

A CONVERSATION WITH MR. STANLEY FINK

LEADING THE WAY IN THE COMPETITIVE WORLD OF HIGH FINANCE, SHOWING AN ACTIVE CONCERN FOR THE WELL-BEING OF OTHERS –COLLEAGUES, FAMILY, FRIENDS AND SOCIETY’S MOST ANONYMOUS SOULS ALIKE– ARE TWO AIMS THAT ARE BY NO MEANS IMPOSSIBLE TO RECONCILE. THIS IS PLAIN TO SEE IN THE PROFESSIONAL AND PERSONAL HISTORY OF STANLEY FINK, WHO, APART FROM STEERING ONE OF THE WORLD’S MOST SUCCESSFUL HEDGE FUNDS, GIVES UP TIME, EFFORTS AND MONEY FROM HIS OWN POCKETS TO IMPROVE THE LOT OF SOME OF LIFE’S LESS PRIVILEGED INDIVIDUALS.

From Crumpsall (Manchester) to La Zagaleta, one of several places that you call home [Mr. Fink also has homes in London and France]... From an upbringing in an modest household to a place among the UK financial élite... What have been the most important lessons that you have learnt along the way?

The most important lesson is to try to treat people kindly on your way up – as one day you might meet them on your way down. This was a quote often used by my First Chairman at Man Group, Michael Stone. He was invariably kind and charming to staff, particularly newcomers (like me) and junior staff. It left a lasting impression on me and I have tried to follow the principle.

Drawing upon your own professional experience and your outstanding career in the world of finance and investment, what three golden rules would you give to investors?

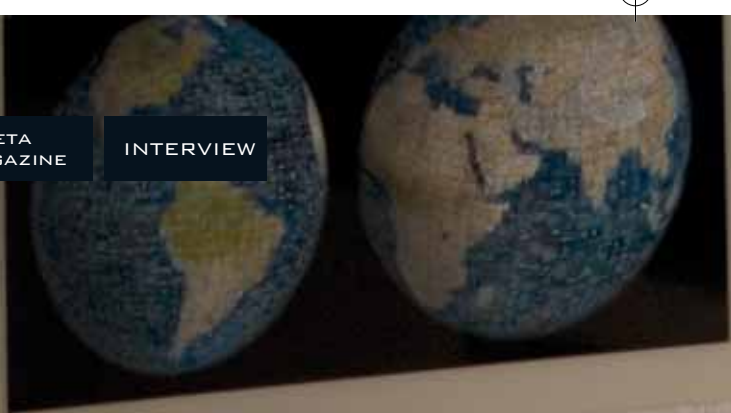
First is you are invariably investing in people as well as a business or product, make sure you can trust the people bringing you the product and running the business. If the people are untrustworthy, there will rarely be a happy outcome.

Second decide in advance, what is your real pain threshold, can you afford to risk or lose 10,000, 100,000 or 1 Million Euros? Do not place a single investment or a group of highly correlated investments where the potential worst case outcome exceeds your financial pain barrier.

Thirdly, wherever possible diversify. Diversification is the closest thing to a free lunch offered in the financial world.

You are often described as a no-nonsense, down-to-earth person who dislikes ostentatious displays of wealth. How does the concept of luxury fit into your life and lifestyle?

This description of me is fairly accurate, however as the years have passed by I will not willingly cramp my family’s enjoyment of our good fortune. So when we do treat ourselves to an unusual luxury, we always check to ensure that a similar or greater sum has been invested in improving the lives of others.



THE CITIES BOOK
THE BEST CITIES
IN THE WORLD



Where does La Zagaleta in particular fit into this vision?

When I first visited La Zagaleta I found it a place as close to paradise as I have witnessed, certainly in Europe. Indeed my screensaver on my office computer in London is a picture of the view over La Zagaleta Golf Course from my home. When I first found the location and plot, I was planning quite a modest home. I did allow my excellent architect Juan Salvador Shvartzberg to encourage me to build a little bigger, to have more room to entertain family and friends.

Under your stewardship, Man Group became the world's largest listed hedge fund manager. Not bad for someone who by his own admission "got into hedge funds by accident" and who "didn't even know what a hedge fund was, or what the business involved".

Over the last 15 years the hedge fund industry has recorded very sustainable growth of more than 20% per annum becoming a \$2,000 Billion industry. Having joined Man when it was a diversified conglomerate, it became fairly clear over the years that we should de-merge our other slower growing businesses and focus on this shooting star. We made several good business decisions including strategic acquisitions before others realised the sustainability of this industry and we had a lot of luck.

Does this strengthen your alleged belief in the forces of fate?

I do believe that fate plays a large random factor in life, but individuals are free to position themselves to be ready when fate offers an opportunity. So in my case, with a desire to go into business from a relatively humble background, I ensured my academic early business career covered mathematics, law, finance and accounting. I also tried to learn the good habits of the most able business people I saw, so when fate brought some business opportunities to me, I was reasonably prepared to take advantage of it.

