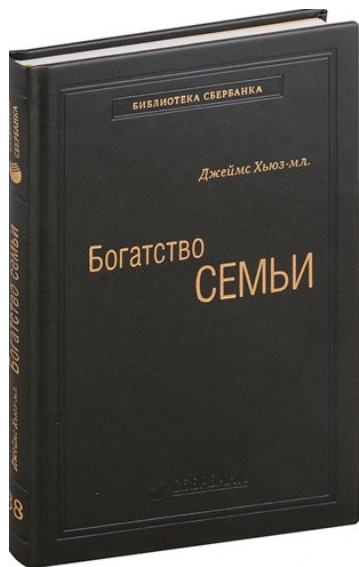


Джеймс Хьюз-мл. Богатство семьи

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.

Джеймс И. Хьюз-младший. Богатство семьи. Как сохранить в семье человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 256 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

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 улетающие состояния не редкость, однако вариации на тему этой поговорки встречаются во всем мире — от Азии до Ирландии. Ее ирландский аналог — «Каждое четвертое поколение носит деревянные башмаки» — подразумевает следующую цепь событий. Первое поколение семьи ходит в грубых деревянных башмаках, всю жизнь копается на картофельном поле, не получает официального образования и упорным трудом на грани истощения сколачивает состояние, придерживаясь режима строгой экономии.

Второе поколение той же семьи учится в университетах, носит модную одежду, имеет особняк в городе и загородный дом и в конце концов попадает в высшее общество. Многочисленные представители третьего поколения растут в роскоши, почти или совсем не работают, транжирят деньги и в итоге вынуждают четвертое поколение заниматься 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? Я считаю, что нет.

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

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

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

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

Каждый член семьи – ее достояние. Семьи должны тратить 70–80 % своего времени на рост человеческих активов. Сколько бы ни экономить на налогах, эти сбережения ничтожны по сравнению с доходами, потерянными из-за недостаточного образования членов семьи.

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

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.

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. Американским семьям известно, как создавать представительные органы управления. 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. 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.

Аристотель в «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 времени написания книги новых систем управления не возникло.

Аристотель выделил такие формы государственного правления, как аристократия, олигархия, республика, демократия (по современным представлениям – анархия) и тирания (с точки зрения современности – диктатура). Республика – форма правления, которую мы в настоящее время называем представительной. Все известные мне семьи после проведения независимых исследований того же вопроса решают, что наиболее подходящей системой управления в семье тоже будет республика.

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.

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.

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.

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.

Надо стараться развивать в каждом члене семьи семь способностей, о которых Ховард Гарднер писал в книге «Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences» ([Теория множественных интеллектов](#)). Способности членов каждой семьи многогранны, все они жизненно важны для роста интеллектуального капитала семьи.

Часть II. Семейные обычаи

Глава 2. Программа действий семьи

Составление программы действий семьи – отправная точка в деле сохранения семейного капитала. Следующие вопросы должны быть затронуты в программном заявлении семьи для определения ее задач, взглядов и ценностей?

- Семья должна понимать свои задачи.
- Все члены семьи должны иметь общее видение.
- У семьи есть конкретные ценности.
- Семья должна признавать, что у нее есть «тайны». Мой опыт общения с семьями и другими организованными структурами свидетельствует, что на самом деле никаких секретов нет. Эти мнимые секреты – одна из самых коварных проблем в сфере управления семьей, они незримо присутствуют на стороне пассивов в семейном балансе. Подорвать устои семьи они способны быстрее, чем какие-либо другие обязательства.
- Семья должна знать свою историю.
- Семья обязана выбрать форму управления.
- Каждый член семьи должен понимать свою роль в ней.

Установите самые важные правила проведения семейных собраний. Дейвид Борк взял на вооружение правила, которых придерживаются на собраниях баски. В слегка перефразированном виде эти правила звучат так: явиться 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. Никогда не начинай фразу словом «но».

Председателя и секретаря следует выбирать заново на каждом собрании. Задача председателя – упростить проведение собрания равных, а не играть традиционную роль старшего. Дело секретаря – следить за соблюдением регламента, оценивать выступления, подытоживать их после собрания с целью составления протокола.

К первому семейному собранию по вопросам управления каждый член семьи должен подготовить личное резюме.

Каждый член семьи должен составить список из десяти ценностей, которые он считает самыми важными для долговременного успеха семьи.

Каждый член семьи должен в письменной форме объяснить, о каких самых важных событиях собственной жизни он рассказал бы близким, достигнув возраста 105 лет.

