

# 家族辦公室 人才戰略

——變革時代，薪火相傳



# 目錄

研究簡介	3
前言	4
第一部分：培養人力資本即是推動轉型	6
第二部分：有意交接：培養並賦能未來領導者	10
第三部分：穩健治理，助力家族傳承	14
第四部分：重審傳承：構建社會與文化資本	17
結論：邁向繁榮的未來	21





# 研究簡介

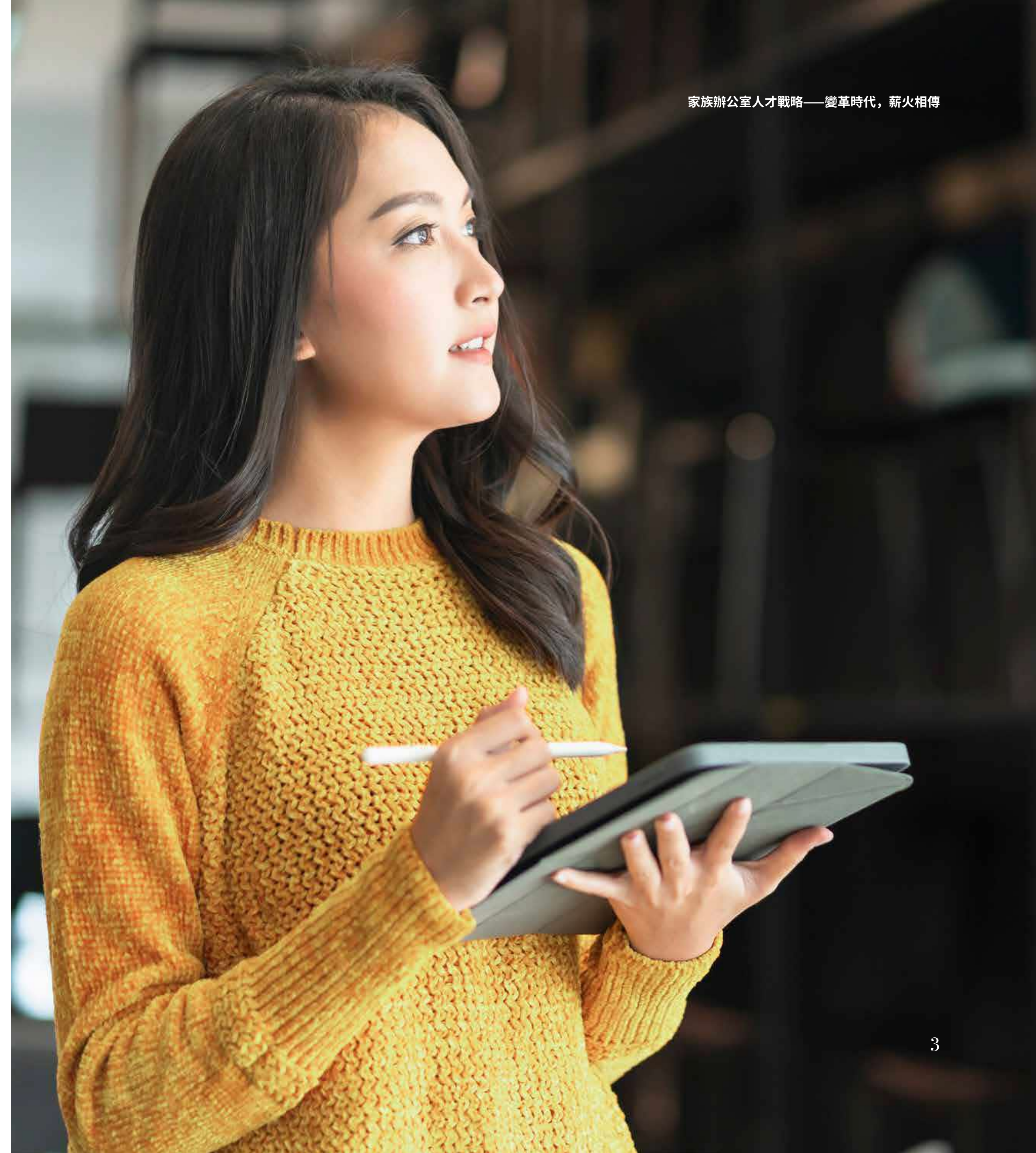
本報告所表達的觀點基於亞洲具有影響力的家族以及家族企業、傳承保全和人力資本領域專家的見解。本報告由英國《金融時報》旗下研究及思想領導部門 FT Longitude 於 2025 年 7 月至 10 月在星展私人銀行的支持下展開研究並撰寫製作。星展私人銀行與 FT Longitude 謹此鳴謝以下人士的參與和付出：

## 家族辦公室及基金會

- **陳禹嘉** (James Chen)，陳一心家族慈善基金 (Chen Yet-Sen Family Foundation) 主席
- **陳敏亮** (Jennifer Chen)，陳一心家族慈善基金 (Chen Yet-Sen Family Foundation) 執行總監
- **哈施·馬里瓦拉** (Harsh Mariwala)，馬里科公司 (Marico) 創始人兼董事長；「*Harsh Realities: The Making of Marico*」作者
- **里沙布·馬里瓦拉** (Rishabh Mariwala)，夏普創投 (Sharrp Ventures) 創始人兼執行合夥人
- **基蘭·納達爾** (Kiran Nadar)，希夫·納達爾基金會 (Shiv Nadar Foundation) 理事；基蘭·納達爾藝術博物館 (Kiran Nadar Museum of Art) 主席
- **阿賈伊·皮拉馬爾** (Ajay Piramal)，皮拉馬爾集團 (Piramal Group) 主席；皮拉馬爾基金會 (Piramal Foundation) 創始人

