Конец империи Прицкеров

Александр РАТНЕР

Как члены одной из самых богатых семей США потеряли бизнес, который не пережил «кризиса поколений»

Первый Hyatt, с которого начался бизнес Прицкеров

Выпускник Гарварда Николас Прицкер с женой Энни

В первый день рождественских выходных, 25 декабря 2007 года, бизнес-круги США облетела сенсационная новость: Прицкеры продают свой семейный бизнес Баффету!

Уоррен Баффет в Омахе и Том Прицкер в Чикаго одновременно объявили о продаже 60% промышленного холдинга Marmon Holdings, Inc за $4,5 млрд инвестиционному фонду Berkshire Hathaway с обязательством продать остальные 40% в течение следующих шести лет. «Сделка является кульминацией процесса, начавшегося шесть лет назад, и совершается в контексте задекларированной реструктуризации бизнес-интересов нашей семьи», – объяснил прессе глава семейной организации Том Прицкер. На самом деле все оказалось далеко не так гладко.

Поверив объяснению Тома Прицкера, аналитики поначалу сошлись во мнении, что семья решила сосредоточиться на развитии их второго ключевого актива – отельной сети Hyatt, и что следует ждать масштабных инвестиций или громких поглощений за вырученные от продажи Marmon Holdings миллиарды.

Но инвестиций и поглощений не последовало, а спустя два года Hyatt Hotels Corporation неожиданно вышла на IPO – и Прицкеры тут же продали 27% акций за $950 млн. Фондовые аналитики были поражены столь спешной «распродажей»: продавая акции суперуспешной сети понемногу, владельцы могли выручить как минимум вдвое больше. Тогда же стало очевидно, что «реструктуризация бизнес-интересов семьи», о которой говорил Том Прицкер, на самом деле означает отказ четвертого поколения семьи от бизнеса, заложенного их прадедом более 100 лет назад.

Прицкеры: начало

В ста километрах от Киева, по дороге из Кагарлыка в Ржищев, расположена малая родина одной из самых богатых семей мира – село Великие Прицки. Когда в XIX веке евреям начали давать паспорта, часть их фамилий образовалась от названий населенных пунктов. Так появились Берлинеры, Пинскеры, Ласкеры и Прицкеры.

Во второй половине XIX века Яков Прицкер работал приказчиком на сахарном заводе в Великих Прицках (здание завода сохранилось до наших дней). После того, как в марте 1881 года народоволец и польский шляхтич Игнатий Гриневицкий убил бомбой императора Александра II, по России прокатился слух – мол, «царя жиды убили», – а следом за слухом прокатилась волна еврейских погромов.

Тем же летом Яков Прицкер с женой и 10-летним сыном бросил родину предков и бежал от погромов в Америку. Новая страна дала возможность трудолюбивому эмигранту не только выжить, но и оплатить учебу сына на юридическом факультете Гарвада.

В двадцатых годах XX века сын Якова Николас Прицкер уже владел преуспевающей юридической конторой Pritzker & Pritzker – с нее, собственно, и можно вести отсчет первого поколения семейного бизнеса, превратившего Прицкеров в одну из самых богатых семей США.

Вторым Прицкером в названии был его старший сын Гарри, к которому вскоре присоединились и два меньших сына Николаса – Авраам и Джек. Семейный юридический бизнес шел так успешно, что к тридцатым годам у второго поколения Прицкеров появились изрядные свободные средства. Гарри и Джек консервативно вкладывались в чикагскую недвижимость, а непоседа Авраам в 1930-х увлекся покупкой небольших компаний и отелей, от окрестностей Чикаго до далекой кубинской Гаваны.

Инвестиции настолько захватили Авраама Прицкера, что он оставил юридическую практику и даже не возразил, когда его второй сын Роберт пошел учиться не на юриста, как полагалось всем Прицкерам, а на инженера. Разумеется, Авраам Прицкер обеспечил отличное образование всем трем своим сыновьям. Но, как вспоминал впоследствии его старший сын Джей, лучшее из возможных бизнес-образование они получили за обеденным столом – когда отец рассказывал о своих сделках.