Каждый член семьи должен в письменной форме рассказать о том, какой будет семья через двадцать лет.

Небольшой комитет должен написать краткую историю семьи.

И наконец, семья должна создать собственное «правительство».

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.

Ритуал помогает отдельно взятым людям перейти от одного этапа жизни к другому. Каковы важные этапы жизни членов семьи, которые можно было бы отметить проведением ритуалов? Достижение совершеннолетия, новый старейшина, появление нового члена (рождение ребенка)

или вступление в брак; ритуалом племя заявляет, что его новый член порвал со своим прежним племенем и теперь должен узнать обычаи своих новых соплеменников; благодаря ритуалу новый член племени вступает в новые отношения), смерть одного из членов, введение в семейный круг новых людей со стороны.

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. 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.

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.

АКТИВЫ	МИНУС	ПАССИВЫ
<p><i>Совокупный капитал семьи, в том числе:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Интеллектуальный капитал каждого члена семьи; • Финансовый капитал каждого члена семьи; • Социальный капитал каждого члена семьи 		<p><i>Долговременный семейный риск</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Неудачное семейное управление • Неспособность понять, что для успеха необходим столетний план развития • Неспособность осознать, что существует не только финансовый капитал, но и человеческий, и интеллектуальный, а также неспособность управлять всеми тремя
		<p><i>Промежуточный семейный риск (внутренний)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Смерть • Развод • Пагубные пристрастия и другие «тайны» членов семьи • Закон Мальтуса (прирост семьи в каждом поколении в геометрической прогрессии) • Кредиторы • Болезни • Плохие отношения между бенефициарами и доверенными лицами • Программы инвестиций на срок менее пятидесяти лет
		<p><i>Промежуточный семейный риск (внешний)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Инфляция • Неудовлетворительное попечительство • Налоги на наследство и недвижимость • Холокост • Непредвиденные обстоятельства • Изменения политической системы • Отсутствие личной безопасности
		<p><i>Кратковременный семейный риск</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Подоходные налоги • Колебание цен на рынке • Отсутствие программы действий • Нехватка знаний в финансовых вопросах
РАВНЯЕТСЯ		<p><i>«АКЦИОНЕРНОМУ» КАПИТАЛУ СЕМЬИ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, ориентируясь на седьмое поколение?

Рис. 1. Семейный баланс

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.

Глава 5. Распределение инвестиций

Инвестирование – мощный инструмент, увеличивающий доходную часть семейного бухгалтерского баланса. Если вы впервые слышите о теории размещения активов, 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»).

К сожалению львиная доля семейного состояния достается налоговикам (до 55 центов с каждого доллара прироста стоимости). Правильное распределение инвестиций помогает год за годом сокращать долю налоговых служб в семейных доходах, пока она не станет минимальной. Это означает, что старшие члены семьи занимаются инвестициями, обещающими самый низкий темп роста, а самые молодые – инвестициями с наивысшим темпом роста.

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.

Глава 6. Две важные практики

В ходе повседневной работы с семьями я выявил две особенно полезные практики. Для меня оба метода являются 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, иногда до двадцати.

В моей практике после составления схемы взаимоотношений в семье мы первым делом приступали к изучению отношений «бенефициар – опекун (он же доверенное лицо)». Крах именно этих взаимоотношений быстро и неизбежно приводит к упадку всей семейной структуры.

Я настоятельно рекомендую семьям для облегчения процесса изучения сложных взаимоотношений на каждом собрании выбирать один из видов таких отношений, с помощью шляп выяснять, как эти отношения устроены, какие для них требуются навыки, а затем успешно применять полученные знания на практике.

Упражнение «Какая на мне шляпа?» – полезный инструмент, с помощью которого семья может изучать запутанные взаимоотношения и осваивать многочисленные роли.

Благотворительность дедов и внуков

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.

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.

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 позволяют семье увеличить финансовый капитал и в то же время способствовать интеллектуальному росту людей, входящих в семью.

Еще одна форма ссуд для инвестиций – 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.

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.

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

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. Покровитель действует от имени всех бенефициаров траста в случае замены опекуна по их требованию.

Советники. Джон Уорд рекомендует создавать на семейных предприятиях советы директоров и включать в них не только членов семьи.

Наставники – ядро «преподавательского состава» семьи. Это люди, которых мы уважаем и с которых берем пример.

Hommes d'affaires (буквально – деловые люди) служат семьям беспристрастными барометрами работы системы управления и развития семьи. Они 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.

