

Tháng 09, 2025

Báo cáo Wealth Management Vol 4.

Kế thừa *hay* Chuyển giao



GIỚI THIỆU

Quý độc giả kính mến,

Chủ đề về sự trường tồn của một gia tộc không chỉ là câu chuyện của tiền bạc hay danh vọng – còn là hành trình gìn giữ một dòng chảy sống động của đạo lý, của giá trị, của niềm tin qua từng thế hệ.

Phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam, dù là công ty niêm yết hay doanh nghiệp gia đình thuần túy đang bước vào giai đoạn “thế hệ II”. Lớp sáng lập dần rút khỏi điều hành, trong khi thế hệ kế nghiệp phải gánh kỳ vọng duy trì tăng trưởng, bảo toàn tài sản và tái định vị chiến lược. Khoảng trống kỹ năng, khác biệt giá trị sống và mức độ sẵn sàng nhận trách nhiệm khiến quá trình chuyển giao trở nên mong manh; chỉ một quyết định sai có thể xói mòn di sản cả đời của thế hệ đầu.

Trăn trở của nhà sáng lập không chỉ là “ai” kế thừa, mà là “kế thừa như thế nào”:

- Giáo dục sớm: Bài toán cân bằng giữa kiến thức quản trị hiện đại và bản sắc gia tộc.
- Khơi dậy đam mê: Không thể ép buộc, nhưng bỏ mặc thì doanh nghiệp mất linh hồn.
- Tôn trọng khác biệt: Con cái theo đuổi ngành mới hay ESG có thể là rủi ro ngắn hạn nhưng là cơ hội dài hạn.

Trong bối cảnh đó, nhiệm vụ của SHS, của Wealth Management không chỉ dừng ở quản lý tài sản; chúng tôi đứng vào hàng ngũ “kiến trúc sư di sản”, thiết kế cấu trúc sở hữu, cơ chế quản trị và lộ trình phát triển năng lực cho thế hệ kế tiếp—đảm bảo tài sản, quyền kiểm soát và tầm nhìn chiến lược luôn song hành, vượt qua thử thách thời gian.

Tài liệu này được biên soạn với mục đích khiêm tốn là góp phần khai mở suy nghĩ cho các gia đình đang đứng trước câu hỏi: **làm sao để truyền lại không chỉ tài sản mà cả tinh thần?** Trong quá trình đồng hành cùng nhiều gia đình lớn nhỏ, chúng tôi nhận ra rằng sự trường tồn luôn bắt đầu từ sự tỉnh thức – tỉnh thức để hiểu mình là ai, mình muốn gì, và mình sẵn lòng gìn giữ điều gì cho con cháu mai sau. Những nội dung trong đây được viết bằng sự đúc kết của quá trình trải nghiệm và chiêm nghiệm, lồng ghép tinh thần Đạo học phương Đông với thực tiễn quản trị hiện đại phương Tây, nhằm giúp quý gia đình định vị con đường riêng cho mình.

Tuy nhiên, gia tộc là một dòng chảy độc nhất – không có hai gia tộc nào giống nhau, và vì thế, không có một khuôn mẫu nào là tiêu chuẩn. Trong hành trình trường tồn của một gia đình qua nhiều thế hệ, rất nhiều các lựa chọn phải đưa ra để có thể duy trì, phát triển gia tộc. Những bí quyết chuyên sâu – như phương pháp thiết kế cấu trúc tài sản, điều phối quyền lực hay xử lý xung đột phức tạp – xin được giữ lại cho dịp đồng hành sâu hơn ở các báo cáo sau. Mặc dù có một số nguyên tắc chung, nhưng nguyên tắc thường đúng nhất vẫn là “Hãy giao Công ty của bạn cho người phù hợp nhất dù là người ở trong gia đình hay ngoài gia đình.”



A large silhouette of a golfer in mid-swing is on the left side of the page. On the right, there is a semi-transparent white box containing the table of contents. In the background, a smaller silhouette of a child holding a golf club is visible. The entire scene is set against a sunset sky with a grassy foreground.

Mục Lục

04 **Chương 1**
Lời nguyện ba đời

09 **Chương 2**
Kiến trúc tổ chức gia tộc

19 **Chương 3**
Kế thừa hay chuyển giao

22 **Chương 4**
Văn hóa gia tộc

25 **Chương 5**
Quản trị xung đột & chuyển hoá bất đồng

28 **Chương 6**
Hành trình Việt từ tay cha đến bước chân con

31 **Phụ lục**

34 **Kết luận**

Lời nguyện ba đời

Chỉ khoảng 30% doanh nghiệp gia đình vượt qua đời con, 12% sang đời cháu, và chưa tới 3% giữ được cơ nghiệp tới đời thứ tư

Tony Yeung, cháu trai của người sáng lập, Peter Yeung, hiện đảm nhận vị trí Giám đốc Peterson. (Ảnh: Bloomberg).

LỜI NGUYỄN BA ĐỜI: CÂU CHUYỆN KHÔNG CỦA RIÊNG AI

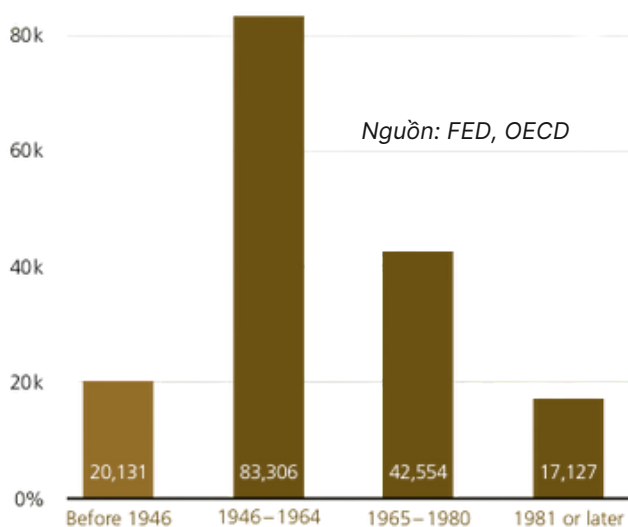
Trong dân gian Á Đông có câu: “Phú bất quá tam đời” – cắt nghĩa ra thì sự phú quý hiếm khi vượt quá ba đời. Câu nói ấy không chỉ là một lời nhắc mang tính luân lý, mà còn phản ánh một hiện tượng kinh tế – xã hội dai dẳng: tài sản tích lũy qua một đời lập nghiệp thường khó để trường tồn qua đời cháu, chắt.

Thống kê cũng nói điều tương tự. Trên toàn thế giới, **chỉ khoảng 30% doanh nghiệp gia đình vượt qua đời con, 12% sang đời cháu, và chưa tới 3% giữ được cơ nghiệp tới đời thứ tư** (nguồn tại [đây](#)). Cứ mười nhà thì chỉ ba còn tới con, một còn tới cháu, và phần còn lại – tàn mác theo dòng thời gian như tro than sau một mùa lửa rực.

CƠ CHẾ TỰ TIÊU HAO

Tài sản gia tộc suy giảm không phải vì ai muốn vậy, mà là do một chuỗi những chuyển hóa tự nhiên. **Trước tiên là sự phân tán** – vốn là định luật bất thành văn của mọi cuộc thừa kế. Một người dựng nghiệp cả đời gom góp. Sang đời con, của cải chia hai, chia ba. Qua đời cháu, lại tiếp tục chia nhỏ, đến mức không còn đủ tập trung để làm nên thế lực kinh tế như thuở đầu.

Một số gia tộc từng đi đến những giải pháp nghiêm khắc để tránh sự phân tán ấy. Nhà Rothschild chẳng hạn, từng khuyến khích hôn nhân nội tộc và loại trừ con gái khỏi quyền thừa kế trực tiếp, với một mục tiêu duy nhất: giữ tài sản trong cùng huyết thống (nguồn tại [đây](#)). Cách làm ấy cực đoan, nhưng phản ánh một nỗi sợ chung – sợ rằng khi của cải bị xé nhỏ, thì cái gốc quyền lực cũng theo đó mà nhạt phai.



Tài sản ròng (đã trừ nợ thế chấp) của từng thế hệ (Tỷ USD)

Thế giới sắp chứng kiến đợt chuyển giao tài sản lớn nhất lịch sử – 83 nghìn tỷ USD trong hai thập kỷ tới. Điều này đồng nghĩa với áp lực và cơ hội cho các gia tộc trong việc kế thừa và gìn giữ di sản qua nhiều thế hệ.

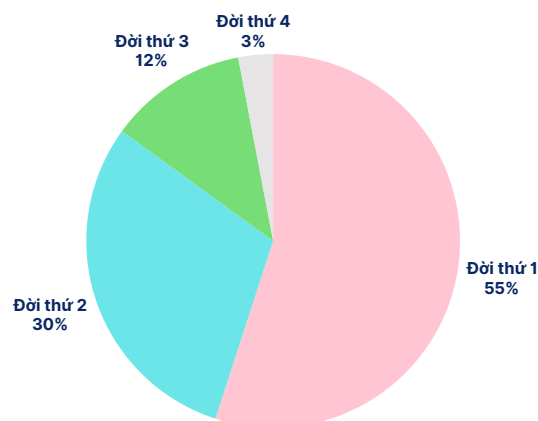
Nhưng chia nhỏ của cải chỉ là một vết nứt ban đầu. Vết nứt ấy thường nhanh chóng bị khoét rộng bởi xung đột nội tộc. Khi quyền thừa kế không được chuẩn bị kỹ càng, khi bậc tiền bối ra đi mà không để lại lời phân định rạch ròi, thì dễ dẫn đến cảnh “cha vừa khuất, anh em đã thành người dung.” Tranh chấp, hiểu lầm, âm ỉ bất mãn – những điều đó, nếu không được quản trị từ sớm, thường không chỉ đánh sập tình thân, mà còn cuốn theo cả sản nghiệp bao đời gây dựng.

SỰ SUY GIẢM VÔ HÌNH

Một dòng họ không chỉ mất đi vì chia nhỏ tài sản hay vì xung đột quyền lực. Họ còn có thể tự rơi rụng vì những điều khó thấy hơn: sự mòn dần của chí khí, sự nguội lạnh của lý tưởng lập thân. **Người dựng nghiệp thường là người từng đối rét, từng thất bại, từng gồng gánh, từng thức khuya.** Con cháu sinh ra trong êm ấm, không hẳn đã được hun đúc bằng cùng một cường độ.

Không ít gia đình giàu có đã chứng kiến cảnh thế hệ kế tục – dù học hành đầy đủ – lại không thể giữ được hồn cốt của sự nghiệp cha ông. Có người bán bớt tài sản để tiêu xài, có người tham gia công việc gia đình như thể để hài lòng cha mẹ. Đó là lúc tinh thần gốc bị nhạt dần, như một dòng sông chảy qua ba đời đã không còn biết đâu là thượng nguồn.

Tóm lại, nếu không có cơ chế gìn giữ chủ động, thì sự tiêu tán qua ba đời là điều tự nhiên như lá rụng cuối thu. Một phần vì chia chác, một phần vì xung đột, và phần lớn – vì ngọn lửa sáng lập không được truyền lửa mà chỉ truyền danh. Điều mà gia tộc cần, sau vinh quang đời đầu, chính là một bản lĩnh sống còn: dám nhìn xa, biết tự chế, và đủ tỉnh tại để giữ mình qua những ngã rẽ thế hệ.



Tỷ lệ doanh nghiệp gia đình tồn tại đến các thế hệ
Nguồn: russellreynolds

GIÓ TRONG, BÃO NGOÀI

Sự suy vong của một gia tộc – dù là danh tiếng đến đâu – chưa bao giờ là kết quả của một biến cố đơn lẻ. Nó thường là hệ quả của những dòng nước ngầm âm ỉ bên trong, cộng hưởng với những cơn sóng dữ bên ngoài. Và khi hai làn sóng ấy gặp nhau, lâu đài dù xây trên đá cũng có thể rạn vỡ.

Ngon gió từ bên trong

Bất cứ cơ nghiệp nào, dù đồ sộ đến đâu, cũng có thể lụi tàn từ chính những vết nứt trong lòng nó. Những vết nứt ấy mang nhiều tên: quản trị lỏng lẻo, thiếu kế hoạch kế thừa, văn hóa gia tộc nhạt dần, hay đơn giản là niềm tin trong nội bộ không còn giữ được sự đồng thuận ban đầu.

Ngân hàng Baring – dòng họ tài chính trứ danh nước Anh – đã đổ sập chỉ vì một thương vụ sai lầm của một nhân viên trẻ. Nhưng đằng sau con người đó là một hệ thống kiểm soát đã buông lỏng, một gia tộc đã ngủ quên trong vàng hào quang cũ. Lehman Brothers – từng là biểu tượng tài chính Mỹ – cũng kết thúc hành trình sau 158 năm không phải vì thiếu vốn, mà vì văn hóa nội bộ mãi miết đuổi theo lợi nhuận ngắn hạn, quên mất những giá trị cốt lõi từng đưa họ vượt sóng gió thuở ban đầu.

Những vết rạn ấy thường không rõ rệt trong ngày một ngày hai. Chúng âm thầm tích tụ, để rồi một ngày, chỉ cần một làn gió nhẹ cũng đủ làm ngã đổ.

Cơn bão từ bên ngoài

Nhưng cũng có những gia tộc đã tu thân tề gia đàng hoàng, mà vẫn không vượt nổi thời cuộc. Ngoại cảnh – thị trường, chính sách, chiến tranh, hay bước nhảy công nghệ – đều là những lực xoáy khôn lường. Nhà Medici ở Florence hay dòng họ Fugger ở Augsburg từng là trái tim của tài chính châu Âu thời Phục hưng. Họ có quyền lực, có liên minh, có triều đình hậu thuẫn. Nhưng rồi thời thế thay đổi, bản đồ quyền lực tái vẽ, những đế chế ấy cũng tan như khói chiều sau cơn mưa.

Ở châu Á, cái tên Sumitomo vang danh Nhật Bản suốt ba thế kỷ, rồi cuộc cũng bị giải thể sau Thế chiến II, không vì yếu, mà vì thời thế không dung.

Ngay cả nhà Rockefeller – từng dựng nên đế chế dầu khí hùng mạnh bậc nhất nước Mỹ – cũng phải chứng kiến Standard Oil bị chia tách bởi một bản án chống độc quyền. Sau đó, họ rẽ hướng sang đầu tư và từ thiện – vẫn vững vàng, nhưng không còn giữ được quyền lực ngành nghề như thuở ban đầu (nguồn tại [đây](#) và [đây](#)).

Thử thách của thời đại

Không chỉ thể chế hay luật pháp, chu kỳ kinh tế và đổi mới công nghệ cũng là “ngọn gió xoay chiều”. Nhà Oppenheimer – từng nắm giữ ngai vàng kim cương với De Beers – phải rút lui khi thị trường toàn cầu hóa, vị thế độc quyền tan rã. Nhà du Pont – tượng đài công nghiệp hóa chất Hoa Kỳ – cuối cùng cũng phải hợp nhất để sống sót trong một thời đại mà đơn độc không còn là lợi thế (nguồn tại [đây](#) và [đây](#)).

Những biến chuyển ấy không chừa một ai. Chúng không hỏi xem người trong cuộc có xứng đáng hay không. Chúng chỉ lặng lẽ cuốn đi những gì không còn đủ sức thích nghi với thời đại.

Một bài học xưa cũ

Sự suy vong – nếu có – không đến vì số mệnh, mà vì chuẩn bị không đủ. Gia tộc muốn trường tồn, không thể chỉ dựa vào huyết thống hay thương hiệu. Phải có văn hóa gắn kết, có quản trị vững vàng, có người kế nhiệm được rèn luyện kỹ lưỡng. Đồng thời, cũng phải có đôi mắt biết nhìn xa, biết đo gió đo sóng, biết cúi đầu tránh bão chứ không ngạo nghễ trước thời cuộc.

Người xưa dạy: “Tu thân, tề gia” rồi mới “trị quốc, bình thiên hạ”. Với gia tộc kinh doanh, có lẽ chỉ cần giữ trọn được hai vế đầu cũng đủ để đi xa – nếu đi bằng sự lặng lẽ kiên cường, và bằng tinh thần biết nương theo thời thế chứ không cưỡng lại nó.



**Tu thân, tề gia, trị quốc,
bình thiên hạ.**

MỘT VÒNG TRÒN KHÉP KÍN – NẾU KHÔNG TÌNH THỨC

Thịnh – suy, hưng – vong... vốn chẳng phải chuyện mới lạ trong cõi người ta. Cơ nghiệp gia tộc cũng như triều đại – thường hưng khởi từ tay người sáng lập, đạt đến cực thịnh vào đời con, đời cháu, rồi dần phai nhòa từ đời cháu trở đi. Chu kỳ ba – bốn thế hệ ấy, lặp đi lặp lại khắp thế giới, không phân biệt quốc gia hay sắc tộc. Nhưng **điều đáng ngẫm không phải là sự lặp lại, mà là vì sao người ta biết trước mà vẫn không tránh được.**

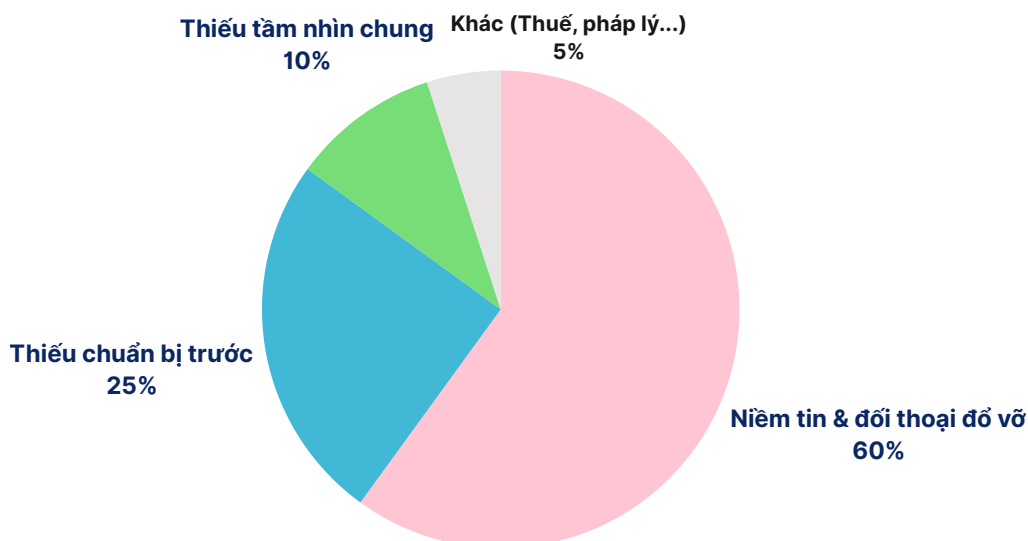
Người phương Đông, từ ngàn xưa, đã có một cách nhìn khác. Không nhìn sự việc bằng đường thẳng, mà bằng vòng tròn. Kinh Dịch dạy rằng: "Vật cực tất phản, thịnh tất suy" – mọi vật khi đạt đến đỉnh cao đều đã khởi sinh mầm thoái hóa. Như **mặt trời lên đến đỉnh trưa là bắt đầu buông bóng**. Không phải vì trời bạc đãi, mà vì tự nhiên không cho phép sự thiên lệch kéo dài. Cân bằng là đạo. Ai không tự điều chỉnh thì sẽ bị thời cuộc ép phải lui.

Cơ nghiệp gia tộc cũng vậy. Nếu chỉ mãi mê vun đắp vật chất, phình to lợi ích, mà quên mất gốc rễ là sự gắn kết và tình nghĩa trong gia đình, thì sự đổ vỡ chỉ là chuyện sớm muộn. "Lời nguyện ba đời" chẳng qua là biểu hiện hiện đại của một quy luật cổ xưa – quy luật tuần hoàn của những gì không biết giữ mình.

