

Джеймс И. Хьюз-мл.



БОГАТСТВО СЕМЬИ



Как сохранить в семье
человеческий, интеллектуальный
и финансовый капиталы



Джеймс Хьюз-младший

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

«Олимп-Бизнес»

2004

УДК 330.16 : 332.012.332.4
ББК 88.4

Хьюз-младший Д. И.

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

ISBN 978-5-9693-0384-3

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

УДК 330.16 : 332.012.332.4

ББК 88.4

ISBN 978-5-9693-0384-3

© Хьюз-младший Д. И., 2004

© Олимп-Бизнес, 2004

Содержание

Об авторе	6
О книге	7
От автора	9
Введение	11
Часть I. Моя философия	15
Глава 1. Долговременное сохранение богатства в системе управления семьей	15
I. Вопрос	17
II. Проблема	18
III. Теория	23
IV. Решение	33
V. Практические методы	36
Часть II. Семейные обычаи	38
Глава 2. Программа действий семьи	38
Конец ознакомительного фрагмента.	39
Комментарии	

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

JAMES E. HUGHES JR.
FAMILY WEALTH

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

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

Об авторе

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

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

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

О книге

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

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

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

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

* * *

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

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

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

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

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

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

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

От автора

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

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

Благодарю также Вирджинию и Хуана Мейеров, Сюзан Питерфренд и Ховарда Шапиро, Эллин Перри, Роба Стайна, Розмари и Скотта Рирдонов, Дженет и Эда Миллеров, Генри и Ральфа Уайменов, Хэп Перри, Питера Сперлинга, Роберта Мейджеса, Луиса Демпси, Джона Кинга, Майкла Смита, Ричарда Бакола, Кристофера Броди, Джеймса Фордайса, Нин Хант, Джона Стюарта, Сержа Д'Араухо, Марию Елену Лагомасину, Терренса 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 Бастиана, Джеймса Радди, Дейвида Гейджа, Брайана Данна, Майкла Орра, Пола Сетлакве, Брайана Роуза, Дайанну Нейманн, Эллин Кратцер, Самюэла Минзберга, Стивена Нельсона, Хью Фройнда, Кану Хигасиму и Стивена Джонсона.

Кроме того, спасибо Уоррену Уитейкеру, Дейвидсону Т. Гордону, Крису Армстронгу, Клиффу Грину, Чарлзу Смиту, Джону Леймену, Нэнси Лэм, Роберте Радди, Томасу К. Рэгану, Джейн Грегори Рабин, Мэри Элизабет Фримен, Мими Хаттон, Барри Уоллу, Джозефу А. Филду, Ван Керку Ривзу, Уильяму Криселу, Майклу Пфайферу, Юджину Уодсуорту, Джорджу Р. Фарнхему, Эмилио А. Доминианни, Агнес Энтони, Д.Роберту Друкеру-младшему, Дональду Кожуско, Джону Лэхи, Ричарду Леймену, Кеннету Хохману, Майклу Горвицу, Дейvidу Коулингу, Энтони Стюарту, Бену Фишберну, Крису Дугану, Ричарду Погу, Ричарду И.Андерсену, Барри Кэссу, Ричарду Гельфу, Фрэнку Уоллису, Ларри Броди, Роберту Лоуренсу, Генри Цайглеру, Эдвину Мэтьюзу, Брайану Фиксу, Эрнсту Стифелю, Джеку Дж. Т. Хуану, Дейvidу Морсу, Уолтеру Сюррею, Марку Лебоу, Джеральду Дануорту, Хью Фицджеральду, Гейл Коэн, Марте Гуковски, Питеру Эдвардсу, Эдмунду Грански-младшему, Рею Муру, Майло Керперу, Дейvidу дю Вивьеру, Чарлзу Торему, Филипу Шрайберу, Томасу Бисселлу, Дейву Кнудсону, Джону Дункану, Ребекке 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 Стайну, 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 дороге в Компостелу²), кто семь лет назад читал первое издание книги «Богатство семьи. Как сохранить в семье человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы», я рад встретиться вновь. Очень надеюсь, что ваше путешествие проходит успешно, а система управления в вашей семье функционирует нормально. Думаю, вы почерпнете из новой книги немало полезных идей о старшем поколении, традициях, практике, оценке третьего поколения, наставничестве и роли *homme d'affaires*³, нашедших отражение в этом издании, – тем самым я покажу вам, что узнал с тех пор, как мы расстались. Для всех, кто решил присоединиться ко мне, позволю себе перефразировать начало «Кентерберийских рассказов» Чосера: поскольку все мы паломники и все направляемся в Кентерберии, почему бы нам не составить друг другу компанию и не обменяться историями? Я расскажу вам историю своей семьи и в ответ охотно послушаю вас.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁴ Смысл существования (*фр.*).

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

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

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

В первой главе я изложил свою философию как совокупность принципов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Часть I. Моя философия

Глава 1. Долговременное сохранение богатства в системе управления семьей

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

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

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

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

III. Теория

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

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

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

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

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

I. Вопрос

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

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

лом) и открытых акционерных компаний. Он объяснил мне, что крах предприятий зачастую бывает результатом неэффективного долговременного планирования наследования.

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

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

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

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

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

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

II. Проблема

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

В 1974 году сыновья одного из самых преуспевающих бизнесменов Сингапура попросили меня встретиться с их отцом. Естественно, мне стало любопытно, почему выбор пал именно на меня, еще совсем неопытного специалиста, тем более что для встречи требовалось лететь

на другой конец света, а мои потенциальные клиенты имели возможность нанять лучшего из сингапурских консультантов. Я предложил порекомендовать клиенту местного специалиста, но он настаивал на своем, и я согласился.

