首席学习官[1]的新兴角色

克里斯蒂安·斯图尔特[2]

在小书《完整的家族财富》[(3)]中，小詹姆斯·“杰伊”·E·休斯及其合著者指出，全球家族办公室中正开始兴起一种新趋势，即认真将学习（而不仅仅是教育）作为一项家族活动来重视。 休斯表示，家族需要认真对待学习，并预测首席学习官（“CLO”）——无论是由外部聘请还是内部任命——都将像受托人或首席投资官一样，成为家族体系中的常规角色。[4]

曾有一家设有家族办公室的家族主动联系我，他们认识到学习与发展以及人力资本投资的重要性；起初，他们希望聘请我担任首席学习官。但随后，该家族办公室花了很长时间才批准我提出的聘用合同。结果发现，他们的顾虑之一是，由于“官”这一称谓，他们认为这意味着要担任高管层或家族办公室董事会成员的角色，而这并非他们的本意。

他们还质疑这个CLO角色是否会成为一个组织层面的职位，需要与家族办公室的员工直接合作，而这同样并非他们的本意。为了解决这些疑问，我提出了“家族学习与发展顾问”这一替代称谓，并获得了批准。即便如此，现有顾问团队中的一些成员仍问道：“这个新角色与我们作为家族顾问所做的工作有什么区别？”

在家族办公室或家族企业背景下，CLO究竟是什么？

杰伊·休斯（Jay Hughes）将一个家族的“财富”定义为其人力、智力、社会、精神及金融资本——即“五资本模型”。根据休斯的观点，首席学习官（CLO）负责评估并提升家族成员在个人和集体层面的定性资本，并对此承担责任。首席学习官需要考虑以下五个问题：

(i) 家族成员个人是否蓬勃发展？

(ii) 这个家族是否是一个学习型组织？

(iii) 家族成员能否做出有效的集体决策？

(iv) 是否有一个愿景，即在100年后家族中的每个人都能蓬勃发展？以及

(v) 家庭成员能否将继承的财务资本融入生活？

若设有信托，首席家族官（CLO）需对受益人的体验质量负责。

---

[1] 本文首次发表于Globe Law & Business出版的《国际家族办公室期刊》（International Family Offices Journal），2023年9月刊。

[2] 作者衷心感谢斯泰西·奥尔雷德（Stacy Allred）、杰里米·郑（Jeremy Cheng）、凯瑟琳·迪恩（Katherine Dean）、玛丽·杜克（Mary Duke）、丹尼斯·贾菲（Dennis Jaffe）、梅尔·霍夫曼（Mell Hoffman）、杰伊·休斯（Jay Hughes）、霍莉·伊斯代尔（Holly Isdale）、克里斯汀·凯费勒（Kristin Keffeler）、艾米·哈特-克莱恩（Amy Hart-Clyne）、格雷格·麦坎（Greg McCann）、马修·韦斯利（Matthew Wesley）和斯图尔特·韦斯利（Stuart Wesley）对本文的帮助。

[(3)]《完整的家族财富》（Complete Family Wealth），小詹姆斯·E·休斯（James E. Hughes Jr.）、苏珊·马森齐奥（Susan Massenzio）、基思·惠特克（Keith Whitaker）著，彭博出版社（Bloomberg Press），2018年。

[4] 指出这一新兴角色的其他观点还包括格雷格·麦坎（Greg McCann）https://www.familywealthreport.com/article.php?id=179415#。YtKSvXZBy3A、马修·韦斯利

https://familyofficeassociation.com/podcast-chief-learning-officer-matthew-wesley-family-office/ 以及玛丽·杜克 https://familyenterpriseadvisors.libsyn.com/08-growing-the-familys-human-capital 。

其他可能的定义包括：首席学习官（CLO）负责将学习型组织的实践引入体系[5]；或负责制定并实施"家庭学习课程"；又或是作为支持家庭学习与发展委员会工作的执行人员或专业人士。理想情况下，此人应同时具备成人发展和组织发展方面的经验。在本文中，"学习"一词既指学习，也指发展。

作为学习过程的治理

首席学习官（CLO）的概念不仅限于家族办公室，FFI 2086 Society的研究报告*《治理马拉松：动荡时期创业型家族的动态持久性》*[6]（**以下简称"FFI报告"**）已将其扩展至创业型家族。 根据FFI报告，那些致力于在治理体系中实现动态持久性的创业家族，需要在家族学习中保持目标明确；这需要总体协调以及践行"受治理的学习"的纪律性。此外，"受治理的学习"需要专门的学习架构，例如"家族学习课程"，并引入CLO等特定角色。

