QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN GIAO THẾ HỆ: VAI TRÒ CỦA VỐN CẢM XÚC XÃ HỘI VÀ ĐỊNH HƯỚNG KHỞI NGHIỆP

Nguyễn Trọng Tuyến[1]

Khối doanh nghiệp (DN) gia đình đóng vai trò là động lực cốt lõi của khu vực kinh tế tư nhân tại Việt Nam, đóng góp quan trọng vào GDP và tạo việc làm. Tuy nhiên, khi bước vào giai đoạn chuyển giao quyền lực từ thế hệ sáng lập (F1) sang thế hệ kế cận (F2), các DN này đang đối mặt với rủi ro suy giảm năng lực cạnh tranh do sự đứt gãy tinh thần khởi nghiệp. Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính dựa trên so sánh, tổng hợp, thống kê mô tả và phân tích bối cảnh từ các báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI, 2023), Tổng cục Thống kê (GSO, 2024), Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI, 2022, 2023), Hội đồng Doanh nhân Gia đình Việt Nam (VFBC), cùng các nghiên cứu của PwC Vietnam (2021, 2023) và KPMG (2023). Nghiên cứu làm rõ mối quan hệ giữa quản trị công ty gia đình và tinh thần khởi nghiệp qua các thế hệ, đồng thời chỉ ra khoảng trống nghiên cứu về cơ chế dung hòa giữa tâm lý Bảo tồn tài sản tình cảm gia đình (SEW) của F1 và Định hướng khởi nghiệp (EO) của F2. Kết quả cho thấy, chuyển giao quyền lực chỉ dựa trên sở hữu tài sản mà thiếu thể chế quản trị gia đình chính thức sẽ khiến F2 trở thành "nhà quản trị duy trì" thay vì "nhà tái khởi nghiệp". Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất Khung Quản trị song luồng tích hợp với Quỹ Khởi nghiệp nội bộ thế hệ kế cận nhằm bảo tồn di sản gia đình và thúc đẩy đổi mới sáng tạo liên tục cho DN gia đình Việt Nam.

• Từ khóa: *Quản trị công ty gia đình; Chuyển giao thế hệ; Khởi nghiệp nội bộ.*

Family businesses are a core engine of Vietnam's private sector, driving economic growth and job creation. However, as they transition leadership from the founding generation (F1) to the next generation (F2), these enterprises face a growing risk of losing their competitive edge due to a breakdown in their entrepreneurial spirit. This study uses a qualitative approach—combining comparative analysis, synthesis, descriptive statistics, and contextual analysis— drawing on reports from the Ministry of Planning and Investment (MPI, 2023), the General Statistics Office (GSO, 2024), the Vietnam Chamber of Commerce and Industry (VCCI, 2022, 2023), and the Vietnam Family Business Council (VFBC), alongside research by, PwC Vietnam (2021, 2023), and KPMG (2023). The study sheds light on the link between family business governance and transgenerational entrepreneurship, identifying a critical research gap: the lack of a mechanism to reconcile F1's drive to preserve Socioemotional Wealth (SEW) with F2's Entrepreneurial Orientation (EO). Findings show that transferring power based purely on asset ownership—without formal family governance structures—turns F2 successors into "custodial managers" rather than "re-entrepreneurs." Based on these insights, the author proposes a Dual-Track Governance Framework paired with a Next-Gen Intrapreneurship Fund to safeguard family legacy while driving continuous innovation in Vietnamese family businesses.

