



СЕМЕЙНЫЙ PRIVATE BANKING

ОСНОВАННЫЙ БОЛЕЕ 200 ЛЕТ НАЗАД LOMBARD ODIER – ПОЖАЛУЙ, ИДЕАЛЬНЫЙ ОБРАЗЕЦ ШВЕЙЦАРСКОГО PRIVATE BANKING. СТАРЕЙШИЙ ЖЕНЕВСКИЙ ЧАСТНЫЙ БАНК, ОН ПЕРЕЖИЛ ПАНИКУ 1847 ГОДА, ВЕЛИКУЮ ДЕПРЕССИЮ 1929-ГО И НЕФТЯНОЙ ШОК 1974-ГО. О ТОМ, КАКИМИ ПРИНЦИПАМИ РУКОВОДСТВУЕТСЯ БАНК ПРИ УПРАВЛЕНИИ КАПИТАЛАМИ СВОИХ КЛИЕНТОВ СЕГОДНЯ И ЧТО МОЖЕТ ПРЕДЛОЖИТЬ РОССИЙСКИМ HNWI, РАССКАЗЫВАЕТ АЛЕКСЕЙ МЕДВЕДЕВ.

Проходя мимо пятиэтажного особняка на улице Корратри в Женеве, непосвященный вряд ли догадается, что за этим крыльцом с массивными золотыми перилами вершится судьба многих миллионов долларов, евро, фунтов или рублей, принесенных сюда клиентами со всего света в надежде сохранить личные состояния для будущих поколений. Самые большие ценности бренда «швейцарский банк» – надежность и конфиденциальность – оберегаются здесь со всей тщательностью. Вывеска с названием организации, висящая чуть поодаль от входной двери, – неброская и незаметная издали, но это и не удивительно: случайных посетителей тут не ждут. Банк, в полном названии которого – Lombard Odier Darier Hentsch – собраны фамилии четырех его создателей, сегодня по-прежнему представляет собой семейный бизнес, управляемый уже седьмым поколением потомков банкиров, основавших его в далеком 1796 году. Традиции и опыт швейцарской индустрии private banking формировались при непосредственном участии и под влиянием представителей именно этих четырех династий.

НАСЛЕДИЕ ЭМИГРАНТОВ

«Создание Lombard Odier совпало по времени с зарождением самой индустрии private banking в Женеве. Чтобы изучить, в каких условиях она формировалась, нужно перенестись на два столетия назад, – начинает рассказ Кристоф Хенч, управляющий партнер банка и прапраправнук в седьмом поколении одного из его основателей. – В конце XVIII века основные занятия жителей Женевы сводились к изготовлению часов, производству текстильных изделий, некоторым другим ремеслам. Для развития этих отраслей было необходимо дополнительное финансирование за счет кредитов. Тогда в Европе имели хождение денежные единицы разных государств и требовался надежный институт, которому можно было бы доверить обмен валют. Ну и наконец, постепенно богатейшие мелкие предприниматели начинали нуждаться в сохранении накопившегося у них капитала и диверсификации рисков. Одним словом, необходимость в создании банка была очевидной. И одним из первых это почувствовал Генри Хенч – родоначальник нашего бизнеса, открывший банк в 1796 году. А спустя два года к нему присоединился его партнер и компаньон Жан Гедеон Ломбар». Дополнительным фактором, способствовавшим процветанию швейцарского банковского дела и индустрии управления частными капиталами, стала политика лояльности по отношению к приверженцам протестантской веры, преследуемым во Франции. «Многие основатели крупнейших швейцарских банков – протестанты, прибывшие в Женеву из Франции, спасаясь от гонений, – поясняет Арно Леклер, ассоциированный член холдинговой группы Lombard Odier. – Они были высокообразованными людьми,

Центральный
офис Lombard
Odier на улице
Корратри
в Женеве

Женева XVIII века очень напоминала Америку: как и Соединенные Штаты, она развивалась благодаря умным и богатым эмигрантам. Именно они в свое время основали многие швейцарские банки, успешно действующие и сегодня