Hedge funds have been described as "unashamed money-making machines", "enormous reservoirs of cash that take bets on any market, anywhere", "debt-financed betting machines" and even as "financial weapons of mass destruction, lined up like dominoes, ready to collapse in spectacular fashion causing terrible collateral damage along the way". Not a very flattering vision...

The truth is that many hedge funds have the flexibility in their prospectuses to trade a wide variety of markets and derivative instru-

ments to take advantage of differing market opportunities, unlike many traditional portfolio mandates which allow shares and cash or bonds and cash. But if one tackles a difficult golf course like Zagaleta, is it better to have a whole set of golf clubs in your bag – like wedges and seven irons; or is it best to have only the 2 clubs you use the most, i.e. the driver and putter? – so I suggest that for most investors investing with talented and experienced managers, it is better to have more tools at their disposal.

Man Group was famed for its corporate openness, an exponent of something that was once described as "corporate glasnost". Was that a reflection of one of your own personal traits?

When Man became public in order to raise long term capital, the rules of the game clearly changed in terms of requiring more disclosure than private companies or hedge fund managers typically did. This change increased further when Man joined the FTSE-100 about 5 years ago.

In life, I try to always make virtues out of necessities – so we tried to embrace rather than fight the trend and use it as a differentiating factor that our business partners and investors appreciate.

Last year you stepped down as CEO of Man and announced that you wished to spend more time carrying out philanthropic work. How did you arrive at this decision?

I had always wanted to live a balanced life between making money, spending time with my wife and children and helping others through philanthropy. In the early stages of one's career, building a career and making money can become too dominant, so I had always thought that a "semi-retirement" to rebalance my life as I hit fifty was a good thing. Given that business was going well and I was enjoying it, I suspect I might have changed my mind – however I had a real reminder of my own mortality about 3 years ago, when a brain tumour made me realise that no-one is immortal and one's friends and particularly family are much more important than work.

Do you subscribe to the writer Henry Fielding's view that "a rich man without charity is a rogue"?

Yes totally. I have never met anyone who does not possess some time or some money to help charity. As a student I spent time in a youth voluntary service and Round Table helping the poor by volunteering time. As my career took off I started to have more money than time and I refocused my phi-

lanthropy. Recently, I have tried to rebalance my life to have time as well as money and as a result believe it is beholden to spend some of both on charity.

When you stepped down as Man Chief Executive, some observers claimed that it was amid declining returns in the industry and that your departure signalled hedge funds had reached a peak of performance. What is your own view?

This is not the case. AHL, Man's flagship fund has returned nearly 20% for the recent calendar year and the hedge fund industry over 10%. We also see large opportunities in the environment space or carbon finance. My philosophy is always to leave something on the table for the next generation.

These are troubled times in the world of finance. How do you see the current turmoil on the world markets and what are the prospects for hedge funds in particular.

We do indeed live in turbulent times, and there is no doubt that the banking world became very highly leveraged, particularly in sub-prime and secondary real estate after an unprecedented boom.

I believe like all markets, conditions will normalise, which will give opportunities to many styles of hedge funds. In the last year hedge funds focusing on commodities or ones who took a contrarian view on credit or some emerging markets did very well.

There are experts who claim that "philanthropy in the UK is a booming business". Some banks (e.g. Coutts, among others) have special departments that advise the wealthy on the best way, financially speaking, to make donations. What do you say to those who see donation and philanthropy as primarily a business interest?

I believe that the purest philanthropy is totally altruistic, ideally with anonymity between donor and recipient.

However for philanthropists to change the world, they need to be evangelistic to encourage other rich businessmen to multiply the effects. In this regard, if people promote it and build businesses around it – so much the better – provided that it leads to more philanthropy.

You claim that you give away approximately one third of your total income, and have said in the past that you were "brought up in a modest home but my parents would give if there was a good cause". Have you inheri-



ted your charitable streak from your parents?

Yes, they and indeed my late grandparents were a shining example to me.

Have there been any other important figures that have served as role models for you over the years?

Dozens of people – indeed my whole business and personal life is based on role models, usually positive but occasionally negative.

When I see someone who behaves in a certain nice decent way, that causes people around them (including me) to react positively – I always aspire to emulate that type of behavior,

usually successfully. On the other hand when I see the opposite of people behaving in a petty or vindictive way that demoralises people around them (including me), I try to avoid that type of behavior (sadly not always as successfully).

In 2004 you suffered a serious personal setback when you were diagnosed and treated for a benign brain tumour. Surgery, three months recovering.... How did this affect your outlook on life and you view of the world, and to what extent did it influence in your decision to dedica-

te greater personal efforts to philanthropy?

As I said earlier in Q9, it made me resolve to bite the bullet and balance my life. Other than that, it probably made me less quick to get cross or angry as I realised how tiring these emotions can be.

You have joined a select worldwide club of fellow philanthropists such as Bill Gates, Warren Buffet, Sir Tom Hunter, Chris Hohn (TCI), George Robinson, Peter Crudas (CMC Markets), John Duffield (New Star), John Caudwell, John Studfzinski



(HSBC), Harvey McGrath (Man Group) and Arpad Busson (EIM). Mr Busson describes this phenomenon of as “venture philanthropy”. Do you think that’s a good way of describing your activity?

