

# Содержание

---

|  |           |
|--|-----------|
| Об авторе.....   | 9         |
| О книге.....   | 11        |
| Благодарности.....   | 17        |
| Введение.....  | 21        |
| <b>Часть I</b>   |           |
| <b>Моя философия.....</b>  | <b>29</b> |
| Глава первая   |           |
| Долговременное сохранение богатства<br>в системе управления семьей ..... | 31        |
| <b>Часть II</b>  |           |
| <b>Семейные методики .....</b>   | <b>71</b> |
| Глава вторая   |           |
| Программа действий семьи.....  | 73        |
| Глава третья   |           |
| Ритуалы.....   | 81        |
| Глава четвертая  |           |
| Семейный баланс и отчет о прибылях и убытках.....                        | 87        |
| Глава пятая  |           |
| Распределение инвестиций .....   | 93        |
| Глава шестая   |           |
| Два важных метода .....  | 101       |

|   |            |
|---|------------|
| Глава седьмая   |            |
| Семейный банк .....   | 111        |
| Глава восьмая   |            |
| Покровители, советники, наставники и <i>hommes d'affaires</i> ..... | 117        |
| <b>Часть III</b>  |            |
| <b>Роли и обязанности .....</b>                                     | <b>129</b> |
| Глава девятая   |            |
| Контроль без владения .....   | 131        |
| Глава десятая   |            |
| Бенефициары.....  | 137        |
| Глава одиннадцатая  |            |
| Попечители .....  | 145        |
| Глава двенадцатая   |            |
| Семейная благотворительность .....                                  | 161        |
| Глава тринадцатая   |            |
| Оценка следующего поколения.....                                    | 169        |
| Глава четырнадцатая   |            |
| Оценка со стороны .....   | 177        |
| Глава пятнадцатая   |            |
| Частная трастовая компания .....                                    | 183        |
| <b>Часть IV</b>   |            |
| <b>Размышления .....</b>  | <b>191</b> |
| Глава шестнадцатая  |            |
| Тети и дяди: их роль.....   | 193        |
| Глава семнадцатая   |            |
| Искусство и практика наставничества .....                           | 197        |
| Глава восемнадцатая   |            |
| Роль старших.....   | 209        |

Глава девятнадцатая  
Попечитель в роли наставника.....217

Глава двадцатая  
Попечитель в роли регента.....225

Глава двадцать первая  
Непредвиденные последствия учреждения бессрочного траста.....231

Эпилог.....247

Библиография.....249

# Об авторе

---

Джеймс (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. До открытия собственного дела Хьюз был партнером в юридических фирмах Coudert Brothers LLP и Jones, Day, Reavis and Pogue (ныне — Jones Day) в Нью-Йорке.

Статьи Хьюза, посвященные сохранению семейного состояния и управлению семьей, печатаются в профессиональных журналах, а его размышления на соответствующие темы появляются на веб-сайте. Он является автором книги «Family: The Compact Among Generations» и является членом редакционных коллегий различных профессиональных изданий. Кроме того, автор этой книги — широко известный оратор и постоянный участник симпозиумов у себя на родине и за рубежом. Он помогает семьям преодолеть известную поговорку об утрате семейного состояния со временем и, напротив, сохранить и преумножить человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы.

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, бывший консультант New Ventures in Philanthropy. Также он состоит в Friends of the Institute of Noetic Sciences и Roundtable of the Hasting Institute, а в прошлом был членом как Spiritual Paths Foundation, так и Rocky Mountain Institute. Кроме того, Джеймс Хьюз-младший 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.