• *Key words: Family business governance; Generational succession; Corporate intrapreneurship.*

Ngày nhận bài: 11/5/2026
Ngày gửi phản biện: 15/5/2026
Ngày duyệt đăng: 25/6/2026

1. GIỚI THIỆU

Khu vực kinh tế tư nhân tại Việt Nam hiện đóng góp khoảng 45% GDP, hơn 30% ngân sách nhà nước và thu hút tới 85% lực lượng lao động toàn quốc (GSO, 2024; MPI, 2023). Trong cấu trúc đó, các DN gia đình nắm giữ vị trí trụ cột, chiếm khoảng 80% tổng số DN tư nhân đang vận hành, bao phủ từ các tập đoàn kinh tế đa ngành hàng đầu (như Thaco, Vingroup, Sovico, Thành Thành Công, Biti's, Minh Long, KIDO...) cho đến hàng triệu DNVVN và hộ kinh doanh gia đình VCCI, 2023. Tuy nhiên, sau bốn thập kỷ phát triển bứt phá kể từ thời kỳ Đổi mới (1986), khối DN gia đình Việt Nam đang bước vào một "khúc ngoặt lịch sử": làn sóng chuyển giao quyền lực quy mô lớn từ thế hệ sáng lập (F1) sang thế hệ kế cận (F2, F3).

Thực tiễn quản trị tại Việt Nam chứng minh một quy luật khắc nghiệt: quá trình thừa kế trong DN gia đình chứa đựng nhiều rủi ro đổ vỡ. Theo số liệu công bố từ PwC Vietnam (2021, 2023) và khảo sát của VCCI (2022), chỉ có khoảng 30% DN gia đình tại Việt Nam chuyển giao thành công sang thế hệ thứ hai và vỏn vẹn dưới 10% duy trì hoạt động đến thế hệ thứ ba. Thách thức lớn nhất ngáng trở sự trường tồn của các DN này không nằm ở sự thiếu hụt vốn hay hạ tầng công nghệ, mà nằm ở sự suy giảm tinh thần khởi nghiệp qua các thế hệ và sự thiếu hụt một thể chế quản trị gia đình chính thức.

Tại Việt Nam, phần lớn F1 bước ra từ gian khó của thời kỳ đầu mở cửa, khởi nghiệp bằng bản năng kinh doanh sắc bén, sự quyết đoán cá nhân và áp dụng mô hình quản trị tập quyền, gia trưởng. Trong khi đó, F2 được đào tạo bài bản tại các quốc gia phát triển, sở hữu tư duy quản trị chuẩn mực quốc tế, nhạy bén với Chuyển đổi số và mô hình kinh doanh

[1] *Trường Đại học Công nghiệp Việt – Hung*

xanh. Sự lệch pha về giá trị sống, trải nghiệm và phương pháp điều hành giữa hai thế hệ đang tạo ra những xung đột ngầm nhưng vô cùng gay gắt, làm đứt gãy mạch chảy khởi nghiệp nội bộ.

Nhiều công trình quốc tế đã ứng dụng Lý thuyết Tài sản tình cảm gia đình để giải thích hành vi của DN gia đình (Gómez-Mejía và cộng sự, 2007; Berrone và cộng sự, 2012). Dù vậy, tại Việt Nam, các nghiên cứu hiện hành chủ yếu tiếp cận vấn đề ở góc độ pháp lý thừa kế tài sản hoặc kỹ năng điều hành riêng lẻ. Tác giả nhận thấy đang thiếu hụt một nghiên cứu hệ thống bóc tách cơ chế chuyển hóa giữa nhu cầu bảo tồn "di sản tình cảm" mang đậm văn hóa Á Đông của F1 và động lực "khởi nghiệp tái sinh" của F2 dưới góc độ Quản trị Công ty gia đình. Vì vậy, nghiên cứu tập trung giải quyết câu hỏi trung tâm: Làm thế nào để thiết lập cơ cấu quản trị công ty gia đình phù hợp nhằm dung hòa xung đột thế hệ và tái tạo tinh thần khởi nghiệp liên tục trong bối cảnh đặc thù của DN Việt Nam?

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ KHUNG LÝ THUYẾT

2.1. Lý thuyết Tài sản tình cảm gia đình (SEW) trong bối cảnh văn hóa Việt Nam

Lý thuyết SEW do Gómez-Mejía và cộng sự (2007) khởi xướng khẳng định rằng, các quyết định chiến lược trong DN gia đình không chỉ phục vụ mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận tài chính, mà còn để bảo vệ các giá trị phi tài chính. Berrone và cộng sự (2012) cụ thể hóa SEW qua mô hình FIBER (Quyền kiểm soát; Sự gắn kết danh dự; Các mối quan hệ xã hội; Tình cảm gia đình và Tái tạo liên kết qua thừa kế).

