 56  |
| Смена шляп   | 56  |
| Благотворительность дедов и внуков                                       | 58  |
| Глава 7. Семейный банк   | 61  |
| Глава 8. Покровители, советники, наставники и <i>hommes d'affaires</i>   | 64  |
| Покровители  | 64  |
| Советники  | 65  |
| Наставники   | 66  |
| <i>Hommes d'affaires</i>   | 67  |
| Часть III. Роли и обязанности  | 70  |
| Глава 9. Контроль без обладания  | 70  |
| Глава 10. Бенефициары  | 73  |
| Глава 11. Опекуны  | 77  |
| Управление трастом   | 79  |
| Инвестирование трастовых средств   | 80  |
| Распределение трастовой собственности                                    | 81  |
| Глава 12. Семейная благотворительность                                   | 86  |
| Глава 13. Оценка следующего поколения                                    | 90  |
| Глава 14. Внешняя оценка деятельности семейной организации               | 94  |
| Глава 15. Частная трастовая компания                                     | 97  |
| Часть IV. Размышления  | 101 |
| Глава 16. Тети и дяди: их роль   | 101 |
| Глава 17. Искусство и практика наставничества                            | 104 |
| Чем не является наставничество   | 104 |
| Шесть функций наставника   | 105 |
| В завершение   | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| Глава 18. Роль старших  | 110 |
| Глава 19. Опекун в роли наставника                                    | 114 |
| В заключение  | 117 |
| Глава 20. Опекун в роли регента                                       | 119 |
| Глава 21. Непредвиденные последствия учреждения бессрочного<br>траста | 122 |
| Закон непредвиденных последствий                                      | 124 |
| Общество и бессрочный трастовый фонд                                  | 125 |
| Закон возрастания энтропии  | 126 |
| Эпилог  | 129 |
| Библиография  | 130 |
| 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 предпримчивость, 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 Маслоу<sup>1</sup> 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,*

---

<sup>1</sup> 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 Джасаклин 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 – Джюлианне Блант, Линде и Рите Джексон; читателям первой редакции книги – Питеру Кароффу, Джону О'Нилу, Саре Гамильтон и Джоани Бронфман; 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 Тодмена, Тима Хокинса, Чарлза Воэна-Джонсона, Стивена Хоха, Джима Джонса, Эда Радмена, Патрисию Мейер, Джеймса Дина, Уолтера Ноэла, Томаса Солмона, Джеймса Гудфеллоу, Флоренс Пратт, 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 Бестиана, Джеймса Радди, Дейвида Гейджа, Брайана Данна, Майкла Орра, Пола Сетлакве, Брайана Роуза, Дайанну Нейманн, Эллин Кратцер, Самюэла Минзберга, Стивена Нельсона, Хью Фрайнда, Кану Хигасиму и Стивена Джонсона.

Кроме того, спасибо Уоррену Уитейкеру, Дэвидсону 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 Прайферу, Юджину Уодсуорту, Джорджу Р. Фарнхему, Эмилио А. Доминианни, Агнес Энтони, Д.Роберту Друкеру-младшему, Дональду Кожуско, Джону Лэхи, Ричарду Леймену, Кеннету Хохману, Майклу Горвицу, Дэвиду Коулингу, Энтони Стюарту, Бену Фишберну, Крису Дугану, Ричарду Погу, Ричарду И.Андерсену, Барри Кэссу, Ричарду Гельфу, Фрэнку Уоллису, Ларри Броди, Роберту Лоуренсу, Генри Цайлеру, Эдину Мэтьюзу, Брайану Фиксу, Эрнесту Стифелю, Джеку Дж. Т. Хуану, Дэвиду Морсу, Уолтеру Сюррею, Марку Лебоу, Джеральду Дануорту, Хью Фицджеральду, Гейл Коэн, Марте Гуковски, Питеру Эдвардсу, Эдмунду Грански-младшему, Рею Муру, Майло Керперу, Дэвиду дю Вивьеру, Чарлзу Торему, Филлипу Шрайбери, Томасу Бисселлу, Дэйву Кнудсону, Джону Дункану, Ребекке Дент, Патрисии М.Энгус, Эрин Стивен, Дебре Трейз, Джорджу Харрису, Никола Джонсу, Энн Харгрейв, Честеру Уэберу, Брайану Макналли, Марне Бродя, 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, Дэвиду Берду, Тому Ридли, Джону Кэмпбеллу, Фрэнку Матчу, 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 Компостелу<sup>2</sup>), 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*<sup>3</sup>, 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 участия, 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-

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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 понастоящему 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*<sup>4</sup> 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 тружиться приходится гораздо активнее.

Побывав в «сумрачном лесу» и решив выяснить, почему семьям не удается 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,

---

<sup>4</sup> 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 Вейла<sup>5</sup> 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.

• Фамильное 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 финансового<sup>6</sup>.

• 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 – бенефициаров<sup>7</sup>, 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 фамильного 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 сохраняющие 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-

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

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

<sup>7</sup> 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, объясняя, почему большинству семей не удается 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 влияться 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 капитала-

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, сменяясь 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 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 отдавив 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 застоем 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 созидающего инстинкта финансиста, обманывает сама себя. Такая семья встает на путь энтропии и движется прямиком 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 столбовых 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<sup>[1]</sup><sup>8</sup>. 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 страховага 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

---

<sup>8</sup> 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 отдаляет 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, 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 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 состояния<sup>[2]</sup>.

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 *пришло* 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 цennыми активами. Семья, где молодежь не получает «прививку» против возрастания энтропии и не знает семейных ценностей и истории, рискует не меныше.

**Седьмая причина:** семьи не понимают, что сохранение семейного состояния в течение длительного периода – невероятно тяжкий труд, в котором колossalный риск фиаско сбалансирован вожделенной 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-пунцовий 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 пятидесяти взрослым или десяти детям. Достигнув зрелости, лесной темно-пунцовый бук способен расти веками.

Почему же моей излюбленной метафорой сохранения семейного богатства стало выраживание этого прекрасного дерева? Во-первых, представьте себе, какой смелостью надо обладать, чтобы посадить дерево, зная, что рести 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. Вспомните, что молодое, неокрепшее деревце могут уничтожить ураганы, лед и снег, вредители и огонь. Чтобы пережить все эти опасности, буку потребуется помочь. 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 берегать фамильное состояние. Существует подлинная история о лесном темно-пунцовом буке.

В начале XIX века маршалу Лиоте, одному из самых видных военачальников Наполеона, позднее похороненному вместе с бывшим главнокомандующим, принадлежал красивейший парк во Франции. Однажды Лиоте вместе со старшим садовником обозревал посадки редчай-

ших растений, собранных со всех уголков мира. Лиоте обратился к садовнику: «Я не вижу здесь темно-пунцового бука». На что садовник ответил: «Но, mon general, чтобы вырастить это дерево, требуется 150 лет». И Лиоте без колебаний приказал: «Тогда посадите его немедленно, чтобы не терять времени».

Взять на себя обязательство надолго сохранить семейное состояние – такой же смелый поступок для семьи, как и посадка темно-пунцового бука, поскольку инициаторы этого процесса так и не узнают, увенчались ли успехом их труды. Если вам не занимать отваги и вы хотите в прямом смысле слова сколотить и сберечь состояние, беритесь за дело. Не теряйте времени зря.

### III. Теория

*A. Долговременное сохранение семейного состояния зависит в первую очередь от человеческого фактора.*

Большинство семей, основу культурных взглядов которых составляет современное толкование идей западноевропейского Просвещения XVIII века, убеждены, что сохранение состояния означает успешное управление их личным финансовыми капиталом. Отчасти они правы. Но при этом не уделяется должное внимание приросту человеческого и интеллектуального капиталов семьи. Решающую роль в достижении успеха играют поступки членов семьи, а не их имущество. Современные семьи также склонны скорее к индивидуальному и вертикальному, нежели к коллективному и горизонтальному мышлению.

Для многих народов мира, особенно для конфуцианской культуры Китая, сохранение семьи является главной культурной целью. Представители этих народов и культур понимают, что сохранение семьи – по сути дела, вопрос наращивания ее человеческого и интеллектуального капиталов. Они стараются давать всем членам семьи максимально возможное образование. Решения о том, что наиболее выгодно для семьи, принимаются и в горизонтальном, а не только в вертикальном порядке, то есть интересы отдельно взятого члена семьи и его прямых наследников отодвигаются на второй план. К действиям китайские семьи переходят только после подробных обсуждений ситуации с участием большинства членов семьи. Они понимают, что рост семейного финансового капитала – не причина, а следствие успешного управления ее человеческим и интеллектуальным капиталами. Другими словами, китайцы считают, что способность семьи сохранять свое богатство напрямую зависит от человеческого фактора.

*B. Сохранение богатства – динамическая групповая деятельность или процесс управления, которому в каждом последующем поколении необходим импульс для преодоления угрозы возрастания энтропии.*

Во всех странах мира каждый день неоднократно разыгрывается следующий сценарий: два человека решают соединить судьбы и становятся семьей. При этом объединении возникает система управления и начинается процесс сохранения состояния конкретной семьи. Первые шаги молодой семьи по пути к сохранению богатства будут неуверенными и неловкими, как шаги ребенка, который лишь начинает учиться ходить. Но со временем, при условии, что семья не распадется, супруги обнаружат, что создать из двух человек одно целое не так легко, как им казалось в самые чудесные романтические моменты знакомства. Выяснится, что отношения будут складываться удачно, только если правильно строить их. Отношения большинства супружеских пар приводят к рождению или усыновлению одного или нескольких детей, а если супруги решили не иметь детей – к заботе о племянниках и племянницах. Этот очередной шаг в создании семьи сопровождается первым подобием программы долговременного планирования в семейной системе управления. В этот момент вопрос долговременного сохранения капитала семьи становится насущным. От всего, что произойдет далее, после того как семья приступит

к динамическому процессу самоуправления, зависит положение семьи через сто лет: либо она будет процветать, либо подвергнется воздействию возрастающей энтропии и исчезнет.

В данном примере управление семьей начинается с создания самой семьи – путем совместного решения двух партнеров ограничить индивидуальную свободу выбора ради системы презентативного управления, в которой каждый партнер играет свою роль. Это новое «правительство» получает мощный начальный импульс со стороны двух супругов, стремящихся создать его и привести в действие. Но очень скоро питающая «правительство» романтическая энергия начинает рассеиваться, возникает процесс возрастания энтропии. Заинтересованные стороны скрепляют первоначальное решение быть вместе новыми, более осознанными обязательствами. Скорее всего, после этого нового соглашения система управления обеспечит супружеской паре период статус-кво, на протяжении которого они будут считать, что их взаимоотношения развиваются успешно. Система управления станет играть направляющую роль в совместном принятии решений. Как правило, после появления в семье детей или племянников с племянницами система управления получает новый импульс – благодаря долгосрочному планированию, естественному при появлении нового поколения семьи. К сожалению, я на своем опыте убедился, что большинство семей теряют всю энергию, как только пройдет эйфория, вызванная появлением в семье новых членов, а на смену ей явится реальность: родительские обязанности и сопряженная с ними ответственность.

В дальнейшем семье предстоят браки, разводы и смерти. Каждое такое событие будет оказывать динамическое влияние на совокупную энергию семьи. Приобретая новых членов или теряя старых, семья и ее система управления будут получать энергию или лишаться ее. Способность системы управления семьи адаптироваться к притоку и оттоку энергии – залог успешного сохранения состояния. Жизнь семьи динамична, и такой же динамичной должна быть система ее управления. Система должна пользоваться позитивной энергией, приливы которой обеспечивает появление в семье новых членов, и выдерживать потери энергии, неизбежные при потере прежних членов семьи. Управление потоками семейного человеческого капитала – актуальный вопрос, встающий перед системой управления семьи, если семье требуется успешно наращивать человеческий капитал.

Пополнение запасов креативной энергии в каждом поколении, происходящее при образовании союза двух людей, принятии семейной системы управления и ценностей, на которых она основана, – творческий процесс, благодаря которому возможно долговременное сохранение семейного состояния. Возрастание энтропии или рассеивание семейной созидательной энергии – извечный и заклятый враг семьи. А поддержание творческой энергии семьи – самый опасный враг энтропии.

#### *B. Каждый член семьи – ее достояние.*

Каждый план сохранения семейного состояния должен начинаться и заканчиваться признанием, что ценнейшим активом семьи являются ее члены. Бизнесмены знают, что для успеха в бизнесе 70–80 % времени, отпущенного на управление, следует уделять росту активов, а 20–30 % – ликвидации задолженностей. Мой опыт свидетельствует о том, что почти в каждой семье время распределяется прямо противоположным образом. Любой преуспевающий бизнесмен, услышав, что его конкурент тратит 70–80 % времени на ликвидацию задолженностей, поймет, что скоро у него станет одним конкурентом меньше. Семьи, понимающие это, тратят 70–80 % своего времени на рост человеческих активов. Например, они сознают: сколько бы они ни экономили на налогах, неизбежно связанных с бизнесом, эти сбережения ничтожны по сравнению с доходами, потерянными из-за недостаточного образования членов семьи. Семьи, занимающиеся бизнесом, знающие свои активы и пассивы и правильно распределяющие время управления, в конечном счете успешно сохраняют свой капитал.

*Г. Богатство семьи складывается из человеческого и интеллектуального капиталов ее членов. Финансовый капитал семьи – инструмент для поддержания прироста человеческого и интеллектуального капиталов.*

Человеческий капитал семьи – это отдельные личности, входящие в ее состав. Интеллектуальный капитал семьи – знания, приобретенные благодаря жизненному опыту каждого члена семьи, или просто то, что известно каждому ее члену. Финансовый капитал семьи – ее движимое и недвижимое имущество. Семья обязана знать, наблюдается ли прирост всех трех составляющих капитала.

Насколько я могу судить, семьи редко оценивают свой человеческий и интеллектуальный капиталы. Зачастую члены семьи даже не сознают, что им принадлежит капитал этих двух видов. Используя мое сравнение семей с предприятиями, подумайте, может ли преуспевать предприятие, упускающее из виду две из трех форм своего капитала? Менеджеры любого предприятия, не способные объяснить акционерам, наблюдается ли прирост их капитала, или, еще хуже, не знающие, что именно принадлежит предприятию, неизбежно будут уволены. Неумение выявлять и оценивать человеческий и интеллектуальный капиталы семьи – главная причина поражения, которое семьи терпят при попытке сохранить свое состояние. Семья должна сознавать, что ей принадлежит капитал в трех формах, и точно оценивать размер всех трех его компонентов, а также уметь предоставить своим «акционерам» отчет о состоянии дел.

Выяснив, что у нее имеется три вида капитала, семья должна установить приоритеты управления этими капиталами и их использования. Семьи, которые понимают, что рост человеческого капитала должен занимать главное место в списке приоритетов долгосрочного планирования, абсолютно правы. Физическое и эмоциональное благополучие каждого отдельно взятого члена семьи – первостепенная задача. Если эти человеческие активы семьи успешно процветают, значит, наблюдается прирост самой важной формы семейного капитала.

Наряду с ростом человеческого капитала должен происходить и рост капитала интеллектуального. В век информации сила семьи заключается в ее знаниях. История полна примеров, когда семьи процветали только потому, что знали чуть больше остальных и благодаря этому успевали воспользоваться знаниями раньше, чем конкуренты. Интересно не столько то, что им везло в деле сбора информации, а то, что они были интеллектуально готовы принять эту информацию и действовать в соответствии с ней. Информация бесполезна, если вы не обладаете навыками ее обработки и применения. В современную эпоху «мгновенных» способов связи умение семьи разумно пользоваться информацией приобретает все большее значение, поскольку и период, во время которого опережающие действия дают преимущества перед конкурентами, существенно сократился.

Во введении я высказал мысль, что успешное управление дает семье преимущество, помогая ей в течение длительного периода принимать больше удачных решений, чем неудачных. Поскольку борьба семей за ограниченные ресурсы постоянно обостряется по мере роста населения, умение семьи принимать оптимальные решения тоже превращается в важнейшую форму капитала.

Непосредственно оценить интеллектуальный капитал семьи невозможно, поскольку никакой объективный тест не позволит подсчитать объем и качество знаний каждого отдельно взятого человека. Следовательно, оценка интеллектуального капитала семьи отчасти субъективна. Успехи в учебе, карьере, творчестве, взаимоотношениях – свидетельства роста интеллектуального капитала семьи в целом. Еще один показатель – растущий финансовый капитал.

Строго говоря, не каждый процветающий член семьи будет способствовать росту ее финансового капитала. Но чем выше интеллектуальные и эмоциональные способности члена семьи, тем более вероятен рост общего семейного капитала, который приведет и к росту семейного финансового капитала – хотя бы потому, что этот индивидуум окажется лучшим акционером, бенефициаром или представителем семьи.

Вместе с ростом человеческого и интеллектуального капиталов повышается и вероятность роста финансового капитала. В условиях отсутствия роста человеческого и интеллектуального капиталов финансовый капитал может расти, но не сыграет значительной роли в долговременном сохранении состояния семьи, поскольку ценность ее человеческих активов постепенно снизится и семья разорится.

Какова же в таком случае роль финансового капитала, если он один не в состоянии обеспечить долговременное сохранение состояния?

Семейный финансовый капитал может стать полезным инструментом, способствующим росту человеческого и интеллектуального капиталов семьи. В конце концов, без человеческого капитала нет и семейных активов, то есть нет и самой семьи! А без интеллектуального капитала необразованным членам семьи даже все деньги мира не помогут принять достаточное количество правильных решений, превышающее количество ошибочных. Успешное долговременное сохранение состояния – это в первую очередь понимание, что его успех обусловлен человеческим и интеллектуальным капиталами семьи, а рост финансового капитала служит основным инструментом для достижения этого успеха.

*Д. Чтобы успешно сохранять свое состояние, семья должна представлять собой сплошную социальную группу людей с общими ценностями, а каждое последующее поколение должно принимать эти ценности и влияться в группу.*

В Европе есть одна семья (с ныне живущими десятым, одиннадцатым и двенадцатым поколениями) из сотен человек, которая каждый год подтверждает и заново принимает свою конституцию на семейном собрании. Собрания проводятся в деревне, где родилось первое поколение членов семьи. Повестки собраний обычно бывают насыщенными, но их основная задача – напомнить всем присутствующим, кто они, откуда взялись и чем отличаются от остальных людей. Этой семье принадлежат исключительно прибыльная международная корпорация и внушительный финансовый капитал. Большинство членов семьи живут в достатке благодаря доходам от семейного бизнеса. Лишь немногие работают, чтобы обеспечить себя, но все очень серьезно относятся к выбору управляющих семейными делами. Все эти люди прекрасно знают семейную историю и конституцию семьи. После достижения совершеннолетия молодые члены семьи вместе со старшим поколением принимают участие в работе ежегодных семейных собраний и в выборах представителей, управляющих делами семьи согласно ее конституции. Эта семья добилась поразительных успехов в стремлении сохранить фамильное состояние.

Данная семья – наглядный пример того, что общественный договор между членами семьи помогает оберегать и приумножать семейный капитал. Концепция общественного договора как фундамента, на котором строится система управления, заимствована из «Второго трактата о правлении» Джона Локка (см. «Два трактата о правлении», 1690). Общественный договор – соглашение группы людей, выражающее их ценности, цели и добровольное решение управлять своими поступками в соответствии с этими ценностями и целями. Согласно моей теории, важно, чтобы каждый отдельно взятый член семьи присоединился к этому общественному договору, разделял ценности и цели семьи, а также ее стремление действовать в соответствии с этими ценностями и целями.

Что говорит нам история о семьях и общественных договорах? В древних, особенно доисторических сообществах постоянные пересказы истории сообщества были тем самым kleem, который не давал ему распасться. Именно благодаря таким повествованиям члены сообщества узнавали, в чем его отличие от других. Людям становилось ясно, кто они такие; они понимали, какое место занимают в данном сообществе. Подобные устные рассказы служили отражением общественных договоров доисторических сообществ. Позднее общественные договоры нашли отражение в письменных законах, религии, мифах, искусстве, а в более широком смысле – всей культуре того или иного народа. Каждый человек, желающий принадлежать к этой куль-

туре, понимал свою роль, придерживался конкретных ценностей, участвовал в ритуалах и тем самым заключал общественный договор с другими носителями этой же культуры.

В наше время хранилищем общественных договоров являются конституции. В преамбуле конституции США изложены ценности народа, который составил этот документ. Творцы конституции понимали, что создают систему управления, отражающую конкретный набор ценностей. И самое главное, они были убеждены, что общие ценности, выраженные в конституции, символизируют для американского народа договор, на основании которого можно сформировать правительство. Составители конституции считали, что без основополагающего общественного договора людей, которым предстоит подчиниться новой системе, последняя потерпит фиаско.

Как напоминает нам греческий философ Аристотель в «Политике», семья – это первая, фундаментальная ступень всех правительственныеых систем. Именно в семье люди усваивают ценности. В семье заключаются первые соглашения или общественные договоры, когда человек частично отказывается от свободы в обмен на свободу в более широком смысле слова.

Одно из затруднений, с которыми сталкиваются семьи в вопросах внутреннего управления – склонность их членов строить и поддерживать в основном «вертикальные» отношения. Каждый член оценивает свое место в семье относительно родителей, дедов и прадедов. Но редко кто представляет себя в системе «горизонтальных» связей – отношений с родными, двоюродными, а также троюродными и т. д. братьями и сестрами. Однако именно на «горизонтали», то есть на поколения, возлагается обязанность возобновления семейного общественного договора, если семья стремится к долговременному сохранению своего состояния. Каждое поколение семьи должно заново переосмысливать общесемейные ценности и подтверждать верность им – конечно, если эти ценности будут признаны достойными. В ходе семейных консультаций этот процесс я называю «горизонтальным общественным договором».

На мой взгляд, удивительно, что в мире почти не существует литературы о решениях, принятых совместно родными братьями и сестрами и их кузенами и кузинами<sup>[3]</sup>. Их умение действовать сообща играет решающую роль в процессе долговременного сохранения капитала. Во всех знакомых мне семьях, пять и более поколений которых процветали, существуют либо письменные, либо устные договоренности, касающиеся общесемейных ценностей и соответствующих им методов управления капиталом. В этих семьях каждое поколение активно побуждают придерживаться общих ценностей и практических методов. Всей молодежи в семье настоятельно рекомендуется заключать «горизонтальный общественный договор» с представителями своего поколения. Если какое-либо из поколений не присоединилось бы к семейному общественному договору, способность последующих поколений действовать в рамках этого договора и отражаемых в нем ценностей была бы значительно снижена. В итоге зародился бы процесс возрастания энтропии, а я считаю, что в этом случае почти невозможно восстановить способность семьи к долговременному сохранению капитала.

*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.*

Поскольку по определению семья – это не менее двух человек, любое семейное решение является совместно принятым решением. Этот процесс – разновидность системы управления. Осознание, что совместное принятие решений является формой системы управления, – один из первых основополагающих этапов в деле сохранения капитала.

Когда семья осознает, что процесс принятия решений – это форма управления, она интуитивно понимает, что совместное принятие решений (в отличие от единоличного и стандартного для всех случаев) дает возможность действовать гораздо успешнее. Таким образом, все

члены семьи поддерживают тактику привлечения интеллектуального и человеческого капитала к процессу принятия решений. Пользуясь терминами, принятыми в бизнесе, это умение правильно распоряжаться всеми активами с целью получения максимальной прибыли.

После того как семья поймет, что совместное принятие решений не что иное, как форма управления, следующим этапом будет выбор системы управления, наиболее подходящей для той группы людей, на жизнь которых она будет оказывать влияние. Иначе говоря, семья должна выбрать такую систему управления, чтобы подавляющее большинство членов семьи считали выбор правильным и принимали последствия, которые вытекают из этого выбора конкретно для каждого из них.

В процессе принятия решений неизбежно возникают конфликты, которые невозможно разрешить внутри органов управления. В случае конфликта окончательное решение должен принимать высший, беспристрастный орган. Какую бы систему управления ни выбрала семья, ей понадобится «юридический отдел» или «совет старейшин»<sup>[4]</sup>, чтобы:

- эффективно разрешать внутрисемейные споры;
- обращать внимание семьи на случаи нарушения принятой семейной конституции;
- высказывать авторитетное мнение о том, как ценности и цели семьи влияют на процесс управления ею.

В системе управления моей семьей фигурирует семейная ассамблея, в которую входят мои родители, мои братья и сестры, их супруги и другие близкие, а также одиннадцать внуков и внуочек с женами и мужьями. Собрания по правовым вопросам проводятся ежегодно. В редких случаях, когда между членами семьи возникают разногласия, в дело, разумеется, вмешиваются мои родители, а они имеют право привлечь к разрешению проблемы других представителей поколения, в котором вспыхнул спор.

К счастью, американским семьям известно, как создавать представительные органы управления. В большинстве своем мы учимся принимать совместные решения еще в общих детских комнатах и дошкольных учреждениях. На своем опыте мы убеждаемся, что совместный процесс принятия решений – самый лучший. Еще в детстве мы узнаем, что Соединенные Штаты Америки возникли в XVIII веке благодаря двум совместным решениям, или общественным договорам, заключенным жителями страны, имевшими избирательное право на тот момент (увы, в то время далеко не все американцы имели право голоса в отличие от наших современников). Эти соглашения были записаны так называемыми «отцами-основателями» сначала в Декларации независимости, а позднее в конституции и девяти поправках к ней, которые мы сегодня называем Биллем о правах.

В каждом из этих документов ясно сказано, что они отражают ценности американского народа. Правительство гарантирует каждому американцу право на жизнь, свободу и стремление к счастью; все люди созданы равными; само соглашение представляет собой совместное решение всего американского народа, принятое ради его блага. Нам известно, что система управления не просто набор правил: эти правила отражают глубокие общие ценности. Мы знаем, что согласно американской системе управления народ Америки выбирает представителей, а они от имени народа принимают решения, определяющие долговременное будущее страны и ее жителей.

Аристотель в своей «Политике» описал различные формы или системы управления, которые обнаружил в мире. Каждая система управления, описанная Аристотелем, до сих пор существует в какой-нибудь из стран мира. Примечательно то, что со временем написания книги новых систем управления не возникло. Аристотель объясняет, что семья – первый и минимальный орган управления. Далее он говорит о том, что роли и методы управления, бытующие в семье, присутствуют и в более крупных сообществах. Выражаясь современным языком, система управления семьей – это микрокосм системы управления обществом.

Аристотель выделил такие формы государственного правления, как аристократия, олигархия, республика, демократия (по современным представлениям – анархия) и тирания (с точки зрения современности – диктатура). После рассмотрения всех форм Аристотель пришел к выводу, что для человеческих существ больше всего подходит республика.

Республика – форма правления, которую мы в настоящее время называем представительной. В этом случае люди, заключившие общественный договор о подобном управлении, выбирают тех, кто будет их представлять. Эти избранники представляют весь народ в течение определенного периода времени. После завершения этого периода представители отчитываются перед народом о результатах своей деятельности в органах управления. Если народ считает, что работа избранных представителей не доведена до конца, их могут переизбрать на второй срок. Если народ убежден, что работа представителей завершена, им могут предложить другую работу. Если же представители, по мнению народа, не справляются со своими обязанностями или если новые обязанности не на кого возложить, избиратели выдвигают новых представителей.

Изучив достоинства и недостатки всех существующих форм правления, «отцы-основатели» Америки согласились с Аристотелем и выбрали для Соединенных Штатов Америки такую форму, как республика<sup>[5]</sup>.

Все известные мне семьи после проведения независимых исследований того же вопроса решают, что наиболее подходящей системой управления в семье тоже будет республика. Семьи убеждаются, что республика наилучшим образом отвечает двум принципам человеческого поведения и потому содействует успеху.

Первый принцип гласит: люди готовы отказаться от той или иной свободы только в том случае, если наградой за это будет еще большая свобода. Например, в группе, каждый член которой имеет оружие и считает себя вправе пользоваться им, царит анархия, поэтому вся группа живет в страхе. Эти люди не чувствуют себя свободными. В данном примере члены группы охотно откажутся от оружия в обмен на систему управления, которая обеспечит каждому из них безопасность, то есть подлинную свободу. В то время как все формы правления призваны поддерживать в обществе порядок, только республика позволяет всем членам общества участвовать в выборе представителей, которые будут следить за соблюдением этого порядка. Таким образом, люди отказываются от некоей свободы в обмен на свободу, которую они считают более важной и значительной.

Второй принцип заключается в том, что люди охотно объединяются в группу лишь тогда, когда убеждены, что могут свободно поменять или покинуть ее. Если вовлекать людей в группу силой, они будут всю жизнь стремиться выйти из нее. Республика предлагает всем членам семьи право участвовать в выборе семейных представителей. Кроме того, у членов семьи появляется право вносить изменения в систему путем голосования, а также свободно покидать группу, если у них пропадает желание участвовать в ней. Такие формы правления, как аристократия, олигархия и диктатура, подтверждают этот принцип, так как либо ограничивают участие членов общества в процессе выбора представителей, либо лишают членов общества возможности покинуть его.

Семьи, изучающие историю форм правления, зачастую хотят выяснить, почему некоторые из них терпят фиаско. Как правило, особенно их волнует будущее конкретной выбранной системы управления. Историк Полибий, живший во II веке до нашей эры, автор «Всеобщей истории», рассказывает о том, как описанные Аристотелем формы правления сменяют одна другую в бесконечном упорядоченном процессе. Полибий объясняет, что отправной точкой цикла служит аристократия, или монархия, которую сменяет олигархия, а ее, в свою очередь, – республика, на смену которой приходит демократия, или анархия, за ней следует тирания, или диктатура. В конечном итоге тиран, или диктатор, стремясь уберечь свою семью от событий,

подобных тем, которые привели его к власти, склоняется от деспотизма к монархии, и цикл повторяется.

Подобная ситуация наблюдается, когда республика (народ которой выбирает представителей и таким образом отказывается от личной свободы выбора, принимая конкретное решение) сменяется демократией, или современной анархией, при которой каждый человек сам принимает решения в каждом конкретном случае. В мои намерения не входит рассматривать здесь переход одной формы правления в другую – это уже сделал Полибий. Но я настоятельно рекомендую семьям изучить процесс смены форм правления. Если семье известно, как и почему распадается та или иная система управления, то есть происходит возрастание энтропии, значит, в распоряжении семьи есть проверенный историей метод, с помощью которого можно оценивать эффективность системы управления семьей в конкретных условиях. Семьи, изучающие Аристотеля и Полибия, черпают знания из тех же исторических источников, что и «отцы-основатели». Эти семьи выбирают систему управления, наилучшим образом соответствующую их просвещенным взглядам на организацию и системе ценностей, а также увеличивающую вероятность принятия правильных решений. Членам таких семей понятно, что важный первый шаг к долговременному сохранению семейного капитала – это найти идеальную систему принятия решений и управления.

Второй шаг – принятие официальной процедуры, в ходе которой каждое последующее поколение будет соглашаться с семейной системой управления. Одного выбора удачной системы управления слишком мало, чтобы успешно сохранять капитал в течение длительного времени. Чтобы система управления долго способствовала принятию совместных правильных решений, члены семьи должны твердо верить в нерушимость выбранной системы, тем более что она была выбрана в качестве одного из многих вариантов. Этой системе управления надлежит быть проявлением структуры семейных ценностей и особенностей, а не только взглядов основателей этой семьи.

К примеру, когда принималась конституция США, многие американцы выступали против нее и республиканской формы правления. Некоторые граждане страны отдавали предпочтение монархии или аристократии. Другие стремились к олигархии или чистой демократии – иными словами, к анархии. Но никому из американцев и в голову не пришло добиваться тирании, или диктатуры. Когда американцы выбирали свою форму правления, мог победить любой из существующих вариантов. В конечном счете после общенародных обсуждений в конституции был отражен выбор большинства избирателей: республика – самая подходящая форма правления для Соединенных Штатов Америки. Сегодня лишь немногие американцы задумываются о том, стоит ли сменить республику на аристократию, олигархию или анархию. Американцев объединяет их вера в конституцию и представленную в ней форму правления. Народу Америки пришлось воевать, отстаивая отраженные в конституции ценности. Вера американцев в конституцию, согласно которой они являлись единым американским народом, была превыше индивидуальных взглядов и представлений о наилучшей форме правления. Сейчас граждане Америки считают себя «американцами» и отождествляют с совокупностью ценностей, изложенных в конституции.

Чтобы любая система управления обеспечивала возможность принимать правильные решения в течение длительного времени, она должна стать частью системы убеждений всех поколений и каждого члена семьи. Этот способ управления следует рассматривать как фундамент для успеха каждого отдельного представителя семьи, а также семьи в целом. Неотъемлемая часть процесса внедрения и возвышения – постоянное подтверждение членами семьи всех тех ценностей, которые отражает система управления семьей. Без такого подтверждения система постепенно утратит свою жизненность и актуальность и в лучшем случае станет бережно хранимой реликвией семейной истории. Чтобы оставаться единственной, система управления должна быть динамичной, жизненной, способной к принятию решений в

современных условиях. Каждое последующее поколение семьи, решая и впредь пользоваться выбранной системой управления, тем самым заново вдыхает в нее жизнь. В Америке этот процесс «воскрешения» происходит каждые два года. Создатели конституции знали, что общественный договор, отраженный в этом документе, утратит силу, если не возобновлять его посредством всенародных выборов. Тот же принцип обновления важно соблюдать для успешного управления семьей.

Третий шаг в построении успешной системы управления семьей – выбор процесса внесения поправок в эту систему по мере роста и развития семьи. Система управления неизбежно отражает взгляды конкретных людей, создавших ее, и ситуацию, в которой эти люди находились. Какой бы продуманной ни была эта система, ее основатели не в состоянии предвидеть, как изменится жизнь их потомков в будущем. Ситуация меняется быстро, в семье появляются новые члены, возникают новые вопросы. Система управления должна быть достаточно гибкой, чтобы позволять успешно разрешать даже никогда прежде не возникавшие проблемы. Однако чрезмерная гибкость тоже может быть опасной. Если систему слишком легко изменить, она быстро распадется, поскольку вместе с каждой новой проблемой будет вставать вопрос о практическости самой системы.

Например, в конституции содержится процедура внесения поправок в текст документа. Ее составители признавали, что система должна быть достаточно гибкой для решения пока непредвиденных проблем будущего. Кроме того, они понимали, что чрезмерная гибкость и изменяемость системы опасны. Поэтому создатели конституции позаботились о том, чтобы было чрезвычайно трудно, если вообще возможно, изменить фундаментальные принципы, когда-то принятые избирателями. На мой взгляд, это очень мудрое решение – самая важная причина, по которой конституция США сохраняет поразительную эффективность на протяжении более чем 200 лет. Граждане страны, соблюдающие ее законы, уважают основные принципы конституции, потому что те доказали свое совершенство, будучи успешно применяемыми в постоянно меняющихся условиях. Только в тех редких случаях, когда проблему не удается разрешить с помощью базовых принципов, в них вносят поправки.

Во многих других странах, где принята республиканская форма правления, опыт составления конституций был менее успешным. Главной причиной подобных неудач я считаю простоту процедуры внесения поправок в эти конституции. Как могут граждане верить в незыблемость и совершенство формы правления, если большинство представителей в состоянии менять ее всякий раз, когда возникает новая проблема? Мало-помалу изменения становятся настолько многочисленными, что перевешивают исходные основополагающие принципы. Вместо того чтобы символизировать фундаментальные ценности, такая конституция будет отражать индивидуальные ответы на конкретные вопросы истории. Так начинается упадок конституции и формы правления, которую она призвана поддерживать. В итоге конституция терпит фиаско и нуждается в замене, чтобы полностью соответствовать времени и обществу. Французская и итальянская конституции – печальные примеры подобного явления.

Новые проблемы в семье, как и в любой другой группе, требуют пересмотра системы ценностей и управления, чего и следует ожидать. Эффективная система управления семьей должна предусматривать возможность внесения поправок для решения новых проблем, с которыми семья столкнется в процессе эволюции. Однако чтобы сохранять эффективность в течение длительного периода, эта система, подобно американской системе правления, должна позволять вносить лишь поправки, не затрагивающие фундаментальные ценности. Поправки не следует рассматривать как средство для разрешения сиюминутных проблем, которые завтра могут исчезнуть.

Последний шаг на пути построения совершенной системы управления семьей – принятие основного пакета отчетов и балансов, позволяющих членам семьи контролировать процесс управления. В последующих главах этой книги мы поговорим о том, как представители семьи

отчитываются перед ее остальными членами. Я объясню, что успешно сохранять капитал в течение длительного времени удается, когда каждый член семьи активно выполняет свои обязанности лица, перед которым должны отчитываться семейные представители.

Если семья выбрала в качестве модели управления республику, начинать следует с такой же отчетности, которая принята в ветвях исполнительной, законодательной и судебной власти Америки. В «семейной республике» избиратели – все члены семьи. На схеме системы управления имена всех членов семьи следует помещать сверху, а не внизу. Система управления семьи окажется неэффективной, если каждый ее член не поймет, что отдельные лица и группы, выбранные с целью осуществления семейных задач, непосредственно представляют его как избирателя. Семейная система управления процветает в том случае, если каждый член семьи охотно и активно участвует в выборе лучших представителей и требует от них отчета о выполнении своих обязанностей. Если представители будут убеждены, что выбравшие их люди потребуют этого отчета, они станут стремиться к совершенству. Равнодушие или открытое пренебрежение со стороны членов семьи к выбранным представителям и их обязанностям ведет к застою и краху системы управления. Чтобы успешно управлять семьей, все ее члены должны усердно играть свои роли избирателей, людей, которых необходимо представлять и перед которыми должны отчитываться избранные представители.

*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<sup>[6]</sup>.*

Много лет назад в школе Фар-Брук в Нью-Джерси мне выпала честь изучать историю Америки у замечательного преподавателя Ары Доддс. Миссис Доддс объяснила нашему классу, что в американской Декларации независимости сказано: каждый американец имеет право на правительство, которое будет следить за соблюдением его права на жизнь, свободу и стремление к счастью. В детстве я понимал, что такая жизнь и свобода, но слова «стремление к счастью» озадачивали меня. Ясно было, что речь идет не о глупом довольстве – я знал, какой глубокий смысл Томас Джефферсон вкладывал в каждое слово Декларации. Мне не верилось, что люди на войне отдавали свою жизнь и собственность ради каких-то пустяков. Несколько лет назад я впервые прочел «Этику» Аристотеля. В этой книге Аристотель объяснял, что вся добродетельная жизнь проходит в стремлении к личному счастью. И я, подобно многим другим, понял, что Джефферсон позаимствовал свое знаменитое выражение у Аристотеля.

Таким образом, представления Аристотеля о праведной жизни и о том, что ее надлежит проводить в стремлении к счастью, нашли отражение в процессе создания американского государства. Аристотель, опытный ветеран политических войн Греции, знал, что вести добродетельную жизнь чрезвычайно трудно. Повторю вслед за ним, каким должен быть добродетельный человек: справедливым, смелым,держаным и умеренным во всем. Добиться всего этого нелегко. Перефразируя слова Аристотеля, добавлю: о том, была ли ваша жизнь добродетельной, станет известно лишь через день после вашей смерти – еще одно суровое испытание для человеческого постоянства.

Со времен Аристотеля немало философов высказывали свои взгляды по тому же вопросу, обычно варьируя ингредиенты добродетели, но неизменно повторяя основную мысль о том, что жизнь является путешествием, в котором каждый из нас ищет счастье. Современный философ и собиратель мифов Джозеф Кэмпбелл назвал эту погоню за счастьем «поисками блаженства». Я убежден, что и Аристотель в IV веке до нашей эры, и Томас Джефферсон в XVIII веке нашей эры правильно понимали основную задачу управления на любом уровне: способствовать стремлению каждого человека к счастью.

Как только органы семейного управления поймут, что их задача – помогать стремиться к счастью каждому члену семьи, станет ясно, что следующая цель – улучшение целого, к чему приводит улучшение составляющих элементов этого целого. Семья – это непрестанно меняющаяся мозаика личностей. Когда каждый из членов семьи добивается успехов в своем стремлении к счастью, вся мозаика приобретает особую яркость, ее не портят пустоты и пробелы. Тусклая мозаика, в которой там и сям видны пробелы, – признак упадка семьи и возрастания энтропии. Совершенная система управления меняет к лучшему семью в целом, помогая каждому члену семьи стремиться к счастью.

Третья цель системы управления семьей – обеспечивать долговременный рост фамильного капитала: человеческого, интеллектуального и финансового. В рамках этой цели система управления осуществляет надзор за «семейным бизнесом». Члены семьи ставят перед этим «предприятием» задачи, разрабатывают политику роста фамильного капитала, выбирают исполнительный орган, аналог совета директоров, и следят за соблюдением политики. Совет директоров, в свою очередь, выбирает ответственных исполнителей – администрацию семейного офиса и опекунов, консультантов, наставников и покровителей, а также тех, кто оценивает со стороны проведение политики в жизнь.

Удачная система управления семьей создает трехмерную структуру – члены семьи, директора, исполнители, – в рамках которой выполнением задачи на всех трех уровнях можно управлять одновременно.

## 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.**

Я придерживаюсь мнения, что семьи способны успешно опровергать поговорку «Каждое четвертое поколение ходит в одной рубашке». В доказательство приведу ряд примеров – рассказов о семьях, которые процветали на протяжении жизни нескольких поколений. Эти семьи не входят в число моих клиентов, я не просил у них разрешения упомянуть их в этой книге. Кроме того, я не имею ни малейшего представления о том, согласны ли эти семьи с моими выводами о них. Свои рассуждения я строил на общезвестных фактах, которые узнал в процессе чтения и посещения профессиональных конференций.

Мой первый пример – Ротшильды. В середине XVIII века Мейер Амшель Ротшильд основал дом Ротшильдов. У создателя фамильного капитала было пятеро сыновей; каждого из них Мейер Амшель ввел в банковские круги в пяти основных финансовых центрах Европы того времени – Франкфурте, Вене, Лондоне, Париже и Неаполе. Мейер Амшель ссудил сыновьям начальный капитал с условием возврата, чтобы «фамильный банк» мог и впредь обеспечивать ссудами членов семьи. Кроме того, глава семьи распорядился, чтобы сыновьям доставались прибыли его личного банка, как только первоначальные ссуды будут возвращены. Процент по ссудам Ротшильд назначил ниже, чем обычно. Однако он потребовал проценты в «интеллектуальной валюте». Согласно условиям соглашения, сыновья были обязаны делиться с отцом всей известной им финансовой информацией. Этим «интеллектуальным процентом» Ротшильд обменивался со всеми сыновьями. Говоря современным языком, он создал сеть для эффективного обмена информацией.