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

# О книге

---

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

Джеймс 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\* учил: как только мы приводим в порядок основные сферы жизни, мы получаем возможность сосредоточиться на более высоких стремлениях. Джеймс Хьюз объясняет, что большинство семей, достигших вершины успеха, сталкивается с угрозой разбазаривания богатства. Как можно прервать бесконечную череду циклов “в дамки 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 Ливергуд,  
дипломированный специалист по финансовому планированию,  
президент Family Office Management,  
основатель и генеральный директор The Family Wealth Alliance*

«Книга “Богатство семьи” Джея Хьюза примечательна тем, что в ней максимальное внимание уделено важности так называемого человеческого капитала. Автор обладает способностью понимать самую суть проблем тех состоятельных семей, чье богатство измеряется не привычными бухгалтерскими отчетами, а людьми, образующими эту семью. Печальные, разоблачительные и уже неопровержимые выводы, к которым Хьюз пришел в ходе своих исследований, снова и снова подтверждаются множеством богатых или просто состоятельных семей. “Богатство семьи” — не только книга, но и прекрасная возможность понять ценность воспитания характера, уверенности в себе и уважения. Этот труд способствует более широкому пониманию разных форм капитала — интеллектуального, эмоционального и социального. Такую книгу стоит

---

\* Маслоу Абрахам (1908–1970) — американский психолог. В иерархии потребностей высшее место отводил потребностям в творческой самоактуализации личности. — *Здесь и далее, если не указано особо, прим. ред.*

прочесть всем, кто действительно искренне заботится о своей семье».

*Питер Карофф,  
основатель и председатель The Philanthropic Initiative, Inc.*

«Очень важная работа».

*Джордж Киндер,  
дипломированный специалист по финансовому планированию,  
автор книги «Семь шагов к финансовой зрелости»  
(The Seven Stages of Money Maturity),  
основатель Kinder Institute of Life Planning*

«Книга “Богатство семьи” — шедевр. Никто не может сравниться в дальновидности с Джем Хьюзом, когда речь заходит о богатстве семьи или семейной жизни».

*Чарльз Кольер,  
старший советник  
по филантропии Гарвардского университета*

«Размышления Джея Хьюза кардинально изменили точку зрения выдающихся семей на их активы. Дальновидные семьи, которые надеются сохранить свой самый важный капитал, просто должны прочесть его теории об управлении семьей, ее бухгалтерском балансе и контроле без владения. Вклад Джея в предпринимательство неизмерим, и его нельзя переоценить».

*Сара Гамильтон,  
основатель и генеральный директор  
Family Office Exchange, LLC*

«Кто не помнит своего прошлого, обречен пережить его снова». Джей Хьюз, страстный поклонник истории, верит в эту истину, как никто другой. Работа с разными семьями, включая его собственную, предоставила ему шанс узнать множество, множество семейных историй. Именно с опорой на них он написал книгу, которая пролила свет на ранее тускло освещаемую тему. Например, как дедушки и бабушки могут благотворно повлиять на успех своих



внуков и внучек? Чем измеряется общий успех семьи как таковой? Множество семей в IPI в долгу перед Джейем Хьюзом. Он поделился с ними опытом других семей и, что еще важнее, помог разработать план их собственного семейного успеха».

*Шарлотта Бейер,  
основатель и генеральный директор  
Institute for Private Investors (IPI)*

«На сегодняшний день это лучшая книга о сохранении семейного состояния. Я бы дал ей десять баллов из десяти возможных. Джей Хьюз помогает людям по-новому взглянуть на богатство семьи и понять, что является богатством на самом деле (подсказка: это не деньги). А если не деньги, то что же это, и как с помощью денег можно определить истинное семейное богатство, сохранить его и увеличить для будущих поколений?»

Ответ именно на этот вопрос побуждает семьи открывать данную книгу. Независимо от уровня вашего финансового благосостояния, если вы хотите испытать все средства, чтобы создать и приумножить богатство семьи, а также обеспечить всем членам семьи условия для их личного процветания, эта книга будет вам великолепным помощником».

*Томас Роджерсон,  
старший директор  
управления состояниями  
Mellon Private Wealth Management*

«Джей Хьюз вывел свой классический труд по сохранению семейного состояния на новый уровень зрелости и значимости. В этой умной и современной книге представлены и философский, и практический подходы к управлению состоянием. Главы о наставниках, старшем поколении и других главных членах семьи стали мудрым дополнением к первому изданию этой книги.

“Богатство семьи” рекомендуется прочесть семьям, их консультантам и всем, кто хочет лучше понять, каким образом состоятельные семьи увеличивают и поддерживают свои самые важные активы — членов семьи и связь между ними.

И первое, и второе издания “Богатства семьи” представляют собой впечатляющий труд и оказывают значительную помощь как богатым семьям, так и финансовым консультантам».