Nhưng vòng tròn ấy không buộc phải khép lại. Đạo phương Đông không chỉ nói về chu kỳ, mà còn chỉ cách vượt chu kỳ. Kinh Dịch bảo rằng: "Gia chi phú quý, tại vu nhân hòa" – phú quý của gia đình không nằm ở tiền bạc, mà ở chỗ người trong nhà biết kính trên nhường dưới, thuận hòa trong đạo. Tình thân bền vững là thứ tài sản không thể phân chia, không thể thất thoát, cũng không bị lạm phát theo thời gian. Gia tộc nào giữ được điều ấy, thì dù có qua bất cứ cực cũng sẽ trở lại thái lai.

Không ít dòng họ phương Đông và phương Tây đã vận dụng tinh thần này: giữ được cốt lõi – truyền thống, nhưng sẵn lòng đổi mới – hiện đại. Như chiếc thuyền biết buông bớt để nhẹ hơn, biết chuyển hướng khi gặp gió ngược. Họ không chống lại chu kỳ, mà bước cao hơn nó.

Vì thế, gia đạo muốn vững, không thể chỉ có người giỏi, càng không thể chỉ có tiền nhiều. Phải có văn hóa làm nền, có nghĩa tình làm chất keo dính, có người dẫn dắt biết thuận thiên thời mà không trái đạo nhà. Khi ấy, lời nguyện ba đời không còn là định mệnh – mà chỉ là câu chuyện của những ai không chịu học cách đi xa.



Những yếu tố "mềm" về gia đình quan trọng hơn nhiều so với yếu tố thuế hay luật pháp. Một nghiên cứu trên 3.250 gia đình giàu có kéo dài 25 năm cho thấy 60% các trường hợp mất mát tài sản xảy ra do đổ vỡ niềm tin và thiếu gắn kết, chia sẻ trong gia đình, và 25% do người thừa kế không được chuẩn bị tốt về kỹ năng và trách nhiệm. Thêm vào đó, 10% thất bại xuất phát từ việc thiếu tầm nhìn hoặc mục tiêu chung của gia tộc, trong khi chỉ 5% là do các nguyên nhân khác (như thuế, sai lầm đầu tư hoặc vấn đề pháp lý). Điều này gợi ý rằng việc xây dựng văn hóa gia tộc vững mạnh – ví dụ thông qua council gia đình, chương trình cố vấn (mentorship) cho thế hệ kế nghiệp, thiết lập hiến chương/quy ước chung – có tác động rất lớn đến việc gìn giữ tài sản qua nhiều thế hệ, bằng cách củng cố niềm tin, kỹ năng và tầm nhìn chung trong gia đình (nguồn tại [đây](#)).

Để hiểu rõ hơn bức tranh trường tồn hay đổ vỡ của các gia tộc, bảng dưới đây tổng hợp thông tin về gần 20 gia tộc kinh doanh lâu đời trên thế giới (trong khoảng 100 năm trở lại đây, tính những gia tộc hoạt động tối thiểu 3 thế hệ liên tục). Mỗi gia tộc liệt kê kèm quốc gia, lĩnh vực kinh doanh chính, số thế hệ nắm giữ doanh nghiệp, và tình trạng hiện tại:

Gia tộc	Quốc gia	Ngành chính	Số thế hệ	Hiện trạng
Medici	Ý	Ngân hàng, tài chính	~8	Đã suy tàn (mất quyền lực năm 1737)
Warburg	Đức/Mỹ/Anh	Ngân hàng, tài chính	6-7	Đã suy yếu vai trò sở hữu nhưng ảnh hưởng vẫn hiện diện qua Warburg Pincus
Sumitomo	Nhật Bản	Khai khoáng, luyện kim	>10	Đã suy tàn (zaibatsu bị giải thể 1945)
Merck	Đức	Dược phẩm	13	Còn (gia tộc sở hữu ~70% cổ phần)
Rothschild	Anh/Pháp	Ngân hàng tài chính	~7	Còn nhưng đã chia tách thành nhiều nhánh nhỏ ở các nước
du Pont	Mỹ	Hoá chất	5	Đã suy tàn (mất kiểm soát công ty từ 1960s)
Hermès	Pháp	Thời trang xa xỉ	6	Còn (đời thứ 6 điều hành Hermès)
Cargill	Mỹ	Nông nghiệp, thực phẩm	6	Còn (~100 thành viên nắm ~90% cổ phần)
Tata	Ấn Độ	Công nghiệp đa ngành	~5	Còn (tập đoàn do quý gia tộc kiểm soát)
Rockefeller	Mỹ	Năng lượng, ngân hàng	~4	Chuyển sang dạng Family Office không trực tiếp quản lý hoạt động kinh doanh truyền thống
Agnelli	Ý	Ôtô, công nghiệp	5	Còn (đời thứ 5 kiểm soát tập đoàn Exor)
Ford	Mỹ	Ôtô	4	Còn (gia đình giữ ~40% quyền biểu quyết)
Mitsubishi	Nhật Bản	Zaibatsu → keiretsu	>10	Còn (theo dạng keiretsu hậu chiến, tuy gia tộc trực tiếp có thể đã suy yếu)
Kadoorie	Hồng Kông (TQ)	Điện lực	4	Còn (kiểm soát công ty điện lực CLP)
Thomson	Canada	Truyền thông, xuất bản	3	Còn (sở hữu tập đoàn Thomson Reuters)
Murdoch	Úc/Mỹ	Truyền thông, giải trí	3	Còn (kiểm soát News Corp & Fox)
Walton	Mỹ	Bán lẻ (siêu thị)	3	Còn (gia đình sở hữu ~50% Walmart)
Morgan	Mỹ	Ngân hàng, tài chính	4	Đã "tách vỏ" – chuyển hóa thành JPMorgan Chase & Morgan Stanley, nhưng di sản tài chính còn mạnh.
Goldman/Sachs	Đức	Ngân hàng, tài chính	4	Công ty đại chúng, nhưng các nhánh họ Sachs, Loeb, Weinberg vẫn có ảnh hưởng.

BẢNG VÀNG GHI DANH – KẼ MẮT, NGƯỜI CÒN

Bảng liệt kê những gia tộc lừng danh từ Đông sang Tây, từ thời Phục hưng đến hiện đại, không đơn thuần là thống kê. Nó là tấm gương phản chiếu quy luật: của cải và quyền lực, nếu không đi cùng tầm nhìn và kỷ cương, sớm muộn cũng rơi khỏi tay người nắm giữ.

Trong số 19 dòng họ tiêu biểu, có 14 gia tộc vẫn còn do con cháu điều hành – một tỷ lệ không quá bi quan, nhưng đủ để gợi lên câu hỏi: điều gì giữ họ lại trong khi 5 gia tộc khác đã lạng lẽ rời sân khấu?

Một cách đọc khác: những dòng họ xưa nhất – như Medici, Fugger, Sumitomo – phần lớn đã lui vào lịch sử. Trong khi đó, những gia đình nổi lên từ thế kỷ 19–20 như Walton, Thomson, Agnelli... vẫn đang tồn tại và phát triển. Tuổi đời càng dài, chu kỳ thịnh–suy càng lộ rõ. Và cũng có thể nói: những gia tộc mới nổi kịp thừa hưởng bài học cũ, và đang đi trên nền tảng công nghệ, quản trị hiện đại – những thứ cha ông họ chưa từng có.

NGÀNH NGHỀ – MỘT TÁC NHÂN

Không chỉ thời điểm khởi nghiệp, mà chính lĩnh vực hoạt động cũng ảnh hưởng đến độ bền của một gia tộc. Nhìn sâu vào từng ngành, ta thấy những lằn ranh định mệnh:

- Tài chính: Là mảnh đất từng nở rộ các dòng họ vĩ đại, nhưng cũng là nơi “lửa thử vàng” quyết liệt nhất. Lehman, Baring, Medici – đều từng đứng trên đỉnh, nhưng rồi cũng vấp ngã trong một khủng hoảng. Chỉ Rothschild còn trụ vững – nhờ khéo léo thích nghi, kết nối chính quyền, và biết phân tán rủi ro. Ngành tài chính tạo ra cơ hội lớn, nhưng cũng là nơi ngã đau nếu mất cảnh giác.
- Tài nguyên – Vật liệu: Tài sản có thể giàu đến mức không đếm hết, nhưng quyền kiểm soát thì mỏng manh. Những nhà Sumitomo, Oppenheimer, du Pont... đều phải rút lui vì những biến cố nằm ngoài tầm tay: chiến tranh, chính sách quốc hữu hóa, cạnh tranh toàn cầu. Vốn lớn, chu kỳ dài, biến động cao – ngành tài nguyên không phải mảnh đất cho sự trường tồn qua nhiều đời.

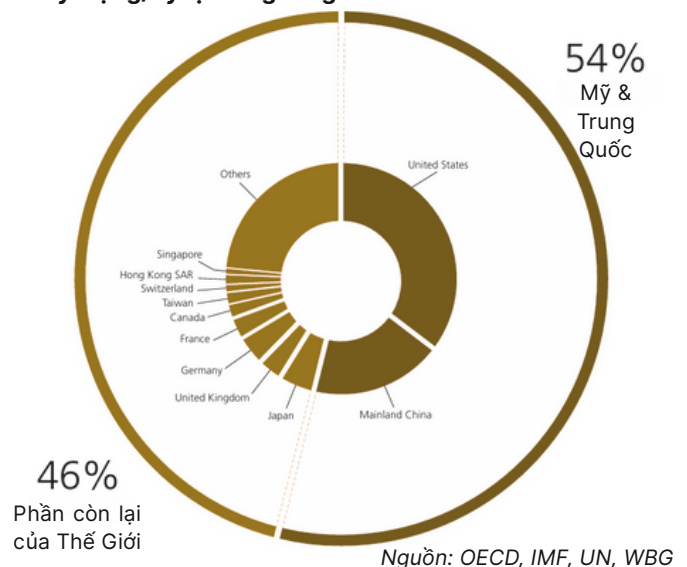
- Công nghiệp – Sản xuất: Nếu biết hiện đại hóa, đây là mảnh đất có thể bền. Như Tata (Ấn Độ), giữ vững qua 5 đời nhờ đặt trọng tâm vào lợi ích cộng đồng và quốc gia. Họ cho thấy: văn hóa đúng đắn là tường thành vững chãi nhất để chống lại phong ba thời cuộc.
- Tiêu dùng – Dịch vụ: Gắn với nhu cầu thường nhật, ngành này ít biến động chính trị, dễ thích ứng công nghệ. Hermès giữ vững 6 đời nhờ di sản thương hiệu. Thomson chuyển mình từ báo in sang dữ liệu số. Walton gìn giữ Walmart như một gia sản cộng đồng. Càng gần người tiêu dùng, càng là defensive sectors chuỗi giá trị càng dai, miễn là quản trị không buông lỏng.

TRƯỜNG TỒN – KHÔNG PHẢI DO DUYÊN SỐ

Ở những gia tộc còn tồn tại, điểm chung không phải là tài sản lớn, mà là nội lực bền: một hệ giá trị gia đình rõ ràng, một chiến lược kinh doanh đủ linh hoạt, và một tầm nhìn không ngủ quên trên thành tựu. Trái lại, **thất bại thường đến từ chủ quan: nghĩ rằng vinh quang là vĩnh viễn, rằng cấu trúc hôm nay sẽ đủ cho ngày mai.**

“Lời nguyên ba đời”, sau tất cả, không phải là một định mệnh, mà là một phép thử. Ai vượt qua được, thường không phải là người mạnh nhất, mà là người biết lùi một bước để giữ mình, biết tiến một bước để đi cùng thời đại. Và cũng là người biết truyền được không chỉ tài sản – mà cả tinh thần – cho thế hệ kế tiếp.

Tỷ trọng/Tỷ lệ trong tổng tài sản cá nhân toàn cầu



Mỹ sẽ dẫn đầu làn sóng chuyển giao này (riêng Mỹ dự kiến khoảng 29 nghìn tỷ USD trong tổng số 83 nghìn tỷ). Insight này cho thấy xu hướng chuyển giao không đồng đều giữa các khu vực – các nước phát triển sẽ chứng kiến lượng tài sản khổng lồ đổi chủ.

CHƯƠNG 2

Kiến trúc tổ chức gia tộc

Của cải có thể tích tụ trong một đời,
nhưng để duy trì, cần đến một cấu trúc.



CẤU TRÚC CHO SỰ TRƯỜNG TỒN: KỶ CƯƠNG – KHÔNG CHỈ CỦA CÁI

Một gia tộc muốn thịnh vượng đi qua nhiều thế hệ, vốn tài chính là chưa đủ. Của cải có thể tích tụ trong một đời, nhưng để duy trì, cần đến một cấu trúc – không phải chỉ là hình thức tổ chức kinh doanh, mà là nếp nhà, là kỷ cương tinh thần, là quy tắc gia đình được viết thành lời.

Quý độc giả có thể tham khảo cấu trúc này trước tại Phụ Lục 1 - trang 31 trong báo cáo này.

Trong cấu trúc ấy, hai trụ cột giữ vai trò then chốt: một bên là “hiến chương gia đình” – tức bản cương lĩnh tinh thần và ứng xử chung; một bên là các công cụ pháp lý như tín thác tài sản (trust), công ty holding, hội đồng gia đình... làm khung xương pháp lý cho việc duy trì quyền kiểm soát, phân phối lợi ích và xử lý tranh chấp. Giữa hai trụ cột ấy, của cải mới có chỗ tựa mà không tản mát theo thời gian.

HIẾN CHƯƠNG GIA ĐÌNH (FAMILY CHARTER) – LUẬT BẤT THÀNH VĂN, NAY THÀNH VĂN

Hiến chương gia đình, nếu nói giản dị, chính là bản “hiến pháp trong nhà”, hay còn gọi là Hiến chương Gia đình mà ở phương Đông chính là Gia Huấn/Gia Quy. Hiến chương không chỉ là lời tuyên thệ danh dự mà còn là một bản cam kết có tính hướng dẫn cụ thể, bao gồm quyền quyết định, cơ chế kế thừa, nguyên tắc phân chia lợi ích và đặc biệt không thể thiếu: quy trình xử lý tranh chấp. Khi những bất đồng nảy sinh – điều vốn khó tránh khỏi trong một gia đình đông đúc – thì chính Hiến chương sẽ là tấm bản đồ, giúp mọi người không lạc phương hướng giữa những cảm xúc xung đột.

Văn bản ấy ghi lại tầm nhìn của gia tộc, những giá trị cốt lõi cần giữ gìn, cơ chế ra quyết định, cách giải quyết bất đồng, và cả cách chuyển giao trách nhiệm qua các thế hệ. Ví dụ, hiến chương có thể quy định: mọi quyết định quan trọng như bán doanh nghiệp gia đình phải được ít nhất 75% thành viên đồng thuận, và có sự chấp thuận của bậc gia trưởng. Hoặc thiết lập một hội đồng gia đình, họp định kỳ để chia sẻ thông

tin, phân công nghĩa vụ, và giữ lửa chung cho đại cuộc. Khi luật được thảo trong lúc lòng người còn thuận, thì về sau khi có biến, nó sẽ là mực thước để không ai phải tranh cãi mà mất tình.

SOẠN MỘT HIẾN CHƯƠNG – KHÔNG CHỈ ĐỂ DỪNG, MÀ ĐỂ CÙNG VIẾT

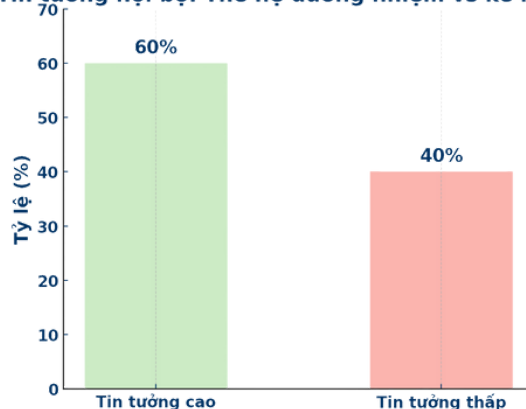
Quan trọng hơn cả, quá trình soạn thảo hiến chương chính là lúc các thế hệ ngồi lại, lắng nghe nhau để tìm tiếng nói chung. Khi người trẻ được góp ý, người già được tôn trọng, thì đó đã là một sự kế thừa bắt đầu trong lòng chứ không phải trên giấy.

Nhiều gia đình Đông Á, trong hiến chương của mình, lồng ghép cả tinh thần Nho giáo: “trên kính dưới hòa”, “hiếu với tổ, thuận với thân”. Điều đó giúp những nguyên tắc tưởng chừng khô khan trở nên có hồn, có cốt cách riêng, không phải chỉ là bản sao của phương Tây.

Một hiến chương không nên là văn bản do luật sư thảo sẵn, mà là kết tinh từ đối thoại – thường có sự hướng dẫn của cố vấn gia tộc, để ý chí của người sáng lập và đặc điểm văn hóa gia đình được phản ánh đúng mực.

Và rồi, khi thời gian trôi qua, hiến chương ấy không chỉ là luật để thi hành, mà là ngọn đèn soi lối: giúp người sau không quên người trước, giúp sự nghiệp không lệch khỏi tâm nguyện ban đầu, và quan trọng nhất – giúp tình thân không bị hao mòn vì những điều chưa từng được nói ra.

Tin tưởng nội bộ: Thế hệ đương nhiệm vs kế nghiệp



Nguồn: PwC tại đây

Mức độ tin cậy giữa hai thế hệ lãnh đạo này có ý nghĩa quan trọng: tin tưởng cao giúp chuyển giao quyền lực suôn sẻ hơn, trong khi thiếu tin cậy dễ dẫn tới mâu thuẫn và khó khăn trong quản trị kế nghiệp.

Chẳng hạn, một hiến chương gia đình chặt chẽ có thể quy định rằng:

“Trong trường hợp xảy ra bất đồng nội bộ, các bên liên quan phải tham dự tối thiểu hai phiên họp hội đồng gia đình và một phiên hòa giải với bên trung gian trước khi lựa chọn các biện pháp pháp lý.”

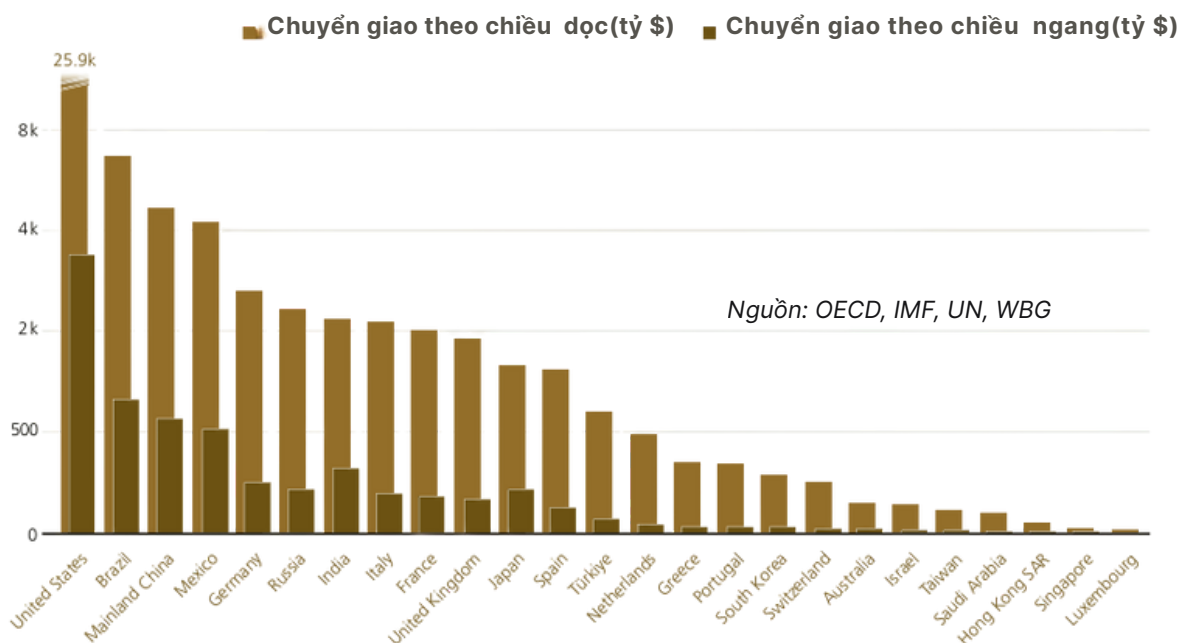
Quy định như thế không chỉ nhằm ngăn ngừa phản ứng bốc đồng, mà còn thể hiện tinh thần tôn trọng lẫn nhau và gìn giữ danh dự chung. Những điều tưởng như hình thức ấy, thực ra lại là dây neo giữ con thuyền gia tộc không bị chòng chành giữa sóng gió.

