

BUILDING A CENTURY-LASTING FAMILY BUSINESS
JAPANESE PHILOSOPHY OF LEGACY AND SUCCESSION

KIẾN TẠO DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH TRĂM NĂM

TRIẾT LÝ TRUYỀN THỪA
VÀ KẾ NGHIỆP TỪ NHẬT BẢN

TRUNG DINH, PHD
PHẠM NGỌC TUẤN, DBA

BELVIE Academy **B²** INTERNATIONAL
CENTER FOR
CORPORATE GOVERNANCE

IMI Business Excellence
Research and Consulting



alpha
books



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Dr. Trung Dinh

Dr. Trung Dinh có bề dày kinh nghiệm làm việc tại các tập đoàn đa quốc gia như UBS Bank, Credit Suisse Bank, Holcim Ltd và Trisa AG. Trên cương vị doanh nhân, ông đã sáng lập một công ty du lịch, đồng sáng lập một quỹ đầu tư và một công ty bao bì. Trong lĩnh vực điều hành, ông từng là Giám đốc một khu công nghiệp và Giám đốc Khoa học một trường kinh doanh. Ông cũng đảm nhiệm vai trò cố vấn chiến lược cho nhiều doanh nghiệp ở các ngành nghề khác nhau.

Dr. Trung Dinh có gần 30 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo. Ông được phong hàm Giáo sư tại một trường đại học ở Thụy Sĩ lúc 38 tuổi. Năm 2006, ông khởi xướng và xây dựng Chương trình Thạc sĩ Tài chính & Ngân hàng theo chuẩn Thụy Sĩ tại Việt Nam. Ông cũng giảng dạy tại nhiều trường kinh doanh uy tín như RMIT, Solvay Brussels School, CFVG.

Bên cạnh đó, ông có nhiều năm hoạt động nghiên cứu tại I.FPM (Viện Quản trị Nhân sự và Lãnh đạo) thuộc Đại học St. Gallen, Thụy Sĩ. Ông hiện là Chuyên gia cấp cao kiêm Đại diện Đông Nam Á của ICCG (Viện Quản trị Công ty Quốc tế), Đại học St. Gallen. Ông cũng tham gia Ban cố vấn học thuật và giảng dạy chuyên môn chiến lược trong các chương trình của IFC và VIOD (Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam).

Dr. Trung Dinh là tác giả của nhiều cuốn sách về quản trị chiến lược, quản trị công ty, quản trị công ty gia đình, mưu lược và đàm phán. Ông tốt nghiệp Tiến sĩ Kinh tế tại Đại học St. Gallen với xếp hạng “Summa cum laude” (xuất sắc).

TS. Phạm Ngọc Tuấn

TS. Phạm Ngọc Tuấn có hơn 50 năm hoạt động trong các lĩnh vực công nghiệp, quản trị và phát triển tổ chức. Trong suốt sự nghiệp, ông đã đảm nhiệm nhiều vị trí lãnh đạo cấp cao tại các tập đoàn và doanh nghiệp lớn, tiêu biểu như Phó Tổng Giám đốc Samsung Việt Nam, Phó Tổng Giám đốc TIE, Trưởng quản lý chất lượng Panasonic, TGD Saigon Postel và Chủ tịch HĐQT Công ty Dây và Cáp Sametel. Những trải nghiệm này giúp ông tích lũy nền tảng thực tiễn sâu sắc về vận hành doanh nghiệp.

TS. Phạm Ngọc Tuấn hiện là Viện trưởng Viện Phát triển Quản trị và Công nghệ IMT, đồng thời giữ vai trò Chủ tịch Công ty Chíp Sáng và là Trưởng Ban Liên lạc Cộng đồng Tu nghiệp sinh AOTS Nhật Bản tại Việt Nam (AVAS), kết nối hơn 600 doanh nghiệp và nhà quản lý, góp phần lan tỏa triết lý quản trị và sản xuất theo phong cách Nhật Bản. Bên cạnh đó, ông là Thành viên HĐQT độc lập của Thiên Long (TLG), đóng góp vào việc nâng cao chuẩn mực quản trị, minh bạch và kiểm soát nội bộ.