首席学习官（CLO）与家族企业顾问有何区别？

《FFI报告》指出，家族企业顾问（"FEA"）的职责（除其他职责外）之一是担任"学习系统增强者"。 因此，FEA 角色与 CLO 角色之间确实可能存在高度重叠。在一个以专家顾问（内容）为一端、助人专业人士（过程）为另一端的连续体上，FEA 可能位于该连续体的中间位置（平衡内容与过程，以帮助家族建立治理结构、流程和角色），而 CLO 则可能更接近助人专业人士这一端。

内容			***流程***
专家顾问			***援助专业人员***
例如：律师、会计师、投资顾问、信托专员	FEA支持家族治理体系的建设	CLO提供背景信息并提供帮助	例如：教练、顾问、治疗师、社会工作者、牧师

在家族企业体系或拥有大量共同财务资本的家族背景下，首席法律官（CLO）需要理解该体系及其所包含的所有不同角色。首席法律官应了解家族治理结构与流程，以及家族信托和合伙企业等所有权结构；他们应理解

[5] 关于家族企业背景下学习型组织实践的讨论，请参阅巴顿·帕罗特（Barton Parrot）的文章《终身学习在家族领导力及家族财富管理中的作用》，载于《投资与财富监测》（Investments & Wealth Monitor）2017年刊。

[6] 杰里米·郑（Jeremy Cheng）、凯文·奥（Kevin Au）、玛尔塔·维兹（Marta Widz）和马歇尔·詹（Marshall Jen）（2021）。可访问：https://digital.ffi.org/pdf/ffi_the_governance_marathon_report.pdf

“三圈模型”[7]、家庭作为情感系统、过程与内容的区分，他们应能够主持家庭会议，理解这是一种帮助关系，并且家庭成员才是专家。当首席学习官（CLO）对个别家庭成员进行辅导和指导时，重要的是CLO能够理解该个体在系统中的不同角色，并利用这种认知来提供背景信息，同时将问题正常化并重新框架。

一种可能的简单区分是：家族企业顾问（FEA）将协助家族设计和构建其治理体系，其中包括“受治理的学习”（Governed Learning）的要素。家族企业顾问（FEA）可协助家族招募非家族成员的专业人士和独立董事，在该体系中担任相应角色——包括首席学习官（CLO），即负责支持家族学习的实施以及家族质性资本增长的高管或专业人士。

一旦家族建立起该体系并付诸实践，家族企业顾问（FEA）的参与可能就此结束，而首席学习官（CLO）的职责则会持续下去。

休斯（Hughes）还提出了一个重要的见解，即 CLO 与家族之间是一种长期的关系。他说，这是一段与家族共同走过的十年旅程。这可以是一位外部的“教练-顾问”——这个术语由克里斯汀·凯费勒（Kristin Keffeler）提出，旨在指代咨询与教练技能的结合。 该角色不必是全职或内部职位，但其核心理念在于极长的合作周期。这并非单纯聘请顾问前来举办教育活动或工作坊，而是指能够长期陪伴家庭、与家庭共同成长的人。