## 專家

- **阿努拉格·貝哈爾** (Anurag Behar)，阿齊姆·普萊姆基金會 (Azim Premji Foundation) 首席執行官
- **鐘慧慧** (Stacy Choong)，衛達仕凱德律師事務所 (Withers KhattarWong LLP) 稅務及私人客戶業務合夥人
- **賈斯廷·克雷格** (Justin Craig)，西北大學凱洛格管理學院 (Kellogg School of Management, Northwestern University) 約翰·L. 沃德家族企業中心 (John L Ward Center for Family Enterprises) 家族企業客座教授兼項目主任；墨西哥蒙特雷科技大學 (Tecnologica de Monterrey) 家族企業榮譽教授；澳大利亞邦德大學 (Bond University) 家族企業客座教授
- **Mark Laudi**，宏寶傳媒 (Hong Bao Media) 創始人兼首席執行官
- **林可芯** (Kexin Lim)，普華永道新加坡 (PwC Singapore) 創業及私人企業稅務合夥人





# 前言

隨著家族財富的積累及影響力的提升，家族領導者開始考量傳承之道。首先，就財務層面而言，這需要評估家族企業的實力，衡量其能否在當今經濟波動和地緣政治不確定的情況下為後代提供保障。

消費品公司馬里科創始人兼董事長哈施·馬里瓦拉表示：「我堅信永續傳承。」該公司業務如今遍及 25 個國家及地區。「我希望打造一家在我乃至我子孫後代身後依然持續存在的企業。」他說道。

其次，在更廣泛的非財務層面上，具備一定影響力的家族將日益關注其對文化和社會的積極貢獻。為此，他們既要延續前輩的價值觀，同時要為後世樹立榜樣。

陳一心家族慈善基金主席陳禹嘉表示：「基金會秉承我父親和祖父傳承下來的價值觀。他們的行事觀念深受『給予即是為他人福祉負責』理念的影響。我們不僅是在資助各類項目，更是在構建能夠超越基金會本身而長久存續的捐助方式。」

印度皮拉馬爾集團主席兼皮拉馬爾基金會創始人阿賈伊·皮拉馬爾同樣深受前輩行事理念的啟發。「我祖父和父親自我年幼時便向我灌輸『*sewa bhav*』精神，講求無私奉獻，樂於付出且不求回報。他們的生活與事業正是這種精神的寫照。」他分享道，「正因如此，我們家族向來勇於面對令他人望而卻步的挑戰。」



那麼，亞洲家族應當如何傳承金融與非金融遺產？基於星展私人銀行的近期研究，本報告認為，這兩類傳承在很大程度上均依賴於人力資本的發展，即未來領導者所需具備的技能、知識與素質。

我們將重點探討以下四個關鍵領域：

1. 人力資本與轉型之間存在哪些協同效應
2. 「有意傳承」對培養並賦能未來的領導者有何幫助
3. 穩健治理如何助力家族傳承
4. 家族如何構建社會與文化資本

#### 本報告探討了以下資本類型：

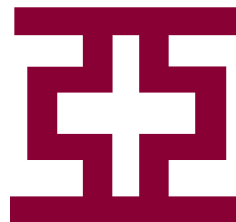
- **金融資本：**家族所掌控的貨幣資產，如現金、投資、企業和房地產，能夠創造並維持財富
- **人力資本：**家族成員所需具備的技能、知識、領導力以及個人發展能力，以確保後代能夠守護家族遺產
- **社會資本：**家族通過道德經營和慈善事業等公益活動建起信任關係、人脈網絡和影響力，以及當中所蘊含的無形價值
- **文化資本：**共有的遺產、知識和傳統（常以文化活動的形式展現），這是維繫家族世代的紐帶，也是社會影響力的來源





## 第一部分

# 培養人力資本 即是推動轉型

 亞洲家族企業正迎來重要轉捩點。新興技術為提高效率 and 創造價值開闢了嶄新的戰略可能。與此同時，全球經濟的廣泛變化正衝擊著傳統行業與商業模式，甚至波及到那些曾幫助許多家族積累原始財富的領域。地緣政治的不確定性更讓形勢變得愈發複雜。

為了應對這些挑戰，家族領導者通常會優先考慮企業戰略、投資組合管理和新產品開發。但他們也應同樣重視對人力資本發展的投資，包

括自我提升與後代培養，從而確保家族成員具備必要的技能和經驗，能夠在瞬息萬變的新時代做出艱難抉擇、引領企業前行。

衛達仕凱德律師事務所稅務及私人客戶業務合夥人鐘慧慧指出，家族領導者通常會優先處理商業事務，因為此類事項更易帶來即時且可量化的財務回報；相比之下，培養家族人力資本帶來的往往則是相對緩慢且無形的回報。因此，家族領導者自然較少將此類舉措作為優先選擇。