Tác giả cho rằng: Tại Việt Nam, yếu tố SEW của F1 mang nét đặc thù rất đậm của văn hóa Á Đông. Quyền kiểm soát DN không đơn thuần là tài sản kinh tế, mà là "danh dự gia tộc", là "di sản để lại cho hậu thế" và là nơi thể hiện uy quyền gia trưởng. Do đó, F1 thường có xu hướng bám giữ quyền lực, né tránh các rủi ro có thể làm tổn hại đến sự an toàn của DN, ngay cả khi điều đó đồng nghĩa với việc từ bỏ các cơ hội đầu tư đổi mới sáng tạo.

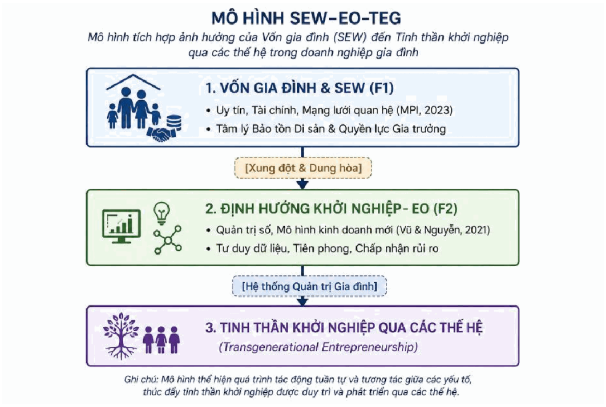
2.2. Tinh thần Khởi nghiệp qua các thế hệ

Khái niệm Tinh thần khởi nghiệp qua các thế hệ được phát triển từ Dự án STEP bởi Habbershon và cộng sự (2003) và Zellweger và cộng sự (2012). Đây không phải là việc con cái rời bỏ công ty để lập ra một DN độc lập, mà là khả năng của một gia đình kinh doanh trong việc liên tục tái tạo giá trị kinh tế mới thông qua hành vi khởi nghiệp ngay trong lòng tổ chức truyền thống. Khởi nghiệp qua thế hệ đòi hỏi sự kết hợp giữa:

- Vốn gia đình (Family Capital): Nguồn lực tài chính, mạng lưới quan hệ xã hội và uy tín thương hiệu do F1 tích lũy.

- Định hướng khởi nghiệp (Entrepreneurial Orientation - EO): Tính đổi mới sáng tạo, tính tiên phong và khả năng chấp nhận rủi ro có tính toán của F2 (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989).

$EO = f$(Tính đổi mới,Tính tiên phong,Chấp nhận rủi ro)



2.3. Khai thác Khoảng trống Nghiên cứu

Rà soát hệ thống tài liệu trong và ngoài nước cho thấy ba khoảng trống tri thức trọng yếu:

- Khoảng trống 1 (Sự đứt gãy giữa bảo tồn SEW Á Đông và khởi nghiệp tái sinh): Các nghiên cứu phương Tây thường coi nhu cầu bảo tồn SEW là rào cản đối với đổi mới. Tác giả nhận thấy các công trình trong nước chưa làm rõ cơ chế biến SEW của F1 thành "bệ phóng" nâng đỡ cho định hướng khởi nghiệp (EO) của F2 trong bối cảnh văn hóa coi trọng đạo hiếu và thứ bậc tại Việt Nam.

- Khoảng trống 2 (Sự thiếu hụt thể chế Quản trị gia đình chính thức): Khảo sát từ VCCI (2022) cho thấy phần lớn DN tư nhân Việt Nam nhầm lẫn giữa Quản trị DN và Quản trị gia đình. Xung đột thế hệ bùng nổ do thiếu các công cụ thể chế như Hiến pháp Gia đình hay Hội đồng gia đình.