Bài học từ 1 gia tộc bên Hong Kong mà chúng tôi sẽ đề cập chi tiết hơn ở chương phía dưới là một ví dụ buồn: thiếu một hiến chương rõ ràng, thiếu một cơ chế đã được thống nhất từ trước, nên mỗi người hiểu di sản theo một cách, hành xử theo cảm xúc cá nhân, dẫn đến rạn vỡ không thể hàn gắn. Trái lại, 1 gia tộc bên Mỹ – với cấu trúc điều hành có quy củ từ sớm – đã tránh được những cú va chạm không cần thiết. Họ hiểu rằng, muốn cùng chèo lái con thuyền lớn, cần có luật chơi chung mà ai cũng kính trọng.

Một bản Family Charter lý tưởng không chỉ liệt kê quyền và nghĩa vụ, mà còn quy định rõ về văn hóa tranh luận: những lời nào không nên nói, những ranh giới nào không nên vượt qua. Nó cũng nên xác định khi nào thì mời đến sự trợ giúp bên ngoài: cố vấn tâm lý, mediator, luật sư... – tất cả không nhằm tạo thế đối đầu, mà để tránh cho cuộc đối thoại rơi vào bế tắc hay cảm xúc cực đoan.

Quản trị một gia đình – đặc biệt là một đại gia tộc – vốn không khác gì quản trị một quốc gia nhỏ. Mỗi cuộc tranh chấp chính là một phép thử cho bản lĩnh của những người lãnh đạo trong nhà. Nếu được dẫn dắt bằng tầm nhìn rộng lượng và tinh thần nhân hòa, xung đột sẽ trở thành chất xúc tác để các thành viên hiểu nhau hơn, hoàn thiện hệ thống hơn. Nhưng nếu bị thổi bùng bởi cái tôi và sự cứng rắn vô lối, hậu quả có thể để lại âm ỉ qua nhiều thế hệ.

Bởi vậy, **chữ “Hòa” trong “Hòa khí vạn sự hưng” không phải chỉ là một lời khuyên đạo đức, mà chính là một chiến lược dài hạn.** Khi từng người trong gia đình hiểu rằng tình thân, danh dự và sự gắn bó vượt trên quyền lợi cá nhân nhất thời, thì mọi sóng gió rồi cũng lắng. Và chính trong sự im ắng ấy, một dòng chảy âm thầm của bền vững sẽ tiếp tục lưu thông, nuôi dưỡng gia tộc qua từng đời.



Chuyển giao tài sản theo chiều dọc giữa các thế hệ, thường là từ cha mẹ sang con cái, hoặc từ người già sang thế hệ kế tiếp. Đây là dạng chủ đạo & phổ biến nhất khi nói về “thừa kế tài sản”.

Chuyển giao tài sản theo chiều ngang trong cùng một thế hệ, ví dụ như giữa vợ chồng, giữa anh chị em, hoặc giữa bạn bè/đối tác cùng độ tuổi (ví dụ: tặng, chuyển nhượng, hoặc sau khi một người mất mà người còn lại là đồng sở hữu).

TRUST – KẾT SẮT THẦM LẶNG CỦA MỘT GIA TỘC TRƯỜNG TỒN

Nếu hiến chương là “phần hồn” – nơi các giá trị và nguyên tắc được khắc sâu làm cốt lõi – thì trust và holding chính là “phần xương”, giữ vững dáng vóc tổ chức qua thời gian. Trong cấu trúc ấy, trust (quỹ tín thác hay ủy thác tài sản) là công cụ pháp lý được các gia tộc thịnh vượng sử dụng như một cách để vượt qua cái mong manh của từng cá nhân – và cả sự hữu hạn của một đời người.

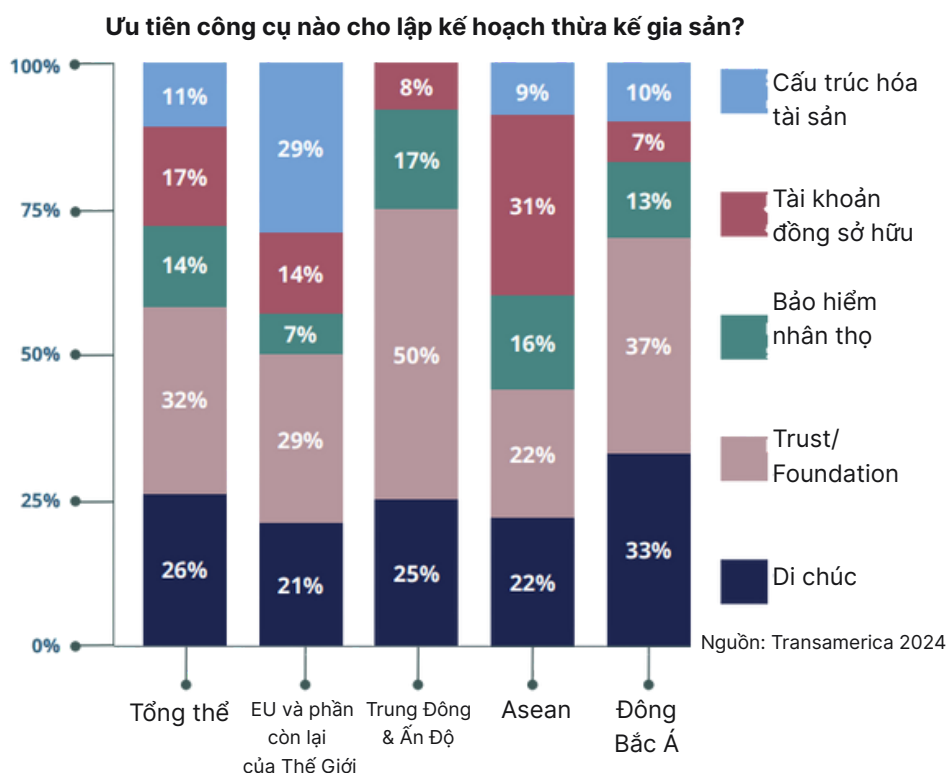
Trust cho phép tách rời quyền sở hữu tài sản khỏi từng cá nhân, chuyển sang một pháp nhân trung gian (trustee) – người được giao giữ và vận hành tài sản theo một lộ trình đã định, vì lợi ích lâu dài của các thế hệ sau. **Với trust, của cải không còn dễ bị phân tán bởi ly hôn, phá sản, hay tranh chấp thừa kế. Cũng không bị tan rã mỗi lần một thế hệ ra đi.**

Quan trọng hơn, trust tạo điều kiện để gia tộc viết sẵn một “luật chơi dài hạn” – như **giữ toàn bộ cổ phần doanh nghiệp trong trust, chỉ phân phối lợi tức cho dòng máu trực hệ, hoặc giới hạn quyền biểu quyết theo lộ trình kế nhiệm**. Trust, vì thế, không chỉ là nơi cất giữ của cải, mà còn là nơi đặt vào sự sáng suốt và lòng tin.

Các gia đình như **nhà Murdoch dùng trust để tập trung quyền biểu quyết, cho phép chuyển giao vai trò từng phần nhưng vẫn giữ quyền phủ quyết của người sáng lập**. Gia tộc **Walton – sáng lập Walmart – không chỉ dùng trust để tránh thuế thừa kế hợp pháp, mà còn để giữ nguyên vị trí kiểm soát ~50% công ty**, qua nhiều thế hệ mà không đứt gãy quyền lực. Thậm chí, họ có thể điều chỉnh cấu trúc sở hữu nội bộ mà không làm xô lệch cán cân chi phối – một cách tinh tế để đổi mà vẫn giữ.

Tại châu Á, tư duy trust cũng đang âm thầm lan rộng. **Lý Gia Thành, ông trùm của Hong Kong, đã lập Family Trust “Li Ka-shing Unity” để chuyển giao cổ phần tập đoàn CK Hutchison**. Ở đó, ông chủ động phân bổ quyền lợi cho các con – 2/3 phần được dành cho người kế nhiệm Victor Li – một cách sắp đặt không ồn ào nhưng quyết liệt.

Trust, rốt cuộc, không phải là một thủ thuật tài chính, mà là một công cụ để gia tộc vượt lên cái mong manh của từng cá nhân, thoát khỏi chu kỳ “phú bất quá tam đại”. Nó giống như một kết sắt chôn sâu trong nền nhà – không chói sáng, không phô trương, nhưng đủ vững để giữ gìn của cải và quyền lực qua những mùa đổi thay. Một khi đã đặt niềm tin đúng chỗ, trust sẽ vận hành như một cỗ máy âm thầm – bảo vệ cơ nghiệp, dẫn lối người kế tục, và để lại dấu vết bền lâu hơn cả tên tuổi con người.



CÔNG TY HOLDING – KHUNG XƯƠNG THÀM LẶNG GÌN GIỮ CƠ NGHIỆP

Bên cạnh trust – vốn là “kết sắt” bảo toàn tài sản, thì **holding company** (công ty sở hữu) chính là **khung xương pháp lý** giúp gia tộc giữ vững quyền kiểm soát – mà không bị cuốn vào sự manh mún của từng cá nhân.

Một công ty holding – do chính gia đình sáng lập và nắm giữ – có **vai trò gom cổ phần của các thành viên vào một mối thống nhất, tạo nên một cấu trúc sở hữu tập trung**. Nhờ đó, quyền biểu quyết tại các công ty con không bị pha loãng khi tài sản truyền từ đời này sang đời khác. Không còn cảnh mỗi người giữ một ít cổ phần, mạnh ai nấy tính. **Mọi quyết sách quan trọng, nếu đi qua một holding**, sẽ được định hình bằng cơ chế tập thể – có kiểm soát, có kế hoạch.

Gia tộc Walton là minh chứng tiêu biểu. Ngay từ năm 1953, ông Sam Walton đã lập Walton Enterprises LLC – không chỉ là một công ty holding, mà còn là văn phòng gia đình quản lý của cái và điều phối các quyết định lớn nhỏ. Từng phần cổ phần Walmart của ông được gom vào đây và chia đều cho vợ con, mỗi người 20%. Lợi tức chia đều, quyết định đồng thuận. Thay vì để tài sản trôi theo lối riêng lẻ của từng cá nhân, ông đã gấn bó cả gia đình vào một chiếc thuyền – cùng chèo, cùng giữ, cùng đi (nguồn tại [đây](#)).

Tại châu Âu, dòng họ Wallenberg của Thụy Điển cũng chọn cách tương tự. Qua Investor AB – một công ty được thành lập từ 1916 – họ kiểm soát cả mạng lưới đầu tư mà không cần trực tiếp đứng tên từng khoản.

Với chỉ 23% cổ phần nhưng nhờ cơ cấu cổ phiếu hai lớp và sở hữu thông qua các foundation, nhà Wallenberg vẫn nắm tới gần 50% quyền biểu quyết tại Investor AB – công cụ đầu tư của họ suốt hơn một thế kỷ qua. Từ đây, các công ty trọng yếu của Thụy Điển như ABB, Ericsson... đều chịu sự chi phối âm thầm nhưng sâu rộng của gia tộc này (nguồn tại [đây](#)).

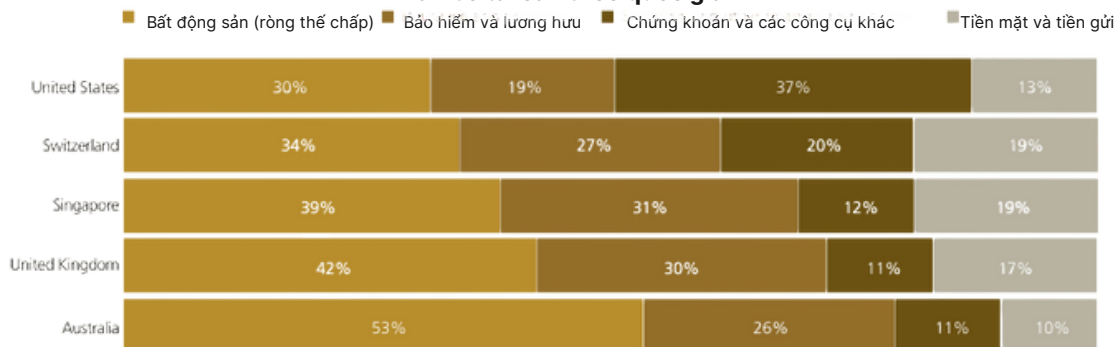
Một **lợi thế then chốt nữa của holding là tính kế thừa**. Tài sản của cả một đế chế có thể gói gọn trong một pháp nhân duy nhất, dễ chuyển giao, dễ kiểm soát, không phải chia nhỏ từng công ty con. Điều này làm cho việc kế nhiệm trở nên mạch lạc, tránh đổ vỡ khi thế hệ sau tiếp nhận.

Ở phương Đông, nhà Sumitomo là một ví dụ đặc biệt. Từ thế kỷ 17, họ đã định hình tập đoàn theo mô hình liên kết sở hữu chặt chẽ. Dù sau Thế chiến II, hệ thống zaibatsu bị buộc giải thể, tinh thần Sumitomo vẫn sống trong cách tổ chức và vận hành qua các công ty như Sumitomo Corp., Sumitomo Mitsui Banking. Từ năm 1891, họ đã có riêng một bản “Điều lệ gia tộc” dựa trên lời dạy của tổ tiên – coi trọng sự liên chính, không chạy theo lợi nhuận ngắn hạn – như một hiến chương sống động dẫn dắt bao thế hệ (nguồn tại [đây](#)).

Có thể nói, holding là phương tiện – nhưng cũng là một cam kết. Nó không chỉ giúp giữ gìn tài sản, mà còn duy trì cách gia đình đối thoại với thời đại: không chỉ nắm giữ doanh nghiệp, mà là giữ vững nguyên tắc, truyền thống, và trách nhiệm.

Trong một thế giới luôn chuyển động, chính sự ổn định âm thầm này lại là thứ khiến một gia tộc đứng vững – không phải một đời, mà nhiều đời.

Phân bố tài sản theo quốc gia



Nguồn:: Australian Bureau of Statistics, Department of Statistics Singapore, Swiss National Bank Statistics, Office for National Statistics UK, Federal Reserve, ECB and OECD data

Lưu ý: Để thống nhất phân loại các loại tài sản giữa các quốc gia, việc phân bố cho bất động sản bao gồm cả hàng tiêu dùng lâu bền (vd: Oto, đồ điện, nội thất, máy móc gia dụng...). Holding không chỉ là công cụ quản lý vốn, mà còn là khung xương chiến lược giúp đa dạng hóa cấu trúc tài sản theo hướng an toàn, dễ chuyển giao, tối ưu thuế và giữ được quyền kiểm soát cho gia tộc. Nói cách khác: càng tỷ trọng tài sản tài chính cao → càng có vai trò lớn của cấu trúc pháp lý thông minh như holding và trust.

HỘI ĐỒNG GIA ĐÌNH – GIỮ LỬA, NỐI MẠCH

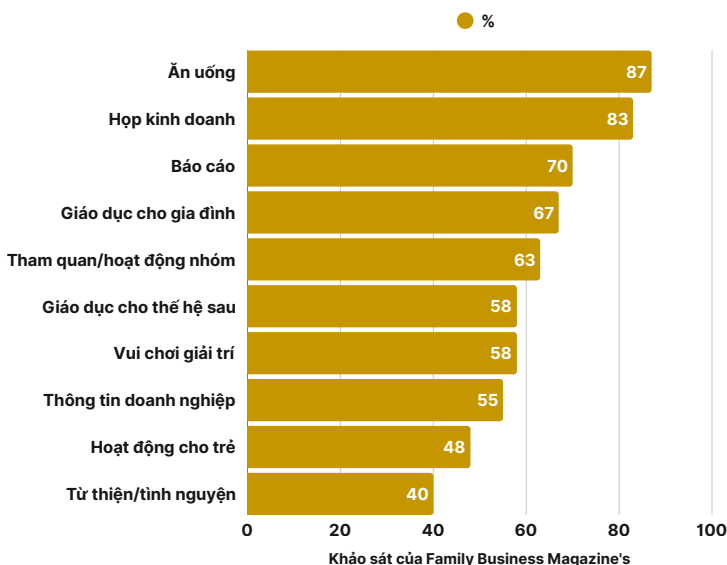
Giữa những biến động của thời đại và vô vàn ngã rẽ cá nhân, một gia tộc muốn duy trì sự thống nhất qua nhiều thế hệ không thể chỉ dựa vào tài sản hay quyền biểu quyết. Cần một không gian để lắng nghe, để đối thoại, và để duy trì tinh thần chung – nơi ấy, chính là Hội đồng gia đình.

Family Council – hay Hội đồng gia đình – không phải là một bộ máy quyền lực, mà là vòng tròn gắn kết. Ở đó, **các nhánh trong họ – mỗi gia đình nhỏ – cử đại diện tham gia, họp định kỳ để bàn bạc những việc chung: định hướng đầu tư, quản lý tài sản, giáo dục con cháu, và cả những việc thiện nguyện vì cộng đồng.** Vai trò của hội đồng này tách biệt khỏi hội đồng quản trị công ty – nó không điều hành doanh nghiệp, mà gìn giữ tinh thần gia tộc.

Trong Hiến chương, Hội đồng thường được quy định rõ: ai được tham gia, họp bao lâu một lần, bầu bán ra sao, và cơ chế đồng thuận hay biểu quyết thế nào.

Nhưng vượt lên trên thể thức, điều quan trọng là tinh thần. Gia đình Walton, sau thời Sam Walton, vẫn duy trì các cuộc họp định kỳ để “bỏ phiếu như một khối”, bảo toàn tính thống nhất trước mỗi bước rẽ chiến lược. Tương tự, nhà Ford – hiện đã đến thế hệ thứ năm – vẫn họp đều đặn để cùng quyết định những vấn đề then chốt. *Nhờ sự đồng lòng này, họ dù chỉ nắm ~2% cổ phần kinh tế, nhưng vẫn giữ ~40% quyền biểu quyết trong Ford Motor – không phải bằng tiền, mà bằng sự đồng thuận gia tộc.*

Các hoạt động tại Family Council



Nhưng Hội đồng gia đình không chỉ là nơi ra quyết định. Đó còn là “bàn thờ tổ tiên” của thời hiện đại – nơi con cháu về lại, kể chuyện đời xưa, vinh danh người tốt, và vun đắp truyền thống. Những buổi họp như vậy, nếu được gìn giữ đều đặn, chính là cơ hội để thế hệ trẻ được học – không chỉ về việc làm ăn, mà về bổn phận, về danh dự, và về lý do vì sao một dòng họ cần tiếp tục tồn tại cùng nhau.

