

A close-up portrait of a middle-aged man with light brown hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a red and black striped tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall.

Интервью с  
Джоном Сэндвиком,  
управляющим директором  
Encore Management S.A.,  
ведущей швейцарской  
компании,  
специализирующейся на  
доверительном  
управлении активами  
и предоставлении  
частных банковских  
услуг.

**Кто Вы, господин  
частный банкир?**

**СБ: Джон, расскажите на собственном примере, что представляет собой частный банкир и институт частного банковского обслуживания (private banking)?**

**Д.С.:** Я изучал и познавал на практике частное банковское дело во время своей работы в "Deutsche Bank" и "Credit Suisse". Private banking – это когда у семьи есть деньги, которые она не намерена задействовать в бизнесе в течение длительного времени. Частный банкир помогает этой семье совершать инвестиции, используя эти деньги, а хороший частный банкир помогает избежать потерь и несет ответственность за обеспечение достойной прибыли. К сожалению, в мире немало плохих частных банкиров, и настоящего профессионала найти непросто.

Занимаясь инвестиционной деятельностью для своих клиентов, частный банкир также оказывает им целый ряд дополнительных услуг. И опять же, к сожалению, крупные банки имеют в штате несколько частных банкиров, которые обслуживают тысячи клиентов, по 200, 300 и даже 400 на каждого. Столь высокий показатель соотношения числа клиентов на отдельно взятого банкира не позволяет им эффективно заниматься инвестициями и оказывать другие услуги. У них просто не хватает на всех времени, за исключением самых состоятельных клиентов с капиталом от \$10 млн. и больше.

Создавая Encore Management, я следовал стратегии, подразумевающей низкое число клиентов и высокое качество инвестиционных услуг. Encore – это своего рода бутик финансовых услуг. В этой области мы – лучшие в Швейцарии и одни из самых лучших в Европе.

**СБ: Какую прибыль Encore приносит для своих клиентов?**

**Д.С.:** Мы приносим для них достойную прибыль. В 2002 г. средний показатель прибылей составил 12% на каждого клиента, в 2003 г. – 10%, в 2004 г. – более 11%.

Согласен, что 10-процентная прибыль может и не впечатлять, но для сравнения: в 2004 г. швейцарский банк "UBS", используя те же инвестиционные стратегии, что и мы, принес своим клиентам только 5,5% прибыли, "Credit Suisse" – 6,4%. Наши клиенты получили около 11% прибыли, причем безо всякого дополнительного риска.

**СБ: Куда Вы вкладываете средства**

**клиентов?**

**Д.С.:** Давайте сначала о самом главном. Вопреки распространенному мнению, мы не контролируем капиталы клиентов и даже не "прикасаемся" к ним, так как они, как правило, помещают их на личный счет в банке "UBS", куда у нас, естественно, нет никакого доступа. Мы предоставляем только инвестиционные услуги согласно договору с клиентом, используя хранящиеся на его счету средства.

**СБ: Тогда волей-неволей возникает вопрос: насколько вы зависимы, скажем, от "UBS" или иного крупного банка?**

Мы абсолютно независимы, и это одно из наших преимуществ. Со дня основания "Encore" в 1998 г. нашим партнером является "UBS", самый

### Джон Сэндвик

До создания в 1998 г. в Швейцарии компании "Encore Management" Джон Сэндвик работал инвестиционным банкиром в Соединенных Штатах Америки. Он переехал в Женеву в 1993 г. и начал здесь новую карьеру частного банкира.

В качестве инвестиционного банкира Джон Сэндвик работал, в основном, с американскими компаниями, специализирующимися на торговле нефтью, металлами, авиаперевозках и т.д. Он также оказывал финансовые услуги одной из коста-риканских электростанций. В общей сложности, Д. Сэндвик обеспечил для различных компаний капиталовложения на сумму около \$400 млн. Опыт работы в инвестиционной сфере дает Джону Сэндвику огромное преимущество над большинством частных банкиров. Последние, к сожалению, не всегда ориентируются в достаточной степени в сфере обслуживания бизнеса и слабо представляют себе, что реально стоит за акцией, облигацией иликупающими их фондами.