В конце 1940-х, поработав после окончания университета в федеральном агентстве по управлению трофейными активами, Джей Прицкер бросил перспективную карьеру

Семейное дерево Прицкеров

- **Якоб Прицкер** (1831–1896) и **София Шварцман** (1850–1910)
  - **Николай Прицкер** (1871–1956), основатель юрфирмы Pritzker & Pritzker
    - **Гарри Прицкер** (1893–1957), юрист Pritzker and Pritzker
      - **Ричард С. Прицкер** (род. 1944)
      - **Джоан Прицкер** (1946–1955)
    - **Авраам Прицкер** (1896–1986), патриарх семейного бизнеса
      - **Джей Прицкер** (1922–1999), соучредитель Hyatt
        - **Нэнси Прицкер** (1948–1972)
        - **ТомасПрицкер** (род. 1950), управляющий семейным бизнесом
        - **Джон Прицкер** (род. 1953)
        - **Даниэль Прицкер** (род. 1959), музыкант и режиссер
        - **Джиджи Прицкер** (род. 1962), режиссер
      - **Роберт Прицкер** (1926–2011), основатель Marmon Group
        - **Дженнифер Н. Прицкер** (урожд. Джеймс, 1950), полковник в отставке Национальной гвардии Иллинойса
        - **Линда Прицкер** (род. 1953), буддийский лама
        - **Карен Прицкер** (род. 1958),
        - **Мэтью Прицкер** (род. 1982)
        - **Лизель Мэтьюз** (род. 1984), актриса
      - **Дональд Прицкер** (1932–1972), соучредитель и президент Hyatt
        - **Пенни Прицкер** (род. 1959), 38-й министр торговли США
        - **Энтони Прицкер** (род. 1961)
        - **Джей Роберт Прицкер** (род. 1965), губернатор штата Иллинойс
  - **Джек Николас Прицкер** (1904–1979), девелопер и юрист
    - **Николас Дж. Прицкер** (род. 1944), председатель совета директоров и CEO Hyatt Development

госслужащего и вернулся в родной Чикаго, чтобы стать капиталистом. Он выкупил маленькую лесопилку и крошечный заводик в Орегоне и переехал туда с женой на год, чтобы наладить работу своих приобретений. На начальном этапе отец непосредственно в его бизнесе не участвовал, но когда Джей отважился на следующую покупку (на которую ему не хватало денег), именно репутация отца позволила ему взять в чикагском банке кредит, покрывающий 95% цены сделки. Это было еще одно промышленное предприятие, с трудом сводящее концы с концами, но уже в Огайо. Джею понадобился толковый и надежный директор, и по совету матери он позвал возглавить реорганизацию Colson Co. брата Роберта, работавшего инженером на «чужом» заводе. Так началось восхождение в бизнесе третьего поколения Прицкеров.

Роберт провел успешную реорганизацию приобретения брата, и с тех пор они всегда работали вместе: Джей покупал предприятия, а Роб интегрировал их в формирующийся промышленный конгломерат. В 1964-м Джей купил производителя автомобильных комплектующих Marmon-Herrington Company, и у конгломерата появилось имя, под которым полвека спустя потомки продадут его Баффету: Marmon Group. Но самую импульсивную и самую знаменитую сделку в своей жизни Джей совершил за семь лет до покупки Marmon-Herrington.

Hyatt

Как гласит семейная легенда, как-то в 1957 году Джей Прицкер улетал из аэропорта Лос-Анжелеса и зашел выпить кофе в заведение под названием Fat Eddie's рядом с аэропортом. В кафе было не протолкнуться. Джей заметил, что Fat Eddie's находится на территории отеля под названием Hyatt. Он зашел в лобби и узнал у портье, что в отеле на 150 номеров нет ни одного свободного и, если «он очень хочет здесь заночевать, может купить весь отель».

Джей вернулся в кафе и затеял разговор с его владельцем – Толстым Эдди. Тот рассказал, что построить отель рядом с аэропортом придумал Джек Крауч, но деньги на него дал бизнесмен Хаятт Роберт фон Ден. Отель, по словам Эдди, был забит битком со дня открытия – владельцам даже пришлось удвоить количество номеров. «Я много летал, – рассказывал позже Притцкер Chicago Daily News, – а Hyatt был первым первоклассным отелем, который я когда-либо видел в аэропорту». Джей взял со стола салфетку, написал на ней свое имя, номер телефона, сумму в $2,2 млн и отдал салфетку Толстому Эдди со словами: «Передай Краучу. Это за отель и твое кафе, Эдди».

Когда информация просочилась в прессу, эксперты в один голос заявили, что Прицкер переплатил едва ли не вдвое. Но упрямый Джей через несколько месяцев закрыл сделку, а вскоре отели Hyatt появились около аэропортов Сан-Франциско и Сиэтла. В 1961-м Джей владел уже шестью аэропорт-отелями, и ему снова понадобился компетентный и лояльный директор. Так пришло время бросать юридическую практику младшему брату – Дональду. Под его руководством в следующие 10 лет Hyatt стал самой быстрорастущей сетью отелей в США. Увы, но в 1972 году Дональд Прицкер скоропостижно скончался от сердечного приступа в возрасте всего лишь 39 лет, играя в теннис в собственном отеле в Гавайях. Руководить отельной сетью Джей снова пригласил родню – теперь уже двоюродного брата Николаса, сына Джека Прицкера.

