

# 家族办公室 人才战略

——变革时代，薪火相传



# 目录

研究简介	3
前言	4
第一部分：培养人力资本即是推动转型	6
第二部分：有意交接：培养并赋能未来领导者	10
第三部分：稳健治理，助力家族传承	14
第四部分：重审传承：构建社会与文化资本	17
结论：迈向繁荣的未来	21





# 研究简介

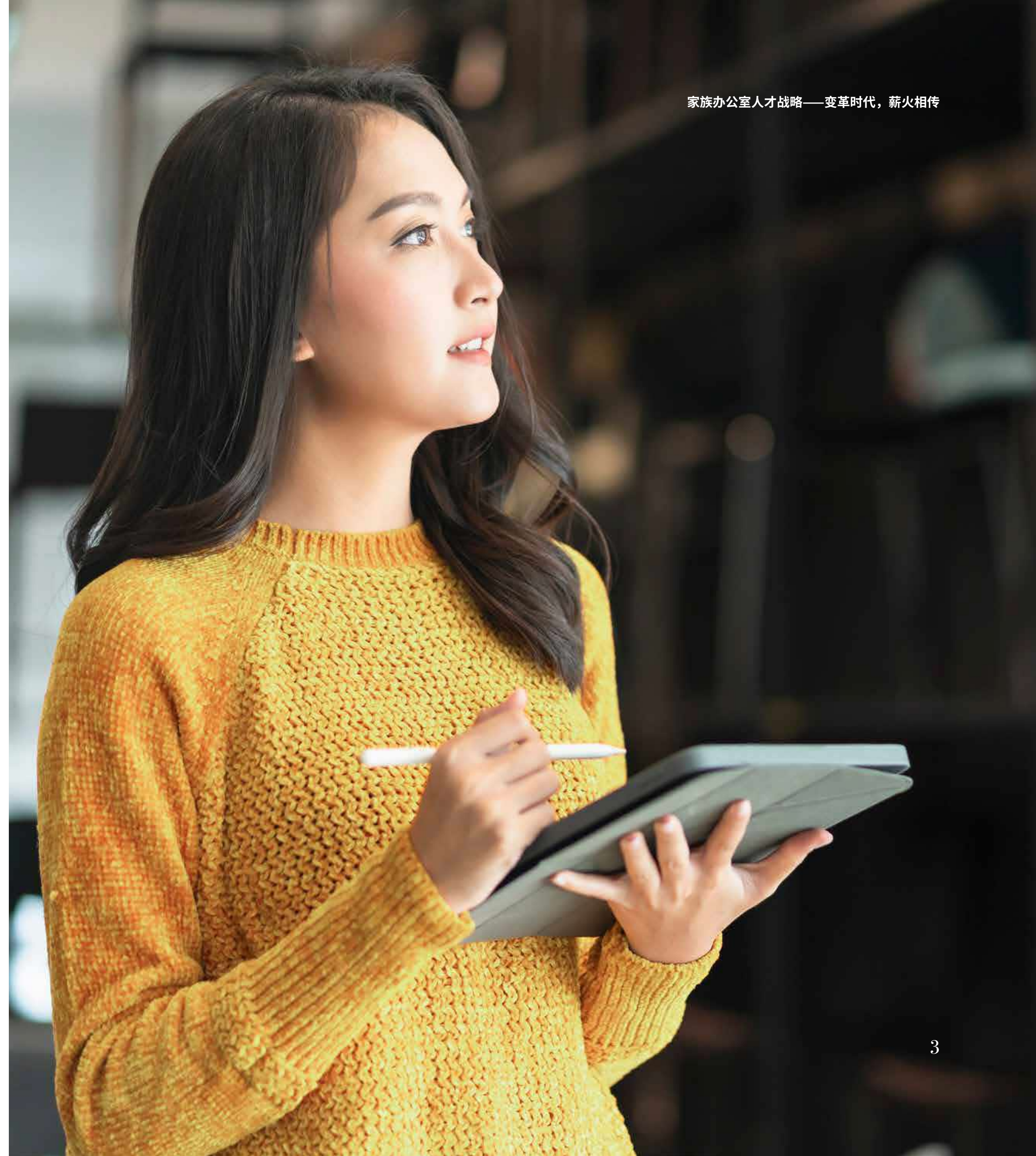
本报告所表达的观点基于亚洲具有影响力的家族以及家族企业、传承保全和人力资本领域专家的见解。本报告由英国《金融时报》旗下研究及思想领导部门 FT Longitude 于 2025 年 7 月至 10 月在星展私人银行的支持下展开研究并撰写制作。星展私人银行与 FT Longitude 谨此鸣谢以下人士的参与和付出：