- Khoảng trống 3 (Thiếu hụt phân tích định tính sâu về cơ chế hành vi): Các bài báo hiện hành tại Việt Nam chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng khảo sát mẫu nhỏ, chỉ ra mối tương quan bề mặt, mà chưa bóc tách được những diễn biến tâm lý, sự kháng cự của đội ngũ "công thần" và rào cản ủy quyền thực tế trong nội bộ các gia đình kinh doanh.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này vận dụng phương pháp định tính hệ thống, kết hợp giữa phân tích so sánh Bối cảnh - Lý thuyết, tổng hợp tài liệu chuyên sâu, thống kê mô tả và phân tích cấu trúc chủ đề. Phương pháp định tính cho phép tác giả đi sâu lột tả bản chất các hiện tượng quản trị phức tạp, nơi yếu tố cảm xúc gia đình đan cài chặt chẽ với các quyết định kinh doanh.

Tác giả khai thác các bộ dữ liệu thứ cấp công khai, minh bạch, có độ tin cậy cao, bao gồm:

1. Báo cáo Sách trắng DN Việt Nam của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI, 2023); Báo cáo Tình hình Kinh tế - Xã hội của Tổng cục Thống kê (GSO, 2024).

2. Báo cáo Thường niên DN Việt Nam của VCCI (2022, 2023); Công trình nghiên cứu về quản trị DN gia đình; các tư liệu chuyên đề từ Hội đồng Doanh nhân gia đình Việt Nam (VFBC).

3. Báo cáo Khảo sát DN gia đình Việt Nam của PwC Vietnam (2021, 2023); Báo cáo Toàn cầu về DN gia đình của KPMG & STEP Project (2023).

Dữ liệu thứ cấp được xử lý theo 4 bước bài bản:

- Bước 1 (Chuẩn hóa): Trích xuất các chỉ số thống kê mô tả, tỷ lệ % và các nhận định định tính từ các báo cáo công khai của MPI, GSO, VCCI, PwC, KPMG.
- Bước 2 (Phân loại Chủ đề): Nhóm dữ liệu theo hai trục chính: (i) Mức độ trưởng thành của Thể chế Quản trị gia đình tại Việt Nam; (ii) Thực trạng thực thi tinh thần khởi nghiệp của F2.
- Bước 3 (Đối chiếu So sánh): So sánh đối ứng giữa nhóm DN gia đình áp dụng thể chế quản trị bài bản với nhóm quản trị theo mô hình tập quyền truyền thống.
- Bước 4 (Luận giải): Tác giả tổng hợp, đưa ra các lập luận độc lập, kết nối thực tiễn Việt Nam với khung lý thuyết SEW và EO.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ PHÂN TÍCH

4.1. Cấu trúc Khối DN gia đình và thực trạng "Khủng hoảng Chuyển giao" tại Việt Nam

Số liệu từ MPI, 2023 và GSO, 2024 khẳng định, khu vực tư nhân đóng vai trò động lực tăng trưởng quan trọng. Trong đó, theo thống kê của VCCI (2023), hơn 80% DN tư nhân tại Việt Nam vận hành dưới mô hình gia đình. Khối này phân hóa thành hai nhóm rõ rệt:

- Nhóm Tập đoàn gia đình lớn: Hình thành từ đầu thập niên 1990, đóng vai trò dẫn dắt các chuỗi giá trị (Thaco, Sovico, Thành Thành Công, BRG, Geleximco, Biti's...).
- Nhóm DN gia đình vừa và nhỏ: Chiếm trên 90% số lượng DN gia đình, vận hành dựa trên nguồn vốn tự có và mạng lưới quan hệ thân thuộc.