为了进一步理解首席学习官（CLO）与家庭教育顾问（FEA）之间的区别，我们需要更深入地探讨“家庭学习”的含义。

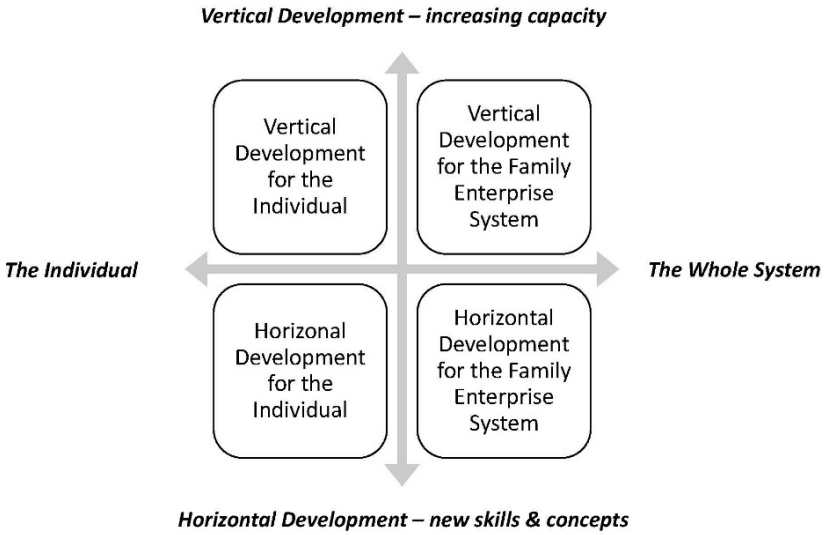
学习矩阵

区分以下两点很有帮助：(i) 横向发展——向容器中注入更多“液体”（即内容）；以及 (ii) 纵向发展——使原有的容器变得更大，从而提升容器的容量。横向发展是指传授新技能和新概念。 纵向发展则关乎个体的社会情感发展，它涵盖成人纵向发展的领域，而在群体语境中，则指提升群体的效能、凝聚力和成熟度。[8]

在家族办公室或家族企业体系中，我们还必须区分针对个体的介入（既作为体系的一部分，也独立于体系之外）与针对体系本身的介入。由此衍生出以下关于家族学习四个概念上相互独立领域的思考方式，即家族“学习矩阵”。

[7] Taguiri 和 Davis (1982)。

[8] 马修·韦斯利（Matthew Wesley）建议，作为“纵向”和“横向”发展术语的替代方案，应区分“能力发展”（他将其定义为在新型情境中处理更高复杂度的能力）与“能力建设”（他将其定义为围绕处理复杂问题而培养技能）。



社区学习组织（CLO）可利用该矩阵来规划其工作。针对这四个象限，需要探讨的问题类型包括以下内容：

象限	***需探讨的问题***	***示例***
个人的纵向发展——提升个人的能力	1. 哪些实践措施能支持家庭成员个人的成长？ 2. 我们如何帮助他们发现自身的优势、真实的价值观和人生目标？ 3. 我们如何帮助家庭成员将继承的财务资本融入生活？ 4. 他们的导师是谁？ 5. 对于处于人生这一阶段的个人而言，什么才是合适的？ 6. 对于处于人生第三阶段的人来说，通往老年期的道路是什么？	提供一对一辅导或咨询。指导。应对变革过程的“免疫力”[9]。
家族企业系统的纵向发展——提升系统能力。	1. 我们如何发展该群体的能力？ 2. 会议、委员会和董事会的效率如何？ 3. 该群体是否有能力开展“生成性对话”[10]？ 4. 我们如何推动文化演进？ 5. 这个家族目前处于生命周期的哪个发展阶段？	主持家庭会议，提高团队效能，引入新的框架或技能以促进团队决策和冲突解决，指导家庭成员相互协作。促进关系发展。支持董事会和委员会的有效运作。

[9] 罗伯特·基根（Robert Kegan）和丽莎·拉斯科·拉希（Lisa Laskow Lahey）。

[10] 参见 C. 奥托·沙尔默所著《U 理论精要：核心原则与应用》（Berrett-Koehler 出版社，2018 年）中关于四种不同倾

听层次的讨论。

象限	*待探讨的问题*	*示例*
	6. 该所有权集团目前处于生命周期的哪个发展阶段？	
个人的横向发展——个人掌握的新技能与新概念	1. 该个人有兴趣学习哪些技能和知识？ 2. 是否有某些技能和知识能帮助该个人在脱离家族企业体系后取得成功？	为家族成员提供财务教育。教导他们一些框架，使其在脱离家族企业后也能应用于自己的职业生涯。
家族企业体系的横向发展——体系层面的新技能与新理念	1. 家族、家族中的特定利益相关者群体或代际群体需要哪些集体知识？ 2. 我们需要哪些技能才能通力合作？ 3. 需要培养哪些角色？ 4. 系统中每个角色需要具备哪些技能、经验和能力？	向家族成员讲解受托人与受益人的关系，教他们阅读财务报表，或理解家族股权买卖协议的条款。发展所有者角色和董事会角色。安排现任一代的成员主动联系新生代成员，向他们阐释家族企业治理体系，并说明家族的使命、愿景和目标，以及家族所珍视的价值观、原则和实践。