Мейер Амшель Ротшильд применил действенный метод инвестирования и принял во внимание риск для семейного человеческого капитала. Разослав сыновей в разные города, он произвел диверсификацию человеческих активов, предусмотрел пять разных вложений и тем самым повысил вероятность того, что по крайней мере один из филиалов выживет, несмотря

на весь политический и экономический риск. История свидетельствует о том, что его стратегия географической диверсификации оказалась удивительно дальновидной. Филиалы семейного бизнеса во Франкфурте, в Вене и Неаполе обанкротились в результате исторических событий. Филиалы в Лондоне и Париже уцелели и продолжали процветать. Если бы Мейер Амшель Ротшильд оставил всех своих сыновей во Франкфурте, где был основан его бизнес, и не диверсифицировал человеческий капитал, вряд ли эта семья и ее предприятие пережили бы Холокост. Кроме того, диверсификация способствовала приросту интеллектуального капитала: каждый сын получил свой шанс добиться процветания, или, пользуясь моим термином, стремиться к счастью. Сегодня, спустя почти 250 лет, фамилия Ротшильдов по-прежнему остается синонимом богатства.

Чему мы можем научиться у этой удивительной семьи, которая успешно опровергла поговорку о рубашке? Во-первых, Мейер Амшель Ротшильд понимал, что одна из форм семейного капитала – человеческий капитал. С пятью сыновьями, а также их потомками он сумел основать династию. Вдобавок Ротшильд дал детям прекрасное образование и профессию. Во-вторых, глава семьи Ротшильдов понимал, что в семье имеется интеллектуальный капитал. Блестящее использование этого капитала, в том числе возврат процентов и обмен «интеллектуальной валютой» в виде информации, которую сыновья Ротшильда собирали, занимаясь банковским делом, сыграли решающую роль в успехе всей семьи. Ротшильды быстро стали лидерами в своей профессиональной сфере и стремительно разбогатели. Как в то время, так и сейчас информация – самый ценный вклад в создание и сохранение капитала. Не располагая интеллектуальным капиталом, семьи не в состоянии распорядиться даже своевременно полученной финансовой информацией.

В-третьих, Мейер Амшель Ротшильд понимал роль финансового капитала в долговременном сохранении состояния, что и продемонстрировал, ссужая деньги, а не просто раздавая их сыновьям. Благодаря ссудам и их возврату Ротшильд обеспечил кругооборот своего капитала и воспользовался наилучшими возможностями на всей территории Европы. Кроме того, он наглядно продемонстрировал сыновьям, каково приходится их конкурентам, которым не повезло иметь богатых отцов. Практика ссуд привела к росту семейного финансового капитала и, что еще важнее, к росту интеллектуального капитала семьи.

Прежде чем закончить рассказ о Ротшильдах, следует отметить поразительную щедрость этой семьи. В Европе семья Ротшильдов снискала славу добропорядочных граждан, озабоченных судьбами других людей. В главе 12 «Семейная благотворительность» я подробно рассмотрел рост человеческого и интеллектуального капиталов, который достигается посредством филантропии. Проявляя щедрость, семьи узнают о долговременном сохранении состояния больше, чем в тех случаях, когда только тратят или занимаются накоплением. В процессе помощи другим людям нередко заходят разговоры о ценностях, а в этих разговорах и спорах рождаются позитивные и успешные определения целей и задач.

И наконец – самое важное: Мейер Амшель Ротшильд создал систему управления семьей, которая преуспела в деле сохранения фамильного состояния. На пути Ротшильдов вставало немало препятствий – таких, как ужасы европейских войн (особенно Холокост), смерти, разводы, налоги, закон Мальтуса и инфляция. Несмотря на все эти трудности, семья Ротшильдов до сих пор процветает и прекрасно справляется с самоуправлением. Быть Ротшильдом теперь, через 250 лет после основания дома Ротшильдов, – значит являться членом преуспевающего семейства, которое сохраняет свой человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы.

Мой второй пример – Рокфеллеры. В середине XIX века Джон Дэвисон Рокфеллер-старший создал капитал семьи Рокфеллеров. Благодаря деловой хватке, усердию и долголетию Рокфеллера, прожившего 98 лет, к моменту смерти его состояние было самым крупным в Америке. Рокфеллер был большим филантропом; как и у Ротшильдов, благотворительность сыграла важную роль в деле сохранения капитала семьи Рокфеллеров.

У Джона Дэвисона Рокфеллера-старшего был единственный сын, Джон Д. Рокфеллер-младший. Этот сын еще в юности решил, что бизнес не представляет для него интереса, и с согласия отца посвятил всю жизнь управлению семьей и благотворительности. Джон Д. Рокфеллер-младший так же превосходно создал семью, как его отец – капитал, а филантропом был еще более преуспевающим. У Джона Д. Рокфеллера-младшего родилось шестеро детей: дочь и пятеро сыновей. Этому третьему поколению семьи Рокфеллер-младший завещал систему управления, которая и сегодня помогает сохранять капитал четвертому, пятому и шестому поколениям семьи.

Джон Д. Рокфеллер-младший основал семейный офис, чтобы управлять капиталом всех членов семьи, которые сочтут нужным обратиться за помощью. Этот офис снискал славу превосходными вложениями капитала, но главнейшую ценность для семьи представлял широкий спектр предоставляемых им услуг в сфере финансов и благотворительности. Основной целью офиса был рост человеческого и интеллектуального капиталов семьи. Джону Д. Рокфеллеру-младшему принадлежит идея ежегодных семейных собраний. Сегодня всех членов семьи Рокфеллеров приглашают на встречу в фамильное поместье раз в году. На повестке собрания – общие вопросы, личные и семейные проблемы. Рокфеллер руководствовался поистине блистательной догадкой о том, что в каждом поколении семьи возникают свои проблемы, с которыми необходимо справляться. В любой системе управления семьей первостепенную роль для жизнеспособности и долговечности играет подтверждение этой системы каждым последующим поколением и желание этого поколения участвовать в управлении семьей. Регулярные обсуждения общих вопросов гарантируют эффективную работу выбранной Рокфеллером системы управления. Джон Д. Рокфеллер-младший также разработал множество превосходных практических методов, непосредственно связанных с ролью членов семьи как ее служащих, ролью внешних консультантов и советников, а также с благотворительностью. Почти все они были взяты на вооружение многими другими семьями, в которых действовали подобные системы управления.

Не сразу можно понять, какую существенную роль в долговременном сохранении капитала Рокфеллеров сыграло неожиданное решение Джона Дэвисона Рокфеллера-старшего, который не стал принуждать сына к работе в семейном бизнесе: отец вовремя понял, что призвание его сына – управление семьей и филантропия. Богатейший американец признал, что его единственный сын вовсе не обязан исполнить заветную мечту отца. Я убежден, что готовность отца позволить сыну устремиться к счастью по собственному пути – одно из самых удачных решений с точки зрения долговременного сохранения капитала. Интересно, что сам Джон Дэвисон Рокфеллер-старший продолжал до конца жизни заниматься любимым делом, таким образом внося неоценимый вклад в интеллектуальный и финансовый капиталы семьи. Не менее любопытно и то, что Джон Д. Рокфеллер-младший побуждал своих детей искать себе дело по душе, самостоятельно выбирать путь для стремления к счастью. В итоге Рокфеллеры в третьем поколении успешно занялись благотворительностью, политикой, международным банковским делом и капиталовложениями в новые сферы индустрии. Сегодня, спустя более чем 120 лет после создания богатства Рокфеллеров, эта семья отчетливо понимает, что ее главное достояние – человеческий и интеллектуальный капиталы, а финансовый капитал – лишь инструмент, помогающий каждому члену семьи стремиться к счастью.

К другим известным семьям, которые опровергли поговорку про рубашку, относятся Мицубиси в Японии, Сун в Китае, Тата и Бирла в Индии, Виндзоры и Вестминстеры в Великобритании и Круппы в Германии.

Хотя поговорки о бренности семейных состояний существуют почти у всех народов земли, находятся семьи, которые успешно бросают вызов этой народной мудрости. Богатые семьи отнюдь не обречены разоряться уже в третьем поколении. У каждой семьи есть шанс с помощью действий свободной воли успешно бороться с разорением и устранивать его угрозу.

## 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.**

Сохранение богатства – динамический процесс. Любой семье, человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы которой просто имеются в наличии, но не растут, грозит опасность упадка или возрастания энтропии. Подобно всякому инвестору, семья должна добиваться максимального возврата капитала, чтобы его рост способствовал долговременному сохранению состояния. Что может предпринять семья, чтобы максимально увеличить возврат своего человеческого, интеллектуального и финансового капиталов?

Если речь идет о человеческом капитале, семье следует взять на вооружение определенные правила.

- Необходимо предельно повысить физические возможности каждого члена семьи с целью его благополучия. Для этого требуется обеспечивать всей семье наилучшую медицинскую помощь, чтобы стремлению к счастью не препятствовали вредные привычки, физические и душевные недуги.

- Надо позаботиться об удовлетворении основных потребностей каждого члена семьи в пище, жилье и одежде, а если член семьи очутился в исключительных обстоятельствах, связанных с угрозой для жизни, помочь ему вновь обрести возможность стремиться к счастью.

- Следует добиваться, чтобы каждый член семьи в меру своих способностей понимал, как устроена семейная система управления и какую роль играет в ней он сам.

- Необходимо развивать у членов семьи чувство собственного достоинства и помогать каждому найти работу, которая наилучшим образом позволит этому члену семьи стремиться к счастью. При этом условии любая работа, независимо от ее оплаты, будет иметь значение для роста человеческого капитала семьи.

- Следует поощрять географическую диверсификацию человеческого капитала. С каждым днем мир становится теснее. Чтобы выдержать испытание глобализацией, семьи должны заявлять о своем присутствии во всем мире.

- Надо поощрять признание и утверждение семейных духовных ценностей как фундамента для задач, которые семья ставит перед собой, ее системы управления и филантропической деятельности.

В отношении своего интеллектуального капитала семья также должна придерживаться определенных принципов.

- Следует способствовать сбору и распространению накопленных знаний среди всех членов семьи.

- Достоверная информация по всем вопросам управления семьей должна распространяться среди членов семьи так, чтобы каждый из них мог понять ее и отреагировать соответствующим образом.

- Необходимо побуждать выдающихся членов семьи брать на себя роли представителей и лидеров в структуре управления семьей.

- Молодым членам семьи следует всемерно помогать изучать семейную историю и готовиться занять свое место в органах управления семьей.

- Надо стараться развивать в каждом члене семьи семь способностей, о которых Ховард Гарднер писал в книге «Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences» («Фреймы разума: теория множественных интеллектов»). Способности членов каждой семьи многогранны, все они жизненно важны для роста интеллектуального капитала семьи.
- Необходимо повышать интеллектуальные способности каждого члена семьи, помогая ему достичь максимального уровня образованности.
- Интеллектуальный капитал следует диверсифицировать, побуждая членов семьи изучать культуру и языки различных народов мира. Благодаря современным средствам связи мир с каждым днем становится теснее, новые возможности возникают во всех странах планеты. В XXI веке семьи, подобно Ротшильдам XVIII века, должны диверсифицировать свой интеллектуальный капитал, чтобы успешно находить и занимать новые ниши и побеждать в конкурентной борьбе.

Что касается финансового капитала, семьям следует прежде всего отслеживать его рост за двадцати-, пятидесяти- и столетние промежутки времени и соразмерять риск с этими периодами долговременного планирования.

Применение этих и прочих методов, изложенных в книге, еще не гарантирует, что семье удастся в течение длительного времени сохранять свой капитал, однако подобные советы позволяют принимать правильные решения чаще, чем неверные. Любой инвестор-новичок первым делом учится рассчитывать будущую отдачу от сегодняшних вложений. Семья, система сохранения капитала которой позволяет принимать больше решений, направленных на его сбережение, действует по тому же принципу, что и инвестор.

Одна из теорий мироздания гласит, что Вселенная разрастается чуть сильнее, чем требуется, чтобы преодолевать застой и его более опасную спутницу, энтропию. Эта теория подразумевает, что Вселенная может существовать вечно. Подобно всем прочим динамическим системам, Вселенной приходится иметь дело с риском, неотъемлемым условием ее существования, а все мы знаем: чтобы преодолевать риск, необходимо рисковать. Самые талантливые инвесторы умеют рисковать лишь в той степени, какая требуется для достижения инвестиционных целей. Они никогда не суетятся, им не занимать терпения, они стремятся к значительным достижениям, которые обеспечивает только сочетание терпения и риска. Если Вселенная умудряется существовать в течение длительного времени, разрастаясь больше, чем необходимо, и таким образом преодолевая застой, почему бы и семьям и не воспользоваться той же логикой в деле сохранения богатства?

## Часть II. Семейные обычаи

### Глава 2. Программа действий семьи

У каждой преуспевающей американской компании есть своя программа развития. Поскольку в переносном смысле семья – это тоже компания, или предприятие, значит, своя программа должна быть и у преуспевающей семьи.

Что она собой представляет? Это изложение задач, представлений, ценностей и целей конкретного человека, пары, семьи или предприятия. Составление программы действий семьи – отправная точка в деле сохранения семейного капитала. Если семья уже организована, потребность в изложении ее задач, ценностей и целей станет очевидной, как только появятся первые серьезные проблемы, а члены семьи не сойдутся во мнении о том, как их разрешить. Если ваша семья занята сохранением капитала, создание программы действий поможет вам добиться долговременного успеха. В конце концов, если вы не знаете, куда идете, как вы определите, что пришли именно по адресу?

Какие же вопросы должны быть затронуты в программном заявлении семьи для определения ее задач, взглядов и ценностей?

- **Семья должна понимать свои задачи.** Я убежден, что задача семьи – способствовать стремлению ее членов к счастью и тем самым сохранять человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы. Но каждая семья должна выбрать и сформулировать собственные принципы. Следовательно, первая цель программного заявления такова: сформулировать задачи семьи.

- **Все члены семьи должны иметь общее видение.** Им следует смотреть в будущее и стремиться к одним и тем же целям. Они должны постоянно задаваться вопросом: как планировать, чтобы достижение текущих целей не противоречило двадцати-, пятидесяти- и столетним планам развития семьи, о чем говорилось в главе 1. Следует принять на вооружение слова вождя ирокезов о седьмом поколении.

- **У семьи есть конкретные ценности.** Хотелось бы думать, что именно эти ценности определяют уникальность семьи. В Америке этот вопрос зачастую оказывается самым щекотливым, поскольку многим американцам неловко считать себя «другими», не такими, как все. Американцы по-прежнемуцепляются за миф об их общей принадлежности к среднему классу. Богатство автоматически ставит семью в особое положение, все намеки на ее «непохожесть» воспринимаются весьма болезненно. Как же в таком случае выбрать ценности, которые выражали бы особенности конкретной семьи? Далее в этой главе я приведу несколько рекомендаций.

- **Семья должна признавать, что у нее есть «тайны».** Каждая семья считает, что ей известны некие тайны, касающиеся ее самой и других семей. Но мой опыт общения с семьями и другими организованными структурами свидетельствует, а Джон О'Нил в книге «The Paradox of Success» («Парадокс успеха») подтверждает, что на самом деле никаких секретов нет. Эти мнимые секреты – одна из самых коварных проблем в сфере управления семьями, они незримо присутствуют на стороне пассивов в семейном балансе. Подорвать устои семьи они способны быстрее, чем какие-либо другие обязательства.

Вот пример вредоносного воздействия тайн, существование которых замалчивается. Однажды некая семья попросила меня помочь ей образовать управляющую структуру. Эта семья гордилась прочными семейными узами, успешными ежегодными собраниями и общим

ощущением благополучия. Я задумался: если положение и вправду настолько стабильно, чем я могу помочь? Побеседовав со старшими членами семьи, я обнаружил, что в сфере управления царит хаос – из-за всем известных секретов, которые семья продолжала упорно хранить. Одна из дочерей была алкоголичкой, сын – наркоманом, вторая дочь вышла замуж за человека, которого все недолюбливали. Но во время семейных встреч об этих фактах не упоминали, и проблемы оставались неразрешенными. Собравшись все вместе, члены семьи твердили о том, как чудесно им живется и как все они преуспевают. Семье не только не удавалось приумножать финансовый капитал – проблемы истощали ее человеческие и интеллектуальные ресурсы. Энтропия была налицо. Я объяснил старшим членам семьи, что стараниям сохранить богатство мешают мнимые секреты. К счастью, меня поняли, со мной согласились. Сейчас эта семья взяла новый курс – на подлинное сохранение фамильного состояния.

Безусловно, все вы заинтересованы в конфиденциальности и согласны делиться финансовой информацией лишь с людьми, умеющими ею распорядиться. Прошу вас понять: конфиденциальность в широком смысле слова и распространение финансовой информации среди членов семьи (в виде, доступном их пониманию) – важные ценности, которым я придаю большое значение. Эти ценности можно выдвинуть на первый план в семейной программе. Однако сами по себе «тайны» приносят больше вреда, чем пользы, и потому из программы семьи их следует исключить. Я глубоко убежден, что составление семейной программы действий – прекрасная возможность обсудить взгляды членов семьи на вопросы, связанные с секретами, конфиденциальностью и разглашением информации. Семейная программа должна иметь раздел, отражающий консенсус семьи в этом вопросе; необходимо отчетливо сознавать, чем оберегание иллюзорных секретов, приводящее к негативным последствиям, отличается от подлинной конфиденциальности с ее преимуществами.

• **Семья должна знать свою историю.** Подготовка семейной программы – прекрасная возможность вспомнить историю семьи. История семьи – клей, который удерживает вместе ее членов. Во всех знакомых мне преуспевающих семьях на собраниях неизменно отводят время для обмена воспоминаниями и повторения истории семьи. В обсуждении участвуют и старики и молодежь – таким образом между ними крепнут узы, появляются общие ценности. Семейная программа должна четко отражать уникальную историю семьи.

• **Семья обязана выбрать форму управления.** В главе 1 я перечислил его возможные формы. В семейной программе должны быть указаны форма управления, которую выбрала семья, а также ее преимущества с точки зрения долговременного сохранения семейного состояния.

• **Каждый член семьи должен понимать свою роль в ней.** Последняя цель подготовки семейной программы – возможность убедиться, что каждый понимает, какая миссия на него возложена – и как на члена семьи, и как на личность. Я советую каждому члену семьи составить личную программу действий.

Ниже изложены рекомендованные мною этапы подготовки семейной программы.

**1. Установите самые важные правила проведения семейных собраний.** За эти правила я благодарен двум самым видным консультантам в семейной сфере – Дэвиду Борку и Ли Хауснеру. Дэвид Борк взял на вооружение правила, которых придерживаются на собраниях баски. В слегка перефразированном виде эти правила звучат так: явись на собрание энергичным, готовым к работе, предварительно прочитав все необходимые материалы. Не перебивай оратора, слушай внимательно и будь готов повторить услышанное своими словами, чтобы оратор убедился, что ты его понял.

Говори правду, не боясь обвинений и осуждений. Помни: там, где ты находишься, тебе ничто не угрожает, к твоим взглядам прислушиваются, их уважают.

Не жди конкретных результатов. Худший из возможных сценариев семейного собрания – тот, когда на него являются, предвкушая те или иные результаты, создают враждебную атмосферу и расходятся по домам злые, не добившись своего. На семейных собраниях полагается стремиться к общей долговременной цели сохранения семейного состояния. Любой член семьи, превыше всего ставящий сиюминутную цель, создает такие серьезные препятствия, что они тормозят работу на перспективу. Как в аристотелевской республике, все члены семьи должны являться на собрание с готовностью рассмотреть любую ситуацию, выслушать доводы, взвесить их и только затем принять окончательное решение по вопросам повестки.

Ли Хауснер, автор книги «*Children of Paradise: Successful Parenting for Prosperous Families*» («Дети рая: как быть родителями в преуспевающей семье»), дополняет список правил проведения семейных собраний еще одним, специальным: «Никогда не начинайте фразу словом „но“, отвечая на слова другого члена семьи». По мнению Ли, начиная выступление с «но», вы даете понять предыдущему оратору, что разом отметаете его слова. В этом «но» слышится отказ, а не желание обсудить выступление. Усвоить такое правило нелегко, однако в моей практике оно не раз помогало приходить к консенсусу, упрощало проведение собраний и делало их значительно короче.

И последнее правило проведения семейных собраний гласит: председателя и секретаря следует выбирать заново на каждом собрании. Задача председателя – упростить проведение собрания равных, а не играть традиционную роль старшего. Помните: семья стремится прежде всего к участию в собрании всех ее членов, а во вторую очередь – к консенсусу, чтобы выполнить поставленную задачу. Дело секретаря – следить за соблюдением регламента, оценивать выступления, подытоживать их после собрания с целью составления протокола. Переоценить значение этих протоколов практически невозможно. Многим семьям гигантский ущерб был нанесен только потому, что в них не вели записи о принятых решениях. Эти протоколы также служат семейной летописью и являются важным источником сведений для будущих поколений. Многие семейные консультанты советуют избирать секретарями и председателями собраний всех членов семьи по очереди, чтобы они научились выполнять эти необходимые функции. Я придерживаюсь того же мнения – лишь с оговоркой, что председателя и секретаря следует выбирать после утверждения повестки дня собрания, дабы основным докладчикам не приходилось взваливать на себя и эту обязанность.

**2. К первому семейному собранию по вопросам управления каждый член семьи должен подготовить личное резюме.** Вероятно, вы считаете, что все важное о членах вашей семьи вам давно известно. Разрешите вас удивить: вы ошибаетесь. Мой опыт свидетельствует о том, что обычно члены семей почти ничего не знают друг о друге, а если и знают, то их сведения давно устарели. Как правило, членов семьи мы знаем «по вертикали», в зависимости от места, которое тот или иной занимает «на ветвях семейного дерева». Редко случается, чтобы мы были осведомлены о подробностях биографии каждого представителя разветвленной семьи. Зачастую мы даже не интересуемся последними событиями в жизни братьев, сестер, племянников и племянниц. Подготовка личного резюме дает каждому члену семьи возможность задуматься о том, кто он такой, и рассказать о себе всей семье. В резюме следует включать те сведения, которые мог бы знать лучший друг или подруга. Чтобы быть по-настоящему полезными, резюме не должны содержать только сведения о полученном образовании и месте работы – напишите и о своих увлечениях. Таким способом можно объяснить, к чему мы стремимся, чтобы стать счастливыми.

Прежде чем члены семьи приступят к подготовке резюме, я напоминаю, что каждый из них – жизненно важный человеческий актив в семейном балансе. Я объясняю, что составление резюме позволит провести «инвентаризацию людских ресурсов», чтобы семья знала, каким человеческим капиталом располагает, а отдельные представители семьи – к кому обращаться за знаниями и опытом. Инвентаризация людских ресурсов помогает семьям эффективно рас-

поряжаться «живыми активами» при осуществлении проектов. Зачастую семьям не удается задействовать эти активы, поэтому в семейном кругу появляются обиженные, теряется возможность накопить человеческий и интеллектуальный капиталы.

На составление резюме я отвожу не более пятнадцати минут.

После завершения работы и обмена резюме я предлагаю каждому члену семьи после собрания составить личную программу – свод пожеланий в области своего образования и развития. Этот этап можно пропустить, но составлять семейную программу гораздо проще, если каждый член семьи осознает собственную миссию.

**3. Каждый член семьи должен составить список из десяти ценностей, которые он считает самыми важными для долговременного успеха семьи.** Эти списки следует вывесить на стене. Таким образом создается объединенная система семейных ценностей. В конечном счете ценности, отражающие семейный консенсус, преобразуются в программу действий семьи. Если семья состоит более чем из двадцати человек, ее необходимо разбить на небольшие группы, поручить этим группам составить свои списки ценностей и представить их на рассмотрение собрания.

Отведите двадцать минут на представление списков ценностей.

**4. Каждый член семьи должен в письменной форме объяснить, о каких самых важных событиях собственной жизни он рассказал бы близким, достигнув возраста 105 лет.** Если группа невелика, можно заменить письменный рассказ устным, но в большой группе эти записи следует сохранить как свидетельство «инвентаризации людских ресурсов». Это упражнение заставляет задуматься о насущных проблемах семьи, обобщить предложения, касающиеся долговременных целей и в итоге составить программу действий семьи.

Для обсуждения долговременных ценностей выделите двадцать минут.

**5. Каждый член семьи должен в письменной форме рассказать о том, какой будет семья через двадцать лет.** Это упражнение подводит членов семьи к пониманию временных рамок процесса, в котором они участвуют. На чтение этих описаний отведите тридцать минут.

**6. Небольшой комитет должен написать краткую историю семьи.** Особое внимание уделите былым семейным кризисам и ее возможностям, знаменитым и печально известным предкам, влияние которых ощущимо и по сей день, прошлым удачам и провалам, связанным с семейными решениями. Для обзора семейной истории выделите один час.

**7. И наконец, семья должна создать собственное «правительство».** В главе 1 говорилось о различных формах правления, которые предлагает нам история, и я объяснял, почему соглашаюсь с Аристотелем и считаю республику наиболее подходящей формой для сообщества людей. На первом собрании семья должна рассмотреть различные формы правления, описанные Аристотелем в сочинении «Политика», а потом разбраться на группы и обсудить, какая из форм позволит самым успешным образом достичь семейной цели – сохранить капитал. Так каждый член семьи приобщится к созданию системы управления и поймет, чего добились члены конституционного конвента, составив конституцию США. В конце концов, подготовка семейной программы действий – тоже акт управления.

Выполнив все эти упражнения, семья приобретет ресурсы и навыки, необходимые для подготовки семейной программы действий. Кроме того, переходя от одного этапа к другому, семья получит представление о стремлениях каждого своего члена и проникнется духом совместной работы ради достижения общей цели.

В этом процессе будет заложен фундамент для успешного проведения семейных собраний и модель, к которой семья будет обращаться в поисках консенсуса при решении более трудных вопросов. Вот еще несколько советов, которые помогут вашей семье составить продуманную программу действий.

Во-первых, действуйте смело. Слишком часто семьи просто не понимают, какую силу представляют и чего могут добиться.

Во-вторых, поймите все преимущества работы в команде. Ведь семьи – это группы из двух и более человек. В школах бизнеса обучение давно построено по командной, а не по индивидуальной методике. Семьи, успешно сохраняющие свое состояние, знают эту методику и пользуются ею.

В-третьих, помните: это лишь проект. Не волнуйтесь, если выяснится, что ваша программа действий далека от идеала. Сделайте все, что в ваших силах, но не переусердствуйте.

В-четвертых, веселитесь. Ничто не сближает так, как юмор.

## Глава 3. Ритуалы

Семьи, в которых существуют ритуалы, связанные с важными событиями и периодами в жизни членов семьи, гораздо успешнее опровергают поговорку о рубашке. И не стоит этому удивляться: создание и исполнение ритуалов – важная веха в истории развития человечества, способствовавшая выживанию племен.

Племена представляют собой разросшиеся семьи. В антропологии племя – продукт образования во втором или третьем поколении семьи кланов, решивших в четвертом и пятом поколениях жить вместе. Так возникло племя. В таком виде племена успешно существовали на протяжении жизни десятков поколений, опровергая поговорку о рубашке. Наглядный пример – ирокезы.

Очевидно, что члены племени были связаны между собой не только генетически, тем более что от общего предка им доставалась лишь маленькая толика исходной молекулы ДНК. Этих людей объединяли опыт и события жизни первых поколений. Отчасти именно этими узами объясняется не просто кровное, но и духовное родство членов племени. Из легенд и преданий возникали ритуалы, зачастую присущие только одному племени и свидетельствующие о его уникальности. Благодаря ритуалам члены племени отождествляли себя с предками, древними преданиями, самобытностью своего племени и занимали в нем особую нишу.

Какова сущность ритуала и его место в развитии индивидуума, а также семьи или племени, к которому он принадлежит?

В своей книге «Rites of Passage» («Обряды перехода») Арнольд Ван Геннеп объясняет, как семейные или племенные ритуалы способствуют успешному развитию личности на разных этапах жизни. Подобные ритуалы позволяют человеку покончить с предшествующей стадией развития, усвоить новую информацию, необходимую для очередной стадии, и снова влиться в племя – уже готовым вступить в следующую стадию развития и внести свой вклад в благополучную жизнь племени.

Таким образом, ритуал выполняет две функции в жизни семьи, стремящейся к процветанию череды поколений. Он помогает отдельно взятым людям перейти от одного этапа жизни к другому, а также способствует процветанию семьи, позволяя совершенствоваться ее членам. В процессе развития, превращаясь из семьи в клан, а затем в племя, вся семья в целом становится сильнее на благо многочисленным будущим поколениям.

Каковы важные этапы жизни членов семьи, а также жизни семьи в целом, которые можно было бы отметить проведением ритуалов?

**Первый: достижение совершеннолетия.** Все племенные и многие религиозные сообщества отмечают переход человека от детства к взрослой жизни. В ходе таких ритуалов юных членов племени нередко уводят из семьи и посвящают в тайны племени или религиозного сообщества. Во многих первобытных обществах роль наставников брали на себя тети и дяди юноши или девушки, а также старейшины племени<sup>[7]</sup>. В религиозных общинах роль наставников играли священники обоего пола. Во время ритуала его участник жил отдельно от остального племени, вместе с ровесниками. Ван Геннеп называет этот этап «стадией отрыва» (breaking-away stage). В период изоляции человек, стоящий на пороге совершеннолетия, постигал мудрость племени или религиозного сообщества, открывал в себе особые таланты, узнавал, как их можно применить на благо всего племени – по Ван Геннепу, это вторая стадия процесса. И наконец, вчерашний ребенок, а ныне взрослый снова вливался в племя (по Ван Геннепу, третья стадия), нередко получая новое имя. Сложные ритуалы были призваны отмечать успешное возвращение молодого человека к соплеменникам.

**Второй: новый старейшина.** Все преуспевающие семьи и племена признают, что для правильного управления семьей или племенем необходимы старейшины. Надеюсь, свои

взгляды на роль старших членов семьи я понятно изложил в главе 1. Появление нового старейшины – чрезвычайно важный момент в развитии семьи или племени, поскольку он свидетельствует о желании группы наделить конкретного человека правом разрешать споры, следить за соблюдением правил управления, хранить историю семьи. Когда член семьи становится старейшиной, это значительное изменение статуса; индивидуальная работа этого человека завершена, его признали достаточно опытным, мудрым и готовым действовать от имени семьи. Во многих племенах такое облечение властью сопровождают ритуалами.

**Третий: появление нового члена.** Ритуалы в честь рождения нового члена семьи или племени, а также в честь брака, благодаря которому численность племени увеличивается, имеют огромное значение. Во всех племенах и религиозных сообществах отмечают замысловатыми ритуалами и бурными торжествами появление новых членов. Эти ритуалы не только возвещают о пополнении в племени, но и позволяют племени или религиозному сообществу подтвердить верность традициям предшествующих поколений. Но еще важнее то, что ритуал позволяет членам племени подтвердить свои будущие намерения. Так семья, племя или религиозное сообщество, к примеру, признают законнорожденность младенца, его право на заботу и будущую принадлежность к племени.

Приход в семью (племя) нового члена в результате брака – еще один важный этап в развитии и человека, вошедшего в другую семью, и самой семьи. У всех семей, племен и религиозных сообществ принято праздновать вступление в брак. В данном случае ритуалы прославляют рост сообщества и подтверждают права нового члена в этом сообществе. Ритуалом племя заявляет, что его новый член порвал со своим прежним племенем и теперь должен узнат обычай своих новых соплеменников. Благодаря ритуалу новый член племени вступает в новые отношения.

**Четвертый: смерть одного из членов.** В большинстве семей, племен и религиозных сообществ смерть одного из членов сопровождают определенными ритуалами. Таким образом чтят память покойного, помогают живым справиться с горем и обеспечивают умершему близкому место в общей истории, чтобы он вечно жил в памяти семьи, племени или религиозного сообщества.

**Пятый: введение в семейный круг новых людей со стороны.** В стремлении к наилучшему управлению семьи допускают в свой круг опекунов, доверенных лиц, наставников, консультантов и *hommes d'affaires*. В конце главы 1 я упоминал о важной и даже решающей роли в деле семейного управления, которую играют эти сторонние лица. Ритуалы, связанные с появлением таких людей в жизни отдельных членов семьи и семьи в целом, свидетельствуют о признании их роли, наделении их законными правами, властью и ответственностью в вопросах семейной жизни и управления. В ходе ритуала встречи таких людей их приветствуют и позволяют им занять надлежащее положение в семье. Если в ритуале участвует вся семья, а сам ритуал прочно внедрен в семейную жизнь и управление, вероятность того, что люди со стороны успешно справляются со своими обязанностями, заметно возрастает.

Какие виды ритуалов семья может изучить, приступая к разработке собственных?

В большинстве религиозных сообществ приняты обряды крещения, имянаречения, конфирмации, бар мицва или бат мицва, брака, рукоположения, последних почестей и похорон, соответствующие стадиям развития членов этих сообществ. Многие ритуалы можно исполнять и в семейном кругу, отмечая важные вехи в жизни членов семьи. Светские сообщества, будь то монархии, диктатуры или республики, отмечают важные события музыкой, речами, нарядами, танцами, угождением. К этим событиям, помимо уже называвшихся, относятся также выборы, окончание учебы и т. д. – словом, все знаменательное, что случается в жизни членов сообщества. Такие же ритуалы можно ввести и в семье, отмечая дни рождения, свадьбы, годовщины

и похороны. В культурной антропологии есть немало примеров тому, как человеческие сообщества создавали ритуалы, знаменующие отдельные стадии развития членов племен.

Многочисленность и разнообразие ритуалов, связанных со стадиями развития, поражают воображение. Эти ритуалы – неотъемлемая часть успешного процесса роста человека и семьи. Очевидно, все человеческие существа чувствуют потребность в таких обрядах, подтверждающих решающие этапы развития каждого из них, необходимые для выживания семей и племен. Все мы придерживаемся мнения, что в определенные моменты завершаем один жизненный этап, узнаем нечто новое, а затем вливаемся в семью и сообщество уже в новом качестве. Ритуалы укрепляют нашу связь с семьей и повышают вероятность длительного существования и процветания семьи.

Пусть же каждая семья отмечает волнующие моменты, решающие шаги в своем развитии с помощью разработанных ею ритуалов, не похожих ни на какие другие. При этом вы почувствуете свою уникальность, обогатите семейную историю и, самое важное, добавите славы и блеска человеческому и интеллектуальному капиталам своей семьи и поспособствуете их росту. Так или иначе, вы внесете ценный вклад в создание фамильного состояния.

## **Глава 4. Семейный баланс и отчет о прибылях и убытках**

Семейный баланс и отчет о прибылях и убытках – основные инструменты, с помощью которых оценивается прогресс в деле долговременного сохранения семейного состояния. Как в любом бизнесе, акционеры – в данном случае члены семьи – должны знать, как идут дела предприятия, и им требуется способ оценки прогресса. Эта оценка позволяет держателям акций отдавать распоряжения директорам, менеджерам и опекунам семейного бизнеса, объяснять, как его следует вести, решать, достаточно ли хорошо перечисленные лица справляются со своими обязанностями.

Традиционный бухгалтерский баланс позволяет определить, насколько успешно шел бизнес в течение некоторого периода времени. Такой баланс отражает активы, пассивы предприятия, а также капитал акционеров как показатель финансового статуса компании. В семейном балансе тоже учитываются активы, пассивы и капитал «акционеров», но оценки по каждой категории производятся несколько иначе. Поскольку успешное долговременное сохранение семейного состояния достигается путем повышения благосостояния каждого члена семьи в течение длительного времени, в семейном балансе оценивается не только финансовый, но и человеческий и интеллектуальный капиталы. Семейный баланс – попытка определить, насколько успешно семья управляет своим человеческим капиталом (см. табл. 4.1).

Семейный баланс – дополнение, а не замена семейной финансовой отчетности. При осуществлении управления семейным состоянием, как и любой другой финансовой организацией, полагается знать свои финансовые возможности, чтобы осуществлять поставленные задачи.

### Таблица 4.1. СЕМЕЙНЫЙ БАЛАНС<sup>1)</sup>

| АКТИВЫ   | МИНУС | ПАССИВЫ   |
|--|-------|---|
| <i>Совокупный капитал семьи, в том числе:</i>  |       | <i>Долговременный семейный риск</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Интеллектуальный капитал каждого члена семьи</li><li>• Финансовый капитал каждого члена семьи</li><li>• Социальный капитал каждого члена семьи</li></ul> |       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Неудачное семейное управление</li><li>• Неспособность понять, что для успеха необходим план на сто лет</li><li>• Неспособность осознать, что существует не только финансовый капитал, но и человеческий и интеллектуальный, а также неспособность управлять всеми тремя</li></ul>   |
|  |       | <i>Промежуточный семейный риск (внутренний)</i>   |
|  |       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Смерть</li><li>• Развод</li><li>• Пагубные пристрастия и другие «тайны» членов семьи</li><li>• Закон Мальтуса (прирост семьи в каждом поколении в геометрической прогрессии)</li><li>• Кредиторы</li><li>• Болезни</li><li>• Плохие отношения между бенефициарами и опекунами</li><li>• Программы инвестиций на срок менее пятидесяти лет</li></ul> |
|  |       | <i>Промежуточный семейный риск (внешний)</i>  |
|  |       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Инфляция</li></ul>  |

- Неудовлетворительная опека
  - Налоги на наследство и недвижимость
  - Холокост
  - Деяния Божии
  - Изменения политической системы
  - Отсутствие личной безопасности
- Кратковременный семейный риск*
- Подоходные налоги
  - Колебания рынка
  - Отсутствие программы действий
  - Отсутствие знаний в финансовых вопросах

РАВНЯЕТСЯ

#### «АКЦИОНЕРНОМУ» КАПИТАЛУ СЕМЬИ

- Успешно ли отдельные члены семьи стремятся к счастью?
- Растет ли человеческий и интеллектуальный капитал семьи по сравнению с семейными пассивами?
- Наблюдается ли динамическое сохранение семьи в целом?
- Позволяет ли система управления семьей принимать больше хороших решений, чем плохих, с точки зрения седьмого поколения?

<sup>1)</sup> Особая благодарность Шарлотте Бейер и сотрудникам IPI за неоценимую помощь в создании этой таблицы.

## Семейный баланс

В бизнесе бухгалтерский баланс составляется на определенный момент времени, но в сочетании с предыдущими балансами позволяет выявить кратковременные и долговременные тенденции. В балансах большинства компаний подводятся итоги деятельности за конкретный период, чтобы показать прогресс и оценить его. В бизнесе двухгодичный период считается краткосрочным, пятилетний – средним, или промежуточным, а десятилетний – долгосрочным. Семьи оценивают сохранение своего капитала аналогичным образом и для тех же целей, но пользуются другими периодами времени. К сожалению, лишь немногие семьи понимают, насколько долговременными они должны быть, чтобы свидетельствовать об успехе. Как правило, во внимание принимаются слишком короткие промежутки времени – пять или десять лет. Однако семьям, пытающимся опровергнуть поговорку о рубашке, следует считать краткосрочным периодом двадцать лет, или время взросления одного поколения, промежуточным –

пятьдесят (два поколения), а долговременным – сто лет (три поколения). При таком подходе совсем иначе воспринимаются составляющие баланса, иначе оцениваются активы и пассивы. Он же вынуждает прибегнуть к планированию на очень длительный срок. Семейный баланс должен сообщать «акционерам» исторические результаты работы, направленной на долговременное сохранение состояния, и отчетные периоды в нем должны быть более продолжительными (см. табл. 4.2).

**Таблица 4.2. ВРЕМЕННЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ**

| ОБЫЧНЫЙ БИЗНЕС         | ДОЛГОВРЕМЕННОЕ СОХРАНЕНИЕ СЕМЕЙНОГО СОСТОЯНИЯ |                         |
|------------------------|---|-------------------------|
| Кратковременный период | 2 года  | 20 лет (одно поколение) |
| Промежуточный период   | 5 лет   | 50 лет (два поколения)  |
| Долговременный период  | 10 лет  | 100 лет (три поколения) |

Когда семьи составляют баланс в таком виде, они быстрее оценивают реальное положение дел в семье и свои шансы опровергнуть поговорку о рубашке. Сопоставляя положение семьи, отраженное в семейном балансе, с программой действий семьи, в которой изложены ее цели и задачи, семья может приступить к необходимому стратегическому планированию на длительный срок. С таким инструментарием каждый член семьи может научиться выступать в роли «акционера» семейного предприятия и понять, в чем заключается эта роль.

## **Отчет о прибылях и убытках**

На любом предприятии ежегодно составляют отчеты, в которых отражают прибыли и убытки за год. Семьям тоже нужны подобные документы – так называемые семейные отчеты о прибылях и убытках. Вместе с балансами эти отчеты позволяют судить о приросте или сокращении человеческого и интеллектуального капитала в семье за конкретный год и таким образом оценивать годовую работу семьи по управлению своими человеческим и интеллектуальным капиталами. Лидеры семьи собирают и рассматривают резюме и программы действий членов семьи, как описано в главе 2, чтобы оценить прирост и потери двух видов капитала. В качестве наилучшей практики для успешного управления я рекомендую семьям ежегодно обновлять резюме и личные программы действий. Эта практика позволяет лидерам семьи отчетливо представлять себе, насколько преуспевают в своем стремлении к счастью отдельные члены семьи – активы в ее балансе. Кроме того, становится ясно, что произошло в семье в целом за указанный год – прирост или сокращение человеческого и интеллектуального капиталов.

Если финансовые активы семьи вложены в доверительный фонд (траст), отчет о прибылях и убытках должен содержать и подготовленную лидерами сводку по двум другим видам отчетов:

- ежегодным отчетам членов семьи, являющихся бенефициарами, составленным по установленным в семье правилам (см. главу 10), и
- ежегодным отчетам опекунов о выполнении их обязанностей, составленным также по установленным в семье правилам (см. главу 11).

Итоги этих сводок и отчетов предупреждают лидеров семьи о нынешних и будущих пассивах семейного баланса. Так появляется возможность решать задачи по мере их возникновения, не дожидаясь, пока они превратятся в серьезные проблемы.

Семьи, составляющие семейный баланс и отчет о прибылях и убытках, обычно поражаются тому, насколько, оказывается, велики их человеческий и интеллектуальный капиталы. Но еще сильнее они удивляются, увидев, как заметно изменилось к лучшему их финансовое положение через два-три года после введения практики составления балансов и отчетов. Почему это занятие оказывается таким благодарным? Когда лидерам семьи известно, что представляют собой ее человеческий и интеллектуальный капиталы, они могут подключить членов семьи как «акционеров» к выполнению семейной программы, то есть к долговременному сохранению состояния. Когда члены семьи участвуют в этом процессе, общий риск разорения для всей семьи существенно снижается.

## Глава 5. Распределение инвестиций

*Эта глава посвящена Шарлотте Бейер, основателю Institute for Private Investors (IPI), успешно объясняющей семьям, в чем состоит их роль инвесторов.*

Инвестирование – мощный инструмент, увеличивающий доходную часть семейного бухгалтерского баланса. Эта глава написана исходя из предположения, что старшее поколение стремится увеличить денежную составляющую семейного капитала для более молодого поколения, хотя далеко не все американские семьи ставят перед собой такую цель. Большинство нынешних американских миллиардеров, таких как Уоррен Баффетт и Билл Гейтс, публично заявляют, что намерены потратить практически все свое состояние на благотворительность, а детям оставить весьма скромные суммы. Эти создатели крупных капиталов убеждены, что незаработанные деньги портят людей, лишают возможности добывать их своим трудом, тормозят созидательную жизнь последующих поколений семьи, если их обременяет богатство, накопленное другими. По мнению этих финансовых магнатов, секрет долговременного сохранения состояний заключается в том, что каждое поколение должно быть «первым поколением создателей семейного капитала» – в пределах возможностей его представителей.