Yes it is. It is a phenomenon that businessmen want to put really quite large amounts of time and money back into society, but they want it to have the maximum impact. So ideally it is deployed in a very focused way to achieve measurable transformational results.

Hedge funds appear to be among those organizations that most put back into society. Funds such as TCI and Ark contribute regularly and generously to charitable organizations/good cause. Increasingly, donation is being seen as a form of investment. How does it benefit companies economically as well as from the point of view of CSR (Corporate Social Responsibility)?

The work and positive activity is worthwhile for its own sake. However I believe it does have a positive business impact economically for a variety of reasons. One of which is the market for high grade human talent. When bright young people want to start off their careers, as well as wanting to join companies who will pay them and train them well, they also look to work for companies with a good reputation – developing the size and scale of CSR helps build that reputation.

How are you applying your management expertise and leadership skills to your new philanthropic activities?

In a wide variety of ways – I am a governor of two secondary schools that I sponsor. I am a trustee of ARK and help with its educational task force. I am a trustee of the Guys & St Thomas’s Charity and chair its Investment Committee which invests about \$1 Billion for charitable purposes. I am also a trustee of several other health and educational charities. I was also a joint founder of HRH Prince Charles Rainforest Foundation.

What are your own views on CSR as a corporate phenomenon?

I think it is here to stay. It has a powerful motivational effect on existing and potential employees.

At ARK’s annual fund-raising gala this year, donors gave nearly \$50 Million in one night. How will this money and other sums raised in the future be used to help others in need or to improve society?

In the case of ARK, there are 3 main themes:
a) Education, the building and running of schools for the most disadvantaged kids in our community.

b) Treatment of HIV, to stop children becoming orphans and keeping them healthy.

c) Deinstitutionalisation – to close down some of the biggest worst run large scale orphanages in Eastern Europe and place the kids with their birth parents, foster parents or more human small scale housing units.

You once said that you would like to be seen as “someone who made a positive difference, through charity or business.” What kind of difference would you like to make?

I would like to make a difference in many ways.

Through example in business, to show that one can succeed whilst remaining a decent human being who treats colleagues and clients well.

Through an example in philanthropy, to show people that living a balanced life and dedicating a good share of ones time and income to others can result in a fulfilling and fun life.

By sharing some of the upbringing of my 3 wonderful children with my wife Barbara. I am really proud of my 3 children, Alexander, Gabriella and Jordan.

You once said in a newspaper interview that you thought that work “is a good example to your children I have three kids and I don’t want them to regard themselves as trust fund kids.” Are there perils involved in leaving large estates to children? What advice would you offer to persons in this situation? Should kids receive a solid grounding in financial skill in order to avoid future pitfalls?

Everyone must make their own decisions on how to bring up their children. I am quite open with mine and they can see the sort of wealth and lifestyle we have. They can also see the effort and sacrifices that went into achieving it.

They do get practical lessons in finance and philanthropy – but might they make mistakes in their personal or business lives – of course! A good parent tries to give them the tools to avoid making mistakes – but then helps them recover if and when they do.

During your tenure, Man has become increasingly involved and participative in the world of culture, entertainment and the arts. One of the best-known examples is the Man-Booker

literary prize. In what other ways is this vocation manifested and to what extent is it a reflection of your own tastes and interests?

We decided to raise Man’s profile as at one point when we entered the FTSE-100 – we were known as the biggest success story no-one had heard of.

We looked at several areas which fitted with our corporate objectives of excellence and would be motivational for our staff and clients.

The Man Booker Literature Prize was one of these, as were several sports sponsorships and other literary and music awards. I did and do love literature, particularly well written fiction.

You are also a very keen sportsman: a regular golf player, skiing, tennis, soccer (Mr. Fink is a Manchester United fan). Is this a reflection of your competitive nature or are there other motivations?

I have always been reasonably competitive and have preferred to participate in sports than to watch it – albeit with the exception of ‘bridge’, I was never particularly gifted at any.

Due to age and old injuries, soccer and tennis are now things of the past but I love skiing and golf. Indeed I recently took up snow boarding!

You have interests in the Hotel Kilimanjaro in the Courchevel ski-resort. Is this related in any way to your love of skiing?

Absolutely – I also love the concept of providing the sort of deluxe services for families with children that was missing when I started taking my family skiing some 20 years ago. My business partner, Philippe Capezone and I are really proud of the hotel.

What else do you enjoy doing in your spare time (if you have any after so many activities)?

I like to read and complete sudoku – where my ambition is to be able to beat my wife and one of her friends who are awesome at this game. I also have quite a few private business projects and investments.

You are still a very young man (50, in September 07?). Apart from your work with philanthropy, and continuing to chair Man’s strategic committee, what other projects do you have for the future?

I am involved in quite a lot of private business ventures with good trusted partners, mainly in real estate and the hotel business.