Tuy nhiên, dữ liệu tổng hợp từ Báo cáo của PwC Vietnam (2021, 2023) phản ánh một thực trạng báo động về sự chuẩn bị cho chuyển giao:

- Sự thiếu hụt Kế hoạch kế thừa chính thức: Chỉ có 25% DN gia đình Việt Nam được khảo sát có kế hoạch thừa kế bằng văn bản, rõ ràng. Có tới 75% do DN chưa từng xây dựng kịch bản chuyển giao chính thức.
- Sự lệch pha về Mục tiêu chiến lược giữa hai thế hệ:

BẢNG 1: SỰ LỆCH PHA MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

THẾ HỆ SÁNG LẬP - F1 (65% ưu tiên)	THẾ HỆ KẾ CẬN - F2 (78% ưu tiên)
• Bảo toàn vốn và tài sản	• Đổi mới công nghệ & Số hóa
• Duy trì sự ổn định vận hành	• Mở rộng ngành nghề mới
• Quản trị tập quyền, an toàn	• Chuẩn hóa & Phân cấp điều hành

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát của PwC Vietnam (2023) và VCCI (2022)

- Lỗ hổng về Công cụ quản trị gia đình: Báo cáo của VCCI (2022) kết hợp với dữ liệu KPMG (2023) cho thấy, mức độ áp dụng các công cụ quản trị gia đình tại Việt Nam thấp một cách đáng quan ngại:

Công cụ Quản trị gia đình	Tỷ lệ áp dụng tại DN gia đình toàn cầu	Tỷ lệ áp dụng tại DN gia đình Việt Nam
Hiến pháp Gia đình	49%	12%
Hội đồng Gia đình	58%	18%
Cơ chế Giải quyết Xung đột Nội bộ	42%	9%
Chính sách Tuyển dụng thành viên gia đình	61%	22%

Nguồn: Tác giả tổng hợp, so sánh từ VCCI (2022), PwC Vietnam (2023) và KPMG (2023)

Tác giả nhận thấy: DN gia đình Việt Nam đang rơi vào bẫy "bất cân đối thể chế". Hầu hết các chủ DN chỉ tập trung xây dựng bộ máy vận hành kinh doanh (Quản trị DN) mà bỏ quên việc thiết lập thể chế quản trị quan hệ gia đình (Quản trị gia đình). Khi thiếu một Hiến pháp gia đình rõ ràng, mọi xung đột về mặt cảm xúc, lợi ích giữa các thành viên ngay lập tức biến thành xung đột chiến lược tại bàn họp Hội đồng Quản trị.

4.2. Phân tích các điểm nghẽn cốt lõi triệt tiêu tinh thần khởi nghiệp của F2

Thông qua phương pháp phân tích bối cảnh và các báo cáo ngành, tác giả bóc tách 3 điểm nghẽn lớn nhất kìm hãm định hướng Khởi nghiệp (EO) của thế hệ F2 tại Việt Nam:

1. Bẫy "Tập quyền cảm xúc" và Sự kháng cự ủy quyền của F1

F1 tại Việt Nam trưởng thành từ giai đoạn kinh tế khó khăn, sự thành công của họ gắn liền với sự nhạy bén cá nhân và mối quan hệ chính thức/phi chính thức. Điều này tạo nên tâm lý "tự tay làm hết" và coi DN là phần mở rộng của cá nhân mình. Rất nhiều nhà sáng lập dù đã quá tuổi nghỉ hưu vẫn trực tiếp nắm quyền quyết định các công việc vận hành nhỏ lẻ. F2 dù được bổ nhiệm vào các chức danh cao cấp (Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc) nhưng thực chất rơi vào tình trạng "hữu danh vô thực", không được trao quyền tài chính và quyền tự chủ rủi ro.

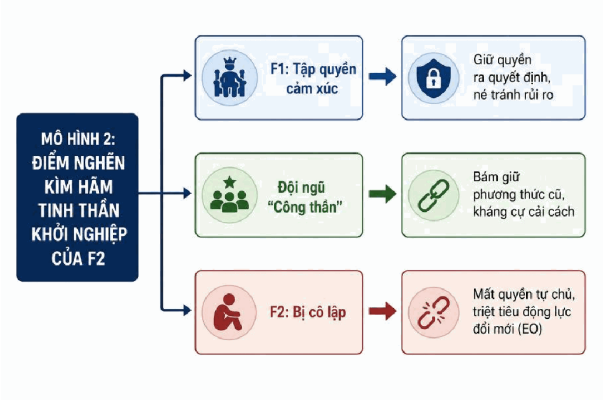
2. Xung đột giữa "Kinh nghiệm trực giác" (F1) và "Tư duy dữ liệu Số" (F2)