## 家族办公室及基金会

- **陈禹嘉** (James Chen)，陈一心家族慈善基金 (Chen Yet-Sen Family Foundation) 主席
- **陈敏亮** (Jennifer Chen)，陈一心家族慈善基金 (Chen Yet-Sen Family Foundation) 执行总监
- **哈施·马里瓦拉** (Harsh Mariwala)，马里科公司 (Marico) 创始人兼董事长；「*Harsh Realities: The Making of Marico*」作者
- **里沙布·马里瓦拉** (Rishabh Mariwala)，夏普创投 (Sharpp Ventures) 创始人兼执行合伙人
- **基兰·纳达尔** (Kiran Nadar)，希夫·纳达尔基金会 (Shiv Nadar Foundation) 理事；基兰·纳达尔艺术博物馆 (Kiran Nadar Museum of Art) 主席
- **阿贾伊·皮拉马尔** (Ajay Piramal)，皮拉马尔集团 (Piramal Group) 主席；皮拉马尔基金会 (Piramal Foundation) 创始人

## 专家

- **阿努拉格·贝哈尔** (Anurag Behar)，阿齐姆·普莱姆基金会 (Azim Premji Foundation) 首席执行官
- **钟慧慧** (Stacy Choong)，卫达仕凯德律师事务所 (Withers KhattarWong LLP) 税务及私人客户业务合伙人
- **贾斯廷·克雷格** (Justin Craig)，西北大学凯洛格管理学院 (Kellogg School of Management, Northwestern University) 约翰·L. 沃德家族企业中心 (John L Ward Center for Family Enterprises) 家族企业客座教授兼项目主任；墨西哥蒙特雷科技大学 (Tecnologica de Monterrey) 家族企业荣誉教授；澳大利亚邦德大学 (Bond University) 家族企业客座教授
- **Mark Laudi**，宏宝传媒 (Hong Bao Media) 创始人兼首席执行官
- **林可芯** (Kexin Lim)，普华永道新加坡 (PwC Singapore) 创业及私人企业税务合伙人





# 前言

随着家族财富的积累及影响力的提升，家族领导者开始考量传承之道。首先，就财务层面而言，这需要评估家族企业的实力，衡量其能否在当今经济波动和地缘政治不确定的情况下为后代提供保障。

消费品公司马里科创始人兼董事长哈施·马里瓦拉表示：「我坚信永续传承。」该公司业务如今遍及 25 个国家及地区。「我希望打造一家在我乃至我子孙后代身后依然持续存在的企业。」他说道。

其次，在更广泛的非财务层面上，具有一定影响力的家族将日益关注其对文化和社会的积极贡献。为此，他们既要延续前辈的价值观，同时要为后世树立榜样。

陈一心家族慈善基金主席陈禹嘉表示：「基金会秉承我父亲和祖父传承下来的价值观。他们的行事观念深受『给予即是为他人福祉负责』理念的影响。我们不仅是在资助各类项目，更是在构建能够超越基金会本身而长久存续的捐助方式。」

印度皮拉马尔集团主席兼皮拉马尔基金会创始人阿贾伊·皮拉马尔同样深受前辈行事理念的启发。「我祖父和父亲自我年幼时便向我灌输『*sewa bhav*』精神，讲求无私奉献、乐于付出且不求回报。他们的生活与事业正是这种精神的写照。」他分享道，「正因如此，我们家族向来勇于面对令他人望而却步的挑战。」



那么，亚洲家族应当如何传承金融与非金融遗产？基于星展私人银行的近期研究，本报告认为，这两类传承在很大程度上均依赖于人力资本的发展，即未来领导者所需具备的技能、知识与素质。

我们将重点探讨以下四个关键领域：

1. 人力资本与转型之间存在哪些协同效应
2. 「有意传承」对培养并赋能未来的领导者有何帮助
3. 稳健治理如何助力家族传承
4. 家族如何构建社会与文化资本

#### 本报告探讨了以下资本类型：

- **金融资本：**家族所掌控的货币资产，如现金、投资、企业和房地产，能够创造并维持财富
- **人力资本：**家族成员所需具备的技能、知识、领导力以及个人发展能力，以确保后代能够守护家族遗产
- **社会资本：**家族通过道德经营和慈善事业等公益活动建起信任关系、人脉网络 and 影响力，以及当中所蕴含的无形价值
- **文化资本：**共有的遗产、知识和传统（常以文化活动的形式展现），这是维系家族世代的纽带，也是社会影响力的来源





## 第一部分

# 培养人力资本 即是推动转型

**亚**洲家族企业正迎来重要转折点。新兴技术为提高效率和创造价值开辟了崭新的战略可能。与此同时，全球经济的广泛变化正冲击着传统行业与商业模式，甚至波及到那些曾帮助许多家族积累原始财富的领域。地缘政治的不确定性更让形势变得愈发复杂。

为了应对这些挑战，家族领导者通常会优先考虑企业战略、投资组合管理和新产品开发。但他们也应同样重视对人力资本发展的投资，包

括自我提升与后代培养，从而确保家族成员具备必要的技能和经验，能够在瞬息万变的新时代做出艰难抉择、引领企业前行。

卫达仕凯德律师事务所税务及私人客户业务合伙人钟慧慧指出，家族领导者通常会优先处理商业事务，因为此类事项更易带来即时且可量化的财务回报；相比之下，培养家族人力资本带来的往往则是相对缓慢且无形的回报。因此，家族领导者自然较少将此类举措作为优先选择。