Ту же мысль я выразил в главе 1 как основополагающий принцип успешного долговременного сохранения капитала, однако с вышеупомянутыми владельцами (основателями) гигантских состояний согласен не во всем. Я консультирую детей и внуков создателей крупных состояний, которые придерживаются подобных взглядов, и вижу, что эти дети и внуки в финансовом и психологическом отношении зависимы от обладателя капитала так же, как в семьях, где исповедуют прямо противоположную философию. Ни свободный доступ к капиталу, ни отлучение от него еще не гарантируют успех в жизни. Только когда старшее поколение активно способствует стремлению молодежи к счастью, на свет появляется новое поколение создателей капитала.

В данном контексте под «распределением инвестиций» подразумевается распределение в семейном балансе по статьям (будь то отдельные члены семьи, трастовые фонды, автопарк или благотворительная деятельность) тех семейных финансовых активов, которые, скорее всего, будут способствовать долговременному росту капитала и в то же время снижению налогов на недвижимость, дарение или наследование<sup>[8]</sup>.

Почти все мы знакомы с современной теорией «сбалансированного портфеля» и ее постулатом, согласно которому на 90 % успех долговременных вложений обеспечен правильным размещением активов. По инвестициям я не специалист, поэтому вдаваться в подробности теории не стану. Если вы впервые слышите о теории размещения активов, консультант по инвестициям объяснит, в чем ее суть. Кроме того, рекомендую превосходную книгу Чарлза Д. Эллиса «Winning the Loser's Game – Timeless Strategies for Successful Investing» («Как выиграть заведомо проигрышную партию: безвременная стратегия успешного инвестирования»), выпущенную издательством McGraw-Hill Trade в 2002 году.

У семей, успешно занимающихся капиталовложениями, имеются сложные и продуманные планы размещения активов. В их инвестиционные портфели зачастую входят обычные акции, облигации, вложения в недвижимость, предметы коллекционирования, венчурные предприятия, нефтяную и газовую промышленность, а также альтернативные инвестиции, в том числе в различные виды хеджирования<sup>9</sup>. Однако отдельные члены семьи осуществляют инвестиции не по принципу сокращения налогов на недвижимость или дарение, а по принципу «у кого есть наличные» на момент, когда представляется возможность вложить капитал.

---

<sup>9</sup> Заключение срочных сделок для страхования от возможного падения цен.

К сожалению, возможностью долговременного ухода от налогов чаще всего может воспользоваться самый старший в семье. Как правило, он является и самым богатым, и тем, «у кого есть наличные» на момент появления необходимого шанса. Он-то и заключает сделку. Со временем у старших членов семьи скапливается большинство быстро растущих активов, входящих в семейный баланс. В сущности, консультанты по инвестициям нередко сами побуждают старшее поколение увеличивать свои инвестиционные портфели, чтобы оставить солидное наследство молодежи. В то же время старшее поколение семьи наименее склонно к риску и предпочтует, чтобы активы постоянно приносили доход.

Программа инвестиций, при которой старший член семьи скупает быстро дорожающие ценности, безмерно радует Главное налоговое управление США, которому известно: если набраться терпения, можно получить более половины прироста стоимости активов в виде налога на недвижимость. Почему? Предположим, стоимость недвижимости бабушки превышает 4 млн долларов, следовательно, облагается самым высоким налогом – 55 %, то есть налоговые службы получат 55 центов с каждого доллара прироста стоимости. Хотите верьте, хотите нет, львиная доля семейного состояния достается налоговикам<sup>[9]</sup>.

Правильное распределение инвестиций помогает год за годом сокращать долю налоговых служб в семейных доходах, пока она не станет минимальной. Каким образом? Благодаря повторному вложению каждого нового доллара, пополнившего семейный капитал. Всякий раз, когда семейный консультант по инвестициям предлагает новое вложение капитала, члены семьи, их помощники-специалисты и консультанты по вложениям определяют долговременный темп роста по предлагаемым инвестициям. Затем человек, отвечающий за распределение инвестиций, выбирает члена или членов семьи, которые и будут вкладывать капитал с оптимальными налоговыми ставками. Как правило, это означает, что старшие члены семьи занимаются инвестициями, обещающими самый низкий темп роста, а самые молодые – инвестициями с наивысшим темпом роста.

В качестве примера можно привести два вида инвестиций. Предположим, семья хочет вложить 100 долларов в облигации на определенный срок, по которым семья будет получать небольшие проценты. Такое вложение не обещает роста основной суммы капитала – по истечении установленного срока инвестору предстоит получить практически ту же сумму, которая была инвестирована. А теперь предположим, что семья собирается вложить 100 долларов в венчурный капитал. Допустим, цель этого действия – удвоить вложенный капитал за пять лет. В таком случае за вложенные 100 долларов семья получит 200, увеличив основную сумму на 100 долларов. Разумеется, если инвестирование в венчурный капитал произведет бабушка, Главное налоговое управление будет в восторге – ведь после ее смерти управлению достанется 55 из 100 долларов прибыли. И наоборот, налоговики будут несчастны в том случае, если бабушка приобретет облигации, а молодой член семьи вложит средства в венчурный капитал. Не доставит бабушка налоговым службам никакой радости, и если купит облигации, а потом предоставит их в качестве обеспечения внуку, который без ссуды не в состоянии инвестировать средства в венчурный капитал. Причем бабушка будет счастлива вдвойне: ценные бумаги сразу начнут приносить доход, а от вложений в венчурный капитал она не получила бы никакой отдачи в течение пяти лет. Довольна и семья, поскольку, хотя состояние бабушки не выросло, в семейном балансе прибавилось 100 долларов.

Этот пример распределения инвестиций довольно прост, тем не менее нагляден. Безусловно, существует и множество других видов вложений с разной степенью риска, занимающих промежуточное положение между теми двумя, которые я рассмотрел. В каждую продуманную программу распределения активов включают капиталовложения с разной степенью риска. Задача человека, занимающегося распределением инвестиций, – уравновесить риск, добиться максимального прироста совокупного семейного капитала и в то же время свести к

минимуму рост тех портфельных инвестиций отдельных членов семьи, вероятность подпадания которых под законы о налоге на недвижимость особенно велика.

Семьи, в которых я применяю описанную выше стратегию, не перестают удивляться быстрому появлению свидетельств ее эффективности. К счастью, Главное налоговое управление не вправе указывать, кто из членов семьи должен заниматься инвестированием.

Чтобы добиться максимальной выгоды от распределения инвестиций, семье необходимо уделить внимание нескольким вопросам.

- В программу действий следует включить обязательства по долговременному сохранению состояния. Для успешного распределения инвестиций необходимо, чтобы каждый член семьи участвовал в нем лишь после тщательного обдумывания личных целей инвестирования, а также брал на себя обязательство придерживаться семейной стратегии сохранения богатства.

- Члены семьи, директора семейных благотворительных фондов, управляющие семейных инвестиционных фондов и опекуны должны согласиться участвовать в программе распределения инвестиций с тем же воодушевлением, с которым они участвуют в общем процессе распределения семейных активов.

- Семьям необходимы смелые опекуны (попечители) для внедрения программы распределения инвестиций. На опекунов возложены особые юридические обязательства, регулирующие их поведение в роли инвесторов. Согласно этим обязательствам, опекун должен иметь свободу выбора в осуществлении инвестиционной политики траста, вверенного ему. Член семьи, занятый распределением инвестиций, должен помнить об этих обязательствах опекуна. К счастью, уставы семейных трастовых фондов предоставляют опекунам максимальную свободу в вопросах инвестиций. Благодаря таким неограниченным полномочиям опекунам проще соглашаться с распределением инвестиций в рамках общего плана распределения семейных активов. Свобода выбора особенно необходима опекунам в тех случаях, когда на долю трастов приходятся инвестиции с высоким риском.

- Согласно программе распределения инвестиций, самые молодые члены семьи и самые долговременные семейные трасты, по отношению к которым налоги на недвижимость и наследование самые низкие, должны приобретать активы с максимальным потенциалом роста. Портфели этих членов семьи и трастовых фондов должны соответствовать инвестиционной программе семьи, рассчитанной на сто лет. Старшим членам семьи следует приобретать активы с самым низким потенциалом роста, отвечающие двадцатилетней программе инвестирования. Промежуточным поколениям полагается действовать, исходя из семейной программы на ближайшие пятьдесят лет. Вы быстро почувствуете, что этот план наиболее эффективен, если младшие члены семьи и долговременные семейные трасты, освобожденные от налога на недвижимость и наследование, располагают максимальными денежными средствами, а старшие члены семьи – минимальными. Такую ситуацию не назовешь нормальной, она встречается крайне редко. Следовательно, встает вопрос, как передать активы молодым членам семьи и освобожденным от налогов долгосрочным трастам, чтобы они могли осуществлять желаемые долговременные инвестиции.

Один из способов решения этой проблемы – дарение. К сожалению, закон США о налогах на дарение ограничивает возможности дарителя: чем большее имущество передается в дар, тем стремительнее растут налоги. Самая успешная стратегия действия старшего поколения – предоставлять ссуды молодежи, а в некоторых случаях (после консультаций со специалистами) и освобожденным от уплаты налогов долгосрочным трастам, чтобы способствовать приобретению необходимых активов. О внутрисемейных ссудах следует извещать налоговые службы, задача которых – следить, чтобы они были действительно ссудами, а не замаскированными подарками. Стратегию кредитования не следует разрабатывать, не посоветовавшись со

специалистами по праву и финансам, иначе ссуды могут быть расценены как подарки. Важным дополнительным преимуществом этой стратегии является приток наличных средств к старшему поколению, поскольку оно получает не только проценты по кредиту, но и прибыли от вложенных активов. Этот дополнительный приток наличных удовлетворяет потребность в денежных средствах, позволяет совершать акты дарения в семье, заниматься благотворительностью и предоставлять новые ссуды. Как и при любых других инвестиционных решениях, следует проводить скрупулезный анализ роли подобных ссуд в общих инвестиционных программах семей и программах отдельных членов, чтобы определить, какую часть индивидуального портфеля можно выделить для осуществления конкретной программы. (О той же стратегии, но с более широкими целями, говорится в главе 7 «Семейный банк».)

Когда план кредитования в целом будет одобрен, следует продумать вопрос возвращения ссуд. Опять-таки необходимо обратиться к специалистам по юридическим и финансовым вопросам, чтобы учесть все тонкости, связанные с ликвидностью и обеспечением ссуд.

Распределение инвестиций способствует долговременному сохранению семейного состояния, включая и финансовый, и интеллектуальный капиталы семьи, а также сокращению налогов на недвижимость и наследование, что находит свое отражение в семейном бухгалтерском балансе.

## Глава 6. Две важные практики

В ходе повседневной работы с семьями я выявил две особенно полезные практики. Обе они непосредственно связаны с умением членов семьи поддерживать разнообразные отношения в ней. Эти примеры являются для меня тем фундаментом, на котором я строю обучение правильному управлению семьей.

### Смена шляп

Первая практика описана в книге Эрнеста Дауда и Ли Хауснера «Hats Off to You» («Снимаем шляпу»). На ее страницах Эрни и Ли изложили историю отца и сына, вместе занимающихся бизнесом. Отец основал компанию, сын продолжал работать в ней. Отец таким образом нашел свое призвание, его предприятие процветало. А сын, хотя и был чрезвычайно высокого мнения о себе и своей работе в компании, не унаследовал отцовский талант, коллеги втайне считали его некомпетентным. Однажды в компании освободился один из высших постов, и сын решил, что это место предложат ему. Отец пригласил его на обед, сын сделал вывод, что цель обеда – объявить о повышении и отпраздновать вступление в новую должность. Прибыв в гости к отцу, сын застал его у бассейна. На столе лежали две шляпы. На одной было написано «босс», на другой – «папа». Отец радостно встретил сына, предложил ему сесть и надел шляпу «босс». Затем объявил: «Сынок, ты уволен». Потом снял первую шляпу и надел вторую, с надписью «папа», обнял сына за плечи и произнес: «Сынок, мы с мамой очень расстроились, что ты остался без работы. Чем мы можем тебе помочь?». Этой притчей Дауд и Хауснер объясняли, что в любой семье каждый ее член играет сразу несколько ролей.

Работая с семьями, состоящими из представителей трех поколений, и составляя схемы взаимоотношений членов этих семей, я нередко обнаруживаю, что у каждого из них насчитывается множество разных ролей – как правило, до двадцати одной. Например, один и тот же член семьи может быть одновременно внуком, сыном, братом, племянником, кузеном, супругом, дядей, родителем, а также бенефициаром, опекуном, членом правления, служащим, акционером или партнером различных семейных предприятий и т. д.

Мы с коллегой Джоани Бронфмен постоянно пополняем список связей такого типа в ходе работы с семьями, поскольку изобретательность семейных консультантов порождает новые формы семейного предпринимательства.

Прежде всего мы рекомендуем семьям на собрании нарисовать схему всей семьи, обозначив на ней все взаимоотношения, а потом изобразить подобные схемы отношений каждого члена семьи со всеми остальными. Так семья узнает, что по сути дела представляет собой совокупность живых организмов вроде пчелиного улья или муравейника; каждый член семьи получает представление о том, как он связан с остальными членами и с семьей в целом. Если члены семьи и консультанты понимают всю сложность и запутанность семейных взаимоотношений, а также их уникальный характер, им становится ясно, каким образом устроена семья и как она функционирует.

Помимо попытки разобраться в существующих взаимоотношениях я рекомендую семьям обратиться к прошлому, поискать в нем духовных учителей, первооткрывателей и творцов, которые ввели в жизнь предыдущих поколений семьи представления, отношения и обычаи, сохранившиеся по сей день. Я предлагаю семьям нарисовать схему отношений и связей с предыдущими поколениями, и особенно с тремя упомянутыми категориями предшественников. В процессе составления схем члены семьи начинают рассматривать себя сквозь призму истории, лучше понимают, откуда взялась их «的独特性» и почему они действуют так, а не иначе<sup>[10]</sup>.

После составления таких схем члены семьи могут приступать к отделению прошлых отношений от нынешних и изучению тех и других. Можно выяснить, какие практика и навыки требуются, чтобы успешно управлять существующими взаимоотношениями. И опять-таки благодаря книге Дауда и Хауснера в нашем распоряжении имеется уникальный метод изучения практической стороны любых взаимоотношений и составления списка навыков, необходимых для достижения успеха. Дауд и Хауснер предлагают пользоваться шляпами разных цветов, обозначающими разные стороны изучаемых отношений. В моей практике после составления схемы взаимоотношений в семье мы первым делом приступали к изучению отношений «бенефициар – опекун». Я начинаю именно с них, потому что зачастую эти отношения наиболее знакомы всем членам семьи; они наименее личные, поскольку в них существует человек, не относящийся к членам семьи; эти отношения зачастую понимают превратно, как мы убедимся в следующих главах. И наконец, я на своем опыте убедился: крах именно этих взаимоотношений быстро и неизбежно приводит к упадку всей семейной структуры.

Каким образом семья изучает данные взаимоотношения? Прежде чем приступить к этому упражнению, я предлагаю семье купить для каждого ее члена две шляпы – красную и синюю. На собрании я прошу всех членов семьи надеть красные шляпы и объясняю, что теперь они играют роль бенефициаров трастового фонда. Мы вместе развиваем необходимые навыки, осваиваем роли и обязанности добросовестного бенефициара. Затем все снимают красные шляпы и надевают синие, таким образом входя в образ опекунов. И наконец мы разбиваемся на пары и разыгрываем различные ситуации с участием бенефициаров и опекунов, причем каждый участник пары одновременно со шляпами соответствующего цвета «примеряет» на себя ту и другую роль. Такие инсценировки взаимоотношений и цветовое представление ролей – поразительно эффективный метод, благодаря которому каждый член семьи может разобраться в правах и обязанностях как бенефициара, так и опекуна.

Мой наставник и друг Дэн Гарви часто повторял: чтобы знания приносили пользу, они должны быть прочно усвоены и внедрены в жизнь ученика, стать частью его интеллектуального капитала. Упражнение со шляпами «Какая на мне шляпа?» – лучший из известных мне способов дать членам семьи попробовать себя в разнообразных взаимоотношениях и применить игровой опыт в жизни. Я настоятельно рекомендую семьям для облегчения процесса изучения сложных взаимоотношений на каждом собрании выбирать один из видов таких отношений, с помощью шляп выяснить, как эти отношения устроены, какие для них требуются навыки, а затем успешно применять полученные знания на практике.

Мой опыт свидетельствует: больше всего проблем в деле управления семьей возникает из-за непонимания, какие навыки необходимы для конкретных взаимоотношений. Как всем нам известно, если мы не в состоянии определить границы отношений, нам вряд ли удастся успешно строить и развивать их. Однако большинству людей приходится осваивать особые навыки только для одного-двух видов взаимоотношений, чтобы сделать их максимально эффективными. Семьи же зачастую не признают существования разнообразных отношений и терпят фиаско, поскольку не в состоянии справиться с таким обилием связей. Знакомые мне семьи часто не замечают, что одни узы сопряжены с другими, и не умеют определять границы взаимоотношений. Если же показать семье, насколько сложен этот процесс, особенно когда каждому члену семьи приходится одновременно играть двадцать одну роль, да еще решать проблемы границ взаимоотношений, есть надежда, что семья научится управлять собой. Упражнение «Какая на мне шляпа?» – полезный инструмент, с помощью которого семья может изучать запутанные взаимоотношения и осваивать многочисленные роли.

Готовя к публикации второе издание этой книги, я решил усовершенствовать упражнение со шляпами, добавив в него третью сторону – в черной или белой шляпе. Много лет назад Мюррей Боуэн, которому мы обязаны полезными рекомендациями по работе с семьями, обнаружил так называемую проблему возникновения «треугольников»<sup>[11]</sup>. Эта проблема семейных

взаимоотношений, в которые вовлечены три стороны, – частая причина серьезных нарушений функций семьи и многих бед для ее членов. Я недостаточно компетентен, чтобы профессионально обсуждать подобные вопросы с клиентами (к счастью, в этой области есть немало специалистов – снимаю перед ними шляпу!), но считаю своим долгом напоминать семьям о том, какой властью обладают подобные «треугольники», влияние которых может быть как позитивным, так и негативным.

Треугольник – самая устойчивая геометрическая фигура в мире, поэтому его прочностью и силой стоит воспользоваться. Работая с семьями по вопросам взаимоотношений, я обозна- чаю третьи стороны белыми шляпами: это лица, которые укрепляют узы между членами семьи в красных и синих шляпах. В случае отношений «бенефициар – опекун» такой третьей стороной может быть покровитель (о нем мы поговорим в главе 8). Третья сторона в черной шляпе символизирует непонимание структуры взаимоотношений, третьего человека в треугольнике, который искаивает форму этой фигуры и не обратимо ослабляет ее. Человеком в черной шляпе может быть недобросовестный адвокат, супруг, охотящийся за удачей, невежественный друг, пусть и движимый добрыми намерениями. Попросите семью добавить эти два цвета в упражнение «Какая на мне шляпа?» – и оно приобретет глубину и правдоподобие. Три цвета помогут вашим клиентам понять, насколько справедливы наблюдения Боуэна об укреплении и ослаблении семейных уз в случае возникновения треугольников.

Я рекомендую воспользоваться этим дополнением к упражнению со шляпами и одновременно прошу понять, что мой опыт их применения ограничен. Однако это не значит, что я не верю в пользу подобных упражнений. На мой взгляд, их опасность заключается в возникновении неразрешимых противоречий в уже существующих ослабленных треугольниках. Поэтому я советую добавлять в упражнение «Какая на мне шляпа?» черные и белые шляпы только в присутствии опытного последователя Боуэна, который поможет разобраться с неожиданно встающими проблемами, заметно осложняющими учебный процесс. Моя цель – помочь семьям, а не причинить им вред. Пожалуйста, примите мое предостережение всерьез!

## Благотворительность дедов и внуков

Вторую практику, в пользу которой я убедился, можно ввести, перефразировав китайскую поговорку «Деды и внуки – естественные враги родителей» в «Деды и внуки – естественные союзники». История, литература, а также мой личный опыт свидетельствуют, что отношения дедов с внуками наполнены чистой любовью. Быть дедом – значит делиться семейным позитивным опытом, преданиями и легендами и при этом, в отличие от родителей, не думать о дисциплине и не сосредоточиваться на предостережениях, напоминая о негативном семейном опыте.

Во время работы с семьями деды часто спрашивают меня, какую роль они могут сыграть в управлении семьей. Во взаимоотношениях дедов со взрослыми детьми преобладает неуверенность, деды слишком остро сознают все ошибки, допущенные в воспитании. Они стремятся держаться с детьми как с равными и в то же время понимают, что о былых трениях нелегко так просто забыть. Какой бы ни была предыстория отношений, в деле управления семьей у взрослых детей и их родителей одинаковые цели – сохранить семью. Кроме того, с возрастом к детям переходит большая часть обязанностей, связанных с инвестициями и управлением семейным состоянием. А старшее поколение берет на себя роль наблюдателей и, что еще важнее, «старейшин» – когда необходимо разрешить спор. Последняя роль жизненно важна для успешного управления семьей, однако к ней обращаются сравнительно редко. Учитывая сегодняшнюю продолжительность жизни, отведение 65-летним людям исключительно пассивной роли в деле управления семьей – непроизводительное использование важного семейного потенциала. И в

то же время попытки лишить подрастающее поколение созидающей роли в управлении семьей чреваты раздражением и опять-таки напрасной тратой семейных человеческих ресурсов.

Я убежден в том, что всем активам следует находить достойное применение, и считаю, что жизненные силы и мудрость стариков особенно полезны семьям в процессе развития отношений между дедами и внуками. Для этой цели я предлагаю семьям заняться благотворительностью, которая сама по себе является средством для практического усвоения семейных ценностей в процессе оказания помощи окружающим. Как способ, позволяющий старикам играть активную роль в управлении семьей, филантропия помогает дедам приучать внуков к семейным ценностям, особенно прививать им чувства благодарности и рачительности. Таким образом, внуки и деды играют чрезвычайно важную роль в процессе управления семьей<sup>[12]</sup>.

Как строится подобная благотворительная деятельность? Во-первых, я рекомендую семьям начинать с малого, поскольку даже 50 или 100 долларов для детей младшего возраста – очень крупная сумма.

Во-вторых, я советую максимально упрощать структуру действий. Если в семье уже есть частный благотворительный фонд, полезно выделить небольшой капитал специально для учебных целей. Если же такого фонда нет, можно организовать «фонд для целевых пожертвований», не превышающих 10 тысяч долларов, при какой-нибудь общественной организации.

В-третьих, я рекомендую привлекать к благотворительным акциям всех внуков старше шести лет. В семьях некоторых моих клиентов разница в возрасте между внуками превышает двадцать лет. Несмотря на такой огромный разрыв, я убедился, что любовь к дедушкам и бабушкам и восхищение ими объединяет внуков всех возрастов. Вдобавок в семьях, где есть трастовые фонды, внуки образуют группу бенефициаров независимо от возраста. Финансовые интересы всех внуков как группы одинаковы. Это сходство финансового положения нередко приводит к тому, что старшие внуки становятся наставниками для младших, руководят ими в общих ситуациях. Таким образом, группу объединяет многое, в том числе и одинаковое положение ее членов.

В-четвертых, для детей в возрасте от двенадцати лет следует организовать административно-инвестиционный комитет для занятий благотворительностью. Увидеть, в чем заключается польза филантропии – в умении давать, – легко, но при этом мы часто забываем, что благотворительность – тоже бизнес, учебный полигон для приобретения необходимых инвестиционных и административных навыков, которые впоследствии можно с успехом применить в прибыльном секторе семейной деятельности. Я настаиваю на том, чтобы деды передавали административные и инвестиционные полномочия старшим внукам как можно раньше. Сами деды должны играть роль наставников и советников, оставляя за собой последнее слово – до тех пор, пока не убедятся в способности внуков принимать верные решения.

В-пятых, я предлагаю всем внукам и дедам образовать комитет по грантам. На мой взгляд, важно, чтобы каждый внук ежегодно участвовал в предоставлении гранта. Процесс обсуждения заявки на грант и голосования по нему – очень важный элемент обучения внука, а для деда это возможность проявить качества наставника. Я считаю, что любой ребенок старше шести лет способен ходатайствовать по поводу предоставления гранта. Очевидно, чем старше ребенок, тем больше письменных материалов, касающихся получателя гранта, он должен подготовить. От детей старше десяти лет я рекомендую требовать, чтобы они наносили визиты потенциальным получателям грантов, а если это невозможно, беседовали с их поручителями.

Хотя письменные материалы и визиты имеют немалое значение, в процессе ходатайствования о предоставлении гранта первостепенную важность приобретает соответствующее устное заявление внука на ежегодном собрании благотворительного комитета внуков и дедов. На этом собрании каждый ходатай должен подробно объяснить, почему настаивает на предоставлении того или иного гранта. После этого выступления старшие члены комитета и другие внуки должны высказать свои конструктивные замечания, а затем проголосовать за или против

предоставления гранта. Вопросы, предложения и дополнительная «домашняя работа» – залог серьезного отношения к процессу предоставления грантов даже в раннем возрасте. От детей постарше можно потребовать, чтобы они принимали более активное участие в работе организации, которой предоставляется грант, и прибавляли к этому гранту собственные средства.

Что может быть увлекательнее для дедов, чем заседать вместе с внуками, обсуждать их проблемы и попутно выяснять, какими растут младшие члены семьи? С точки зрения внуков, нет ничего полезнее, чем перенимать опыт дедов, узнавать, как они занимались благотворительностью в молодости, приобретать новые знания, уважать старших, постепенно набираться мудрости и привыкать к семейным ритуалам.

В-шестых, очень важно, чтобы родители младших членов семьи были почти полностью отстранены от этого процесса. В таком отстранении нет ничего оскорбительного. Чтобы процесс обмена знаниями между поколениями был эффективным, родители должны активно способствовать непосредственному общению дедов и внуков и понимать, что их, родительское, присутствие будет только помехой. Некоторые отцы и матери, у которых не ладятся отношения с собственными родителями, наверняка сочтут подобное общение дедов и внуков бесполезным. Возможно, у родителей даже возникнет ощущение, что они вредят родным детям, соглашаясь на их подобное независимое общение с дедами. Я с уважением отношусь к родительским чувствам и предлагаю повременить с общением внуков и дедов до тех пор, пока не восстановятся отношения взрослых детей и пожилых родителей.

В-седьмых, в пятом пункте, касающемся процесса предоставления грантов, скрыт еще один важный момент – приобретение необходимых навыков. Ходатайствуя о предоставлении гранта, каждый внук приобретает навык публичных выступлений, задатки лидера, умение отстаивать свое мнение и интересы других людей. Не могу сосчитать, сколько раз мои клиенты жаловались на то, что молодежь в их семьях никак не может преодолеть страх перед публичными выступлениями. И сами клиенты не раз упоминали, что хотели бы научиться обращаться к многолюдному собранию, предлагать вопросы повестки дня или вносить другие предложения, отстаивать свою позицию, доказывать собственную правоту. Задумайтесь о том, как успешно складывалась бы наша жизнь, если бы все перечисленные умения мы приобретали еще в ранней юности. Занимаясь благотворительностью под руководством дедов, ходатайствуя о предоставлении грантов, внуки развивают все эти навыки в атмосфере любви и заботы, и конечный результат приносит пользу не только им, но и другим людям. Многие мои клиенты ввели подобную форму благотворительности специально для того, чтобы дать детям возможность приобрести соответствующий опыт. В этих семьях поняли: если младшим членам семьи в будущем предстоит взять на себя роль лидеров и управляющих в семейном или любом другом бизнесе, им понадобится многое уметь.

Филантропия дедов и внуков позволяет всем участникам узнать об увлечениях друг друга, научиться думать о ближнем, развить важные для будущей жизни навыки. При этом старшее поколение играет активную роль в управлении семьей, находит применение своей мудрости и дает выход любви к внукам. У дедов и внуков появляется общий опыт, они сближаются, вместе познают мир и его потребности.

## Глава 7. Семейный банк

Семейный банк позволяет разумно распределять фамильное состояние и предоставлять членам семьи ссуды на условиях, отличающихся от коммерческих. Другие банкиры сочли бы риск таких ссуд слишком высоким, но для семьи он довольно низок, поскольку эти ссуды вносят свой вклад в план долговременного сохранения семейного капитала. Ссуды из семейного банка обычно получают с двумя целями: для инвестиций ради увеличения семейного финансового и интеллектуального капиталов и для развития и роста семейного интеллектуального и человеческого капиталов.

Если ссуды берут для инвестиций, цель семьи – воспользоваться возможностями, возникшими благодаря отдельным членам семьи. Ссуды позволяют семье увеличить финансовый капитал и в то же время способствовать интеллектуальному росту людей, входящих в семью. Нередко соответствующие вложения осуществляются в бизнес, основанный членами семьи. Такие ссуды на развитие бизнеса предоставляют согласно определенным правилам.

1) Получатель ссуды готовит бизнес-план и заявку на получение ссуды, аналогичную требуемой коммерческими кредитными учреждениями.

2) Получатель ссуды обсуждает выполнимость проекта с правлением семейного банка и консультантами.

3) Получатель ссуды обязан отчитываться о вложении предоставленных средств.

4) Получатель ссуды обязан вернуть ее.

Этот процесс служит для получателя ссуды отличным деловым уроком, в котором шансы на успешный финансовый исход максимально велики.

Еще одна форма ссуд для инвестиций обсуждалась в главе 5 – это распределение инвестиций. Такие ссуды старшее поколение семьи предоставляет младшему или семейным трастовым фондам в качестве инвестиционного капитала. Зачастую речь идет об инвестициях с высоким риском и категориях активов с высокой отдачей, таких как венчурный капитал, различные виды хеджирования или высокодоходные ценные бумаги. Ссуды позволяют смещать рост финансовых активов «в сторону молодых членов семьи» – это элемент стратегии долговременного сохранения богатства.

Ссуды на развитие и совершенствование семьи предоставляет с целью увеличения интеллектуального и человеческого капиталов семьи путем роста независимости отдельных ее членов. Многие семьи и особенно семейные опекуны не в состоянии понять, чем отличаются слова «субсидировать» и «способствовать». Слишком часто просьбы членов семьи о помощи рассматриваются как просьбы о субсидировании и порождают зависимость одних членов семьи от других. Зависимость от субсидирования, или, как я называю ее, «зависимость от денежных пособий», – такой же опасный недуг, как алкоголизм или наркомания. Он истощает человеческий и интеллектуальный капитал семьи быстрее почти всех прочих пассивов семейного баланса. Как и в случае с ссудами для инвестиций, надлежащие процедуры предоставления ссуд на развитие необходимы для роста человеческого и интеллектуального капиталов получателя ссуды. Обращаясь за ссудой на развитие, получатель должен объяснить, как она будет способствовать его независимости и каким образом она внесет вклад в семейный интеллектуальный капитал. Когда главы семьи начинают воспринимать дотации отдельным ее членам как ссуды на развитие, а те, в свою очередь, соглашаются официально обращаться за такими ссудами в семейный банк, у семьи появляется шанс избежать зависимости ее членов от денежных пособий. Если людям предстоит объяснять родственникам и консультантам на заседании правления семейного банка, как будет использована конкретная ссуда, им придется позаботиться о том, чтобы ссуда действительно способствовала росту человеческого и интеллектуального

капиталов. Отдача от ссуд на развитие происходит в виде роста независимости получателя ссуды и увеличения его личного капитала.

Предоставление подобных ссуд имеет давнюю и плодотворную историю. Вероятно, самый известный пример успешного использования семейного банка – история семьи Ротшильдов, о которых рассказывалось в главе 1. Основатель рода Мейер Амшель Ротшильд предоставлял частные банковские услуги одной аристократической немецкой семье и помог ей успешно перенести переселение во время войны. Благодаря этому у Ротшильда образовался солидный финансовый капитал. Кроме того, Ротшильду чрезвычайно повезло с человеческим капиталом: у него родилось пятеро сыновей. (К сожалению, история XVIII века не сохранила упоминаний о том, были ли у него дочери.) Как уже говорилось, Мейер Амшель Ротшильд решил основать пять новых банков – по одному в каждой финансовой столице Европы. Возглавить эти банки он предложил своим сыновьям. В качестве стимула Ротшильд ссудил сыновьям стартовый капитал для открытия банка. Вторым стимулом послужила более низкая, чем в любом другом кредитном учреждении, процентная ставка, а на прибыли новых банков Ротшильд не претендовал. Он хотел, чтобы его сыновья сами добились успеха и заодно обогатили его собственный банк. И наконец, Ротшильд потребовал обязательного возврата ссуд, чтобы будущие получатели, члены семьи, тоже могли пользоваться услугами семейного банка.

В таком виде план служил бы исключительно интересам сыновей. Но Мейер Амшель Ротшильд понимал, как важен интеллектуальный капитал для сохранения фамильного состояния. И в качестве дополнительного процента по ссудам потребовал, чтобы сыновья регулярно советовались с ним, рассказывали, что происходит в их банках и финансовых центрах, где находились эти банки. Благодаря такому обмену информацией у Ротшильда образовался банк данных, он получил возможность помогать сыновьям, и все вместе они быстро оставили конкурентов далеко позади.

Сегодня глобальным бизнесом на основе интеллектуального капитала уже никого не удивишь, но в XVIII веке он был неслыханным делом. Когда речь заходит о семьях, которые оставались богатыми на протяжении жизни более чем трех поколений и до сих пор успешно наращивают состояние, в первую очередь следует упомянуть о Ротшильдах.

Семьи, стремящиеся сохранить свое состояние, очень быстро понимают: действительно, наличие кредитора-родственника – огромное преимущество перед конкурентами, но главная причина основания семейного банка – возможность делиться интеллектуальным капиталом.

Семейный банк – безопасная среда, в которой каждый член семьи может получить финансовое образование. Редко в каких учебных заведениях объясняют, как получить ипотечную ссуду, ссуду на автомобиль, ссуду на личные нужды или на развитие бизнеса. Это досадное упущение заметно тормозит финансовый рост клиентов банков. И кроме того, учиться приходится в силу необходимости. Далеко не всем людям подходит такой метод обучения; финансовое образование многих остается недостаточным, финансовые дела складываются неудачно. Если семья ставит перед собой цель помогать развиваться своим членам, ей следует позаботиться о всестороннем финансовом образовании каждого. Эту проблему отчасти помогает решить учреждение семейного банка.

Семьи, которые я консультировал по вопросам сохранения капитала, обнаружили, что семейный банк очень полезен для получения финансового образования, создания ощущения общности, развития характера, обучения методом проб и ошибок в безопасной среде. И в то же время семейный банк способствует приросту финансового, интеллектуального и человеческого капиталов – за счет суммарного успеха отдельных получателей ссуд.

Вот некоторые рекомендации по учреждению семейного банка.

- Семейный банк не должен быть официальным учреждением. Это не банк в привычном смысле слова. Важно, чтобы он оставался неофициальным, его деятельность – приватной, а

система управления банка отвечала конкретным обстоятельствам жизни семьи, которая его учредила.

- В семейном банке должны быть четкие правила проведения собраний. Необходимы должностные лица, директора, а если понадобится, и консультационный комитет. Нужны также процедуры принятия и рассмотрения заявок на получение ссуд. Как уже говорилось, правила и процедуры могут широко варьироваться в зависимости от того, кто предоставляет ссуды.

- У семейного банка должна быть программа действий, включающая основные положения политики банка и причины его основания. Кредиторы и получатели ссуд должны понимать задачу семейного банка – предоставлять ссуды на условиях высокого риска и низкого процента, – а также последствия этой политики. В программу банка следует включить раздел о ценностях, в целом соответствующий семейной программе действий, а также объяснение, как банк будет помогать семье осуществлять свои задачи.

- Поскольку семейные трастовые фонды – потенциальные кредиторы и получатели ссуд, особенно важно, чтобы опекуны понимали политику банка и соглашались участвовать в его работе. Поскольку опекуны будут иметь непосредственное отношение к работе семейного банка, как и к другим делам по управлению семьи, к выбору опекунов следует подходить с особой осторожностью.

- Важно, чтобы все члены семьи – и кредиторы, и получатели ссуд – были согласны с программой действий банка.

- Особенно важно, чтобы все члены семьи, согласившиеся участвовать в работе семейного банка, имели копии всех заявлений на получение ссуд. Личные финансовые данные можно скрыть из соображений конфиденциальности, однако все члены семьи должны быть осведомлены об интеллектуальной составляющей заявлений.

## Глава 8. Покровители, советники, наставники и *hommes d'affaires*

*Эта глава посвящается Джону О'Нилу, лучшему из наставников.*

В этой главе мы обсудим сущность и роли покровителей, советников, наставников<sup>[13]</sup> и *hommes d'affaires*, а также выясним, чем они могут помочь при осуществлении плана управления семьей.

### Покровители

Кто такой покровитель, какую роль он играет в сфере управления семьей? Нам известно, что юридическое понятие покровителя возникло в связи с созданием трастовых фондов в Великобритании, управляемых советом попечителей. Сегодня это понятие широко используется в США и служит для решения двух серьезных проблем управления трастами.

Покровитель восполняет потребность в беспристрастном человеке, который не имеет ни малейшего интереса в доходах или основном капитале трастового фонда, зато обладает полномочиями, чтобы удовлетворять определенные запросы бенефициара. Нередко бывает, что молодые члены семьи наследуют значительные состояния, не будучи готовыми нести всю полноту ответственности за свои финансовые дела. Чаще всего подобные проблемы возникают при переходе от системы выплаты постоянного «содержания» к небольшим открытым счетам (в возрасте 18–21 года) или же при прекращении существования трастового фонда и распределении крупных сумм. Затруднения вызывают и браки представителей младшего поколения семьи: как правило, новобрачным делают подарки, но дарители заботятся о том, чтобы в случае распада нового союза подарки достались представителю той семьи, которая их преподнесла. В любой из подобных ситуаций для распоряжения средствами, о которых идет речь, совет чаще всего рекомендует создание траста, условия которого могут быть изменены учредителем. Совет также предлагает молодому члену семьи распоряжаться трастом или самостоятельно, или с чьей-либо помощью, чтобы научиться вести свои финансовые дела. И наконец, совет рекомендует молодому человеку добровольно ограничить свое право менять условия траста или упразднять его таким образом, чтобы в обоих случаях требовалось согласие лица, которому молодой человек безоговорочно доверяет. Это лицо, имеющее влияние на судьбу траста, и называется покровителем. Выбрать покровителя предлагают и престарелым членам семьи, вкладывающим средства в трастовый фонд, – в данном случае покровитель обеспечивает дополнительные гарантии в случае старческого слабоумия или корыстного влияния на учредителя фонда.

Вторая роль покровителя – действия от имени всех бенефициаров траста в случае замены опекуна по их требованию. При любой системе управления необходимы проверки и составление балансов, чтобы ни одна часть системы не стала самоуправляющейся. Все ее элементы должны оставаться подотчетными. Если система управления семьей включает трасты, члены семьи, являющиеся бенефициарами, должны иметь возможность требовать отчета у опекунов (попечителей) трастов, увольнять и заменять опекунов, которые не оправдали ожиданий.

Лишь в немногих уставах трастовых фондов до 1980-х годов был предусмотрен механизм замены опекунов. В 1980-х годах, когда семьи начали лучше разбираться в системах управления, они узнали, каким образом можно оценить работу опекунов. К сожалению, семьи обнаружили, что далеко не все опекуны заслуживают похвал, и решили найти им замену. И к своему разочарованию, узнали от совета, что замена опекуна практически невозможна – разве что он решит добровольно отказаться от своих полномочий. Несмотря на то что бенефициары

могли доказать недобросовестность опекуна, почти всегда суд отказывался отстранить его от должности – за исключением случаев воровства, алкоголизма, психических заболеваний или опрометчивых действий. Кроме того, семьи узнали, что судебные издержки оплачиваются из трастового фонда, а это немалые потери, включающие затраты на проведение ревизии, судебные сборы за обе стороны и т. п., плюс утрата финансовой конфиденциальности ввиду публичного проведения судебных разбирательств. Разумеется, в вышеописанном случае проверки и составление балансов не осуществлялись – по крайней мере такие, которые позволили бы бенефициару убедиться в добросовестности опекуна.

Разрешить эту проблему управления можно следующим образом: в уставе семейного траста следует предусмотреть процедуру назначения покровителя; условия, на которых бенефициары могут обратиться к покровителю с просьбой сменить опекуна; условия, которые наделяют покровителя соответствующими полномочиями. Некоторые советы наделяют правом замены опекуна непосредственно бенефициаров, а не покровителей. Одно время наделение бенефициаров полномочиями замены опекунов вызывало беспокойство по налоговым соображениям. Но в настоящее время эти проблемы преодолены. В вопросах управления я обычно придерживаюсь того мнения, что люди должны действовать сами за себя, брать на себя ответственность за собственные дела. Но если речь идет о замене опекуна, я предпочитаю, чтобы между опекуном и бенефициаром стоял покровитель. Почему? Потому что покровитель не обязательно должен искать опекуну замену. Покровитель может бесстрастно проанализировать ситуацию и, если он считает, что так будет лучше для бенефициара, выступить посредником между ним и опекуном – посредником со стальной рукой в бархатной перчатке. Если же такое посредничество окажется неэффективным, опекун будет знать, что покровитель может найти ему замену и наверняка сделает это. Еще одно преимущество описанной процедуры заключается в том, что споры бенефициаров с опекунами решаются вне суда. Таким образом экономятся время и деньги и, самое главное, не разглашаются подробности финансового положения семьи.

Покровители полезны также, когда семья обращается к частной трастовой компании (ЧТК) по поводу опекунства (см. главу 15). С помощью покровителя члены семьи могут решить, передавать ли существующие трасти ЧТК или отдать под управление ЧТК специально созданные новые трастовые фонды. В этих случаях покровитель дает членам семьи гарантию, что опекуна можно сменить, если деятельность ЧТК окажется неудовлетворительной. Помните: «Если вам известно, как уйти, вы останетесь на месте, а если не знаете, как уйти, вы потратите всю жизнь на то, чтобы выяснить, как это сделать».

Покровители – отличное дополнение к системе семейного управления. Это удачная идея, время которой наконец-то наступило.

## Советники

Как вписываются в систему семейного управления советники? В своей книге «Creating Effective Boards for Family Enterprises» («Учреждение эффективных комитетов для семейных предприятий») Джон Уорд рекомендует создавать на семейных предприятиях советы директоров. Далее он предлагает включать в эти советы директоров не только членов семьи. Я уже говорил, что, по моему глубокому убеждению, все семьи заняты бизнесом – бизнесом сохранения семейного состояния. Поэтому неудивительно, что я поддерживаю предложение насчет совета директоров.