*Доктор Стивен Голдбарт и Джоан Дифуриа,  
соуправляющие Money, Meaning & Choices Institute*

«Джей Хьюз посвятил свою выдающуюся карьеру служению семьям, их наследию. Он практикует тот подход к сохранению богатства, в котором превыше всего ценятся не деньги, а люди. В своей книге “Богатство семьи” Хьюз демонстрирует преимущества такого подхода, объясняет систему его функционирования в семье, которая хочет добиться наилучшего будущего для себя и других людей».

*Питер Уайт,  
управляющий директор  
Family Advisory Practice,  
Citigroup Private Bank*

«В сфере управления состояниями все мы выиграли от возвращения Джея Хьюза к практике консультирования состоятельных семей. Он — настоящий эрудит; благодаря его всесторонним познаниям в области юриспруденции, религии, истории и философии, в его практике есть немало поучительных случаев, которые, на самом деле, являются бесценными уроками, причем не только тех, которые касаются денег, но и тех, которые затрагивают проблемы управления состояниями.

“Богатство семьи” — книга на века, в 1820-х годах она была бы так же актуальна, как будет в 2020-х. Работы и презентации Хьюза стали своего рода Библией в управлении семьей и распределении имущества — у него появилось множество последователей, проповедующих то же понимание человеческого, интеллектуального и финансового капиталов. Мы благодарим мистера Хьюза за его бесценный подарок — “Богатство семьи”, — который позволил многим воспринимать создание богатства, его наследование и обладание им как счастье и привилегию».

*Тони Гернси,  
президент Wilmington Trust FSB New York*

«Джей Хьюз смог уместить весь свой богатый и всесторонний опыт сохранения семейного богатства в небольшое руководство по созданию состояния. “Богатство семьи” оказывает членам семьи и их консультантам неоценимую помощь — так направляет их по пути разработки плана использования богатства, чтобы семья представляла собой несколько поколений успешных и деятельных людей».

*Ли Хауснер, доктор философии,  
автор книги «Дети рая: Как быть родителями  
в преуспевающей семье»  
(Children of Paradise: Successful Parenting for Prosperous Families),  
партнер в IFF Advisors, LLC*

«Сквозь всю эту книгу мистер Хьюз в прямом смысле слова приносит вековую мудрость, проводит читателя по полному испытаний лабиринту, препятствующему успешному сохранению богатства. Его основной посыл — в процветании и целостности семьи, в превосходстве человеческого капитала над денежными сундуками. По сути, это книга-наставление для тех, кто хочет сохранить богатство. В то же время этот «путеводитель» во многом провокационный и наводящий на размышления (кто-то скажет, что даже духовный). Главы этой книги освещают дорогу тем, кто стремится к ответственному распоряжению людьми и активами, которые — при верном распределении — и образуют истинное богатство семьи. Эту книгу необходимо прочитать так называемым старейшинам и старикам, их главным посредникам, всем попечителям и бенефициарам и тем, кто стремится заслужить звание доверенного советника.

Нам — тем, кто посвятил себя ответственному использованию и конструктивному перемещению состояния, — безмерно повезло, что нам указывает путь такой человек, как Джей».

*Майкл Дж. А. Смит,  
глава Wealth with Responsibility Program,  
U. S. Private Wealth Management, Deutsche Bank*