Trong mỗi đại gia đình, luôn có nguy cơ chia rẽ khi tài sản tăng và thế hệ nối tiếp đông dần lên. Hội đồng gia đình là chiếc cầu – nối quá khứ, hiện tại và tương lai; giữ cho dòng chảy không đứt đoạn. Khi đã có một chỗ để nói, để nghe, và để cùng định hướng, mâu thuẫn sẽ bớt gay gắt, và niềm tin sẽ được vun lại như những sợi chỉ khâu vào tấm vải trường tồn.

Bởi một gia tộc, **nếu chỉ sống bằng tài sản, thì sẽ phai mờ theo thời gian. Nhưng nếu còn giữ được kỷ ước và khí cốt chung, thì tài sản có thể không chỉ được gìn giữ, mà còn được thắp sáng lại trong từng thế hệ.** Hội đồng gia đình, vì thế, không phải là hình thức – mà là nơi giữ lửa.



CƠ CHẾ KIỂM SOÁT VỐN – GIỮ VỮNG HÒN CỐT QUA THẾ HỆ

Một gia tộc có thể gây dựng được sản nghiệp vững chãi, nhưng làm sao giữ cho ngọn đèn ấy không tắt sau vài thế hệ mới là thách thức thực sự. Khi tài sản bị chia nhỏ dần theo thời gian, quyền kiểm soát cũng dễ theo đó mà phai nhạt. Chính vì vậy, nhiều dòng họ đã sáng tạo nên những “kết cấu xương sống” – không chỉ để bảo vệ tài sản, mà còn gìn giữ tinh thần chỉ đạo và tiếng nói chung của gia đình.

Cổ phiếu hai lớp và voting trust

Một phương cách phổ biến là cổ phiếu hai lớp – nơi quyền biểu quyết không song hành với tỷ lệ sở hữu. Gia đình Ford là một điển hình: từ năm 1956, hãng Ford Motor niêm yết với hai loại cổ phiếu – cổ phiếu phổ thông (1 phiếu/cổ phần) và cổ phiếu Class B dành riêng cho người nhà (36 phiếu/cổ phần). Toàn bộ cổ phần này được đưa vào một voting trust, do chính các thành viên dòng họ quản lý. Dù hiện chỉ nắm khoảng 2% vốn, gia đình Ford vẫn giữ tới 40% quyền biểu quyết – không phải nhờ lượng tiền, mà nhờ sự đồng lòng và quy ước từ trước. Họ cũng tự đặt ra nguyên tắc: “không bán ra ngoài”, để đảm bảo rằng mỗi lá phiếu giữ được tiếng nói của tổ tiên, chứ không bị tản mát theo thời cuộc. Như lời Bill Ford từng chia sẻ, chính cơ chế này giúp công ty không bị cuốn vào lợi nhuận ngắn hạn mà giữ được tầm nhìn dài hạn (nguồn tại [đây](#)).

Holding và công ty gia đình

Một số gia tộc lại chọn cách lặng lẽ hơn: không đưa doanh nghiệp lõi ra công chúng, hoặc nếu có thì vẫn giữ cổ phần chỉ phối thông qua holding. Gia đình Walton, chẳng hạn, kiểm soát Walmart thông qua Walton Enterprises LLC và Walton Family Holdings Trust – hai pháp nhân gia đình giúp họ giữ khoảng 50% cổ phần và kiểm soát toàn diện tập đoàn. Nhà Rothschild cũng từng niêm yết ngân hàng của mình, rồi đến năm 2023, lại âm thầm mua lại toàn bộ cổ phiếu, đưa công ty trở lại sở hữu tư nhân. Không phải vì thiếu vốn, mà vì muốn tránh sự can thiệp từ bên ngoài – một quyết định vừa thực dụng, vừa thấm đẫm tinh thần giữ lửa lâu dài (nguồn tại [đây](#) và [đây](#)).

Quỹ gia tộc và foundation

Tại châu Âu, nhiều gia tộc chọn đưa cổ phần vào các quỹ tín thác hoặc quỹ từ thiện do dòng họ kiểm soát – như gia đình Wallenberg (Thụy Điển) hay Porsche-Piëch (Đức). Những cổ phần này bị “khóa chặt” trong quỹ, không ai trong gia đình có thể tự ý bán ra, qua đó tránh được nguy cơ tản mát và bảo toàn quyền biểu quyết. Hình thức này cũng tạo điều kiện giảm thuế và mở đường cho các sáng kiến từ thiện – một cách vừa giữ cửa, vừa tích đức.

Cổ phần chéo và chaebol

Tại Đông Á, đặc biệt ở Hàn Quốc, nhiều tập đoàn chọn mô hình sở hữu chéo – như một mạng lưới khép kín tự bảo vệ. Gia đình họ Lee của Samsung, dù nắm trực tiếp chưa đến 4% cổ phần Samsung Electronics, vẫn kiểm soát toàn bộ đế chế nhờ vào những “mắt xích” chiến lược: Samsung Life Insurance, Samsung C&T, các công ty liên kết... tạo thành một vòng tròn mà chỉ cần giữ một điểm chốt là điều phối được cả hệ thống. Mô hình chaebol tuy phức tạp và có thể bị chất vấn về minh bạch, nhưng đã chứng minh hiệu quả trong việc duy trì kiểm soát qua nhiều đời (nguồn tại [đây](#)).

Từ cổ phiếu đặc biệt, quỹ tín thác, đến các thiết chế quản trị hiện đại, mỗi gia tộc đều chọn một con đường phù hợp để giữ lấy tinh thần cốt lõi. Bởi quyền kiểm soát – nếu chỉ dựa vào pháp lý – sớm muộn gì cũng phai. Nhưng nếu được bọc trong một khung kỷ luật gia tộc, kết nối bởi đồng thuận và gìn giữ qua từng thế hệ, thì đó không còn là chuyện kiểm soát nữa, mà là chuyện tiếp nối.

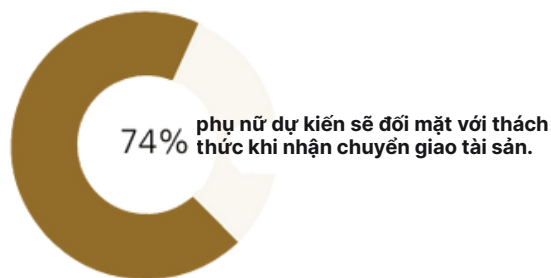
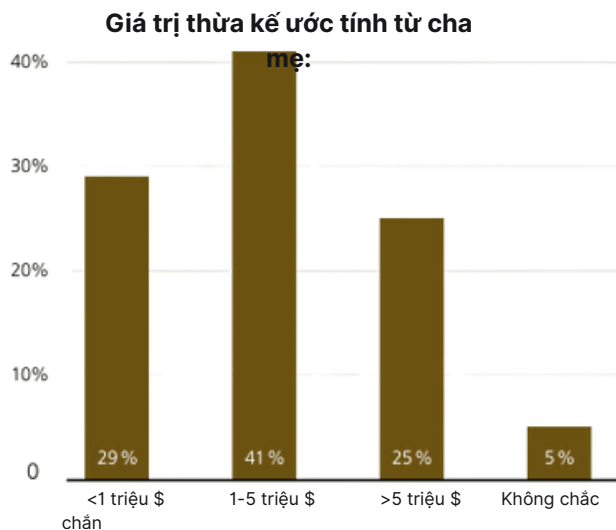
Giống như một cây đại thụ: gốc rễ được neo sâu trong đất, nhưng cành lá vẫn vươn lên theo hướng của ánh sáng thời đại.



GIA QUY VÀ MÔ HÌNH HIỆN ĐẠI

Có một điều thú vị: những nguyên tắc quản trị gia đình tưởng như mới mẻ trong thời hiện đại, kỳ thực lại vang bóng từ xa xưa, phản ánh hình ảnh của “tộc pháp” trong nền văn hóa Á Đông. Từ hàng thế kỷ trước, các dòng họ lớn ở Trung Hoa, Việt Nam, Nhật Bản, Hàn Quốc... đã đặt ra gia quy và tông pháp – như những vòng dây vô hình giữ nề nếp gia phong và bảo toàn tài sản. Dòng họ Khổng Tử, chẳng hạn, từng nghiêm cấm truyền ngôi tông chủ theo dòng trưởng nam, giữ lễ lối phụ hệ đến mức khắt khe. Gia pháp không chỉ là lời răn, mà là lằn ranh đạo lý: ai vi phạm luân thường – bất hiếu, hỗn loạn – đều bị xử trí nghiêm minh, thậm chí loại khỏi họ tộc. Tranh chấp nội bộ không đem ra quan phủ, vì “đóng cửa bảo nhau” chính là cách gìn giữ thể diện dòng họ. Nhờ đó, người lớn có quyền, lời nói có trọng lượng, và con cháu **đa phần** “tâm phục khẩu phục”.

Ngày nay, những giá trị ấy – dù thay đổi hình thức – vẫn ẩn hiện trong mô hình quản trị gia tộc hiện đại. Thay vì lời nói của gia trưởng, là hiến chương gia đình; thay vì lễ tế tông miếu, là hội đồng gia đình họp thường kỳ. Nhưng tinh thần “trên kính dưới nhường” vẫn còn đó, dưới dạng quyền phủ quyết mềm dành cho người sáng lập, hay điều khoản bảo lưu ý chí thế hệ trước trong các thỏa thuận chia sẻ quyền lực.



- 43% chưa từng xem di chúc của cha mẹ.
- 32% không biết tài khoản của cha mẹ ở đâu.
- 28% không biết cha mẹ sẽ phân chia tài sản cho những người thừa kế như nào.
- 28% cha mẹ chưa có kế hoạch chuyển giao tài sản/kế hoạch bất động sản.

Nguồn: Own your worth
2025

Khảo sát và thống kê toàn cầu này cho thấy phần lớn mọi người mong đợi nhận được thừa kế trong khoảng từ 1 triệu USD đến dưới 5 triệu USD. Một tỷ lệ đáng kể phụ nữ dự đoán sẽ có những khó khăn trong quá trình chuyển giao tài sản, chủ yếu do thiếu thông tin về di chúc của cha mẹ, vị trí tài khoản, cách phân chia tài sản, hoặc thậm chí là việc cha mẹ chưa có kế hoạch thừa kế rõ ràng.

Không còn là “cha mẹ đặt đâu con ngồi đấy”, nhưng vẫn là một sự thống nhất được dàn xếp trong âm cúng – để khi quyết định được đưa ra, không ai bị bỏ lại, không ai bị gạt đi.

Điều này không chỉ là đặc trưng của Á Đông. Ở phương Tây, nhiều gia tộc quý tộc cũng có gia huấn, châm ngôn bằng Latin, nguyên tắc hôn nhân hay hội đồng gia đình riêng. **Khác chẳng chỉ là cách thể hiện: phương Tây sớm đưa vào văn bản pháp lý, còn Á Đông chuộng đạo lý và lễ nghi, nên để lại trong lời dạy, ánh mắt, và thái độ “biết điều”.**

Ngày nay, hai dòng chảy ấy đang dần giao thoa. Những gia tộc khôn ngoan chọn cách kết hợp giữa kỷ cương pháp lý và mạch văn hóa riêng. Một hiến chương gia đình kiểu Âu có thể chặt chẽ về điều khoản, nhưng lại mang hơi thở “tu thân – tề gia” của Khổng học. Một mô hình kế thừa bài bản vẫn có chỗ cho lời khuyên lạng lẽ của một người cha già. Và mỗi gia đình – dù ở châu lục nào – cũng đang lặng lẽ viết nên một tộc pháp riêng, không nằm trong sách vở, mà được khắc sâu vào cách sống, cách gìn giữ niềm tin giữa các thế hệ.

Bởi lẽ, điều làm nên sự trường tồn của một gia tộc, sau cùng, không chỉ là cơ cấu pháp lý. Mà là văn hóa biết trân trọng sự tiếp nối.

NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU – CHỖ DỰA UY NGHI VÀ BÓNG RÂM NHÂN HẬU

Trong mọi cấu trúc gia tộc, dù hệ thống pháp lý có tinh vi đến đâu, vai trò của người đứng đầu – bậc gia trưởng hay gia trưởng mẫu – vẫn là điểm tựa tinh thần không thể thay thế. Nếu các thiết chế như hiến chương, hội đồng, trust... là khung sườn vững chãi, thì người đứng đầu là linh hồn sống động, giữ cho mọi mắt xích không rời nhau trong những lúc giằng co thầm lặng.

Trước hết là quyền phủ quyết mềm – thứ quyền lực không ghi trong điều lệ nhưng được mọi thành viên ngầm thừa nhận. Ở nhiều gia tộc, người sáng lập hay bậc trưởng thượng vẫn giữ tiếng nói quyết định trong những vấn đề hệ trọng, không phải bằng áp lực, mà bằng uy tín đã tích lũy cả đời. Đó là “van an toàn” cần thiết để quá trình chuyển giao không rơi vào hẫng hụt. Chỉ khi thế hệ kế tục đủ chín muồi, bậc tiền nhân mới thật sự lui vào hậu trường, nhường sân khấu nhưng không buông tay. Như một bàn tay già nua đặt nhẹ lên vai, không dẫn đường, nhưng đủ khiến người trẻ không đi chệch lối.

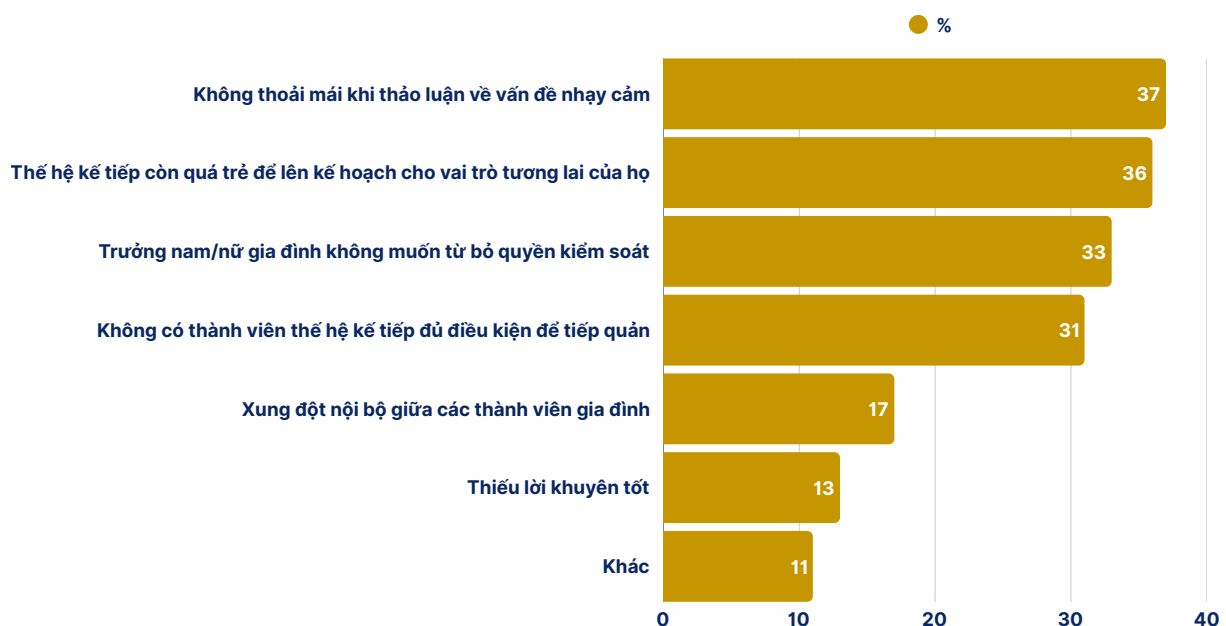
Song song với quyền năng ấy là sức mạnh từ gương sáng. Người đứng đầu, một khi sống đúng mực, sẽ trở thành “cột sống đạo đức” trong lòng con cháu. Uy tín ấy không cần hô hào, càng không cần khoa trương – nó lan tỏa qua lối sống giản dị, sự công minh trong xử sự, lòng nhân từ trong giảng giải.

Bậc gia trưởng không dập tắt bất đồng, mà làm dịu nó bằng sự lặng im đúng lúc, một cái nhìn đủ hiểu, hay một câu nói vừa đủ để người trẻ tự ngộ ra điều phải. Như ông Lý Gia Thành – không cưỡng ép, không lên án công khai – chỉ lặng lẽ rút lại một quyền thừa kế để gửi đi thông điệp, rồi sau đó vẫn âm thầm trợ giúp khi con cần. Uy quyền khi hòa vào nhân hậu, sẽ trở thành thứ sức mạnh không cưỡng được.

Tuy nhiên, **quyền lực lớn nhất của người đứng đầu lại nằm ở chỗ biết... rút lui đúng lúc.** Một “cái bóng quá lớn” nếu kéo dài, sẽ khiến lớp kế cận chỉ quen sống trong bóng râm, chứ không biết bước ra nắng. Bởi vậy, hiến chương gia đình hiện đại thường khôn khéo quy định thời điểm người đứng đầu chuyển dần từ “người điều hành” sang “người dẫn lối” – như một ngọn lửa được đặt từ tay này sang tay khác, không để tắt, cũng không để đốt cháy người nhận.

Khi ấy, những giá trị mà bậc khai sáng hun đúc – tinh thần kỷ luật, sự chính trực, lòng bao dung – sẽ không chỉ nằm trong một con người, mà lan tỏa thành văn hóa sống của cả hệ thống. Và đó mới là đỉnh cao của kế thừa: khi uy tín cá nhân được hóa thân vào cơ cấu, và gia tộc không còn dựa vào một cây đại thụ, mà vận hành trơn tru như một cỗ máy đã được căn chỉnh từ cái tâm.

Thách thức mà các gia đình phải đối mặt liên quan đến kế hoạch kế nhiệm



Nguồn: The UBS/Campden Wealth Global Family Office Survey 19

FAMILY OFFICE – THỂ CHẾ HÓA NIỀM TIN, VUN ĐẮP GỐC RỄ DÀI LÂU

Muốn những thiết kế về trust, holding hay hiến chương không chỉ nằm trên giấy mà vận hành như một cơ thể sống, gia tộc cần một “trái tim hành chính” – đó chính là **Family Office – một cấu trúc chuyên biệt trong Wealth Management**. Đây không chỉ là một văn phòng, mà là một thiết chế lặng lẽ, đứng sau nhưng đóng vai trò kiến tạo – nơi mọi kỳ vọng được luật hóa trước khi trở thành bất đồng.

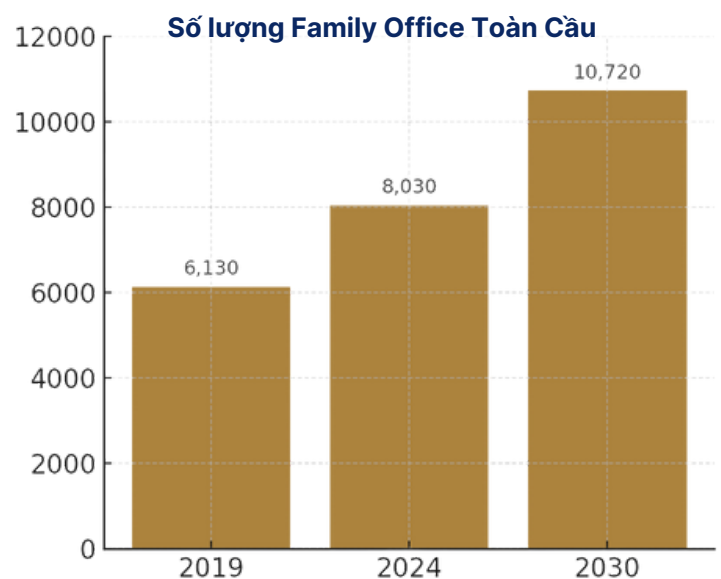
Family Office, nhất là với các gia tộc nhiều thế hệ và tài sản quy mô lớn, chính là **bộ tham mưu trung lập**. Họ **không thay gia đình quyết định, mà giúp mỗi tiếng nói trong gia tộc được lắng nghe đúng lúc, đúng cách**. Từ đó, những khác biệt có thể hóa giải thành đồng thuận, và được viết lại thành những quy tắc chung: ai có thể tham gia công ty? Lợi tức chia ra sao? Chính sách đào tạo người kế nghiệp thế nào? Ai giữ quyền biểu quyết trong những thời điểm chuyển giao?... Những câu hỏi ấy – nếu chưa được đặt ra sớm – sẽ trở thành mầm mống xung đột khi thế hệ tiếp nối trỗi dậy.