鐘慧慧表示：「家族歷來更傾向於關注『硬件』，因為此舉能夠立即使其獲得成就感，而且家族成員可以自行做出相關決策。但優秀的領導者同樣應當重視『軟件』，這便需要他們思考某些棘手問題，例如『我們是否設定了能夠激勵本世代乃至下代成員的家族使命？』，又如『各代成員是否就共同目標達成共識？』」

### 為守護傳承而轉型的家族

近年來，家族企業の後繼經營者選擇摒棄傳統，為守護家族未來而尋求轉型。他們不再局限於既有的商業模式，而積極投身科技、健康和

可持續發展等高增長領域。近期，許多家族紛紛投資於加密貨幣<sup>1</sup> 以及高科技初創企業和成長型企業。<sup>2</sup>

新加坡的曹氏家族便是典例。曹氏家族依靠航運和重工業起家，歷經四代傳承，如今其業務板塊已拓展至健康與生活方式領域。<sup>3</sup> 曹寶記集團 (Tsao Pao Chee Group) 主席曹慰德 (Chavalit Frederick Tsao) 曾表示：「我們經歷了從運輸貨物到創造價值、從貿易到健康、從資源開採到再生利用的轉型歷程。」<sup>4</sup>

印度企業家哈施·馬里瓦拉於 1990 年創立馬里科消費品公司，意在

跳脫其家族傳統業務散裝食用油的局限，開闢全新的業務領域。此後，他相繼創辦了護膚診所卡雅有限公司 (Kaya Limited) 和企業家同行學習平臺向上基金會 (ASCENT Foundation)，並將轉型作為集團持續發展的核心戰略。

馬里瓦拉表示：「多年來，馬里科已發生巨大轉變。公司起初僅經營低利潤的貼牌食用油業務，而如今業務覆蓋各類高利潤快消品，其中包括數字品牌。我們順應轉型浪潮，審視環境變化，不斷挖掘新的發展機遇。」

## 「我們順應轉型浪潮，審視環境變化，不斷挖掘新的發展機遇。」



### 哈施·馬里瓦拉

馬里科公司創始人兼董事長；  
「*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)



## 人力資本推動變革

對所有延續代際傳承的家族而言，與時俱進是再熟悉不過的話題。凱洛格管理學院家族企業客座教授賈斯廷·克雷格指出：「每個世代傳承的家族都面臨著相同的矛盾：既要執守傳統，又應擁抱變化。那些能夠長久存續的企業，正是懂得如何『以不同方式延續』的企業。」

所謂「以不同方式延續」，意味著堅守助力成就企業的價值觀，同時不斷革新企業的經營模式、決策機制和價值創造途徑。在實踐中，這便需要家族在代際交接的過程中有意識地更新人力資本。

「轉型始於認識到一代人的成功模式未必能沿用至下一代。」普華永道新加坡創業及私人企業稅務合夥人林可芯指出，「能夠應對此項挑戰的家族，會在推動業務轉型的同時，積極培養後代成員的能力和主人翁意識，從而在家族和諧與事業成功之間取得平衡。」

如今，哈施·馬里瓦拉之子里沙布·馬里瓦拉正通過夏普創投家族辦公室，投資顛覆傳統消費習慣的數字原生消費品企業，以持續拓展家族的業務板塊。

里沙布·馬里瓦拉舉例闡釋道，其家族辦公室近期入股了某「顛覆型」公司，該公司採取創新方法運

輸並銷售消費品。他指出：「洗衣液和地板清潔劑的大部分重量來自液體。那麼為何不直接提供核心原料，之後自行兌水？大幅下調的價格足以推動現有行為模式的轉變。」

此外，持續轉型的原則不僅適用於家族企業，還適用於所有由家族領導的組織機構。阿賈伊·皮拉馬爾 (Ajay Piramal) 在談及家族基金會及其子女阿納德 (Anand) 和南迪尼 (Nandini) 對基金會的影響時說道：「家族遺產並非依靠被動繼承，而是經由每代人不斷重塑而得以傳承。」

他闡釋道：「後代正以各自的熱忱影響我們家族的發展方向。阿納德積極投身青年發展事業，致力於



為年輕領導者開闢參與國家建設的途徑；南迪尼則聚焦可持續發展與水資源管理事業，她深知公平獲取水資源既是社會問題，更是環境使命。」

## 人力資本要素

鑒於時代變遷的迫切需求，人力資本要素必須包含調整家族傳統業務、創新思維方式，以及在不斷變化的經濟環境中保持競爭力。家族不僅應允許後代勇敢嘗試，更應積極鼓勵他們開拓創新。

除了實驗精神外，人力資本還必須肩負盡責治理的責任，幫助企業實現穩定的價值創造和價值保全。亞



洲盡責治理研究院 (Stewardship Asia) 在對現有文獻的綜述中指出，盡責治理的核心原則包括守護家族價值觀與使命、營造以主人翁意識為核心的文化，以及在短期與長期目標之間取得平衡。領導者還應努力秉持「行善致遠」的理念，將家族傳承視為持續、全面的過程。<sup>5</sup>