这四个象限之间必然存在重叠。按照此处的框架，个人发展与企业系统发展的区别，可以理解为“个人在脱离该系统后取得成功所需的技能”与“个人作为系统一员取得成功所需的技能”之间的区别。首席学习官（CLO）与家族企业顾问（FEA）之间重叠潜力最大的象限，正是家族企业系统的纵向发展与横向发展象限。

学习矩阵与首席学习官

由于家族企业中的首席学习官（CLO）角色是一个新兴且不断演变的领域，不同评论者对该角色的描述各不相同。 上文提到的“学习矩阵”可作为理解这些不同描述的途径，并可作为分析家族学习需求的框架。杰伊·休斯（Jay Hughes）强调CLO的角色在于提升家族的“质性资本”，虽然不局限于此，但他确实着重强调了个人“纵向发展”象限。 其他评论者似乎更侧重于与家族文化互动（系统的垂直发展）[11]，而另一些人则似乎专注于诸如为家族成员提供财务教育等任务（个体的水平发展）[12]。关键在于，这四个象限都至关重要，都需要予以关注。

[11] 马修·韦斯利就属于这一类。

[12] 关于金融教育的一本重要参考书是乔琳·戈弗雷所著的《培养具备理财能力的孩子》（Ten Speed Press，2013年）。

与其他三个象限相比，可能未受到同等关注的象限是个人垂直发展领域，而这正是首席学习官（CLO）能够为整个体系做出重大贡献的地方[13] 。如果首席学习官能够帮助家庭成员实现个体化与差异化，踏上属于自己的英雄之旅，并认识自我，那么他们就能成为家庭治理及其商业或企业治理中的成熟参与者。丹尼斯·贾菲（Dennis Jaffe）在关于具有百年历史的显赫家族的研究[14]中得出结论：此类家族属于"生成型家族"（Generative Families），其第二代成员意识到，他们需要专注于培育一个伟大的家族，而非仅仅发展一个伟大的企业。通过帮助家族成员认识自我，并清除可能阻碍其个人蓬勃发展的障碍，他们将能够更好地为整个家族企业体系的繁荣做出贡献。

进一步阐明CLO的角色（或职能）

1. **教练与首席学习官（CLO）有何区别？**在结构简单的家族企业中，担任教练、顾问或导师的人或许可以履行首席学习官的职能[15]。 在家族企业中，为各代家族成员提供教练或导师支持具有重要价值。[16] 然而，在结构更为复杂的家族中，CLO还负责学习战略的制定、规划和监督，并可能配备一名或多名教练，作为家族的资源，协助实施学习战略和计划。

2. **首席学习官（CLO）并非治疗师：**为家庭成员提供心理治疗既不属于首席学习官的职责范围，也不属于该体系的职责范围。 具有心理治疗背景的首席学习官（CLO）需谨慎行事，确保自身工作始终局限于辅导、指导和能力发展范畴——并应将任何需要心理帮助的家庭成员转介给外部合格的专业人士。首席学习官（CLO）理解辅导与心理治疗之间的区别至关重要[17]。杰伊·休斯曾指出，传统心理学侧重于如何减轻痛苦，而积极心理学[18]则关注

[13] 典型的家族企业顾问通常不具备该领域的专业技能。

[14] 引自丹尼斯·贾菲（Dennis Jaffe）所著《借自孙辈：百年家族企业的演变》（Wiley，2020年）。

[15] 除了对首席学习官（CLO）角色的探讨之外，在协助家族企业完善治理结构、流程和角色方面，家族企业顾问（FEA）与教练通力合作，共同支持家族开展相关工作，这种做法也颇具价值。

[16] 这也可以采取允许个别家庭成员自行寻找并聘请外部教练或其他专业协助人员的形式，相关费用由家族承担。[17] 向家族成员讲解教练、导师与顾问或专家顾问之间的区别，或许也是明智之举。

[18] 关于积极心理学的起源，可参阅马丁·塞利格曼（Martin Seligman）的著作，例如《真实的幸福：运用新积极心理学实现持久满足的潜能》（Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to realize your potential for Lasting Fulfilment，Atria出版社，2004年）以及《绽放：对幸福与福祉的新理解：运用积极心理学让你更幸福、更健康的实用指南》（Flourish: A New Understanding of Happiness and Wellbeing: The practical guide to using positive psychology to make you happier and healthier，Nicholas Brealey Publishing出版社，2011年）。 关于在受托人与受益人关系背景下应用积极心理学干预措施（包括关注优势、心态、理解叙事及感恩）的内容，请参阅哈特利·戈德斯通、小詹姆斯·E·休斯和基思·惠特克合著的《家庭信托：受益人、受托人、信托保护人及信托设立者指南》（John Wiley & Sons出版社，2016年）。