имевшими к тому времени богатый опыт работы в коммерции и финансах. А когда такое количество профессионалов собирается на одной, в общем-то, не очень большой территории, очевидно, что в этом месте начинают активно развиваться торговля, наука, экономические отношения. Женева в тот период пережила примерно то же, что и США, когда в Америку стали переселяться британцы. Именно первые эмигранты, будучи уже состоятельными людьми, окончившими лучшие университеты Европы, обеспечили активное развитие Нового Света. Причина успеха Женевы заключалась в том же. Нашему городу и всей швейцарской банковской индустрии помогли богатые и умные эмигранты».

ВОСЬМИГЛАВОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО

Сегодня в Lombard Odier действуют те же принципы управления, которые были заложены еще 200 лет назад основателями компании. Руководство одной из крупнейших в Европе банковских групп с 23 представительствами в 17 странах мира (включая Францию, Англию, Испанию, Турцию, Чехию, Канаду, Сингапур, Японию и др.) осуществляется по системе партнерства. Во главе организации находятся 8 управляющих партнеров, одновременно являющихся ее собственниками. Четверо из них – потомки династий создателей банка: Ломбар, Одь, Хенч и Дарье. «Основа этой системы возникла еще в XVIII веке, – рассказывает Хенч. – Тогда у руля компании стояли два человека: они просто объединили свои деньги и начали управлять предприятием на свой страх и риск. Когда к компании присоединялись новые партнеры, они точно так же, как и два учредителя, прежде всего вносили свои капиталы в общее дело. Сейчас, кроме меня, в Lombard Odier семь управляющих партнеров, все мы – его совладельцы, и это играет определяющую роль. Иными словами, мой дом, мой сад – все это является частью гарантии банка. И если я и моя семья смогли без особых потерь распорядиться своими финансами и сохранить компанию на протяжении 200 лет, то вероятность того, что я сумею сделать это и для вас, столь же высока».

Как же вырабатывается единая стратегия при таком количестве равных по положению и правам руководителей? И что происходит, если часть из них не согласна с мнением остальных? «Все очень просто, – объясняет Хенч, – все важные решения у нас принимаются единогласно. А если, скажем, один или два партнера оказываются в меньшинстве, а остальные буквально настаивают на вынесении положительного заключения, в силу вступает негласное правило нашего банка: мы выделяем дополнительное время на то, чтобы еще раз все обсудить, взвесить все за и против, изучить ситуацию с разных сторон. И только если эти двое перестанут возражать и согласятся взять риски общего решения на себя вместе с остальными партнерами, оно утверждается. При этом если мы, например, захотим открыть новый бизнес, но не все партнеры согласятся принимать в нем участие, мы просто откажемся от этой идеи».

Принцип коллегиальности применяется и в таком важном деле, как выбор партнера. «Если один из управляющих партнеров говорит: “Этот человек мне



него команду. Мы не берем на работу тысячи людей, чтобы потом тысячами же и увольнять».

А как быть с принципом семейного бизнеса, который наследуется из поколения в поколение? Выходит, некоторые топ-менеджеры автоматически получают пропуск в институт партнерства? Меня уверяют, что в Lombard Odier это абсолютно не так.

«Совсем недавно в наши ряды вступил еще один партнер – превосходный менеджер, – приводит пример Кристоф Хенч. – До этого он 17 лет трудился в Deutsche Bank в Лондоне и был там одним из 20 лучших. И это при том, что его отец когда-то был управляющим партнером в Lombard Odier. Является ли для нас приоритетным принцип подбора людей из числа членов наших семей, и какую роль играют в этом родственные отношения, а какую – компетентность? Для нас первое без второго не имеет никакой ценности. Секрет успеха, передаваемый из поколения в поколение, заключается в том, чтобы находить лучших. Но помните, что нам необходимо единогласие, поэтому если мой сын или дочь не получат общего одобрения, то мы возьмем двоюродного брата или сестру или вообще кого-нибудь другого. И это очень важный принцип поддержания качества услуг банка. У моих детей нет автоматического права здесь работать. Они вольны изучать все, что им заблагорассудится, но лишь когда достигнут такого высокого уровня, что мои партнеры скажут им: “Мы хотели бы, чтобы вы трудились у нас в банке”, – только в этом случае они смогут стать членами команды Lombard Odier».

ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

«Мы успешны не благодаря тому, что у нас долгая история, а наоборот – у нас долгая история благодаря тому, что мы успешны, – нисколько не смущаясь громкости этой фразы, произносит Хенч, отвечая на вопрос о том, как его компания переживает нынешние непростые времена. – А почему у нас нет кризиса? Мы очень осторожно подходим к подготовке инвестиционной стратегии и тщательно отбираем активы и инструменты. Как я уже говорил, мы вкладываем собственные средства в бизнес и управляем своим состоянием точно так же, как и деньгами наших клиентов. Наш приоритет – инвестировать только в то, в чем мы хорошо разбираемся. Да, активы наших клиентов были вложены в рынок ценных бумаг и их стоимость снизилась, потому что рынок упал, как и везде. Но у нас не возникло глобальных проблем. “Токсичные” активы, неликвидные активы – ни с чем таким мы не имели дела».

Lombard Odier не предлагает готовых продуктов, также в банке не выплачивают проценты менеджерам, привлечшим новых клиентов. «У нас прямо противоположный подход, – поясняет Арно Леклер. – Мы решили для себя: нет, нет и нет, мы всегда будем предлагать клиенту выбор. Это может быть продукт, который мы сами “готовим”, или “блюдо”, созданное по индивидуальному заказу. В последнем случае мы либо постараемся нанять самого лучшего “шеф-повара” и сделать работу с его помощью, либо попытаемся разузнать, кто превосходит всех в этой области, и предложим клиенту воспользоваться его

услугами. Кроме того, люди, работающие в Lombard Odier, не получают процентов от тех сумм, которые они привлекают под управление. Их вознаграждение зависит от многих других критериев успеха, но не от того, сколько они продали. И эффективность такой стратегии ощущается именно сегодня, когда наступают трудные времена. Если стоимость некоторых активов в инвестиционном портфеле наших клиентов и снизилась, это произошло потому, что весь рынок сейчас переживает кризис и нет тех, кого бы это не затронуло. Но, по крайней мере, клиенты нашего банка в гораздо более выгодной ситуации, чем многие другие. В их портфелях – самая оптимальная комбинация активов, которые можно иметь в такой ситуации. В этом заключается разница».

Из привлекательных инструментов, которые есть сегодня на рынке, Lombard Odier рекомендует обратить внимание на облигации и, в частности, государственные бумаги. При этом, считают в банке, уже пришла пора для инвесторов наращивать свое присутствие на рынке. «Конечно, ни один человек не способен предсказать, что поднимется в цене через полгода, а что подешевеет. И это очевидно. Но если оценивать стоимость компаний на гораздо более длительном временном отрезке (не в рамках 3–4 лет, а 10–20 или даже 30), то, обратившись к историческим данным,

Когда у Lombard Odier появляется новый управляющий партнер, он тут же вкладывает в банк свой капитал. «Мой дом, мой сад – все это является частью гарантии банка, – поясняет Кристоф Хенч. – И если моя семья смогла сохранить компанию на протяжении 200 лет, то вероятность того, что я сумею сделать это и для вас, столь же высока»



Арно Леклер

”

мы обнаружим, что в долгосрочной перспективе стоимость организаций, соотношение “цена/прибыль” и прочие коэффициенты достаточно регулярно возвращаются на прежние уровни. Поэтому давайте выбросим сегодня из головы мысли о том, что случится через полгода, и вспомним о старой доброй консервативной стратегии и долгосрочном инвестировании, – советует Хенч. – Не стоит стремиться обойти индексы в ближайшие три месяца. Необходимо возвращаться на рынок постепенно, вкладывая средства в бумаги компаний, которые с учетом долгосрочной перспективы выглядят недооцененными».

ЛИЧНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ

«Меня очень часто спрашивают (особенно клиенты из России): “А во что вы вкладываете собственные деньги? Что покупаете сейчас? Какие активы в вашем портфеле?” – рассказывает Леклер. – И мы всегда честно даем им полный и подробный ответ. Приведу интересный случай. Как-то раз одному из наших управляющих партнеров Тьерри Ломбару задали такой же вопрос. “Подождите-ка секундочку”, – сказал он и куда-то вышел. А вернулся с листом бумаги в руках, который протянул клиенту со словами: “Вот, смотрите, это мой инвестиционный портфель”. Его собеседник был ошеломлен такой откровенностью. Кстати, нередко после подобной открытости, скажем, с моей стороны клиенты просят сформировать им точно такой же портфель, как у меня. Они понимают: если я выбираю какой-либо продукт, то не пытаюсь его навязать, а искренне верю в его потенциал. А если мы и совершим ошибку, то сделаем это вместе».

Еще одна любимая тема партнеров Lombard Odier – инвестиции в устойчивое развитие. Банк даже создал фонд, которым управляет совместно с компанией Generation Investment Management, основанной Альбертом Гором и Дэвидом Бладом. Generation IM вкладывает средства в компании по всему миру, выбирая те из них, которые своевременно внедрили у себя концепцию устойчивого развития. Также банк руководит крупным инфраструктурным фондом, чья стратегия заключается в инвестировании капиталов в такие крупные проекты, как строительство аэропортов, дорог, систем водоснабжения и т. д. Кроме того, у каждого партнера могут быть и личные инвестиционные предпочтения. К примеру, Тьерри Ломбар очень интересуется тематическими вложениями. В числе его любимых тем – старение населения. Основываясь на этом факте и принимая во внимание временные рамки в 20–30 лет, он уверен, что инвестиции в больницы, лекарственные препараты, недвижимость для пенсионеров обречены на успех.

РУССКИЕ МИЛЛИОНЫ

В среднем Lombard Odier получает от одного клиента десятки миллионов долларов в управление. Но при этом, уверяют в банке, как такового понятия «пороговой суммы», с которой они начинают работу с человеком, у них не существует.

«Да, я читал у вас в SPEAR'S, что некоторые финансовые учреждения на подобные вопросы отвечают что-то вроде “начиная с миллиона”, – говорит Леклер. –

не нравится”, то вопрос более даже не обсуждается», – добавляет Хенч.

Партнерская система, уверенны в Lombard Odier, обеспечивает дополнительное преимущество компании. «В отличие от многих других европейских банков, мы не публичная организация, наши акции не торгуются на бирже, и благодаря этому мы не испытываем никакого давления со стороны государства, нас не преследуют акционеры, никто не требует от нас краткосрочной прибыли, – отмечает Хенч. – Традиционный временной отрезок, имеющий значение для стандартного банка, – квартал (период от одной отчетности до другой). Мы же измеряем течение времени поколениями».

«Благодаря тому что у нас нет необходимости быстро расти в угоду акционерам, мы можем себе позволить нанимать профессионалов самого высокого класса, – продолжает его мысль Леклер. – Мы всегда делаем осознанный выбор и не станем спешить, а пригласим лучшего или одного из лучших специалистов в своей области, чтобы затем постепенно построить вокруг

Кристоф Хенч



Но на самом деле кому нужна эта цифра? Может быть, у вас есть 500 тыс. швейцарских франков, определенная недвижимость и другая собственность и вам нужны услуги частного банкира. Должен ли я отказать человеку лишь потому, что его сумма недоотягивает до миллиона? Конечно, нет. Хотя понятно, что при небольших денежных объемах обеспечить должный уровень диверсификации для создания качественно инвестиционного портфеля значительно сложнее. Разумные инвесторы это прекрасно понимают».