正如高管輔導公司宏寶傳媒創始人兼首席執行官 Mark Laudi 所述，至關重要的是，人力資本不應由單

一才能或特質構成，而應整合不同家族成員的個人能力，打造多元化的整體。

他認為：「遵循特定的思維方式或行事模式並不會形成真正的優勢。只有當我們意識到其他家族成員同樣具有獨特的價值，並且這種價值可能恰好與我們自身特質相悖時，我們才能通過認識、欣賞和利用不同視角，獲得真正意義上的優勢。」

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)



### 塑造未來人力資本

- **超越日常，放眼未來：**家族要發揮真正的領導力，需要思考會對家族願景與使命產生影響的長遠問題，並據此評估實現這些目標所需的人力資本。
- **對外求新，對內求穩：**要想保持與時俱進，家族領導下的組織機構必須順應時代變化，勇於探索新穎理念。同時，為了實現世代傳承，這些組織機構還必須明確並堅守核心價值觀。
- **激勵後代，勇於開拓：**建設人力資本並無萬能公式，每代人都將面對獨特的挑戰，都需要在推動變革與守護傳承之間尋求平衡。至為重要的是，領導者務必激勵後輩，鼓勵他們走出屬於自己的道路。



## 第 二 部 分

# 有意交接： 培養並賦能未來領導者

**為**了讓年輕世代掌握建設人力資本所需的專業管理能力，家族應確保將上代領導者的職責順利移交至下代領導者手中。

創始人若能周全考慮卸任時機和形式，便有望最大限度地提高接班人延續傳承的能力。相反，創始人遲遲不卸任則可能危及家族傳承。

代際交接的核心挑戰在於，創始人及家族資深成員可能不願卸任家族企業或基金會的管理職務，對組織

不再由其掌舵後的發展前景感到格外擔憂。

普華永道的研究發現，在中國香港、中國內地和新加坡的家族企業中，有九成尚未制定完善的代際交接計畫。<sup>6</sup> 而亞洲地區市值超過 10 億美元的企業中約 85% 為家族企業，<sup>7</sup> 若將此現象推及整個亞洲，恐將演變為嚴重的經濟問題。

衛達仕凱德律師事務所合夥人鐘慧慧提醒道：「創始人直到晚年才移交所有權和管理權是亞洲家族企業的

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)



常態。他們雖然清楚繼任者的重要性，但由於難以選定合適的繼任者，往往會選擇不斷推遲這項決策。而到了必須決策時，已經沒有足夠時間可用來培訓繼任者以實現順利交接了。」

鐘慧慧強調，真正的指導需要時間。「交接工作並非一蹴而就，而是持續接觸、建立信任和共同學習的過程。」因此，培養繼任者是對領導力的重要持續性考驗之一。

### 已卸任創始人的四種角色

權力交接是推動傳承構建的關鍵步驟，但前任領導者也不應突然隱退。新任領導者開始履行職務時，前輩的存在能夠提供關鍵的支持與信心。因此，組織務必採取審慎的卸任方案。

凱洛格管理學院克雷格教授分享道，研究此類交接過渡的學者發現，已卸任創始人的角色可大致分為四類。部分創始人將繼續扮演家族企業的「管理者」，保留董事會席位，但不再承擔運營職責，類似於上市公司中常見的首席執行官轉任董事長的模式。例如，在新加坡和中國香港，創始人可能會設立家族信託或控股公司，並擔任這些組織機構的顧問或名譽主席。

部分創始人則選擇成為「大使」，不再負責管理工作，但會繼續代表家族，幫助繼任者開拓新機遇。創始人積累的人脈難以直接為新任領導者所用，因此，創始人在促成合作和維繫關係方面將發揮巨大作用。

克雷格表示：「要想成為優秀的『大使』，僅出席晚宴或董事會會

議遠遠不夠。前任領導者需要學會成為『戰略性烘托』，保持在場、提供支持並給予充分信任，同時避免成為全場焦點。這個角色尤難勝任。」

上述兩種角色各有價值，具體發展方向取決於領導者的個性與偏好。不過對於領導者而言，關鍵在於避免成為其他破壞性角色。有些已卸任創始人的行為模式如同「將軍」，雖已不再履職，卻堅信企業少了自己便無法運作，因此每當察覺到危機便立刻插手干預。

最後，還有些領導者成為了「君主」，直接拒絕卸任最高職務。「這類『君主型』領導者從未想過退場，甚至將領導權視為自己理應擁有的權利。」克雷格指出，「他們始終高踞『王位』，直到無法繼

續或被迫趕退位。在他們眼中，企業就像自己的孩子，甚至是最受寵愛的那個，以至於不願放手。」



「家族成員  
必須攜手並肩。  
文化始於高層，  
因此領導者必須  
營造倡導自主、  
獨立、任人唯賢  
和追求卓越的  
價值文化。」



里沙布·馬里瓦拉

夏普創投創始人  
兼執行合夥人



### 助力創始人適應角色

正如年輕人在克服失敗恐懼或冒充者症候群時亟需支持，有些創始人同樣需要借助外力才能適應新獲任的非運營職務。因此，家族需要借助教練、心理諮詢師或心理學專家，來幫助化解已卸任創始人因身份和地位轉變而產生的焦慮。