关于如何增加积极体验并促进个人蓬勃发展。休斯建议，首席法律顾问（CLO）及其团队的作用是通过教练指导和积极心理学来支持个人，并在积极方法不足以应对的情况下（例如涉及创伤的案例），将个人或夫妇转介给外部专业人士。

3. **首席法律顾问（CLO）不必事必躬亲：**CLO无需成为"万事通"。如果某位家庭成员已同意进行某项特定评估，且该评估属于CLO已具备资质和经验的范畴，则CLO可以负责实施该评估。但如果CLO不具备相关专业知识，其角色便是协助协调评估工作，并与合适的外部专家引导师共同提供反馈。 CLO 负责确定哪些评估具有价值，进而物色并筛选经验丰富的评估引导员。评估完成后，CLO 可通过参与结果简报会、协助记录评估结果，以及就评估过程中获得的洞见如何融入家庭成员的行为和思维方式，为其提供长期持续的后续跟进支持。 格雷格·麦肯（Greg McCann）曾将CLO称为"人才、专家和资源的推荐人或招募者"。

4. **具备适当发展资质的家庭成员能否担任CLO？**如果该角色的职责定义为制定学习策略、规划和课程，这或许是一种可能。然而，发展工作需要建立一个让家庭成员感到安全的体系，确保他们不会受到家庭中其他成员的评估和评判。这需要保密性和谨慎处理，并由非家庭成员提供此类支持。如果个人被他人——尤其是家庭成员——要求改变，他们往往会抵制这种改变。

5. **CLO是一个角色，还是一个职能？**丹尼斯·贾菲（Dennis Jaffe）提出了一个问题：CLO是一个角色，还是一个职能？这个职责能否由一群人共同承担？我认为是可以的，只要家庭中有一位或多位具备教练、发展或行为专业知识的顾问作为团队成员。 可能需要有人负责安排学习项目、进行协调，并能引导利用外部资源，特别是在规模较大的家族中。与此同时，还需要有一名或多名具备教练、发展及引导技能的人员。在整个家族企业体系中，确保这两项职能都得到落实至关重要。此外，还需要对相关背景有深入的理解，
例如：了解家族治理、家族信托以及与整合金融资本相关的问题等。

6. **处理悖论的能力：**家族企业体系中的首席学习官应具备在不同对立面[19]之间维持张力的能力。如果首席学习官这一角色

[19] 对立面的一大特征在于，其中存在需要持续管理的张力，且不存在最终的解决之道，没有任何问题能够被彻底"解决"。

由两人或多人共同承担，那么该委员会也需要具备同样的能力。

- 一种对立面是既需要与整个体系或该体系的子集（例如，不同世代群体）合作，同时又需要制定个性化的学习计划并与个人开展工作。

- 另一对立面在于，既需要能够与家族办公室高管或为家族服务的顾问（例如税务、信托、法律、财务和财务顾问）进行协作，同时又必须认识到，客户是整个家族及其各个成员——而不是家族办公室，也不是顾问团队。

- 该角色本身固有的第三个两极性在于：掌握一定的结构与治理知识、了解家族企业体系或财富家族[20]的背景，以及在此背景下常见的典型问题，这一点至关重要。与此同时，该角色还要求有一名或多名具备辅导、咨询和人才发展经验的人员。这就是内容与过程的两极性。

- 最后，当一个家族设立首席学习官（CLO）职位并招聘或指派一人或多人担任该职务时，自然会产生一种倾向，即希望建立组织体系、制定计划，并向家族成员展示正在为他们做些什么，让他们了解课程内容以及可以提供的支持与项目。 另一方面，却存在着“成年人只有在需要学习时才会学习”这一悖论。[21] 学习以及/或参与个人或人际关系成长，必须源于内在的动机。