Năm 2017, ông được trao danh hiệu “Đại sứ Quản trị Sản xuất theo phong cách Nhật Bản” (Zinzai Monodzukuri Ambassador) bởi tổ chức AOTS, dưới sự chứng kiến của Bộ trưởng Bộ Kinh tế, Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản. Đây là sự ghi nhận cho những đóng góp bền bỉ trong việc thúc đẩy và ứng dụng triết lý sản xuất Nhật Bản.

Ngoài ra, ông còn là cố vấn cho nhiều doanh nghiệp lớn như Nhựa Duy Tân, Nhựa Bình Minh và Nhựa Đại Đồng Tiến. Ông có nền tảng học thuật vững chắc với bằng Kỹ sư Hóa chế, Thạc sĩ Quản trị của Solvay Brussels School và Tiến sĩ (DBA) của Bulacan State University.

MỤC LỤC

Giới thiệu tác giả.....	4
Lời nói đầu.....	8

PHẦN I: BƯỚC CHUYỂN DỊCH ĐỘT PHÁ CỦA DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH VIỆT NAM

CHƯƠNG 1: Doanh nghiệp gia đình Việt Nam trong kỷ nguyên mới	15
CHƯƠNG 2: Doanh nghiệp gia đình: So sánh Việt Nam với Nhật Bản và toàn cầu	26
CHƯƠNG 3: Điểm nghẽn quản trị của doanh nghiệp gia đình Việt Nam	46

PHẦN II: NỀN TẢNG VĂN HÓA NHẬT BẢN VÀ VIỆT NAM

CHƯƠNG 4: Ảnh hưởng của văn hóa truyền thống đối với doanh nghiệp gia đình	59
CHƯƠNG 5: Cách thức biểu hiện các giá trị văn hóa	78
CHƯƠNG 6: Mô hình Nhật Bản: Kỷ luật quản trị	109

PHẦN III: HỆ THỐNG QUẢN TRỊ BA TẦNG: GIA ĐÌNH – SỞ HỮU – DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG 7: Khung quản trị ba tầng: Gia tộc – sở hữu – doanh nghiệp.....	122
CHƯƠNG 8: Quản trị gia đình: Các công cụ trọng yếu	139
CHƯƠNG 9: Quản trị sở hữu: Kiểm soát – chuyển giao – phân chia	163
CHƯƠNG 10: Hội đồng quản trị và Ban điều hành	183
CHƯƠNG 11: Giữ đạo – nghệ thuật lãnh đạo qua nhiều thế hệ.....	205
CHƯƠNG 12: Lộ trình triển khai: 90 ngày – 1 năm – 3 năm	221

PHẦN IV: LỜI KẾT..... 236

PHẦN V: CÁC TÌNH HUỐNG MÔ PHỎNG244

PHỤ LỤC:

Danh sách từ viết tắt	293
-----------------------------	-----

Tài liệu tham khảo.....	295
-------------------------	-----

LỜI NÓI ĐẦU

Trong hành trình phát triển của một doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp gia đình, câu hỏi lớn nhất không phải là làm thế nào để thành công trong một giai đoạn, mà là làm thế nào để tồn tại và phát triển qua nhiều thế hệ. Thành công trong 5 hay 10 năm có thể đến từ cơ hội thị trường, từ tài năng của người sáng lập, hoặc từ những quyết định đúng thời điểm. Nhưng sự bền vững trong 50 hay 100 năm lại là một câu chuyện hoàn toàn khác. Đó không còn là câu chuyện của cá nhân, mà là câu chuyện của hệ thống. Không còn là câu chuyện của năng lực đơn lẻ, mà là câu chuyện của văn hóa, của cấu trúc và của những nguyên tắc được giữ vững theo thời gian.

Trong bối cảnh Việt Nam hiện nay, phần lớn các doanh nghiệp gia đình đang bước vào một giai đoạn chuyển tiếp quan trọng. Sau gần bốn thập kỷ phát triển kể từ Đổi Mới cuối thập niên 80, nhiều doanh nghiệp đã đạt được quy mô đáng kể, tích lũy được nguồn lực và tạo được vị thế thị trường. Tuy nhiên, cùng với sự trưởng thành đó là những thách thức ngày càng phức tạp: chuyển giao thế hệ, chuyên nghiệp hóa quản trị, thu hút vốn, cạnh tranh toàn cầu và thích ứng với những biến động khó lường của môi trường kinh doanh.