钟慧慧表示：「家族历来更倾向于关注『硬件』，因为此举能够立即使其获得成就感，而且家族成员可以自行做出相关决策。但优秀的领导者同样应当重视『软件』，这便需要他们思考某些棘手问题，例如『我们是否设定了能够激励本世代乃至下代成员的家族使命？』，又如『各代成员是否就共同目标达成共识？』」

### 为守护传承而转型的家族

近年来，家族企业的后继经营者选择摒弃传统，为守护家族未来而寻求转型。他们不再局限于既有的商业模式，而积极投身科技、健康和

可持续发展等高增长领域。近期，许多家族纷纷投资于加密货币<sup>1</sup>以及高科技初创企业和成长型企业。<sup>2</sup>

新加坡的曹氏家族便是典例。曹氏家族依靠航运和重工业起家，历经四代传承，如今其业务板块已拓展至健康与生活方式领域。<sup>3</sup> 曹宝记集团 (Tsao Pao Chee Group) 主席曹慰德 (Chavalit Frederick Tsao) 曾表示：「我们经历了从运输货物到创造价值、从贸易到健康、从资源开采到再生利用的转型历程。」<sup>4</sup>

印度企业家哈施·马里瓦拉于 1990 年创立马里科消费品公司，意在跳

脱其家族传统业务散装食用油的局限，开辟全新的业务领域。此后，他相继创办了护肤诊所卡雅有限公司 (Kaya Limited) 和企业家同行学习平台向上基金会 (ASCENT Foundation)，并将转型作为集团持续发展的核心战略。

马里瓦拉表示：「多年来，马里科已发生巨大转变。公司起初仅经营低利润的贴牌食用油业务，而如今业务覆盖各类高利润快消品，其中包括数字品牌。我们顺应转型浪潮，审视环境变化，不断挖掘新的发展机遇。」

# 「我们顺应转型浪潮， 审视环境变化，不断挖掘 新的发展机遇。」



### 哈施·马里瓦拉

马里科公司创始人兼董事长；  
《Harsh Realities: The Making of Marico》作者



1. <https://www.reuters.com/world/china/asias-wealthy-investors-seek-more-crypto-portfolios-2025-08-21>

2. <https://www.tbsnews.net/analysis/richest-families-southeast-asia-look-next-unicorn-317689>

3. <https://tsaopaochee.com>

4. [https://www.linkedin.com/posts/chavalit-frederick-tsao\\_tpcwellbeingeconomy-wellbeingeconomy-tpc-activity-7341729262854467584-Z\\_A2?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop&rcm=ACoAALXEwAB0duPMEM8wQ0-OUmA4tNT2YkaCag](https://www.linkedin.com/posts/chavalit-frederick-tsao_tpcwellbeingeconomy-wellbeingeconomy-tpc-activity-7341729262854467584-Z_A2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAALXEwAB0duPMEM8wQ0-OUmA4tNT2YkaCag)

## 人力资本推动变革

对所有延续代际传承的家族而言，与时俱进是再熟悉不过的话题。凯洛格管理学院家族企业客座教授贾斯廷·克雷格指出：「每个世代传承的家族都面临着相同的矛盾：既要执守传统，又应拥抱变化。那些能够长久存续的企业，正是懂得如何『以不同方式延续』的企业。」

所谓「以不同方式延续」，意味着坚守助力成就企业的价值观，同时不断革新企业的经营模式、决策机制和价值创造途径。在实践中，这便需要家族在代际交接的过程中有意识地更新人力资本。

「转型始于认识到一代人的成功模式未必能沿用至下一代。」普华永道新加坡创业及私人企业税务合伙人林可芯指出，「能够应对此项挑战的家族，会在推动业务转型的同时，积极培养后代成员的能力和主人翁意识，从而在家族和谐与事业成功之间取得平衡。」

如今，哈施·马里瓦拉之子里沙布·马里瓦拉正通过夏普创投家族办公室，投资颠覆传统消费习惯的数字原生消费品企业，以持续拓展家族的业务板块。

里沙布·马里瓦拉举例阐释道，其家族办公室近期入股了某「颠覆型」公司，该公司采取创新方法运输并

销售消费品。他指出：「洗衣液和地板清洁剂的大部分重量来自液体。那么为何不直接提供核心原料，之后自行兑水？大幅下调的价格足以推动现有行为模式的转变。」

此外，持续转型的原则不仅适用于家族企业，还适用于所有由家族领导的组织机构。阿贾伊·皮拉马尔 (Ajay Piramal) 在谈及家族基金会及其子女阿纳德 (Anand) 和南迪尼 (Nandini) 对基金会的影响时说道：

