

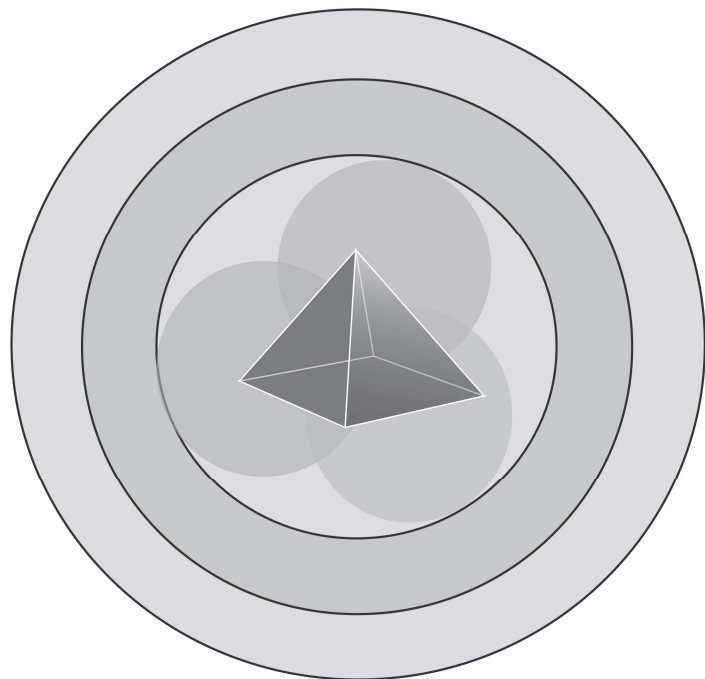
FAMILY BUSINESS GOVERNANCE
– BUILDING PROSPERITY AND LONGEVITY ACROSS GENERATIONS

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH

KIẾN TẠO THỊNH VƯỢNG VÀ
TRƯỜNG TỒN QUA CÁC THẾ HỆ

DR. TRUNG DINH

B² INTERNATIONAL
CENTER FOR
CORPORATE GOVERNANCE



LỜI MỞ ĐẦU

Doanh nghiệp gia đình (*Family-Owned Business – FOB*) từ lâu đã là một phần rất quan trọng của nền kinh tế, không chỉ trên thế giới mà cả ở Việt Nam. Nhiều nghiên cứu quốc tế cho thấy doanh nghiệp gia đình chiếm số lượng lớn trong tổng số doanh nghiệp, tạo ra nhiều việc làm và đóng góp đáng kể cho tăng trưởng kinh tế.

Tuy giữ vai trò lớn, FOB vẫn thường gặp những rủi ro có thể ảnh hưởng đến sự tồn tại lâu dài. Lý do chủ yếu không phải vì doanh nghiệp kém năng lực kinh doanh, mà vì nhiều gia đình chưa chuẩn bị đủ tốt cho việc quản trị và cho việc phát triển lớp lãnh đạo kế tiếp. Khi doanh nghiệp lớn dần và gia đình cũng ngày càng mở rộng, mọi thứ trở nên phức tạp hơn rất nhiều. Người sáng lập và thế hệ kế nghiệp thường phải xử lý cùng lúc cả bài toán kinh doanh lẫn bài toán gia đình.

Nhiều thống kê cho thấy chỉ một phần nhỏ FOB có thể chuyển giao bền vững từ thế hệ sáng lập sang thế hệ thứ hai và tỷ lệ này giảm mạnh khi sang thế hệ thứ ba. Trên phạm vi toàn cầu, có tới 95% FOB không thể đi xa hơn

thế hệ thứ ba (HBR, 19/07/2021). Tục ngữ Việt Nam có câu “Không ai giàu ba họ”. Thực tế này lại càng rõ ở Việt Nam, nơi phần lớn FOB vẫn đang trong giai đoạn chuyển giao đầu tiên hoặc sắp bước vào thời điểm kế nghiệp quan trọng. Điều đáng chú ý là sự đứt gãy này hiếm khi đến từ thị trường hay công nghệ. Phần lớn vấn đề lại xuất phát từ nội bộ gia đình: Mâu thuẫn gia đình, sở hữu thiếu kỷ luật, ranh giới quyền lực không rõ ràng, và thiếu một kế hoạch chuẩn bị bài bản cho thế hệ tiếp theo (*Think Marketing Magazine* 15/08/2024).