Không ít doanh nghiệp gia đình đã và đang đối diện với những câu hỏi khó: Làm thế nào để chuyển giao quyền lực mà không làm

đổ vỡ tổ chức? Làm thế nào để giữ được tinh thần gia đình mà vẫn xây dựng được hệ thống quản trị chuyên nghiệp? Làm thế nào để mở rộng quy mô, hợp tác với bên ngoài mà không đánh mất quyền kiểm soát và bản sắc?

Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp đã thành công trong giai đoạn đầu nhưng gặp khó khăn khi bước sang giai đoạn tiếp theo. Có những doanh nghiệp tăng trưởng nhanh nhưng thiếu nền tảng quản trị, dẫn đến rủi ro tích tụ. Có những gia đình giữ được hòa khí nội bộ nhưng không xây dựng được cấu trúc rõ ràng, khiến tổ chức vận hành dựa trên cảm xúc hơn là nguyên tắc. Ngược lại, cũng có những trường hợp cố gắng áp dụng mô hình quản trị hiện đại một cách máy móc, làm mất đi sự gắn kết nội tại vốn là lợi thế của doanh nghiệp gia đình.

Trong bối cảnh đó, câu hỏi đặt ra không chỉ là học gì, mà còn là học từ đâu và học như thế nào.

Nhật Bản là một trong những quốc gia hiếm hoi trên thế giới có số lượng lớn các doanh nghiệp tồn tại hàng trăm năm, thậm chí hàng nghìn năm. Các tập đoàn và doanh nghiệp gia đình của Nhật không chỉ duy trì được sự ổn định qua nhiều thế hệ, mà còn liên tục thích ứng và đổi mới trong những bối cảnh thay đổi sâu sắc của kinh tế – xã hội. Điều đáng chú ý là nền tảng của sự bền vững này không chỉ nằm ở kỹ thuật quản trị hay công nghệ, mà nằm ở một hệ giá trị văn hóa được tích lũy và chuyển hóa thành cấu trúc vận hành.

Tinh thần kỷ luật, danh dự, trách nhiệm, sự tôn trọng trật tự và khả năng đặt lợi ích dài hạn lên trên lợi ích ngắn hạn đã trở thành những yếu tố cốt lõi trong cách người Nhật xây dựng và quản trị tổ chức. Những giá trị này không tồn tại ở dạng khẩu hiệu,

mà được thể hiện qua cách ra quyết định, cách thiết kế cơ chế và cách con người hành xử trong hệ thống.

Cuốn sách này được xây dựng từ việc nghiên cứu và tổng hợp những bài học như vậy từ Nhật Bản, không phải để sao chép, mà để hiểu được tinh thần đằng sau những mô hình đó. Chúng tôi tin rằng, điều quan trọng không phải là áp dụng nguyên xi một mô hình quản trị từ một quốc gia khác, mà là nhận diện được những nguyên lý có thể thích nghi với bối cảnh của doanh nghiệp gia đình Việt Nam vốn có nhiều nét văn hóa tương đồng với văn hóa Nhật Bản.

Bên cạnh đó, cuốn sách cũng đặt những kinh nghiệm của Nhật Bản trong tương quan so sánh với các lý thuyết và thực tiễn quản trị trên thế giới. Từ các mô hình quản trị doanh nghiệp gia đình tại châu Âu và Hoa Kỳ, đến các nghiên cứu học thuật về Hội đồng Quản trị, cấu trúc sở hữu và quá trình chuyển giao thế hệ, chúng tôi cố gắng xây dựng một bức tranh toàn diện hơn. Mục tiêu không phải là đưa ra một “công thức đúng”, mà là giúp người đọc có đủ góc nhìn để đưa ra lựa chọn phù hợp với hoàn cảnh của mình.

Cuốn sách này hướng đến việc trả lời một số câu hỏi cốt lõi:

- Làm thế nào để chuyển từ quản trị dựa trên cá nhân sang quản trị dựa trên hệ thống?
- Làm thế nào để thiết kế quyền lực thay vì chỉ nắm giữ quyền lực?
- Làm thế nào để cân bằng giữa nhân nghĩa và kỷ luật trong một tổ chức gia đình?
- Làm thế nào để xây dựng một Hội đồng Quản trị thực sự có vai trò, thay vì chỉ tồn tại trên danh nghĩa?

- Quan trọng hơn cả, làm thế nào để doanh nghiệp gia đình không chỉ tồn tại, mà phát triển bền vững qua nhiều thế hệ?