「家族遗产并非依靠被动继承，而是经由每代人不断重塑而得以传承。」

他阐释道：「后代正以各自的热忱影响我们家族的发展方向。阿纳德积极投身青年发展事业，致力于



为年轻领导者开辟参与国家建设的途径；南迪尼则聚焦可持续发展与水资源管理事业，她深知公平获取水资源既是社会问题，更是环境使命。」

## 人力资本要素

鉴于时代变迁的迫切需求，人力资本要素必须包含调整家族传统业务、创新思维方式，以及在不断变化的经济环境中保持竞争力。家族不仅应允许后代勇敢尝试，更应积极鼓励他们开拓创新。

除了实验精神外，人力资本还必须肩负尽责治理的责任，帮助企业实现稳定的价值创造和价值保全。亚



洲尽责治理研究院 (Stewardship Asia) 在对现有文献的综述中指出，尽责治理的核心原则包括守护家族价值观与使命、营造以主人翁意识为核心的文化，以及在短期与长期目标之间取得平衡。领导者还应努力秉持「行善致远」的理念，将家族传承视为持续、全面的过程。<sup>5</sup>

正如高管辅导公司宏宝传媒创始人兼首席执行官 Mark Laudi 所述，至关重要的一点是，人力资本不应由单

一才能或特质构成，而应整合不同家族成员的个人能力，打造多元化的整体。

他认为：「遵循特定的思维方式或行事模式并不会形成真正的优势。只有当我们意识到其他家族成员同样具有独特的价值，并且这种价值可能恰好与我们自身特质相悖时，我们才能通过认识、欣赏和利用不同视角，获得真正意义上的优势。」

5. [https://www.stewardshipasia.com.sg/docs/saclibraries/default-document-library/spfb-brochure-0913.pdf?sfvrsn=8a5d8fe4\\_1/%20SPFB-brochure-0913%20.pdf](https://www.stewardshipasia.com.sg/docs/saclibraries/default-document-library/spfb-brochure-0913.pdf?sfvrsn=8a5d8fe4_1/%20SPFB-brochure-0913%20.pdf)



### 塑造未来人力资本

- **超越日常，放眼未来：**家族要发挥真正的领导力，需要思考会对家族愿景与使命产生影响的长远问题，并据此评估实现这些目标所需的人力资本。
- **对外求新，对内求稳：**要想保持与时俱进，家族领导下的组织机构必须顺应时代变化，勇于探索新颖理念。同时，为了实现世代传承，这些组织机构还必须明确并坚守核心价值观。
- **激励后代，勇于开拓：**建设人力资本并无万能公式，每代人都将面对独特的挑战，都需要在推动变革与守护传承之间寻求平衡。至为重要的是，领导者务必激励后辈，鼓励他们走出属于自己的道路。



## 第二部分

# 有意交接： 培养并赋能未来领导者

**为**了让年轻世代掌握建设人力资本所需的专业管理能力，家族应确保将上代领导者的职责顺利移交至下代领导者手中。

创始人若能周全考虑卸任时机和形式，便有望最大限度地提高接班人延续传承的能力。相反，创始人迟迟不卸任则可能危及家族传承。

代际交接的核心挑战在于，创始人及家族资深成员可能不愿卸任家族企业或基金会的管理职务，对组织

不再由其掌舵后的发展前景感到格外担忧。

普华永道的研究发现，在中国香港、中国内地和新加坡的家族企业中，有九成尚未制定完善的代际交接计划。<sup>6</sup> 而亚洲地区市值超过 10 亿美元的企业中约 85% 为家族企业，<sup>7</sup> 若将此现象推及整个亚洲，恐将演变为严重的经济问题。

卫达仕凯德律师事务所合伙人钟慧慧提醒道：「创始人直到晚年才移交所有权和管理权是亚洲家族企业

6. <https://www.pwc.com/sg/en/publications/family-business-survey/2021-apac.html>

7. [https://www.researchgate.net/publication/350359330\\_Family\\_business\\_research\\_in\\_Asia\\_review\\_and\\_future\\_directions](https://www.researchgate.net/publication/350359330_Family_business_research_in_Asia_review_and_future_directions)



的常态。他们虽然清楚继任者的重要性，但由于难以选定合适的继任者，往往会选择不断推迟这项决策。而到了必须决策时，已经没有足够时间可用来培训继任者以实现顺利交接了。」