Проблема четвертого поколения

Третье поколение Прицкеров более полувека успешно руководило разрастающимся бизнесом. Главное, что ценили Джей, Боб и их кузен Николас в таком подходе, – это слепое доверие друг к другу, позволявшее не тратить деньги и время на контроль и не заморачиваться оптимизацией запутанных прав собственности семьи, которыми занималась юридическая контора их деда, Pritzker & Pritzker, к тому времени обслуживающая исключительно семейные активы. «Хотя Джей является председателем всего, – рассказывал его двоюродный брат Николас, – семья фактически действует на основе консенсуса. Каждый спонсирует свои собственные проекты, но всегда с молчаливого согласия других».

Джей Роберт Прицкер, губернатор Иллинойса

Томас Прицкер, последний управляющий делами семьи

Любопытно, что Николас Прицкер, основатель семейного бизнеса, оставил сыновьям перед смертью брошюру со своими наставлениями. Брошюра была озаглавлена так: «Ваше единственное бессмертие – это влияние, которое вы оказываете на своих преемников». В случае со вторым и третьим поколением Прицкеров это сработало. Но сначала Авраам, а затем Джей, Боб, Дональд и их кузен Николас так увлеклись расширением бизнеса, что не обращали внимания на следующее, четвертое поколение.

В итоге из пяти детей Джея только старший Том решил делать деловую карьеру – да и то, поговаривают, под сильным давлением отца. Пятеро детей Боба отказались заниматься делом его жизни – холдингом Marmon Group, а двое из троих детей покойного Дональда предпочли бизнесу политическую карьеру. Вне семейного бизнеса оказались и четверо наследников кузена Николаса.

«Никто в семье не имеет права ни на что, пока он не внес свой вклад, делая что-то и делая это хорошо», – так формулировал Джей свое понимание справедливости, считая, что этого вполне достаточно. Это работало, пока в семейном деле участвовали практически все Прицкеры. Но когда большинство представителей четвертого поколения оказались вне семейного бизнеса, система дала сбой.

В 1980-х найти общий баланс интересов многочисленных наследников было практически невозможно. «Я считаю

Прицкеры в 1960-х: Дональд, Джей и Джек (стоят), Роберт и Авраам (сидят)

своей самой большой проблемой сохранение сплоченности семьи, – примерно тогда же признался в интервью новый неформальный лидер семьи Том Прицкер, сын Джея, внук Авраама и правнук Николаса Прицкера. – Очевидно, это становится все труднее по мере того, как разрастаются поколения. В какой-то момент это станет невозможным. Но будет это 30 человек или 130, я не знаю». На тот момент семья насчитывала 29 членов.

Раздел

В 1999-м Джей скончался. По словам Тома, отец хотел сохранить бизнес-империю, но уже понимал, что многочисленная родня не сможет прийти к согласию без конфликтов, и завещал сыну «разобраться во всем этом».

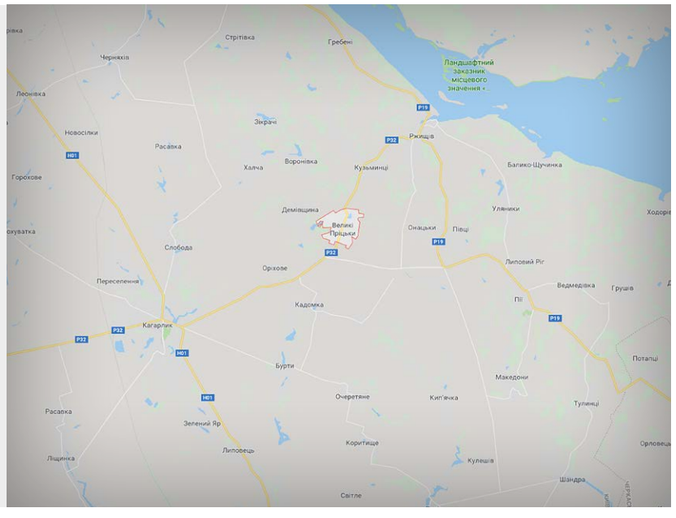
Разбираться пришлось уже через год, когда Том получил по почте шестистраничное письмо, подписанное его братьями Джоном, Дениэлем и несколькими кузенами. В письме родственники сообщали о том, что наняли адвокатов для раздела имущества, и требовали отчета о финансовом состоянии семейных активов. После аудита кузены решили разделить наследие поровну. Выходило ориентировочно по $1,4 млрд на каждого брата или сестру.