Пользуясь советом Джона Уорда, я рекомендую семьям привлекать к работе советов директоров лиц, не являющихся членами семьи. У меня всегда вызывало недоумение то, что в семьях, которые обращались ко мне за помощью, я редко встречал других советников. Когда я предлагал позвать таких, мои клиенты радовались, ситуация начинала меняться к лучшему. От своих коллег-советников я узнавал такие подробности о положении семьи, которые не смог

бы сообщить мне никто другой. Члены семьи, присутствовавшие на таких собраниях, часто удивлялись, наблюдая, как легко все советники вместе решают, казалось бы, неразрешимые проблемы, к которым каждый из них в отдельности не знал, как подступиться. Советников выбирают за их особые навыки, а все вместе они выполняют роль членов совета директоров, не принадлежащих к семье, и вносят ценный вклад в работу совета. На своем опыте я убедился, что собрания с участием всех советников оказываются наиболее продуктивными. Не стоит созывать их только в том случае, если в работу угрожает вмешательство профессиональная ревность или стремление оправдаться в чем-либо. Если позвать на первое собрание профессионального консультанта, он сумеет разрядить обстановку и правильно организует совместную работу советников с самого начала.

## Наставники

Наставники – ядро «преподавательского состава» семьи. Это люди, которых мы уважаем и с которых берем пример. Мы обращаемся к ним с вопросами о том, кто мы такие и кем мы не являемся. Наставники сопровождают нас на пути к цели, обсуждают наши мысли, помогают переживать поражение.

Самые опытные наставники, в отличие от учителей, никогда не дают готовых рецептов и ответов. Чаще всего они ставят перед подопечными вопросы, позволяющие усвоить урок на собственном опыте. Правильные отношения с наставником позволяют подопечному самому найти ту разновидность *процесса обучения*, которая подходит именно ему и пригодится на протяжении всей его жизни. Знание о том, как следует учиться именно тебе, а не кому-нибудь другому, – лучшее, что может дать подопечному опытный наставник. Истинное наставничество – проявление мудрости, интуитивное руководство, направление по пути самосознания, обеспечение свободы в стремлении к счастью. Успешное наставничество – это диалог, в котором оба участника узнают нечто чрезвычайно важное. Процесс обучения развивается в обе стороны.

Учителей, тренеров, старших товарищей и закадычных друзей зачастую ошибочно считают наставниками. Да, они могут играть роль наставников при определенном развитии отношений, но в основном выполняют совсем другие задачи.

1. *Учеба* заключается в том, что учитель предоставляет информацию, дает знания, к которым стремится ученик. Учитель о чем-либо рассказывает ученику, а тот пытается запомнить объяснения, обобщить полученную информацию. Этот процесс очень редко бывает динамичным и эмпирическим, в нем не фигурируют сократовские вопросы и изучение наглядных примеров. В отдельных случаях, когда обучение строится на основе вопросов и опыта ученика и когда ученик продолжает задавать вопросы, пока не усвоит ответы полностью, мы подступаем вплотную к границе между учебой и наставничеством.

2. *Тренинг* состоит в том, что тренер передает специфические навыки ученику, который стремится улучшить ту или иную сферу своей жизни. Как правило, тренер пользуется особым набором навыков, которыми владеет в совершенстве, и методикой тренировки ученика. Тренинг – неизменно динамичный обмен между тренером и его учеником, причем ученик выполняет большую часть работы. Тренеры не подстраиваются к особенностям восприятия подопечных – у них есть базовая система обучения всех, кто стремится перенять у них знания. Лишь немногие тренеры могут адаптировать свою систему обучения, чтобы развивать навыки каждого конкретного ученика, и в этом случае они уподобляются наставникам.

3. *Старшие товарищи*, опыту которых мы доверяем в той или иной сфере жизни, дают нам советы и помогают взрослеть. А мы даем старшим товарищам право направлять нас по верному пути, поскольку считаем свою жизнь подобием пути и движемся по нему, стремясь постичь тайны жизни. Старшие товарищи сродни наставникам, поскольку тоже задают

вопросы, рассказывают притчи и пользуются метафорами. Но в отличие от наставников, старшие товарищи не проявляют активности и обычно несут ответственность перед целой группой, а не перед отдельно взятыми подопечными.

4. Между *близкими друзьями*, как правило, складываются задушевные отношения. Обе стороны обычно стремятся делиться секретами, дают обещания и ценят друг друга превыше всего. Дружеским отношениям присуща высокая степень интимности, они абсолютно лишены иерархической структуры и могут продолжаться на протяжении всей жизни. Несмотря на то что в отношениях с наставником обе стороны могут задавать вопросы и приобретать знания, отношения с лучшим другом – это не наставничество. В последнем случае основу диалога составляют вопросы подопечного. Наставничество касается в первую очередь подопечного, а не укрепления уз.

Чтобы найти наставника, следует задать себе вопрос: чему именно вы стремитесь научиться на данном жизненном этапе? Чего вы хотите – приобрести общие знания или глубже познать себя? Другими словами, хотите ли вы узнать больше о своем интеллекте и роли в мире, чтобы увидеть то, что находится за гранью между учебой и наставничеством, или предпочитаете обратить взгляд внутрь и подробнее разобраться в своей интуиции, внутреннем «я»?

После правильной постановки вопроса переходите к следующему важному этапу поисков наставника. Для этого обратитесь с вопросом к самым близким людям, которым вы максимально доверяете. Наставник и его подопечный должны с самого начала взаимоотношений признавать, что наставничество по своей сути – временное явление. Если смириться с непостоянством подобных взаимоотношений с самого начала, у вас появятся все шансы на их успешное завершение.

Наставничество – это призвание. Подыскивая наставника, отдавайте предпочтение тем, кто создан для такой роли и, самое важное, для решения уникальных вопросов, возникающих на определенном этапе вашей жизни. Остерегайтесь убежденных всезнаек. Выбирайте людей, на осведомленность которых вам указывает интуиция, – даже если сами эти люди уверяют, что знают мало.

Мудрецы Джон Гарднер и Уоррен Беннис учат, что один из фундаментальных компонентов счастливой жизни – учеба на всем ее протяжении. Если семья ценит своих членов и считает своим долгом оказывать содействие в стремлении каждого из них к счастью, ей понадобятся наставники, помогающие в учебе. Я считаю, что к резюме каждого члена семьи должен прилагаться список его наставников. Поймите меня правильно: речь не о семейных кумирах, а о тех, у кого учатся члены семьи. Обходиться без наставника – все равно что осваивать какой-либо вид спорта без помощи тренера. Можно самостоятельно узнать об этом виде спорта из книг, можно выучить правила и даже приемы, но на соревнованиях такой самоучка неизбежно потерпит поражение.

## Hommes d'affaires

Hommes d'affaires служат семьям беспристрастными барометрами работы системы управления и развития семьи. Эти люди учат семьи создавать органы управления и принимать оптимальные совместные решения на длительный период. Hommes d'affaires направляют семейные органы управления в процессе естественной эволюции, следят за соблюдением порядка, помогают семье придерживаться основных ценностей и в то же время всегда ставят служение семье превыше собственных амбиций.

Hommes d'affaires ведут наблюдения и беседуют с членами семьи, выясняют, как эти многочисленные и разные люди уживаются и создают единую семью. Hommes d'affaires стремятся понять семейный характер, принцип действий семьи, ее сильные и слабые стороны. Играя

роль наставников для лидеров семьи, *hommes d'affaires* поддерживают их авторитет, авторитет людей, способствующих стремлению каждого члена семьи к счастью. Без подобного руководства лидерам вскоре будет некого возглавлять, в семье и ее органах управления воцарится хаос.

Задача *hommes d'affaires* – внушать клиентам здоровый и дружеский скептицизм по отношению к поведению окружающих. Они выявляют примеры своекорыстия. Скептическое отношение к людям – это отнюдь не взгляд на мир сквозь черные очки и не убежденность в том, что люди порочны от природы. Скорее, это проявление сочувствия к людям и положению, в котором они находятся. Это активная поддержка борьбы каждого человека за достижение полного духовного счастья, за избавление от страданий, хотя редко кому в жизни удается достичь такой цели. *Hommes d'affaires* привносят в семью, которым служат, глубокое осознание человеческих поступков, а также истинного смысла и последствий этих поступков. Финансовые привилегии семей, с которыми я работал, зачастую порождали изоляцию членов этих семей от многих аспектов человеческих взаимоотношений. Младшим членам семей порой не хватало эмоциональной связи с их родителями, эта молодежь демонстрировала в межличностных отношениях поведение, которое у нас ассоциируется с заброшенностью. Эти люди оказывались неподготовленными к нормальному человеческому общению и, как показывает мой опыт, легко становились жертвами. Настоящий *homme d'affaires* обращает внимание клиентов на принятые в мире модели человеческого поведения и ненавязчиво выполняет роль наставника, обучая подопечным искусству общения с людьми.

Зная, что служение настоящего *homme d'affaires* начинается с готовности подчиняться патрону, лидер семьи позволяет последнему принять этот дар и при этом не опасаться потери места или конкуренции. В таких отношениях важна взаимная признательность: одному человеку – за разрешение служить, второму – за служение.

Добросовестный *homme d'affaires* должен:

- интересоваться искусством управления;
- верить в упорядоченные эволюционные изменения;
- скептически относиться к человеческому поведению;
- охотно поступаться своими амбициями ради высшего долга – служения другому человеку.

Покровители, советники, наставники и *hommes d'affaires* играют каждый свою роль в успешном управлении семьей. Это так называемые внешние активы семьи.

Прежде чем закончить главу, добавлю несколько мыслей о проблемах, с которыми сталкиваются семьи при выборе внешних советников, особенно адвокатов или поверенных. В настоящее время американцы в массе придерживаются невысокого мнения о профессиональных юристах, в особенности адвокатах. Сам будучи юристом в шестом поколении и работая с племянником, юристом в седьмом поколении, я всерьез озабочен репутацией представителей моей любимой профессии.

В данной книге я неставил перед собой задачу проследить, каким образом юристы приобрели столь незавидную репутацию<sup>[14]</sup>. Клиентов тревожит в первую очередь то, что большинство юридических фирм уже не ориентированы на решение проблем клиентов. Эти фирмы стремятся прежде всего продавать услуги своим клиентам. Фирмы перестают быть профессиональными организациями и превращаются в предприятия. Я убежден: как только юристы признают этот факт, их репутация изменится к лучшему, а новые потребители (уже не клиенты) начнут покупать их продукцию по конкурентоспособным рыночным ценам – вместо того чтобы мириться с вздутыми почасовыми расценками.

По мере превращения юридических фирм в предприятия частное обслуживание клиентов и решение семейных проблем постепенно вытесняются другими услугами. Почему? Подобная практика требует высочайшего профессионализма. Частное обслуживание клиентов не

может быть массовым продуктом; к решению проблем каждого клиента следует подходить индивидуально. В отличие от довольно простых и очевидных проблем с цифрами человеческие проблемы невообразимо сложны и запутаны. Цель юриста, обслуживающего бизнесмена, – помочь клиенту разделаться с конкурентом прежде, чем конкурент разделается с ним. При частном обслуживании семей невозможно рекомендовать клиенту разделаться с родной сестрой.

Еще одна беда юристов, занятых частным обслуживанием клиентов, заключается в ошибочном представлении, что работа всегда найдется лишь для специалистов по налогам. Такие юристы стоят на ложном пути, поскольку занимаются лишь той частью бухгалтерского баланса, в которую заносятся обязательства. Налоги не гарантируют семье процветания и увеличения активной части баланса: это всего лишь плата за то, что семья занимается бизнесом. Любому предпринимателю известно: 70–80 % своего времени ему приходится тратить на получение доходов, иначе он разорится. Юрист, обслуживающий затратную часть семейного бухгалтерского баланса, упускает из виду важную сторону дел своего клиента. Снижение налогов – серьезный вопрос, но налоги почти не имеют отношения к двадцати-, пятидесяти- и столетнему планированию. Просто законы о налогах слишком часто меняются. Налоги – чрезвычайно кратковременные обязательства в бухгалтерском балансе семьи.

К кому же в таком случае следует обращаться за советами частным клиентам? Ищите профессионалов в своем деле, которые избрали иной путь, причем осознанно. Находите людей, убежденных, что созданы для такой работы. Специалистов, искренне заинтересованных в судьбах других людей, неравнодушных к вам, проявляющих творческие способности не только в профессиональной сфере. Ищите человека, который мог бы стать вашим другом, подругой вашей жены, приятелем вашего ребенка. В конце концов, работать вместе в сфере управления семьей вам придется очень долго. Мы с отцом очень гордимся тем, что я продолжаю работать с четвертым и пятым поколениями тех же семей, первые, вторые и третьи поколения которых консультировал мой отец.

И наконец, отдавайте предпочтение советникам с «мышлением кузнеца». Мой первый учитель, наставник, друг и родственник Джордж Фарнхэм объяснял, что секрет его успеха в работе с частными клиентами – способность каждый день решать по пятнадцать–двадцать различных проблем, «прыгать» от одной к другой, как кузнец. Джордж считал, что консультант должен столкнуться с великим множеством жизненных ситуаций, чтобы приобрести достаточный опыт и иметь возможность предлагать клиентам полезные советы. Он понимал, как легко неосмотрительным советом можно нарушить основной принцип греческого философа, взятый на вооружение профессионалами: «Главное – не навреди», и неизменно стремился избегать такого результата.

За долгие годы я познакомился со множеством талантливых коллег, которые оказали неоценимую помощь моим клиентам. Лучшие специалисты по работе с частными клиентами отличались четырьмя особыми качествами. Они по-настоящему любили людей. Обладали «мышлением кузнеца». Строили планы на длительный срок. И самое главное – старались «не навредить».

## Часть III. Роли и обязанности

### Глава 9. Контроль без обладания

Контроль без обладания – это отражение образа мышления, определенной философии. Правильно примененная, эта концепция в значительной мере помогает семье опровергнуть поговорку «Каждое четвертое поколение ходит в одной рубашке». Контроль без обладания означает, что каждый член семьи придерживается принципа «Я владею тем, что контролирую, даже если по закону не являюсь обладателем этой вещи».

За тридцать пять лет работы в юридической сфере я убедился, что самой сложной задачей для моих клиентов неизменно оказывался отказ от владения чем-либо, но как только эту задачу удавалось осуществить, сохранить семейное состояние становилось значительно легче. В первые годы практики я заметил, что лишь некоторые пожилые члены семьи при жизни передавали значительную часть своего имущества молодым наследникам – несмотря на то, что таким способом старшее поколение могло бы заметно сократить пассивы в семейном бухгалтерском балансе. Из этого я сделал вывод, что людям не свойственно что-либо отдавать. С возрастом я обнаружил, что на самом деле люди очень охотно отказываются от обладания, но не от возможности принимать решения. Страх утратить контроль нередко бывает настолько сильным, что прослеживается даже в завещаниях отдельных лиц. Все, кто работал в финансовой и юридической сферах и имел возможность наблюдать за богатыми семьями, знают о попытках старого поколения распоряжаться имуществом даже «из могилы», в результате чего наследники ведут зависимую и независимую жизнь. Любой план долговременного сохранения семейного капитала должен принимать во внимание вопросы контроля и находить конструктивные способы решения этих вопросов.

Вот пример практического выполнения упомянутого принципа. Несколько лет назад ко мне по поводу планов, касающихся имущества, обратился один богатый человек лет семидесяти. Его семья состояла из жены, двоих детей и внуков. Сам он только что закончил пятилетнюю внутрисемейную тяжбу с предыдущим поколением семейных опекунов. Разбирательство было настолько скандальным, что мой клиент решил, несмотря на все проблемы с налогами, оставить одну половину своего имущества жене, а вторую – детям. Выслушав его пожелания, я спросил, не хочет ли клиент рассказать мне о членах своей семьи, чтобы я мог составить о них представление. И я узнал, что жена клиента, женщина лет шестидесяти, не имеет никакого образования, связанного с бизнесом. Все счета оплачивал ее муж, он же принимал все финансовые решения. У братьев и сестер жены финансовое положение оставляет желать лучшего, у нее постоянно просят материальной помощи. Старший сын клиента, которому недавно исполнилось сорок лет, один раз развелся, второй брак складывался «так себе», от обеих жен у сына есть дети. Дочь моего клиента, которой под сорок, одинока, работает врачом, уже дважды привлекалась к суду за «профессиональную недобросовестность». В обоих случаях суд оправдал ее, но случившееся навсегда испугало женщину. Выслушав все это, я спросил клиента напрямик: как он хочет распорядиться состоянием, которое заработал с таким трудом и решил оставить своим близким? Чего он хочет – уберечь капитал или разбазарить его? Как и следовало ожидать, клиент заявил, что меня это не касается, и потребовал подготовить необходимые документы. Читателям нетрудно догадаться, что в случае осуществления плана моего клиента эта семья перестала бы принадлежать к числу материально обеспеченных к тому времени, как подрастут внуки.

К счастью, через неделю этот клиент снова позвонил мне и предложил встретиться. Он заговорил первым: «Вы задали мне единственный вопрос. Я уклонился от ответа, желая, чтобы

моя жена и дети сами распоряжались своим имуществом и не связывались с опекунами. Но теперь я понял, как опасно оставлять семейный капитал непосредственно моим близким. Большая часть собственности моей жены наверняка со временем перейдет к ее родственникам. Вторая жена бросит моего сына, дети от обеих жен недолюбливают отца. И наконец, медицинская практика моей дочери складывается так, что она в любой момент может стать жертвой собственных пациентов. Как бы мне обеспечить своих близких, но так, чтобы мое имущество не принадлежало им в строгом смысле слова?». Я ответил: «Если вы научите близких распоряжаться имуществом, которое юридически не принадлежит им, вы обеспечите им прочное финансовое положение, какое только возможно». Клиент, естественно, удивился. А я объяснил: «Обратимся к фактам. У вашей жены нет финансового образования – каким же образом она может вдруг научиться вкладывать деньги? Как найдет в себе силы противостоять натиску родных? Каковы шансы, что она выберет добросовестных советников, если у нее нет никакого опыта? Кто научит ее распределять инвестиции, кто поможет ей учредить семейный банк, составлять семейный бухгалтерский баланс? Вероятность того, что она не сумеет сохранить ваш капитал, очень велика. Но если ваша жена начнет учиться всему перечисленному с помощью опытных и добросовестных консультантов и при этом в период обучения не будет рисковать имуществом, у нее есть все шансы сохранить состояние. Остается позаботиться только об одном: чтобы ваша жена усвоила концепцию контроля и поняла, какую роль ей предстоит играть».

Затем я рассказал клиенту, что та же самая концепция позволит его сыну и дочери снизить иной по сути, но не менее серьезный риск, угрожающий их будущему. Мой клиент согласился со мной: «Вы правы: контроль без обладания окажет существенную помощь и моей жене, и детям. И все-таки я не могу забыть своего плачевного опыта общения с опекунами, но уже предвижу, что вы посоветеете мне учредить трастовый фонд. Каким образом можно преодолеть проблемы с трастом и обязательствами, с которыми неизбежно столкнутся члены моей семьи?».

Я перешел к стратегиям, которым клиенту необходимо обучить своих близких, чтобы устраниТЬ возможные проблемы, связанные с учреждением трастового фонда. Эти стратегии изложены в дальнейших главах третьей части книги. Речь в них идет о действиях бенефициаров, об опекунах как представителях бенефициаров, об оценке со стороны и о частных трастовых компаниях.

Далее я заговорил об обязательствах, связанных со смертью моего клиента, особенно о потере его опыта и знаний (интеллектуального капитала), которые он не сможет передать жене, о том, что ей придется одной справляться с проблемами собственной родни, – все эти обязательства подвергнут серьезной опасности одну половину состояния. А поскольку мой клиент не в состоянии управлять семейной жизнью сына, гасить вспышки ревности и оберегать дочь от судебных процессов, то и второй половине его состояния грозит опасность.

Вы наверняка обратили внимание, что в этом примере не было сказано ни слова о налогах. Я полагаю, что долговременные налоговые преимущества трастовых фондов известны большинству читателей – о них охотно и подробно рассказывают адвокаты, финансовые консультанты и другие специалисты. Более того, я убежден, что из всех пассивов, входящих в семейный баланс, легче всего поддаются урегулированию именно налоги.

В моем примере не говорится о внешних обязательствах, когда контроль без обладания спасает от экспроприации, валютного контроля, вымогательства и Холокоста. Даже враждебно настроенное правительство не в состоянии отобрать у вас капитал, который вам не принадлежит. Какими бы ни были обязательства – внутренними или внешними, если вы распоряжаетесь имуществом, которое вам не принадлежит, ваши шансы на успешное решение вопросов, касающихся сохранения состояния и возникающих в связи с определенными обязательствами, заметно возрастают.

В главе 1 я объяснял, что долговременное сохранение состояния – процесс, при котором правильных решений принимается несколько больше, чем неправильных, причем на протяжении длительного времени. В этом процессе принятия решений следует стремиться свести к минимуму последствия неверных решений. Если у вас есть имущество и вы приняли неверное решение, касающееся его, последствия проявятся незамедлительно. С другой стороны, если вы распоряжаетесь каким-либо имуществом, но не владеете им, кому-то другому придется выполнять ваше решение. За то время, которое понадобится вам, чтобы отдать представителям распоряжение, вы сможете задуматься о непредвиденных последствиях своего решения и изменить его. Поскольку в этом процессе будет участвовать человек, которому вы доверяете, вполне вероятно, что ваши представители станут оперативно выполнять ваши наилучшие решения и умышленно откладывать выполнение наихудших, как и полагается добросовестным исполнителям.

Возможно, кое-кто из вас считает, что любые проволочки имеют негативные последствия в наш стремительный век, когда даже лишний потраченный день может означать навсегда упущенную возможность. Разумеется, бывают ситуации, когда такие опасения не лишены оснований. Однако если вы строите планы на двадцать, пятьдесят и сто лет, подумать как следует бывает очень полезно!

Эти принципы в сочетании с соответствующими практическими методами могут избавить любого члена семьи от необходимости владеть своим капиталом и тем самым перегружать семейный бухгалтерский баланс ненужными обязательствами. При этом улучшается активная часть баланса, поскольку финансовое будущее каждого члена семьи будет находиться в его собственных руках.

Контроль без обладания – вот в чем суть искусства распоряжаться капиталом. Это означает, что я осуществляю контроль, сам строю свое финансовое будущее, но при этом не подвергаю семейный капитал риску, который неизбежен, если тот же капитал будет принадлежать непосредственно мне.

## Глава 10. Бенефициары

*Эта глава посвящается Джоанне Бронфмен – моей коллеге, другу и соратнице, вместе с которой мы помогаем семьям в деле управления их делами.*

Ежегодно ко мне являются клиенты, желающие подать в суд на своих опекунов. Каждый рассказывает печальную, а иногда и страшную историю о том, как непорядочно обошлись с ним в качестве бенефициара трастового фонда. Если бы эти рассказы слышали предки, которым принадлежал семейный капитал, им и в голову не пришло бы учреждать подобные фонды! Почему так получается, если назначение трастового фонда – облегчить бенефициару жизнь? Как часто бывает в современной жизни, ответом на этот вопрос является парадокс. Почти всегда основную проблему представляет сам бенефициар и лишь побочную – опекун.

Многие читатели, которым знакомы подобные ситуации, уже наверняка встревожились, не понимая, при чем тут бенефициары<sup>[15]</sup>. Консультируя одного обиженного бенефициара за другим, я обнаружил, что никому из них не объясняли, что значит быть бенефициаром трастового фонда, и не учили этому. Следовательно, они были не в состоянии справляться со своими ролями и обязанностями. На каком основании я сделал столь обобщенный вывод? На том, что за тридцать пять лет практики я встретил лишь нескольких бенефициаров, знакомых с уставом своего трастового фонда или прочитавших его перед тем, как обратиться ко мне за консультацией. Участвуя в семинарах по этому вопросу, я неоднократно слышал от других бенефициаров, что документы фонда им непонятны, а в большинстве случаев они в них даже не заглядывали. Естественно, не стоит ожидать, что юридические отношения сложатся удачно, если одна из участujących сторон не понимает даже свои основные права и обязанности. Правильно оценить работу опекуна бенефициар способен только в том случае, если ему известно устройство трастового фонда.

В этой главе я приведу несколько примеров с целью доказать, что проблемы во взаимоотношениях опекуна и бенефициара чаще всего возникают из-за недостатка образования у последнего или непонимания им своей роли и обязанностей. А пока обратимся к расстроенному бенефициару, явившемуся ко мне в кабинет, и поможем ему (точнее, ей) сдвинуть дело с мертвой точки. Через неделю ко мне пришел брат этой клиентки, и я объяснил ему все то же, что и ей.

После того как дама-бенефициар рассказала свою историю, объяснила, что очень зла и хочет подать в суд, я сообщил, что не занимаюсь возбуждением судебных процессов, но охотно порекомендую ей специалиста по трастовым тяжбам. И добавил: раз уж она обратилась ко мне, почему бы не обсудить варианты действий – а вдруг они окажутся более эффективными, чем судебный процесс? Дама согласилась продолжить разговор, и я задал ей первый вопрос: «Скажите, вы хороший бенефициар?». Такого вопроса бенефициары обычно никак не ожидают. После часа, проведенного в моем обществе, клиентка уже жалела, что затеяла этот разговор. Почему? Если бы она решилась прибегнуть к предложенному мной способу выхода из ситуации, ей пришлось бы всерьез взяться за дело. Добавлю мимоходом, что «домашнюю работу» были бы вынуждены выполнять и опекуны моей клиентки-бенефициара.

На этой же консультации я объяснил клиентке, что каждый образованный бенефициар требует от опекуна добросовестной работы и, судя по моему опыту, добивается ее. В конце концов опекун отчитывается перед бенефициаром – поначалу клиентке было трудно понять это, поскольку на протяжении многих лет она сама отчитывалась перед опекуном. Четкое понимание, кто кому подотчетен, – корень множества проблем в подобных неэффективных взаимоотношениях. Когда бенефициар поймет свою роль в трастовом фонде и начнет вести себя как

полноправный участник отношений «опекун-бенефициар», многие затруднения разрешатся сами собой.

Некомпетентность бенефициара влечет за собой еще одну проблему – типичное ежегодное собрание, проводимое опекунами. Что плохого в подобном собрании? Во-первых, его обычно назначают на 11:15, а в полдень делают перерыв на ланч. Деловые собрания проводят таким образом только в том случае, если хотят уклониться от настоящей работы. Во-вторых, единственный вопрос повестки – общий обзор отчетов о работе фонда. Как правило, эти отчеты старательно подготовлены, выверены и обходятся фонду в кругленькую сумму. К сожалению, ввиду недостатка финансового образования, а тем более знаний бухгалтерского учета доверительной собственности, бенефициар не в состоянии понять суть этих отчетов. Стыдясь признаться в своем невежестве, будучи хорошо воспитанным и не желая «отнимать у опекуна время на объяснения», бенефициар принимает отчеты в том виде, в каком ему их преподносят. Затем ему представляют отчеты об инвестициях – опять-таки тщательно подготовленные и бесполезные, поскольку и инвестированию бенефициара никто не учил. Далее следует ланч, а с ним и завершение хоть сколько-нибудь полезной работы собрания. Поскольку это единственный опыт общения опекуна и бенефициара, вероятность возникновения проблем в отношениях между ними чрезвычайно высока, особенно если в один прекрасный день в бухгалтерском балансе фонда появятся невыполненные обязательства (см. главу 4) и обе стороны столкнутся с проблемой, которую не смогут даже обсудить на одном языке.

Но если у бенефициара есть соответствующее образование, ситуация в корне меняется. Каким образом? Во-первых, ежегодное собрание начнется в 9:00 и закончится в 10:30. Если стороны желают продолжить общение за ланчем – прекрасно, но уже не в связи с деловым собранием. Во-вторых, бенефициар потребует представить ему отчеты о работе фонда за две недели до собрания. К отчетам должны быть приложены предлагаемая повестка собрания и список вопросов от опекуна. В-третьих, за неделю до собрания бенефициар должен уточнить повестку и включить в нее вопросы, которые он сам хотел бы обсудить, а затем добавить конкретные вопросы к опекуну. Только в этом случае собрание будет по-настоящему деловым: участники обсудят важные вопросы, проведут стратегическое планирование, и, самое важное, бенефициар и опекун будут играть положенные им роли и помнить о своих обязанностях. Если впоследствии семейный баланс выявит существование проблем, у бенефициара и опекуна в резерве уже будет опыт совместной работы. Они сразу разберутся, кто несет ответственность за возникновение данной проблемы, вставшей перед ними, и, что еще важнее, поймут, кто в этом не виноват. Они выяснят, где находятся границы их взаимоотношений, поймут свои возможности и решат проблему. Поскольку каждый член семьи должен как можно продуктивнее расходовать время, отведенное на долговременное сохранение состояния, подумайте о том, сколько лишнего времени потратит необразованный или недостаточно образованный бенефициар.

Из необразованности бенефициара вытекает еще один вопрос, касающийся системы семейного управления – полагаю, республиканской (см. главу 1). Отождествление семьи с республикой подразумевает наличие образованного избирателя, который будет осмотрительно выбирать представителей и требовать от них отчета о действиях, предпринятых с целью выполнения обязанностей, ради чего и были выбраны эти представители.

Насколько широко распространены проблемы, связанные с образованием? Большинство читателей удивились бы, узнав, что такие проблемы стоят не только перед членами богатых семей – бенефициарами семейных трастовых фондов, учрежденных для нескольких поколений. Сегодня почти во всех семьях, принадлежащих к среднему классу, есть бенефициары трастовых фондов благодаря их участию в программах отсрочки налогообложения, в осуществлении особых планов сбережений, таких как ERISA (Employee Retirement Income Security Act – Закон о пенсионном обеспечении), IRA (Individual Retirement Account – индивидуальный пен-

сионный счет), 401(k), и в других формах трастовых соглашений. И у привилегированных семей, и у представителей среднего класса есть нечто общее: им приходится выбирать опекунов для осуществления представительных функций управления. При этом семьи подразумевают, что бенефициары будут воспринимать опекунов как представителей во взаимоотношениях, характерных для республиканской формы правления. К сожалению, лишь немногие правильно понимают роль бенефициаров/избирателей в системе управления трастами. Еще меньше людей сознают, что бенефициары/избиратели обязаны требовать отчета у своих представителей/опекунов. Под отчетом я подразумеваю добросовестную и компетентную работу, но не отсутствие таких негативных явлений, как воровство, мошенничество или преступная халатность. Бенефициар вправе иметь опекуна-виртуоза, а не посредственного педанта. Если бенефициар не имеет представления о своей роли в системе управления, неудивительно, что система в конце концов рушится.

Как уже обсуждалось в главе 1, история учит нас, что при распаде республики возникает такая форма правления, как демократия (в нашем нынешнем понимании – анархия), со временем сменяющаяся тиранией, или диктатурой. Придерживаясь аналогии с формой правления, можно с полным правом утверждать, что бенефициар, впервые пришедший ко мне на консультацию, скорее всего, опишет свои взаимоотношения с опекуном как тиранию (причем тиранят именно бенефициара). В сфере управления, как и в любых других взаимоотношениях, мы получаем то, что вкладываем. Если бенефициару недостает образования, вероятнее всего, взаимоотношения будут развиваться по пути анархии (в лучшем случае) или тирании (в худшем), хотя в роли тирана может выступать вполне благожелательный человек.

Надеюсь, эти примеры заставили вас задуматься об основных трудностях взаимоотношений опекуна с бенефициаром. Здесь я сознательно не касался зависимости и/ или прав, создаваемых трастовыми фондами, и ущерба, который могут нанести людям неэффективные отношения. Я считаю, что не чуждые сострадания специалисты по психологии уже достаточно подробно и вдумчиво рассмотрели эти вопросы. Разумеется, трастовое соглашение носит нейтральный характер и не создает подобные отношения в строгом смысле слова. Краху отношений приводит неумение сторон играть отведенные им роли и брать на себя обязанности, которые предусмотрены трастовым соглашением.

Как можно изменить такое положение вещей? Оставшиеся страницы этой главы посвящены разработанному мной плану обучения бенефициара и способу оценки его успехов. Даже обладатели довольно среднего образования способны многому научиться. Программа обучения рассчитана на людей, профессиональная деятельность которых никак не связана с финансами. Эти люди в первую очередь рискуют неправильно построить отношения с опекунами и тем самым способствовать упадку системы управления семьей.

Список задач и обязанностей бенефициара на с. 141–142 может послужить своеобразной моделью обучения для многих бенифициаров. На собственном опыте я уже убедился, что следование ему помогает радикально изменить отношения бенефициаров с опекунами. Благодаря этому обе стороны могут оценить работу друг друга и готовность участвовать в строительстве взаимоотношений. В сочетании со списком задач и обязанностей опекуна, приведенным в главе 11, данный список помогает бенефициару понять свою роль в связи с работой опекуна – зачастую это происходит впервые. Этот список задач и обязанностей дает бенефициару возможность выяснить, насколько добросовестно опекун выполняет свои обязанности; таким образом, бенефициар становится информированным и образованным потребителем услуг опекуна. Бенефициар наконец-то занимает подобающее место в структуре управления трастовым фондом. Теперь он понимает, как «контролировать, не обладая», и почему это так полезно. Наконец он начинает ценить решение учредителя трастового фонда и понимать, какой привилегией является подобный дар.

## ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ БЕНЕФИЦИАРА

Каждый бенефициар должен четко представлять себе свои обязанности, а также обязанности опекуна семейного трастового фонда. Вот перечень конкретных обязанностей бенефициара<sup>[16]</sup>:

- хорошо понимать цели каждого фонда, в работе которого бенефициар заинтересован, и в первую очередь иметь представление о программе действий фонда, подготовленной опекунами;
- знать все обязанности опекуна;
- понимать, что опекун обязан поддерживать покупательную способность трастового капитала и в то же время следить за уровнем доходов, которые траст приносит бенефициару;
- иметь общее представление о современной теории «сбалансированного портфеля» и о процессе распределения активов;
- следить за тем, чтобы каждый опекун был представителем всех бенефициаров;
- раз в год встречаться с каждым опекуном, обсуждать его финансовые дела и личные цели, оценивать работу опекуна, выполнение задач и обязанностей, связанных с трастом, бенефициарами и семейным правлением;
- разбираться в функциях и значении каждого компонента структуры управления семейным трастом;
- посещать ежегодные деловые собрания семьи, брать на себя обязанности и принимать участие в работе структуры управления семьи – в зависимости от своей квалификации и роли;
- учиться в целом понимать смысл учета доверительной собственности;
- демонстрировать готовность участвовать в учебном процессе, приобретать финансовую грамотность (в ходе семейных семинаров и в рамках образовательных программ, финансируемых семьей);
- знать, каким образом и в какой степени оплачивается труд опекунов и других специалистов, иметь общее представление о бюджете траста и объектах инвестирования, в которые вкладываются средства трастового фонда.

## Глава 11. Опекуны

*Эта глава посвящена Ричарду Баколу, самому выдающемуся специалисту по отношениям между бенефициарами и опекунами.*

После учреждения трастового фонда между бенефициаром и опекуном формируются два вида сложных отношений. Первые определены законом, а также личными и совместными обязанностями, относящимися к фонду; вторые – динамикой поведения бенефициара, который четко понимает, что значит быть бенефициаром, и опекуна, которому известно, что его роль – быть представителем бенефициара.

В главе 10 я упоминал о том, как часто бенефициары обращались ко мне за консультацией, желая избавиться от опекуна. В этой главе моя цель – помочь опекунам понять, как преуспеть в своем деле, чтобы бенефициарам и в голову не приходило подыскивать себе новых опекунов. Но прежде я должен принести извинения юристам, специализирующимся на трастовых фондах, – за то, что отнимаю у них хлеб.

Моя вторая цель гораздо более важна для успешного управления семьей: способствовать тому, чтобы отношения бенефициара с опекуном складывались как можно более гладко, чтобы эти двое держались на равных и составляли команду, стремящуюся к общей цели – долговременному сохранению семейного состояния. Чтобы добиться этого, опекун должен четко понимать, кто такой бенефициар, и активно помогать ему в стремлении к счастью. В то же время бенефициар должен сознавать, в какой обстановке вынужден действовать опекун, особенно хорошо помнить об общих ограничениях, которые накладывает на деятельность трастовых фондов законодательство, а также о конкретных ограничениях, включенных в соглашение об учреждении трастового фонда. Когда бенефициар и опекун понимают, в чем заключаются их роли и обязанности по управлению трастом, это понимание в значительной мере способствует долговременному сохранению семейного состояния, а совместное управление трастовым фондом становится позитивным опытом для обеих сторон. Успешные взаимоотношения бенефициара и опекуна убеждают их обоих, а также остальных членов семьи, в пользу контроля без обладания, о котором говорилось в главе 9, как эффективного средства сохранения семейного капитала в течение длительного времени. Беда в том, что с точки зрения бенефициара, контролирует фонд и обладает им не кто иной, как опекун. Чтобы в корне изменить ситуацию, необходимо разъяснить обеим сторонам их роли и обязанности в этих сложных взаимоотношениях, а потом применить усвоенные уроки на практике.

Даже если роли и обязанности поняты и приняты обеими сторонами, они образуют лишь костяк взаимоотношений. Опекуны и бенефициары редко сознают, что для успешного функционирования трастового фонда человеческие взаимоотношения гораздо важнее, нежели соблюдение юридических норм.

Люди убеждены: если они частично отказываются от свободы действий, награда должна иметь большую ценность, чем потеряная ради нее свобода. Именно право выбирать партнеров для новых взаимоотношений позволяет расставаться со свободой. Однако с самого начала истории существования трастовых фондов, со времен Средневековья, бенефициары практически не имели права выбирать опекунов. Людей, которым предстояло распоряжаться трастовыми фондами, выбирали учредители этих фондов, основатели, создатели – назовите их как угодно.

Если же мы понимаем, что опекун и бенефициар чем-то сродни супругам, которых сосватали друг другу их близкие, естественно, что бенефициары убеждены: опекуны их не слышат, не понимают, недобросовестно представляют их интересы. Опекун и бенефициар нередко остаются чужими людьми, хотя и связанными на всю жизнь. Независимо от личных обстоятельств

и опыта учредитель фонда возложил на обе стороны серьезные обязанности, убежденный, что опекун и бенефициар будут сообща работать на благо фонда. Чтобы фонд благополучно про существовал как можно дольше, те, от кого это зависит, должны понять, что им предстоит неподобное испытание: бенефициар обязан получить образование, необходимое для управления трастовым фондом, а опекун – руководить им и облегчать процесс получения этого образования.

Бенефициары способны достигнуть совершенства в исполнении своих обязанностей (которые обсуждались в главе 10) лишь в том случае, если опекуны не удовлетворяются административной ролью и берут на себя обязанности наставников<sup>[17]</sup>. Благодаря руководству, обучению и поощрению бенефициар постепенно сможет взять на себя всю полноту ответственности в отношениях, а опекун эволюционирует из наставника в представителя.

Когда опекун и бенефициар принимают совместные решения и бенефициар становится полноправным участником репрезентативной системы управления, опекуну почти не приходится пользоваться правом решающего голоса. Бенефициар будет знать: даже если опекун принимает решение, с которым он, бенефициар, не согласен, скорее всего, опекун как представитель бенефициара поступает правильно.

Выбирая опекуна, учредителю трастового фонда рекомендуется в первую очередь принимать во внимание пригодность кандидата на роль наставника бенефициаров – близких учредителя. Если опекун превосходный администратор, благородный и опытный инвестор, умеющий принимать соломоновы решения, но при этом бенефициар считает его надменным, отчужденным и не способным общаться на доступном бенефициару уровне, их взаимоотношения вряд ли будут успешными. Если опекун не возьмет на себя роль наставника и представителя бенефициара, трастовый фонд вряд ли будет функционировать так успешно, как рассчитывал учредитель, надеясь способствовать стремлению бенефициара к счастью.

Каковы по закону роль и обязанности опекуна? Во-первых, опекун является доверительным собственником, который владеет имуществом, переданным ему другим лицом; опекун обязан беречь это имущество, как собственное. Доверительный собственник не может распоряжаться имуществом ради собственной выгоды. Закон налагает на него высочайшую обязанность – быть достойным доверия. По прошествии определенного времени доверительный собственник должен вернуть имущество прежнему хозяину или другому лицу по выбору прежнего хозяина, причем в том же состоянии, как в момент получения, или в состоянии, изменившемся к лучшему.

Опекун – разновидность доверительного собственника, которому доверяет имущество одна из сторон (учредитель трастового фонда) на фиксированный период времени ради второй стороны – так называемого бенефициара. Иногда бенефициаром по совместительству бывает учредитель траста.

Типичный исторический пример взаимоотношений между опекуном и бенефициаром известен со времен крестовых походов. Представьте себе рыцаря, уезжающего в Святую Землю сражаться за весь христианский мир. Рыцарь садится на коня, прощается с женой и десятилетним сыном. Окидывает взглядом свои земли, надеясь, что когда-нибудь их унаследует сын. А потом рыцарь замечает соседа и припоминает, что тот и не собирается в крестовый поход. И у рыцаря возникают сомнения: а если в Святой Земле он погибнет? Кто защитит его же-ну и сына, кто помешает соседу завладеть его землей? К счастью, местный епископ только что прибыл, чтобы благословить рыцаря и поблагодарить его за решение отправиться в крестовый поход. И рыцарь спрашивает, не согласится ли епископ на время отсутствия этого рыцаря стать собственником его земли. Рыцарь объясняет епископу, что после возвращения снова станет хозяином земли, а если не вернется, епископ должен передать землю его сыну, когда тот достигнет совершеннолетия. Наконец, рыцарь просит епископа призываивать к порядку соседа, не дать ему завладеть чужой землей, пока хозяин в отъезде. Епископ, обрадованный тем, что рыцарь

уезжает сражаться за Бога, соглашается в точности выполнить все его пожелания. Таким образом, епископ становится опекуном, получает от рыцаря право распоряжаться его землей. А рыцарь и его сын становятся бенефициарами созданного траста в тот самый момент, когда епископ берет на себя обязанности опекуна. Траст создается в процессе заключения соглашения между рыцарем и епископом.

Несмотря на то что многие семьи возлагают надежды на трастовые соглашения, доверяют опекунам управлять капиталом и распоряжаться им, самые преуспевающие сознают, что траст подразумевает период регентства<sup>[18]</sup> в рамках репрезентативной системы управления семьей. По традиции «регентством» называется период, во время которого король или другой лидер не в состоянии править по малолетству, ввиду продолжительного отсутствия (как в предыдущем примере) или из-за физической неспособности, например душевой болезни. По сути дела функционирование траста – то же регентство, поскольку во время действия траста полного обладания собственностью не происходит. На этот промежуток времени собственность переходит от предыдущего владельца к опекуну, последний распоряжается этой собственностью в интересах бенефициаров, которые в определенный момент (или спустя какое-то время – смотря как указано в соглашении) станут следующими владельцами данной собственности. Регент, то есть опекун, должен знать, когда отказаться от власти и как наиболее эффективно передать ее полноправным бенефициарам. Регент не должен, да и не может злоупотреблять своими правами «суррогатного владельца». Даже если в уставе траста не указан конкретный момент полной передачи бенефициарам прав и контроля над собственностью, опекун обязан осознать, когда пришло время передать власть – и не только бенефициарам, но и преемникам-опекунам, если те более пригодны для такой работы.