Таким образом, работая инвестиционным банкиром до прихода в сферу частного банковского обслуживания (private banking) и принося компаниям миллионы долларов в виде прибылей, Джон Сэндвик хорошо изучил область финансов и инвестиций. Этот уникальный опыт помог ему, в свою очередь, стать профессиональным и грамотным частным банкиром.

крупный в мире банк, специализирующийся на управлении капиталами состоятельных клиентов. У нас также отличные партнерские отношения с "Credit Suisse" с 2000 г. Этим крупнейшим банком импонирует то, как мы управляем капиталами своих клиентов. Собственно говоря, они часто сами хотят, чтобы мы "забирали" у них бизнес, так как управляют средствами "небольшых" клиентов (с капиталом до 5 млн. долл. США) и предоставляют им дополнительные услуги – достаточно дорогостоящее во всех отношениях занятие для таких финансовых акул.

"Encore" – полноправный член Швейцарской Ассоциации управляющих компаний, и мы на постоянной основе ведем диалог с другими банкирами и анализируем инвестиционные портфели их клиентов. Таким образом, мы четко представляем себе как сильные, так и слабые стороны бизнеса наших конкурентов.

При этом, повторяюсь, мы абсолютно независимая компания. Это значит, что ни "UBS", ни "Credit Suisse" не могут навязать нам свои инвестиционные программы для того, чтобы мы в дальнейшем предлагали их своим клиентам.

Что касается частного банкира, работающего в крупном банке, то он находится под постоянным давлением: надо "делать" деньги для своего финансового учреждения, которое каждый день создает новые инвестиционные продукты и продает их для получения дополнительной прибыли. Поэтому такие частные банкиры вынуждены приобретать для своих клиентов инвестиционные продукты "собственного производства", даже если они не самого высокого качества, по одной простой причине: им необходимо принести прибыль для своего банка.

**СБ: Как "Encore" работает со своими клиентами?**

**Д.С.:** Мы начинаем инвестиционный процесс с разговора с клиентом, смотрим на его возраст и семейное положение, на то, сколько у него в данный момент средств и сколько ему понадобится в будущем, изучаем другие совершаемые им инвестиции и связанные с ними риски. На основе этой информации мы разрабатываем наиболее подходящую для клиента стратегию.

Нельзя также сбрасывать со счетов один фактор: мы работаем с частными сбережениями человека, который потратил время и усилия, чтобы нако-

пить их. Вполне естественно, клиент желает, чтобы его деньги были в безопасности, — он против того, чтобы его частный банкир допускал чрезмерные риски или действовал наудачу.

Инвестиционные запросы молодого человека, имеющего семью и несовершеннолетних детей, отличаются от запросов пожилого человека, у которого взрослые дети. Нужды бизнесмена, имеющего диверсифицированный бизнес, отличаются от нужд бизнесмена с ограниченным числом источников дохода. В каждом случае требуется индивидуальный подход. С течением времени у клиентов меняются приоритеты, и, соответственно, под них нивелируются инвестиционные стратегии.

Клиенты молодого возраста обычно предпочитают агрессивные, рискованные стратегии с целью получения максимальной прибыли. В свою очередь, клиенты более старшего возраста консервативны и стараются избегать рисков.

Я приведу один пример.

Перед нами 45-летний бизнесмен, назовем его Георгий. У него есть жена и двое детей, 15-ти и 18-ти лет. Георгий — владелец довольно успешной компании, приносящей около \$500 тыс. прибыли ежегодно.

Помимо этого, Георгий вложил около \$2 млн. в коммерческие проекты недвижимости, которые дают ему \$100 тыс. ежегодной прибыли.

Еще \$2 млн. из полученных от бизнеса доходов Георгий хранит на счету в швейцарском банке "UBS".

Как я работаю с деньгами этого человека? Другими словами, куда я инвестирую \$2 млн., которые находятся в швейцарском банке? Ответ на этот вопрос поможет понять особенности инвестиционной стратегии, которую мы используем при работе с этим бизнесменом.