«Камелот у нас не получился, – прокомментировал впоследствии Том демарш ближайших родственников, имея в виду управление за круглым столом. – Семья состоит из непохожих людей с разными интересами, они все меньше имеют отношение к бизнесу наших отцов. Нужно относиться к этому с уважением».

На самом деле к этому времени семья полностью отошла от принципов, по которым строили семейный бизнес три предыдущих поколения Прицкеров. Правило «никто не имеет права ни на что, пока не внес свой вклад» перестало работать еще при жизни Джея. Напротив, к этому времени в семье уже процветал «внутренний социализм»: все Прицкеры, независимо от участия в бизнесе, достигнув 25-летнего возраста, получали ежегодные выплаты, возраставшие постепенно от $100 000 до $1 млн. Плюс единовременные выплаты к свадьбе, рождению детей и т. п. Но аппетит приходит во время еды.

Малая родина Прицкеров

В 2015-м Пенни Прицкер, тогдашний министр торговли США, в ходе визита в Украину посетила и Великие Прицки. «Мой прадед Николас, – рассказывала Пенни, – которому тогда было десять лет, вместе со своими родителями около трех дней просидел на чердаке дома, а когда погромы ненадолго утихли, семья обнаружила, что их маленький магазин зерна был полностью разграблен»



Маленькая принцесса – главная роль Лизель Меттьюз

Лизель Прицкер, кузине Тома, было 16, когда ее старшие родственники начали раздел семейного наследия. К этому времени Лизель под более звучной фамилией Метьюз успела сняться в трех кинолентах, в том числе в главной роли фильма «Маленькая принцесса». Едва достигнув совершеннолетия, принцесса Лизель подала в суд на своего отца Боба за продажу активов из ее трастового фонда. Выяснилось, что старшие поколения Прицкеров, начиная с Авраама, ради минимизации налогов на наследство передавали приобретенные активы в трастовые фонды, оформленные на жен, детей и тещ. Таких трастов на момент реорганизации набралось более тысячи. Патриархам в голову не могло прийти, что собственные дети предъявят им претензии в связи с таким способом управления собственностью. В 2005 году Лизель и ее брат Мэтью отсудили у отца по $280 млн.

Следующими под удар попали Том, его кузина Пенни и их дядя Николас, управлявшие семейными активами через Pritzker & Pritzker. Судебное разбирательство Лизель вскрыло, что некоторые приобретения были оформлены ими в тайне от остальных членов семьи. Стоимость уведенного от дележа составила всего $480 млн или около 3% ранее поделенного капитала. «Том создал много миллиардов долларов для своих братьев и сестер, – возмущался претензиями его родственников Мел Кляйн, давний деловой партнер и друг семьи Притцкеров. – Ник и Пенни тоже внесли значительный вклад».

Но пальцем о палец не ударившие для получения «миллиардов Прицкеров» кузены пригрозили управляющему триумвирату судом. Чтобы погасить скандал, те пошли на мировую. Условия дележа их «левого заработка» были засекречены соглашением о конфиденциальности.

«Раздел империи стал самым интересным и напряженным из того, что мне пришлось пережить, – рассказал прессе Том. – Но мы не сумели сделать это в совершенстве».

«Притцкеры имели безупречную и исключительно уважаемую репутацию в Чикаго, во всей стране и во всем мире, – прокомментировал семейную тяжбу Крейг Аронофф, соучредитель и руководитель Family Business Consulting Group. – Все, что произошло, представило семью в другом, не столь лестном свете».

Пенни Прицкер во время визита в Украину

Но имя его живет

Томас Прицкер, так и не продавший свою долю акций холдинга Hyatt, по-прежнему возглавляет совет директоров холдинга. В совет входит и его 38-летний сын Джейсон. Кузены Тома Энтони и Джей Роберт основали инвестиционную компанию Pritzker Group. Их сестра Пенни владеет PSP Partners с дочерними компаниями Pritzker Realty Group, PSP Capital и PSP Growth. С июня 2013 года по январь 2017 года Пенни работала министром торговли США в администрации Барака Обамы. Джей Роберт в 2018 году был избран губернатором своего родного штата Иллинойс. Остальные члены семьи Прицкеров с большей или меньшей скоростью потихоньку проедают доставшиеся им от предков миллиарды.