Опекуны должны подробно обсуждать с бенефициарами процедуру передачи собственности, выясняя, в какой форме бенефициары хотят получить ее. Осознание роли опекуна как наставника и действия траста как периода регентства позволяет опекуну и бенефициару в равной степени понять смысл сложного юридического соглашения между ними. Зачастую опекуна воспринимают только как добросовестного инвестора, компетентного администратора, гуманного управляющего. Несомненно, эти функции опекуна очень важны, и если он не справляется с ними, это приводит к негативным последствиям для траста и его бенефициаров. Однако даже если эти функции выполняются блестяще, но опекун не понимает, что он наставник, а время существования траста – это период регентства, он не добьется главной цели: не подготовит бенефициаров к владению собственностью, ныне образующей траст.

Теперь, когда мы разобрались в том, что такое траст, опекун и бенефициар, выясним, чем конкретно занимаются опекуны, обслуживая трастовые фонды. Опекун выполняет три задачи: управляет трастом, инвестирует трастовые средства и распределяет трастовую собственность – все это в соответствии с уставом траста и местными законами, регулирующими управление трастовыми фондами.

## Управление трастом

Под управлением трастовой собственностью подразумевается сбережение активов. Это включает в себя хранение ценных бумаг, ежегодный сбор доходов траста, выполнение банковских операций, ведение надлежащего учета и записей о финансовом положении траста, подготовку и подачу налоговых деклараций, представление бенефициарам отчетов о финансовом положении траста. По сравнению с описанием инвестиционной и распределительной функций опекуна мое описание управления трастом занимает сравнительно мало места, но это не умаляет значимости этой функции. По сути дела, если управлению трастом не будет уделено должного внимания, «трехногий табурет» функций опекуна рухнет, отношения опекуна с бенефициаром разладятся почти моментально, что будет иметь далеко идущие негативные

последствия для управления семьей, а также неадекватное осуществление двух других функций.

## Инвестирование трастовых средств

Каждый траст создается с некой конкретной целью. Учредитель излагает эту цель в уставе трастового фонда и в соглашении. Как правило, трасты создают для того, чтобы обеспечивать текущие потребности определенной группы людей – бенефициаров, или получателей доходов, на протяжении длительного времени, а затем передавать средства фонда следующим поколениям. Эти следующие поколения называются субъектами выжидательного права<sup>10</sup>.

Данная цель создания траста ставит серьезную проблему перед опекуном, занятым инвестированием<sup>[19]</sup>. Вспомните: перечисляя обязанности опекуна, я назвал в их числе обязанность передать доверительную собственность субъектам выжидательного права в таком же состоянии, в каком опекун получил ее, или в улучшенном. Если же опекун вкладывает активы траста, он сталкивается с дилеммой: от него требуется не только сохранить эти активы, но и получить с их помощью достаточный доход для бенефициаров. В почти любом трастовом соглашении бенефициары предпочитают увеличение дохода, а это, как будет показано далее, ограничивает возможности опекуна увеличивать активы трастового фонда. В то же время субъекты выжидательного права заинтересованы в росте активов фонда, чтобы после упразднения траста получить достаточно крупный капитал. Решения опекуна об инвестировании средств во многом обусловлены его стремлением разрешить эту дилемму.

Опекун, вкладывающий трастовые средства с целью получения самого высокого дохода, по традиции покупает облигации<sup>11</sup>. Их покупка представляет собой форму инвестирования, при которой инвестор (называемый в этом случае кредитором) ссужает деньгами некое лицо – заемщика, или получателя ссуды; последний соглашается выплачивать кредитору фиксированный процент в течение определенного времени, а потом, по завершении этого периода, вернуть ссуду. Как правило, заемщику принадлежит собственность, стоимость которой превосходит взятую ссуду, и он соглашается на еще одно условие: если по истечении указанного периода ему не хватит наличных, чтобы вернуть ссуду, он возместит недостаток своим имуществом. При этом имущество называется обеспечением. Такое инвестирование считается менее рискованным, чем другие формы – например, инвестирование в различные предприятия путем покупки их акций<sup>[20]</sup>.

Когда опекун вкладывает средства в облигации, его беспокоит в первую очередь вероятность того, что основной капитал не вырастет, к тому же ему придется учитывать инфляцию. В наше время высокий уровень инфляции означает, что если стоимость имущества, принадлежащего траstu, не возрастает, инфляция снижает покупательную способность этого имущества. Другими словами, даже если арифметически стоимость трастового имущества остается прежней, покупательная способность активов постоянно падает. Законы о трастах требуют, чтобы опекун поддерживал покупательную способность активов траста на протяжении всего времени, пока он исполняет свои опекунские обязанности. Сегодня, если опекун вкладывает средства только для получения текущего дохода, он не сможет вернуть субъектам выжидательного права собственность с покупательной способностью, равной или превышающей покупательную способность имущества, принадлежавшего трастовому фонду изначально. Если деятельность опекуна не удовлетворяет инвестиционным стандартам, субъекты выжидательного

---

<sup>10</sup> Юридически точнее они называются бенефициарами с выжидательным правом на доверительную собственность.

<sup>11</sup> Долговое обязательство, выдаваемое заемщиком кредитору. Обычно выпускается государством, местными органами власти и компаниями в виде ценных бумаг с фиксированной процентной ставкой.

права могут привлечь его к финансовой ответственности и заставить возместить ущерб за счет собственного капитала.

Продолжая разговор о дилемме опекуна, предположим, что он решает вкладывать средства в акции. Инвестирование в акции представляет собой обладание неделимой частью активов корпорации, приходящейся на приобретенную трастом долю всех акций, выпущенных корпорацией. Эта доля акционерного капитала относится к обязательствам корпорации, включающим конкретно ее облигации и займы. Как правило, опекуны приобретают акции тех корпораций, которые предлагают их инвесторам на открытой фондовой бирже. Это делается для того, чтобы акции, приобретенные трастом, можно было легко продать, если опекун видит в этом необходимость. История свидетельствует о том, что рыночной стоимости активов свойственно расти, поэтому по истечении времени функционирования траста опекун получает возможность вернуть субъектам выжидательного права активы равной или большей покупательной способности по сравнению с активами, изначально полученными опекуном.

В данном случае перед опекуном встает другая проблема: доходы от инвестиций в акции, получаемые в виде дивидендов – доли ежегодной прибыли корпорации, – обычно бывают существенно ниже доходов, которые приносят облигации. Если опекун вкладывает существенную долю средств траста в акции, вместо жалоб от субъектов выжидательного права на значительное снижение стоимости активов он слышит жалобы от бенефициаров на то, что их ежегодные доходы снизились и не удовлетворяют потребностям. Таким образом, опекуну необходима поистине соломонова мудрость, чтобы угодить и бенефициарам, и субъектам выжидательного права.

Безусловно, четкого решения инвестиционная дилемма опекуна не имеет. Все, что остается опекуну, – это признать, что он очутился в затруднительном положении, и сделать все возможное, чтобы инвестиции траста приносили максимальные доходы всем заинтересованным лицам. Когда я пытаюсь разъяснить эту дилемму новым поколениям моих клиентов, меня нередко спрашивают: откуда вообще берутся опекуны, если быть опекуном – значит исполнять прихоти вечно недовольных клиентов и – в случае неудачи – рисковать собственным состоянием? Вопрос, стимулирующий работу мысли.

## Распределение трастовой собственности

Опекун обязан распределять доходы траста и активы, составляющие его основной капитал, согласно условиям трастового соглашения. Учредители многих трастовых фондов полагаются на благородное опекуна в вопросах распределения доходов. Но именно эти вопросы чаще всего порождают разногласия между опекуном и бенефициарами. Некоторые трастовые соглашения требуют от опекуна выплачивать бенефициарам весь доход, получаемый трастовым фондом за год. Такие трасты нередко называют простейшими. По условиям учреждения других трастов, опекун сам решает, какую часть дохода и в какое время распределять между бенефициарами и распределять ли этот доход вообще. Это сложный, или так называемый дискреционный, траст<sup>12</sup>. Если опекуну приходится принимать решения по вопросам распределения доходов, значит, он имеет право распоряжаться имуществом траста по своему усмотрению (осуществлять дискрецию).

Помимо распределения доходов условия многих трастовых фондов наделяют опекунов правом распределять по своему усмотрению часть основного капитала или весь основной капитал траста между бенефициарами, а иногда и между субъектами выжидательного права. Как правило, в трастовом соглашении указан порядок действий, которые должен предпринять опе-

---

<sup>12</sup> От англ. discretion – усмотрение, благородное. Выгоды, предоставляемые бенефициару, согласно условиям подобного траста находятся на усмотрении учредителя или опекуна доверительной собственности.

кун с точки зрения учредителя фонда, когда бенефициар требует распределения основного капитала. Если опекун распределяет основной капитал по своему усмотрению (дискреционно), это явление называется инвазией<sup>13</sup> основного капитала. Кроме дискреционного распределения основного капитала трастовое соглашение нередко предписывает опекуну передавать какую-то долю основного капитала траста конкретному бенефициару по достижении им определенного возраста. Такая форма распределения называется частичным закрытием траста.

Трения между бенефициаром и опекуном часто возникают, когда бенефициар требует дискреционного распределения, а опекун считает, что такое распределение либо не допускается условиями траста, либо не отвечает интересам бенефициара. Но бенефициар не всегда возмущается, если на его требование отвечают отказом. Я на своем опыте убедился: если бенефициар полностью понимает свою роль и обязанности, перечисленные в главе 10, а также регулярно требует отчета у опекуна и знает его роль и обязанности, перечисленные в конце данной главы, вероятность разногласий и отказов чрезвычайно низка. Когда бенефициар и опекун знают задачи и обязанности друг друга и активно выполняют функции, которые налагаются на них эти взаимоотношения, любая просьба будет принята благосклонно. В конце концов, если опекун понимает, что является представителем бенефициара и что учредитель выбрал его, продемонстрировав ему высшее доверие, почему бы опекуну и бенефициару не прийти к консенсусу?

Теперь, когда нам известно, кто такой опекун и чем он занимается, выясним, какова роль опекуна в динамичной системе семейного управления.

Во-первых, опекун – важный член структуры управления семьей. Нередко семейные трасты существуют (или «живут») более сотни лет, следовательно, «переживают» несколько поколений. Управление трастовым фондом, которое складывается из добросовестного администрирования, успешного инвестирования и гуманного распределения доходов, играет решающую роль в удачах или неудачах семейных долговременных планов сохранения капитала. Осуществляя управление трастами, опекуны служат образцом для членов семьи, показывая, чего может добиться семья в деле сохранения фамильного состояния.

Во-вторых, опекун часто является «собственником на доверии» значительной части финансовых активов, находящихся на балансе семьи. В этой роли опекун должен координировать свою инвестиционную деятельность с действиями других членов семьи. Например, опекун может сыграть решающую роль в распределении инвестиций. Он распоряжается самыми долгосрочными активами семьи, следовательно, должен быть самым дальновидным из всех семейных инвесторов. Опекун обязательно должен участвовать в процессе распределения инвестиций, чтобы этот процесс был максимально эффективным. Кроме того, опекун должен проводить инвестиционную программу с учетом общей программы семейных инвестиций.

В-третьих, опекун – наилучшая кандидатура на роль учителя, знакомящего бенефициаров с долгосрочным балансом семьи. Как уже говорилось в этой и предыдущей главах, в интересах опекуна иметь дело с высокообразованным бенефициаром, способным оценить всю сложность его работы. В качестве наставника опекун всю жизнь работает с бенефициаром и таким образом может познакомить молодое поколение с программой действий семьи. Опекун способен оказать позитивное влияние на жизнь бенефициара и в итоге – на показатели бухгалтерского баланса семьи, если будет помнить, что играет роль представителя бенефициара. Но опекун может стать и негативной силой, настаивая лишь на своем знании того, что будет лучше для бенефициара. Такие гордыня и тирания опекунов погубили немало семей. План действий семьи, в основе которого лежит представительная форма управления, не предусматривает наличия тирана. Для успешного управления семьей важны такие роли опекуна, как учитель, историк, хранитель программы действий семьи, наставник. Чтобы не поддаваться гор-

---

<sup>13</sup> От лат. *invasio* – вторжение, вмешательство, нападение, посягательство.

дыне, опекуну не следует забывать, что активами трастового фонда он владеет лишь временно, как представитель учредителя и бенефициара. О своем положении доверительного собственника опекун должен помнить постоянно.

Теперь мы знаем, кто такой опекун, чем он занимается, какую роль играет в управлении семьей. А как определить, справляется ли опекун со своими многочисленными задачами? В семье, имеющей продуманный план управления, оценка производится на трех разных уровнях. Во-первых, образованный бенефициар, сверяясь со списком задач и обязанностей опекуна, приведенным в конце данной главы, сможет оценить его работу. Во-вторых, я считаю, что справедливость требует создания системы внешней оценки работы опекуна (о ней мы поговорим подробно в главе 14 «Внешний отзыв о деятельности семейной организации»). В-третьих, покровитель может ввести процедуру разрешения споров, если между бенефициарами и опекунами возникают значительные разногласия в оценке работы последних (см. главу 8 «Покровители, советники, наставники и *hommes d'affaires*»).

На этих трех уровнях производятся необходимые проверки в рамках программы управления семьей, работу опекуна беспристрастно оценивают как бенефициары траста, так и вся семья. Трехуровневая система оценки, тем не менее, оставляет опекуну возможность распоряжаться капиталом фонда дискреционно, что особенно важно в практике ответственного контроля без обладания.

Многочисленные задачи и нелегкие обязанности опекуна нелегко выполнять безуказизненно, особенно в течение длительного времени, пока семья стремится сохранить капитал. Опекун вполне может оказаться никудышным представителем, хуже того – лицемером и приспособленцем или, самое страшное, возомнит, что лучше всех заинтересованных лиц знает, что именно им нужно. Перед семьями встает насущный вопрос: как воспользоваться огромными преимуществами «контроля без обладания», которые предоставляют трастовые фонды, и в то же время избежать апатии опекуна, которая ведет к возрастанию энтропии и в итоге к разорению?

Один из способов избежать этой ловушки – предусмотреть в трастовом соглашении процедуру переизбрания опекуна каждые пять лет. Если мы верим в пользу представительного управления в семье, почему бы нам не переизбирать опекунов, как других представителей народа в республиканском правительстве? В США уже есть семьи, применяющие стратегию переизбрания опекунов трастовых фондов. Когда бралась на вооружение эта стратегия, в некоторых семьях уже имелись долгосрочные трасты с неизменяемыми условиями, применить к которым новое правило было практически невозможно. Опекуны, в то время управлявшие трастами, просто решили: если бенефициары хотят иметь процедуру замены опекунов (представителей), они вправе получить ее. И опекуны добровольно согласились на переизбрание и пообещали уйти с поста, если бенефициары проголосуют против их избрания на новый срок.

Идея переизбрания опекунов получила дальнейшее развитие: все американские корпорации, предлагающие услуги опекунов и пользующиеся наилучшей репутацией, имеют свою политику выхода в отставку в случае непереизбрания – эта политика описана в проспектах, с которыми могут ознакомиться потенциальные клиенты. Я часто удивляюсь, слыша, как бенефициары фондов, учрежденных задолго до принятия этой прогрессивной политики, требуют выбора нового опекуна, если работа предыдущего была признана неудовлетворительной, и узнают, что заменить опекуна невозможно. И я никак не могу понять, зачем индивидуальному или корпоративному опекуну быть представителем бенефициара, который уже заявил: «Вы не справились со своими обязанностями моего представителя, мне нужен новый опекун». Даже если бенефициар сделал выводы о работе опекуна на основании недостоверной информации, о каких представительских отношениях может идти речь, если бенефициар и опекун не доверяют друг другу?

Я убежден, что многие семьи могли бы укрепить сферу управления, внедрив систему переизбрания опекунов трастовых фондов. Да, я признаю, что одной безупречной работой опекун не завоюет популярности, следовательно, есть риск, что он не будет переизбран. Но по моему, этот риск будет ничтожным, если в семье есть план действий, бухгалтерский баланс, бенефициары, разбирающиеся в своих обязанностях и роли, если работа опекунов оценивается со стороны, а процедура разрешения споров позволяет призвать на помощь мудрость опытных специалистов по трастовым фондам – либо в качестве покровителей, либо в качестве членов семейного совета директоров. Трастовые фонды я считаю неотъемлемой частью системы управления семьей, если эта семья хочет сохранить свой капитал в течение длительного времени. Трасты не отнимают власть, наоборот, наделяют ею людей, но они должны иметь систему репрезентативного управления, чтобы отвечать этому требованию.

Я – опекун множества трастовых фондов. На собственном опыте я убедился: чтобы быть отличным опекуном, надо хорошо разбираться и в финансовой, и в политической сфере. Подобно индуистскому богу Шиве, опекун должен иметь шесть рук: одну – чтобы управлять фондом, доверенным ему учредителем, и объясняться с бенефициарами; вторую – чтобы распределять между бенефициарами доходы, оказывать им материальную поддержку и финансировать образование; третью – чтобы удовлетворять потребности субъектов выжидательного права; четвертую – чтобы справляться с проблемами современной сферы инвестиций; пятую – чтобы соблюдать федеральные законы, а также законы штата и местные правила управления трастовыми фондами; шестую – чтобы разбираться в трастовых законах и судебной системе, регулирующей их.

Если задачи опекуна настолько сложны, многочисленны и неизбежно сопряжены с личным финансовым риском, кто вообще решается браться за такую работу? Этот вопрос постоянно задает мне молодое поколение бенефициаров. Ответ прост: когда близкие вам люди хотят сохранить семейные активы и ценности и обеспечить потомков, предстоящее путешествие выглядит настолько увлекательным, что отказаться от него просто невозможно.

## **ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ ОПЕКУНА**

Каждый опекун должен знать свои обязанности, а также обязанности бенефициаров трастового фонда.

Далее перечислены конкретные обязанности опекуна:

- полностью осознавать замысел учредителя трастового фонда и нынешние цели этого фонда, если со временем они изменились;
- руководствоваться этими целями в своих решениях;
- действовать так, чтобы фонд оказывал помощь бенефициарам по мере возможности;
- повышать финансовую осведомленность бенефициаров, следить за эффективностью их финансового обучения;
- по крайней мере раз в год встречаться с каждым бенефициаром, чтобы следить за тем, как они понимают цели и задачи фонда, а также получать от бенефициаров подробную финансовую и прочую информацию об их личном положении;
- знать обо всех обязанностях бенефициаров;
- давать каждому бенефициару советы о наилучшем исполнении обязанностей;
- эффективно осуществлять общую политику трастового фонда и проводить необходимые меры, связанные с:
  - инвестиционными целями фонда и определением приемлемого риска;
  - предоставлением рекомендаций по инвестициям и управлению с целью достижения инвестиционных целей без превышения риска;
  - налоговым положением фонда и выбором налоговых услуг;

– юридическим положением траста и выбором юридических услуг.

## Глава 12. Семейная благотворительность

*Эта глава посвящена Питеру Кароффи, основателю Philanthropic Initiative; Пегги Дьюлени, основательнице Synergos; Трейси Гэри, основательнице The Women Donors Network и Resourceful Women; а также Робертту и Венди Грэхемам, основателям Kataysis and Namaste. Все они открыли мне глаза – каждый по-своему.*

В этой главе мы поговорим о роли благотворительности (филантропии) в структуре семейного управления. Я продемонстрирую, какую существенную помощь она может оказать в формировании семейных ценностей, а также покажу, как организация и практика филантропии способна научить семью искусству управления.

Благотворительность – первое и, вероятно, фундаментальное проявление личных и семейных ценностей. Если программа действий семьи декларирует эти ценности, филантропия доказывает их на практике. Для членов семьи, которых богатство отделяет от общества, филантропия – средство связи с большим миром и его проблемами, возможность активно занять в нем значительное место. Филантропия (от греч. *philos anthropos*) означает любовь к ближнему, благотворительность. Семья, занимающаяся ею, получает возможность уделить большому миру долю своего времени (человеческий капитал), таланта (интеллектуальный капитал) и денег (финансовый капитал). Всем нам известно, как приятно бывает делиться и отдавать. Почти у каждого народа найдется поговорка, напоминающая о пользе добра. Из многочисленных вариантов мне больше всех нравится «дающему воздастся». Все духовные традиции требуют от тех, кто многое имеет, делиться с неимущими. Например, иудейские, мусульманские и христианские традиции призывают отдавать десятую долю имущества; большинство восточных религий обязывают состоятельных людей заботиться о бедных. Однако филантропия не только обязанность, но и увлекательное занятие.

Американскому обществу посчастливилось: привилегированные семьи Америки охотно жертвовали внушительные доли своего состояния на благо человечества. Асторы, Карнеги, Форды, С. К. Джонсоны, Келлогги, Меллоны, Морганы, Пью и Рокфеллеры – самые известные филантропы, состояния которых были созданы в XIX – начале XX века. Все они щедро и продуманно, множеством разнообразных способов раздавали немалые части своего капитала ближним. В недавнем прошлом Анненберги, Фини, Гетти, Хьюзы (не наши родственники), Макартуры, Милкены, Олины, Паккарды и Саклеры потратили гигантские суммы на благотворительные цели. Гейтсы и Баффетты уже пообещали завещать свои состояния благотворительным фондам. Все эти семьи понимают, что благотворительность идет на пользу всем нам и – самое важное – меняет к лучшему жизнь самих филантропов.

Упомянутые филантропы были и остаются по сути своей хранителями капитала. Когда я беседую с наследниками старинных фамилий, на меня всегда производит впечатление гордость, с которой они говорят о поразительной благотворительной деятельности своих предков. Кроме того, эта молодая поросль семьи глубоко гордится финансовой хваткой своих предшественников и высоко ценит финансовые блага, в результате передешедшие к потомкам. Молодые поколения продолжают филантропическую деятельность своих предков – иногда в тех сферах, которые этим предкам и не снились; в некоторых случаях подобная деятельность не нашла бы одобрения создателей капитала. Важно другое – то, что такие качества, как служение и умение отдавать, прочно вошли в систему семейных ценностей. Но еще важнее то, что эти ценности призывают членов семьи участвовать в делах мира, делиться своим человеческим, интеллектуальным, а по мере необходимости – и финансовым капиталами.

Финансовый и интеллектуальный капиталы – ценные дары, но именно человеческий капитал превращает филантропию в инструмент для долговременного сохранения семейного состояния. Уделение частицы своего «я» – вот что обеспечивает решающий вклад филантропии в сохранение человеческих активов в семейном балансе. Только работая, бесплатно или за плату, можно почувствовать себя полезным. Во многих европейских и азиатских странах на общество возлагается обязанность предоставить полезную работу каждому члену. К сожалению, Америка не следует этой гуманной социально-деловой этике, имеющей давнюю историю. Древние народы свято верят, что работа – важный элемент здоровой жизни. В любой семье понимают, насколько необходима работа каждому члену семьи. Филантропия способна удовлетворить эту потребность в работе. Увы, наше корыстное общество редко ценит благотворительную работу так же высоко, как труд ради прибыли. Сталкиваясь с подобным мнением, я вспоминаю знаменитое эссе Эндрю Карнеги о филантропии или же труды о благотворительности иудейских мистиков маймонидов. Из этих книг ясно, что правильно дать что-либо – чрезвычайно тяжелый труд. Семьям следует отказаться от рыночного подхода к оценке различных видов деятельности и помнить о долговременной ценности филантропической работы их предков.

Как филантропия вписывается в структуру управления семьей?

1. В программе действий каждой семьи должен быть раздел, касающийся ее ответственности перед внешним миром, и раздел о том, как семье следует взаимодействовать с этим миром. Как может семья пользоваться списком ценностей, если в них не входит стремление делиться с теми, кому меньше повезло в жизни, или не упоминается филантропия как семейная ценность – символ силы семьи, ее уникальности?

2. В бухгалтерском балансе каждой семьи должна указываться доля человеческих, интеллектуальных и финансовых активов, выделенных на филантропические цели. Как может семья измерять общий рост состояния, если не знает, как растет доля состояния, передаваемая на благотворительность?

3. Каждая семья с финансовым капиталом, превышающим 2 млн долларов, должна учредить официальную организацию, поддерживающую филантропические инициативы. Форму организации следует обсудить в ходе консультации с опытными советниками, в нее должна входить структура, позволяющая всем членам семьи участвовать в принятии решений. Семьи с финансовым капиталом меньше 2 млн долларов могут заниматься благотворительностью совместно с другими семьями, не расходуя лишние средства на создание организации и пользуясь так называемым «фондом для целевых пожертвований». Состоятельные семьи часто выбирают такую форму организации. Фонд для целевых пожертвований позволяет разным лицам, не состоящим в родстве, распоряжаться частью своих средств, выделенной на благотворительные цели, через одну и ту же организацию, и вместе с тем самостоятельно решать, как будут потрачены эти средства. Разделение затрат, которое обеспечивает фонд для целевых пожертвований, дает семьям, участвующим в работе фонда, возможность эффективнее использовать деньги, не тратя их львиную долю на учреждение отдельной организации. Фонды для целевых пожертвований позволяют американским семьям увеличивать стабильность балансов, учиться отдавать и на собственном опыте убеждаться в преимуществах филантропии.

Какую бы разновидность филантропии ни выбрала семья, решение заняться подобной работой неразрывно связано с теми же вопросами управления, как и принятие других семейных решений. Филантропическая деятельность должна быть так же тщательно организована, как любая другая деятельность в рамках структуры управления семьей, поскольку сохранность фамильного капитала во многом зависит от эффективности филантропии и от того, насколько точно она вписана в жизнь семьи.

Многие семьи рассматривают организацию благотворительности как первый этап в строительстве структур, способствующих сохранению капитала, и признают, что таким образом в семье появляется механизм для изучения определенных вопросов.

I. «Материальные» деловые вопросы.

А. Различные виды юридической деятельности и цели каждого вида.

Б. Вложение средств.

1. Современная теория сбалансированного портфеля.

2. Распределение активов.

В. Управление активами.

Г. Налогообложение.

Д. Контролирующая роль судов и правительственные организации.

Е. Бухгалтерский учет.

Ж. Роль управляющего персонала в организации.

3. Роль совета директоров в организации.

1. Категории директоров:

а) члены семьи;

б) посторонние члены совета.

2. Сроки службы директоров.

И. Роль акционеров в организации.

К. Распространение активов в виде грантов.

Л. Оценка со стороны (см. главу 14).

II. «Нематериальные» деловые вопросы.

М. Стремления каждого члена семьи, проявленные в процессе выдачи грантов.

Н. Ценности, утверждаемые каждым членом семьи в процессе создания программы семейной филантропической деятельности.

О. Ценности, о которых семья желает поведать другим.

П. Изучение людей и их ценностей в процессе выдачи грантов.

Р. Требование отчетов о выполнении порученных задач от членов семьи и посторонних людей.

С. Ни с чем не сравнимое удовольствие совместной работы и учебы.

Т. Сильные и слабые стороны каждого члена семьи, возможность подчеркнуть первые и компенсировать вторые.

У. Опыт совместных ошибок, а также уяснение того, почему каждой крупной организации необходимы ошибки: потому, что ошибки учат большему, нежели удачам.

Ф. Способность прощать друг друга.

Х. Умение быть лидером и выбирать лидера.

Ц. Умение быть представителем и выбирать представителей.

Ч. Искусство проведения собраний.

Как вы уже поняли, по принципу организации и действия филантропия представляет собой в миниатюре любой из видов деятельности, входящих в семейный баланс. Позитивная динамика, которая возникает при осуществлении плана долговременного сохранения семейного капитала и основании благотворительной организации, позволяет превратить желание семьи помочь другим людям в стимул для обучения совместной работе. Начало занятия филантропией не избавляет членов семьи от тягостных и сложных эмоций при любом обсуждении семейных дел. Каждому члену семьи придется решить, готов ли он вложить часть своего человеческого, интеллектуального и финансового капитала в это совместное предприятие.

Когда в ходе благотворительной деятельности возникнут сложные вопросы, а они обязательно возникнут, их следует воспринимать как обычный риск, связанный с предпринимательством, как и при создании любого другого семейного бизнеса.

Я твердо верю в ценность упорного труда, особенно труда, который требует от человека поступиться частью личной свободы ради общих целей и двигаться вперед небольшими шагами, которые наверняка приведут к успеху. Когда семья настроена на долговременное сохранение капитала, личные вопросы встают постоянно по мере того, как каждый член семьи задумывается о том, поддержать ли ему семью в этом начинании. Филантропия – прекрасный способ испытать себя в семейном бизнесе на примере какой-либо благотворительной деятельности, вместо того чтобы сразу окунаться в проблему долговременного сохранения капитала, да еще и рисковать личными финансовыми средствами.

Филантропия – чрезвычайно важный компонент системы управления любой семьи. Она предоставляет членам семьи возможность заново открыть для себя семейные ценности и понять, как это радостно – помогать другим людям. Еще важнее то, что филантропия укрепляет узы между членами семьи, служит своеобразным «клеем», позволяет членам семьи блеснуть талантами и добиться признания.

В ходе успешной благотворительной деятельности заполняются новые страницы семейной истории, появляются герои и героини. Эта история послужит уроком для последующих поколений, покажет, что именно сохранение семейного капитала – путь к счастью всех членов семьи<sup>[21]</sup>.

## Глава 13. Оценка следующего поколения

Если семья решила опровергнуть поговорку о рубашке, ей потребуются средства, чтобы оценить достижения в своем развитии. Для очередного активного поколения семьи эта оценка особенно важна, поскольку именно ему предстоит распоряжаться в дальнейшем семейным капиталом. Чтобы выяснить, в состоянии ли очередное поколение семьи продолжать дело отцов, необходимо ввести некоторые критерии<sup>[22]</sup>.

Для начала я предлагаю семье и ее членам, производящим оценку, обратиться к прошлому, вспомнить, как жила семья раньше (по сравнению с нынешней ситуацией), чтобы понять, в каком направлении она движется. Здесь опять полезно вспомнить поговорку о рубашке: глядя на нынешнее и предыдущее поколения, семья в состоянии понять, пойдет ли следующее поколение по пути, предсказанному в поговорке. Делая выводы, не забывайте, что каждый представитель нынешнего поколения семьи одновременно является создателем собственной семьи, а также представителем второго поколения двух семей и третьего поколения – четырех. Чтобы оценка получилась достаточно разносторонней, необходимо проследить истории всех упомянутых семей. Предлагаю совершать этот экскурс в историю, пользуясь одинаковыми оценочными критериями, о которых мы поговорим далее; их следует применять не только к нынешнему и предыдущему, но и к последующему поколениям. И наконец, приступая к процессу оценки, семья должна позаботиться о том, чтобы все ее члены уяснили, о какой опасности предупреждает поговорка. Вся семья должна знать, зачем производится сбор информации, и согласиться участвовать в нем.

Важно, чтобы представители первого и второго поколений, производящие оценку, в этом процессе стремились донести до третьего поколения четыре момента:

- во-первых, что первое и второе поколения любят третье;
- во-вторых, что первое и второе поколения хотят, чтобы третью стремилось к счастью;
- в-третьих, что первое и второе поколения готовы потрудиться, чтобы способствовать третьему в его стремлении к счастью;
- в-четвертых, благодарность второго поколения первому за счастливую жизнь должна служить моделью благодарности в ее глубочайших проявлениях.

На мой взгляд, эти четыре момента служат для всей семьи исполненным смыслом ответом на вопрос, зачем семья вообще приступила к процессу оценки. Подразумевается, что семья взялась за эту работу, желая выяснить, как улучшить жизнь ее отдельных членов и одновременно добиться динамического сохранения семьи в целом.

Прежде чем перейти к критериям, лежащим в основе процесса оценки, задумаемся, на каких критериях он не может быть основан. Во-первых, не следует оценивать успех третьего поколения по тому, насколько его представители разделяют мечты второго поколения, своих родителей. Во-вторых, незачем упоминать о том, насколько мечты второго поколения совпадают с мечтами первого. Почему? Потому что у каждого человека свои мечты. Я давно заметил: семьи, которые оценивают свой успех по принципу единства мечтаний, только подтверждают пресловутую поговорку.

В таком случае на чем же строить оценку? Я предлагаю представителям второго поколения спросить третье поколение через тех, кто производит оценку: о чем оно мечтает? Можно ли помочь этому поколению осуществить его мечту?

Поспешу пояснить, что в данном случае о финансовой помощи речь не идет. Я говорю о том, что второе поколение (и первое, если оно еще живо) может вложить свои человеческий и интеллектуальный капиталы в осуществление мечтаний третьего поколения. Впоследствии такие инвестиции могут принести финансовый капитал, но по опыту мне известно, что в дан-

ном случае выше всего ценится готовность первого и второго поколений внести человеческий и интеллектуальный вклад в игру, которую ведет третье поколение. О чем можно судить по вопросу о мечтаниях третьего поколения? Мне кажется, в нем заложены две основополагающие идеи западной философии: гипотеза Сократа о том, что наша цель в этой жизни – «познать себя», и утверждение Аристотеля, что мы прежде всего стремимся к личному счастью. Пытаясь познать себя, каждый из нас делает первый шаг на пути к самосознанию и, будем надеяться, к счастью в его глубочайшем смысле. В случае удачи мы станем старшими товарищами и наставниками для следующих поколений своих семей.

Какие вопросы следует задать, чтобы определить, стремятся ли молодые члены семьи познать себя и быть счастливыми? В числе этих вопросов должны быть расположенные ниже.

- Свободен ли оцениваемый человек или зависим?
- Осознает ли он себя?
- Стремится ли он узнать, в чем его призвание? Если да, следует ли он этому призванию, и если нет, то почему?
- Понимает ли он, в чем разница между работой по призванию и трудом за плату?
- Был ли у этого человека наставник, направлявший его по пути к призванию? Есть ли у него такой наставник сейчас, в любой жизненной сфере? Если нет, обладает ли оцениваемый человек достаточными навыками, чтобы найти такого наставника?
- Хватит ли оцениваемому человеку смирения быть учеником, чтобы не только усваивать знания, но и перенимать опыт, необходимый ему для осуществления призвания? Был ли он когда-либо учеником? Овладел ли оцениваемый человек каким-либо ремеслом, прошел ли весь процесс обучения – от азов до вершин?
- Понимает ли этот человек разницу между гордыней и смирением, а также последствия стремления к счастью с тем и с другим?
- Есть ли у него друзья? Кто он для друзей?
- Способен ли этот человек выражать любовь?
- Способен ли он проявлять сострадание к себе и к другим людям?
- Умеет ли он быть благодарным?
- Умеет ли выражать радость и чувство юмора?
- Каковы представления этого человека о правде, добре, красоте, справедливости?
- Умеет ли он находить золотую середину между справедливостью и милосердием?
- Понимает ли он разницу между смелостью и наглостью?
- Берет ли он на себя активные роли в большом обществе? В сферах, где требуется заботиться о других и отдавать?
- В какой из вышеупомянутых сфер этот человек достаточно компетентен, а в каких – недостаточно?

С помощью этих вопросов член семьи, производящий оценку, сможет понять натуру любого представителя третьего поколения. Приступая к оценке, следует в первую очередь выяснить, какими человеческим и интеллектуальным капиталами располагает данный представитель третьего поколения. Кроме того, можно разработать долгосрочный план обучения каждого молодого члена семьи, чтобы со временем он мог отвечать: да, он пытается познать себя и стремится к личному счастью. Ежегодно повторяя процедуру оценки, семья сможет сохранить целостность и способствовать росту человеческого и интеллектуального капиталов отдельных членов.

Несомненно, вы уже заметили, что я лишь мимоходом упомянул про оценку умения распоряжаться финансовым капиталом. Я сделал это намеренно, поскольку считаю, что финансовый капитал – наименее важный из трех, играющих заметную роль в стремлении человека

к счастью. Во-первых, умение распоряжаться финансовым капиталом само по себе не спасет семью от пророчества поговорки про рубашку. Финансовый капитал – просто материальное отображение товаров и услуг; в отличие от человеческого и интеллектуального капиталов, он не имеет подлинной ценности. В лучшем случае финансовый капитал может быть средством для увеличения человеческого и интеллектуального капиталов. Сам по себе он не в состоянии культивировать человеческую личность или сохранить семью. Во-вторых, семьи (особенно если призвание их членов – сфера финансов) не раз объясняли мне: решать человеческие вопросы гораздо труднее. Подобно страусам, они прятали головы в песок и продолжали обучать подрастающее поколение тонкостям финансового дела. Поговорка неизменно сбывалась.

Предположим, семья отводит финансовой компетентности (в отличие от человеческой и интеллектуальной) относительно важную роль в достижении успеха; каким же образом она может понять и оценить финансовую компетентность представителей своего третьего поколения? Разумеется, если у третьего поколения семьи состоятельные родители, без достаточного опыта в финансовой сфере это поколение неизбежно попадет в зависимость и потеряет свободу. Скорее всего, именно эти опасения побуждают богатых родителей эпохи «новой экономики» задавать в связи с детьми и финансовым планированием такой вопрос: «достаточно» – это сколько? На первый взгляд, они спрашивают о количестве, но на самом деле вопрос качественный: каким образом я, родитель, могу избавить своих детей от болезненной зависимости от трастового фонда и выплат из него? У детей третьего поколения есть долг перед самими собой – приобрести достаточную финансовую компетентность. Какую именно? Думаю, следует исходить из предположения, что при перетасовке компонентов ДНК вероятность унаследовать дар финансового гения ничтожна. Следовательно, необходим аналог начального курса физики для студентов гуманитарных факультетов Принстонского университета. От этих студентов требуют знания основных физических законов, однако физика не является для них профилирующей дисциплиной.

Но если дело обстоит именно так, каким образом можно оценить финансовую компетентность представителей третьего поколения семьи?

Предлагаю члену семьи, производящему оценку, для начала задуматься о том, какую роль играет финансовый капитал в профессиональной деятельности или призвании представителей молодого поколения (по вопросам, приведенным выше). Например, если представитель третьего поколения семьи стал священником и дал обет бедности, как вписывается в эту схему финансовая компетентность? Предположим, другой молодой член семьи – талантливый скульптор, который имеет 20 тыс. долларов годового дохода, но чтобы заработать эти деньги, он вынужден тратить 5 тыс. Конечно, это утрированные примеры, приведенные только для того, чтобы мы задумались, как много существует человеческих, интеллектуальных и духовных устремлений, в которых роль финансового капитала практически сведена к нулю. Так по каким же критериям можно оценить финансовую компетентность членов третьего поколения семьи? Ответы на поставленные ниже вопросы и послужат соответствующими критериями.

- Способен ли конкретный представитель третьего поколения оценить консультантов в любой сфере – не только в финансовой? Насколько хорошо он выбирает наставников и пользуется их советами?
  - Понимает ли этот человек, как тесно взаимосвязаны риск и вознаграждение?
  - Понимает ли он двоякую концепцию управления финансовым капиталом и динамичного сохранения этого капитала?
  - Чувствует ли он и принимает ли взаимные обязательства перед семьей? Сознает ли, что ее финансовый капитал – это следствие вложений человеческого и интеллектуального капитала представителей первого, второго и третьего поколений, стремящихся к счастью? Прово-

дит ли этот человек активную работу по распространению финансовых знаний в следующем поколении семьи?

- Участвует ли он в управлении семьей, получает ли образование, которое предоставляет ему семья, занятая долговременным сохранением капитала?

- Стремится ли этот человек к компетентности и мастерству в финансовых взаимоотношениях, в ролях бенефициара, партнера с ограниченными правами, акционера, владельца, члена различных семейных советов, как прибыльных, так и неприбыльных? Вступает ли в другие финансовые отношения с семьей?

Этот список далеко не исчерпан, каждый может добавить в него по мере необходимости новые вопросы, какие-то может вычеркнуть, но, я надеюсь, этот список поможет выяснить, насколько разбираются в финансовых вопросах те члены семьи, карьера которых непосредственно не связана с финансами.

Некоторые читатели наверняка спросят, почему я ни слова не говорю об оценке социального капитала третьего поколения семьи и не предлагаю критериев для оценки его роли в жизни представителей этого поколения. Это сделано умышленно. По-моему, социальный капитал свидетельствует о том, насколько хорошо член семьи знает себя и как пользуется этими знаниями во взаимоотношениях с внешним миром. Филантропия – умение отдавать и распоряжаться, с помощью которого мы выражаем любовь к ближнему, – дает понять, кто мы такие. Следовательно, я считаю социальный капитал результатом намеренного увеличения семьей человеческого и интеллектуального капиталов своих членов. Социальный капитал немаловажен, но его можно оценить, «измерив величину» человеческого и интеллектуального капиталов представителей следующего поколения; незачем «подсчитывать» его отдельно. Увеличение или уменьшение социального капитала семьи – отражение динамики человеческого и интеллектуального капиталов. Таким образом, если эти два вида капитала растут или сокращаются, значит, семья способствует или не способствует жизни других людей и сообществ, к которым принадлежит.

Надеюсь, мне удалось убедить вас, что по состоянию человеческого и интеллектуального капиталов можно определить, способен ли человек, о котором идет речь, или семья, к которой он принадлежит, опровергнуть поговорку о рубашке. Также надеюсь, что предложенные мною вопросы помогут вам успешно оценивать два первостепенных компонента семейного состояния – чтобы способствовать их росту и, что еще важнее, позволять старшим поколениям семьи вносить свой вклад в стремление третьего поколения к счастью.

Работая с семьями, я узнал, что слова «измерение», «определение» и «оценка» нередко пугают людей, у которых остались о школе не самые светлые воспоминания<sup>[23]</sup>, а также тех, которым родители и деды навязывали свои мечтания. Еще я убедился: если семья бездумно подходит к процессу оценки или не понимает, что у ее членов могут быть самые разные призвания, сам процесс оценки может вызывать сокращение человеческого и интеллектуального капиталов – самых ценных ресурсов семьи. Особенно страшит предстоящая оценка, если по ее результатам решено обеспечить кому-нибудь из членов семьи материальную поддержку, необходимую для осуществления мечтаний, или, наоборот, лишить таковой.

Я считаю, что каждой семье, стремящейся к сохранению и росту капитала, необходимы творческие, любознательные люди, которые добиваются исполнения своих мечтаний, обретают свободу и независимость. Судя по моему опыту, такие семьи радуются ошибкам как жизненным урокам и всячески оберегают свое самое ценное достояние – молодое поколение. Семьям не нужны пугливые или зависимые члены, которым навязаны чужие мечты: смертельно боясь ошибок, они не делают их и потому не приобретают необходимый опыт.

## Глава 14. Внешняя оценка деятельности семейной организации

Когда некий человек учреждает долгосрочный траст или благотворительную организацию, ему вряд ли приходит в голову, что этот организм также подвержен энтропии, или постепенному распаду вплоть до полного истощения энергии, как и другие живые существа. Это выясняется, только когда последующие поколения бенефициаров обнаруживают, что имеют дело с апатичными опекунами, или когда благотворительная организация больше не выполняет возложенных на нее задач. Разумеется, законом предусмотрены действия в случае серьезных правонарушений и халатности, однако закон не предлагает никакой программы преодоления и даже снижения эффектов энтропии. Я часто задаюсь вопросом: согласились бы учредители долгосрочных фондов и основатели постоянных благотворительных организаций позволить этим организмам появиться на свет, если бы отчетливо сознавали, что вряд ли достигнут этим своих целей? Понаблюдав за влиянием энтропии на трастовые фонды и благотворительные организации, я решил поискать способ управления, который мог бы противодействовать этому эффекту или хотя бы существенно снижать его. Для этого я изучил различные системы управления семейных и некоммерческих организаций и повсюду искал работающую модель. Поиски привели меня к системе аккредитации, которой пользуются учебные заведения, – к так называемой «оценке со стороны».