У Георгия нет необходимости тратить хранящиеся на счету \$2 млн.: у него уже есть неплохой доход. Эти деньги он приберет на будущее, когда дети

станут старше, а его жена и он сам приблизятся к пенсионному возрасту. Через 15 лет он планирует оставить бизнес и желает, чтобы к этому моменту \$2 млн. на его счету "превратились" в \$6,3 млн. Он не собирается трогать эти деньги, за исключением случаев крайней необходимости.

Для Георгия мы составили программу инвестиций с низкой степенью риска. Он слишком "стар", чтобы допускать большие риски. Если он инвестирует \$2 млн. и потеряет 50% в результате неудачных капиталовложений в следующие 15 лет, \$6,3 млн. окажутся для него несбыточной мечтой.

Инвестиции, которые мы совершаем для него, рассчитаны в среднем на период от полутора до 3-х лет, некоторые из них — на 5 лет. Действуя в интересах клиента, мы никогда не занимаемся беспорядочной и краткосрочной "куплей-продажей", тем самым снижая для него суммы вознаграждений и комиссионных за оказание банковских услуг, которые, как известно, немаленькие. Таким образом, мы занимаемся только надежными инвестициями на длительный период времени.

Инвестиционный портфель Георгия выглядит примерно так:

- 5% остаются в виде наличности для различных кратковременных нужд, в случае если Георгию понадобится снять деньги со счета.

- 40% вкладываются в ценные бумаги, которые максимально надежны, но отличаются низкой процентной ставкой.

- 30% вкладываются в ценные бумаги, опять же только в те, которые отличаются высокой степенью надежности, но с более высокой процентной ставкой дивидендов.

- 15% — это инвестиции, отличающиеся умеренной рисковостью: в ценные бумаги крупных международных компаний, фонды недвижимости развивающихся экономик (в Америке, Европе и т.д.) и, возможно, в хедж-фонды (при условии, что они стабильные).

- 10% — инвестиции с высоким показателем рисковости: ценные бумаги развивающихся стран (Азия, Восточная Европа, Южная Америка), акции высокотехнологичных западных компаний и, возможно, некоторые "экзотические" капиталовложения типа инвестиционных фондов развивающихся рынков.

Отсюда видно, что более 75% денег представляют собой надежные инвестиции в рамках консервативных стратегий. Затем 15% — это также надежные, но отличающиеся умеренной рисковостью инвестиции. И только 10% денег вкладываются в проекты с высокой рисковостью.

Перечисленные выше инвестиции приносят в среднем 10% и более прибыли ежегодно. Однако в "неурожайные" годы прибыль упадет, возможно, только до 5%, и, наоборот, в "урожайные" — поднимется до 15%. В долгосрочной перспективе средний показатель прибыли будет оставаться на уровне 10%. Очень важно, что, обладая таким инвестиционным портфелем, Георгий с течением времени не понесет никаких финансовых потерь. Более того, его гарантированный ежегодный доход составит минимум 10%, а к 60 годам достигнет отметки \$6,3 млн. в результате надежных инвестиций, выдержанных в рамках консервативной стратегии.

Если бы Георгию было 25 лет, его инвестиционный портфель выглядел иначе. Молодые бизнесмены более склонны к рисковому, нежели умеренным инвестициям, и наоборот.

Что касается "самых старых" клиентов (за 60 лет), то они предпочитают гарантированные на 100% инвестиции с нулевой степенью рисковости, в основном, это — депозиты. При этом, как известно, обратная сторона низкой рисковости — это маленькая прибыль, и наоборот.

Наша задача заключается в создании правильного баланса вышеуказанных видов инвестиций и обеспечении 100-процентного качества как- →

дой из перечисленных составляющих портфеля клиента для достижения его инвестиционных целей.

Представим ситуацию: клиенту срочно понадобились наличные деньги, скажем, 250 тыс. долл., а взять негде – все свободные деньги вложены в ценные бумаги и другие инвестиции...