Chính vì vậy, vấn đề cốt lõi của doanh nghiệp gia đình không nằm ở việc “có nên tiếp tục hay không”, mà nằm ở câu hỏi sâu hơn: **Gia đình đang nhìn gia nghiệp của mình như một tài sản ngắn hạn, hay như một hệ thống sống cần được thiết kế để tồn tại qua nhiều thế hệ?**

Khi các mối quan hệ gia đình, quyền sở hữu và quyền lực quản trị điều hành ngày càng chồng lấn, doanh nghiệp gia đình không thể được hiểu và dẫn dắt bằng các khung tư duy quản trị đơn tuyến. Cách tiếp cận “chỉ tập trung vào doanh nghiệp” hoặc “chỉ xử lý xung đột gia đình” đều không đủ để giải quyết những rủi ro mang tính hệ thống và dài hạn.

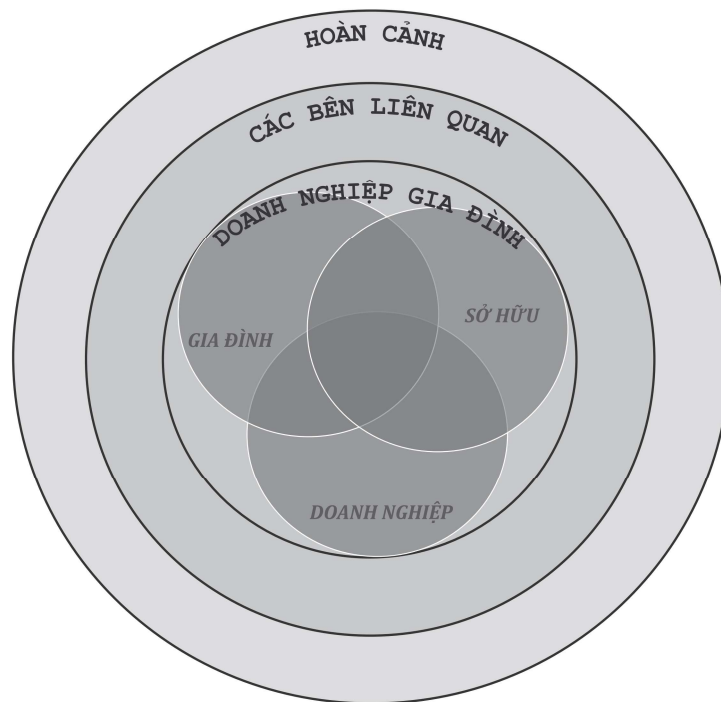
Cuốn sách này được xây dựng trên một giả định xuyên suốt: **doanh nghiệp gia đình cần được nhìn nhận như một hệ sinh thái đa tầng**, trong đó, gia đình, sở hữu và doanh nghiệp chỉ là phần lõi, còn sự bền vững thực sự phụ thuộc

vào cách hệ thống đó tương tác với các bên liên quan và thích nghi với bối cảnh luôn biến động.

Từ cách nhìn đó, cấu trúc của cuốn sách không được sắp xếp theo thứ tự “gia đình trước hay doanh nghiệp trước”, mà theo logic **đi từ bối cảnh bên ngoài vào các thiết chế bên trong**, phản ánh đúng con đường mà các gia nghiệp buộc phải đi qua nếu muốn trưởng thành, ổn định và truyền lại một cách có chủ đích. **Hình 0.-1** giúp người đọc hình dung doanh nghiệp gia đình như một hệ sinh thái nhiều lớp, nơi mỗi tầng đều có vai trò riêng trong việc quyết định khả năng tồn tại và phát triển dài hạn.

CẤU TRÚC SÁCH

Cách tiếp cận coi doanh nghiệp gia đình như một **hệ sinh thái đa tầng**, vận hành trong một bối cảnh luôn biến động phản ánh một giả định xuyên suốt của cuốn sách (xem **Hình 0.-1**): doanh nghiệp gia đình không tồn tại như một thực thể độc lập, mà là một hệ thống sống, chịu tác động đồng thời từ bên trong lẫn bên ngoài, và chỉ có thể bền vững nếu được quản trị một cách có hệ thống.