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

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

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

Мне нравится преподносить людям этот урок, напоминая им, что каждое поколение семьи – в сущности, ее первое поколение. И оно обладает той же созидательной силой, которой было наделено биологически первое поколение. Только когда семья перестает воспринимать себя как первое поколение, она рискует столкнуться с 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 созидательного инстинкта финансиста, обманывает сама себя. Такая семья встает на путь энтропии и движется напрямик к разорению.

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

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

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

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

Придание особого значения кратковременным достижениям обычно преподносится под лозунгом «Мы – долговременные инвесторы». Такой нереалистичной самооценкой зачастую маскируют тот факт, что риск, необходимый для достижения ежегодных целей – в двадцатилетнем цикле они не более чем краткосрочные, – чересчур велик с точки зрения столетнего плана сохранения семейного богатства^[18]. Если рассматривать семейную стратегию инвестиций за двадцати-, пятидесяти- и столетний периоды, на первый план выступает терпение, которому обязаны успехом такие выдающиеся инвесторы, как Филип Кэррет и Уоррен Баффетт. Терпение полезно, чем бы ни занималась семья. В отличие от большинства инвесторов, время работает на семьи, поставившие перед собой цель долгосрочного сохранения финансового капитала. И наоборот, неумение воспользоваться временем приводит к потере ценных семейных активов.

Если отойти от финансовой сферы и попытаться оценить сохранение человеческого и интеллектуального капиталов семьи, последствия неумения соразмерять успех со временем могут оказаться гораздо более серьезными. Несколько лет назад я обсуждал покупку полиса личного страхования жизни. Воспользовавшись случаем, я спросил страхового агента о предполагаемой продолжительности моей жизни. И с удовольствием услышал, что почти все мы живем дольше наших бабушек, дедушек и родителей. Агент объяснил: актуарная продолжительность жизни большинства моих современников такова, что мы преспокойно проживем более восьмидесяти лет, а наши дети доживут до девяноста – при условии, что до пятидесяти пяти лет у нас не будет выявлен инфаркт или рак и что мы не курим.

Для семей, озабоченных сохранением состояния, эта демографическая информация – радостная новость. Вместо того чтобы уже в шестьдесят лет терять человеческие активы, семья получит возможность еще двадцать пять лет пользоваться человеческим и интеллектуальным

⁸ Примечания автора см. в конце каждой главы.

капиталами большинства ее членов. Любой бизнес, способный продлить срок службы своих активов на двадцать пять лет, обещает существенный рост прибыли. Каждому бизнесмену известно, что приобретение новых активов обходится дорого, а поддержание существующих в отличном рабочем состоянии – залог финансового успеха.

В переносном смысле это правило применимо и к семьям. Если семья знает «срок службы» ее членов и планирует максимальное использование человеческого и интеллектуального капиталов каждого из них, она отдалает приближение стадий застоя и возрастания энтропии – самых существенных пассивов ее баланса. Не учитывать ожидаемый вклад и участие каждого члена семьи в 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 мерил успеха в деле сохранения семейного капитала.

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

Пятая причина: семьи не понимают, что фундаментальные вопросы сохранения богатства носят не количественный, а качественный характер. Большинство семей ставят во главу угла планирование количественных целей. Об успехе эти семьи судят по прибыли в своем индивидуальном и коллективном финансовых балансах. Ежегодно они добиваются прироста финансовых активов, вычитают из них финансовые пассивы и определяют собственный капитал семьи. Отдельные члены семьи и вся семья в целом также готовят подробные отчеты о доходах, указывают в них годовой доход за вычетом расходов и на этом основании определяют, выросло или уменьшилось состояние семьи за год. Такое тщательное составление балансов и отчетов о прибылях и убытках необходимо для управления финансовым капиталом семьи. К сожалению, при этом не учитываются семейные качественные балансы. В столбцах и строках количественных балансов нет места для оценки человеческого и интеллектуального капиталов, а значит, для оценки его прироста или снижения. Без качественной оценки этих двух главных форм капитала семейные и индивидуальные балансы не полны и не отражают достижения семьи в деле сохранения своего состояния^[2].

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

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

- Успешно ли избранные представители семьи выполняют свои обязанности – распоряжаются человеческим, интеллектуальным и финансовым капиталами на благо каждого члена семьи? Ценятся ли их усилия?

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

Шестая причина: семьи не знают собственной истории. История семьи способствует сплоченности ее членов. Знание своей истории создает у членов семьи ощущение уникальности ее самой и ее ценностей, их «своеобразия». Семья, в которой подрастающему поколению не делают прививки от детских болезней, рискует самыми ценными активами. Семья, где молодежь не получает «прививку» против возрастания энтропии и не знает семейных ценностей и истории, рискует не меньше.

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

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

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

А. 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 финансовым 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.

Б. 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 репрезентативного 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.

В. 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 сэкономили 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 индивидум 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 сплоченную социальную группу людей с общими ценностями, а каждое последующее поколение должно принимать эти ценности и вливаться 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 присоединялся 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 клеем, 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 правительственных 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 именую «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^[3]. 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 капиталов 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»^[4], 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 внучек 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 времени 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^[5].

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 действенной, 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 практической 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 удастся, 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^[6].

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 такое 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, воздержанным 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 семейного 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 семейного 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 общеизвестных 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 семейного 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 устранять 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?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

1.

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

2.

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

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 седьмом поколении». Один мудрый вождь ирокезов, открывая совет племени, объявлял: «Возьмемся за дело здесь и сейчас – с надеждой, что принятое нами решение одобрят члены нашего племени, наши потомки в седьмом 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 седьмого 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.