# Благодарности

---

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

Особую признательность я хотел бы выразить коллеге Энн Д'Андреа, без поддержки которой эта книга не была бы написана; моим машинисткам Роуз и Энн Касселла; чудесным сотрудникам моего офиса — Джулианне Блант, Линде и Рите Джексон; читателям первой редакции книги — Питеру Кароффу, Джону О'Нилу, Саре Гамильтон и Джоани 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, Сьюзан Питерфренд и Ховарда Шапиро, Эллен 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 Бакала, Кристофера Броди, Джеймса Фордайса, Нин Хант, Джона Стюарта, Сержа Д'Араухо, Марию Елену Лагомасина, Терренса Тодмена, Тима Хокинса, Чарльза 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, Алиссу Джол, Дженнифер Флетчер, Роя Уильямса, Джона де Ланде Лонга, Филипа Либермана, Кэти Уайзмен, Джона Траска, Нормана Уайли, Хайди Штайгер, Франсуа де Висшера, Мэри Леман, Кейт Арон, Уильяма Вила, Барри Маккатчена, Патрика Соареса, Дейвида Хорна, Марка Полларда, Кэтрин Маккарти, Барри Геллера, Сандру Лопес-Берд, Бента Стронга, Тони Гернси, Ли Хауснера, Дэниэла Гарви, Эдварда Бастиана, Джеймса Радди, Дейвида Гейджа, Брайана Данна, Майкла Орра, Пола Сетлакве, Брайана Роуза, Дайанну Нейманн, Эллин Кратцер, Самюэла Минзберга, Стивена Нельсона, Хью Фройнда, Кану Хигасиму и Стивена Джонсона.

Кроме того, спасибо Уоррену Уитейкеру, Дейвидсону Т. Гордону, Крису Армстронгу, Клиффу Грину, Чарльзу Смиту, Джону Леймену, Нэнси Лэм, Роберте Радди, Томасу К. Рэгану, Джейн Грегори Рабин, Мэри Элизабет Фримен, Мими Хаттон, Барри Уоллу, Джозефу А. Филду, Ван Керку Ривзу, Уильяму Криселу, Майклу Пфайферу, Юджину Уодсуорту, Джорджу Р. Фарнхему, Эмилио А. Доминианни, Агнес Энтони, Д. Роберту Друкеру-младшему, Дональду Кожуско, Джону Лэхи, Ричарду Леймену, Кеннету Хохману, Майклу Горвицу, Дейвиду Коулингу, Энтони Стюарту, Бену Фишберну, Крису Дугану, Ричарду Погу, Ричарду И. Андерсену, Барри Кэссу, Ричарду Гельфу, Фрэнку Уоллису, Ларри Броди, Роберту Лоуренсу, Генри Цайглеру, Эдвину Мэтьюзу, Брайану Фиксу, Эрнсту Стифелю, Джеку Дж. Т. Хуану, Дейвиду Морсу, Уолтеру Сюррею, Марку Лебоу, Джеральду Данурту, Хью Фицджеральду, Гейл Коэн, Марте Гуковски, Питеру Эдвардсу, Эдмунду Грански-младшему, Рею Муру, Майло Керперу, Дейвиду дю Вивьеру, Чарльзу Торему, Филиппу Шрайберу, Томасу Бисселлу, Дейву Кнадсону, Джону Дункану, Ре-

бекке Дент, Патрисии М. Энгус, Эрин Стивен, Дебре Трейз, Джорджу Харрису, Никола Джонсу, Энн Харгрейв, Честеру Уэберу, Брайану Макналли, Марне Бройда, Бонни Браун, Мэрилин Мейсон, Уильяму Дж. Миллеру, Хилл С. Снеллингс, Питеру Эвансу, Арту Блэку, Бретту Барту, Эвану Роту, Ульриху Буркхардту, Алексу фон Эрлаху, Кеннету Полку, Спенсеру Саттону, Хантеру Уилсону, Джону Родсу, Кэролайн Гарнхем, Ричарду Пису, Гранту Штайну, Дейvidу Берду, Тиму 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 пути в Компостелу\*, 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*\*\* , 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: коль скоро все мы паломники и направляемся в Кентербери, почему бы нам не составить друг другу компанию

---

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

\*\* Делец, деловой человек, поверенный. Далее автор подробно объясняет, что подразумевает под этим выражением. — *Прим. пер.*

и не поведать друг другу историю? 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 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». Я понял, что мои навыки и, самое главное, способы их применения не избавляют клиентов от участи, о которой говорится в поговорке, — следовательно, я не выполняю свою основную профессиональную обязанность. Постепенно убеждаясь в этом, я вдруг оказался в «сумрачном лесу», гадая, стоит ли мне продолжать активную юридическую практику, а если стоит, то как. В глубине души я опасался, что нарушаю главную заповедь любого профессионала — «не навреди».