钟慧慧强调，真正的指导需要时间。「交接工作并非一蹴而就，而是持续接触、建立信任和共同学习的过程。」因此，培养继任者是对领导力的重要持续性考验之一。

### 已卸任创始人的四种角色

权力交接是推动传承构建的关键步骤，但前任领导者也不应突然隐退。新任领导者开始履行职务时，前辈的存在能够提供关键的支持与信心。因此，组织务必采取审慎的卸任方案。

凯洛格管理学院克雷格教授分享道，研究此类交接过渡的学者发现，已卸任创始人的角色可大致分为四类。部分创始人将继续扮演家族企业的「管理者」，保留董事会席位，但不再承担运营职责，类似于上市公司中常见的首席执行官转任董事长的模式。例如，在新加坡和中国香港，创始人可能会设立家族信托或控股公司，并担任这些组织机构的顾问或名誉主席。

部分创始人则选择成为「大使」，不再负责管理工作，但会继续代表家族，帮助继任者开拓新机遇。创始人积累的人脉难以直接为新任领导者所用，因此，创始人在促成合作和维系关系方面将发挥巨大作用。

克雷格表示：「要想成为优秀的『大使』，仅出席晚宴或董事会会

议远远不够。前任领导者需要学会成为『战略性烘托』，保持在场、提供支持并给予充分信任，同时避免成为全场焦点。这个角色尤难胜任。」

上述两种角色各有价值，具体发展方向取决于领导者的个性与偏好。不过对于领导者而言，关键在于避免成为其他破坏性角色。有些已卸任创始人的行为模式如同「将军」，虽已不再履职，却坚信企业少了自己便无法运作，因此每当察觉到危机便立刻插手干预。

最后，还有些领导者成为了「君主」，直接拒绝卸任最高职务。「这类『君主型』领导者从未想过退场，甚至将领导权视为自己理应拥有的权利。」克雷格指出，「他们始终高踞『王位』，直到无法继

续或被迫赶退位。在他们眼中，企业就像自己的孩子，甚至是最受宠爱的那个，以至于不愿放手。」



「家族成员  
必须携手并肩。  
文化始于高层，  
因此领导者必须  
营造倡导自主、  
独立、任人唯贤  
和追求卓越  
的价值文化。」



里沙布·马里瓦拉

夏普创投创始人  
兼执行合伙人



## 助力创始人适应角色

正如年轻人在克服失败恐惧或冒充者综合征时亟需支持，有些创始人同样需要借助外力才能适应新获任的非运营职务。因此，家族需要借助教练、心理咨询师或心理学专家，来帮助化解已卸任创始人因身份和地位转变而产生的焦虑。

对于面临此类情况的家族，Laudi的建议是，理解并接纳新生代家族成员独特的优势与局限。他强调：「首先要坦诚地意识到，家族成员并非自愿担任当前角色。而家族关系的价值就在于，接受事实并坚信『我们有责任使企业正常运作，这既是为了子孙后代，更是为了成千上万的员工』。」

无论是现任领导者还是继任者，首要任务都是把握主动权，共同开诚布公地制定领导职务交接计划。但这实则知易行难。领导力咨询公司罗盛咨询 (Russell Reynolds) 针对亚洲家族企业的研究显示，近三分之一的企业将继任与代际更替视为最严峻的挑战之一。<sup>8</sup>

## 企业之外的贡献

充分投资人力资本，意味着即便家族后代选择不在同名或主要家族企业及基金会中任职，也仍然能够为家族福祉贡献力量。有些创始人为了延续传承，可能会强制要求继承人担任预设职务，但这种做法往往适得其反，最终可能削弱而非延续家族的成功。

# 「我们能够确保基金会在传承与未来之间保持良性衔接。」



陈敏亮

陈一心家族慈善基金  
执行总监

系统的领导力与管理课程会讲授适用于各类场景和组织的技能。部分课程还会提供实操性的内部培训，安排「学员」在不同的子公司和职能部门间轮岗。同样，其关键在于培养通用技能，而非为现有组织的特定岗位做准备。

在这方面，亚洲企业所设立的风险投资部门日益发挥重要作用。此类部门使后代能够探索家族现有业务以外的专业领域和行业板块，还能借助专项基金运营创业项目。例如，家族设立「下一代基金」，为每位成年孙辈分配一笔资金，用于投资其所热衷的项目或公益事业，并由家族办公室顾问提供指导。由此，家族有望丰富潜在领导者的技能和经验储备，即便他们最终选择在其他领域施展所长。



8. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/articles/family-enterprises-die-when-leaders-wont-let-go>



## 家族企业的传承规划

- **尽早启动规划：**传承规划应历时数年，包括培养继任者并逐步重塑岗位职责。这通常需要继任者先在家族企业之外积累经验和信誉，同时在内部担任相关职务。
- **寻求外部支持：**外部董事或顾问能够弥补知识缺口，增强创始人对稳妥管理的信心。家族应当物色能在继任者经验不足的领域提供指导和建议的人才。
- **明确规定职责：**以书面形式列明继任安排，以便明确各方职责。当中可包括创始人转任大使或管理职务的条款，帮助其缓解交权的顾虑。
- **沟通达成共识：**清晰的继任计划应指明接班人选，阐明所有权的传承或分配机制，同时确保全体家族成员充分理解并达成共识。