Để tiếp cận những câu hỏi này, cuốn sách được xây dựng theo một phương pháp kết hợp giữa lý thuyết và thực tiễn.

Thứ nhất, chúng tôi sử dụng nền tảng lý thuyết quản trị công ty hiện đại theo mô hình KISS Đảo ngược của GS. TS. Martin Hilb (xem **Hilb, 2024, 20**), bao gồm các khái niệm về quản trị doanh nghiệp, quản trị gia đình, cấu trúc sở hữu và vai trò của Hội đồng Quản trị. Những lý thuyết này giúp cung cấp một khung phân tích rõ ràng, giúp người đọc hiểu được bản chất của các vấn đề.

Thứ hai, các nội dung được diễn giải thông qua các “khung phản tư”. Đây là những tình huống hoặc câu hỏi được thiết kế để người đọc tự soi chiếu vào thực tế của doanh nghiệp mình. Thay vì chỉ đọc và ghi nhận, người đọc được khuyến khích dừng lại, suy nghĩ và đối thoại nội bộ.

Thứ ba, cuốn sách sử dụng nhiều tình huống điển hình, bao gồm cả những trường hợp thành công và những bài học từ thất bại. Những tình huống này giúp chuyển hóa các khái niệm trừu tượng thành những hình ảnh cụ thể, dễ hình dung và dễ áp dụng.

Thứ tư, mỗi phần nội dung đều đi kèm với các câu hỏi gợi ý thảo luận. Những câu hỏi này không nhằm đưa ra câu trả lời đúng – sai, mà nhằm kích thích tư duy, giúp các thành viên trong doanh nghiệp gia đình có thể cùng nhau thảo luận và xây dựng sự đồng thuận.

Đặc biệt, ở phần cuối của cuốn sách, chúng tôi xây dựng 18 tình huống mô phỏng dựa trên những vấn đề phổ biến mà các doanh nghiệp gia đình thường gặp phải. Mỗi tình huống được thiết

kế như một kịch bản thực tế, đi kèm với các câu hỏi phản tư nhằm giúp người đọc luyện tập tư duy quản trị trong một môi trường an toàn. Đây không chỉ là phần đọc, mà là phần “thực hành”, nơi các ý tưởng trong sách có thể được kiểm nghiệm và chuyển hóa thành hành động. Cuốn sách được cơ cấu thành 5 phần với như sau:

Phần I:	Bước chuyển dịch đột phá của doanh nghiệp gia đình Việt Nam
Phần II:	Nền tảng văn hóa Nhật Bản và Việt Nam
Phần III:	Hệ thống quản trị ba tầng: Gia đình – Sở hữu – Doanh
Phần IV:	Lời kết
Phần V:	Tình huống mô phỏng

Chúng tôi tin rằng, quản trị doanh nghiệp gia đình không thể được học chỉ bằng cách đọc, mà cần được rèn luyện thông qua suy nghĩ, thảo luận và trải nghiệm.

Trong quá trình xây dựng cuốn sách này, chúng tôi nhận được sự hỗ trợ quý báu từ nhiều doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam cũng như từ Nhật Bản. Những câu chuyện, những chia sẻ thẳng thắn về thành công cũng như những khó khăn đã giúp chúng tôi hiểu rõ hơn thực tế mà các doanh nghiệp đang đối diện. Đây không chỉ là nguồn tư liệu, mà còn là nguồn cảm hứng để cuốn sách này được hình thành.

Chúng tôi cũng chân thành cảm ơn Giáo sư Tiến sĩ Martin Hilb, nhà sáng lập Viện Quản trị Công ty Quốc tế (International Center for Corporate Governance – ICCG), Đại học St. Gallen/Thụy Sĩ, Giáo sư Tiến sĩ Hidekazu 秀一 SONE 曾根 từ Shizuoka University of Art and Culture/Nhật Bản, các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị công ty tại Việt Nam và các nhà nghiên cứu về quản

trị doanh nghiệp gia đình, những người đã đóng góp nền tảng lý thuyết và góc nhìn đa chiều cho nội dung của cuốn sách.