Tóm lại Family Office có thể giúp gia đình dựng nên một **bản đồ kế nghiệp** – không chỉ định người kế vị, mà còn vạch rõ lộ trình huấn luyện, tiêu chuẩn đánh giá, và cơ chế kiểm soát. Thay vì đặt mọi kỳ vọng lên huyết thống hay cảm tình, quyết định quan trọng ấy được dẫn dắt bằng hiểu biết khách quan và lợi ích lâu dài của dòng họ.

Family Office cũng là nơi “thảo đường” của những cấu trúc như trust hay holding. Họ làm việc với luật sư, cố vấn thuế, cùng gia đình thiết kế cấu trúc sở hữu bền vững, đúng luật mà vẫn quen thuộc với văn hóa gốc rễ. Với các gia đình Á Đông vốn còn lạ lẫm với trust – một mô hình du nhập – các cố vấn thường khéo léo đan cài với mô hình công ty gia đình để tạo cảm giác gần gũi, dễ vận hành. Lộ trình chuyển giao cũng được hoạch định rõ ràng: tài sản nào vào trust, ai giữ quyền biểu quyết, khi nào trao lại cổ phần... Tất cả được thể chế hóa thành văn bản: không để ai bị bất ngờ, không để cảm xúc phá hỏng kiến trúc bền lâu.

Song hành với đó, Family Office có thể đứng giữa làm trọng tài thầm lặng – giúp thiết lập hiến chương gia đình, cơ chế bỏ phiếu, cấu trúc trust, quy tắc thừa kế – những “pháp khí” giúp gia đình gìn giữ hòa khí và minh bạch. Khi quyền lực được định rõ, trách nhiệm được ghi nhận, và mọi người cùng hiểu mình đang bước trong một hành trình chung – lúc ấy, ngọn đuốc mới thực sự được truyền từ tay này sang tay khác một cách vững vàng.

Nếu thế hệ con cháu không thể quản lý hoạt động kinh doanh tốt, hoặc không muốn quản lý hoạt động kinh doanh gia đình. Hãy chỉ để họ quản lý các Family Office của gia đình để duy trì truyền thống, bạn nên tuyển dụng những nhà quản lý chuyên nghiệp bên ngoài về để chuyển giao cho họ quản lý hoạt động kinh doanh. Lúc đó Family Office sẽ là các cổ đông chính và kiểm soát về mặt sở hữu, quyền biểu quyết, Hội đồng quản trị và giao việc quản lý hoạt động kinh doanh cho ban điều hành chuyên nghiệp thuê bên ngoài về sẽ là giải pháp tốt nhất cho tất cả.



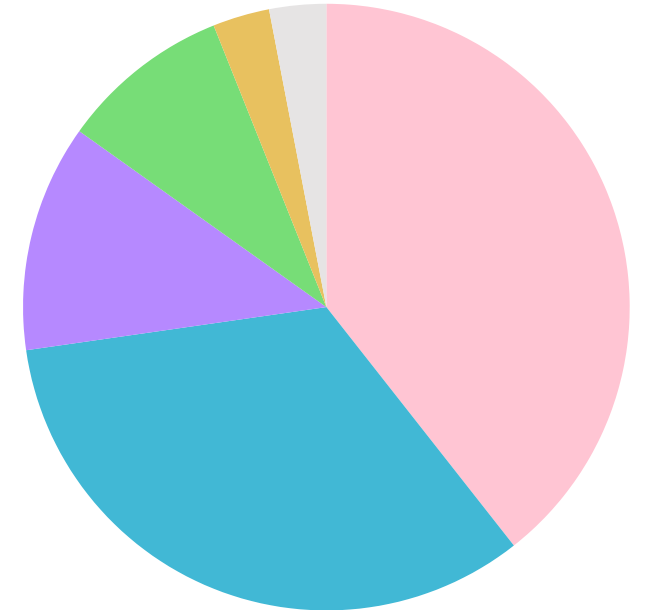
Sự tăng trưởng ~75% trong hơn một thập kỷ này phản ánh việc các gia đình giàu có ngày càng nhờ cậy dịch vụ quản lý tài sản chuyên nghiệp để duy trì và phát triển tài sản qua các thế hệ. Song song đó, tổng tài sản do các Family Office quản lý cũng dự kiến tăng ~73% (từ 3,1 nghìn tỷ USD năm 2019 lên 5,4 nghìn tỷ USD năm 2030), cho thấy tầm quan trọng ngày càng lớn của mô hình này trong việc bảo toàn tài sản gia tộc (nguồn tại [đây](#)).

Và như bất kỳ gia tộc nào từng hưng vượng đều hiểu: không có gắn kết con người, mọi cấu trúc chỉ là hình thức. Vì vậy, Family Office còn đóng vai trò giữ “nếp nhà”. Họ tổ chức họp gia đình định kỳ, lập lịch đào tạo cho thế hệ trẻ, và vun bồi những khoảnh khắc sum họp – những “gia lễ hiện đại” làm sống lại tinh thần tộc quy trong một hình hài mới: có thể là chuyến du lịch từ thiện chung 5 năm một lần, là lễ vinh danh con cháu học giỏi, hay chỉ đơn giản là một buổi họp mặt quý để cùng nhau lắng nghe một câu chuyện xưa về tổ tiên.

Khi những sinh hoạt ấy trở thành nề nếp, gia phong được khơi dậy không bằng răn dạy, mà bằng thói quen. Và chính trong dòng chảy đều đặn ấy, thế hệ mới sẽ lớn lên không chỉ với tài sản, mà với tinh thần gắn bó – thứ duy nhất có thể khiến gia tộc đi xa hơn một đời người.

Công cụ nào hiệu quả nhất giúp cải thiện sự đồng thuận trong Family Office?

- Các buổi họp mặt hoặc retreat gia đình định kỳ
- Vẫn chưa tìm được công cụ phù hợp
- Cho thế hệ kế cận tham gia vào quá trình ra quyết định
- Có Hiến chương gia đình được lập thành văn bản
- Phân định rõ vai trò và sơ đồ tổ chức
- Thành lập hội đồng chính thức hoặc nhóm cố vấn

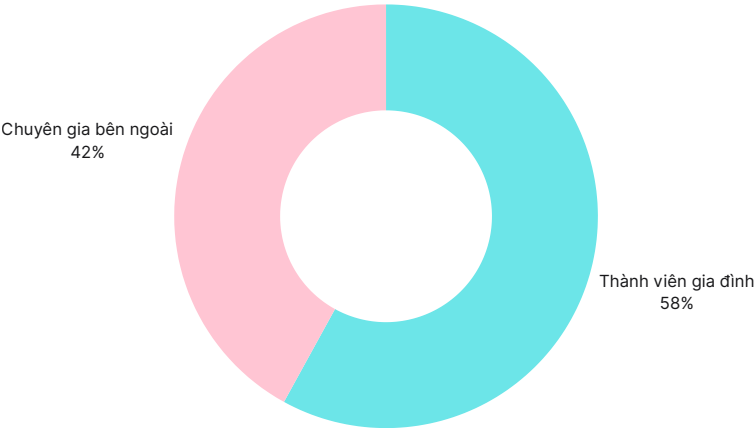


Nguồn: Simple 2025

Mức độ tin cậy giữa hai thế hệ lãnh đạo này có ý nghĩa quan trọng: tin tưởng cao giúp chuyển giao quyền lực suôn sẻ hơn, trong khi thiếu tin cậy dễ dẫn tới mâu thuẫn và khó khăn trong quản trị kế nghiệp.

Bên cạnh đó là sự hiện diện của hội đồng gia đình, như một mái đình nhỏ nơi các nhánh dòng họ cùng ngồi lại. Hội đồng ấy không chỉ bàn chuyện lợi tức, mà còn lắng nghe nhau, nhắc lại điều đã qua, trông về điều sắp tới. Family Office thường là người thư ký lặng thầm đứng sau – chuẩn bị, theo dõi, nhắc nhở – để những gì được bàn hôm nay còn có chỗ cắm rễ vào ngày mai. Một buổi gặp mặt đầu xuân, một kỳ họp gia tộc tại vùng núi vắng, một khóa học tài chính cho thế hệ mới – tất cả đều là đầu tư cho cái mà người xưa gọi là nhân khí. Family Office, nếu biết gìn giữ “nhân khí” ấy, sẽ là người quản gia cho cả phần hồn – không để dòng họ rơi vào cảnh sống cùng một nhà mà không cùng một ý.

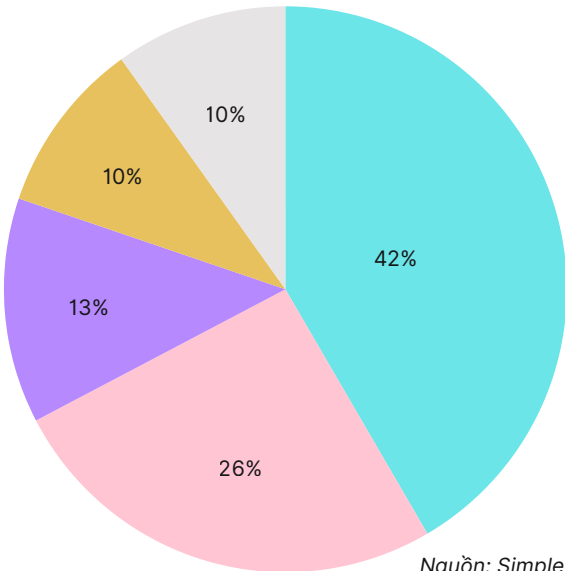
Thành phần Board Family Office (2024)



Theo Deloitte (2024), 73% Family Offices có board chính thức, trong đó 58% thành viên là dòng họ, còn lại là các chuyên gia ngoài. Thiết chế này là tiền đề để mediator can thiệp, đảm bảo hòa giải diễn ra chuyên nghiệp và trung lập.

Thách thức quản trị mới nào dễ bị bỏ sót nhất trong Family Office?

- Cấu trúc quản trị không phát triển theo nhu cầu thay đổi của gia đình
- Quá phụ thuộc vào nhà sáng lập để ra quyết định quan trọng
- Thiếu sự đồng thuận giữa các nhánh trong gia tộc
- Thiếu minh bạch trong các hoạt động bên thứ ba
- Giám sát chưa đầy đủ các công cụ AI/tự động hóa



Nguồn: Simple 2025

Kế thừa hay chuyển giao

Trong hành trình trường tồn của một gia tộc, sự kế nghiệp không dừng ở việc trao tay tài sản, mà thực chất là sự chuyển giao một hệ giá trị sống.



MENTOR – APPRENTICE: NGƯỜI TRUYỀN NGHỀ, NGƯỜI NỔI CHÍ

Trong hành trình trường tồn của một gia tộc, sự kế nghiệp không dừng ở việc trao tay tài sản, mà thực chất là sự chuyển giao một hệ giá trị sống – cái mà người xưa gọi là “đạo”. Bởi của cải, dầu lớn đến đâu, cũng dễ tiêu tan qua thời cuộc; chỉ có giá trị và khí phách mới trường tồn qua nhân thế. Chính vì thế, legacy – di sản – ngày nay được hiểu không chỉ là nhà cửa, cổ phần hay tài sản vật chất, mà là cả tinh thần: truyền thống, trách nhiệm, đạo lý, và khát vọng phụng sự mà mỗi thế hệ để lại cho đời sau.

Gia tộc Khổng Tử là một ví dụ sâu sắc. Hơn 2.500 năm qua, họ vẫn duy trì mạch nối từ đời này sang đời khác nhờ một điểm tựa vững chắc: đạo Nho. Con cháu họ Khổng, từ khi còn thơ ấu, đã được hun đúc trong nền lễ giáo Tứ thư Ngũ kinh, sống theo tinh thần “nhân, lễ, nghĩa, trí, tín” được khắc sâu vào trong huyết mạch. Gia huấn không chỉ là lời răn, mà là sợi dây xuyên thời gian, giữ cho dòng họ thống nhất mà không cần đến tòa án hay cường quyền. Điều ấy cho thấy: không phải vàng bạc, mà chính những gì vô hình mới là chất keo gắn kết gia đình qua thế hệ.

Một phương cách quan trọng để truyền lại “đạo” là thiết lập quan hệ thầy – trò giữa thế hệ đi trước và thế hệ kế tục. Người cha không chỉ là chủ doanh nghiệp, mà là người thầy dẫn dắt. Người con, không chỉ là người thừa kế, mà là học trò học nghề – học từ tư tưởng đến hành động.

Ở nhiều gia đình, **việc kế thừa không khởi đầu bằng tờ di chúc, mà bằng những năm tháng lặng lẽ kề vai sát cánh trong công việc, từng cuộc họp, từng quyết định, từng lần sửa sai.** Chính trong quá trình ấy, tư duy kinh doanh, đạo lý sống, mạng lưới quan hệ và triết lý lãnh đạo được truyền lại một cách hữu cơ. Và không chỉ là sự kèm cặp về kỹ năng, mà còn là sự nuôi lớn tinh thần, giúp thế hệ trẻ đi từ chỗ “tiếp nhận quyền lực” đến chỗ “gánh lấy trách nhiệm”.

Truyền thống này hiện diện ở cả Đông lẫn Tây. Nhà Sumitomo ở Nhật – một biểu tượng của văn hóa doanh nghiệp – đã giữ vững đạo lý kinh doanh qua những gia huấn Phật giáo mà tổ phụ Masatomo để lại. Ông không nói về lợi nhuận, mà nhấn mạnh sự cẩn trọng, lòng kính trọng, và nhân hậu trong mọi việc – những điều tưởng chừng nhỏ nhưng giữ cho cả tập đoàn sống sót qua nhiều thế kỷ.

Ở phương Tây, nhà Murdoch không chỉ nổi tiếng vì quyền lực truyền thông, mà còn vì cách Rupert Murdoch từng bước đưa các con mình vào thực tiễn lãnh đạo – không phải qua ban phát, mà qua rèn giũa. Nhà Gandhi ở Ấn Độ cũng vậy: bà Sonia Gandhi không trao di sản chính trị cho con bằng lý lịch, mà bằng sự dịu dặt từng bước, để đứa con ấy trưởng thành từ những va chạm thật, dưới ánh mắt kiên trì của người mẹ vừa là thầy, vừa là chỗ dựa.

Tựu trung, “truyền nghề” chỉ là một nửa của con đường. Truyền “đạo” – mới là phần còn lại. Bởi khi thế hệ sau có đủ tay nghề mà thiếu khí phách, cơ nghiệp cũng dễ tan. Nhưng nếu họ được rèn giũa bằng gương sáng, lòng trung tín, và một niềm tin vững chắc vào giá trị gia tộc, thì ngay cả khi dòng đời đổi thay, mạch nguồn ấy vẫn không đứt đoạn. Một gia tộc – nếu còn giữ được “đạo” – thì cơ nghiệp vẫn sẽ có người thắp lửa lên bó đuốc.



Nguồn: Khảo sát của PwC 2023

“TRUYỀN NGHỀ” CÓ KIỂM SOÁT – TÔI LUYỆN TRƯỚC KHI KẾ NGHIỆP

Trong chiến lược kế thừa gia tộc, việc chuyển giao không nên là hành động vội vàng mà cần là một quá trình có thiết kế, có thử thách, và nhất là có sự kiểm soát về thời điểm và cách thức. Nhiều gia tộc tài phiệt đã lựa chọn con đường “truyền nghề có kiểm soát” – tức là không vội đặt chìa khóa cơ nghiệp vào tay con cháu, mà chủ động tạo điều kiện để thế hệ kế tục được rèn luyện, trưởng thành bên ngoài trước khi trở về tiếp quản di sản gia đình.

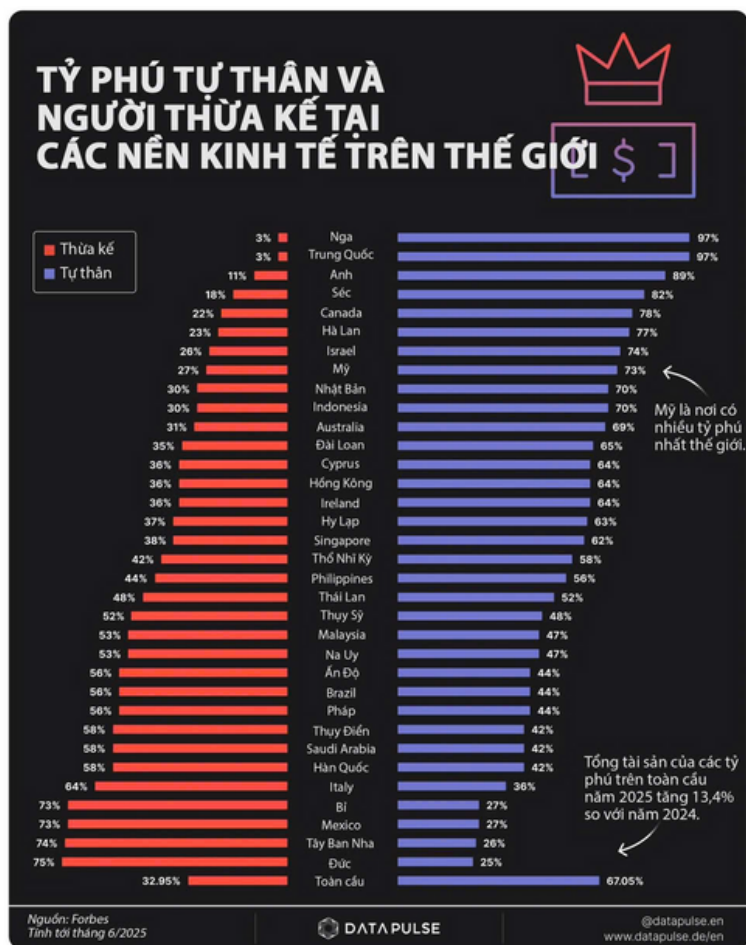
Gia tộc Rockefeller là một ví dụ điển hình cho cách tiếp cận này. Từ thời John D. Rockefeller Sr., truyền thống của nhà Rockefeller là mỗi thành viên trẻ sau khi tốt nghiệp, phải ra ngoài làm việc trong môi trường độc lập, thường tại các công ty lớn, và chỉ sau một thời gian “tự lập” ấy mới được cân nhắc trở lại vào guồng vận hành của doanh nghiệp gia đình.

Việc “trải sương gió” ngoài xã hội là một cách để lọc ra bản lĩnh và khí chất – như đãi cát tìm vàng. Người đã từng va vấp, vượt qua và trưởng thành từ chính năng lực của mình, khi quay về sẽ không còn ỷ lại vào danh tiếng gia tộc, mà biết trân trọng giá trị gốc rễ, hiểu cái giá của thành công và giữ được sự khiêm cung cần thiết khi bước vào vai trò kế nghiệp.