## 第三部分

## 稳健治理， 助力家族传承

**良**好治理是家族传承得以延续，并在后代领导下延续繁荣的关键。清晰且全员认同的政策与流程，将有助于促进传承并指导决策。

皮拉马尔在谈及家族基金会时表示：「我们的治理根植于所有权、问责制和道德领导。我们将自己视为社会资源的守护者，致力对当代与未来世代负责。透明且以价值观为导向的决策，以及协同合作是我们治理的核心要素。」

对许多家族而言，完善的治理结构同样为人力资本建设创造了宝贵机遇。家族后代可轮值董事会席位，从而在未来即将全权负责的领域积累实战经验。这类实践有助揭示代际间在风险偏好和价值观上的差异，使家族有充足的时间应对化解。

普华永道新加坡合伙人林可芯指出：「有些家族会专门划拨投资资金，在家族企业模拟环境中测试不同的治理框架。而有些家族则通过组建



# 「我们将自己视为 社会资源的守护者， 致力对当代与 未来世代负责。」



**阿贾伊·皮拉马尔**

皮拉马尔集团主席  
皮拉马尔基金会创始人

由后代成员、资深商业人士和外部顾问组成工作组来推动转型，在客观性、新颖洞察和责任担当之间达成平衡。」

## 力量源于清晰

克雷格指出，家族若想打造长久的治理结构，可能需要任命外部首席执行官、组建独立董事会，或者遵循上市公司的治理标准。他表示：

「当人们清楚谁在制定决策，以及其所代表的利益时，信任便会产生。」

马里科公司创始人马里瓦拉阐述了自己如何培养儿子沙布接任董事长，但他同时强调，首席执行官的合适人员最终由董事会而非他本人决定。他说道：「归根结底，真正定夺的是首席执行官。我曾目睹错

误抉择毁掉优秀企业，而正确的抉择则能推动企业蓬勃发展。」

马里瓦拉补充道，企业利益应始终优先。「当组织利益与员工、所有者或其他任何利益相关方的利益产生冲突时，应始终以组织利益为先，其他都是次要因素。」

## 理事会凝聚家族

家族可设立理事会并定期召开会议，汇聚家族成员，讨论共同关切的议题。此类会议为年轻成员提供了积极参与家族事务的机会，有利于他们思考家族共同价值观的意义，并引导他们逐步参与特定的决策环节。

陈一心家族慈善基金执行总监陈敏亮表示：「基金会与家族密切合作，

持续审视并优化自身战略。通过定期的家族会议、实地考察以及合作伙伴现场反馈，我们能够确保基金会在传承与未来之间保持良性衔接。」

卫达仕凯德律师事务所合伙人钟慧慧指出，当核心价值观得到清晰阐述，家族冲突会更容易化解。她认为：「当成员能够自问『这项决策是否有助于家族达成使命？』时，相互之间的分歧便可转化为共同学习的机会。家族成员需要意识到，并非每场争论都必须分出输赢。有时当决策已定，就应像接受选举结果那样坦然接受，并且无论结果如何，都要为彼此提供支持。这种习惯必须从年轻时就开始培养。」

钟慧慧建议，家族理事会的会议应由不抱私心的非家族成员主持。她



指出：「会议室中的第三方有助于缓和气氛，化解尖锐表述，引导讨论并突出家族核心价值观，从而使分歧得以化解、方案得以成形。」

### 治理最佳实践

- **制定家族政策：**通过宪章或章程明确家族价值观与愿景，并设定制定决策和解决冲突的规则。
- **鼓励积极参与：**利用治理结构为家族年轻成员提供实践机会，帮助他们积累企业运营知识与经验，使其参与到决策制定和战略规划中。
- **设定明确期望：**确保每代成员清楚理解晋升至领导职位的条件，例如外部工作经验，或在企业不同部门的实地历练。
- **与值得信赖的顾问合作：**由第三方主持讨论，促进广泛参与，引入多元视角。



## 第四部分

## 重审传承： 构建社会与文化资本

如今的传承，尤其对多代家族而言，早已不再局限于金融财富。许多家族转而关注以社会和文化资本为基础、以使命为导向的非金融遗产。

卫达仕凯德律师事务所合伙人钟慧慧指出，亚洲家族日益认识到共同使命的重要性，并开始探索如何确定共同使命并达成共识。「这些家族已不再处于生存模式，他们摆脱了我所说的『贫困怪兽』。」她阐释道，「一旦实现财富自由，他们的关注点便会转变，开始思考『家族财富意义何在？如何改变

传承方式，为后代创造更深远的意义？』」

钟慧慧透露，近期有位富有远见的年轻家族成员向她坦言：「问题的关键不在财富的多少，而在于财富的获得方式」，她对此深表认同，并指出：「许多家族已经意识到，他们需要确立能凝聚所有成员的共同使命。」