Các tác giả xin được bày tỏ lòng tri ân sâu sắc tới cô Yukie Bình Đàm, CEO BelVie Academy, và anh Lưu Nhật Huy, CEO IMT. Trong suốt quá trình chúng tôi dồn tâm huyết cho việc hình thành cuốn sách này, hai anh chị đã không ngừng đồng hành, hỗ trợ và lan tỏa nhận thức về những khó khăn, thách thức đặc thù của doanh nghiệp gia đình thông qua các hoạt động hội thảo, truyền thông. Sự tận tâm và những đóng góp thầm lặng nhưng bền bỉ ấy không chỉ làm phong phú thêm góc nhìn thực tiễn cho công trình này, mà còn góp phần nuôi dưỡng một cộng đồng doanh nghiệp gia đình ngày càng trưởng thành, vững vàng hơn.

Cuối cùng, chúng tôi xin cảm ơn đơn vị xuất bản Alpha Books đã đồng hành trong việc đưa cuốn sách này đến với độc giả.

Cuốn sách này không phải là một lời giải hoàn chỉnh, cũng không phải là một khuôn mẫu cứng nhắc. Nó là một lời mời – lời mời để mỗi gia đình doanh nghiệp dừng lại, nhìn lại và suy nghĩ một cách có hệ thống về tương lai của mình. Bởi vì, như chúng ta sẽ thấy xuyên suốt cuốn sách, sự bền vững không đến từ việc nắm giữ tất cả, mà từ việc hiểu rõ điều gì cần giữ và điều gì có thể chia sẻ. Không đến từ việc kiểm soát mọi thứ, mà từ việc thiết kế một hệ thống đủ mạnh để tổ chức có thể đứng vững ngay cả khi cá nhân thay đổi.

Và trên hết, sự bền vững không phải là kết quả của một quyết định, mà là kết quả của những lựa chọn được lặp lại mỗi ngày. Hy vọng rằng cuốn sách này sẽ trở thành một người bạn đồng hành hữu ích trên hành trình đó.

Sài Gòn, tháng 05 năm 2026

Các tác giả

PHẦN I

BƯỚC CHUYỂN DỊCH ĐỘT PHÁ CỦA DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH VIỆT NAM



Tranh vẽ theo phong cách sumi-e/thiên Nhật Bản

CHƯƠNG 1

Doanh nghiệp gia đình Việt Nam trong kỷ nguyên mới

Từ lợi thế tự nhiên đến bài toán quản trị



Hình 1.-1: Nhiều doanh nghiệp gia đình Việt Nam chuyển mình mạnh mẽ, vươn ra toàn cầu (nguồn: Trung Dinh, AI thiết kế)

1.1 Doanh nghiệp gia đình – bước đột phá trọng điểm của kinh tế Việt Nam

Doanh nghiệp gia đình từ lâu đã là một lực lượng quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam. Phần lớn các doanh nghiệp lớn mạnh hiện nay đều khởi nguồn từ một gia đình, một nhóm gia đình cùng dòng họ, một người sáng lập, với tinh thần dẫn thân, chịu trách nhiệm và mong muốn tạo dựng cơ nghiệp lâu dài cho dòng họ và con cháu. Sự gắn kết chặt chẽ giữa gia đình và doanh nghiệp giúp các quyết định được đưa ra nhanh, linh hoạt và phù hợp với thực tế trong giai đoạn đầu phát triển.

Chính đặc điểm này giúp doanh nghiệp gia đình Việt Nam vượt qua nhiều giai đoạn khó khăn từ lúc khởi nghiệp, từ ít vốn, thiếu kỹ năng quản trị, thiếu thị trường đến việc làm ăn trong môi trường đầy rủi ro và biến động. Tuy nhiên, giai đoạn khó khăn ban đầu đó sẽ tiếp tục gánh thêm những hạn thách thức, đặc biệt khi doanh nghiệp phát triển với quy mô lớn hơn và bối cảnh hoàn toàn khác.

1.2 Niềm tin giúp khởi đầu nhưng không đủ để đi xa

Phần lớn doanh nghiệp gia đình Việt Nam bắt đầu khá đơn giản: một người đứng ra làm, người thân tin tưởng góp sức, cùng nhau chia sẻ rủi ro và cơ hội. Ở giai đoạn này, niềm tin cá nhân và quan hệ gia đình thay thế cho hợp đồng, quy trình hay cấu trúc tổ chức vận hành. Cách làm đó không sai, thậm chí là cần thiết, bởi điều quan trọng nhất lúc khởi nghiệp là tinh thần dẫn thân và khả năng nắm bắt cơ hội.