В этом процессе работу заведения всесторонне оценивают представители подобных ему организаций. В академических кругах такая оценка может привести к негативному финалу, например к лишению аккредитации. Несмотря на такой риск, внешний отзыв обычно квалифицируется как позитивный процесс, без которого учреждениям было бы неясно, насколько успешно они функционируют. На примере крупных учебных заведений, таких как Принстонский университет, где широко применяют внешние отзывы – будь то в узкой сфере присуждения докторских степеней или в более широкой сфере деятельности всего института, – очевидно, насколько этот процесс способствует «поддержанию уровня». К трастовым фондам и благотворительным организациям этот процесс применим только в своем позитивном проявлении. Негативные процессы – задача судебной системы. Оценка со стороны подобных организаций дает руководству траста или благотворительной организации возможность определить, насколько успешно они выполняют свою миссию и как можно добиться значительных улучшений. При правильном проведении данная оценка заряжает организации энергией – следовательно, возрастает надежда, что энтропия будет побеждена.

Предположим, некая семья решила получить внешний отзыв о деятельности своего траста или благотворительного фонда со стороны других аналогичных организаций. Как следует проводить подобную оценку?

I. В учредительных документах фонда или благотворительной организации должно содержаться требование периодически проводить такие оценки. Существует немало трастов и благотворительных организаций, к которым невозможно применить вышеупомянутую оценку, но семьи все-таки могут внедрить эту процедуру, обязывая опекунов соглашаться на ее проведение. Если речь идет об опекунах-преемниках, занявших эту должность после получения внешнего отзыва, они должны воспринимать его как аттестацию своей пригодности к исполнению обязанностей опекунов.

II. Еще до начала оценки все опекуны должны подтвердить, что понимают суть процедуры и будут способствовать ее успешному завершению.

III. Выбирать людей, производящих данную оценку, должно лицо или организация, наделенные таким правом в учредительных документах траста или благотворительной организации, или же комитет, выбранный этим лицом или организацией. Лица, проводящие оценку,

не должны состоять в родстве с семьей, учредившей организацию, с ее опекуном или директором. Эти же лица не должны поддерживать тесную связь с бенефициарами оцениваемого траста или с организациями, которые финансирует оцениваемая благотворительная организация. Предпочтение следует отдавать лицам или организациям, успешно действующим в сфере трастовых фондов и благотворительности и имеющим большой опыт. В качестве оценщиков лица и организации должны выступать только один раз, чтобы оценка каждый раз проводилась заново и процессу не вредила возможная политизация.

IV. Усилия лиц и организаций, дающих внешний отзыв, должны компенсироваться, чтобы эта работа выполнялась с тем же рвением, что и другие их профессиональные обязанности. В процессе выбора оценивающих лиц и организаций проводятся переговоры о форме компенсации.

V. Оценка деятельности фонда или благотворительной организации со стороны аналогичных учреждений должна проводиться раз в пять лет, хотя некоторые семьи требуют устраивать ее раз в три года.

VI. Оценка должна охватывать все аспекты работы траста или благотворительной организации.

А. Если речь идет о трасте, должны быть приняты во внимание следующие моменты в дополнение к специфическим для данного случая.

1. Первоначальная цель учредителя траста, понимание опекуном этой цели, степень, в которой опекун руководствуется этой целью в работе.

2. Общие отношения опекуна с бенефициарами; идет ли работа траста на пользу бенефициарам.

3. Осведомленность опекуна о положении бенефициаров; насколько успешно опекун меняет это положение к лучшему с помощью средств траста.

4. Уровень финансовой компетентности бенефициаров; механизмы для неуклонного повышения их финансовой компетентности.

5. Осведомленность опекуна о том, какой жизненный путь выбрал каждый бенефициар; механизмы, применяемые для того, чтобы способствовать движению каждого бенефициара к выбранной цели.

6. Общая политика и процедура работы опекуна, порядок их внедрения с учетом:

а) инвестиционных целей траста и успехов в их достижении;

б) выбора и предоставления инвестиционных и управлеченческих консультаций;

в) налогового положения траста;

г) выбора налоговых услуг;

д) юридического положения траста;

е) выбора юридических услуг.

Б. Если речь идет о благотворительной организации, оценивать надо следующие моменты.

1. Осознание директором миссии организации и первоначального замысла учредителя, степень, в которой дирекция руководствуется этим замыслом в работе.

2. Если первоначальная миссия исполнена, есть ли новая? Если да, как она определяется? Понятна ли она директорам, проявляют ли они активность в выполнении этой миссии?

3. Если у организации есть новая миссия, располагают ли нынешние директора и остальное начальство надлежащей подготовкой и знаниями в этой новой сфере? Есть ли люди, более подходящие для выполнения этой новой миссии?

4. Если организация создана в виде действующего фонда, успешно ли она функционирует?

5. Если организация существует в виде фонда, распределяющего гранты, позволяют ли ее политика и процедуры эффективно выполнять эти функции?

6. Общая политика и процедуры организации, оцениваемые по следующим пунктам:
- а) инвестиционные цели организации и успешность их достижения;
  - б) выбор и предоставление инвестиционных и управлеченческих консультаций;
  - в) налоговое положение организации;
  - г) выбор налоговых услуг;
  - д) юридическое положение организации;
  - е) выбор юридических услуг.

VII. Лица, дающие внешний отзыв, должны иметь доступ ко всей документации, отчетам, счетам, налоговым декларациям, к профессионалам, работающим в организации, к бенефициарам, получателям грантов, а также к информации, необходимой для проведения оценки и определения, были ли выполнены рекомендации, сделанные после предыдущих оценок. В эту процедуру входят собеседования с опекунами, бенефициарами и специалистами, причастными к работе траста, с директорами, должностными лицами, получателями крупных грантов от благотворительной организации.

VIII. Оценка должна продолжаться один день и быть исключительно конструктивной, поскольку ее задача – создать позитивную основу для дальнейшей работы трастового фонда или благотворительной организации. Результатом проверки должна стать четкая картина нынешнего положения траста или благотворительной организации. При этом должны быть затронуты важные моменты, вопросы и проблемы улучшения работы траста или организации. В ходе оценки не следует сосредоточивать внимание только на недостатках. Наоборот, в случае обнаружения любых серьезных нарушений процесс оценки следует прекратить, а на проблемы обратить внимание лица или совета, выбравшего тех, кто производил проверку, и потребовать устранить эти проблемы. Само по себе прекращение процесса оценки может выглядеть негативным результатом, однако если продолжить его, будет потеряна благоприятная атмосфера, а вместе с ней – и положительное влияние процедуры. Получение внешнего отзыва о деятельности предназначено не для того, чтобы разрешать проблемы и отвечать на важные вопросы, возникшие в ходе изучения работы организации или фонда: решения и ответы – прерогатива опекунов и директоров, а не оценщиков. Различие между лицом, производящим оценку, и сотрудником фонда или организации, разрешающим проблему, чрезвычайно важно для успеха всего процесса оценки. Лица, производящие оценку, не сотрудники и не главы трастов и благотворительных организаций; они не имеют права вмешиваться в те сферы, которыми уполномочены ведать опекуны и директора.

IX. Обязанность исполнять пожелания, высказанные в ходе оценки, ложится исключительно на опекунов и директоров.

X. Лица, производящие данную оценку, не обязаны следить за выполнением их пожеланий и рекомендаций, хотя в некоторых случаях им полагается безвозмездно направлять запросы о подробностях разрешения конкретной ситуации, возникшей в процессе проверки.

XI. Исполнение пожеланий и рекомендаций, высказанных в ходе оценки, не должно возлагаться на лицо или организацию, которые ее проводили и высказали эти пожелания и рекомендации. Необходимо строго следить за тем, чтобы у лиц, производящих оценку, не имелось никакой корыстной заинтересованности в результатах этого процесса.

## Глава 15. Частная трастовая компания

*Эта глава посвящена Саре Гамильтон – основательнице Family Office Exchange, близкому другу, первоходицу и моему верному спутнику на пути познания способов сохранения семейного капитала.*

Я не сразу решился включить в книгу эту главу, поскольку в ней говорится о предмете, имеющем ограниченное применение. Затраты, которых требует деятельность частных трастовых компаний, так велики, что их могут себе позволить только семьи с капиталом более 60 млн долларов. Однако частные трастовые компании уже показали себя настолько полезным инструментом в деле долговременного сохранения семейного капитала, что я решил: без них книга будет неполной. Для подавляющего большинства читателей, которые вряд ли столкнутся с частными трастовыми компаниями, эта глава станет еще одним перечислением основных принципов семейного управления, изложенных в других разделах книги.

Термином «частная трастовая компания» (ЧТК) именуют компанию, образованную для предоставления доверительных (фидуциарных) услуг только одной семье – в отличие от компаний, предоставляющих услуги любым клиентам. В законодательствах многих штатов последние называются «ограниченно-целевыми трастовыми» компаниями (*limited-purpose trust company*). В этой главе термин «частная трастовая компания» применен и к трастовым компаниям, которые добровольно предоставляют услуги только одной семье, и к ограниченно-целевым трастовым компаниям.

Чтобы иметь право брать на себя фидуциарные обязанности, ЧТК должна получить его от одной из 51 банковской комиссии штатов или от руководителя Валютного управления США. Требования для получения соответствующего права таковы: 1) конкретные размеры инвестирования в ЧТК крупного капитала определяет компетентный орган; 2) необходимо подтверждение, что совет директоров и высшие менеджеры данной ЧТК располагают достаточным опытом, чтобы управлять трастовой компанией. Деятельность ЧТК должен регулировать компетентный орган в соответствии с очень подробным набором предписаний и процедур. Учрежденная и приведенная в действие ЧТК вправе предлагать членам семьи, обратившейся к ней, все виды фидуциарных услуг.

История существования ЧТК в Соединенных Штатах помогает семьям понять, как они вписываются в структуру управления семьей. Старейшая ЧТК, о которой мне известно, функционирует и по сей день – это United States Trust Company (USTCo). USTCo была основана в 1850-х годах четырьмя семьями с целью предоставления фидуциарных услуг членам этих семей. Спустя несколько лет USTCo достаточно развились, чтобы оказывать фидуциарные услуги и другим семьям, а потом сменила статус ЧТК на статус корпоративного учреждения-опекуна – в этом качестве она известна нам сегодня. На рубеже веков семья Филлips и семья Смит создали компании, которые в настоящее время носят названия «Bessemer Trust Company» и «Northern Trust Company» соответственно. Эти ЧТК создавались опять-таки для предоставления внутрисемейных услуг, но позднее перешли на оказание услуг и другим клиентам. Семьи-учредители поняли, что в системе семейного управления недостает долгосрочной организации, выполняющей функции опекуна.

В 1920-1970-х годах появилось сравнительно мало новых ЧТК. Это явление я расцениваю как результат не потери интереса семей к преимуществам ЧТК, а, скорее, ограничений на создание подобных организаций. Прежде чем разрешить учреждение новой трастовой компании, многие штаты требуют продемонстрировать наличие общественного спроса на трастовые услуги, который не в состоянии удовлетворить уже существующие компании. Поскольку в

большинстве штатов насчитывается немало трастовых компаний, этот «тест на спрос» пройти не удается.

Но в 1970-1980-х годах ряду семей удалось преодолеть законодательные препоны. В число этих семей вошли Рокфеллеры, Хоутоны, Питкерны, Каргилл-Макмилланы, Каллены и Уиттиры. В 1990-х годах, следуя по стопам USTCo, Bessemer и Northern Trust, ряд вновь образованных семейных трастовых компаний решили предлагать услуги не только членам семей-учредителей и сменить статус – вместо ЧТК стать компанией, предоставляющей опекунские услуги. В таких случаях бывшие ЧТК устанавливают очень высокую минимальную сумму счета – как гарантию того, что обращающиеся к ним семьи могут позволить себе индивидуальные услуги без изменения характера организации. Большинство ЧТК, упомянутых здесь, предпочли и впредь оказывать услуги исключительно членам семей, которые основали эти компании.

В настоящее время новые ЧТК, добивающиеся лицензирования, растут как грибы. Множество заявлений об учреждении ЧТК ждут своей части в Вайоминге, Южной Дакоте, Неваде, Аляске и Делавэр. Неудивительно, что семьи предпочитают учреждать ЧТК именно в этих штатах. Все перечисленные штаты ориентированы на бизнес; в них не взимается налог с доходов трастовых фондов, основанных физическими лицами, которые не проживали на территории штата в момент создания траста; имеется современное трастовое законодательство; приветствуются новые начинания, такие как отмена правила о запрете пожизненной ренты; и самое важное – выказывается интерес к созданию новых ЧТК. Эти штаты представляются мне «островами» вроде Бермудских, Каймановых, Гонконга и Сингапура, соперничающими за право стать центрами финансовых услуг для привилегированных семей.

Какая атмосфера будет способствовать образованию новых семейных ЧТК в будущем? Поскольку между американскими «островами», перечисленными выше, уже развернулась конкуренция, я предчувствую, что постепенно будут снижены требования к стартовому капиталу, введены специальные правила, регулирующие деятельность трастовой компании, не предлагающей услуги широкой публике; создана обстановка, в которой соблюдаются права семьи на конфиденциальность; введено новое трастовое законодательство, затрагивающее большинство юридических вопросов, связанных с опекунами и методами их работы. Очевидно, что такая конкуренция создает более чем благоприятную атмосферу для учреждения новых ЧТК.

Зачем семье может понадобиться создавать ЧТК? Состоятельные семьи вполне могут позволить себе любые услуги. Когда такая семья решает учредить трастовый фонд или заменить опекунов существующего фонда, а также стремится получать наиболее качественные услуги, касающиеся траста, вопрос об учреждении собственной трастовой компании встает сам собой. Решая, какая форма опекунства наилучшим образом подходит для осуществления целей семьи, следует рассмотреть множество материальных проблем, в том числе: 1) текущесть кадров корпоративных учреждений-опекунов; 2) конфиденциальность; 3) надежность; 4) финансовый статус; 5) инвестиционную компетентность; 6) расположение на территории штата, в котором не взимаются налоги на доход; 7) затраты на управление, страхование и фидuciарные ценные бумаги; 8) потребность в преемниках, если речь идет о физических лицах; 9) затраты на учреждение ЧТК и его деятельность; 10) обязательства учреждения-опекуна перед внешними юридическими лицами или другими учреждениями; 11) нематериальные затраты на собственный персонал по сравнению с затратами на внешнее управление.

Кроме материальных преимуществ выбранной формы опекунства семья должна оценить нематериальные преимущества, связанные с управлением семьей, и выяснить, вписывается ли ЧТК в общую программу долговременного сохранения капитала.

Каковы преимущества ЧТК в системе управления семьей?

- ЧТК – административный центр семейного бизнеса, «столица семьи». Она представляет собой место, откуда производится управление, где члены семьи собираются и обсуждают долговременное сохранение капитала. Потребность в месте для семейных собраний в случае появления третьего, четвертого и пятого поколений семьи очевидна.
- ЧТК позволит демонстрировать семейные ценности в соответствии с программой действий семьи.
- ЧТК станет хранилищем семейной истории.
- ЧТК зачастую сливаются с уже существующим семейным офисом и сосредоточивает под его эгидой все услуги.
- ЧТК не имеет срока действия, таким образом удается разрешить проблему преемственности опекунов.
- Члены семьи выбирают совет ЧТК по принципу мастерства, пользуясь соответствующими критериями отбора. Первый совет ЧТК может состоять из лидеров семьи и доверенных лиц со стороны.
- Совет ЧТК может разрастаться по мере роста ветвей семьи, чтобы иметь представителей во всех семейных центрах.
- По мере роста семьи управление ЧТК можно модифицировать таким образом, чтобы оно отражало изменения ситуации и отвечало новым требованиям, возникшим со временем.
- Члены семьи будут воспринимать членов совета ЧТК как своих представителей, поскольку сами выбирают их и решают, стоит ли проводить переизбрания.
- Принимая решения, совет ЧТК руководствуется «правилом интересов дела». Такая стратегия позволяет отдельным членам совета ЧТК принимать более рискованные инвестиционные решения по отдельным трастам, чем в том случае, если бы эти члены совета были опекунами трастов и были бы вынуждены руководствоваться «правилом благородного человека» или «рассудительного инвестора». Семьи, в которых практикуется распределение инвестиций, находят это преимущество ЧТК особенно полезным.
- Обязательства членов совета ЧТК ограничиваются капиталом ЧТК – при условии, что они действуют разумно и не допускают криминала. Опекуны отдельных трастов имеют более широкие полномочия, если в трастовом соглашении нет соответствующих оговорок.
- ЧТК вправе создавать общие трастовые фонды с целью объединения отдельных счетов. Это право позволяет всем членам семьи, независимо от личного состояния каждого, участвовать во всех программах распределения и инвестирования семейных активов. Кроме того, этот метод способствует распределению инвестиций между членами семьи. Общие трастовые фонды не подчиняются требованиям Комиссии по ценным бумагам и биржам – таким образом экономятся средства, которые в противном случае направлялись бы на уплату комиссионных, и время на согласования для зарегистрированных инвестиционных консультантов.
- ЧТК можно учреждать в штатах, где не взимают налог на прибыль в бюджет штата.
- ЧТК утверждает определенный порядок отставки опекунов, советует членам семьи вносить в соглашения пункт о возможности замены опекуна и рекомендует обращаться к покровителям при необходимости разрешения споров между опекуном и бенефициаром.

#### Каковы недостатки ЧТК в системе управления семьей?

- Материальные затраты возрастают. Внешние учреждения-опекуны обеспечивают такую экономию средств, какую не в состоянии предложить ЧТК. С появлением ЧТК возникают и новые затраты – на дополнительные или продолжительные семейные собрания, новый квалифицированный персонал, внешних консультантов, банковские операции.
- Увеличиваются нематериальные затраты. Появляются новые сотрудники семейного предприятия – значит, лидерам семьи требуется больше времени на то, чтобы руководить ими,

добиваясь слаженной работы. Деятельность ЧТК требует проведения собраний, выборов и т. п. Все это отнимает время у членов семьи.

- Утрачивается конфиденциальность. Оценить серьезность этой проблемы трудно, но взаимодействие с руководством банка неизбежно будет сопровождаться разглашением семейной информации. Такое взаимодействие считается конфиденциальным, но полностью исключить риск утечек информации нельзя. С риском сопряжена и текучесть кадров: вместе с сотрудниками ЧТК покидает важная семейная информация. Подписание соглашения о конфиденциальности – норма для всех сотрудников ЧТК.

- Взаимодействие с руководством банка сопровождается изучением ряда постоянно меняющихся стратегий и процедур. Чтобы соответствовать им, требуются как материальные, так и нематериальные затраты.

- Бенефициаров беспокоит, что общение с ЧТК будет более формальным и менее дружеским, чем общение с опекунами, особенно в случае дискреционного распределения средств. В этих случаях могут помочь покровители.

- Члены семьи опасаются, что работа ЧТК начнется прекрасно, но со временем ей тоже грозит энтропия – из-за просчетов руководства или семьи.

- Качество административных услуг ЧТК может оставлять желать лучшего.

Покончив с оценкой преимуществ и недостатков ЧТК, семья поймет, что сбросить со счетов такой вариант не так-то просто. ЧТК предлагает богатым семьям превосходные, ориентированные на потребителя услуги и не намного увеличивает расходы. И, что еще важнее, ЧТК способна служить «штаб-квартирой» семьи, центром, куда члены семьи могут обратиться за советом и помощью, стремясь сохранить собственное состояние. При этом ЧТК обеспечивает связь, посредством которой производится сбор и распределение человеческого и интеллектуального капиталов семьи. И наконец, самое важное: ЧТК становится для семьи структурой, в рамках которой семья создает долговременную систему репрезентативного управления, творчески реагируя на постоянно менящееся окружение. Эффективно работающая ЧТК предлагает клиентам административные услуги высочайшего уровня, самое смелое и изобретательное вложение капитала, а также соломоновы решения при дискреционном распределении средств. Это олицетворение контроля без обладания<sup>[24]</sup>.

## Часть IV. Размышления

### Глава 16. Тети и дяди: их роль

Я давно заметил, что тети и дяди играют более чем заметную роль в развитии племянников и племянниц, в их превращении в преуспевающих членов семьи. Более того, для успеха всей семьи важно, чтобы тети и дяди признавали за собой эту формирующую роль и активно играли ее.

Антропология свидетельствует, что в племенных сообществах, когда юноша или девушка достигали половой зрелости, зачастую обязанность готовить их к взрослой жизни возлагалась на родственников: наставником юноши был его дядя, наставницей девушки – ее тетя. В этих обществах, как и в нашем современном, признавали, что между детьми и родителями неизбежны конфликты, вызванные индивидуализацией, взрослением и стремлением к независимости. Из-за этих конфликтов родители не в состоянии как следует подготовить свое потомство к взрослой жизни среди людей. В племенных обществах интуитивно чувствовали, что кровное родство детей с тетями и дядями – в конце концов, у них и родителей детей общий источник ДНК – создает прочные узы, благодаря которым процесс передачи знаний проходит без осложнений. Развивая эту мысль, некоторые биологи и психологи утверждают, что импульсивное поведение, которое мы называем альтруизмом, почти так же часто возникает при общении тетей, дядей и их племянников и племянниц, как и при общении детей с родителями – поскольку всех этих родственников объединяет немало генов из общего генофонда. Ввиду такой биологической связи и сопряженных с ней психологических реалий неудивительно, что дяди и тети успешно играют роль наставников для своих племянников и племянниц.

Обратившись к процессу превращения племянников и племянниц во взрослых членов племени, отметим роль ритуала в успешном переходе от детства к юности. Такие переходные ритуалы служат для того, чтобы юноша или девушка поняли всю важность метаморфозы и осознали, что они, как взрослые, должны быть готовы к выполнению своих обязанностей перед племенем – в том числе и обязанностей, связанных с управлением. По причинам, перечисленным выше, роль наставников в этот критический переходный период часто играют тети и дяди детей, стоящих на пороге юности.

Насколько мне известно, в наше время внимание уделяется только физической стороне этих важных изменений в жизни юношей и девушек. Разумеется, женщины в семье обычно дают некоторые наставления взрослеющим девочкам, иногда эти наставления сопровождаются ритуалами и церемониями. Вероятно, только благодаря женской мудрости и чуткости процесс развития девочек проходит более гладко. Девочки быстрее и легче превращаются в женщин в полном физиологическом смысле этого слова, чем мальчики – в мужчин. Из практики и бесед с коллегами мне известно, как много среди наших клиентов сорока- и пятидесятилетних «мальчиков». Уверяю вас, я не шучу, и мне не до снисходительных усмешек, когда я в очередной раз слышу, что в нашем обществе все мужчины в душе – на самом деле маленькие мальчики. Увы, я на собственном опыте убедился: наше общество порождает существ мускульного пола, которые становятся мужчинами лишь в биологическом смысле.

У вас наверняка возник вопрос: кто же такой мужчина в моем представлении? Просто взрослый человек мужского пола, абсолютно готовый взять на себя ответственность за свои поступки, готовый заявить: «Я в любом случае отвечаю за свои действия». Это человек, который не винит других за свой выбор и не строит из себя жертву. Таким образом, спросите вы, нашему обществу, так хорошо осведомленному о фазах развития человека, удается воспитывать только вечных мальчиков, но не мужчин? Мне кажется, во многом эта проблема вызвана

недостатком ритуалов в современном обществе, а также отказом дядей от важной и традиционной роли в процессе созревания их племянников.

Мою точку зрения подтверждают ритуалы инициации древних сообществ. У некоторых народов таким ритуалом служит первая настоящая охота юноши, а также духовные искания. Пока дяди и другие наставники учат юношу быть взрослым и брать на себя ответственность, он некоторое время живет отдельно от племени. В некоторых племенных сообществах юношой ритуально «хоронят» на ночь. На следующее утро они возрождаются уже как мужчины и получают новое имя – внешний признак перехода ко взрослой жизни. В нашем обществе воинская служба, поступление в колледж, спортивные состязания и деятельность, предназначенные только для мужчин, раньше служили той же цели. Но сегодня большинство юношей воспринимают эти события не так, как прежде. Поступление в колледж и участие в спортивных соревнованиях рассматриваются не как важный ритуал, означающий, что вчерашний мальчик уже вырос, а как возможность развлечься и удовлетворить личные желания. Еще реже при этом присутствуют дяди или заменяющие их лица, которые ставят перед собой задачу помочь юноше совершить переход к зрелости.

Проблема развития нашего общества заключается в том, что жизнь без ритуалов не подходит существам нашего вида. Без ритуалов отдельные члены общества не получают опыта и инструментов, необходимых для понимания процесса взросления. Я считаю, что многим людям, в особенности мальчикам, помогли бы стать взрослыми обновленные ритуалы – нечто вроде «восклицательных знаков», расставленных на жизненном пути.

Известный голландский историк и философ Йохан Хейзинга написал книгу под названием «*Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture*» («*Homo Ludens: исследование элемента игры в культуре*») (Boston: Beacon Press, 1971). Хейзинга утверждает, что от других живых существ нас в первую очередь отличает способность к творческой игре. Мы взрослеем и учимся на играх и вытекающих из них выводах. В понятие игры Хейзинга включает любую деятельность, возбуждающую любопытство и креативность – благодаря им, по его мнению, мы и развивались как вид. В давние времена во многих семьях, в том числе и в нашей, самыми запоминающимися были игры с участием дядей и тетей. Я убежден, что от моих тетушек Дороти, Доротеи и Маргretы я узнал о жизни больше, чем от кого-либо другого. Положительные и отрицательные уроки тех игр до сих пор свежи в моей памяти. Вероятно, именно этот опыт прошлого, пробудивший во мне любопытство, и привел в итоге к данным размышлениям.

Я с радостью описал бы здесь два-три ритуала с участием тетей и дядей, которые гарантировали бы всем мальчикам и девочкам успешный переход ко взрослой жизни. Как заботливый родитель, дед и профессионал, я был бы счастлив, если бы знал такие ритуалы. Если девочки адаптируются ко взрослой жизни успешнее, чем мальчики, пожалуй, стоило бы всесторонне изучить этот процесс и поискать в нем ответы. Я убежден: если дяди и тети вновь начнут играть свои традиционные роли в современных ритуалах, созданных с учетом открытого Хейзингом значения игры в развитии человека, положительные результаты не заставят себя ждать. В истории человечества наступил период, когда приходится искать ответы на совершенно новые вопросы, порожденные глобализацией; нам необходимо, чтобы все представители вида *homo sapiens* успешно становились взрослыми и брали на себя ответственность за нашу планету. Такую ответственность можно возлагать лишь на заинтересованных взрослых людей.

Согласны вы со мной или нет – не ведаю, но надеюсь, что вы когда-нибудь признаете: дяди и тети играют существенную роль в переходные периоды нашей жизни, тем более когда мы превращаемся из детей во взрослых. Особенно надеюсь, что вы задумаетесь о положении мальчиков и молодых мужчин в нашем обществе и о том, как помочь им стать истинными мужчинами. За последние тридцать лет наше общество добилось невероятного прогресса для женщин, хотя работы еще предстоит очень много. Посмотрим, сумеем ли мы оказать такую же

услугу мужчинам, а заодно предоставить всем членам семьи людей возможность стать личностями, способными учиться на протяжении всей жизни, как и подобает истинно взрослым.

А пока спасибо всем тетям и дядям за ритуалы, которые они исполняют и будут исполнять, помогая взросльть своим племянникам и племянницам.

## Глава 17. Искусство и практика наставничества

*Эта глава посвящается Джону О'Нилу – с благодарностью за многочисленные глубокие вопросы, которые он поставил передо мной и многими другими.*

В первые в классической западной литературе наставник, или ментор, предстает в образе одноименного персонажа «Одиссеи»<sup>[25]</sup>. Гомер объясняет нам, что Ментор – уважаемый пожилой человек, которому Одиссей доверил свое государство Итаку, уплывая воевать с троянцами. Мы также узнаем, что на Ментора была возложена обязанность вырастить и воспитать сына Одиссея, Телемаха, чтобы тот смог занять отцовский престол, если Одиссей не вернется с войны. Таким образом, Ментор исполнял сразу две роли: во-первых, регента, достойного и надежного человека, способного временно занять и благополучно удержать чужой престол, пока его законный хозяин ищет приключений; во-вторых, старшего друга и учителя, способного передать другому человеку знания и мудрость, направить по пути самопознания. Едва Ментор соглашается сыграть обе роли, как волей Гомера в тело Ментора вселяется богиня мудрости Афина и в образе уважаемого человека дает Телемаху советы и наставляет его в процессе взросления. В конце первой части «Одиссеи»

Афина в облике Ментора выступает в качестве миротворца и дает мудрый совет о том, как прекратить войну и возрадоваться миру. Это третья роль Ментора – воистину мудрого человека, помогающего целой стране в ее стремлении к миру.

На примере этих трех ролей мы видим, каким может быть искусство наставника. Меня поражает то, что Гомер наделил Ментора и умом и интуицией. Но еще удивительнее то, что внутренним, следовательно, главным достоинством Ментора представлена интуиция, которую символизирует Афина, богиня мудрости, а не разум, который могли бы символизировать Аполлон или Зевс. Советую вам держать эту метафору в памяти на всем протяжении дискуссии, поскольку мои представления о наставничестве совпадают с представлениями Гомера: истинное наставничество – проявление посредством интуиции мудрости наставника, направляющего подопечного по пути к самосознанию и свободному стремлению к счастью<sup>[26]</sup>.

### Чем не является наставничество

Если нам известно, что такое истинное наставничество, что же тогда нельзя причислить к таковому? В главе 8 говорилось о том, что наставничество не учеба, не тренировка, не дружба и не общение со старшими. Все перечисленные взаимоотношения по-своему важны, но наставничеством они не являются. Почему? Разберемся по порядку.

**Учеба.** В процессе учебы один человек, учитель, передает данные, информацию и иногда знания другому человеку. От учителя не ждут умения учиться у ученика, а от ученика – учить учителя. В отдельных редких случаях, когда обучение строится в основном на вопросах и опыта ученика, мы вплотную подходим к границе между учебой и наставничеством.

**Тренировка.** Тренер передает специфические навыки подопечному, который хочет приобрести или развить эти навыки. Лучший тренер перед началом занятия стремится выяснить, какой способ обучения наиболее подходит для его подопечного. Первое, что делает гуру, к которому обратился желающий познать искусство индийских йогов<sup>[27]</sup>, – выясняет, каким образом потенциальный ученик приобретает знания. Так гуру определяет, годится ли он в учителя этому ученику или тому стоит поискать другого гуру. Опытные тренеры знают, что им под силу научить далеко не всякого подопечного: их метод передачи навыков не может подходить сразу всем. Подобно гуру, тренеры знают свои сильные и слабые стороны. Менее опытные тренеры

обучают всех, кто их об этом просит, при этом вероятность того, что ученик усвоит все уроки, значительно снижается. Талантливые тренеры стремятся познать ученика как неповторимый сосуд для накапливания навыков и тем самым приближаются в какой-то степени к искусству наставничества.

Дружба. Между лучшими друзьями существуют сердечные узы. Оба друга убеждены, что могут без опасений делиться своими самыми сокровенными переживаниями и задавать любые вопросы. В отношениях с наставником основу диалога образуют вопросы только одной стороны – подопечного. Таковы священные узы наставника и его подопечного. Однако отношения с наставником со временем могут перерасти в крепкую дружбу. Подобная дружба должна возникать уже после того, как миссия наставника будет выполнена – иначе роли наставника и друга будут перепутаны.

**Общение со старшими.** Во всех племенах некоторые, чаще всего старшие, члены (старейшины) исполняют роль хранителей легенд и обрядов племени, его сакрального капитала. Именно к этим старейшинам племя обращается, когда требуется принять сложное решение, касающееся ролей и взаимоотношений. Сегодня мы воспринимаем некоторых людей как старейшин, полагая, что с возрастом они обрели мудрость. Мы считаем, что их житейская мудрость поможет нам правильно взросльть. К ним мы обращаемся за помощью в ритуалах перехода от детства к взрослой жизни, от учебы к свершениям. Затем эти же старейшины помогают нам самим стать старшим поколением, перейти от стадии свершений к стадии бытия. Взаимоотношения со старшими способствуют нашему стремлению к счастью. Подобно наставникам, старшие ставят вопросы, учат нас на примере истории и путем аллегорий. Но в отличие от наставников, старшие не играют проактивную роль, а их обязанности распространяются скорее на все сообщество, нежели на его отдельных представителей.

## Шесть функций наставника

Мы уже выяснили, кем является и не является наставник. Каковы же его конкретные функции?

1. *Наставничество – это умение ставить вопросы, а не давать готовые ответы.* Вопросы наставника должны направлять нас по пути к самому глубокому познанию самих себя.

Прирожденные наставники стремятся познать нас. Мы предоставляем им право задавать нам вопросы, на которые нам совсем не хочется отвечать. С наставниками мы делимся сокровенными желаниями и мечтаниями, когда, перефразируя Данте, «очутимся в сумрачном лесу, утратив правый путь во тьме долины»<sup>[28]</sup>. Когда нам необходим человек, способный помочь сформулировать вопросы, которые выведут нас из тупикового, гибло го места, подобного описанному Данте, все мы надеемся, что наш наставник Вергилий явится и поведет нас за собой – но только если мы согласимся спуститься в глубины своего «я» с нашим проводником и собеседником. Это пример наставничества в его высочайшем проявлении и самого широкого применения. Благодаря наставнику мы учимся учиться, а потом регулируем процесс познания собственной уникальности. Великие наставники понимают, что их главный долг – выяснить, каким образом проходит процесс обучения у подопечного, и в итоге определить, могут ли они быть наставниками именно этого человека. Если этот вопрос не выяснен, взаимоотношения с наставником будут неэффективными.

2. *Успешное наставничество – это диалог, в котором обе стороны учатся чему-то жизненно важному.* В отличие от четырех других видов взаимоотношений, о которых говорилось ранее, наставничество подразумевает совместный процесс обучения. Соблюдение этого условия я встречал редко. Мне известно, что всякий раз, когда наставник задает мне вопрос, я узнаю гораздо больше, чем сообщаю. Люди, которых мне посчастливилось видеть в роли моих наставников, делали такое же наблюдение. Поскольку наставничество во многом происходит

в интуитивной плоскости, неудивительно, что при таком уровне близости развивается самосознание обеих сторон.

3. *Наставничество требует, чтобы обе стороны приступали к работе вместе, в роли учеников, наделенных по философии дзен «разумом начинающего»<sup>[29]</sup>.* В самой глубине души мы должны честосердечно признаться в том, что нам недостает знаний и что мы готовы учиться. Приступить к каждому занятию с наставником и испытывать при этом радостное удивление начинающего – значит преподносить себе величайший дар, который способен привести к успешному обучению. Если же мы просим кого-нибудь о наставничестве, но на каждом занятии принимаем позу всезнайки, спорим по любому поводу, стараемся занять место учителя, когда достойны только места ученика, мы таким образом ставим себя в глупое положение и даем окружающим понять, что еще не готовы к работе с наставником. Для успеха подобных занятий настущно необходимо «разум начинающего». В начале занятия наставник понятия не имеет, куда приведут подопечного вопросы и ответы. Наставнику известно только, что внимание к этим вопросам придаст им более глубокий смысл и тем самым откроет новый путь к обучению.

4. *Наставничество происходит в одном из трех режимов взаимного обучения:*

- а) во-первых, по пути «Данные → Информация → Знания → Мудрость»;
- б) во-вторых, по пути «Интерес → Искания → Слушание → Обмен → Интеграция»;
- в) в-третьих, по пути «Обработка/Дифференциация → Пауза/Слушание/Изучение → Интеграция».

Каждый из этих путей позволяет наставнику и его подопечному успешно учиться. На мой взгляд, они говорят об одном и том же, но различными словами, рассчитанными на особое восприятие. Есть надежда, что один из этих путей вызовет достаточный резонанс для процесса взаимного обучения и успешного развития взаимоотношений с наставником. Решить в самом начале, какой способ обучения будет наилучшим для наставника и его подопечного, так же важно, как определить, какой способ обучения наиболее подходит ученику.

5. *Наставничество требует, чтобы обе стороны для начала пришли к единому выводу о том, как закончится этот процесс.* Вопрос о finale мы обсудим далее в этой же главе. А пока скажу только, что взаимоотношения с наставником должны иметь четкие, строго определенные границы. Перефразируя Роберта Фроста, добрыми соседями (наставник/подопечный) становятся благодаря высоким каменным стенам (границам). Если о границах мы задумываемся в начале любых взаимоотношений, то вопросом о том, чем эти взаимоотношения закончатся, задаемся редко. Отношениям наставника и подопечного полагается возникать потому, что у подопечного имеются вопросы, на которые ему следует найти ответы, чтобы успешно пройти свой путь. В равной степени это подразумевает, что роль подопечного заканчивается, когда он найдет в себе необходимые ответы. Последнее обстоятельство имеет решающее значение для успеха и благополучия обеих сторон. Новые вопросы, возникающие у подопечного, потребуют вмешательства новых наставников. Это не значит, что прежний наставник не имеет права продолжать обсуждение новых проблем. Скорее, ради собственного блага обе стороны должны признать, что подопечный, который правильно строит отношения с наставником, обязан задуматься над тем, к кому будет лучше обратиться с очередными вопросами. Как правило, полезнее всего для подобных взаимоотношений вовремя прекратить их и приступить к новому поиску. Чтобы справиться с этой задачей, строить отношения надо с выяснения четкой процедуры их завершения.

6. *И наконец, чтобы взаимоотношения были успешными, обе стороны должны иметь возможность честосердечно отвечать на следующие вопросы:*

- когда подопечный ищет наставника: «Кто лучше всех поможет мне сформулировать чрезвычайно важные вопросы, вставшие сейчас передо мной, научит вступать в диалог с самим собой, чтобы находить ответы и познавать себя на пути к счастью?»;
- когда человека просят стать наставником: «Как я могу способствовать самопознанию именно этого человека и тем самым помочь ему в стремлении к счастью? Что я при этом узнаю о себе?».

Когда я искал наставника или когда меня просили стать таковым, обычно эти два вопроса создавали наилучшие возможности для успешного строительства взаимоотношений между наставником и подопечным. Надеюсь, они помогут и вам, как помогали мне.

Готовность учиться у наставника – величайший дар, какой мы только можем преподнести самим себе. А просьба стать наставником – высший дар, какой мы только можем сделать друг другу. Выступая в роли наставника, мы оказываем ближнему неоценимую услугу. Ее добросовестное выполнение – самый сложный процесс, какой только известен человеку, из-за близости и страха причинить ущерб человеческому существу. Следовательно, между наставником и подопечным существуют взаимоотношения самого высшего порядка, основанные на безграничном доверии, искренности и открытости, каковых требует этот дар. Не иметь наставника – значит рисковать тем, что рано или поздно очутишься в «сумрачном лесу», да еще без Вергилия, горящего желанием помочь тебе выбраться оттуда.

Теперь, когда мы разобрались в функциях и роли наставника, выясним, каким образом следует его искать.

У древних греков была поговорка: «Когда ученик готов, приходит учитель». Я на своем опыте убедился, что греки были абсолютно правы. В своей практике я не раз сталкивался с почти мистическим совпадением: когда потенциальный ученик объявляет о своей готовности учиться, учитель находится моментально. В этом состоянии готовности я различаю и смиление человека, согласного быть подмастерьем мастера, и уважение к чужой мудрости. И я все отчетливее понимаю, что для успешной жизни наущно необходимо смиление как противоположность гордыне. Смиление позволяет человеку понимать, что он чего-то не знает, и обращаться за помощью и ответами на вопросы к другим людям, которых мы называем учителями. Этот процесс поиска и древний, и в то же время абсолютно современный. По-моему, такой ритуал должен предшествовать любой эффективной учебе.

В главе 8 речь шла о первых шагах человека, который ищет наставника. Сначала надо определить, чему он стремится научиться на данном этапе своей жизни: либо чему-то внешнему, то есть приобрести конкретные знания, либо внутреннему, то есть познать себя.

Нередко мы считаем, что стремимся к внешним знаниям, хотя на самом деле меняемся внутренне, и с этой путаницей следует разобраться с самого начала. Многие мистические учения считают интеллект продуктом интуиции, а наш разум – отражением нашего духа. На моем веку, когда интеллект подсказывал мне, что я на распутье и должен принять решение, вдруг выяснялось, что интуиция давно подсказала ответ и я уже иду выбранным путем, оглядываясь на оставленную позади развилку. Во время поисков наставника чрезвычайно важно понимать, какой вопрос мы задаем – внешний или внутренний, из области интеллекта или духа.

Если потенциальный ученик уже сформулировал вопрос, ответ на который он ищет, следующий шаг – начать задавать этот вопрос самым близким людям, внушающим наибольшее доверие. На этом этапе потенциальному ученику понадобится набраться смелости и сознательно стать уязвимым. Он должен подавить естественную тревогу и нежелание просить посторонних о помощи, справиться с боязнью остаться обязанным, которой нередко сопровождаются такие просьбы. Пока ученик осознанно сопротивляется такой «капитуляции», он еще не готов учиться и, как я убедился, наставник у него вряд ли появится. Когда же потенциаль-

ный ученик отмахнется от своих опасений и приготовится осознанно взять на себя обязательства перед другим человеком, необходимые для успешного обучения, наставник найдется тут же. Почему? Просто потому, что люди, которым мы особенно доверяем, самые близкие, сразу замечают нашу готовность к очередному этапу учебы. Когда нам удается убедить их, что мы по-настоящему готовы учиться, нам помогают найти наставника.

Зачастую близкие потенциального ученика в начале процесса понятия не имеют, где искать наставника, – как и сам ученик. Но совместная работа и многочисленные внешние связи каждой группы позволяют найти такого наставника почти всегда. В современном мире эту задачу облегчают информационные системы; вообразите, насколько труднее было нашим предкам, живущим в маленьких городах и деревнях. Когда во время консультаций речь заходит об этом этапе поиска наставника, мои клиенты часто заявляют, что у них нет круга близких друзей и родных. Но еще ни разу это заявление не подтверждалось. В каждом случае деликатные вопросы помогали составить целый список полезных людей – о которых потенциальный ученик, озабоченный поисками, и не вспоминал. Невозможно приступить к учебе, не попросив о помощи. Эта просьба – обязательное условие успешного процесса обучения.

С появлением наставника процесс не заканчивается. Уважение с обеих сторон способствует развитию отношений между наставником и его подопечным, при этом возникают новые вопросы. В итоге учеба подопечного продолжается всю жизнь, так что ему понадобятся несколько наставников. К греческой поговорке «Когда ученик готов, приходит учитель» я бы добавил несколько слов от себя: «Когда ученик готов, учитель уходит». Чтобы быть успешными, взаимоотношения с наставником должны заканчиваться на той же ноте, на которой начались. Известные мне талантливые наставники интуитивно чувствуют, что обучение завершилось, и улавливают момент, когда их подопечный готов двинуться дальше.