Hình 0.-1: Doanh nghiệp gia đình trong hệ sinh thái đa tầng.

Ở lõi trung tâm là ba hệ thống trọng điểm: **Gia đình – Sở hữu – Doanh nghiệp**. Ba hệ này tạo thành một cấu trúc tương tác động, nơi vai trò, lợi ích và trách nhiệm của các thành viên gia đình thường xuyên chồng lấn trong tư cách người thân, chủ sở hữu và người quản trị/vận hành. Đây chính là nguồn tạo ra sức mạnh đặc thù của doanh nghiệp gia đình, đồng thời cũng là nơi tiềm ẩn nhiều rủi ro nhất nếu thiếu cơ chế quản trị phù hợp.

Bao quanh lõi ba hệ thống là **lớp Doanh nghiệp gia đình** (*family-owned business*), đại diện cho toàn bộ thực thể kinh tế được hình thành và phát triển trên nền tảng quan hệ gia đình và cấu trúc sở hữu.

Lớp tiếp theo là **các bên liên quan** (stakeholders), bao gồm người lao động, khách hàng, đối tác, nhà đầu tư, cộng đồng, đối thủ và thị trường – những chủ thể có mối quan hệ tác động hai chiều với doanh nghiệp và ngày càng ảnh hưởng mạnh mẽ đến uy tín, chiến lược cũng như khả năng phát triển dài hạn.

Vòng ngoài cùng là vòng hoàn cảnh (context), bao gồm môi trường thể chế – pháp lý, văn hóa – xã hội, điều kiện kinh tế, công nghệ, sinh thái và các biến động vĩ mô. Đây là lớp mà doanh nghiệp gia đình không thể kiểm soát trực tiếp, nhưng buộc phải thích nghi. Những thay đổi ở vòng hoàn cảnh thường là nguyên nhân sâu xa làm lộ ra các điểm yếu trong cấu trúc gia đình, sở hữu và quản trị nếu hệ thống nội tại chưa đủ vững.

Mô hình nhấn mạnh rằng quản trị doanh nghiệp gia đình hiệu quả không thể tách rời quản trị bối cảnh: tính bền vững chỉ đạt được khi ba hệ Gia đình – Sở hữu – Doanh nghiệp được điều phối hài hòa, đồng thời thích ứng chủ động với các bên liên quan và hoàn cảnh bên ngoài luôn biến động.

Từ cách nhìn này, cuốn sách được thiết kế theo logic **đi từ ngoài vào trong**, tương ứng với các tầng của hệ sinh thái:

- Phần I: Hoàn cảnh và các bên liên quan
- Phần II: Gia đình
- Phần III: Sở hữu

- Phần IV: Doanh nghiệp và quản trị công ty
- Phần V: Tổng hợp toàn bộ hành trình gia nghiệp

Cấu trúc này phản ánh một lựa chọn có chủ đích: trước khi bàn đến giải pháp quản trị bên trong, cần hiểu rõ bối cảnh và các tác động bên ngoài; trước khi bàn đến quản trị doanh nghiệp, cần làm rõ nền tảng gia đình và kỷ luật sở hữu. Đây cũng chính là cách mà các doanh nghiệp gia đình trưởng thành và bền vững thường phải trải qua trong thực tế.

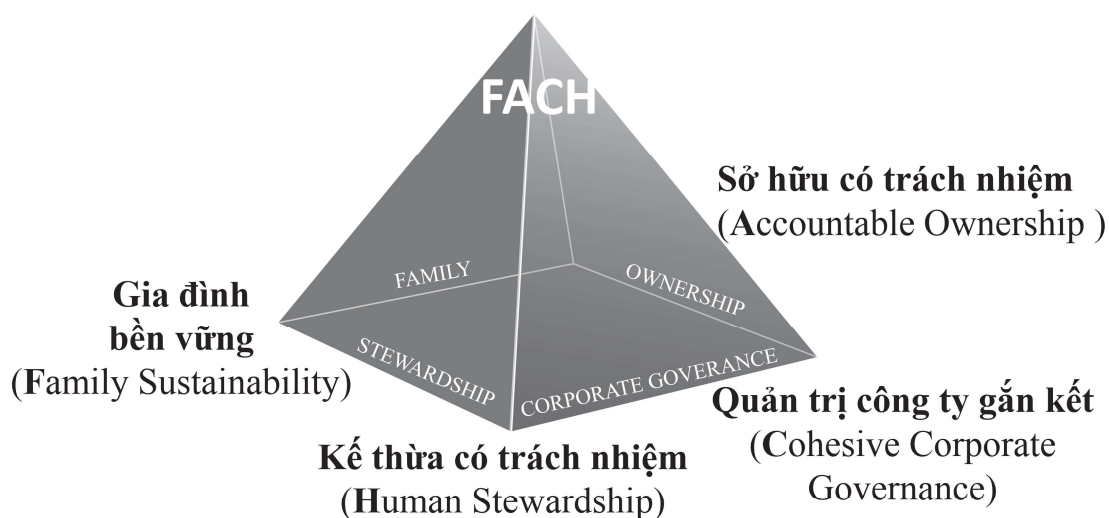
KHUNG QUẢN TRỊ TÍCH HỢP “FACH”