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

Часть III. Роли и обязанности

Глава 9. Контроль без обладания

В первые годы практики я заметил, что лишь некоторые пожилые члены семьи при жизни передавали значительную часть своего имущества молодым наследникам. С возрастом я

обнаружил, что на самом деле люди очень охотно отказываются от обладания, но не от возможности принимать решения.

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

Проблемы во взаимоотношениях опекуна и бенефициара чаще всего возникают из-за недостатка образования у последнего или непонимания им своей роли и обязанностей.

Список задач и обязанностей может послужить своеобразной моделью обучения для многих бенефициаров. Теперь он понимает, как «контролировать, не владея».

Вот перечень обязанностей бенефициара:

- 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

Бенефициары способны достигнуть совершенства в исполнении своих обязанностей лишь в том случае, если опекуны не удовлетворяются административной ролью и берут на себя обязанности наставников. Благодаря руководству, обучению и поощрению бенефициар постепенно сможет взять на себя всю полноту ответственности в отношениях, а опекун эволюционирует из наставника в представителя.

Выбирая опекуна, учредителю трастового фонда рекомендуется в первую очередь принимать во внимание пригодность кандидата на роль наставника бенефициаров.

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 – бенефициара.

Траст подразумевает период регентства. Регентством называется период, во время которого король или другой лидер не в состоянии править по малолетству, ввиду продолжительного отсутствия или из-за физической неспособности, например душевной болезни. По сути дела функционирование траста – то же регентство, поскольку во время действия траста полного обладания собственностью не происходит.

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.

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.

Роль опекуна в системе семейного управления:

- опекун – важный член структуры управления семьей;
- опекун часто является «собственником на доверии» значительной части финансовых активов, находящихся на балансе семьи;
- опекун – наилучшая кандидатура на роль учителя, знакомящего бенефициаров с долгосрочным балансом семьи.

Задачи и 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

Благотворительность – первое и, вероятно, фундаментальное проявление личных и семейных ценностей. Если программа действий семьи декларирует эти ценности, филантропия доказывает их на практике. Семья, занимающаяся благотворительностью, получает возможность уделить большому миру долю своего времени (человеческий капитал), таланта (интеллектуальный капитал) и денег (финансовый капитал).

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 помогать другим людям в стимул для обучения совместной работе. Филантропия – прекрасный способ испытать себя в семейном бизнесе на примере какой-либо благотворительной деятельности, вместо того чтобы

сразу окунуться в проблему долговременного сохранения капитала, да еще и рисковать личными финансовыми средствами.

Глава 14. Внешняя оценка деятельности семейной организации

Когда 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. Способ управления, который мог бы противодействовать росту энтропии – система аккредитации, которой пользуются учебные заведения или *оценка со стороны*. В этом процессе работу заведения всесторонне оценивают представители подобных ему организаций.

На примере крупных учебных заведений, таких как Принстонский университет, очевидно, насколько этот процесс способствует «поддержанию уровня». Оценка со стороны подобных организаций дает руководству траста или благотворительной организации возможность определить, насколько успешно они выполняют свою миссию и как можно добиться улучшений. При правильном проведении данная оценка заряжает организации энергией – следовательно, возрастает надежда, что энтропия будет побеждена.

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.

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.

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

Часть IV. Размышления

Глава 16. Тети и дяди: их роль

Тети и дяди играют заметную роль в развитии племянников и племянниц. 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.

Обратившись к процессу превращения племянников и племянниц во взрослых членов племени, отметим роль ритуала в успешном переходе от детства к юности. 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.

Кто же такой мужчина в моем представлении? Это взрослый человек мужского пола, абсолютно готовый взять на себя ответственность за свои поступки, готовый заявить: «Я в любом случае отвечаю за свои действия». Проблема «вечных мальчиков» вызвана недостатком ритуалов в современном обществе, а также отказом дядей от важной и традиционной роли в процессе созревания их племянников.

Глава 17. Искусство и практика наставничества

Впервые в классической западной литературе наставник, или ментор, предстает в образе одноименного персонажа «Одиссеи». 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 (подробнее см. [Александр Кравцов. Найди ментора](#)).