7. **“帮助而非拯救”：**在探讨家族办公室与其所服务家族之间的关系时，格雷格·麦坎（Greg McCann）援引了大卫·埃默拉尔德（David Emerald）[22]的著作，后者深入探讨了“卡普曼戏剧三角”（Karpman Drama Triangle）[23]，并提出“赋权动力”（The Empowerment Dynamic，简称“TED”）作为应对之道。每当焦虑或恐惧的动态在起作用时，通常会出现“受害者”、“迫害者”和“拯救者”这三个角色。 埃默拉德提出，化解这三种“戏剧三角”角色的解药，在于将“受害者”转变为“创造者”，将“迫害者”转变为“挑战者”，将“拯救者”转变为“教练”。据埃默拉德所言，“拯救者”角色是一种基于焦虑或恐惧的角色，拯救者往往过于关注他人，以至于忽视了对自身的关怀。 “拯救者”从这一角色中获取心理能量。扮演“拯救者”角色的人会将被拯救者困在“受害者”和/或“迫害者”的角色中。[24]要转变为“教练”角色，需要认识到对方富有资源、能力出众，并且对自己所做的选择负责。教练会通过提问来厘清问题，并

[20] 杰伊·休斯主张将“财富”（wealth）一词理解为真正意义上的“幸福”（well-being）。

[21] 斯图尔特·韦斯利。

[22] 《TED的力量（赋权动力学）》，北极星出版社，2015年；以及《三个关键问题：转变职场戏剧》，北极星出版社，2019年。

[23] 斯蒂芬·卡普曼所著《无游戏人生：亲密、开放与幸福的新交易分析》，戏剧三角出版社，2014年。

[24] 当“戏剧三角”发挥作用时，人们会在三个角色之间转换，就像玩“抢椅子”游戏一样。

鼓励对方付诸行动。家族办公室负责人（CLO）必须理解“救援”与“辅导”之间的区别。或许可以通过强调CLO应具备辅导能力来阐明这一点。工作方向应始终致力于促进家庭成员的个体化与分化[25]。如何在不进行救援的情况下帮助家庭这一问题，同样适用于家族办公室体系与其所支持的家族之间的关系层面。(26)

CLO的“10C”模型

为完成本文，我采访了少数几位正在担任这一新兴CLO角色的人士，他们或服务于单一家族办公室，或服务于多家族办公室。以下是这些对话中所得见解的综合总结：

1. **能力** CLO主要致力于**提升**家族及家族成员的能力，并协助将家族文化引导至健康或积极的方向。开展这项能力建设和文化塑造工作的关键途径，是通过策划和主持家族会议。

2. **学习文化** CLO在所服务的家族内部培育**“学习型文化”**，帮助家族采用适合家族背景的“学习型组织”实践。这包括**“共同创造”**和**“贡献”**的原则。

3. **高管层** 在美国企业界，首席学习官（CLO）正日益成为高管层（C-suite）的一员。克里斯汀·凯弗勒（Kristin Keffeler）认为，在家族办公室/家族企业背景下，这一角色也应享有同等的高地位。 通过家族学习来提升家族能力是一项极其重要的任务，其重要性应与管理家族财务资本以及规划和行政需求的工作并驾齐驱，甚至更胜一筹。凯费勒指出，首席学习官（CLO）是一个战略性职能；学习需要融入家族会议以及家族的其他治理流程中[27] 。

4. **贡献** 家族学习官（CLO）会寻找机会，让家族成员为家族学习做出**贡献**。一方面，家族学习官（CLO）应鼓励家族成员（尤其是新生代）实现个体化与独立化，逐步脱离家族的束缚；另一方面，家族学习官（CLO）的角色支持家族作为学习型组织的发展，这意味着要鼓励家族成员回归

[25] 参见上文提及的巴顿·帕罗特（Barton Parrot）的文章。

[26] 家族办公室究竟是在拯救家族，还是因职能过度而削弱了韧性和独立性等理想价值观？斯科特·佩佩特（Scott Peppet）在其博客《谁的价值观与文化？家族与其家族办公室的相互依存关系》（https://scottpeppet.com/articles/whose-values-culture-the-interdependence-of-a-family-and-its-family-office/）中对此进行了探讨。

[27] 如何调和我在此问题上的亲身经历——我的客户当时不愿任命我进入家族办公室董事会？对于初入该体系的首席法律官（CLO）而言，建立信誉和信任确实需要时间。

回馈家族，并将他们所学或正在学习的内容**贡献出来**。

5. **教练** 作为首席法律官（CLO）的首要基础技能及共同特征，便是具备**教练**资质。CLO不仅需要掌握引导技巧，还应具备关于价值观与目标、沟通及优势方面的教练技能。（如前所述，教练意指指导，而非心理治疗；是引导，而非拯救。）