Việc nhận diện doanh nghiệp gia đình như một hệ sinh thái đa tầng mới chỉ giúp **định vị vấn đề**, chứ chưa đủ để **dẫn dắt hành động quản trị**. Câu hỏi tiếp theo, và cũng là câu hỏi then chốt của cuốn sách này, là: trong một hệ sinh thái phức tạp như vậy, gia đình cần quản trị điều gì trước, điều gì sau, và bằng những cơ chế nào để vừa giữ được sự gắn kết, vừa bảo đảm kỷ luật và khả năng thích ứng dài hạn?

Từ nhu cầu đó, cuốn sách đề xuất một khung tư duy quản trị dành riêng cho doanh nghiệp gia đình, gồm bốn trụ cột: **Gia đình bền vững** (*Family sustainability*), **Sở hữu có trách nhiệm** (*Accountable Ownership*), **Quản trị công ty gắn kết** (*Cohesive Corporate Governance*) và **Kế thừa có trách nhiệm** (*Human Stewardship*). Bốn trụ cột này được viết tắt thành FACH.

Bốn trụ cột này không tồn tại riêng lẻ, mà gắn kết với nhau, tác động qua lại và cần được xây dựng đồng thời và đồng bộ. Vì vậy, Khung Quản trị Tích hợp FACH – viết ngắn gọn là “khung FACH” – không chỉ là một tên gọi, mà là một cách tư duy và một triết lý quản trị được chúng tôi thiết kế phù hợp với hoàn cảnh FOB tại Việt Nam.

Khung Quản trị Tích hợp FACH được hình thành như một **cầu nối giữa tư duy hệ sinh thái và thực hành quản trị**. Khung FACH không thay thế mô hình hệ sinh thái, mà **chuyển hóa cách nhìn “đa tầng” thành bốn trụ cột quản trị cốt lõi**, tương ứng với những điểm then chốt quyết định sự bền vững của doanh nghiệp gia đình theo thời gian.



Hình 0.-2: Khung Quản trị Tích hợp FACH.
(Phỏng theo Hilb, 2009, 114)

Nếu mô hình hệ sinh thái giúp trả lời câu hỏi doanh nghiệp gia đình đang tồn tại trong những tầng lớp nào, thì khung FACH giúp trả lời câu hỏi gia đình cần thiết kế và vận hành những hệ thống quản trị nào để có thể đi qua các lớp đó một cách an toàn và có chủ đích.

- **Trụ cột thứ nhất (F) – Family Sustainability (Gia đình bền vững).** FOB bắt đầu từ gia đình. Gia đình là nguồn lực lớn nhất nhưng cũng có thể trở thành rủi ro cao nhất nếu không được tổ chức bài bản. Nhiều gia đình thường nhắc đến “giá trị gia đình” như một khẩu hiệu. Nhưng giá trị chỉ thật sự có sức mạnh khi được chuyển hóa thành nguyên tắc ứng xử, cách ra quyết định và cơ chế đối thoại rõ ràng. Khi gia đình lớn lên qua nhiều thế hệ, nếu thiếu một hệ thống quản trị gia đình chuyên nghiệp, mâu thuẫn dễ tiềm ẩn, niềm tin dễ suy giảm và định hướng chung dễ bị phân chia. Vì vậy, bền vững của gia đình không chỉ là chuyện tình cảm – đó là một yêu cầu quản trị có tính hệ thống.