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

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

*Во-первых*, мой прадедушка по линии матери — уроженец Германии, эмигрировавший в США во время Гражданской войны. Вскоре



после прибытия в Ньюарк, штат Нью-Джерси, он завербовался наемником в одно из армейских подразделений штата. Прадедушка поступил 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 подросток, семья преуспевала, все ключевые посты в семейном бизнесе занимали старшие братья. Дед понял, что может искать собственный путь: от него не ждали участия в общем деле, на него не возлагали финансовой ответственности в отличие от старших детей. Во времена Великой депрессии дед вложил свою долю родительского состояния в строительство в Ньюарке. Увы, его партнер растратил впустую средства фирмы, и мой дед обанкротился. Почти не располагая полезными навыками и деловым опытом, которые накопили его старшие братья, дед не сумел достойно обеспечить жену и трех дочерей. Так что в маминой семье ждать финансового краха в четвертом поколении не пришлось: капитал она потеряла уже во втором.

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

*Во-вторых*, по отцовской линии я — практикующий юрист уже в шестом поколении. Мой прапрапрадед был мировым судьей в Виргинии, прапрадед — мировым судьей в Миссури, прадед — судьей в четырех окружных судах 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\** как юриста.

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

Побывав в «сумрачном лесу» и решив выяснить, почему семьям не удается опровергнуть поговорку о рубашке, я поставил перед собой две задачи. Прежде всего, я должен как можно больше читать и узнавать о семье как о едином целом, об отношениях между членами семьи, о духовной подоплеке этих отношений как об отражении мировых духовных традиций. Далее мне предстояло рас-

---

\* Смысл существования (*фр.*).

спросить 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), обучение в котором строилось как на трудах Говарда Гарднера и Питера Вейла\*, так и на принципах йоги. Было удивительно наблюдать, как члены семей вместе обретают знания, как учится каждый из них, выявлять навыки, которые помогают им успешно развиваться, и способности, позволяющие участвовать в процессе управления семьей.

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

В первой главе я изложил свою философию как совокупность принципов:

- Семья может успешно и долго сохранять свой самый ценный капитал — людей, составляющих ее.
- Семейное богатство состоит, прежде всего, из человеческого капитала (личностей, образующих семью), интеллектуального капитала (совокупных знаний, которыми обладает каждый ее член) и лишь во вторую очередь — из капитала финансового\*\*.
- 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 инвести-

---

\* Говард Гарднер — крупнейший специалист по теории образования, автор концепции множественности интеллектов. Питер Вейл — автор многочисленных работ по проблемам лидерства.

\*\* Здесь и далее автор имеет в виду капитал в материальной форме — деньги, ценные бумаги, недвижимость и т. п.

ровать капитал, привить членам семьи навыки обращения с финансами, выявить уровень финансовой компетентности и полноценно использовать опыт семейных консультантов.

Главы 9–15 повествуют об ответственности семьи в целом, о взаимоотношениях доверенных лиц и их подопечных — бенефициаров\*, 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 доверенных лиц (попечителей), 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, единство и сочувствие. Но превыше их неизменно ставилась любовь. Члены семей, успешно сохраняющих свое состояние, демонстрировали эти похвальные качества как во внутрисемейных отношениях, так и в отношениях с посторонними людьми. Я убежден, что без духовности семья не в состоянии избежать распада — в отсутствие этого элемента система семейных ценностей разрушится, а это повлечет за собой и разрушение самой семьи.

Но если духовный элемент настолько важен, почему же он не был затронут при обсуждении моих принципов сохранения состояния в главе 1? Вот почему: он настолько необходим, что вряд ли семья может считать себя полноценной, но при этом не обладать духовными качествами и не демонстрировать их. Кроме того, я считаю, что мой опыт консультанта успешно применялся 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,

---

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

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 потом 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