Tại châu Á, nhiều gia đình danh giá cũng chọn lối đi này – thâm lặng mà chắc chắn. Tỷ phú Lý Gia Thành, trước khi lui về ở tuổi 90, đã chuẩn bị cẩn trọng cho hai người con theo hai hướng riêng biệt. Con cả, Victor Li, được rèn luyện từng bước trong nội bộ tập đoàn, từ phó chủ tịch đến giám đốc điều hành – một quá trình dài hơi để vừa học, vừa chứng tỏ năng lực lãnh đạo. Con thứ, Richard Li, lại được khuyến khích tách ra khỏi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ – một cách tạo ra không gian tự do cho phát triển cá nhân, đồng thời tránh va chạm quyền lực trong nội bộ. Sự phân vai này không chỉ giúp gia đình họ Lý tránh được xung đột, mà còn bảo toàn được cả khối tài sản lẫn khí chất đoàn kết – thứ đôi khi quý hơn cả tài sản (nguồn tại [đây](#)).

Tương tự, gia đình Samsung cũng không xem việc kế nghiệp là “bổ nhiệm”, mà là kết quả của một hành trình tôi luyện. Cố chủ tịch Lee Byung-chul đã yêu cầu con trai – người kế vị sau này là Lee Kun-hee – học tập và làm việc ở nước ngoài, trải qua nhiều vai trò nhỏ trong tập đoàn trước khi đảm nhận vị trí lãnh đạo (nguồn tại [đây](#)). Nhờ đó, Lee Kun-hee không chỉ tiếp quản một công ty, mà đã đủ tầm để cải tổ Samsung thành tập đoàn điện tử hàng đầu thế giới.

Tựu trung, “truyền nghề có kiểm soát” không phải là sự đề phòng, mà là sự chuẩn bị thấu đáo. Bởi một cơ nghiệp bền vững không được giữ bằng di chúc, mà bằng con người – và con người chỉ lớn khi từng bước đi ra khỏi bóng mát, đối mặt với gió sương, rồi quay về với lòng biết ơn và một tinh thần trách nhiệm vững chãi. Gia tộc nào hiểu điều ấy, sẽ không trao ngọn đuốc khi lửa còn yếu, mà chỉ khi ngọn lửa mới đã đủ sáng để nối tiếp ngọn lửa hiện tại.



TRAO QUYỀN” HAY “TRAO NHIỆM VỤ”: KẾ NGHIỆP KHÔNG CHỈ LÀ KẾ THỪA

Người ta thường nhầm rằng kế nghiệp là sự trao lại chiếc ghế – quyền lực, tài sản, chức danh – từ đời trước sang đời sau. Nhưng nếu chỉ nhìn như vậy, ta mới thấy được bề mặt mà chưa thấu chiều sâu. Kế nghiệp, đúng nghĩa, không phải là “trao quyền”, mà là “trao nhiệm vụ” – một sứ mệnh cần tiếp nối, một ngọn đuốc được gửi gắm cho thế hệ sau giữ cho cháy sáng qua những gió sương thời đại.

Trong cách nhìn ấy, người kế thừa không phải là chủ nhân tuyệt đối, mà là người trông coi – một “trustee” có bốn phận gìn giữ, vun đắp, và tiếp tục làm dày thêm di sản của tổ tiên. Chủ tịch A. Vellayan của tập đoàn Murugappa từng nói một cách đĩnh đạc: “Chúng tôi không sở hữu doanh nghiệp gia đình – chúng tôi chỉ được ủy thác để dẫn dắt nó vì tương lai chung.” ***Khi thế hệ sau coi trách nhiệm lớn hơn đặc quyền, họ sẽ bước vào vai trò không phải với lòng tự mãn, mà bằng ý thức phụng sự – cho gia đình, cho cộng đồng, cho lịch sử của chính mình.***

Nhưng sứ mệnh lớn ấy không thể gánh vác. Kế nghiệp, do đó, không nên là một nghi lễ đột ngột, mà là một lộ trình – từng bước, từng trải nghiệm, từng nấc thang trách nhiệm. Người đi trước phải biết tạo không gian cho người kế tiếp trưởng thành, được va vấp, được sai, được học. Giống như cách Lý Gia Thành đã âm thầm đặt con trai vào từng vị trí quan trọng, để rèn giũa qua thực tế, trước khi chính thức trao tay vận mệnh cơ nghiệp. Đó không chỉ là sự chuẩn bị kỹ lưỡng, mà còn là một quá trình “giữ lửa trong tay người mới” cho tới khi họ đủ sức gìn giữ và làm bùng sáng hơn.

Những gia tộc trường tồn đều hiểu rằng, sự chuyển giao không nằm ở thời điểm ký một văn bản, mà ở sự chín muồi của tư duy, trải nghiệm và uy tín. Nếu vội vã, không chỉ cơ nghiệp dễ lung lay, mà cả huyết mạch tinh thần – cái gọi là “đạo” – cũng có thể đứt gãy. Và một khi “cha làm thầy, con đốt sách”, thì của cải dù nhiều cũng chỉ là đồng tro tàn chờ gió cuốn đi mà thôi.

MÔ HÌNH KẾ NGHIỆP LINH HOẠT: TRA O ĐÚNG NGƯỜI, GIỮ ĐƯỢC ĐẠO

Mỗi gia tộc có căn cơ riêng, nên không thể có một khuôn mẫu duy nhất cho việc kế nghiệp. Có nơi trao quyền cho một người duy nhất – “**đơn truyền**”; lại có chốn phân quyền theo mô hình “**liên quản**” – ở đó mỗi người gánh vác một phần sự nghiệp chung. Nhưng dẫu theo lối nào, thì điều quan trọng nhất vẫn là chọn người xứng đáng. Người ấy có thể là con trưởng, nhưng cũng có thể là người em, người cháu, hay thậm chí là một người ngoài huyết thống – nếu hội đủ trí, tâm, và đức.

Bởi kế vị không phải để giữ chỗ, mà để gìn giữ khí mạch của một dòng họ – làm cho sáng hơn ngọn đèn mà thế hệ trước đã thắp. Như người xưa dặn: “**Nếu không thể kế – thì nên dừng, đừng truyền bừa; nếu kế được – thì phải tiếp cho sáng hơn.**” **Lịch sử từng ghi nhận những dòng họ chọn giao doanh nghiệp cho người ngoài trong giai đoạn quá độ – không phải buông xuôi, mà là giữ cho cơ nghiệp không bị vùi vằng hủy hoại bởi bàn tay chưa đủ vững.**

Mô hình kế nghiệp đơn truyền – một người kế thừa – thường cho phép chỉ huy thống nhất, tránh tình trạng “chín người mười ý”. Như nhà Murdoch đã làm: sau nhiều năm thử thách, người con trai Lachlan được tin cậy giao quyền dẫn dắt đế chế truyền thông. Ngược lại, những gia đình như Ferragamo lại chọn cách chia việc rõ ràng: sáu người con chia nhau từng mảng kinh doanh, mỗi người một sở trường, mỗi người một “mảnh đất” để gieo trồng.

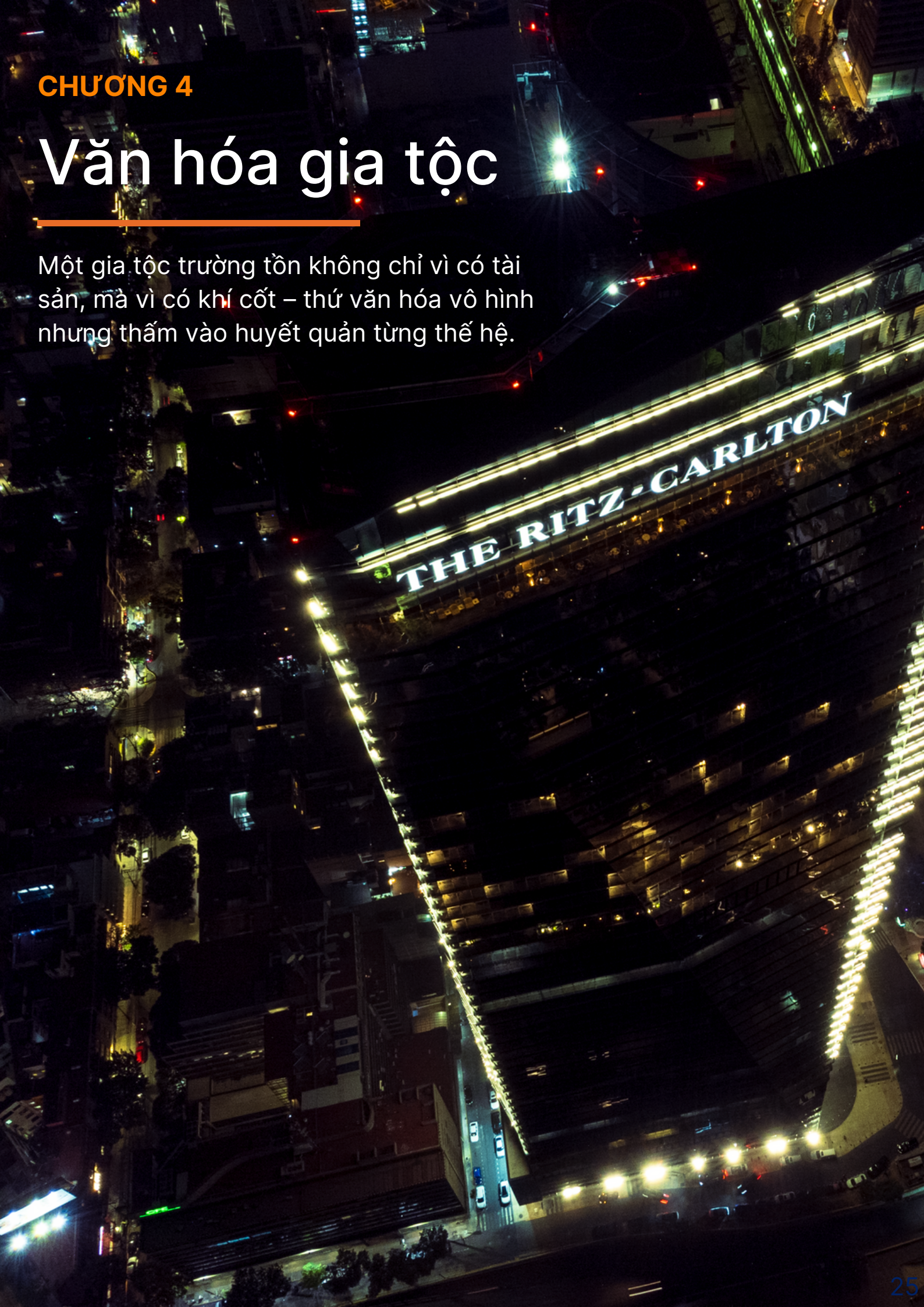
Một số gia tộc ở Trung Đông và Nam Á vận dụng mô hình liên quản: mỗi nhánh một công ty con – vừa phân quyền, vừa giữ lửa chung. Trong mọi trường hợp, chìa khóa nằm ở sự minh bạch và công bằng: không ai được quyền kế vị chỉ vì vai vế, mà phải chứng minh mình xứng đáng. Quyền lực, trong những gia đình hiểu sâu sắc, không phải món quà để ban phát, mà là trọng trách chỉ được trao khi người nhận đủ năng lực gánh vác.

Sự linh hoạt trong mô hình kế nghiệp, nếu kết hợp với nguyên tắc rõ ràng và kỳ vọng cao, sẽ tạo ra động lực tích cực: thế hệ sau không “ngồi chờ” mà buộc phải trưởng thành. Và quyền được kế thừa, khi ấy, không còn là đặc quyền – mà là một minh chứng. Một người được tin cậy tiếp nối sự nghiệp lớn, là bởi người đó đã biết tự rèn mình lớn lên theo tầm vóc của sứ mệnh.

CHƯƠNG 4

Văn hóa gia tộc

Một gia tộc trường tồn không chỉ vì có tài sản, mà vì có khí cốt – thứ văn hóa vô hình nhưng thấm vào huyết quản từng thế hệ.



VĂN HÓA GIA TỘC – PHẦN HỒN GIỮ VỮNG PHẦN XÁC

Một gia tộc trường tồn không chỉ vì có tài sản, mà vì có khí cốt – thứ văn hóa vô hình nhưng thấm vào huyết quản từng thế hệ. Tài sản có thể phân chia, tài năng có thể thất truyền, nhưng nếu còn giữ được nền nếp, gia đạo, thì gia tộc ấy vẫn đứng vững qua thời gian.

Văn hóa ấy thể hiện qua những gia huấn lặn lẽ truyền miệng hay ghi chép, qua truyền thống giữ gìn như hơi thở, qua nghi lễ quây quần tưởng như nhỏ bé nhưng là nơi gắn kết con cháu. Đó là phần hồn – không ồn ào, không khoe khoang – nhưng như máu âm thầm chảy, nuôi sống hình hài gia tộc qua bao dâu bể.

Nhiều dòng họ hiểu rõ điều này. Khổng tộc – với hơn 2.500 năm lịch sử và gần ba triệu hậu duệ – không chỉ trường tồn nhờ huyết thống, mà còn nhờ ngọn lửa tinh thần được thắp từ đạo Nho: nhân, lễ, nghĩa, trí, tín. Con cháu nhà Khổng từ nhỏ đã học làm người trước khi học làm việc, giữ gia phong trước khi giữ tài sản. Với họ, nối dõi không phải chỉ là sinh con đẻ cháu, mà là giữ gìn danh thơm và khí tiết dòng họ.

Ở phương Tây, những khẩu hiệu như “Concordia, Integritas, Industria” của nhà Rothschild hay phương châm “nhân hòa thì gia thịnh” trong nhiều gia đình châu Á, tưởng như lời dạy giản dị, nhưng chính là cốt lõi để phân biệt một gia tộc giàu có với một gia tộc vững bền.

Thực tế cho thấy: tài sản mà thiếu văn hóa sẽ chỉ tạo nên những cá nhân giàu – nhưng gia đình thiếu văn hóa, thì không thể tạo nên một dòng họ bền lâu. Văn hóa – không ồn ào – nhưng lại là tấm áo giáp thầm lặng chống lại cám dỗ, phân tán và suy vong. Giữ được nó, là giữ được căn cốt để đời sau còn có chốn mà quy về.



Tài sản mà thiếu văn hóa sẽ chỉ tạo nên những cá nhân giàu – nhưng gia đình thiếu văn hóa, thì không thể tạo nên một dòng họ bền lâu.

SỨ MỆNH GIA ĐÌNH – TINH THẦN PHỤNG SỰ VƯỢT TRÊN CỦA CẢI

Không phải tài sản, mà chính lý tưởng mới là mạch ngầm nuôi dưỡng sự bền vững của một dòng họ. Khi gia đình chỉ gắn kết bằng lợi ích vật chất, thì chia rẽ là điều không xa. Nhưng nếu có chung một sứ mệnh vượt lên của cải – một tinh thần phụng sự, một triết lý nhân bản – thì tài sản chung sẽ trở thành phương tiện, chứ không phải lý do để phân tranh.

Gia đình Rockefeller là một minh chứng. Từ thời John D. Rockefeller Sr., dòng họ này đã lấy “cho đi để nhận lại” làm triết lý cốt lõi. Tài sản lớn đi kèm trách nhiệm lớn – đó là điều ông để lại cho con cháu, không chỉ qua các quỹ từ thiện đồ sộ, mà qua cách giáo dục: làm giàu không chỉ để tiêu, mà để góp phần làm cho xã hội tốt đẹp hơn.

Người con trai, John D. Rockefeller Jr., không chỉ thừa kế tài sản mà còn tiếp nối đạo. Ông lập ra một loạt nguyên tắc sống và quản lý tài chính cho các con – nay được biết đến như “Rockefeller Rules”: lao động chính trực, sống trong khả năng, tiết kiệm, hiểu biết tài chính, và luôn dành một phần cho cộng đồng. Những điều tưởng như giản dị ấy lại là khung cốt giữ cho dòng họ qua bảy thế hệ không tan rã – không chỉ về tài sản, mà về tinh thần.

Cũng như vậy, gia tộc Wallenberg ở Thụy Điển giữ vững ảnh hưởng hàng thế kỷ nhờ đặt tinh thần “đóng góp cho xã hội” lên trên lợi ích riêng. Khi của cải được nhìn như một công cụ để thực hiện một sứ mệnh cao cả, thì các thành viên sẽ cùng chèo về một hướng – không vì hưởng thụ, mà vì phụng sự. Trái lại, một gia đình không có lý tưởng chung dễ tan rã, bởi không có điểm đến để cùng nhìn về.

Sứ mệnh gia đình, vì vậy, không phải khẩu hiệu treo trên tường – mà là la bàn định hướng tâm thế từng thành viên. Và nếu được khắc sâu vào văn hóa sống, nó sẽ là sợi dây gắn kết thầm lặng nhưng bền bỉ, giữ cho ngọn đuốc gia tộc cháy sáng qua nhiều thế hệ.

TRUYỀN THỐNG VÀ NGHI LỄ – SỢI DÂY VÔ HÌNH NỐI DÀI HỒN TỘC

Bên cạnh giá trị và lý tưởng, chính những nghi thức nhỏ bé, lặp đi lặp lại theo vòng thời gian – một buổi lễ giỗ, một cuộc họp mặt, một lời khấn trước bàn thờ tiên tổ – lại là những sợi tơ âm thầm bện nên sức mạnh trường tồn cho một gia tộc. Đó là khi từng thành viên, dù xa cách thế nào, cũng vẫn có dịp đứng chung một mái nhà, lắng nghe tiếng gọi âm thầm của tổ tiên, và tự nhắc mình thuộc về một dòng chảy lớn hơn bản thân.

Ở Việt Nam, những buổi họp họ, ngày giỗ chạp, những cuốn gia phả viết tay... không chỉ là phong tục, mà là những lần “về nguồn” định kỳ – nơi đạo hiếu được làm mới, danh phận được nhắc lại, và giá trị chung được nối dài. Nhiều gia đình còn lưu giữ nghi lễ giới thiệu con cháu đến tuổi trưởng thành trước bàn thờ tổ tiên – như một cách trình diện người kế tục và giao phó trọng trách gìn giữ hương lửa gia đình.

Những nề nếp ấy không dừng ở lễ nghi. Chúng mở ra những cuộc đối thoại: giữa thế hệ với thế hệ, giữa điều được giữ và điều cần đổi. Một lời nhắc về “trung thực, tiết kiệm” trong buổi họp họ có thể mạnh hơn mọi chế tài; vì đó không phải sự cấm đoán bên ngoài, mà là sự xấu hổ tự bên trong – sợ mang tiếng cha mẹ, tổ tiên.

Truyền thống không chỉ nằm trong nghi lễ trang nghiêm, mà còn sống trong từng thói quen thường nhật. Câu chuyện nhà Walton – gia đình tỷ phú Mỹ nổi tiếng với lối sống giản dị – cho ta thấy: một ông tổ đi xe cũ, sống thanh đạm, tự tay gói quà cho con – đã truyền cho các thế hệ sau một tinh thần sống tiết chế mà không phải răn đe. Đó là “nếp nhà” – thứ không cần hô khẩu hiệu, nhưng ăn sâu vào máu thịt.

Nhìn rộng ra, có những dòng họ lớn giữ gìn quy ước ứng xử qua nhiều đời. Như một họ Trần tại Đài Loan quy định: ai không về tế tổ sẽ bị nhắc nhở; ai gây mâu thuẫn nội bộ sẽ bị trưởng tộc phân xử, tuyệt đối tránh “đưa nhau ra công quyền”. Những quy tắc tưởng như khắt khe, nhưng lại giữ được tiếng thơm cho cả dòng họ – và tiếng thơm ấy đôi khi chính là tài sản quý nhất.

Tóm lại, nghi lễ và truyền thống không phải là thủ tục cũ kỹ, mà là phương tiện truyền dẫn khí chất của một gia đình. Mỗi lần thắp nén nhang, mở cuốn gia phả, quây quần cuối năm... là một lần “tế bào văn hóa” của dòng họ được tái sinh.