DESTACAR COMO FIGURA LÍDER EN UN TERRENO TAN COMPETITIVO COMO LAS ALTAS FINANZAS, Y PREOCUPARSE POR EL BIENESTAR DE LOS DEMÁS, TANTO LOS MÁS PRÓXIMOS COMO LAS PERSONAS MÁS ANÓNIMAS DE LA SOCIEDAD, NO SON METAS OPUESTAS EN LA VIDA. ASÍ LO DEMUESTRA LA TRAYECTORIA VITAL Y PROFESIONAL DE STANLEY FINK, QUE ADEMÁS DE SER EL HOMBRE DETRÁS DE UNO DE LOS HEDGE FUNDS MÁS RELEVANTES DEL MUNDO, DEDICA TIEMPO, ESFUERZOS Y DINERO DE SU PROPIO BOLSILLO PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE LOS MÁS NECESITADOS.

Desde la localidad británica de Crumpsall (Manchester, RU) hasta La Zagaleta. El Sr. Fink también tiene casas en Londres y Francia. Desde una infancia en el seno de una familia modesta hasta un lugar entre la élite de las finanzas británicas. ¿Cuáles son las lecciones más importantes que usted ha aprendido por el camino?

Sobre todo que, mientras vas ascendiendo, hay que procurar tratar bien a la gente, ya que es posible que algún día te los vuelvas a encontrar en el camino de vuelta. Es algo que decía muy a menudo mi primer presidente en Man Group, Michael Stone. Era siempre amable y encantador con todo el mundo, sobre todo con los que, como yo, acabábamos de incorporarnos en la empresa y con los integrantes más junior del equipo. Las palabras de Stone me impresionaron mucho y siempre he intentado atenerme a este principio.

Basándose en su propia experiencia y en su destacada carrera en el mundo de las finanzas y la inversión ¿podría enumerar tres reglas de oro para los inversores?

En primer lugar, hay que saber que, en última instancia, estás invirtiendo en personas, además de negocios o productos. Debes comprobar que puedes confiar en las personas que te van a aportar el producto o que están al mando del negocio. Si no se puede confiar en las personas, es casi imposible que el desenlace sea positivo.

Segundo, decide de antemano cuánto dolor estás dispuesto a aguantar; ¿puedes permitirte unas pérdidas de 10.000, 100.000 o 1.000.000 €? No realices jamás ninguna inversión o conjunto de inversiones estrechamente relacionadas entre sí si ves que el peor posible de los desenlaces rebasaría con creces a tu umbral de dolor.

Tercero, siempre que sea posible, hay que diversificar; en el mundo de las finanzas la diversificación es lo más parecido que hay a un almuerzo gratis.

Dicen de usted que es un hombre directo y campechano, y que no le gusta la ostentación. ¿Cómo cabe en su vida el concepto del lujo?

Me parece una descripción bastante ajustada... pero a medida que han ido pasando los años, no he querido impedir que mi familia disfrute de la buena suerte que la vida nos ha dispensado. De modo que si alguna vez nos permitimos algún lujo fuera de lo común, siempre comprobamos antes que hemos dedicado una suma análoga o mayor a algo que haya ayudado a mejorar la vida de los demás.

Y ¿de qué manera cabe La Zagaleta en esta visión?

La primera vez que visité La Zagaleta me pareció lo más parecido al paraíso que he visto, al menos en Europa. De hecho, el salvapantallas que tengo en mi ordenador en Londres es una imagen de las vistas que tengo desde mi casa del campo de golf La Zagaleta. Cuando encontré la ubicación y la parcela, tenía previsto construir una casa modesta. Permití que el arquitecto, Juan Salvador Shvartzberg, me animara a hacerla un poco más grande, para tener más espacio para mis parientes, los amigos...

Bajo su dirección, Man Group se ha convertido en el mayor gestor de hedge funds del mundo de los que cotizan en bolsa. No está nada mal para alguien que, según su propia admisión, “se metió en esto de los hedge funds accidentalmente” y que “no tenía ni idea de lo que era un hedge fund o en qué consistía el negocio”...

A lo largo de los últimos quince años la industria de los hedge funds ha registrado un crecimiento muy sostenido, por encima del 20% anual, y se ha convertido en una industria que mueve unos dos billones de dólares (unos 1.372.000 millones de euros). Yo me incorporé a Man Group cuando era un conglomerado diversificado y, conforme iban pasando los años, me di cuenta de que deberíamos desprendernos de los negocios menos rentables para centrarnos en lo que era claramente la

estrella más fulgurante. Tomamos varias decisiones muy acertadas, entre ellas algunas adquisiciones estratégicas, antes de que los demás se dieran cuenta de la sostenibilidad de esta industria. También tuvimos algo de suerte...

De alguna manera ¿esto refuerza su creencia en la fuerza del destino?