У Lombard Odier немало клиентов из России, и, как считают в банке, их основное отличие – чрезвычайно высокая требовательность к качеству услуг, которые они желают получить, и стремление к максимальной надежности вложений. «Русский клиент говорит: «Мне приходится сталкиваться с большим количеством различных рисков – страновых, политических, экономических – дома, в моей стране. Поэтому я не хочу, чтобы мои деньги подвергались опасности. Мне нужно, чтобы вы в первую очередь позаботились о сохранении вверенной вам суммы», – рассказывает старший вице-президент банка Карен Асланян. – Поэтому клиенты из России (как, впрочем, и из других развивающихся государств) предпочитают держать

Карен Асланян

ся в стороне от высокорискованных инвестиционных стратегий».

«Совершенно верно, – соглашается Леклер, – русским бизнесменам приходится ежедневно принимать на себя колоссальные риски. Но когда они обращаются к нам, то и слышать не хотят про них. Для клиентов из России важны доверие, надежность и, конечно же, безопасность. И это абсолютно правильный подход. Одновременно русские предпочитают иметь дело с банкирами, которые обладают опытом работы на Западе, широким кругозором, имеют хорошее образование и понимают, как устроен российский бизнес. К тому же русские очень требовательны – даже в большей степени, чем клиенты из какой-либо другой страны. Они быстро учатся и сегодня уже хорошо знакомы со спецификой инвестиционного бизнеса. Если еще десять лет назад они просто «припарковывали» кое-какие активы, обращаясь исключительно в финансовые учреждения со всемирно известными брендами, то сейчас они гораздо избирательнее подходят к поиску частного банкира, предпочитая все самое лучшее».

Для клиентов из России, равно как и из других государств, Lombard Odier нередко приходится разрабатывать эксклюзивные продукты, основанные на специфике национальных рынков или личностных потребностях и предпочтениях.

«Типичная ситуация для клиента с Ближнего Востока: если у него есть сын и дочь, то, по законам Шариата, после его смерти все активы уйдут к сыну, а дочь не получит ничего, – приводит пример Хенч. – Если клиент все-таки желает распределить наследство в равных долях между своими детьми, независимо от их пола, мы посоветуем ему создать специальный траст, благотворительный фонд или другую подобную структуру, которая позволит распорядиться деньгами согласно его завещанию».

«В моей практике подобные случаи происходили и с клиентами из России, – дополняет Леклер. – Они хотели инвестировать часть своих активов в недвижимость в Западной Европе и других регионах. Для этой работы мы подключали своих юристов. Так что, как видите, мы предлагаем не только чисто финансовые услуги».

«Это действительно так, – соглашается Хенч, – мы говорим, что помогаем клиентам управлять их средствами, но управлять – значит также и давать советы по налогообложению, оказывать юридическую поддержку, консультировать по вопросам ведения семейного бизнеса, оформления наследства. Так что, безусловно, финансы – это только часть нашей деятельности».

В этот момент нашего разговора в комнате появляется Карен Асланян, на время прервавший беседу из-за срочного звонка из Москвы, и говорит: «Вот только что клиент из России обратился ко мне с просьбой. «Послушай, – сказал он, – у меня есть 7-летний сын и 10-летняя дочь. Я хотел бы отправить их в Женеву и устроить в школу. Ты сможешь?» – Конечно, я ответил да. Не могу гарантировать, что все получится именно так, как он себе представляет, но мы, безусловно, приложим все усилия, чтобы помочь ему в этом деле». ■

Русские клиенты private banking чрезвычайно требовательны, даже в большей степени, чем представители из какой-либо другой страны.

«Им приходится ежедневно принимать на себя колоссальные риски. Но когда они обращаются к нам, то и слышать не хотят про них, – поясняет Леклер. – Для клиентов из России важны доверие, надежность и, конечно же, безопасность»