Chính những điều tưởng nhỏ ấy, nếu được duy trì bền bỉ, sẽ làm nên “sợi dây hồn tộc” – gắn quá khứ với hiện tại, gắn con cháu với danh dự của tổ tiên, và bảo vệ gia đình khỏi sự rạn vỡ khi thế giới đổi thay.

“HẰNG” – GIỮ CÁI BẤT BIẾN GIỮA LÒNG VẠN BIẾN

“Hằng” – giữ cái bất biến giữa lòng vạn biến

Trong dòng triết lý Đông phương, “Hằng” không chỉ là một chữ, mà là một khí chất – biểu tượng cho sự bền bỉ, kiên định giữa thế gian xoay vần. Kinh Dịch – pho sách cổ bàn về thiên mệnh và nhân đạo – đặt “Hằng” vào quẻ thứ ba mươi hai: Lôi Phong Hằng. Tượng quẻ khuyên rằng: muốn sự vật trường tồn, phải bám rễ thật sâu như gốc cây trước gió, phải đứng vững như núi trước mưa dông. Đó không phải sự cố chấp, mà là khả năng điều chỉnh mà không mất gốc; thay đổi hình tướng mà vẫn giữ trọn tinh thần.

Áp dụng vào văn hóa gia tộc, triết lý “Hằng” là lời nhắc: cái làm nên sự trường tồn không nằm ở của cải, mà ở cốt cách. Của cải có thể sinh – diệt theo thời; thị trường có thể vượng – suy theo chu kỳ; nhưng nếu tinh thần còn bền, nếu nghĩa khí giữa các thành viên còn vững, thì cơ nghiệp ấy sẽ vượt được cả sóng gió thời đại.

Một gia đình có thể thay đổi mô hình kinh doanh, có thể đổi người lãnh đạo, thậm chí thay đổi quốc gia cư trú – nhưng không thể để mất cái trục đạo lý. Cái trục ấy là lòng yêu thương giữa người trong nhà, là sự hiếu thuận với tổ tiên, là khí tiết ứng xử với đời. Khi cái trục ấy còn, mọi thứ khác đều có thể xây lại.

Cổ nhân từng nói: “Phú quý không tại nhiều tiền, mà tại lòng hòa thuận”. Vậy nên, giữ lấy “Hằng” – không phải để cứng nhắc giữa thay đổi, mà là để vững vàng trước cuồng lưu. Một gia tộc có thể **thích nghi linh hoạt**, nhưng nếu mỗi thế hệ đều được dẫn dắt bởi cùng một hệ giá trị, thì cơ nghiệp sẽ có gốc sâu, ngọn bền. Đó chính là “đạo Hằng” – cái bất biến để an trụ giữa vạn biến.

Việc gia tộc Khổng Tử chấp nhận khả năng hậu duệ nữ kế nhiệm vị trí chủ tế trong trường hợp không còn nam giới phù hợp cho thấy một tinh thần thích ứng đáng trân trọng. Dù gắn liền với truyền thống Nho giáo hàng nghìn năm, nhà họ Khổng không bảo thủ tuyệt đối, mà biết điều chỉnh theo bối cảnh xã hội hiện đại – nơi bình đẳng giới ngày càng được đề cao. Chính sự linh hoạt này mới giúp giá trị cốt lõi của Khổng gia trường tồn thay vì đóng kín trong quá khứ (nguồn tại [đây](#)).

MOTTO – MISSION – RITUAL:
MỘT HỆ MIỄN DỊCH VĂN HÓA
CHỐNG PHÂN RÃ

Giữa những xáo động thường hằng của thời cuộc, một gia tộc muốn trường tồn không thể chỉ nhờ của cải tích lũy, mà cần có một thứ trầm tĩnh hơn – đó là sức đề kháng nội tại. Giống như một cơ thể sống, gia tộc cũng cần một hệ miễn dịch văn hóa để ngăn phân rã từ bên trong. Một trong những mô hình hữu hiệu được nhiều gia đình vận dụng là tam trụ “**Motto – Mission – Ritual**”: **Phương châm – Sứ mệnh – Nghi lễ**. Ba yếu tố ấy, nếu được khéo thiết kế và duy trì đều đặn, sẽ tạo nên một vòng tuần hoàn sinh lực cho văn hóa gia đình.

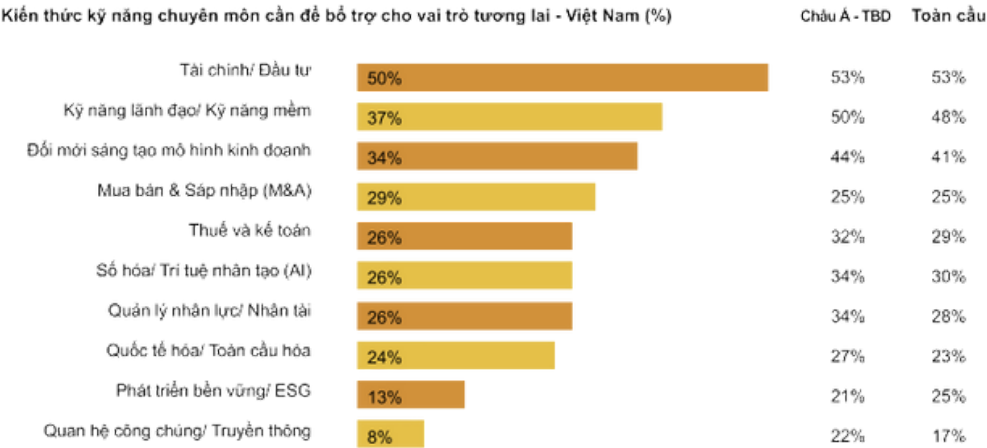
Phương châm (Motto) là lời gốc – là tiếng vang của tổ tiên, một câu nói ngắn gọn nhưng hàm chứa tinh thần cốt lõi mà dòng họ cùng hướng về. Có thể đó là lời dạy của ông bà, hay một câu triết lý mà người sáng lập tâm đắc – miễn sao nó đủ cô đọng để trở thành lời nhắc nhở âm thầm mỗi ngày. “Concordia, Integritas, Industria” của nhà Rothschild, “Gia hòa vạn sự hưng” trong lòng người Việt – đều là những sợi dây vô hình buộc lương tâm mỗi người vào cộng đồng họ tộc. Motto là như “hồng huyết cầu” trong dòng máu tinh thần – mang oxy giá trị đến từng ngóc ngách ứng xử trong nhà.

Sứ mệnh (Mission) là cái đích dài lâu – là lời cam kết thầm lặng rằng gia đình này sống không chỉ để giữ lấy của cải, mà còn để phụng sự điều gì lớn hơn. Có thể là tiếp nối nghề tổ, nâng tầm danh dự, hay đơn giản là sống xứng đáng với những gì đã được trao truyền. Nhà Rockefeller dạy con cháu rằng của cải không phải để hưởng thụ, mà là để phụng hiến. Gia đình Hermès xem từng sản phẩm thủ công như một di vật gửi lại cho mai sau. Khi một gia đình chia sẻ một lý tưởng chung, thì lòng ích kỷ sẽ bớt đi, và sự hài hòa sẽ có đất để bén rễ.

Nghi lễ (Ritual) là nơi tất cả được sống dậy – là khoảnh khắc mà giá trị không còn nằm trong sách vở hay tôn chỉ, mà hiện ra trong hành vi, ánh mắt, lời chào, lễ lạy. Một ngày giỗ tổ, một buổi họp mặt thường niên, hay chỉ là nghi thức tặng sách cho con trai khi vào tuổi trưởng thành – đều là những liều “vắc-xin” giúp cơ thể gia đình nhớ lại mình là ai. Qua những nghi lễ ấy, con cháu không chỉ gắn kết với nhau, mà còn với ký ức của tổ tiên, với dòng chảy dài lâu hơn chính cuộc đời mình.

Ba yếu tố ấy không tồn tại riêng rẽ. Phương châm là gốc rễ, sứ mệnh là hướng đi, nghi lễ là bước chân hằng ngày. Khi chúng vận hành hài hòa, một dòng họ sẽ ít khi rơi vào cảnh “mạnh ai nấy sống”, vì ai cũng có thứ để tựa vào – một lời dạy để soi, một đích đến để bước, một cộng đồng để trở về. Và khi bất hòa nhen nhóm, chính ba “trụ cột mềm” ấy sẽ là những “kháng thể tinh thần” giữ cho gia đình không vỡ.

Chống lại phân tán không phải bằng ràng buộc cứng rắn, mà bằng niềm tin mềm mại nhưng vững chãi. Và muốn thế, mỗi gia đình phải biết âm thầm gieo trồng từ sớm – trong phương châm, trong lý tưởng, và trong nghi thức sống chung. Có như thế, “gia đạo” mới vững giữa sóng đời.



Nguồn: Báo cáo thế hệ kế nghiệp PwC 2022

CHƯƠNG 5

Quản trị xung đột & Chuyển hóa bất đồng

“Hòa khí sinh tài, bất hòa tán sản”



GIA HÒA VẠN SỰ HƯNG

Người xưa dạy: “Hòa khí sinh tài, bất hòa tán sản” quả không sai. Trong mỗi gia tộc, nhất là những dòng họ đã bước đến ngưỡng thịnh vượng, việc bất đồng giữa các thế hệ hay các nhánh trong nhà là điều khó tránh. Nhưng điều phân định sự hưng suy của một gia đình không nằm ở việc có mâu thuẫn hay không, mà ở cách họ đối diện và hóa giải nó.

Một ngọn lửa nhỏ, nếu để cháy âm ỉ trong bóng tối, sẽ có ngày thiêu rụi cả căn nhà. Nhưng nếu biết nhóm nó lên nơi ánh sáng, để soi rọi và sưởi ấm, thì ngọn lửa ấy sẽ trở thành ngọn đèn soi đường. **Nhiều gia tộc hiểu lẽ đó nên duy trì các buổi họp định kỳ – không chỉ để bàn việc làm ăn, mà để lắng nghe nhau.** Khi tiếng nói được cất lên trong một không gian tôn trọng và cởi mở, điều bất đồng sẽ không hóa thành điều oán thán. Như gia đình Mars, họ bảo: “Gia đình là nơi có thể nói thật.” Mà đã “nói thật” với nhau được rồi, thì nhiều điều đã được giải quyết xong một nửa.

Nhưng không phải mâu thuẫn nào cũng có thể tan bằng lời nói giữa bàn trà. **Có những khúc mắc đòi hỏi một cơ chế – một khuôn phép, một ủy ban hay một hội đồng nhỏ – gồm những người có uy tín, đứng giữa mà lắng nghe hai bờ.** Hội đồng gia đình, trong vai trò ấy, chính là chỗ để mọi điều riêng tán mát gom về một mối, để cùng nhau tìm một giải pháp vừa thuận lý lại vừa thuận tình.

Cũng có lúc, sông sâu quá, cầu nhà không bắc được, thì phải mượn cầu ngoài. Một vị **mediator – trung gian hòa giải – không đứng về ai, chỉ đứng giữa mà soi sáng điều bị che khuất bởi tổn thương và định kiến.** Nhiều gia đình lớn đã giữ được yên ấm, không phải vì không có sóng, mà vì họ biết mời người biết lắng nghe.

Nói đến đây, tôi lại nhớ đến lời Lão Tử: “Thiện thắng bất tranh, nhu thắng cương.” Gìn giữ hòa khí, suy cho cùng, không phải là tránh tranh chấp bằng cách làm ngơ, mà là biết soi chiếu nó bằng ánh sáng của sự hiểu nhau. Gia đình nào giữ được cái đạo hòa, gia đình ấy có thể qua được phong ba.

Bởi vì, phú quý không giữ nổi lâu nếu tâm người đã chia. Nhưng nếu lòng người còn chung một ngọn gió, thì ngay cả trong cơn nghèo khó, cái tình vẫn còn đủ để một ngày gây dựng lại từ đầu. Và đó mới là điều làm nên sự trường tồn của một dòng họ.

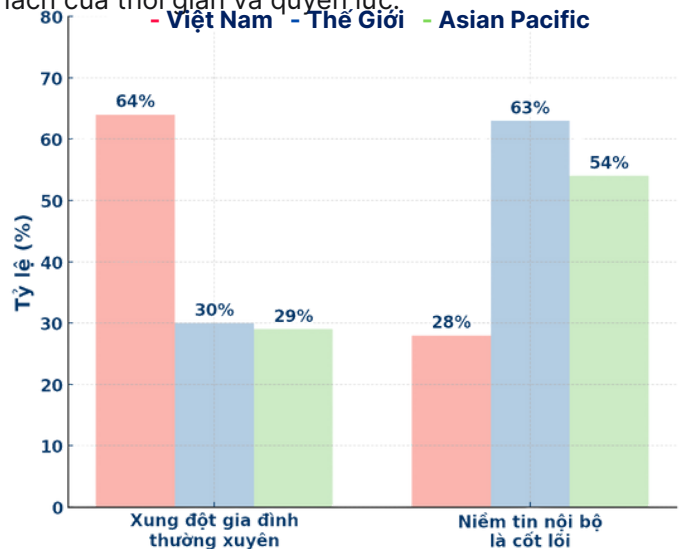
BÀI HỌC TỪ THỰC TẾ: KHI GIA TỘC “TAN” VÀ “HỢP”

Để hiểu rõ tầm quan trọng của quản trị xung đột, có thể so sánh hai tình huống trái ngược: một gia tộc phải chia rẽ vì mâu thuẫn và một gia tộc giữ được đoàn kết nhờ hòa giải tốt.

Một gia tộc lớn, có thể dựng nên cơ nghiệp lẫy lừng, nhưng để giữ được cái hòa khí trong mái nhà ấy qua bao thế hệ – điều đó không dễ.

CHUYỆN NHÀ HỌ QUÁCH: KHI NGỌN LỬA TRONG NHÀ KHÔNG ĐƯỢC CHE CHẮN

Gia đình họ Quách – chủ nhân tập đoàn Sun Hung Kai – là một ví dụ mà nhiều người trong giới thương trường Hồng Kông vẫn nhắc tới. Ông Quách Đình Thanh là người sáng lập, gây dựng một đế chế bất động sản đồ sộ. Nhưng khi ông qua đời vào năm 1990, ba người con trai là Walter, Thomas và Raymond cùng tiếp quản di sản ấy trong tình thế chưa có một khung quản trị gia đình rõ ràng. Không hiến chương, không phân quyền minh định, không hội đồng gia tộc làm trọng tài – chỉ có vài lời hứa miệng và niềm tin vào huyết thống, thứ vốn mong manh trước thử thách của thời gian và quyền lực.



Việt Nam với Thế giới và Châu Á-TBD về xung đột & niềm tin

Nguồn: PwC Vietnam Family Business Survey 2023.

Doanh nghiệp gia đình Việt Nam đối mặt “khoảng cách niềm tin” lớn – mâu thuẫn gia đình phổ biến hơn và ít chú trọng xây dựng niềm tin nội bộ hơn so với mặt bằng chung

GIA TỘC WALTON: KHI HÒA KHÍ LÀM NÊN THÀNH TRÌ BỀN VỮNG

Biến cố đầu tiên đến khi người anh cả, Walter – đương kim Chủ tịch – muốn hành động độc lập, và điều ấy không vừa lòng hai người em. Sau biến cố bất cóc năm 1997, sức khỏe tinh thần của ông không còn như trước. Năm 2008, bà Quách Thái Hương – vợ của nhà sáng lập, người nắm 33% cổ phần thông qua trust – đứng về phía hai con trai út, quyết định loại bỏ Walter khỏi ghế Chủ tịch. Trong một gia đình không có luật viết, quyền định đoạt cuối cùng rơi vào tay người có ảnh hưởng lớn nhất – và lần này, đó là người mẹ (nguồn tại [đây](#)).

Cách hành xử ấy, nếu nhìn theo lẽ thực tế, là để ổn định nội bộ. Nhưng nếu nhìn dưới con mắt đạo lý Á Đông, lại là một vết rạn trong nền tảng gắn bó tình thân. Khi trưởng huynh bị phế truất mà không có cơ chế đối thoại minh bạch, thì bất đồng không hóa giải mà hóa thành oán thán. Walter, sau đó, đã kiện hai em vì cho rằng bị gán bệnh tâm thần. Dù vụ kiện được rút lại, và bà mẹ đã khôi phục phần thừa kế cho ông vào năm 2014 như một động thái hòa giải, nhưng tình cảm anh em khó mà nối lại. Walter rời gia đình, lập công ty riêng – con đường ba anh em từng đi cùng nay chia ba ngã.

Câu chuyện của nhà họ Quách là lời nhắc nhở thấm thía: một gia đình có thể giàu có đến đâu, nếu không có cơ chế điều hòa nội bộ, nếu chỉ dựa vào trực giác và thẩm quyền cá nhân, thì khi ngọn lửa bất đồng bùng lên, chẳng còn ai đủ uy để dập tắt mà không để lại tro tàn.

Mỗi gia tộc nên có cho mình “một family office, một mediator” trong nhà – chứ không đợi đến lúc có chuyện mới tìm cách xử. Gia quy, hiến chương minh định, những buổi gặp gỡ định kỳ... không chỉ là hình thức, mà là cái rễ giữ cho cây gia đạo không nghiêng ngả trước bão.

Bởi vì, như cổ nhân đã nói: “Gia hòa vạn sự hưng.” Nếu mất cái hòa, thì sự nghiệp dù cao cũng chỉ như lầu dựng trên cát. Và khi đã chia lìa tình máu mủ, thì không còn thứ quyền lực nào có thể nối lại được lòng người.

Sau khi ông tổ Sam Walton qua đời, lẽ thường người ta sẽ ngờ rằng một khối tài sản đồ sộ như Walmart sẽ dễ trở thành nguyên nhân chia rẽ. Nhưng trái lại, những người con và cháu của ông đã làm điều khiến nhiều gia tộc lớn khác phải kính phục: giữ được chữ “hòa” để làm nên chữ “thịnh”.

Gia đình nhà Walton không xem tài sản là của riêng mỗi người, mà là phần chung cần được quản lý theo tinh thần đồng thuận. Họ thành lập một hội đồng gia đình – không khác chi một “hội đồng tộc” hiện đại – nơi các thành viên họp định kỳ, bàn bạc minh bạch, nghe và nói trong tinh thần bình đẳng. Chính điều ấy đã ngăn cho bất đồng không âm ỉ trong lòng mà được soi rọi dưới ánh sáng đối thoại.

Những khúc mắc, nếu có, không bị giấu dưới thảm, cũng không bị thổi bùng thành lửa. Họ đã soạn thảo một bộ quy tắc ứng xử nội tộc, định rõ từng bước nếu xảy ra mâu thuẫn – từ họp bàn, hòa giải nội bộ, đến mời người trung gian (mediator) nếu cần thiết. **Tòa án chỉ là lựa chọn cuối cùng, khi mọi lối đi trong nhà đã cạn.** Nhờ vậy, cho đến nay, chưa từng có vụ kiện tụng nội bộ nào của nhà Walton bị công khai – một điều hiếm có với gia đình sở hữu khối tài sản hàng chục tỷ USD (nguồn tại [đây](#)).

Không chỉ tránh được tranh chấp, nhà Walton còn củng cố tình thân bằng những hoạt động thường niên: cùng nhau đầu tư, làm từ thiện, tham gia vào các chương trình phát triển cộng đồng. Những dịp ấy chẳng khác nào những “gia lễ hiện đại”, nơi truyền thống được thắp lên bằng hành động thiết thực, chứ không chỉ bằng lời răn hay bài vị.