對於面臨此類情況的家族，Laudi的建議是，理解並接納新生代家族成員獨特的優勢與局限。他強調：「首先要坦誠地意識到，家族成員並非自願擔任當前角色。而家族關係的價值就在於，接受事實並堅信『我們有責任使企業正常運作，這既是為了子孫後代，更是為了成千上萬的員工』。」

無論是現任領導者還是繼任者，首要任務都是把握主動權，共同開誠佈公地制定領導職務交接計畫。但這實則知易行難。領導力諮詢公司羅盛諮詢 (Russell Reynolds) 針對亞洲家族企業的研究顯示，近三分之一的企業將繼任與代際更替視為最嚴峻的挑戰之一。<sup>8</sup>

### 企業之外的貢獻

充分投資人力資本，意味著即便家族後代選擇不在同名或主要家族企業及基金會中任職，也仍然能夠為家族福祉貢獻力量。有些創始人為了延續傳承，可能會強制要求繼承人擔任預設職務，但這種做法往往適得其反，最終可能削弱而非延續家族的成功。

# 「我們能夠確保基金會 在傳承與未來之間 保持良性銜接。」



陳敏亮

陳一心家族慈善基金  
執行總監

系統的領導力與管理課程會講授適用於各類場景和組織的技能。部分課程還會提供实操性的內部培訓，安排「學員」在不同的子公司和職能部門間輪崗。同樣，其關鍵在於培養通用技能，而非為現有組織的特定崗位做準備。

在這方面，亞洲企業所設立的風險投資部門日益發揮重要作用。此類部門使後代能夠探索家族現有業務以外的專業領域和行業板塊，還能借助專項基金運營創業項目。例如，家族設立「下一代基金」，為每位成年孫輩分配一筆資金，用於投資其所熱衷的項目或公益事業，並由家族辦公室顧問提供指導。由此，家族有望豐富潛在領導者的技能和經驗儲備，即便他們最終選擇在其他領域施展所長。

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



## 家族企業的傳承規劃

- **儘早啟動規劃：**傳承規劃應歷時數年，包括培養繼任者並逐步重塑崗位職責。這通常需要繼任者先在家族企業之外積累經驗和信譽，同時在內部擔任相關職務。
- **尋求外部支持：**外部董事或顧問能夠彌補知識缺口，增強創始人對穩妥管理的信心。家族應當物色能在繼任者經驗不足的領域提供指導和建議的人才。
- **明確規定職責：**以書面形式列明繼任安排，以便明確各方職責。當中可包括創始人轉任大使或管理職務的條款，幫助其緩解交權的顧慮。
- **溝通達成共識：**清晰的繼任計畫應指明接班人選，闡明所有權的傳承或分配機制，同時確保全體家族成員充分理解並達成共識。





## 第三部分

## 穩健治理， 助力家族傳承

**良**好治理是家族傳承得以延續，並在後代領導下延續繁榮的關鍵。清晰且全員認同的政策與流程，將有助於促進傳承並指導決策。

皮拉馬爾在談及家族基金會時表示：「我們的治理根植於所有權、問責制和道德領導。我們將自己視為社會資源的守護者，致力對當代與未來世代負責。透明且以價值觀為導向的決策，以及協同合作是我們治理的核心要素。」

對許多家族而言，完善的治理結構同樣為人力資本建設創造了寶貴機遇。家族後代可輪值董事會席位，從而在未來即將全權負責的領域積累實戰經驗。這類實踐有助揭示代際間在風險偏好和價值觀上的差異，使家族有充足的時間應對化解。

普華永道新加坡合夥人林可芯指出：「有些家族會專門劃撥投資資金，在家族企業模擬環境中測試不同的治理框架。而有些家族則通過組建



# 「我們將自己視為 社會資源的守護者， 致力對當代與 未來世代負責。」



阿賈伊·皮拉馬爾

皮拉馬爾集團主席  
皮拉馬爾基金會創始人

由後代成員、資深商業人士和外部顧問組成工作組來推動轉型，在客觀性、新穎洞察和責任擔當之間達成平衡。」

## 力量源於清晰

克雷格指出，家族若想打造長久的治理結構，可能需要任命外部首席執行官、組建獨立董事會，或者遵循上市公司的治理標準。他表示：

「當人們清楚誰在制定決策，以及其所代表的利益時，信任便會產生。」

馬里科公司創始人馬里瓦拉闡述了自己如何培養兒子里沙布接任董事長，但他同時強調，首席執行官的合適人員最終由董事會而非他本人決定。他說道：「歸根結底，真正定奪的是首席執行官。我曾目睹錯

誤抉擇毀掉優秀企業，而正確的抉擇則能推動企業蓬勃發展。」

馬里瓦拉補充道，企業利益應始終優先。「當組織利益與員工、所有者或其他任何利益相關方的利益產生衝突時，應始終以組織利益為先，其他都是次要因素。」

## 理事會凝聚家族

家族可設立理事會並定期召開會議，彙聚家族成員，討論共同關切的議題。此類會議為年輕成員提供了積極參與家族事務的機會，有利於他們思考家族共同價值觀的意義，並引導他們逐步參與特定的決策環節。