Ciertamente, creo que el destino desempeña un papel importante aunque aleatorio en nuestras vidas. Pero individualmente, las personas somos libres para posicionarnos adecuadamente para cuando el destino nos brinda alguna oportunidad. Veamos mi caso personal: pese a mi procedencia humilde, tenía muchas ganas de entrar en el mundo de los negocios, así que hice todo lo posible para que mi formación académica abarcara matemáticas, derecho, finanzas y contabilidad. También intenté aprender las buenas costumbres de los mejores hombres de negocios. De modo que cuando el destino me brindó algunas oportunidades de negocios, yo contaba más o menos con la preparación para poder aprovecharlas.

Algunos han sido muy duros a la hora de descalificar a los hedge funds: “máquinas descaradas de hacer dinero”, “enormes embalses de dinero metálico que apuestan por cualquier mercado, en cualquier lugar”, “máquinas de apuestas, financiadas por la deuda”, e incluso “armas financieras de destrucción masiva”... No es una visión muy halagadora...

La verdad es que en sus prospectos, muchos hedge funds cuentan con la flexibilidad suficiente para operar en una amplia gama de mercados y en derivados con el fin de aprovecharse de las diversas oportunidades que les brindan los mercados; esto contrasta con el mandato tradicional de las carteras de inversión que solo admiten acciones y metálico o bonos y metálico. Pero, pongamos, si uno se dispone a jugar en un campo de golf difícil como el de La Zagaleta, ¿es mejor salir con un juego completo de palos (wedges, hierros del siete...); o acaso resulta más sensato salir con



solo los dos palos que más utilizas (driver y putter)? De modo que sugiero que para la mayoría de los inversores que operan con un equipo de gestores con talento y experimentados, es mejor tener siempre a su disposición el mayor número de herramientas.

Man Group tenía fama de tener una gran transparencia corporativa y de practicar algo que se denominaba “glasnost corporativo”. ¿Esto tiene que ver con algún rasgo personal suyo?

Cuando Man salió a bolsa con el fin de satisfacer sus necesidades de capital a largo plazo, cambiaron claramente las reglas del juego en lo que se refiere a las necesidades de disclosura, de divulgación respecto a la propia empresa. Nosotros dábamos más información de lo que era habitual entre los hedge funds en aquel entonces. Y esto fue a más cuando Man se integró en el índice selectivo de la Bolsa de Londres, FTSE-100, hace ahora unos cinco años. En la vida, siempre procuro hacer de la necesidad una virtud, de modo que hicimos

lo posible por seguir la tendencia en lugar de resistirnos, y aprovechamos esta circunstancia para diferenciarnos de nuestros rivales; es un rasgo nuestro que gusta a los inversores y a nuestros socios de negocios.

El año pasado, usted dimitió como Consejero Delegado de Man y anunció que quería dedicar más tiempo a las obras filantrópicas. ¿Qué es lo que lo hizo tomar esta decisión?

Siempre quise lograr un equilibrio entre varias facetas de mi vida: ganar dinero, pasar



tiempo con mi esposa y mis hijos y ayudar a los demás a ganar dinero. Cuando uno da sus primeros pasos profesionales, es fácil dejarse absorber por el empeño de construir una carrera y en ganar dinero. De modo que siempre había pensado que, con mis cincuenta años recién cumplidos, me vendría bien una, digamos, “semi-jubilación” para volver a lograr el equilibrio vital. Como los negocios estaban funcionando bien y yo disfrutaba con mi trabajo, sospecho que faltó poco para que yo hubiera cambiado de parecer... Pero hace tres años me sucedió algo que me hizo ver muy claramente mi propia mortalidad: me diagnosticaron un tumor cerebral y me di cuenta de que nadie vive eternamente y que los amigos y la familia son mucho más importantes que el trabajo.

¿Usted está de acuerdo con el escritor Henry Fielding quien aseveró que “un hombre que tiene dinero pero que no tiene caridad no es más que un granuja”

Totalmente. Nunca conocí a nadie que no dispone del tiempo o del dinero suficiente para poder ayudar a una causa benéfica. Cuando yo era estudiante, pasé tiempo en una organización de voluntariado para jóvenes y con la organización benéfica Round Table, ayudando a las personas sin medios dedicándoles algo de mi tiempo. Cuando mi carrera profesional empezó a levantar el vuelo, empecé a tener más dinero que tiempo y reenfoqué mis esfuerzos filantrópicos. Últimamente, he intentado reequilibrar mi vida para poder disponer tanto de tiempo como de dinero y, como consecuencia de ello creo que es para mí un deber dedicar tiempo y dinero a las obras de caridad.

Cuando usted renunció a su cargo de Consejero Delegado de Man Group PLC, algunos observadores decían que era porque en aquel momento caían los beneficios en el sector y que su salida indicaba que los hedge funds habían tocado techo en mate-

ria de rendimiento. ¿Cómo contesta usted a esta interpretación?

No fue el caso. AHL, el buque insignia de Man, obtuvo un retorno de casi el 20% en el último ejercicio, comparada con la media sectorial del 10%. También vemos grandes oportunidades en lo medioambiental y en la financiación de las emisiones de carbono. Mi filosofía particular es: siempre hay que dejar algo encima de la mesa para la generación venidera.