普华永道新加坡合伙人林可芯发现，越来越多家族开始提出以价值观为导向的问题，尤其是在税务相关议题上。她指出：「他们不仅希



望了解结构是否具备税务效率，还关注结构的透明度及其与家族使命的契合度。同时，他们希望确保家族办公室在各司法管辖区均秉持诚信原则。」

林可芯还表示，亚洲家族如今更加关注如何利用资本创造社会影响力。她分享道：「关于可持续投资、慈善事业多元化，以及实时数字平台报告问责制的问题正变得日益普遍。如今的讨论已不再局限于合规，而是开始聚焦如何运用家族财富，在保护家族利益的同时推动社会的长远福祉。」

### 人力资本与使命

非金融遗产的积累同样需要人力资本，其重要程度不亚于财富积累与保全，而且范围并不局限于家族后代。对年长的家族成员而言，聚焦

使命往往是全新理念，需要其掌握与以往截然不同的技能和能力。他们可以与年轻家族成员共同学习并培养这些能力。

毕竟，以使命为导向的投资同样需要像经营企业那样的专业精神与严谨态度。慈善事业亦是如此，亚洲家族纷纷设立私人基金会，将慈善活动纳入正式框架，并为年长成员安排具体职责。这方面的典例包括：阿齐姆·普莱姆基基金会、皮拉马尔基金会，以及由技术公司 HCL Technologies 创始人希夫·纳达尔 (Shiv Nadar) 创立的希夫·纳达尔基金会。该基金会旗下拥有超过 18,720 名学生以及 2,953 名教职员工，致力于通过教育赋能个人成长。

阿齐姆·普莱姆基基金会首席执行官阿努拉格·贝哈尔表示：「普莱姆基

夫妇与他们的儿子沙德 (Rishad) 和塔里克 (Tariq) 都在基金会董事会任职。董事会是治理机制，因此他们每个人都在其中发挥着重要作用。作为专业机构，该基金会致力于确保专业与高效，并以此实现其建设公平、公正、人道且可持续社会的愿景。」

### 社会资本：家族人才推动深远变革

慈善基金会为家族成员提供了平台，使其得以施展所长，运用人脉资源推动所关心的事业。陈一心家族慈善基金主席陈禹嘉表示，这不仅能带来极大的满足感，也有助于以家族核心价值观凝聚人心。

「在早期阶段，我们家族成员曾齐聚桌旁，共同思考关键性问题：我们希望留下怎样的传承？」陈禹嘉回忆道，「要让来自不同背景、不同

「最终我们还是一致选择  
专注于幼儿读写能力。  
此议题与我们家族的渊源  
高度契合。」



陈禹嘉

陈一心家族慈善基金  
主席





世代的成员达成共识并非易事，不过最终我们还是一致选择专注于幼儿读写能力。此议题与我们家族的渊源高度契合，尤其体现在我们的首个项目，即在先父的故乡启东市捐建合适的校园图书馆。」

陈敏亮阐释了基金会如何通过精心制定的投资策略推动系统性变革。该策略聚焦克服两大学习障碍，即阅读障碍和视力障碍。

她表示：「这两大障碍本可以有效解决，却因为缺乏广泛投资和系统性行动而长期存在。为此，我们通过采取系统性方法来寻求突破，包括资助研究、试点方案和概念验证。例如，我们通过投资视力矫正技术，证实了采取在校筛查和惠民眼镜这类可负担且可普及的干预措施，能够显著提升教育成效。」

## 推动国家发展

据陈敏亮介绍，其家族基金会与政府及机构展开合作，将多种解决方案融入相关政策和公共卫生体系。她表示：「这当中的关键在于创建可供其他机构借鉴并推广的模式，相比基金会直接参与，这样做能够带来更加深远的影响。」

在这方面，印度皮拉马尔基金会所采用的协作模式亦有相似之处。皮拉马尔指出：「系统性变革的关键，不在于搭建平行体系，而是着力强化现有的治理与服务体系。」

他解读道，其家族基金会通过弥合政府体系与其所服务社区在公共卫生、教育、可持续发展和性别平等关键领域的鸿沟，已成功推动印度的发展变革。

随后，基金会根据当地需求部署各种工具和资源，帮助增强政府统筹协调的能力。

「印度虽然已在新型疫苗、诊断技术和临床方案等上游创新领域取得可喜进展，但在中游基础设施交付方面，尤其是农村地区，依然存在严重瓶颈。」他说道，「若要弥合这种差距，必须强化制度能力建设，并投资那些能将构想转化为成果的组织架构、运作流程和人才队伍。」