F1 quản trị dựa trên kinh nghiệm tích lũy và cảm nhận thị trường, trong khi đó, F2 được đào tạo bài bản lại tiếp cận kinh doanh dựa trên phân tích dữ liệu, nghiên cứu thị trường chuẩn mực và công nghệ số. Khi F2 đề xuất các dự án tái khởi nghiệp như Chuyển đổi số, Thương mại điện tử, hoặc mở rộng sang mảng Kinh tế Xanh (ESG), F1 có xu hướng bác bỏ vì coi đó là sự "lãng phí nguồn lực" và "mạo hiểm không cần thiết". Sự bác bỏ liên tục này khiến F2 nảy sinh tâm lý chán nản, mệt mỏi và dần mất đi nhiệt huyết khởi nghiệp.

3. Rào cản từ Đội ngũ "Công thần"

Trong văn hóa DN gia đình Việt Nam, đội ngũ nhân sự lâu năm đồng hành từ thời khởi nghiệp cùng F1 nắm giữ vị trí quản lý then chốt. Đội ngũ này thường có tâm lý trung thành tuyệt đối với F1 nhưng lại hoài nghi, kháng cự các cải cách quản trị hiện đại do F2 khởi xướng. F2 rơi vào thế "kẹp

giữa": một bên là sự giám sát của F1, một bên là sự chống đối ngầm của các "công thần".



5. THẢO LUẬN

5.1. Lý giải kết quả khác biệt: Tại sao trình độ đào tạo cao của F2 hông đảm bảo chuyển giao thành công?

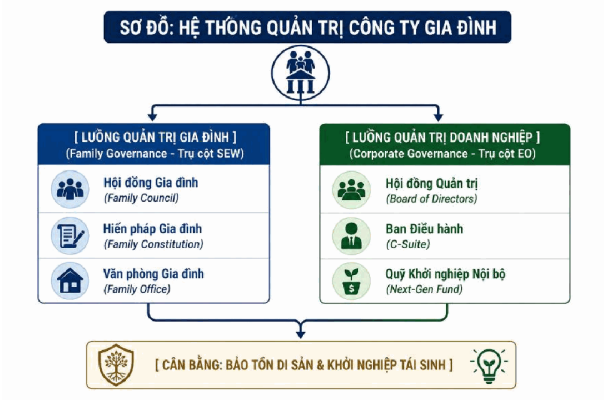
Một phát hiện mang tính phản trực giác từ phân tích của tác giả là: Trình độ học vấn vượt trội (bằng MBA, bằng cử nhân quốc tế) của F2 không tỷ lệ thuận với khả năng chuyển giao thành công và tái tạo tinh thần khởi nghiệp tại các DN gia đình Việt Nam. Lý giải cho nghịch lý này, tác giả chỉ ra hai nguyên nhân sâu xa từ góc độ văn hóa - hành vi:

- ***Thứ nhất***, sự "dội ngược văn hóa". F2 mang các lý thuyết quản trị phương Tây (rõ ràng, minh bạch, dựa trên năng lực) áp dụng nguyên bản vào DN gia đình Việt Nam vốn vận hành dựa trên "tình cảm", "sự nể trọng" và "mạng lưới quan hệ". Sự đập gãy này tạo ra phản ứng chống đối tự nhiên từ tổ chức.

- ***Thứ hai***, F1 thành công nhờ mạng lưới quan hệ sâu rộng với các đối tác, ngân hàng và cơ quan quản lý. Đây là tài sản phi định lượng, không thể chuyển giao bằng bằng cấp. Nếu F2 thiếu sự khiêm tốn để tiếp nhận và chuyển hóa mạng lưới quan hệ này, họ sẽ gặp bế tắc khi triển khai các dự án khởi nghiệp mới đòi hỏi nguồn lực xã hội lớn.