Corren tiempos muy atribulados en el mundo de las finanzas. ¿Como ve usted el panorama tan revuelto de los mercados mundiales y qué perspectivas ve para los hedge funds en concreto?

Ciertamente vivimos tiempos muy turbulentos, y está claro que la gran banca alcanzó unos niveles de apalancamiento financiero muy elevados, sobretudo en hipotecas basura y crédito inmobiliario de segundo nivel después de un boom sin precedentes.

Creo que, al igual que en todos los mercados, las condiciones volverán a recuperar la normalidad, lo que brindará oportunidades a los diversos tipos de hedge funds. En el último ejercicio hubo hedge funds que se centraron en las materias primas o que hicieron suya una postura heterodoxa respecto al crédito, o que apostaron por los mercados emergentes... Estos fondos fueron los que cosecharon los mayores éxitos.

No faltan expertos que afirman que afirman que “la filantropía en el Reino Unido es un negocio que pasa por un boom”. Algunos bancos cuentan con departamentos ad hoc que asesoran a sus clientes más adinerados sobre la mejor manera, desde el punto de vista financiero, de hacer donativos. ¿Cómo contesta usted a los que ven a los donativos y la filantropía principalmente como un negocio?

Creo que la filantropía en estado puro es algo

totalmente altruista; lo ideal es que se practique de forma anónima entre el que da y el que recibe. Sin embargo, para que los filántropos puedan cambiar el mundo necesitan “predicar el evangelio” con el fin de animar a otras personas adineradas, del mundo de los negocios, a multiplicar los efectos. En este sentido, si las personas la promueven y crean un negocio alrededor de la filantropía, ¡pues tanto mejor! Siempre que conduzca a más filantropía, claro está...

Usted afirma que dona aproximadamente la tercera parte de sus ingresos totales, y que usted creció “en un hogar humilde, aunque mis padres siempre hacían un donativo si la causa era buena”. ¿Puede decirse que este rasgo caritativo suyo lo ha heredado de sus progenitores?

Efectivamente, tanto mis padres como mis abuelos me sirvieron de ejemplo.

¿Ha habido más personas que le han servido de ejemplo y como modelo?

Los ha habido a docenas –de hecho, mi vida entera, tanto en lo profesional como en lo personal se basa en modelos; la mayoría son positivos, aunque también hay alguno que otro menos positivo.

Cuando veo a alguien que se comporta de una manera buena y decente, que suscita reacciones positivas de las personas que le rodean (a mí incluido), siempre aspiro a emular ese tipo de comportamiento, y normalmente lo consigo.

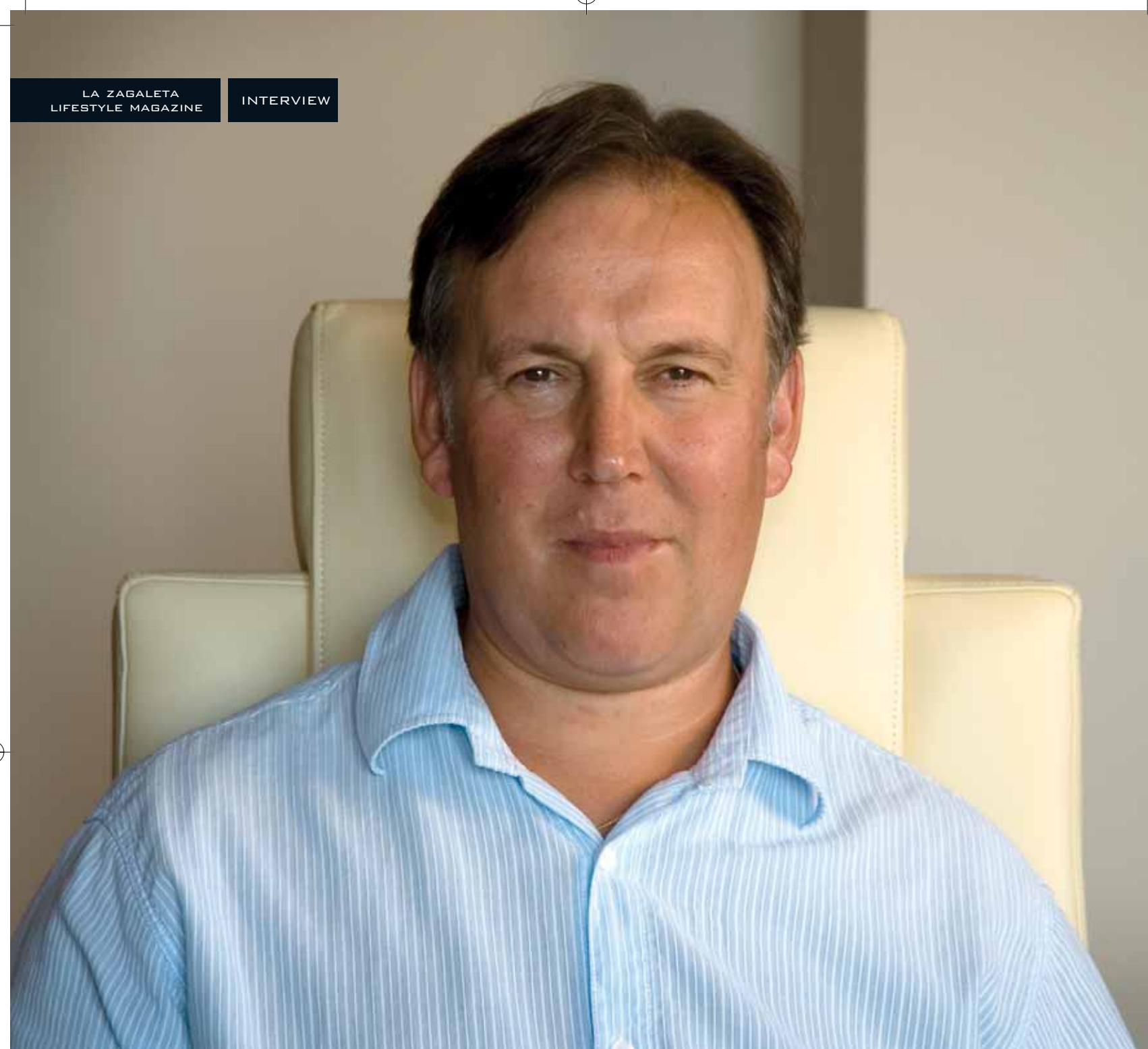
Por lo contrario, cuando veo que alguien se comporta de una manera mezquina y vengativa que desmoraliza a los demás (a mí incluido), intento evitar ese tipo de comportamiento. Desgraciadamente, no siempre lo consigo...