如今，皮拉马尔将政府视为其家族基金会实力雄厚的合作伙伴。他分享道：「我们在创新上每投入一美元，政府就会投入二十至三十美元，以确保将创新成果推广至各个邦区。」

## 文化资本：以艺术连通未来

除了通过教育赋能个人，希夫·纳达尔基金会还致力于发展文化资本。隶属于该基金会的基兰·纳达尔艺术博物馆现已成为德里发展尤为迅速的文化中心，汇集各类艺术展览、行为艺术和引人深省的研讨活动。

馆长基兰·纳达尔兼任希夫·纳达尔基金会理事，她分享道，其早期藏品选择往往带有浓厚的个人色彩。她表示：「我起初致力于发掘尚属小众的艺术家，尤其是来自南亚及东南亚的女性艺术家。我现在依然认为，印度摄影师尚未得到应有的认可，而我们正通过购买并展示此类作品来改变这种状况。」

目前，约 10 万平方米崭新空间的开发工作正在稳步推进中。随着博

物馆持续扩张，纳达尔深感责任重大，因而矢志妥善守护藏品，以供后人欣赏艺术和增长见识。她分享道：「我希望自己的藏品能在我身后继续存在，让后人能够从中有所感悟。这座艺术博物馆不仅是为了当代人而建，更是为了未来的世世代代而建。」





纳达尔对艺术收藏与家族传承之间关系的见解，恰好呼应了此前专题报告《家族办公室艺术品投资——定格热爱，跨越世代》<sup>9</sup>中所述的部分观点。该报告深入探讨了以下几个议题：艺术收藏为何与慈善事业密切相关，艺术收藏如何促使收藏家支持亚洲小众艺术家群体，以及艺术如何搭建起与家族后世连接的桥梁。

这并非是要淡化艺术品作为资产类别在亚洲认可度日益增长的趋势，中国香港特别行政区和新加坡市场中活跃的博览会足以印证；而是要强调，投资于杰出的绘画与雕塑作品，将有助于守护并巩固家族传承。正如收藏家们所述，严肃收藏或将开启「跃向未知」的大门，而这同样需要持续积累新的技能与知识。

「我现在依然认为，印度摄影师尚未得到应有的认可，而我们正在努力改变这种状况。」



基兰·纳达尔

基兰·纳达尔艺术博物馆  
创始人兼馆长

### 重新审视传承

- **开放看待传承：**所有企业都会随着时间推移不断演变，家族后代或许更倾向于投身相关领域的活动，例如以使命为导向的事业和慈善活动。虽然这不同于企业发展的传统路径，但同样能够守护家族传承。
- **保持包容态度：**每位家族成员，包括家族中的长者，都可能有各自的兴趣领域，并希望在家族使命的驱动下展开探索。家族应推动沟通交流，以明确关键重点与目标。
- **投资技能培养：**建立并运营新业务需要与经营家族传统企业同样的专业水准。相关人员需要获取支持与指导，并有可能需要第三方顾问的协助。
- **设定明确目标：**家族准备在以使命为导向的事业和慈善活动上投入多少资源？如何评估和监督项目？领导者应如何确保问责？

9. [https://www.dbs.com.sg/iwov-resources/media/pdf/wealth-planning/why-family-offices-are-focusing-on-art.pdf?cid=sg:en:cbg:pb:web:ft:bran:art:na:na:na:ftwp\\_article1](https://www.dbs.com.sg/iwov-resources/media/pdf/wealth-planning/why-family-offices-are-focusing-on-art.pdf?cid=sg:en:cbg:pb:web:ft:bran:art:na:na:na:ftwp_article1)



## 结论： 迈向繁荣的未来

**每**位家族领导者都期望后代能顺利接任，延续传承。然而，所有家族都必须顺应瞬息万变的世界，适应不同掌舵者的领导风格。保全财富和守护传承，需要依赖务实而灵活的延续方式。

传承的关键，在于确保每代人都能遵循自身的意愿，以契合时代特色的方式经营家族企业。如果成员不愿在家族企业任职，亦能通过家族慈善基金会或家族办公室等其他途径贡献力量。

更重要的是，这种参与不应流于形式，而应通过积极投入并提出新理

念来发挥实质作用。皮拉马尔表示：「我们认为代际对话至关重要，将有助于融合智慧延续与创新愿景。」

人力资本是应对挑战的核心所在。家族必须鼓励变革，并为全体成员提供周全支持，以支持他们作出艰难抉择。家族成员还需在帮助下积累新知，以便在组织内外开拓新的事业。

当今家族领导者的继任者若能具备上述能力，即便他们所创办的企业或支持的项目与家族现有业务迥然不同，依然极有潜力取得成功。





**李文修**

集团主管  
财富规划、家族办公室和保险业务  
woonshiulee@dbs.com



**孙翠玲**

集团副主管  
财富规划、家族办公室和保险业务  
aidasoon@dbs.com



**劉永利**

财富规划师  
财富规划、家族办公室和保险业务  
eddielauw@dbs.com





本报告由英国《金融时报》旗下研究及思想领导部门 FT Longitude 撰写制作。