5.2. Đóng góp Học thuật: Mô hình Quản trị Song luồng (Dual-Track Governance)

Từ việc lấp đầy các khoảng trống lý thuyết, nghiên cứu này đóng góp cho khoa học quản trị mô hình Quản trị Song luồng nhằm giải quyết tận gốc xung đột giữa SEW và EO trong bối cảnh Việt Nam:



Điểm cốt lõi của mô hình này nằm ở việc tách biệt rạch ròi không gian cảm xúc gia đình và không gian hiệu năng kinh doanh:

- Luồng Quản trị gia đình (Bảo tồn SEW): Quản trị cảm xúc, lợi ích của các thành viên gia đình, kế hoạch thừa kế, các hoạt động từ thiện và giữ gìn giá trị cốt lõi thông qua Hội đồng gia đình và Hiến pháp gia đình.

- Luồng Quản trị DN (Thúc đẩy EO): Vận hành hoàn toàn theo cơ chế thị trường, đánh giá bằng hiệu quả tài chính và chỉ số năng lực. F2 khi tham gia vào luồng này phải tuân thủ kỷ luật quản trị như một nhà điều hành chuyên nghiệp.

5.3. Hàm ý Quản trị và Ý nghĩa thực tiễn

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất bộ giải pháp mang tính chiến lược dành cho các gia đình kinh doanh tại Việt Nam:

Trọng tâm 1: Ban hành Hiến pháp gia đình làm "Luật Gốc". Tác giả khuyến nghị các gia đình kinh doanh cần sớm thảo thảo và ban hành Hiến pháp gia đình. Văn bản này cần thể chế hóa các quy tắc minh bạch: (i) Quy định Tuyển dụng thành viên gia đình: Tiêu chuẩn rõ ràng về học vấn, kinh nghiệm làm việc bên ngoài (khuyên dùng ít nhất 3 năm làm việc tại các tập đoàn độc lập) trước khi được tiếp nhận vào công ty gia đình. (ii) Quy định Tách biệt quyền sở hữu và Quyền điều hành: Phân định rõ quyền làm chủ tài sản (cổ đông) và quyền quản lý vận hành. Cổ đông gia đình không đương nhiên có quyền can thiệp vào công việc điều hành nếu không có đủ năng lực chuyên môn.

Trọng tâm 2: Thao tác hóa Tinh thần khởi nghiệp qua "Quỹ Khởi nghiệp nội bộ thế hệ kế cận". Để F2 phát huy tối đa tư duy đổi mới mà không làm tổn hại đến bộ khung vận hành cốt lõi của F1, tác giả đề xuất mô hình "Khởi nghiệp trong Lòng DN": (i) DN gia đình trích một phần lợi nhuận thiết lập Quỹ Khởi nghiệp thế hệ kế cận. (ii) F2 muốn thực hiện dự án mới (Chuyển đổi số, Thương mại điện tử, Sản phẩm Xanh...) phải lập Phương án Kinh doanh và bảo vệ trước Hội đồng Quản trị (bao gồm cả các thành viên độc lập ngoài gia đình). (iii) Nếu dự án được phê duyệt, F2 được cấp vốn và toàn quyền điều hành dự án đó như một công ty con độc lập. Mô hình này giúp F2 rèn luyện bản lĩnh khởi

nghiệp, chấp nhận rủi ro có kiểm soát mà không rơi vào bẫy "can thiệp tiểu tiết" từ F1.

Trọng tâm 3: Chuyển đổi vai trò của F1 từ "Nhà Cầm quyền" sang "Cố vấn chiến lược". F1 cần chủ động "buông bỏ kiểm soát vận hành" để chuyển sang vai trò Chủ tịch Hội đồng gia đình hoặc Cố vấn cao cấp. F1 đóng vai trò truyền lửa, chia sẻ tài sản quan hệ và giữ gìn triết lý kinh doanh cốt lõi, trao lại không gian điều hành thực thi cho F2 và đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp.