陳一心家族慈善基金執行總監陳敏亮表示：「基金會與家族密切合作，

持續審視並優化自身戰略。通過定期的家族會議、實地考察以及合作夥伴現場反饋，我們能夠確保基金會在傳承與未來之間保持良性銜接。」

衛達仕凱德律師事務所合夥人鐘慧慧指出，當核心價值觀得到清晰闡述，家族衝突會更容易化解。她認為：「當成員能夠自問『這項決策是否有助於家族達成使命？』時，相互之間的分歧便可轉化為共同學習的機會。家族成員需要意識到，並非每場爭論都必須分出輸贏。有時當決策已定，就應像接受選舉結果那樣坦然接受，並且無論結果如何，都要為彼此提供支持。這種習慣必須從年輕時就開始培養。」

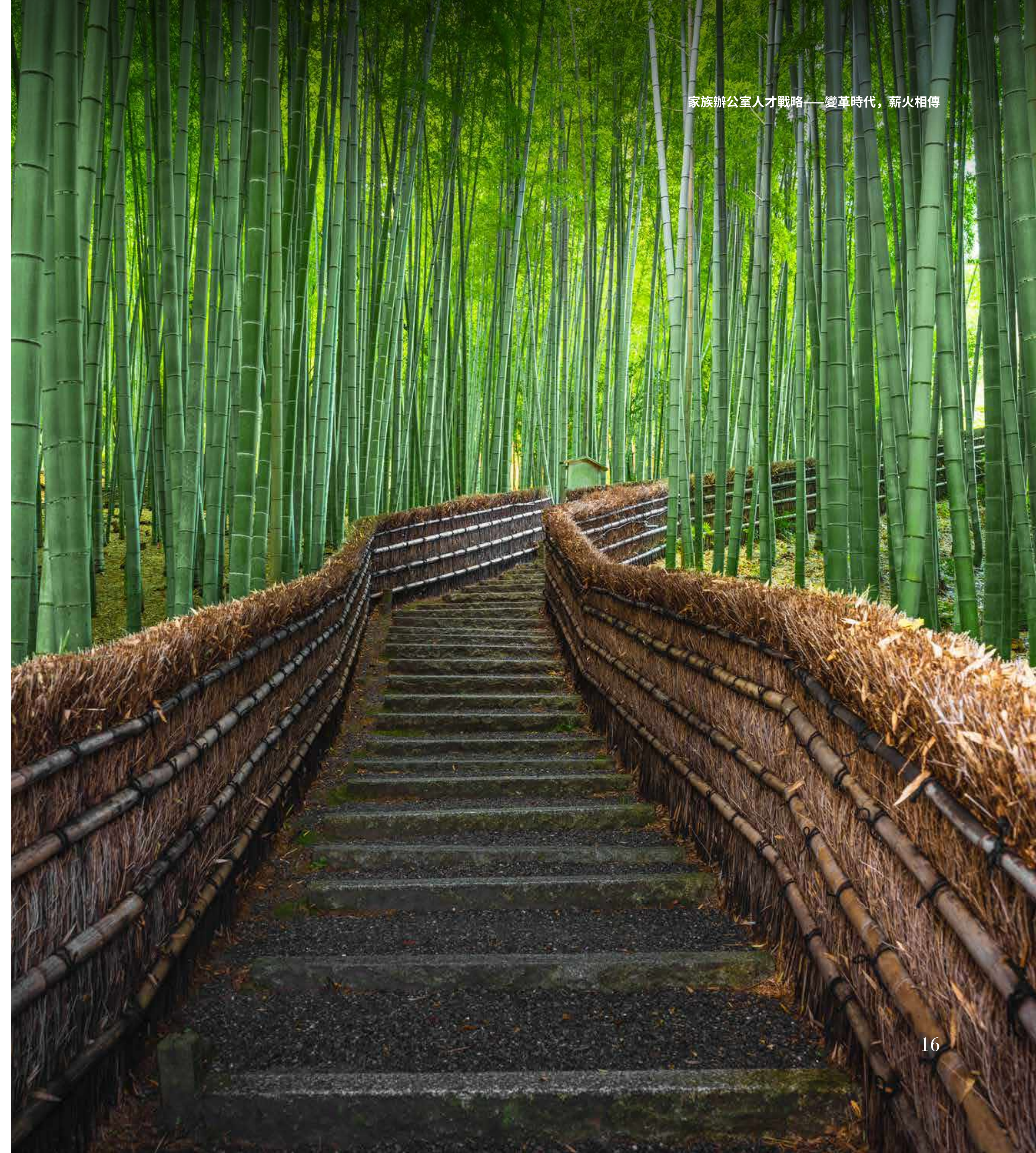
鐘慧慧建議，家族理事會的會議應由不抱私心的非家族成員主持。她



指出：「會議室中的第三方有助於緩和氣氛，化解尖銳表述，引導討論並突出家族核心價值觀，從而使分歧得以化解、方案得以成形。」

### 治理最佳實踐

- **制定家族政策：**通過憲章或章程明確家族價值觀與願景，並設定制定決策和解決衝突的規則。
- **鼓勵積極參與：**利用治理結構為家族年輕成員提供實踐機會，幫助他們積累企業運營知識與經驗，使其參與到決策制定和戰略規劃中。
- **設定明確期望：**確保每代成員清楚理解晉升至領導職位的條件，例如外部工作經驗，或在企業不同部門的實地歷練。
- **與值得信賴的顧問合作：**由第三方主持討論，促進廣泛參與，引入多元視角。