Vấn đề bắt đầu xuất hiện khi doanh nghiệp lớn lên nhưng cách vận hành vẫn dựa chủ yếu vào thỏa thuận miệng và quyết

định cá nhân. Khi đó, niềm tin – vốn là nền tảng ban đầu – lại trở thành điểm dễ tổn thương vì mọi thứ phụ thuộc quá nhiều vào một vài con người cụ thể.

Các doanh nghiệp gia đình Nhật Bản cũng từng khởi đầu theo cách tương tự, đặc biệt trong các làng nghề truyền thống. Nhưng họ sớm nhận ra rằng niềm tin chỉ đủ để bắt đầu, không đủ để duy trì lâu dài. Vì vậy, ngay từ khi doanh nghiệp còn nhỏ, họ đã thiết lập những quy ước và phương châm kinh doanh, cùng với giá trị cốt lõi được minh định từ người sáng lập để bảo vệ chính niềm tin và giá trị đó, thay vì để nó bị bào mòn theo thời gian.

1.3 Tư duy dài hạn là lợi thế tự nhiên

Trong bối cảnh kinh tế biến động, công nghệ thay đổi nhanh, liên tục và cạnh tranh ngày càng gay gắt, doanh nghiệp gia đình vẫn giữ được lợi thế quan trọng: khả năng kiên trì theo đuổi định hướng dài hạn. Ít chịu áp lực lợi nhuận ngắn hạn như nhiều doanh nghiệp cổ phần hoặc đại chúng, nhiều gia đình kinh doanh chấp nhận đi chậm hơn để xây dựng nền tảng bền vững.

Khi có một bức tranh toàn diện đủ rõ về tương lai, về chiến lược dài hạn, doanh nghiệp gia đình có thể đầu tư cho con người, thương hiệu và những giá trị phi vật thể chưa thể đo đếm ngay bằng con số. Đây chính là điểm mạnh giúp nhiều doanh nghiệp gia đình tồn tại và phát triển qua nhiều thời kỳ kinh tế.

1.4 Khi quy mô lớn lên, cách làm cũ bắt đầu bộc lộ rủi ro

Chính những yếu tố từng là lợi thế ở giai đoạn đầu lại dần bộc lộ những khiếm khuyết khi doanh nghiệp mở rộng quy mô. Số lượng

thành viên gia đình tham gia tăng lên, thế hệ kế tiếp xuất hiện, trong khi cách quản trị vẫn dựa nhiều vào cảm tính và quyết định tập trung vào một người. Những câu hỏi trước đây chưa cần trả lời nay trở nên không thể né tránh: Ai có quyền quyết định điều gì? Ranh giới giữa gia đình và doanh nghiệp ở đâu? Điều gì sẽ xảy ra khi người sáng lập không còn trực tiếp điều hành?

Ở giai đoạn này, nhiều doanh nghiệp bắt đầu gặp tình trạng ách tắc trong ra quyết định, nhân sự chờ đợi chỉ đạo, cơ hội bị bỏ lỡ vì mọi việc đều phải “hỏi ý kiến”. Doanh nghiệp vẫn tăng trưởng nhưng sự phụ thuộc vào cá nhân ngày càng lớn, trong khi rủi ro nội bộ âm thầm tích tụ.

Tại Nhật Bản, khi doanh nghiệp bước sang giai đoạn này, họ thường chủ động chuyển từ điều hành cá nhân sang vận hành theo chuẩn mực. Không phải để trở nên cứng nhắc hơn, mà để tạo ra trật tự cần thiết cho một tổ chức ngày càng phức tạp.

1.5 Doanh nghiệp không mắc kẹt vì thị trường, mà ở cách quản trị

Thực tế cho thấy, nhiều doanh nghiệp gia đình Việt Nam không gặp khó khăn ở giai đoạn khởi nghiệp hay tăng trưởng ban đầu. Vấn đề thường xuất hiện khi doanh nghiệp đã đạt đến một quy mô nhất định nhưng cách quản trị vẫn giữ nguyên như thời sơ khai. Doanh thu có thể tiếp tục tăng nhưng bên trong bắt đầu xuất hiện xung đột âm ỉ, sự chống chèo quyền hạn, so bì quyền lợi, thiếu cơ chế kế nhiệm và lúng túng khi cần chuyên nghiệp hóa bộ máy cũng như hệ thống vận hành.