# Долговременное сохранение богатства в системе управления семьей

Семейные состояния отнюдь не вечны. Одно или два поколения семьи, пренебрегающие тщательным планированием и экономией, способны с легкостью разбазарить капитал, заработанный тяжким трудом. Феномен состояний, утекающих как сквозь пальцы, настолько известен, что даже породил поговорку: «каждое четвертое поколение ходит в одной рубашке». В США улетающие состояния — не редкость, однако вариации на тему этой поговорки встречаются во всем мире — от Азии до Ирландии. Ее ирландский аналог — «каждое четвертое поколение носит деревянные башмаки» — подразумевает следующую цепь событий. Первое поколение семьи ходит в грубых деревянных башмаках, всю жизнь копается на картофельном поле, не получает официального образования и упорным трудом 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, транжируют 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 — «в дамки и обратно» — неизбежен? Лично я считаю, что нет, и в этой главе излагаю свою точку зрения, объясняю, почему большинству семей не удастся сохранить богатство в течение длительного времени, доказываю, что разорения можно избежать, и предлагаю теорию и практические методы успешного сохранения капитала. Ниже приведены рассматриваемый вопрос, суть проблемы, теоретическое обоснование, решение и практические методы сохранения семейного состояния на протяжении длительного времени.

**I. Вопрос:** Может ли семья успешно сохранять свое состояние в течение более ста 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**

- A. Долговременное сохранение семейного состояния зависит, в первую очередь, от человеческого фактора.
- B. Сохранение богатства — динамическая групповая деятельность или процесс управления, которому в каждом последующем поколении необходим импульс для преодоления угрозы возрастания энтропии\*.
- B. Каждый член семьи — ее достояние.
- Г. Богатство семьи складывается из человеческого и интеллектуального капиталов ее членов. Финансовый капитал семьи — инструмент для поддержания прироста человеческого и интеллектуального капиталов.
- Д. Чтобы успешно сохранять свое состояние, семья должна представлять собой сплоченную социальную группу людей с общими ценностями, а каждое последующее поколение должно принимать эти ценности и вливаться в группу.

---

\* Энтропия — здесь и далее: мера беспорядка системы, состоящей из многих элементов.



- Е. Чтобы успешно сохранять свое состояние, 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 ста 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 ста лет или, по крайней мере, на протяжении жизни четырех поколений?

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

ных компаний. Он объяснил мне, что крах предприятий зачастую бывает результатом неэффективного долговременного планирования наследования.

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

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

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

Семьи, предпринимающие попытки сохранить и приумножить свое состояние, зачастую не понимают, что сама семья — это *тоже* предприятие и что методы долговременного планирования преемственности, которые практикуются на других предприятиях, применимы и к семье. В распоряжении семьи, планирующей надолго сохранить свое состояние и принявшей на вооружение метафору «семья — это предприятие», появляется замечательный психологический инструмент. Если семья понимает, что улучшение жизни каждого отдельно взятого ее члена — это бизнес, то она придерживается самой эффективной и полезной политики сохранения состояния. Логика отношения к семье как к предприятию требует использования в процессе планирования ее развития всех инструментов, которые обеспечивают и успех в бизнесе. Как в любом ме-

тафорическом 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 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 аналогии 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 отделив таким образом период застоя и хаоса.

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

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, интел-

лектуального 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 заключается в том, что львиная доля внимания уделяется финансовому капиталу, а человеческий и интеллектуальный капиталы не учитываются. 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, то есть поколением, создающим это богатство.

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

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

Можно уделять больше внимания сохранению человеческого и интеллектуального капиталов семьи. Можно понять их 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:** стараясь успешно сохранить богатство, семьи зачастую не укладываются в определенные временные рамки.

В итоге планирование применения человеческого и интеллектуального капиталов семьи оказывается чересчур кратковременным и индивидуальным, семья чрезмерно снижает 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, долгосрочная — сто. Если продолжительность жизни человека и впредь будет расти, я, пожалуй, поддамся искушению увеличить эти периоды, но пока они выглядят вполне разумно.

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

Придание особого значения кратковременным достижениям обычно преподносится под лозунгом «мы — долгосрочные 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>. Если рассматривать семейную стратегию инвестиций за двадцати-, пятидесяти- и столетний периоды, на первый план выступает терпение, которому обязаны успехом такие выдающиеся инвесторы, как Филип Каррет и Уоррен Баффетт. Терпение полезно, чем бы ни занималась семья. В отличие от большинства инвесторов, время работает на семью, поставившие перед собой цель долгосрочного сохранения финансового капитала. И наоборот, неумение воспользоваться временем приводит к потере ценных семейных активов.

---

\* Примечания автора см. в конце каждой главы.