## 第四部分

## 重審傳承： 構建社會與文化資本

如今的傳承，尤其對多代家族而言，早已不再局限於金融財富。許多家族轉而關注以社會和文化資本為基礎、以使命為導向的非金融遺產。

衛達仕凱德律師事務所合夥人鐘慧指出，亞洲家族日益認識到共同使命的重要性，並開始探索如何確定共同使命並達成共識。「這些家族已不再處於生存模式，他們擺脫了我所說的『貧困怪獸』。」她闡釋道，「一旦實現財富自由，他們的關注點便會轉變，開始思考『家族財富意義何在？如何改變

傳承方式，為後代創造更深遠的意義？』」

鐘慧慧透露，近期有位富有遠見的年輕家族成員向她坦言：「問題的關鍵不在財富的多少，而在於財富的獲得方式」，她對此深表認同，並指出：「許多家族已經意識到，他們需要確立能凝聚所有成員的共同使命。」

普華永道新加坡合夥人林可芯發現，越來越多家族開始提出以價值觀為導向的問題，尤其是在稅務相關議題上。她指出：「他們不僅希



望瞭解結構是否具備稅務效率，還關注結構的透明度及其與家族使命的契合度。同時，他們希望確保家族辦公室在各司法管轄區均秉持誠信原則。」

林可芯還表示，亞洲家族如今更加關注如何利用資本創造社會影響力。她分享道：「關於可持續投資、慈善事業多元化，以及即時數字平臺報告問責制的問題正變得日益普遍。如今的討論已不再局限於合規，而是開始聚焦如何運用家族財富，在保護家族利益的同時推動社會的長遠福祉。」

### 人力資本與使命

非金融遺產的積累同樣需要人力資本，其重要程度不亞於財富積累與保全，而且範圍並不局限於家族後代。對年長的家族成員而言，聚焦

使命往往是全新理念，需要其掌握與以往截然不同的技能和能力。他們可以與年輕家族成員共同學習並培養這些能力。

畢竟，以使命為導向的投資同樣需要像經營企業那樣的專業精神與嚴謹態度。慈善事業亦是如此，亞洲家族紛紛設立私人基金會，將慈善活動納入正式框架，並為年長成員安排具體職責。這方面的典例包括：阿齊姆·普萊姆基基金會、皮拉馬爾基金會，以及由技術公司 HCL Technologies 創始人希夫·納達爾 (Shiv Nadar) 創立的希夫·納達爾基金會。該基金會旗下擁有超過 18,720 名學生以及 2,953 名教職員工，致力於通過教育賦能個人成長。

阿齊姆·普萊姆基基金會首席執行官阿努拉格·貝哈爾表示：「普萊姆基

夫婦與他們的兒子里沙德 (Rishad) 和塔里克 (Tariq) 都在基金會董事會任職。董事會是治理機制，因此他們每個人都在其中發揮著重要作用。作為專業機構，該基金會致力於確保專業與高效，並以此實現其建設公平、公正、人道且可持續社會的願景。」

### 社會資本：家族人才推動深遠變革

慈善基金會為家族成員提供了平臺，使其得以施展所長，運用人脈資源推動所關心的事業。陳一心家族慈善基金主席陳禹嘉表示，這不僅能帶來極大的滿足感，也有助於以家族核心價值觀凝聚人心。

「在早期階段，我們家族成員曾齊聚桌旁，共同思考關鍵性問題：我們希望留下怎樣的傳承？」陳禹嘉回憶道，「要讓來自不同背景、不同

「最終我們還是一致選擇  
專注於幼兒讀寫能力。  
此議題與我們家族的淵源  
高度契合。」



陳禹嘉

陳一心家族慈善基金  
主席





世代的成員達成共識並非易事，不過最終我們還是一致選擇專注於幼兒讀寫能力。此議題與我們家族的淵源高度契合，尤其體現在我們的首個項目，即在先父的故鄉啟東市捐建合適的校園圖書館。」

陳敏亮闡釋了基金會如何通過精心制定的投資策略推動系統性變革。該策略聚焦克服兩大學習障礙，即閱讀障礙和視力障礙。

她表示：「這兩大障礙本可以有效解決，卻因為缺乏廣泛投資和系統性行動而長期存在。為此，我們通過採取系統性方法來尋求突破，包括資助研究、試點方案和概念驗證。例如，我們通過投資視力矯正技術，證實了採取在校篩查和惠民眼鏡這類可負擔且可普及的干預措施，能夠顯著提升教育成效。」

## 推動國家發展

據陳敏亮介紹，其家族基金會與政府及機構展開合作，將多種解決方案融入相關政策和公共衛生體系。她表示：「這當中的關鍵在於創建可供其他機構借鑒並推廣的模式，相比基金會直接參與，這樣做能夠帶來更加深遠的影響。」