En el año 2004, usted sufrió un grave revés personal cuando se diagnosticó un tumor cerebral. Intervenciones quirúrgicas, tres meses de recuperación...

¿Este contratiempo personal modificó su forma de ver la vida y el mundo?

¿En qué medida influyó en su decisión





de dedicarse más a la filantropía?

Como he comentado antes, me animó a morder la bala y a buscar un equilibrio vital. Asimismo, probablemente hizo que tardara más en enfadarme ya que me di cuenta de lo que llegan a cansar estas emociones.

Usted se ha sumado a un club selecto internacional de filántropos que incluye a Bill Gates, Warren Buffet, Sir Tom Hunter, Chris Hohn (TCI), George Robinson, Peter Crudas (CMC Markets), John Duffield (New Star),

John Caudwell, John Studfzinski (HSBC), Harvey McGrath (Man Group) y Arpad Busson (EIM), entre otros. El Sr. Busson describe este fenómeno como “venture philanthropy” (algo así como “filantropía de riesgo”). ¿Usted cree que es una definición acertada?

Creo que sí. Es todo un fenómeno el que tantos hombres de negocios deseen devolverle a la sociedad una parte sustancial del dinero que ellos han ganado y del tiempo del que dispo-

nen; aunque también intentan que tenga una repercusión. De modo que lo ideal es que la filantropía se utilice de una forma muy enfocada, con el fin de lograr una transformación capaz de ser medida objetivamente.

Los hedge funds parecen encontrarse entre las organizaciones que más devuelven a la sociedad. Fondos como los británicos TCI y Ark contribuyen de forma asidua y con generosidad a las organizaciones benéficas. Cada vez más, los donativos se ven

como una modalidad de inversión. ¿Cómo beneficia a las empresas tanto en lo económico como desde el punto de vista de Responsabilidad Social Corporativa?

El trabajo y la actividad positiva merecen la pena por sí mismos. Sin embargo, creo que incide positivamente en las empresas por varios motivos. Uno es porque existe un mercado para el talento humano de alta calidad. Cuando las personas jóvenes con talento quieren emprender su camino profesional, además de buscar empresas que los contraten, los paguen y los formen, también anhelan trabajar en empresas con una buena reputación. Desarrollar el tamaño y la proporción de la Responsabilidad Social Corporativa de una empresa ayuda a configurar esa reputación. Es un fenómeno que va a durar: tiene un efecto motivador potente sobre los empleados, tanto los actuales como los potenciales.

¿Cómo aplica usted sus habilidades de gestor y sus dotes de liderazgo a sus nuevas actividades filantrópicas?

De muchas maneras: Soy gobernador de dos colegios de enseñanza secundaria de las que también soy patrocinador. Soy miembro del consejo de administración de ARK, de la organización benéfica Guys & St. Thomas' Charity (GSTC) y de varias otras organizaciones que se preocupan por la Sanidad y la Educación. En Ark también participo en el equipo de asuntos educativos, y en GSTC encabezo su comité de inversión que tiene una cartera por un valor de mil millones de dólares (unos 680 millones de euros) que se destina a fines benéficos. También soy socio fundador de la Fundación Príncipe Carlos para la Selva Pluvial.