6. **背景** 为拥有大量金融资本的家庭提供服务这一**背景**至关重要。CLO的角色包括支持家庭成员将金融资本融入生活，共同学习理财知识，并理解作为金融资本管理者的责任。这一背景还包括理解不同的角色以及包括家族信托在内的各种资产持有方式。

   同时必须牢记，这并非企业环境，而是家庭环境，而家庭是一个跨代的情感系统。理想情况下，掌握鲍文家庭系统理论[28]的经验'应成为为一个或多个家庭服务的CLO的第二项基础技能。

7. **关怀** 首席家族顾问（CLO）对其所服务的家庭怀有深切的**关怀**。CLO是一个以心为本的角色。然而，这也意味着自我关怀对CLO至关重要，唯有如此，这一角色才能持续发展。

8. **协作** CLO必须善于与其他顾问及系统中的专业成员进行**协作**。无论是在家族办公室还是家族企业背景下，都会存在多种顾问角色及其他相关方，例如独立董事、投资委员会的专业人士以及受托人。该角色的一部分职责还可能包括向技术性更强的顾问们阐明，提升家族"质性资本"的重要性。

9. **共同创造** "提升家庭能力"还强调了与家庭共同**制定**课程和学习计划的重要性，以及学习过程应由家庭学习委员会提供支持（甚至主导）的重要性。

10. **承诺** 家庭学习需要家庭的**承诺**和领导力。家庭需要做好迎接"首席学习官"的准备。家庭需要立志成为一个富有创造力的家庭，或者说一个……

[28] 家庭系统理论还有其他学派，但在家族企业咨询领域，精神病学家穆雷·鲍文博士的理论广受欢迎。

亲和型家庭，他们需要理解财富作为幸福感的重要性，以及“五种资本模型”。

家庭何时才准备好迎接专职首席学习官（CLO），无论是兼职还是外包？

如上所述，家族必须致力于学习的重要性，并致力于发展家族的“质性资本”。寻找一位能够推动这一进程的家族倡导者。 寻找现任和上一代成员中能够成为榜样、并愿意致力于自身成长与发展的人。另一方面，也不要高估该体系的需求；学习必须是自愿的，并非所有家庭成员都会在同一时间做好准备。请记住，这是一个长期的过程，随着家庭成员需求随时间变化，他们会陆续加入或退出。

如何开始？

一个起点是将这个系统视为一个学习系统：

1. 首先从“为什么”开始？为什么学习对家庭而言值得投入？
2. 这个家庭的学习目标、宗旨和理念是什么？这个家庭关于人力资本增长的理论是什么？
3. 组建由家庭成员组成的学习委员会，共同制定学习课程。
4. 建立一套流程，由顾问团队（其中至少应有一位具备发展或辅导经验的顾问）定期评估家庭成员的学习需求。
5. 家庭将如何为家庭成员提供发展支持，既包括他们在系统中的参与，也包括他们在系统之外的生活？一个容易迈出的第一步是什么？家庭目前正在做哪些行之有效的事情？
6. 为家庭成员创造便利，使其能够在系统之外追求自己的学习机会。给予他们独立性。支持他们聘请自己的独立教练、参加外部项目等。
7. 针对整个系统及其组成部分（董事会、委员会、论坛）的有效性，有哪些支持措施？[29]
8. 在大型体系中，可能需要有人负责安排学习项目并协调外部资源。
9. 此外，顾问们的学习需求是什么？顾问和家族办公室高管在建立互助关系方面需要了解哪些内容？

家族可以在整合这些要素的方式上发挥创造力。

克里斯蒂安·斯图尔特（Christian Stewart）是一位常驻香港的独立家族顾问，也是“亚洲家族传承”（Family Legacy Asia）的创始人。他协助家族企业处理家族治理、传承、学习与发展等事务。克里斯蒂安是家族企业研究所（“FFI”）的资深会员，并荣获FFI 2021 年“跨学科实践奖”。他还曾荣获《亚洲财富简报》（Wealth Briefing Asia）2017 年“杰出个人顾问”奖。更多信息请访问www.familylegacyasia.com

[29] 这是杰里米·郑所称的“元治理”的一个方面。