在這方面，印度皮拉馬爾基金會所採用的協作模式亦有相似之處。皮拉馬爾指出：「系統性變革的關鍵，不在於搭建平行體系，而是著力強化現有的治理與服務體系。」

他解讀道，其家族基金會通過彌合政府體系與其所服務社區在公共衛生、教育、可持續發展和性別平等關鍵領域的鴻溝，已成功推動印度的發展變革。

隨後，基金會根據當地需求部署各種工具和資源，幫助增強政府統籌調度的能力。

「印度雖然已在新型疫苗、診斷技術和臨床方案等上游創新領域取得可喜進展，但在中游基礎設施交付方面，尤其是農村地區，依然存在嚴重瓶頸。」他說道，「若要彌合這種差距，必須強化制度能力建設，並投資那些能將構想轉化為成果的組織架構、運作流程和人才隊伍。」

如今，皮拉馬爾將政府視為其家族基金會實力雄厚的合作夥伴。他分享道：「我們在創新上每投入一美元，政府就會投入二十至三十美元，以確保將創新成果推廣至各個邦區。」

## 文化資本：以藝術連通未來

除了通過教育賦能個人，希夫·納達爾基金會還致力於發展文化資本。隸屬於該基金會的基蘭·納達爾藝術博物館現已成為德里發展尤為迅速的文化中心，匯集各類藝術展覽、行為藝術和引人深省的研討活動。

館長基蘭·納達爾兼任希夫·納達爾基金會理事，她分享道，其早期藏品選擇往往帶有濃厚的個人色彩。她表示：「我起初致力於發掘尚屬小眾的藝術家，尤其是來自南亞及東南亞的女性藝術家。我現在依然認為，印度攝影師尚未得到應有的認可，而我們正通過購買並展示此類作品來改變這種狀況。」

目前，約 10 萬平方米嶄新空間的開發工作正在穩步推進中。隨著博

物館持續擴張，納達爾深感責任重大，因而矢志妥善守護藏品，以供後人欣賞藝術和增長見識。她分享道：「我希望自己的藏品能在我身後繼續存在，讓後人能夠從中有所感悟。這座藝術博物館不僅是為了當代人而建，更是為了未來的世世代代而建。」





納達爾對藝術收藏與家族傳承之間關係的見解，恰好呼應了此前專題報告《*家族辦公室藝術品投資——定格熱愛，跨越世代*》<sup>9</sup>中所述的部分觀點。該報告深入探討了以下幾個議題：藝術收藏為何與慈善事業密切相關，藝術收藏如何促使收藏家支持亞洲小眾藝術家群體，以及藝術如何搭建起與家族後世連接的橋樑。

這並非是要淡化藝術品作為資產類別在亞洲認可度日益增長的趨勢，中國香港特別行政區和新加坡市場中活躍的博覽會足以印證；而是要強調，投資於傑出的繪畫與雕塑作品，將有助於守護並鞏固家族傳承。正如收藏家們所述，嚴肅收藏或將開啟「躍向未知」的大門，而這同樣需要持續積累新的技能與知識。

「我現在依然認為，印度攝影師尚未得到應有的認可，而我們正在努力改變這種狀況。」



**基蘭·納達爾**

基蘭·納達爾藝術博物館  
創始人兼館長

### 重新審視傳承

- **開放看待傳承：**所有企業都會隨著時間推移不斷演變，家族後代或許更傾向於投身相關領域的活動，例如以使命為導向的事業和慈善活動。雖然這不同於企業發展的傳統路徑，但同樣能夠守護家族傳承。
- **保持包容態度：**每位家族成員，包括家族中的長者，都可能有各自的興趣領域，並希望在家族使命的驅動下展開探索。家族應推動溝通交流，以明確關鍵重點與目標。
- **投資技能培養：**建立並運營新業務需要與經營家族傳統企業同樣的專業水準。相關人員需要獲取支持與指導，並有可能需要第三方顧問的協助。
- **設定明確目標：**家族準備在以使命為導向的事業和慈善活動上投入多少資源？如何評估和監督項目？領導者應如何確保問責？

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)



## 結論： 邁向繁榮的未來

**每**位家族領導者都期望後代能順利接任，延續傳承。然而，所有家族都必須順應瞬息萬變的世界，適應不同掌舵者的領導風格。保全財富和守護傳承，需要依賴務實而靈活的延續方式。

傳承的關鍵，在於確保每代人都能遵循自身的意願，以契合時代特色的方式經營家族企業。如果成員不願在家族企業任職，亦能通過家族慈善基金會或家族辦公室等其他途徑貢獻力量。

更重要的是，這種參與不應流於形式，而應通過積極投入並提出新理

念來發揮實質作用。皮拉馬爾表示：「我們認為代際對話至關重要，將有助於融合智慧延續與創新願景。」

人力資本是應對挑戰的核心所在。家族必須鼓勵變革，並為全體成員提供周全支持，以支持他們作出艱難抉擇。家族成員還需在幫助下積累新知，以便在組織內外開拓新的事業。

當今家族領導者的繼任者若能具備上述能力，即便他們所創辦的企業或支持的項目與家族現有業務迥然不同，依然極有潛力取得成功。





**李文修**

集團主管  
財富規劃、家族辦公室和保險業務  
woonshiulee@dbs.com



**孫翠玲**

集團副主管  
財富規劃、家族辦公室和保險業務  
aidasoon@dbs.com



**劉永利**

財富規劃師  
財富規劃、家族辦公室和保險業務  
eddielauw@dbs.com





本報告由英國《金融時報》旗下研究及思想領導部門 FT Longitude 撰寫製作。