6. KẾT LUẬN

Tinh thần khởi nghiệp qua các thế hệ là chìa khóa vạn năng quyết định sự trường tồn của các DN gia đình tại Việt Nam. Qua phân tích định tính chuyên sâu dựa trên các dữ liệu chính thống từ MPI, GSO, VCCI, PwC và KPMG cùng các công trình nghiên cứu trong nước, tác giả khẳng định rằng: Sự suy vong của DN gia đình sau chuyển giao không phải là một định mệnh tất yếu, mà là hậu quả của việc thiếu hụt thể chế Quản trị gia đình phù hợp.

Bài báo đã đóng góp về mặt lý thuyết khi chỉ ra cơ chế giải quyết xung đột giữa nhu cầu "Bảo tồn Tài sản tình cảm gia đình" (SEW) của F1 và "Định hướng Khởi nghiệp" (EO) của F2 thông qua Mô hình Quản trị Song luồng. Việc tách biệt quản trị tình cảm gia đình ra khỏi quản trị điều hành kinh doanh, kết hợp với việc tạo lập cơ chế "Khởi nghiệp nội bộ" cho thế hệ trẻ, chính là con đường ngắn nhất giúp các DN gia đình Việt Nam biến di sản của quá khứ thành động lực bứt phá trong tương lai.

Hạn chế và Hướng nghiên cứu Tiếp theo

Nghiên cứu này chủ yếu dựa trên phân tích dữ liệu thứ cấp và tiếp cận định tính tổng hợp. Mặc dù đảm bảo tính logic và độ tin cậy của thông tin, nghiên cứu chưa đo lường tác động định lượng của từng chiều kích trong Hiến pháp Gia đình đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Tác giả đề xuất các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng sử dụng phương pháp điều tra định lượng đại diện, kết hợp mô hình hóa phương trình cấu trúc (PLS-SEM) hoặc nghiên cứu tình huống so sánh chuyên sâu giữa các tập đoàn gia đình đã chuyển giao thành công tại Việt Nam và khu vực ASEAN.

Tài liệu tham khảo:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

2. Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25(3), 258-279.

3. Bộ Kế hoạch và Đầu tư [MPI]. (2023). Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2023. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

4. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, 10(1), 75-87.

5. Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137.

6. Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems theory of family firm performance. Journal of Business Venturing, 18(4), 451-465.

7. KPMG & STEP Project Global Consortium. (2023). Making a difference: How family businesses deliver sustainable impact through transgenerational entrepreneurship. KPMG Private Enterprise Publication.

8. Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam [VCCI]. (2022). Khảo sát thực trạng quản trị công ty gia đình tại Việt Nam và định hướng phát triển bền vững. NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

9. Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam [VCCI]. (2023). Báo cáo Thường niên Doanh nghiệp Việt Nam 2022/2023: Nâng cao năng lực thích ứng và chuyển đổi mô hình kinh doanh. NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

10. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science, 29(7), 770-791.

11. Phạm Thị Thu Hằng, & Trần Thị Hồng Liên. (2020). Quản trị doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, (278), 45-55.

12. PwC Vietnam. (2021). Khảo sát Doanh nghiệp Gia đình Việt Nam 2021: Xây dựng lòng tin để chủ động nắm bắt cơ hội chuyển mình. PwC Publication.

13. PwC Vietnam. (2023). Khảo sát Thế hệ Kế cận các Doanh nghiệp Gia đình Việt Nam 2023: Vươn mình bứt phá trong kỷ nguyên mới. PwC Publication.

14. Tổng cục Thống kê [GSO]. (2024). Báo cáo Tình hình Kinh tế - Xã hội Quý IV và Cả năm 2023. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

15. Vũ Tiến Lộc, & Nguyễn Thị Tuyết Mai. (2021). Thúc đẩy tính bền vững của các doanh nghiệp gia đình Việt Nam trong thời kỳ chuyển đổi số. Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, (516), 12-23.

16. Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From socioemotional wealth to identification: How family firms organize for transgenerational value creation. Family Business Review, 25(2), 136-155.