Опытные наставники готовятся к завершению взаимоотношений точно так же, как прославленные гроссмейстеры думают на три-четыре хода вперед. Подопечные не понимают сути этого процесса – так и должно быть, если учеба не прервалась раньше срока. Иногда отношения наставника и подопечного заканчиваются скорой. Такой риск существует в любых отношениях, даже глубоких и прочных. Талантливые наставники порой сами решают, что скандал – единственный способ избавить данного ученика от продолжения отношений. Но каким бы ни был финал наставничества (крепкое объятие на прощание все-таки лучше слез и угроз), наставник и его подопечный должны с самого начала сознавать временный характер отношений между ними.

Признание преходящей сущности взаимоотношений еще до их возникновения – залог того, что эти отношения закончатся успешно. Ученик должен отчетливо понимать, что на разных этапах жизненного пути ему понадобятся много наставников. А наставнику, чтобы сохранять объективность и делиться с подопечным всей своей мудростью, требуется помнить о горьковато-сладкой роли подлинного учителя. Истинный наставник – тот, кто способен целиком отдаться неповторимому процессу обучения, позволить ученику выбрать именно его, а потом, по окончании учебы, отпустить ученика. Подобно родителям, наставник является посредником, он обеспечивает ученика вопросами и мудростью, необходимыми в жизненном путешествии. Однако вместе с тем наставники – люди, получающие от нас право задавать нам вопросы, отвечать на которые нам совсем не хочется. Обе стороны должны всецело доверять друг другу, верить в успешное завершение процесса, но без излишней самонадеянности, и с подлинным смирением несведущего стремиться к мудрости и еще более глубокому смирению мудреца, который понимает, как мало ему известно.

Работая с семьями, в начале нашего совместного путешествия я задаю каждому члену семьи два вопроса: чем он страстно увлечен и кто его наставник?

Первый вопрос предназначен, чтобы выяснить призвание каждого члена семьи. Второй – чтобы узнать, как члены семьи стремятся исполнить свое призвание: я убежден, что никто не

в состоянии учиться на протяжении всей жизни, не обращаясь за советами к наставнику. Царь Македонии Филипп понимал это и потому выбрал в наставники сыну Александру самого Аристотеля. Филипп знал: сам он, как отец, больше ничему не научит Александра; чтобы перейти к следующему жизненному этапу, ему необходим наставник. Но Филипп и не подозревал, что выбранный им наставник Аристотель сделает мальчика не просто царем, а великим правителем, Александром Македонским.

Наставничество – это призвание. Выбирайте прирожденных наставников, призвание которых – отвечать на вопросы конкретного этапа вашей жизни. Остерегайтесь людей, убежденных, что они много знают. Прислушивайтесь к голосу интуиции и тянитесь к людям, которые действительно много знают, но признаются, что знают недостаточно.

## **В завершение**

### *Моим наставникам*

Лично я не смог бы обойтись без наставников. От всей души благодарю каждого, начиная с матери, которая присматривала за мной, шестилетним. Всем вам я обязан познанием самого себя и успешным продвижением по пути к счастью. Преклоняюсь перед каждым из вас.

### *Моим читателям*

Надеюсь, что смелость поможет вам обрести во взаимоотношениях с наставниками:

- счастье жить в просветленном мире, какое возможно только благодаря наставникам;
- путь к самопознанию и свободу, которую оно дарует, в стремлении к личному счастью.

## Глава 18. Роль старших

Несколько лет назад, собирая материалы и развивая мысли для этой книги, я пытался составить список правил, подобных тем, которыми руководствуются три ветви демократической власти – законодательная, исполнительная и судебная.

Я без труда представил себе, какую пользу семье принесет сравнение всех взрослых членов с законодательной ветвью власти. По моему мнению, эта ветвь выполняла бы следующие обязанности:

- разрабатывала правила семейного управления, а на ежегодных семейных собраниях обсуждала эти правила с целью обеспечения эффективного управления;
- формировалась списки кандидатов на семейные исполнительные посты и выбирала их, учреждала комитеты, необходимые для достижения семейных целей;
- обсуждала и разрабатывала программу действий семьи, в том числе изменения, способствующие четкому определению семейных целей и ценностей, с которыми обязаны считаться все внутрисемейные и внешние консультанты;
- ежегодно оценивала действия всех представителей семьи с целью улучшения их деятельности.

Представить себе вторую ветвь семейной власти, исполнительную, тоже было сравнительно легко. Эта ветвь, обычно называемая семейным советом, состоит из представителей семьи, на которых общее собрание возложило следующие обязанности:

- исполнять решения, принятые общим собранием, в ближайший год после собрания;
- выбирать внешних консультантов, помочь которых необходима для исполнения решений общего собрания, и осуществлять надзор за ними;
- предлагать общему собранию новую политику, процедуры и меры, необходимые для успешного существования семьи и системы ее управления;
- предлагать новые кандидатуры в семейный совет и семейные комитеты;
- помогать составлять повестки ежегодных семейных собраний, а по мере необходимости – и других собраний или заседаний семейных комитетов;
- координировать подготовку годовых семейных бухгалтерских балансов, отчетов о прибылях и убытках, исходных финансовых отчетов для каждого члена семьи, необходимых для подведения общих итогов;
- если общее собрание принимает политику оценки со стороны, семейный совет назначает периодическое проведение такой оценки;
- если семейное собрание решает учредить семейный банк или разработать программу распределения инвестиций, представители исполнительной власти семьи должны следить за подготовкой и выполнением этих решений<sup>[30]</sup>.

Но размышления о судебной ветви власти поставили меня в тупик. Мне никак не удавалось понять, какой орган в системе управления семьей мог бы взять на себя следующие обязанности:

- эффективно разрешать внутрисемейные споры;
- следить за соблюдением решений, принятых по этим спорам;
- доводить до сведения семьи мнение консультантов, необходимое, чтобы законодательная и исполнительная ветви семейной власти отражали цели и ценности семьи;
- хранить и передавать новым поколениям семейную историю.

Оказалось, что ответ совсем рядом – достаточно просто повнимательнее присмотреться к тому, как функционирует моя собственная семья. В систему управления входит общее собрание – мои родители, мои братья, сестры, их супруги и другие близкие, одиннадцать внуков с мужьями и женами. Мы собираемся каждый год, чтобы выполнить работу законодательной власти. В промежутках между общими собраниями мы созываем семейный совет – орган исполнительной власти, управляющий семейным фондом, семейной компанией с ограниченной ответственностью, а также выполняющий другую работу, которую поручает ему общее собрание. В отдельных редких случаях (семья прилагает все усилия, чтобы эти случаи повторялись как можно реже), когда между членами семьи вспыхивают споры, за решением мы обращаемся к моим родителям и другим представителям того же поколения (при условии, что родители согласны привлечь их к разрешению спора). Эта неофициальная система сослужила нам прекрасную службу в период, когда лидерство перешло от поколения родителей к моему поколению; благодаря такой системе у нас имелась судебная ветвь власти, хотя поначалу мы и не подозревали, какую роль она играет.

В настоящее время все мы признали, что в семье есть судебная власть – мы называем ее советом старших (или старейшин). Помимо разрешения споров судебная ветвь позволяет нам отчетливее осознать, в чем заключается уникальность нашей семьи, ее «непохожесть» на другие. На семейных собраниях мы просим старших напомнить нам основные семейные ценности, перешедшие от предыдущих поколений, запечатленные в семейной истории. По нашей просьбе нам напоминают о мудрости ирокезов: «Возьмемся за дело здесь и сейчас – с надеждой, что принятное нами решение одобрят члены нашего племени, наши потомки в седьмом поколении». Еще нам напоминают, что семья – по сути дела, долгосрочное предприятие, созданное с целью сохранить уникальность нашей семьи, поэтому мы должны следовать поговорке «Торопись медленно». Старшие делятся с нами мудростью, разрабатывая программы действий для семейных благотворительных фондов, прочих компаний и видов деятельности. И наконец, развивая систему репрезентативного управления, мы просим совет старших остановить нас, если нарушим собственные правила, а также помочь разработать новые процедуры для новых ситуаций, сохранив при этом главные семейные ценности. В каждом из этих случаев совет старших играет роль судебной ветви власти в системе семейного управления.

С точки зрения культурной антропологии те семьи, в которых есть третье, четвертое, пятое и последующие поколения, превращаются в кланы и в конечном счете – в племенные сообщества. В таких семьях-племенах появляются те же самые структуры управления, наличие которых антропологи отмечали у всех племен на всем протяжении известной нам истории человечества. В этом процессе семьи признают, что браки и рождение обеспечивают им численный прирост, следовательно, им необходима более крупная структура для успешного управления семейным бизнесом в сфере действия любого капитала – человеческого, интеллектуального, финансового или социального.

Управление племени состоит, как правило, из элементов, аналогичных трем только что рассмотренным ветвям власти: из собрания, обычно включающего взрослых членов племени; из исполнительного органа, или семейного совета, в который входят вожди и знахари обоих полов; и из совета старейшин, то есть самых старших женщин племени, а иногда и мужчин. Иногда этих пожилых женщин антропологи называют «матерями» или «старицами»<sup>[31]</sup>. Неудивительно, что обязанность разрешать споры и следить за соблюдением правил, нарушения которых часты в любом племени, обычно возлагалась на самых старых женщин племени. Как правило, у этих долгожительниц накоплен максимальный опыт, касающийся истории племени и его управления. К.Г.Юнг утверждал, что по мере старения период сосредоточенности на взаимоотношениях сменялся в жизни женщины периодом власти и лидерства в обществе – Юнг описывал этот процесс как стремление женского начала («анима») слиться с мужским началом («анимус»)<sup>[32]</sup>. В свете этой теории многие проявления так называемого «нового феминизма»

оказываются, скорее, возрождением фундаментальной женской роли в племенном сообществе – роли правящей «матери».

Если задуматься о развитии судебной ветви власти, можно найти ответ на два вопроса, которые неизбежно встают перед семьями, развивающими систему семейного управления.

1. Какой должна быть роль нынешнего активного и потенциального старшего поколения в управлении семьей, когда представители ее младшего поколения займут в ней лидирующие позиции?

2. Какая роль в системе управления семьей обеспечит старшему поколению активность и участие в семейных делах, соответствующие возрасту, но вместе с тем не будет препятствовать развитию лидерских качеств у их детей?

От этих двух вопросов и ответов на них зависит, сможет ли семья принимать решения и меры, необходимые для внедрения системы управления. Начиная работу с семьями, я никак не мог понять, почему так происходит: семья собирается, подробно обсуждает проблемы, принимает решения – и все, дальше дело не движется. Расспросив множество семей, я выяснил, что два приведенных выше вопроса не дают покоя двум поколениям, призванным составлять органы управления семьей. Однако высказывать такие вопросы вслух слишком рискованно для динамики семьи. Поколение родителей зачастую боится потерять хотя бы часть прежней монополии на принятие решений – им кажется, что в этом случае их постепенно оттеснят с лидерских позиций, лишат прав и влияния. Поколение детей опасается другого: если взять на себя часть ответственности, как требуют родители, а потом попытаться воспользоваться этой властью, не выбьют ли родители почву у них из-под ног, наложив на «детские» решения вето? Когда две стороны принимают какое-либо решение, заранее опасаясь за последствия самой процедуры и не думая о позитивном исходе решения, об успехе нечего и мечтать. Я считаю, что для успешного развития судебной ветви семейной власти оба поколения семьи должны подходить к процессу принятия решений с позиций позитивного энтузиазма. А чтобы создать этот позитивный энтузиазм, следует найти ответы на два вышеупомянутых вопроса и избавиться от опасений.

На мой взгляд, ответ кроется в определении роли поколения родителей – приемлемой, естественной и отражающей традиционную роль старейшин племенных сообществ, которым удалось создать эффективную систему управления. Если поколению родителей кажется, что оно может отойти от процесса принятия повседневных решений, но по-прежнему участвовать в разработке долгосрочных, где его мудрость и познания в семейной истории найдут наилучшее применение, переход власти от одного поколения к другому произойдет успешно и своевременно. Доказательство тому – семьи, с которыми я работал, в том числе и моя собственная. Духовная эволюция семьи и улаживание внутрисемейных конфликтов – две важные сферы управления семьей, где старшее поколение может оказать неоценимую помощь. Такие роли приемлемы для поколения родителей и позволяют всемерно использовать мудрость и опыт этого поколения. Обращение к высшим человеческим инстинктам в каждом из нас пробуждает лучшие чувства. Работая ради семейного блага в вышеупомянутой сфере управления семьей, поколение родителей будет гордиться своим подарком будущим поколениям.

Семья, которая учится принимать совместные решения в течение длительного времени, может значительно облегчить этот процесс, если найдет способ сохранять мудрость и опыт старших по мере того, как очередное третье поколение становится сначала вторым, а потом первым. Совет старших, кладезь семейной мудрости, хранитель истории и средство разрешения семейных споров, – элемент системы управления семьей, войти в который должен стремиться каждый. Этот совет обеспечивает старшим членам наших семей-племен признание,

свидетельствует о том, что они помогают семьям в деле управления, что успешно способствуют опровержению зловещего прогноза насчет одной рубашки.

В завершение добавлю: я понимаю, что читатели, причисляющие себя к первому или второму поколению своей семьи или не имеющие старших, в случае возникновения спора между поколениями задумаются, действительно ли будет способствовать развитию и управлению семьей право только одного поколения решать споры. На первый взгляд, это несправедливо. В своих рассуждениях я исходил из предпосылки, что в семье достаточно представителей старшего поколения, чтобы объективно разрешать любой спор. Если же в каком-то конкретном споре ни один из старших не может оставаться объективным, я рекомендую сторонам выбрать профессионального «старейшину» – консультанта или представителя семьи близких родственников, способного объективно рассудить спор. Сам спор следует рассматривать как исключительное явление, никоим образом не ограничивающее будущую роль семейного совета старших и его функции, в том числе в решении других споров.

Искренне надеюсь, что ваша семья найдет достойное применение всем своим человеческим и интеллектуальным активам. Не сомневаюсь, что при этом вы особенно высоко оцените дар мудрости и знания истории племени, которым располагает ваше старшее поколение, и найдете этому поколению и его бесценным сокровищам достойное место в судебной ветви семейного управления.

## Глава 19. Опекун в роли наставника

Ежедневно где-нибудь в мире человек, которому досталась роль бенефициара трастового фонда, обвиняет своего опекуна в черствости и нежелании прислушаться к нему, бенефициару. Результат этих обвинений (зачастую совершенно справедливых!) – стрессы, разочарования, а в худшем случае – судебные тяжбы. Каким же образом трастовый фонд, созданный одним человеком для блага другого, может стать ареной трагических событий? Очень просто: достаточно вспомнить о том, что между опекуном и бенефициаром существуют такие же взаимоотношения, как между супругами, вступившими в брак не по своей воле<sup>[33]</sup>.

Со времен Средневековья и первых трастовых фондов лишь очень немногие бенефициары имели возможность выбирать себе опекунов. Основатели, учредители – называйте их как хотите (в дальнейшем я буду пользоваться термином «учредитель») – сами выбирали опекунов для созданных фондов. Учредители трастов, вступающих в силу при их жизни на условиях, которые могут быть изменены (учредители одновременно являются бенефициарами этих трастов), выбирают опекунов для новых трастов, вырастающих из первоначальных после смерти учредителей. Учредители трастов, условия которых не могут быть изменены, тоже самостоятельно выбирают опекунов. Неважно, каким образом условия траста становятся неизменяемыми – поиском опекуна, собеседованием и выбором его все равно занимается учредитель. Как только условия траста становятся неизменяемыми, фонд связывает опекуна и бенефициара навсегда – «в богатстве и в бедности, пока смерть (или развод, то есть судебный процесс) не разлучит их».

К сожалению заинтересованных лиц, браки, устроенные третьей стороной, давно вышли из моды. Даже на Востоке этот обычай считают устаревшим. Почему? Потому что люди убеждены: если уж отказываться от свободы действий, то не даром, а за награду, превосходящую потерянную свободу. В условиях свободного выбора риск и вознаграждение компенсируют друг друга. Именно право выбирать себе партнера для новых взаимоотношений помогает отказаться от свободы. Разумеется, выбор может оказаться неудачным, отношения порой не складываются, но тогда человек, сделавший выбор, будет винить только себя. К праву выбора прилагается и ответственность за участие во взаимоотношениях. А в отношениях бенефициара и опекуна первому выбирать не приходится. Бенефициар не обязан поддерживать отношения и участвовать в них. Отчасти такая обязанность лежит на опекуне, поскольку он согласился взять на себя эту роль, а вместе с ней и юридическую ответственность.

Многих опекунов представляют их новым партнерам, бенефициарам, только в « первую брачную ночь» (после подписания соглашения учредителем траста или после смерти учредителя) – с этого момента и начинаются новые взаимоотношения. К сожалению, большинство бенефициаров и опекунов не понимают, что отношения, в которые они вступили, гораздо важнее для успешного существования траста, нежели исполнение всех юридических правил. От того, насколько быстро опекун и бенефициар поймут, в чем дело, и начнут строить человеческие взаимоотношения, зависит, сколько пользы трастовый фонд принесет обеим заинтересованным сторонам.

Каковы должны быть отношения бенефициара и опекуна, чтобы вероятность успешного сотрудничества оказалась максимальной? Вскоре мы поговорим о некоторых принципах, которые должны взять на вооружение разумные бенефициары и опекуны, чтобы отношения между ними складывались успешно. А пока скажу только, что любой человек (или компания), готовый взять на себя опекунские обязанности, должен понимать следующее:

1) согласившись стать опекуном, этот человек (компания) вступает не только в юридические взаимоотношения с бенефициаром;

2) прежде чем принять руководство трастом, он должен сделать все возможное, чтобы познакомиться с потенциальным бенефициаром этого траста;

3) с первой же встречи с бенефициаром опекуну следует признать, что отношения с ним – аналог брака, заключенного не по воле супругов.

В развитии отношений между опекуном и бенефициаром траста возможен тупик. Причина его – непонимание учредителем простой вещи: чтобы бенефициара не угнетал, а радовал подарок, этот бенефициар должен быть убежден, что он достоин такого подарка, то есть трастового фонда. Все мы знаем, какими унизительными бывают подарки, а точнее, подачки правительства наименее привилегированным слоям общества. С какой же стати мы считаем, что бенефициар трастового фонда находится в ином положении? Психологам давно пора дать определение новому заболеванию – «зависимости от выплат». Каждому сотруднику трастового фонда и опекуну известно, что при неэффективном управлении любой траст способствует развитию такого синдрома. Что может быть унизительнее для человека, чем зависимость, тревожное ожидание чека первого числа каждого месяца? Я не говорю о людях, страдающих физическими или душевными болезнями. Речь идет о бенефициарах траста, которые здоровы физически и психически, вполне способны обеспечить себя, но зависимы от выплат из средств траста, как другие – от алкоголя или наркотиков.

Зависимость порождает поступки, которые никогда не совершили бы люди, обладающие свободой выбора. Почему трасты подвергаются такому риску? Во-первых, потому, что консультанты не предупреждают состоятельные семьи о возможных последствиях. Это особенно справедливо для предпринимателей в первом поколении, не имеющих опыта обращения с крупными состояниями и трастовым капиталом. Во-вторых, больше всего трастовых фондов ежегодно создается с целью ухода от налогов. На своем опыте я убедился, что трасты уchodzą бездумно, не уделяя внимания будущим отношениям бенефициара и опекуна, не задумываясь, считает ли бенефициар себя достойным такого подарка. Планирование налоговой стратегии – насущная необходимость для состоятельных семей, к которой следует подходить с максимальной осмотрительностью. Но на длительные сроки, о которых мы здесь говорим, – сто лет и более – планировать налоговую стратегию нецелесообразно. Фамильное состояние окажется в опасности, если бенефициары – самый главный, человеческий капитал семьи – станут жертвами «зависимости от выплат» и быстро разорят семью. Подарок, сделанный в основном ради ухода от налогов, почти не принесет пользы людям, которым он предназначен. У бенефициаров наверняка появится вопрос к опекуну: «Почему мне сделали такой подарок? Потому, что я его чем-то заслужил?». Самое худшее, если опекун твердит: «Потому, что дедушка любил вас», хотя на самом деле знает, что дедушка не заботился о внуке, а опасался налоговой полиции. Опекун должен отвечать правду, иначе бенефициар сам додумается до нее и потеряет к опекуну всякое доверие. А правда зачастую звучит нелицеприятно: дедушка хотел бы забрать свое состояние с собой в могилу, но не смог да еще боялся налогов, вот и решил воздвигнуть себе памятник, который напоминал бы его потомкам, кому они обязаны своим богатством. О том, какое влияние окажет этот подарок на бенефициара, дедушка, скорее всего, и не думал.

Итак, мы имеем опекуна и бенефициара, связанных узами наподобие брачных, причем бенефициар вскоре обнаружит, что никто даже не удосужился задуматься о том, достоин ли он таких взаимоотношений. Этот факт неизбежно ставит бенефициара в тупик: как ему относиться к трастовому фонду и своей роли в нем? Нередко возникает и множество других неразрешенных вопросов о заслуженности подарка; в каждой семье они слишком специфичны и потому не поддаются обобщению. Но я все-таки процитирую слова моего отца, который еще в самом начале моей юридической карьеры объяснял: «Если к моменту смерти учредителя в отношениях между ним и бенефициаром были неразрешенные вопросы, смерть не только не решит их, но и заставит бенефициара тщетно искать ответ там, где его и быть не может». Те же

вопросы всплывают на поверхность в отношениях бенефициара и опекуна. От того, как отреагирует на них опекун, во многом зависит успех его взаимоотношений с бенефициаром. От опекуна зависит также, признает ли бенефициар себя достойным щедрого подарка или падет жертвой «зависимости от выплат».

Легко могу себе представить, что вы уже готовы возразить мне: «Я знаю немало учредителей, которые создали трастовые фонды только из любви к бенефициару, с намерением облегчить ему жизнь и вселить уверенность таким подарком». К счастью, я знаком со множеством учредителей трастов. И на своем опыте убедился, что таким учредителям читать данную главу ни к чему. Наоборот, это они и их семьи послужили мне образцами, преподали мне урок, которым я сейчас делиюсь с вами, объясняя, как стать идеальными бенефициаром и опекуном, а также как выстроить безупречные взаимоотношения между ними.

Возможный способ разрешения проблемы, на мой взгляд, таков: в самом начале взаимоотношений опекуну следует предложить, а бенефициару – принять предложение опекуна выступить в роли наставника. Опекун должен играть эту роль до тех пор, пока бенефициар не научится полноценно участвовать в отношениях с опекуном, после чего последний займет положение представителя бенефициара. Чтобы взаимоотношения послужили хорошим уроком обеим сторонам, более сведущая сторона должна вначале предложить свои знания менее сведущей, но так, чтобы та охотно приняла роль ученика. А потом, как сказано в главе 17, когда ученик готов, учитель уходит.

Во взаимоотношениях бенефициара и опекуна более внушительный запас житейской мудрости и юридических познаний, касающихся этих отношений, обычно принадлежит опекуну. Бенефициар таковым запасом не обладает. Если опекун с самого начала предложит себя бенефициару в качестве наставника, а бенефициар искренне и охотно примет этот дар, их взаимоотношения, скорее всего, будут складываться успешно – вплоть до того момента, когда бенефициар достигнет мастерства, о чем мы поговорим далее.

Увы, слишком часто опекуны воспринимают мастерство как препятствие для инвестиций и успехов в управлении. Опекун не может понять, что все его познания о человеческой и юридической сторонах взаимоотношений с бенефициаром следует передать последнему. И только если бенефициар примет их, заучит и усвоит, успех отношениям гарантирован. Но гораздо больший вред отношениям с бенефициаром наносит удивление опекуна, не понимающего, почему такой вроде бы умный в других сферах бенефициар отличается невероятной тупостью в вопросах, которые сам опекун считает элементарными. Почему вообще у опекуна возникают подобные мысли? На своем опыте я убедился, что опекуны – это чаще всего лица или учреждения с превосходными «количественными» навыками, но с полным или почти полным отсутствием опыта и навыков в «качественных» вопросах. А бенефициары, наоборот, люди с «качественными» навыками, но без опыта в «количественных» вопросах. Точно так же не понимают друг друга физики и лирики, и неудивительно; бенефициары и опекуны идут по жизни принципиально разными путями, поэтому не в состоянии понять друг друга<sup>[34]</sup>. Если опекун сообразит, в чем суть разногласий, и преодолеет их, предложив себя в качестве наставника, он сумеет объяснить бенефициару, в чем заключается его роль, а отношения между ними станут гармоничными. Опекуны же, которым с самого начала не удалось понять пределы возможностей и знаний бенефициара, касающихся фонда, или, хуже того, убежденные, что бенефициары располагают всеми необходимыми познаниями (ведь это же элементарно, любой поймет!), неизбежно проиграют.

Человек, который просит другого быть его наставником, оказывает этому другому высочайшую честь. При выборе опекуна учредителю траста следует задуматься о том, способен ли будущий опекун стать наставником бенефициара – для опекуна это высший пилотаж. Если опекун превосходный администратор, безупречный и добросовестный инвестор, если он умеет мудро и гуманно распределять средства, но бенефициар считает его холодным, надменным

и непонятным, отношения между ними обречены на провал. Опекун ценен для бенефициара прежде всего как наставник, благодаря ему учредитель фонда может сделать бенефициару чрезвычайно полезный подарок.

Выше я предложил опекуну сначала играть для бенефициара роль наставника, затем – представителя. Функции представителя предполагают некую форму управления. Система управления закладывается в условиях траста. В конце концов, двум лицам, вступившим в те или иные взаимоотношения, приходится принимать совместные решения, а это означает, что они придерживаются определенной системы управления. В этой системе опекун – представитель бенефициара, поскольку обязан отчитываться перед ним. Если опекун единолично принимает решения и навязывает их бенефициару, которому остается только соглашаться, эта форма правления в политологии называется тиранией. История знает немало примеров, как плохо кончали тираны, призванные к ответу. Если же опекун принимает решения совместно с бенефициаром, но всегда оставляет за собой право решающего голоса, бенефициар вскоре поймет, что спорить с опекуном бесполезно, замолчит или разозлится. Если же решения принимаются совместно, если опекун сначала выступает в роли наставника бенефициара, а потом они становятся равноправными партнерами, участниками репрезентативной системы управления, опекун практически не станет пользоваться правом решающего голоса. Бенефициар будет знать, что даже если опекун принял решение, с которым он, бенефициар, не согласен, то сделал это как его представитель, тщательно все обдумав.

Я считаю, что система управления с участием бенефициара и опекуна особенно эффективна, когда опекун становится сначала наставником, потом представителем, а сама система остается республиканской – ту же модель я предложил семьям. Республиканская форма правления дает наибольшую свободу всем сторонам, обеспечивает взаимное уважение и в итоге – максимальное доверие. По-моему, любой опекун, знающий, что рано или поздно от него потребуют отчет, пожелает, чтобы бенефициар относился к нему с уважением и доверием. Альтернатива, полное недоверие, противоречит самой концепции трастовой, то есть доверительной, собственности.

## В заключение

Я убежден: если взаимоотношения между бенефициаром и опекуном строятся на принципах совместного обучения, взаимного уважения и доверия, они будут развиваться чрезвычайно успешно для обеих сторон. Эти стороны сыграют решающую роль в долговременном сохранении семейного состояния в пользу бенефициара.

Но если опекун не желает брать на себя роль наставника и представителя бенефициара, деятельность траста не увенчается успехом, на который надеялся учредитель, создавая траст как дар любви и надежды, призванный помочь бенефициару в его стремлении к счастью.

Чтобы учредители и бенефициары ясно представляли себе, как оценивать работу опекуна, я изобразил уровни его мастерства на схеме.



Первый уровень мастерства – превосходные «количественные» знания юридической стороны вопроса. Второй уровень дополнен умением при необходимости стать педагогом для бенефициара. Высший уровень – умение быть действенным наставником для бенефициара, который нуждается в «количественных» и «качественных» навыках. Как говорилось ранее, титул наставника – высочайшая честь, которую один человек может оказать другому. Опекун, удостоившийся такой чести от бенефициара, вправе гордиться собой.

Я отдаю должное храбрости каждого бенефициара и каждого опекуна, стремящихся построить идеальные взаимоотношения, и надеюсь, что ваше совместное путешествие увенчается успехом.

## Глава 20. Опекун в роли регента

*Эта глава написана совместно с Патрисией М. Энгус, многолетнюю помощь которой невозможно переоценить.*

Далее изложены размышления о том, как трастовый фонд (в единственном числе, хотя у семьи может быть несколько таких фондов) вписывается в систему управления семьей. Мой опыт свидетельствует о том, что семьи чаще всего доверяют управление своим капиталом трастовым фондам, но самые преуспевающие понимают, что срок действия фонда представляет собой период регентства в рамках презентативной системы управления, созданной семьей.

Традиционно словом «регентство» называют период, в течение которого король или другой правитель не в состоянии править по малолетству, из-за продолжительного отсутствия или болезни, в том числе душевной. Период существования трастового фонда – тоже в некотором роде период регентства, отсрочка передачи права собственности. На время этой отсрочки собственность переходит от прежнего владельца к опекуну, который распоряжается ею в интересах бенефициаров, а они спустя некоторое время (указанное в уставе фонда) становятся следующими владельцами той же собственности.

За многочисленными примерами периодов регентства ходить не надо – они описаны во многих книгах по истории. Несмотря на то что самые известные примеры относятся к истории монархий, рассмотреть их полезно и в том случае, если семья придерживается презентативной системы управления, которой я отдаю предпочтение. Часто принцы становились королями прежде, чем обретали умение править; иногда монархи подолгу не участвовали в управлении страной из-за войн. Самые известные регентства в истории Запада – правление английского короля Иоанна во время тюремного заключения Ричарда Львиное Сердце, а также правление Филиппа, герцога Орлеанского, во Франции, пока не вырос Людовик XV. В этих случаях короли были просто не в состоянии править, в итоге их временно заменяли ближайшие родственники.

История свидетельствует, что во времена регентства Иоанна в Англии царили беспорядки (о них говорится в истории Робин Гуда), а регентство Филиппа Орлеанского во Франции протекало успешно и спокойно. В Англии регентство завершилось после выплаты выкупа за освобождение Ричарда, во Франции – по достижении Людовиком XV совершеннолетия. После смерти Ричарда Иоанн снова взошел на престол, но правил так скверно, что потерпел поражение в войне с собственными подданными, баронами, был вынужден подписать Великую хартию вольностей и таким образом отказался от значительной части своих прав. Людовик же под мудрым руководством дяди правил почти весь XVIII век. При этом короле Франция стала одной из величайших европейских держав, а Филипп Орлеанский мирно скончался в своей постели.

Эти два исторических примера могут многое рассказать об опекунах в роли регентов. С учреждением трастового фонда в семейной системе управления начинается период регентства. Подобно Филиппу, герцогу Орлеанскому, или королю Иоанну, которые взяли на себя ряд обязанностей и получили полномочия, опекун заботится о трастовой собственности и управляет ею, а также строит отношения с бенефициарами траста таким образом, чтобы период регентства завершился успешно.

Каким образом опекун в роли регента может способствовать благополучному завершению периода регентства, после чего собственность перейдет к бенефициарам?

Рассмотрим некоторые отличительные особенности успешного регентства в контексте управления – они послужат образцом для систем управления семей.

• *Опекун должен в первую очередь сосредоточить внимание на обучении бенефициаров, чтобы подготовить их к владению собственностью.* Это главнейшая из обязанностей регента – в первую очередь он отвечает за подготовку подопечного к роли будущего правителя. Если опекун справился с такой задачей, значит, к капиталам фонда прибавится еще один ценный актив. А бенефициары будут готовы к дальнейшей жизни и успешному движению к счастью. Наличие трастового фонда еще не гарантирует благополучное завершение этого путешествия, но опекун в роли регента и наставника может позаботиться о том, чтобы у бенефициара не развилась «зависимость от выплат». Таким образом, опекун-наставник способен стать внутренней силой, направленной на преодоление психологических проблем зависимости, которую неизбежно вызывает отсутствие прав собственника, – именно из-за него трастовые фонды чаще всего играют негативную роль в жизни бенефициаров. Опекун, который не занимается обучением бенефициаров как будущих владельцев имущества, не выполняет свою основную обязанность перед учредителем траста, который доверил ему судьбу человеческих активов.

• *Опекуны должны заслужить свой авторитет, они не вправе принимать свою власть как должностное.* Регент успешно заменяет полноправного монарха лишь в том случае, если пользуется уважением и преданностью подданных этого монарха. Иначе возникает риск изнурительных конфликтов, деспотизма или анархии. Опекун должен разбираться в вопросах контроля без обладания в системе управления семьей (см. главу 9). Однако опекуны слишком часто приравнивают обладание к власти. А для того чтобы эффективно управлять фондом в интересах бенефициара, опекун должен понимать, что он всего лишь представитель этого бенефициара.

• *Регент несет ответственность за всех бенефициаров, нынешних и будущих, в соответствии с уставом трастового фонда.* В случае с монархией или семейным управлением возникает опасность, что регент или опекун начнет злоупотреблять своей властью, приближать к себе некоторых подопечных и даже целые поколения семьи, отдавать одной группе предпочтение перед остальными. Правящий регент должен помнить о конфликтующих потребностях граждан; если он будет оказывать милости только приближенным, пренебрегая широкими массами, то рискует потерять и титул регента, и страну. Опекун обязан в точности соблюдать пожелания учредителя фонда, постоянно взвешивать и соразмерять конкурирующие интересы (зачастую между бенефициарами и субъектами выживательного права) в соответствии с уставом траста. Подобно регенту, опекун отчитывается перед бенефициарами; ему предстоит услышать упреки или похвалу за все действия, предпринятые в период опекунства. И горе тому опекуну, которому, как королю Иоанну, придется объяснять бенефициарам, почему в стране царит хаос. Хвала опекуну, который, как регент Филипп, герцог Орлеанский, сумел навести порядок во вверенной ему собственности бенефициара.

• *Опекун всегда должен ставить собственные интересы ниже интересов бенефициара.* Очевидно, что дядя короля, исполняющий обязанности регента, не имеет права брать из казны деньги на личные нужды. Опекун тоже обязан ставить интересы бенефициара выше собственных. Прежде всего опекун никогда и ни при каких обстоятельствах не имеет права пользоваться собственностью траста для своих личных нужд. Но это не означает, что опекун не имеет права на разумное вознаграждение за услуги или на возмещение расходов. Однако опекуны и регенты нарушают правила системы управления, если в корыстных целях злоупотребляют своим правом юридического владельца чужой собственности.

• *Опекун должен обладать необходимыми навыками и опытом, чтобы правильно выполнять задачи, которых требует деятельность траста.* Регент совершил рискованный поступок, если займет престол правителя страны, не имея никакого представления о том, как управлять ею, и не располагая соответствующим опытом. При выборе опекуна об этом часто забывают. Близкие взаимоотношения с учредителем траста не заменят опыт, который необ-

ходим опекуну. Административные и инвестиционные, а также дипломатические навыки – далеко не полный перечень качеств настоящего опекуна.

• *Опекун постоянно должен помнить, что собственность принадлежит ему лишь временно.* В любом периоде регентства наступает момент, когда регент, заместитель правителя, должен передать бразды правления полноправному монарху – королю или королеве. С самого начала опекуну следует готовиться к передаче собственности бенефициару в тот момент, когда срок действия фонда завершится. Опекун обязан помнить, что привыкнуть к власти, особенно за длительный период, легко, а отказаться от нее трудно. Каждый опекун должен понимать, что имуществом фонда он просто распоряжается. Уйти с поста распорядителя он обязан готовиться с самого начала.

• *Опекун должен стремиться к открытому и честному общению с бенефициарами.* Регент обязан собирать сведения о положении граждан страны и их потребностях, чтобы понимать обязательства правительства перед подданными. Как представитель бенефициаров, опекун должен прилагать все старания, чтобы поближе познакомиться с бенефициарами и надлежащим образом представлять их. В этих взаимоотношениях опекун и бенефициар придерживаются политики, способствующей выполнению задач фонда и подготовке бенефициара к управлению своей собственностью.

• *Регент должен знать, когда следует отказаться от власти и как эффективно передать ее бенефициарам, которым она принадлежит по праву.* Регент не должен и не может злоупотреблять своими правами наместника правителя. Даже если в уставе траста не указан точный момент, в который владение собственностью и контроль над ней переходит к бенефициарам, опекун должен сам заметить наступление этого момента. Чаще всего имущество переходят к бенефициарам, но иногда – к более компетентному опекуну-преемнику. Как только решение о передаче будет принято, опекун должен подробно обсудить с бенефициарами процедуру передачи собственности и форму, в которой будет произведена эта передача.

Поняв, что опекун играет роль наставника, а период существования трастового фонда – по сути дела регентство, опекун и бенефициар лучше осознают всю сложность юридического соглашения между ними. Слишком часто опекуна воспринимают только как благородного инвестора, компетентного администратора и гуманного распределителя прибыли. Безусловно, все эти функции очень важны, и если опекун не справляется с ними, негативные последствия для траста и его бенефициаров неизбежны. Но даже если эти функции выполняются безупречно, но при этом опекун не понимает свою основную роль наставника и главную особенность траста как периода регентства в семейном управлении, значит, он не осознает конечную цель своей работы: способствовать развитию бенефициаров как будущих владельцев активов трастового фонда.

Всестороннее участие опекуна в семейной системе управления убеждает будущих владельцев трастовой собственности, что на всем протяжении периода регентства эта собственность будет в надежных руках, а сами они достойно представлены в органах управления семьей. Если же опекун не осознает свою роль регента и обязанность заботиться о развитии бенефициара как будущего владельца собственности, этот опекун не исполняет свой долг перед учредителем, который создавал трастовый фонд как дар любви, призванный способствовать стремлению бенефициара к счастью, а также его желанию вести полезную и насыщенную жизнь.

## Глава 21. Непредвиденные последствия учреждения бессрочного траста

В последнее десятилетие многие юристы и финансовые консультанты в США постоянно рекомендуют своим клиентам учреждать бессрочные трастовые фонды. Такие фонды часто называют династическими. К созданию такого фонда семьи может побудить ряд личных и внутрисемейных причин, однако главным мотивирующим фактором остается стремление избежать федеральных налогов на наследование активов траста последующими поколениями семьи<sup>[35]</sup>.

Такой метод уклонения от налогов породил «надомную индустрию» бессрочных трастов. Ее масштабы так велики, что некоторые штаты, заинтересованные в развитии конкуренции в этом бизнесе, решили отменить ряд запретов, связанных с бессрочными трастами, стимулируя таким образом их учреждение на своей территории. (Тем самым они присоединились к числу тех штатов, которые никогда не вводили подобные запреты.) Эти нововведения заменили законы и правовые precedенты в Англии и Америке, в основе которых лежал принцип запрета на создание вечно существующих трастовых фондов для физических лиц – в отличие от благотворительных организаций.

По моим наблюдениям, акцентирование налоговых вопросов как мотива для создания бессрочных трастов, а также законодательные и правовые изменения, введенные по причине распространенности подобных мотивов, нередко мешают консультантам и учредителям фондов рассуждать здраво, представляя себе, как повлияет фонд на жизнь бенефициаров и как общество в целом отнесется к существованию подобных фондов. Мне хотелось бы рассмотреть эти вопросы здесь, чтобы учредители и консультанты принимали их во внимание, определяя, какую пользу бессрочные фонды принесут лицам, ради которых создаются.

Трастовые фонды в известной нам форме возникли в Англии и континентальной Европе, а именно во Франции, на основании еще древнеримских представлений о «пользовании». Речь идет о юридической концепции, согласно которой некое лицо может пользоваться той или иной вещью в течение определенного периода, не являясь при этом владельцем этой вещи. Концепция привилась в английском и французском общем праве, породила доверительную (трастовую) собственность, которая к времени крестовых походов уже существовала в виде земельной доверительной собственности. В ту эпоху закон ничего не говорил о сроках существования трастовых фондов, поэтому они были бессрочными, или, если угодно, вечными. Довольно быстро английская и французская знать поняла, что теоретически укрепляет свои позиции, помещая земли в бессрочные фонды. Поэтому большинство земель в Англии и Франции стали активами таких трастовых фондов<sup>[36]</sup>.

К сожалению для экономики стран, где развивалась такая система, это явление имело два непредвиденных последствия. Во-первых, земли в трастовых фондах было невозможно отчуждать, даже если аристократическое семейство нуждалось в деньгах или прекращало существование. Во-вторых, зачастую такими землями плохо управляли: поскольку земли не принадлежали в строгом смысле слова их владельцам, заботиться об улучшении этих земель было некому. А пожизненные арендаторы стремились получать максимальную ежегодную прибыль, не задумываясь, как скажется такая политика на плодородии земель.

Ввиду этих непредвиденных последствий часть ресурсов Англии и Франции оказалась потерянной для зарождающегося сословия торговцев. Обладатели денег и предпринимательской хватки досадовали, что не могут приобрести и изменить к лучшему эти земли – так усугублялось негативное влияние бессрочных трастов на экономику. Вдобавок из-за отсрочек передачи прав на собственность, неизбежно связанных с существованием бессрочных фондов, не только отдельные члены знатных семейств, но и целые поколения становились учредителями трастовых фондов, а также жертвами апатии и той самой «зависимости от выплат», кото-

рую мы видим сегодня у некоторых представителей третьих и четвертых поколений семейств, чьи состояния возникли в XIX веке, в период промышленного бума в Америке. Как тогда, так и теперь эта апатия вызвана тем, что никто из членов знатных семейств никогда не владел капиталом, навсегда помещенным в трастовый фонд, из которого ежемесячно выплачивалось содержание бенефициарам; кроме того, никого из бенефициаров не учили управлять активами. Любая коммерция считалась унизительной для представителей аристократии.

К концу XVII века юристы, торговцы и экономисты Англии воспринимали бессрочные фонды как значительное препятствие для развития коммерции (поскольку обширные земли не подлежали купле-продаже) и как противоречащие первоначальной идеи трастового фонда, согласно которой он представлял собой временную форму пользования собственностью в коммерческих целях. В результате к началу XVIII века в Англии было запрещено учреждать бессрочные трастовые фонды. Этот запрет, принятый вначале в виде прецедентного, а потом и статутного права, юристы, судьи, экономисты и парламентарии сочли важной реформой<sup>[37]</sup>.

История развития бессрочных трастовых фондов во Франции не менее поучительна. В стране исторически сложился институт бессрочных фондов, что неудивительно. До революции 1789 года во Франции не проводились реформы, подобные запрету на бессрочные фонды, принятому в Англии. Отсутствие таких реформ, в особенности запрет на куплю-продажу земель, тормозило развитие экономики Франции. Урон, наносимый экономике бессрочными трастовыми фондами, которые учреждали знатные семейства, не ускользнул от внимания Наполеона. Его советники признали проблему настолько серьезной, что в Кодексе Наполеона 1805 года учреждение трастовых фондов во Франции было полностью запрещено. Сегодня ряд французских юристов пытаются возродить в стране практику трастов посредством создания поручительских (фидуциарных) организаций в качестве юридических лиц. Эти юристы убеждены, что их отсутствие мешает клиентам распоряжаться своим имуществом. Интересно, что никто из сторонников доверения собственности не предлагает сделать его бессрочным.