En la última Gala Anual de ARK, ¿varios donantes aportaron un total de casi 50 millones de dólares (unos 34 millones de euros) en una sola noche! ¿Cómo se utilizará este dinero, y otras sumas que se recauden en el futuro, para ayudar a los que estén sin medios o para mejorar la sociedad?

En el caso de ARK, hay tres áreas principales: Educación. La construcción y el mantenimiento de colegios para los niños más desfavorecidos.

SIDA. Evitar que los niños se conviertan en huérfanos y garantizar su salud. Evitar la vida institucionalizada de los niños. Pretendemos cerrar definitivamente algunos de los "macro-orfanatos" típicos de Europa del

Este y realojar a los niños con sus padres biológicos o adoptivos, o alojarlos en unas unidades residenciales a una escala más humana. **Usted dijo en una ocasión que le gustaría que le recordaran como "una persona que marcó una diferencia positiva, a través de los negocios o a través de las obras benéficas". ¿Cómo le gustaría a usted que fuese esa diferencia?**

Muy variada. Mediante el ejemplo, en el caso de los negocios; mostrar que es posible tener éxito y a la vez ser una persona decente que trata bien a sus compañeros y a sus clientes.

Mediante la filantropía, mostrando a los demás que vivir una vida equilibrada y compartir el tiempo y el dinero con los más desfavorecidos puede hacer que uno se realice personalmente y que disfrute de la vida. Y compartiendo con mi mujer el cuidado de mis 3 hijos maravillosos. Estoy muy orgulloso de mis hijos: Alexander, Gabriella y Jordan.

En una entrevista usted afirmó que cree que el trabajo "es un buen ejemplo para los niños". Dijo que no quería que sus hijos se convirtieran en "niños de fondo fiduciario" ¿Es arriesgado dejar un gran patrimonio a unos niños? ¿Qué consejos ofrecería usted a alguien que se encuentra en una situación parecida? ¿Hay que dar a los niños una formación financiera para evitar peligros más adelante?

Cada uno tiene que decidir cómo quiere educar a sus hijos. Yo soy bastante abierto con los míos y ellos ven claramente qué tipo de riqueza y estilo de vida tenemos. También ven el esfuerzo y sacrificio que han hecho falta para lograrlo.

Reciben clases prácticas de cultura financiera y filantropía, aunque siempre cabrá la posibilidad de que cometan errores en lo personal o en lo profesional, está claro. Un buen padre intenta dar a sus hijos las herramientas necesarias para evitar los errores, pero les echará una mano si y cuando se equivoquen.

Con usted a la cabeza, Man ha ido implicándose cada vez más en la cultura, el ocio y las artes. Un ejemplo claro y muy conocido es el del prestigioso premio literario Man Booker. ¿De qué otras formas se manifiesta esta vocación, y hasta qué punto es un reflejo de los gustos e intereses que tiene usted?

Decidimos aumentar la presencia pública de

Man ya que cuando entramos en el índice bursátil FTSE-100 éramos una empresa con un éxito enorme, pero nadie nos conocía...

Estudiamos 50 campos que encajaban con nuestros objetivos corporativos de excelencia, y que tenían el potencial para motivar a nuestros empleados y clientes.

El Premio Literario Man Booker era una de esas posibilidades, como también lo eran varios deportes y otros premios de literatura y de música. Me encanta la literatura, siempre me ha gustado muchísimo, sobre todo la ficción bien escrita.

A usted le gusta mucho el deporte: es un asiduo de los campos de golf y la pistas de esquí, y de las canchas de tenis y fútbol. ¿Esto viene de su carácter competitivo o existen otras motivaciones?

Siempre he sido razonablemente competitivo y siempre he disfrutado más del deporte practicándolo que como mero espectador – menos el bridge, que nunca se me ha dado demasiado bien.

Por mi edad y debido a viejas lesiones, ya no practico el fútbol y el tenis, pero el esquí y el golf me apasionan. De hecho ¡hace poco hice mis primeros pinitos con el snowboard!

Usted tiene negocios en la estación de esquí de Courchevel, concretamente el Hotel Kilimanjaro. ¿Tiene algo que ver con su pasión por el esquí?

¡Totalmente! Me gusta, además, el concepto de aportar el tipo de servicios de luxe para familias con niños que no existían hace veinte años, cuando yo empecé a tomar vacaciones de esquí con mi familia. Mi socio de negocios, Philippe Capezzone, y yo estamos muy orgullosos del hotel.

Si le queda algo de tiempo libre, ¿con qué otras actividades disfruta?

Me gusta la lectura y disfruto haciendo sudoku –aspiro a ganarles a mi mujer y a una de sus amigas que dominan a la perfección este pasatiempo. También tengo unos cuantos negocios e inversiones particulares en marcha. **Es usted muy joven (cumplió 50 años en septiembre). Aparte de seguir con sus actividades en Man y su obra filantrópica ¿qué otros proyectos tiene?**

Tengo bastantes negocios privados, sobretudo en el mundo inmobiliario y en el sector hotelero, y en los que me acompañan unos socios buenos y en los que confío mucho.