Все очень просто. В этом случае, если ему нужны наличные на период менее 12 мес., мы открываем для него кредитную линию. Это значит, что мы занимаем для него деньги, в соответствии с его инвестициями на счету в "UBS". Клиент вернет деньги до конца года, и нам не надо продавать ничего из его активов. Такая кредитная линия обходится дешево. Цена определяется по процентной ставке LIBOR для американского доллара на Лондонском межбанковском рынке плюс 1%. Таким образом, Георгий занимает \$250 тыс. из своего инвестиционного портфеля по годовой ставке, равной 4,25% (на сегодняшний день).

Если по истечении срока клиенту все еще нужны деньги, и он не выплачивает их обратно, мы просто продаем равнозначную часть его инвестиционных активов и закрываем кредитную линию. Это очень простая и практичная схема, и клиент всегда может получить на руки наличные менее чем за 2 дня.

**СБ: Успешный бизнесмен живет активной жизнью. Его дети любят отдыхать на каникулах за границей, жена – совершать шоппинг в Париже, а сам он – ходить на охоту или рыбалку с друзьями. Время от времени он также нуждается в помощи в вопросах ведения бизнеса, в услугах хорошего финансового консультанта при принятии важных решений. Что может предложить Encore в этом плане?**

**Д.С.:** Мы являемся не только одной из самых лучших компаний в сфере управления инвестициями, но также предоставляем дополнительные услу-

ги бизнесменам, когда они нуждаются в таковых.

Эти услуги могут включать в себя выпуск кредитных карт, таких как, например, "черная" карта American Express, чтобы клиент мог использовать ее на 100% во время путешествий. Это определение детей в частные школы и организация для них летних образовательных программ. Наши услуги также включают в себя помощь клиентам в выборе лучших кредитных линий в российских банках. Я вряд ли смогу перечислить все, так как список очень длинный.

Важным моментом является и то, что мы предоставляем услуги 24 часа в сутки и 365 дней в году и не являемся банком, где служащие исчезают после 5 часов вечера в пятницу. Мы всегда доступны для своих клиентов.

**СБ: Какова ситуация по оффшорным компаниям?**

**Д.С.:** Многие наши клиенты любят оффшоры. В настоящее время мы управляем 150 оффшорными компаниями для 45 клиентов. При этом многим из них достаточно одной компании, однако некоторые нуждаются в 3 или даже 6.

Оффшорные компании – очень полезный и выгодный инструмент. Во-первых, они абсолютно конфиденциальны. В случаях с нашими клиентами, никто не знает, кто владеет компа-

нией, за исключением Encore и банка.

Во-вторых, они опять же очень полезны. Наши клиенты используют оффшорные компании для покупки апартаментов в Испании, совершения инвестиций в России или ведения бизнеса с другими компаниями.

Обычно мы открываем оффшорные компании с адресами на Британских Виргинских островах. Это очень удобная юрисдикция, и клиент может открывать банковские счета и вести бизнес практически везде; за исключением Швейцарии и самих Британских Виргинских островов, отправлять счета-фактуры и совершать платежи в любую точку мира. Его имя никогда не будет ассоциироваться с оффшорной компанией, пока он сам не пожелает этого.

Для всех наших клиентов, желающих открыть оффшорную компанию, офис Encore, расположенный в центре Женевы, может предоставить "доминиций", постоянное местожитель-

## Families in Business:

Wealthy Russian families are getting more sophisticated when choosing financial instruments to satisfy their needs and demand world class services. John Sandwick, a recognised family wealth specialist, shares his experience in the sphere of Swiss private banking.

ство. Так, оффшорная компания зарегистрирована на Британских Виргинских островах, но для всех она выглядит как швейцарская компания. Это очень удобно, например, когда клиент отправляет счет-фактуру.

Мы также открываем компании на Гибралтаре, в Вайоминге, Люксембурге, Лихтенштейне и других местах. Каждая из этих стран имеет свои особенности и по-своему интересна в плане бизнеса. ■