Чему же учит нас история существования бессрочных трастовых фондов? По крайней мере однажды общество уже признало, что эти фонды оказывают резко негативное влияние на рыночную экономику, порождая «непродуктивный» слой граждан. Главным недостатком бессрочных трастовых фондов общество считает их негативное влияние на торговлю землей. Кроме того, во Франции и в России история сурово обошлась с людьми, которым не приходилось зарабатывать себе на жизнь, особенно с теми, кто приобрел высокий статус только потому, что их далекий предок создал бессрочный трастовый фонд для своих потомков.

У бессрочных династических фондов есть и третий недостаток, менее распространенный в обществе в целом, но актуальный в нашей современной экономической обстановке, где капитал представлен движимыми активами гораздо чаще, чем недвижимостью. Опекуны почти всех трастовых фондов скованы законами штатов, запрещающими рискованные инвестиции. Однако творческий подход в сфере бизнеса – это прежде всего предпримчивость и умение рисковать. Подобное творчество и связанный с ним риск не вписываются в правовое определение «благоразумных инвестиций», поскольку опекун распоряжается чужими активами. Но такая забота со временем идет во вред бенефициарам траста. Почему? Потому что благоразумный опекун не в состоянии рисковать так, как мог бы рисковать собственными ресурсами любой другой предприниматель, и постепенно прибыль, получаемая опекуном, снижается по сравнению с прибылью других инвесторов. Если рассматривать это явление в течение длительного периода существования бессрочного фонда и не принимать во внимание колебания рынка, очевидно, что активы траста не смогут расти теми же темпами, что и рынок в целом, следовательно, рано или поздно подобные трасты окажутся в таком же коммерчески невыгодном положении, как и владельцы земли, лишенные права торговать ею.

Обращаясь к далеко не новой идее бессрочных трастовых фондов, я вспоминаю предупреждение Джорджа Сантаяны: «Тот, кто не помнит прошлого, обречен пережить его заново».

Хотел бы я знать: сколько финансовых консультантов, пропагандирующих династические трасты как метод решения налоговых проблем, изучали древнюю историю существования бессрочных трастов? Интересно, сколько консультантов понимают, что наши предшественники уже признали неприемлемость создания «вечно праздного класса», а чем дальше ведется благоразумное инвестирование активов траста, тем выше вероятность, что эти активы будут тормозить развитие рынка в целом? В данной главе я поднял эти вопросы, чтобы консультанты услышали мудрое предостережение насчет прошлого и всерьез задумались о дальнейшей судьбе бессрочных трастов. Только так мы сможем дать самый разумный совет клиентам, объяснить, к чему приведет их решение. Считаю также своим долгом отметить, что в 2001 году конгресс США принял документ об экономическом росте и снижении налогов, отменив федеральный налог на наследование собственности представителями других поколений. Интересно, могло бы близкое знакомство с историей бессрочных трастов и с вопросами, касающимися бенефициаров таких трастов, побудить учредителей задуматься: стоит ли создавать подобные бессрочные организации, особенно если они уже не решают налоговые проблемы, со временем разрешившиеся сами собой?

Рассмотрим три вопроса, о которых консультанты по налогам обычно не задумываются – в отличие от специалистов, озабоченных долговременным влиянием советов консультантов на жизнь их клиентов, на целые семьи и системы, в рамках которых эти семьи живут и функционируют. Изучим закон неожиданных и непредвиденных последствий, интерес общества к последствиям решений его членов и способность общества влиять на эти решения, а также второй закон термодинамики, закон возрастания энтропии.

## Закон непредвиденных последствий

Современная физика учит: действия, совершающиеся в мире, зачастую имеют неожиданные и непредвиденные последствия. Современные экономисты, социологи и психологи все чаще сталкиваются с тем же явлением и применяют его принципы в своей сфере. Древние греки уловили эту идею задолго до нас и выразили ее в краткой форме специально для юношей и девушек, выбирающих себе занятие: им объясняли, что главное – «не навредить». Жители Древней Греции понимали, что спешить творить добро, не разобравшись во всей системе и вопросах, связанных с ней, – зачастую означает приносить не пользу, а вред.

Я бы объединил советы современных и древних мыслителей, сделав следующее предложение: поскольку наши действия часто имеют непредвиденные и неожиданные последствия, в том числе и вредные, любое планирование мы должны начинать по правилу «сначала убедись, что не навредишь». Особенно справедливо это правило для учреждения бессрочного трастового фонда. Почему? Потому что человек, осуществляющий планирование, смертен, а его детище, трастовый фонд, теоретически может существовать вечно. В этом случае многие вопросы о характере и опыте наследников фонда, а также среде, в которой предстоит существовать им и трастовому фонду, останутся безответными не только для учредителя, но и для финансового консультанта. Помогая учредителю создавать такой фонд, консультант должен сознавать, что он оказывает значительное влияние на жизнь всех бенефициаров, а бенефициарам, в свою очередь, предстоит примириться с тем, что траст занимает важное место в их жизни. Консультантам и учредителям трастовых фондов было бы полезно попытаться представить себе, как будут жить бенефициары через два-три поколения, не говоря уже о семи, восьми и девяти поколениях. Предостережение ирокезов перед началом важной работы – «возьмемся за дело здесь и сейчас – с надеждой, что принятное нами решение одобрят члены нашего племени, наши потомки в седьмом поколении» – могло бы пригодиться и консультантам, и учредителям бессрочных трастовых фондов. К созданию бессрочного фонда, оказывающего влияние

на жизнь множества поколений семьи, следует подходить со смирением и почти неисчерпаемым запасом терпения. И здесь опять вспоминается совет «торопиться медленно».

Я настоятельно рекомендую каждому консультанту тщательно взвешивать все возможные воздействия трастового фонда на жизнь его бенефициаров, обращать особое внимание на непредвиденные последствия создания такого фонда и обсуждать их с учредителем. Заставив учредителя задуматься, консультант сможет в значительной мере устраниć негативное влияние траста на бенефициаров и выполнить главную обязанность перед учредителем и бенефициарами – «не навредить». Удивительно, но я часто наблюдаю, как в стремлении поскорее справиться с налоговыми делами и оформлением бумаг никто не вдается в обсуждение влияния фонда на жизнь бенефициаров. Нежелание тратить время на подобные вопросы – величайшая, хотя и неумышленная ошибка учредителя, тем более досадная, что он одержим желанием изменить жизнь бенефициаров к лучшему. Почему? Потому что в спешке создаются трастовые фонды, которые бенефициары со временем воспринимают как обузу и помеху. Это означает, что учредитель так и не дождался от консультанта совета, в котором больше всего нуждался, когда ставил перед собой задачу обеспечить потомков.

Мы, консультанты, обязаны доводить до сведения клиентов все проблемы, которые могут возникнуть в результате принятия тех или иных решений, чтобы клиенты принимали так называемые информированные решения. Если кто-нибудь из наших клиентов задумается об учреждении бессрочного фонда, надеюсь, мы с ним подробно обсудим все вопросы, касающиеся негативного влияния этого фонда на жизнь бенефициаров, а именно: 1) вероятность развития у бенефициаров «зависимости от выплат» или, еще хуже, убежденности в своем праве на эти выплаты; 2) лишение бенефициаров возможности мечтать и свободы осуществлять свои мечты. Зачем говорить об этом? Затем, что именно эти проблемы чреваты непредвиденными негативными последствиями для бенефициаров и для осуществления тех целей, которыеставил перед собой учредитель трастового фонда.

## Общество и бессрочный трастовый фонд

Перейдем ко второму из поставленных вопросов – вопросу о заинтересованности общества в решениях, которые принимают его отдельные члены. Как я уже объяснял, в Англии, Франции и России в предшествующие периоды истории выяснилось, что бессрочные трастовые фонды и создание «вечно праздного», неработающего слоя населения неприемлемы. В Америке опасения, что такой слой рано или поздно возникнет, привели к введению запрета на бессрочные трастовые фонды – сначала этот запрет был унаследован из общего английского права, позднее включен в законодательства штатов. Эти законодательства отражают взгляды общества на бессрочную приостановку перехода прав собственности на имущество как на неприемлемое препятствие для развития экономики и для движения капитала в целом. Вместе с тем подобные законы свидетельствуют о том, что общество тревожит наличие в нем класса вечных землевладельцев, которым незачем работать.

Моя цель в этой книге – просто напомнить консультантам, что во Франции и, видимо, в России именно враждебность к классу землевладельцев привела к революции. Долг консультантов – познакомить клиентов с историческими событиями, чтобы клиенты как следует подумали, прежде чем создавать трастовый фонд, который общество когда-то уже признало неприемлемым. Не менее важно задуматься о том, что ни одно общество никогда не мирилось с существованием слоя «вечно праздных», неработающих людей.

Поскольку я интересуюсь не только историей, но и социологией, меня коробит при виде ловко составленных консультантами статистических отчетов, обещающих чудовищный прирост капитала в бессрочных трастовых фондах: эти документы – чистейшая реклама, побуждающая потенциальных учредителей трастов покупать у консультантов этот продукт. Инте-

респно, что консультант играет на самолюбии учредителя, предлагая создать вечный памятник самому себе и при этом замалчивая тот факт, что бенефициарам бессрочный фонд вряд ли принесет счастье<sup>[38]</sup>. История свидетельствует о том, что общество не допускает длительного существования подобных памятников – вспомните «Озимандию»<sup>14</sup>. Я считаю, что общество, подобно биологическому организму, стремится к созиданию и изменениям, чтобы приспособливаться к новым условиям среды и способствовать возникновению новых видов сообщества. Как сказал Гераклит, все течет, все изменяется. Мне кажется, обществу не по душе незыблеймый порядок, атрибутом которого являются памятники. Предлагаю принимать во внимание историю и мнение общества, чтобы показывать учредителям фондов, какие последствия могут иметь грандиозные финансовые расчеты консультантов. Кроме того, считаю своим долгом предупредить читателей, которые уже представили себе жизнь без федеральных налогов на имущество и наследование: американское общество с такой же легкостью введет оба налога, если выяснится, что именно они препятствуют возникновению «вечно праздного», неработающего класса. Снова возвращаясь к закону непредвиденных последствий, задумаемся, имеем ли мы, консультанты, право пропагандировать бессрочные трастовые фонды и тем самым воссоздавать в американском обществе условия для повторного введения федеральных налогов на имущество и наследование?

## Закон возрастания энтропии

И наконец, третий вопрос: второй закон термодинамики, или закон возрастания энтропии. Физика учит, что энтропия со временем разрушает любую материю. Учредителям трастовых фондов, убежденным, что они навсегда обеспечили своих потомков, я советую не тешить себя напрасной надеждой. Консультанты, играющие на самолюбии своих клиентов и уверяющие, что бессрочный фонд – это своего рода нерушимый памятник, взывают к худшим человеческим чувствам. Только напоминание об энтропии заставит консультанта и учредителя умерить пыл и понять, что при основании организации, влияющей на жизнь других людей, а особенно бессрочного фонда, следует в первую очередь позаботиться о том, чтобы никому не навредить этим решением.

Подводя итоги этого раздела, я считаю абсолютно необходимым, чтобы консультанты в ходе бесед с потенциальными учредителями бессрочных трастовых фондов учитывали три важнейшие реальности.

1. *Учреждение бессрочного фонда будет иметь непредвиденные последствия.* Были ли обдуманы все возможные последствия создания траста, какие мы только можем себе представить, в том числе не помочь, а препятствия для стремления бенефициаров фонда к счастью? Напомнил ли консультант про мудрость ирокезов? Удалось ли собеседникам следовать правилу «торопись медленно»? Задал ли учредитель себе вопрос, не навредит ли он кому-нибудь в своем стремлении творить добро?

2. *Общество по-своему относится к бессрочным трастовым фондам и их влиянию.* Подумали ли вы, каким будет это отношение и влияние? Приняли ли во внимание, что общество не только отвергает вашу цель – создание фонда, существующего вечно, – но и имеет по этому вопросу твердую точку зрения, способную заставить вас изменить свои планы? Вам приходило в голову, что общество как система может помешать вашей цели – создать фонд, который будет существовать вечно?

---

<sup>14</sup> Озимандия – греческий вариант имени египетского фараона Рамсеса II, жившего в XIII веке до нашей эры. На тысячи лет он остался в памяти людей олицетворением земного величия и тщеты земной славы. Очевидно, автор намекает на известное стихотворение Шелли, в котором путник находит обломок статуи с надписью: «Я – Озимандия, я мощный царь царей! Взгляните на мои бессмертные деяния!» Путник оглядывается и видит вокруг пустыню до самого горизонта.

*3. Закон возрастания энтропии действует и доказывает, что никакая материя не может существовать вечно.* Вспомнили ли вы про этот физический закон? Представили ли себе, как он отразится на существовании и деятельности бессрочного трастового фонда?

Три обрисованных выше круга вопросов относятся к внешним силам, действующим на бессрочный трастовый фонд. Однако я считаю, что особенно опасны для трастов внутренние силы. Они опасны потому, что в случае неудачного развития взаимоотношений между бенефициаром и опекуном траст изменит жизнь первого не к лучшему, а к худшему. Вспоминается Пого, комический персонаж Уолта Келли, который отправился на поиски врагов и обнаружил, что это «мы сами». Другими словами, консультанты, учредители и бенефициары чаще всего бывают виновны в том, что трастовый фонд ничуть не способствует улучшению жизни бенефициаров. В моей практике часто встречались бенефициары, утверждающие, что трастовый фонд испортил им всю жизнь.

Консультанты, ответственно относящиеся к работе с клиентами, неизменно предлагают им подробную и компетентную точку зрения на возможные результаты создания траста. Обмен такими взглядами особенно важен, если речь идет о бессрочном трасте. Почему? Потому что законы демографической вероятности подразумевают в последующих поколениях семьи прирост числа бенефициаров в геометрической прогрессии. Таким образом, при наличии в семье нормального уровня рождаемости бессрочный траст с большей вероятностью породит поколение бездельников или лиц, зависимых от выплат, нежели траст с установленным сроком действия. Потенциальные учредители бессрочных трастов должны заранее знать о том, что возможен и такой исход.

Еще одна черта, присущая всем трастам: многие бенефициары считают, что не заслуживают такого подарка, и обнаруживают, что траст тормозит их развитие, мешает делать жизненный выбор, ущемляет чувство собственного достоинства. Среднестатистическому человеку, не имеющему трастового фонда, эти проблемы могут показаться надуманными, и тем не менее это – суровая реальность. Многие бенефициары убеждены, что траст лишает их творческой энергии, мешает радоваться, когда поставленные цели достигаются. Эти люди часто задумываются о том, кем они могли бы стать, если бы не трастовый фонд: а вдруг они были бы более счастливыми, открыли в себе уникальные способности и таланты, повысили самооценку? Вдобавок бенефициары чувствуют себя обязанными человеку, которого никогда не видели и к которому почти не испытывают родственных чувств, между тем они вынуждены ценить его, восхищаться им, следовать его примеру. Но на самом деле прошлое семья, наглядным свидетельством которого является трастовый фонд, вызывает у них неловкость.

Следующая особенность трастовых фондов – опекуны, не способные быть наставниками. Далеко не все трасты оправдывают надежды учредителей; они не меняют жизнь бенефициаров к лучшему потому, что опекуны сами становятся жертвами энтропии. Часто опекуны не успевают приспосабливаться к веяниям нового времени и подходят к решению новых проблем с позиций устаревшего мышления. Хуже того, некоторые опекуны начинают считать себя истинными владельцами трастовой собственности и ведут себя как «альтер эго» учредителя, а не представители бенефициара: им кажется, что они лучше самого бенефициара знают, как последний должен жить. Такие опекуны самовольно берут на себя роль родителей, а в крайних случаях превращаются в диктаторов, забывая, что их долг – способствовать росту и развитию бенефициаров как личностей, наделенных интеллектом. Слишком часто, особенно в последние годы существования трастов, рассчитанных на длительный срок, когда учредитель давно в могиле, а собственностью распоряжается опекун-преемник, в глаза не видевший этого учредителя, опекун начинает отождествлять себя и свой статус с активами траста и ведет себя соответственно, забывая, что на самом деле он оказывает услуги нынешнему и будущим поколениям бенефициаров.

Дальновидный консультант, предлагающий учредить бессрочный трастовый фонд, и учредитель, принимающий его предложение, должны понимать, насколько велик риск ошибок в управлении трастом, если взаимоотношения между бенефициарами и опекунами продолжаются длительное время. Трастовому фонду грозит полный крах, если у бенефициара развилась «зависимость от выплат», а опекун превратился в своекорыстную жертву энтропии. Увы, для бессрочных трастовых фондов этот риск резко увеличивается, поскольку со временем возрастает и энтропия, а у бенефициаров и опекунов накапливаются негативные впечатления, связанные с трастом и взаимоотношениями друг с другом.

К счастью, в распоряжении нынешних просвещенных консультантов имеется целый арсенал средств для защиты бенефициаров и опекунов от ошибок в управлении трастовым фондом. В третьей части этой книги их рассматривалось немало. Одно из них достойно повторного упоминания. Как я утверждал в главах 10, 11 и 19, опекун-наставник способен выстроить прекрасные взаимоотношения с бенефициарами, а бенефициары, изучившие свои обязанности благодаря близким отношениям с опекунами, имеют все шансы добиться успеха. Именно благодаря правильно построенным взаимоотношениям удается выполнить основную задачу трастового фонда. Если в процессе самоуправления участвуют и опекуны и бенефициары, чтобы они должны предусмотреть, чтобы траст (и бессрочный, и учрежденный на определенный срок) максимально помогал бенефициарам в жизни? Для начала предлагаю обеим сторонам осознать, что первостепенное значение для каждого бенефициара имеют три цели: 1) добиваться полного самосознания и личной свободы, чтобы вести самостоятельную жизнь; 2) стремиться к осуществлению своих мечтаний, а для этого найти свое призвание; 3) нести всю полноту ответственности за свои поступки. Меня беспокоит одно – если речь идет о бессрочном трасте, бенефициары могут возразить: «С какой стати мне учиться быть безупречным бенефициаром, управлять фондом и тратить столько времени и сил на строительство взаимоотношений, если ни мне, ни моим детям, ни моим внукам этот капитал никогда не будет принадлежать? Зачем мне учиться распоряжаться им? Зачем мне трудиться, искать свое призвание, если у меня все равно связаны руки?!».

Кто поможет бенефициару понять, что ему придется потрудиться, чтобы достичь полной независимости и обрести чувство собственного достоинства? Будем надеяться, что консультанты заранее предупредили учредителей о возникновении подобных вопросов, а те предусмотрели помочь бенефициарам и выбрали опекунов, умеющих давать ответы на насущные жизненные вопросы.

Любой трастовый фонд способен или помочь бенефициарам стать независимыми и сознательными, найти свое призвание, нести ответственность за свои поступки, или подавить всякую инициативу, сделать бенефициаров зависимыми и праздными, обречь их на все печальные последствия энтропии. Особое беспокойство мне внушают бессрочные фонды: история свидетельствует о том, что их бенефициары становятся зависимыми гораздо чаще, чем бенефициары трастов с фиксированным сроком действия. Оправдано мое беспокойство или нет, будет известно только через несколько десятилетий, когда появятся второе и третье поколения бенефициаров таких трастовых фондов. Надеюсь, что мое мнение, изложенное в этой книге, и затронутые вопросы дадут пищу для размышлений нынешним консультантам и учредителям фондов, заставят задуматься о последствиях, которые их решения будут иметь для будущих бенефициаров. Возможно, потраченные на решение этих вопросов силы и время окажутся гарантией благотворного влияния трастовых фондов на жизнь бенефициаров. Но чтобы добиться такого же результата в случае бессрочных трастов, их учредители должны со всей серьезностью отнестись к предостережению Сантаяны.

Сделать по-настоящему ценный подарок – значит как следует подумать, не навредит ли он, а затем, взвесив все возможные негативные последствия, определить, способен ли он привнести пользу.

## Эпилог

Надеюсь, в процессе чтения этой книги вы убедились, что надолго сохранить фамильное состояние вполне возможно. Я уверен, что вы также поняли, как трудна эта задача, как безжалостны силы, вызвавшие к жизни поговорку «Каждое четвертое поколение ходит в одной рубашке» и пытающиеся свести на нет все ваши действия. Вместе с тем я надеюсь, что духовный фундамент, на который опирается работа вашей семьи, крепнет с практикой, а ваша любовь как отражение радости и благодарности за ваше личное счастье и счастье всех членов вашей семьи служит вам опорой сейчас и будет служить в дальнейшем.

Мы с вами выяснили, что фамильное состояние – это три вида капитала (человеческий, интеллектуальный и финансовый) и что от управления первыми двумя напрямую зависит успех в деле сохранения состояния семьи. Мы узнали, что это чрезвычайно длительный процесс, измеряемый двадцатью, пятьюдесятью и сотней лет. Как нам стало известно, задача семьи, которая решила надолго сохранить свой капитал, – способствовать стремлению каждого ее члена к счастью, тем самым помогая росту человеческих, интеллектуальных и финансовых активов семьи в целом.

Мы обсудили практические меры, позволяющие достичь нашей цели, особенно те из них, с помощью которых мы познаем себя и наши семьи, а также приносим пользу всему миру, занимаясь филантропией и одновременно создавая социальный капитал семьи. И самое главное, мы поняли, какой смелостью надо обладать, чтобы отправиться в путешествие, которое превосходит продолжительностью человеческую жизнь, следовательно, нам не узнатъ, чем оно завершится. Чтобы отважиться на путешествие, финал которого мы не увидим, требуется вера небывалой силы. Но отказываться от такого приключения – значит мириться с вердиктом поговорки и обрекать свои семьи на исполнение этого безнадежного пророчества.

Когда в эпоху Средневековья европейцы ощущали прилив веры, они совершали паломничества. Во Франции такие путешествия верующих называли словом «rélerinage», то есть «перелет сокола-сапсана». Путь веры начинался в Париже, пролегал через всю Францию, вел через Пиренеи в Испанию и наконец заканчивался в храме Сантьяго-де-Компостела далеко на северо-западе Испании. Отправляясь в путешествие, многие паломники знали, что пережить его маловероятно, если вообще возможно. Но смелость вела их вперед.

Чтобы их узнавали в пути, паломники пользовались особыми знаками, символами веры. Первым из них была створчатая раковина на шее – символ святого Якова, которому посвящался храм в Компостеле; вторым – характерный круглый головной убор; третьим – особый посох. Благодаря этим знакам каждый, кто встречал паломников, знал: этих храбрецов позвала в путь их вера.

Эта книга была написана, чтобы предложить вам испытание, а также карту и отправную точку подобного путешествия. Надеюсь, и вы, и все члены вашей семьи присоединитесь ко мне: повесьте на шею створчатую раковину, наденете круглую шапку, возьмете посох и двинетесь в долгий путь к успешному сохранению капитала вашей семьи. Да будет сопутствовать вам удача на этом пути!

## Библиография

В эту библиографию включены книги, которые дополняют мысли, изложенные на предыдущих страницах.

*Aldrich Nelson W. Jr.* Old Money: The Mythology of Wealth in America. New York: Allworth Press, 1996.

*Alighieri Dante.* The Divine Comedy – Inferno / Transl. by John Ciardi. New York: Modern Library Edition, 1996. [Рус. изд.: Алигьери Данте. Божественная комедия. М.: Просвещение, 1988.]

*Aristotle.* Nicomachean Ethics / Transl. by J. A. K. Thomson, revised by Hugh Tredennick. London: Penguin Books, 1953. [Рус. изд.: Аристотель. Этика // Соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1976.]

*Aristotle.* The Politics / Transl. by T. A. Sinclair, revised by T. J. Saunders. London: Penguin Books, 1992. [Рус. изд.: Аристотель. Политика // Соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1976.]

*Bergson Henri.* Creative Evolution. Toronto: Dover, 1998. *Blouin Barbara, Gibson Katherine, Kierstal Margaret.* The Legacy of Inherited Wealth. U. S.: Triopress, 1995.

*Boorstin Daniel J.* The Creators. New York: Vintage Books, 1993.

*Boorstin Daniel J.* The Discoverers. New York: Vintage Books, 1985.

*Boorstin Daniel J.* The Seekers. New York: Random House, 1999.

*Bork David, Jaffe Dennis T., Lane James H., Dashew Leslie, Heisler Quentin G.* Working with Family Businesses. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

*Bowen Murray.* Family Therapy in Clinical Practice. Northvale, NJ: Jason Aronson, Inc., 1985.

*Bronfman Joanie.* The Experience of Inherited Wealth: A Social Psychological Perspective. Boston: UMI Dissertation Services, 1987.

*Burke Edmund.* Reflections on the Revolution in France. London: Penguin Books, 1986.

*Carloch Randall S., Ward John L.* Strategic Planning for the Family Business. Hampshire, UK: Palgrave, 2001.

*Carnegie Andrew.* Gospel of Wealth. Bedford, MA: Applewood Books Reprint, 1998.

*Cavalli-Sforza Luigi Luca.* Genes, Peoples and Languages. New York: North Point Press, 2000.

*Chaucer Geoffrey.* The Canterbury Tales. Oxford: Oxford University Press, 1998. [Рус. изд.: Чосер Джон. Кентерберийские рассказы. М.: Художественная литература, 1973.]

*Chernow Ron.* The House of Morgan. New York: Simon & Schuster, 1990.

*Cicero.* On Government / Transl. by Michael Grant. London: Penguin Books, 1993. [Рус. изд.: Цицерон М. Т. О государстве. М.: Мысль, 1999.]

*Collier Charles W.* Wealth in Families. Cambridge: Harvard University, 2001.

*Comte-Sponville Andre.* A Small Treatise on the Great Virtues. New York: Metropolitan Books, 1996.

*Confucius.* The Analects / Transl. with an introduction by D. C. Lau. Great Britain: Penguin Books, 1987.

*Csikszentmihalyi Mihaly.* Creativity. New York: Harper Collins, 1996.

*Csikszentmihalyi Mihaly.* Flow, The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper Collins, 1990.

*De Duve Christian.* Vital Dust: Life as a Cosmic Imperative. New York: Basic Books, 1995.

*Diamond Jared.* Guns, Germs and Steel. New York: W. W. Norton & Co, Inc., 1997.

*Doud Ernest A. Jr., Hausner Lee.* Hats Off to You. Los Angeles: Doud, Hausner and Associates, 2000.

*Ehrlich Paul R.* Human Natures. Washington, DC: Island Press, 2000.

*Elgin Duane.* Awakening Earth. New York: William Morrow and Company, 1993.

- Ellis Charles D.* Investment Policy – How to Win the Loser's Game. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing, 1993.
- Epictetus.* The Discovery of Epictetus / Transl. by Robin Hand. London: Everyman, J. M. Dent, 1995.
- Esposito Virginia.* Splendid Legacy: The Guide to Starting Your Family Foundation. Washington, DC: The Center of Family Philanthropy, 2002.
- Foster Steven, Little Margaret.* The Four Shields: The Initiating Season of Human Nature. Big Pine, CA: Lost Borders Press, 1998.
- Friedman Edwin H.* A Failure of Nerve / Ed. by Edward W. Beal and Margaret M. Treadwell. Bethesda, MD: The Edwin Friedman Estate/Trust, 1999.
- Gardner Howard.* Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books, 1993.
- Gennep Arnold van.* The Rites of Passage / Transl. by Monica B. Vizdon and Gabrielle L. Caffee. Chicago: University of Chicago Press, 1960. [Рус. изд.: Геннеп Арнольд ван. Обряды перехода. Систематическое изучение обрядов. М.: Восточная литература, 2002.]
- Gersick Kelin E., Davis John A., McCollom Hampton Marion, Lansberg Ivan.* Generation to Generation: Life Cycles of a Family Business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Gleick James.* Chaos. New York: Penguin Books, 1987.
- Godfrey Joline.* Raising Financially Fit Kids. Berkeley: Ten Speed Press, 2003.
- Goleman Daniel.* Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1997.
- Gracian Baltasar.* The Art of Wordly Wisdom / Transl. by Christopher Maurer. New York: Doubleday, 1992.
- Greenleaf Robert K.* Servant Leadership. New York: Paulist Press, 1977.
- Handy Charles.* The Age of Paradox. Boston: The Harvard University Press, 1995.
- Harris Judith Rich.* The Nurture Assumption. New York: The Free Press, 1998.
- Hausner Lee.* Children of Paradise: Successful Parenting for Prosperous Families. Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1990.
- Herz-Brown Fredda.* Reweaving the Family Tapestry. New York: W. W. Norton & Company, 1991.
- Hillman James.* The Force of Character. New York: Random House, 1999.
- Hoffman Lynn.* Foundations of Family Therapy. New York: Basic Books, 1981.
- Huizinga Johan.* Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture. Boston: The Beacon Press, 1971.
- Jaynes Julian.* The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
- Johnson Allan W., Earle Timothy.* The Evolution of Human Societies. Stanford: Stanford University Press, 1987.
- Kauffman Stuart.* At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity. New York: Oxford University Press, 1995.
- Kleberg Sally.* Private Wealth. New York: McGraw Hill, 1997.
- Krishnamurti J.* Education and the Significance of Life. San Francisco: Harper Collins, 1981.
- Lansberg Ivan.* Succeeding Generations. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Le Van Gerald.* Lawyers, Lives Out of Control. Alexander, NC: World Comm Press, 1993.
- Linowitz Sol, Mayer Martin.* The Betrayed Profession. New York: Charles Scribner and Sons, 1994.
- Lock John.* Two Treatises of Government. London: Cambridge University Press, 1994. [Рус. изд.: Локк Джон. Два трактата о правлении // Соч.: В 3 т. М.: Мысль, 1988.]

- Madison James, Hamilton Alexander, Jay John.* The Federalist Papers. London: Penguin Books, 1987.
- Montesquieu Charles, Louis de Secondat, Baron de la Brede et al.* The Spirit of the Laws / Transl. and ed. by Anne M. Cohler, Basia Carolyn Miller and Harold Samuel Stone. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994. [Рус. изд.: Монтескье Шарль де. О духе закона. М.: Мысль, 1999.]
- Moore Christopher W.* The Mediation Process. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Morris Tom.* If Aristotle Ran General Motors. New York: Henry Holt and Company, Inc., 1997.
- Nanus Burt.* Visionary Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Neubauer Fred, Lank Alden G.* The Family Business: Its Governance for Sustainability. New York: Routledge, 1998.
- O'Neil John R.* The Paradox of Success. New York: Taracher/ Putnam, 1993.
- O'Neill Jessie H.* The Golden Ghetto. Center City, Minnesota: Hazelden, 1997.
- Pascale Richard T., Milleman Mark, Gioja Linda.* Surfing the Edge of Chaos; The Laws of Nature and the New Laws of Business. New York: Crown Business, 2000.
- Peterfriend Suzan, Hauser Barbara.* Mommy, Are We Rich? Talking to Children About Money. Rochester, MN: Mesatop Press, 2001.
- Pine Joseph B., Gilmore James H.* The Experience Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Plato.* The Republic and Other Works / Transl. by B. Jowett. New York: Anchor Books, 1973. [Рус. изд.: Платон. Республика // Собр. соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1990.]
- Plato.* Timaeus and Critias / Transl. by Desmond Lee. London: Penguin Books, 1977. [Рус. изд.: Платон. Тимей и Критий // Собр. соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1990.]
- Polybius.* The Rise of the Roman Empire / Transl. by Ian Scott-Kilvert. London: Penguin Books, 1979. [Рус. изд.: Полибий. Всеобщая история. СПб.: Наука; Ювента, 1997.]
- Prigogine Ilya, Stenges Isabelle.* Order Out of Chaos. New York: Bantam Press, 1984.
- Rawls John.* Justice as Fairness, a Restatement. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2001.
- Rue Loyal.* By the Grace of Guile. New York: Oxford University Press, 1994.
- Santayana George.* The Life of Reason (1905–1906). Vol. 1: Reason in Common Sense.
- Schon Donald A.* The Reflective Practitioner. New York: Basic Books, 1983.
- Schwartz Roger M.* The Skilled Facilitator. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Scott Austin W.* The Law of Trusts, Fourth Edition. New York: Aspen Publishers, Inc., 2000.
- Smith Huston.* The World's Religions. New York: Harper Collins, 1991.
- Sonnenfeld Jeffrey.* The Hero's Farewell. New York: Oxford University Press, 1988.
- Sorokin Pitirim.* Social and Cultural Dynamics. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1985.
- Spengler Oswald.* The Decline of the West / An abridged edition by Helmut Werner, transl. by Charles Francis Atkinson. London: Oxford University Press, 1991. [Рус. изд.: Шпенглер Освальд. Закат Европы: В 2 т. М.: Мысль, 1988.]
- Stone Deanne.* Building Family Unity Through Giving: The Story of the Namaste Foundation. San Francisco: The Whitman Institute, 1992.
- Sullivan Frank J.* Born to Rebel. New York: Pantheon Books, 1996.
- Suzuki Shunryu.* Zen Mind, Beginner's Mind. New York: Weatherhill, 2000.
- Talbot Michael.* The Holographic Universe. New York: Harper Perennial, 1992.
- Tarnas Richard.* The Passion of the Western Mind. New York: Ballantine Books, 1991.
- The Philanthropic Curve. Boston: The Philanthropic Institute, 2000.
- Tocqueville Alexis de.* Democracy in America / Transl. by George Lawrence. New York: Harper Perennial, 1988.

- Toynbee Arnold S.* A Study of History / Abridgement of Volum I through X, in two volumes by D. C. Somerwell. London: Oxford University Press, 1987.
- Tzu Lao.* Tao Te Ching / Transl. by Victor H. Mair. New York: Bantam Books, 1990. [Рус. изд.: *Лао-цзы. Дао дэ цзин // Древнекитайская философия: В 2 т. М.: Мысль, 1972.*]
- Vaill Peter B.* Learning as a Way of Being. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1996.
- Ward John L.* Creating Effective Boards for Private Enterprises. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Wilber Ken.* Sex, Ecology, Spirituality. Boston: Shambala Publications, Inc., 1995.
- Wilber Ken.* The Eye of Spirit. Boston: Shambala Publications, Inc., 1997.
- Wilson Edward O.* Consilience: The Unity of Knowledge. New York: Alfred A. Knopf, 1998.
- Wolf Fred Alan.* The Spiritual Universe. New York: Simon & Schuster, 1996.
- Wright Robert.* The Moral Animal. New York: Random House, 1994.
- Zabel William D.* The Rich Die Richer and You Can Too. New York: William Morrow & Company, 1995.
- Zander Alvin.* Making Boards Effective. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

## 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.

**3.**

Исключение – работа в унаследованном семейном предприятии, о которой пишет Айвен Лансберг в книге «Succeeding Generations» («Поколения наследников»). Ознакомиться с ней необходимо каждой семье, стремящейся к долговременному сохранению состояния.

**4.**

Подробно свои мысли о роли старшего поколения в деле управления семьей я изложил в главе 18. Здесь же я хотел бы отметить два чрезвычайно важных момента, касающихся старших членов семьи. Во-первых, я на своем опыте убедился: если старшее поколение семьи не принимает активного участия в ее управлении, то его мнимая беспомощность может свести на нет усилия по созданию и поддержанию семейной системы управления. Во-вторых, если семья лишилась мудрости старшего поколения, значит, она утратила не только свою историю и объединяющее начало, но и способность «думать о семье поколении». Один мудрый вождь ирокезов, открывая совет племени, объявлял: «Возьмемся за дело здесь и сейчас – с надеждой, что принятые нами решения одобрят члены нашего племени, наши потомки в семье поколении». Чтобы быть успешной, работа семьи должна сочетать в себе свежесть юного разума и упорядоченное, развитое зрелое мышление. Совместные действия этих двух умов позволяют принимать наиболее эффективные решения для всей семьи. Мой отец любит повторять: «Торопись медленно», когда речь идет о принятии трудных решений на длительный срок, способных оказать влияние на жизнь семью поколения семьи.

**5.**

В этой книге я не собирался подробно знакомить читателей с другими формами правления, которые могли бы выбрать составители конституции США. Каждой семье, которая обращается ко мне за помощью, я настоятельно рекомендую как можно раньше знакомить ее членов с семейной историей и выбранной системой управления, а отдельным членам семьи – изучать описанные Аристотелем формы правления, как это сделали составители американской конституции.

**6.**

В главе 2 «Программа действий семьи» я предлагаю способ выявления и провозглашения семейных ценностей. Этим способом каждая семья сможет выяснить, в чем заключается ее уникальность.

**7.**

Значительная роль, которую дяди и тети играют в отправлении ритуалов, связанных с развитием молодых членов семьи, подробно рассматривается в главе 16.

**8.**

В этой книге подразумевается, что у читателя есть общее представление о различных видах налогов. Однако перед тем как пользоваться описанными в главе финансовыми инструментами, следует проконсультироваться с лучшими специалистами по налогам.

**9.**

В некоторых штатах существуют разновидности налогов на наследство, ставка которых вместе с федеральными может достигать 63 %. Читателям рекомендуется обсудить налоговую ситуацию в штате проживания с финансовыми консультантами.

**10.**

Выражаю признательность Дэниэлу Дж. Бурстину, в книгах которого «The Discovers» («Открыватели»), «The Creators» («Творцы») и «The Seekers» («Искатели») отражено немало аспектов истории человечества.

**11.**

См. книгу Мюррея Боуэна «Family Therapy in Clinical Practice» («Семейная терапия в клинической практике»).

**12.**

Подробнее об этой практике рассказано в моей статье «Reflections on Grandchild/Grandparents Philanthropy as a Element in a System of Family Gavernance» («Размышления о филантропии внуков и дедов как элементе системы управления семьей»), размещенной на веб-сайте [www.jamesehughes.com](http://www.jamesehughes.com); эту статью можно скачать с сайта.

**13.**

Подробно мои мысли о наставничестве изложены в главе 17.

**14.**

Читателям, которых заинтересовала репутация юристов, могу порекомендовать полезную книгу «The Betrayed Profession» («Запятнанная профессия») моего бывшего партнера Сола Линовица.

**15.**

Я не утверждаю, что опекуны ни в чем не виноваты – их вина чаще всего есть, и немалая. В следующей главе книги мы обсудим роли и обязанности опекунов в системе управления семьи.

**16.**

Выражаю признательность Ричарду Баколу, который помог мне разработать эти критерии.

**17.**

Подробнее мои мысли об опекуне как наставнике изложены в главе 19.

**18.**

Подробнее мои мысли об опекуне как регенте изложены в главе 20.

**19.**

Образованные инвесторы поймут, почему я существенно упростил изложение инвестиционного процесса, чтобы проиллюстрировать соответствующую функцию опекуна. Убедительно прошу продолжить эту дискуссию на более высоком уровне в семье.

**20.**

Многие инвесторы называют акции различных видов разными терминами. В этой главе я пользовался общим термином – «акции».

**21.**

Читателям, которым интересно узнать, как семья может сплотиться с помощью филантропии, я настоятельно рекомендую книгу «Building Family Unity Through Giving: The Story of the Namaste Foundation» («Умение отдавать – путь к семейному единству: история фонда Namaste») Дианн Стоун, опубликованную в 1992 году на средства автора издательством The Whitman Institute.

**22.**

Эта глава – исправленный отрывок доклада, впервые прозвучавшего на семинаре «The Next Generation» 6 декабря 2000 года (спонсор – Citibank).

**23.**

Подробнее о методах обучения говорится в книгах «Фреймы разума» Ховарда Гарднера и «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ» («Эмоциональный интеллект – почему он важнее IQ») Дэниэла П. Гоулмена.

**24.**

Читателям, которых заинтересовали подробности работы ЧТК, рекомендую превосходную подборку материалов фонда Family Office Exchange ([www.foxexchange.com](http://www.foxexchange.com)).

**25.**

Homer. The Odyssey / Transl. by R. Fagles. New York: Viking, 1996.

**26.**

Aristotle. Nicomachean Ethics / Transl. by J. A. K. Thomson. London: Penguin Books, 1953.

**27.**

Yogananda Paramhansa. The Autobiography of a Jogi. Los Angeles: Self Realization Fellowship, 1998.

**28.**

Alighieri Dante. The Divine Comedy / Transl. by D. Sayers. London: Penguin Books, 1949.

**29.**

Suzuki Shunryu. Zen Mind, Beginner's Mind. New York: Weatherhill Inc, 2000.

**30.**

О распределении инвестиций и семейных банках подробно рассказывалось в главах 5 и 7.

**31.**

Одна из лучших книг об этой роли – «The Crone: Women of Age, Wisdom and Power» (Harper, 1998) («Старицы: пожилые, мудрые и облеченные властью женщины») Барбары Уокер.

**32.**

Читателям, заинтересовавшимся этим феноменом, могу порекомендовать две полезные книги Гейл Шини об изменениях, связанных с развитием мужчин и женщин: «New Passages: Mapping Your Life Across Time» (Ballantine Books, 1996) («Новый переходный период: карта жизни») и «Passages: Predictable Crises of Adult Life» (Bantam, 1977) («Переходный период: предсказуемые кризисы взрослой жизни»).

**33.**

Отрывки из этой главы были первоначально опубликованы в журнале «The Chase Journal» (том II, выпуск 2, 1998, весна).

**34.**

Полезную информацию о различных способах обучения можно найти в книге Дэниэла П. Гоулмена «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ» (New York: Bantam Books, 1997) («Эмоциональный интеллект – почему он важнее IQ»).

**35.**

Эти размышления в несколько ином виде были впервые опубликованы в журнале «The Chase Journal» (том V, выпуск 3, 2001, весна).

**36.**

Бессрочные трасты широко применялись Римско-католической церковью для сохранения церковных земель, в итоге в некоторых регионах Англии и Франции церковь стала крупнейшим землевладельцем. В XV–XVI веках, когда экономические условия в Европе изменились, эта, скорее светская, нежели духовная, роль церкви вызывала резкое недовольство. Торговля при этом практически не развивалась, поскольку ее основным объектом являлась земля, и Тюдоры считали подобное положение вещей чрезвычайно вредным для английской экономики. В итоге многие представители купеческого сословия одобрили как необходимую меру эпохи Реформации решение Генриха VIII о секвестре и перераспределении церковной собственности, осознав, что оно поспособствует ускорению развития экономики Англии.

**37.**

Превосходный экскурс в историю английского законодательства можно найти в шестом издании книги «Wills, Trusts and Estates» (New York: Aspen Publishers, Inc., 1999) («Завещания, трастовые фонды и недвижимость») Джесс Дьюокминье и Стенли М. Джонсона.

**38.**

Меня также занимает вопрос: известен ли этим консультантам взгляд Аристотеля на то, как трудно жителю Запада стремиться к счастью, насколько это путешествие связано с познанием себя, поиском призвания и работы, исполнением своих мечтаний и как мало оно зависит от замыслов создателей подобных памятников? Конфуций, Сократ, Будда, Ганди и немало деятелей XX века, таких как Юнг, Маслоу и Эрик Эриксон, могли бы многое рассказать об этом путешествии; все они – каждый своим путем – приходили к одним и тем же выводам о том, что меняет жизнь людей к лучшему, а что к худшему.