Наставничество не учеба, не тренировка, не дружба и не общение со старшими. Функции наставника:

- Наставничество – это умение ставить вопросы, а не давать готовые ответы. Вопросы наставника должны направлять нас по пути к самому глубокому познанию самих себя.
- Успешное наставничество – это диалог, в котором обе стороны учатся чему-то жизненно важному.
- Наставничество требует, чтобы обе стороны приступали к работе вместе, в роли учеников, наделенных по философии дзен «разумом начинающего».¹
- Наставничество происходит в одном из трех режимов взаимного обучения: Данные → Информация → Знания → Мудрость; Интерес → Искания → Слушание → Обмен → Интеграция; Обработка/Дифференциация → Пауза/Слушание/Изучение → Интеграция.
- Наставничество требует, чтобы обе стороны для начала пришли к единому выводу о том, как закончится этот процесс.
- Чтобы взаимоотношения были успешными, обе стороны должны иметь возможность чистосердечно 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?».

У древних греков была поговорка: «Когда ученик готов, приходит учитель». Я на своем опыте убедился, что греки были абсолютно правы. Для успешной жизни насущно необходимо смирение как противоположность гордыне. Смирение позволяет человеку понимать, что он чего-то не знает, и обращаться за помощью и ответами на вопросы к другим людям, которых мы называем учителями.

Сначала надо определить, чему ученик стремится научиться на данном этапе своей жизни: либо чему-то внешнему, то есть приобрести конкретные знания, либо внутреннему, то есть познать себя. Во время поисков наставника чрезвычайно важно понимать, какой вопрос мы задаем – внешний или внутренний, из области интеллекта или духа.

Глава 21. Непредвиденные последствия учреждения бессрочного траста

В последнее десятилетие многие юристы и финансовые консультанты в США рекомендуют своим клиентам учреждать бессрочные трастовые фонды. Главным мотивирующим фактором остается стремление избежать федеральных налогов на наследование активов траста последующими поколениями семьи.

Трастовые фонды возникли в Англии и Франции, на основании древнеримских представлений о «пользовании». Концепция привилась в английском и французском общем праве, породила

¹ ChatGPT поясняет

Понятие «разум начинающего» (shoshin, 初心) в дзен-буддизме означает открытость, любознательность и отсутствие предвзятости, свойственные человеку, который только начинает изучать что-то новое. Этот термин популяризовал мастер дзен Сюнрю Судзуки в книге [Дзен-разум, разум новичка](#), где он писал: «В разуме начинающего множество возможностей, в разуме эксперта – лишь несколько». Основные принципы shoshin:

- Открытость к новому – даже если человек уже имеет знания и опыт, он сохраняет любопытство и готовность учиться.
- Отсутствие предвзятости – новичок не привязан к шаблонам, догмам или убеждениям, что делает его более гибким.
- Смирение – понимание того, что любое знание неполно и всегда есть чему учиться.
- Присутствие в моменте – сосредоточенность на процессе, а не только на результате.

В контексте наставничества это означает, что и наставник, и ученик учатся друг у друга, взаимодействуют без гордыни и предвзятости, сохраняя свежесть восприятия. Такой подход позволяет находить новые решения и глубже понимать процесс обучения.

доверительную (трастовую) собственность, которая ко времени крестовых походов уже существовала в виде земельной доверительной собственности. 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.

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 идее 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.

До революции 1789 года во Франции подобные реформы не проводились. Запрет на куплю-продажу земель, тормозил 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.

Чему же учит нас история существования бессрочных трастовых фондов? По крайней мере однажды общество уже признало, что эти фонды оказывают негативное влияние на рыночную экономику, порождая «непродуктивный» слой граждан.

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.

Библиография на русском языке

Алигьери Данте. Божественная комедия. М.: Просвещение, 1988.

Аристотель. Этика // Соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1976.

Аристотель. Политика // Соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1976.

Чосер Джеффри. Кентерберийские рассказы. М.: Художественная литература, 1973.

Цицерон М. Т. О государстве. М.: Мысль, 1999.

Геннеп Арнольд ван. Обряды перехода. Систематическое изучение обрядов. М.: Восточная литература, 2002.

Локк Джон. Два трактата о правлении // Соч.: В 3 т. М.: Мысль, 1988.

Монтескье Шарль де. О духе закона. М.: Мысль, 1999.

Платон. Республика // Собр. соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1990.

Платон. Тимей и Критий // Собр. соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1990.

Полибий. Всеобщая история. СПб.: Наука; Ювента, 1997.

Сорокин П.А. Социальная и культурная динамика. – М.: Астрель, 2006.

Шпенглер Освальд. Закат Европы: В 2 т. М.: Мысль, 1988.

Лао-цзы. Дао дэ цзин // Древнекитайская философия: В 2 т. М.: Мысль, 1972.