Nếu phải kết bằng một lời, thì tôi xin mượn lại câu xưa: “Nhà hòa thì phúc tới, người thuận thì việc hanh.” Gia tộc Walton – trong cách họ sống, họ trị, họ giữ gìn đạo nhà – đã chứng minh câu ấy không chỉ là lý tưởng, mà có thể trở thành hiện thực nếu người trong nhà biết lắng nghe, biết nhún nhường, và cùng giữ một “mạch máu văn hóa” chảy thông suốt từ tổ tiên đến con cháu.

VAI TRÒ CỦA MEDIATOR TRONG QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT GIA ĐÌNH

Trong dòng chảy phức tạp của một đại gia đình, không phải lúc nào lòng người cũng đồng thuận, ý chí cũng hòa hợp. Có khi chỉ một mối bất đồng nhỏ, nếu không được khơi thông đúng lúc, cũng có thể tích tụ thành rạn nứt lớn, ảnh hưởng đến cả sự ổn định lẫn danh dự chung. Bởi vậy, bên cạnh các cơ chế tự hòa giải nội tộc như họp mặt gia đình, hội đồng cố vấn, thì vai trò của người hòa giải trung lập – thường gọi là mediator – ngày càng trở nên cần thiết trong bối cảnh hiện đại.

Khi mâu thuẫn trong gia tộc nảy sinh, bước đầu tiên thường là dùng những phương thức có sẵn trong nhà để giải quyết – **họp mặt, gặp riêng, nhờ đến bậc trưởng thượng hoặc một hội đồng hòa giải nội bộ**. Nếu đôi bên tìm được tiếng nói chung, thì sự việc khép lại trong êm thấm, hòa khí được duy trì. Nhưng **nếu qua nhiều lần trao đổi mà bất đồng vẫn không thể dàn xếp, như thể nút thắt càng gỡ càng rối, lúc đó mới cần mời đến một mediator từ bên ngoài**.

Người hòa giải, với tư cách là một bên trung lập, chỉ được mời vào cuộc khi có sự đồng thuận từ các phía. Họ không thuộc về bất kỳ phe nào, không có quyền áp đặt, càng không thiên vị; chính sự trung lập ấy tạo ra một không gian an toàn, nơi mọi người có thể nói ra điều mình nghĩ mà không sợ bị phán xét. Mediator có mặt không để chỉ đạo, mà để soi sáng – dùng những câu hỏi đúng lúc, những gợi mở tinh tế để giúp người trong cuộc tự nhìn ra điều mà lâu nay có thể họ đã bỏ lỡ.

Công việc của họ không đơn giản là làm trung gian truyền đạt, mà là **chăm sóc cả hai mặt: lý trí và cảm xúc**. Mediator cần đủ tinh tế để giữ cho cuộc trao đổi đi đúng trọng tâm – không lạc vào việc đổ lỗi, không sa đà vào quá khứ – nhưng cũng phải đủ cảm thông để cảm nhận nỗi niềm của từng người trong cuộc. Họ điều hòa thể cân bằng giữa các bên, tránh để một người lấn lướt, một người im tiếng. Họ nâng đỡ những điều mong manh, và giữ ngọn lửa thiện chí không bị dập tắt giữa bầu không khí vốn đã căng thẳng.

Khi các bên đã đạt được đồng thuận, vai trò của mediator cũng khép lại trong lặng lẽ. Phần việc còn lại là của gia đình – thực thi thỏa thuận, ghi lại thành quy ước, và từ đó gìn giữ như một cam kết chung. *Mediator chẳng khác nào người đưa đò – không quyết định đích đến, nhưng giúp chiếc thuyền vượt qua khúc quanh khó đi.*

Ngày nay, trong các mô hình Family Office chuyên quản trị tài sản và quan hệ gia đình cho những nhà tài phiệt (HNW/UHNW), việc chuẩn bị sẵn một danh sách mediator đáng tin cậy, hoặc thậm chí có riêng một bộ phận hòa giải chuyên nghiệp, được xem như một phần cấu trúc quản trị cần thiết. Bởi vì không có của cải nào bền vững khi lòng người rạn vỡ. Và không có “giá trị gia đình” nào sống còn nếu thiếu những người biết giữ gìn sự hài hòa.

Vậy nên, có thể nói, trong nghệ thuật trị nhà, mediator là người “nối lại những sợi chỉ đã mòn”, giữ cho tấm vải gia tộc không rách nát vì những đường kim lệch.

	2022	2020	2018
Đạt thỏa thuận ngay trong ngày hòa giải	72%	72%	74%
Đạt thỏa thuận ngay sau ngày hòa giải	20%	21%	15%
Tổng tỷ lệ đạt thỏa thuận	92%	93%	89%

Tỷ lệ thành công tổng thể của hòa giải 2022 vẫn ở mức rất cao, với tỷ lệ đạt được thỏa thuận tổng cộng là 92%, không có sự chênh lệch đáng kể so với kết quả năm 2020. Nguồn: The Times UK

Tại Việt Nam, theo một khảo sát của PwC vào năm 2023, **chỉ** vốn vẹn **27% doanh nghiệp gia đình chuyển giao thành công cho thế hệ kế nhiệm mà không bị sụt giảm tăng trưởng** (nguồn tại [đây](#)). Một con số nhỏ bé đến mức đáng giật mình, như tiếng chuông mơ hồ mà day dứt, cảnh tỉnh những ai còn xem nhẹ việc chuẩn bị cho tương lai. Bởi nếu không được hoạch định cẩn trọng, tài sản và sự nghiệp gây dựng qua bao nhiêu năm rất có thể sẽ tan biến chỉ trong một thế hệ. Không chỉ là hệ lụy tài chính, mà sâu xa hơn – là sự đứt đoạn của một di sản, một dòng chảy văn hóa và tâm huyết.

KHOẢNG TRỐNG TRONG KẾ NHIỆM VÀ CẤU TRÚC QUẢN TRỊ.

Một trong những nguyên nhân sâu xa nằm ở chỗ: đa phần doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam chưa chuẩn bị một cách nghiêm túc cho hành trình kế thừa. Theo khảo sát, hơn một nửa các lãnh đạo thừa nhận chưa từng lên kế hoạch chuyển giao vai trò lãnh đạo, và chỉ khoảng 12% từng áp dụng những chương trình mentoring, coaching hay “succession planning” cho lớp lãnh đạo kế tiếp (ICF 2023, Deloitte 2022). Một tỷ lệ quá đối khiếm tốn nếu so với thông lệ quản trị tại các nước phát triển, nơi việc hoạch định kế nhiệm là một tiêu chuẩn bắt buộc, thậm chí mang tính pháp lý. Singapore, chẳng hạn, đã yêu cầu các công ty niêm yết phải công bố kế hoạch kế nhiệm từ năm 2022. Trong khi đó, tại Việt Nam, nhiều gia đình vẫn né tránh những cuộc đối thoại về chuyển giao tài sản – một khoảng lặng dễ trở thành khoảng tối, nơi hiểu lầm, nghi kỵ và xung đột dễ nảy sinh khi thời khắc “nuôi dưỡng” đến một cách đột ngột.

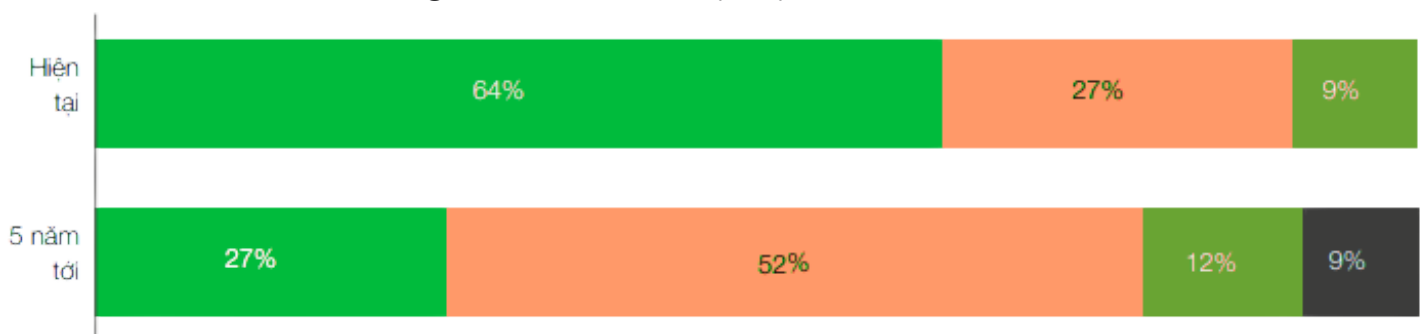
Không dừng ở đó, sự mong manh còn bộc lộ rõ trong thiết kế quản trị. Nhiều doanh nghiệp gia đình vận hành theo mô hình “gia tộc trị” – nơi quyền lực tập trung vào một cá nhân duy nhất và mọi quyết định thường mang sắc thái áp đặt từ trên xuống. Thiếu tách bạch giữa tình thân và công việc, thiếu các thiết chế bảo vệ sự khách quan và minh bạch, doanh nghiệp dễ bị cảm xúc cá nhân chi phối. Điển hình là câu chuyện từng làm xôn xao dư luận: mâu thuẫn nội bộ kéo dài tại Trung Nguyên – thương hiệu cà phê hàng đầu – khi tranh chấp hôn nhân của nhà sáng lập đã trực tiếp kéo theo khủng hoảng trong điều hành (nguồn tại [đây](#)). Nguyên nhân không phải vì ai đúng ai sai, mà bởi sự thiếu vắng những cơ chế rõ ràng: không có quy trình giải quyết tranh chấp nội bộ, không có hội đồng gia đình, không có tường minh trong phân quyền hay nguyên tắc ứng xử.

Từ đó, một hậu quả khác tiếp tục nảy sinh – tâm lý e ngại từ phía những người tài bên ngoài. *Không ít chuyên gia hay lãnh đạo thuê ngoài tỏ ra lưỡng lự khi góp ý thẳng thắn vì sợ “đụng chạm” vào vùng lợi ích gia đình. Doanh nghiệp vì vậy mà đánh mất cái nhìn độc lập, mất luôn cơ hội được phản biện và đổi mới cần thiết để phát triển bền vững.*

Tựu trung, sự thiếu chuẩn bị trong kế nhiệm và yếu kém trong cấu trúc quản trị không chỉ là những lỗ hổng về mặt kỹ thuật – mà còn là dấu hiệu của sự thiếu niềm tin vào sự kế thừa. Và khi niềm tin bị xói mòn, thì dù tài sản có lớn đến đâu, gia tộc cũng khó tránh khỏi cơn gió phân rã trong thời điểm chuyển giao.

■ Thế hệ thứ 1 ■ Thế hệ thứ 2 ■ Thế hệ thứ 3 ■ Thế hệ thứ 4

: Cổ đông lớn của DNGĐ hiện tại và sau 5 năm nữa



Sự chuyển dịch thế hệ vốn đã được dự báo trước này rất phù hợp với các ưu tiên kinh doanh cũng như lĩnh vực mà Thế hệ kế nghiệp tại Việt Nam tin rằng họ có thể đóng góp nhiều nhất. Nguồn PwC 2021

KHOẢNG CÁCH THẾ HỆ VÀ ĐỘ VĨNH TƯ DUY

Phần lớn doanh nhân thế hệ F1 tại Việt Nam khởi nghiệp trong giai đoạn mở cửa những năm 1990–2000. Họ là những người “tay trắng dựng nghiệp”, bản lĩnh, quyết đoán, gần bó máu thịt với cơ đồ mình gây dựng. Văn hóa doanh nghiệp thường mang đậm dấu ấn cá nhân – quyết liệt, trọng tăng trưởng, và lấy thực tiễn làm thước đo thành công.

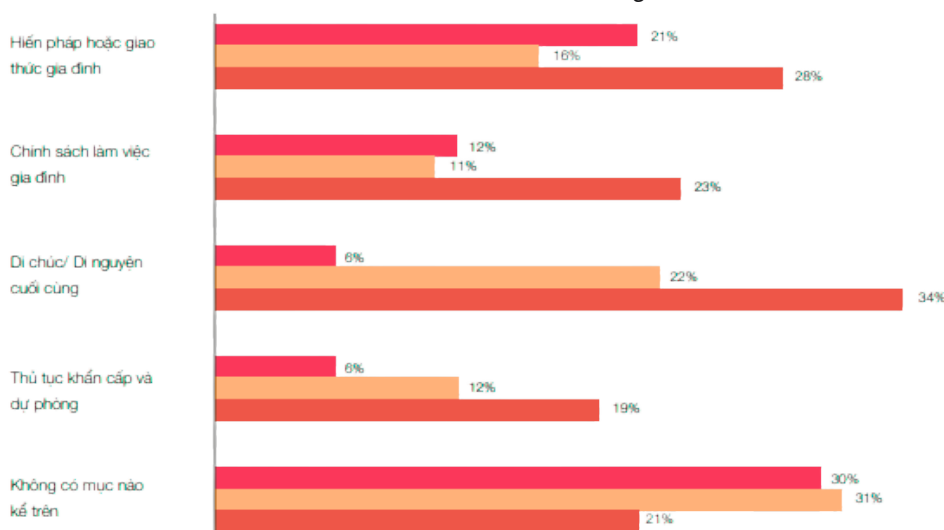
Ngược lại, thế hệ F2 – sinh cuối thập niên 70 đến 90 – lớn lên trong một bối cảnh khác: hội nhập, số hóa, toàn cầu hóa. Nhiều người trong số họ được du học tại các nước phương Tây, tiếp xúc sớm với tư duy quản trị hiện đại, công nghệ mới và các xu hướng ESG, đổi mới sáng tạo. Chính điều đó tạo nên một khoảng cách không dễ dung hòa: F1 hướng đến tốc độ và hiệu quả thực tế, các ngành nghề truyền thống, F2 lại nghiêng về chiến lược dài hạn, đa dạng hóa ngành nghề, công nghệ, xây dựng thương hiệu bền vững và thu hút nhân tài.

Hệ quả là, không ít người trẻ rẽ sang lối khác. **Khảo sát cho thấy chỉ khoảng 44% người kế nghiệp F2 tại Việt Nam lựa chọn tiếp tục kinh doanh gia đình – thấp hơn hẳn mức trên 70% toàn cầu** (nguồn PwC). Có người muốn tự thân lập nghiệp, có người không hứng thú với ngành nghề truyền thống, cũng có người sau du học đã định cư luôn ở nước ngoài, buộc cha mẹ ở quê nhà phải đối diện câu hỏi gai góc: nếu không ai tiếp quản, liệu có nên bán doanh nghiệp? Thực tế này đòi hỏi một tư duy mới: kế thừa không còn là chuyện “đương nhiên” mà là một tiến trình cần sự linh hoạt và thỏa thuận đôi bên.

■ Việt Nam ■ Châu Á Thái Bình Dương ■ Toàn cầu

Chính sách về Quản trị gia đình - Việt Nam so với Châu Á Thái Bình Dương và Toàn cầu

Nguồn: PwC 2021



Gia tộc Việt Nam đang bước vào thời kỳ chuyển giao với “tay không” – thiếu cơ chế, thiếu thỏa thuận, thiếu phòng ngừa. Không chỉ là vấn đề quản trị, đây còn là rủi ro hiện hữu cho chính sự sống còn của khối tài sản liên thế hệ.

Kế nghiệp không một khuôn: mỗi nhà mỗi cách, cốt ở hợp căn cơ

Với những gia đình có thế hệ kế cận sẵn sàng bước vào guồng máy, mô hình chuyển giao đang đa dạng hóa theo hướng mềm dẻo và thích ứng hơn. Ngày càng nhiều người trẻ F2 chấp nhận bắt đầu từ vị trí thấp, học việc nghiêm túc trong chính doanh nghiệp gia đình thay vì “nhảy cóc” lên đỉnh. Hoặc các thế hệ F2 sẵn sàng dành nhiều thời gian để học hỏi từ vị trí thấp đi lên ở các doanh nghiệp bên ngoài và chứng minh năng lực của mình từ vị trí thấp lên các vị trí cao ở các doanh nghiệp đó.

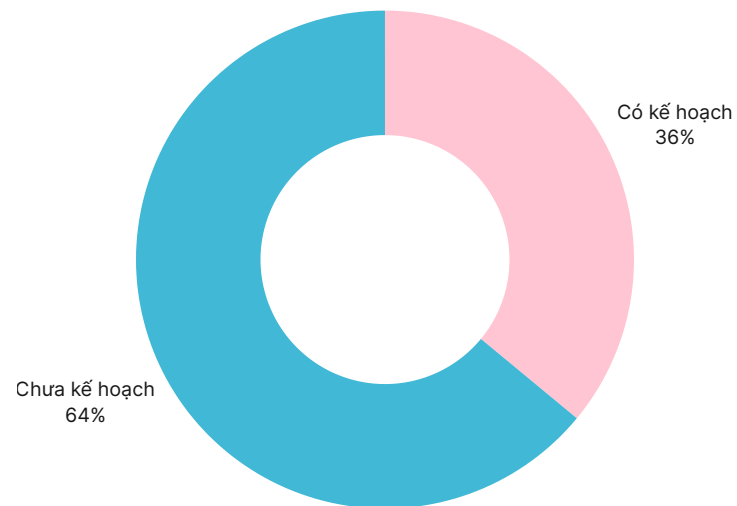
Cùng lúc đó, nhiều cha mẹ đang tận dụng thế mạnh mới của con cái – nhất là ở những lĩnh vực như chuyển đổi số, đầu tư quốc tế, công nghệ cao như một cách “thử lửa” có định hướng. Cách làm ấy không vội vã, không ép buộc, mà như thế ông đang “ươm cây cho gốc bén rễ trước khi ra hoa kết quả”. Rất nhiều thế hệ F2 hiện nay ở Việt Nam rất tích cực tham gia vào các hoạt động khởi nghiệp “start up” để vừa thỏa mãn niềm đam mê tự xây dựng sự nghiệp, cũng như chứng minh với các thế hệ F1 rằng họ cũng có thể làm được, và làm tốt không kém gì thế hệ các nhà sáng lập gia đình trước đây đã làm được.

Một số gia tộc lại lựa chọn mô hình đồng lãnh đạo hoặc chia cho mỗi người con quản lý 1 lĩnh vực kinh doanh trong tập đoàn của mình đã xây dựng lên. Việc chia nhỏ doanh nghiệp này đã được thực hiện từ lâu ở nhiều tập đoàn gia đình. Điểm yếu là nó làm chia nhỏ các công ty trước đây ra thành các mảnh nhỏ làm giảm quy mô công ty trước đó.

Một số gia đình thì đi theo hướng giao toàn bộ hoạt động kinh doanh cho 1 người đã được đào tạo bài bản, được tôi luyện kỹ càng ở cả các doanh nghiệp bên ngoài lẫn trong nội bộ, có niềm đam mê lớn với hoạt động kinh doanh gia đình và tham vọng phát triển doanh nghiệp trường tồn, ngày càng phát triển hơn. Các thành viên còn lại sẽ đóng vai trò như các cổ đông thông thường và nếu họ thật sự có đam mê làm việc thì mới đưa vào doanh nghiệp làm, còn lại để cho các thành viên tự do phát triển ở bên ngoài công ty gia đình nhằm phát huy tối đa các sở trường các thành viên trong gia đình. Mô hình này đang được ưa chuộng hơn rất nhiều so với mô hình chia nhỏ công ty ra cho mỗi thành viên 1 phần. Tuy nhiên, cần chú ý rằng việc thừa kế từ bố mẹ trải qua một số đời có thể làm thay đổi quyền sở hữu của các nhánh trong gia đình và có thể làm cho người quản lý Công ty rất tốt nhưng lại mất quyền cổ đông lớn vào nhóm các cổ đông thông thường do họ được thừa hưởng do quyền thừa kế. Các gia đình cần lập quy ước rõ ràng về các Trustee, các Family Office để vận hành hiệu quả việc tách biệt giữa quyền cổ đông lớn và quyền điều hành doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính toàn vẹn lâu dài của Công ty.

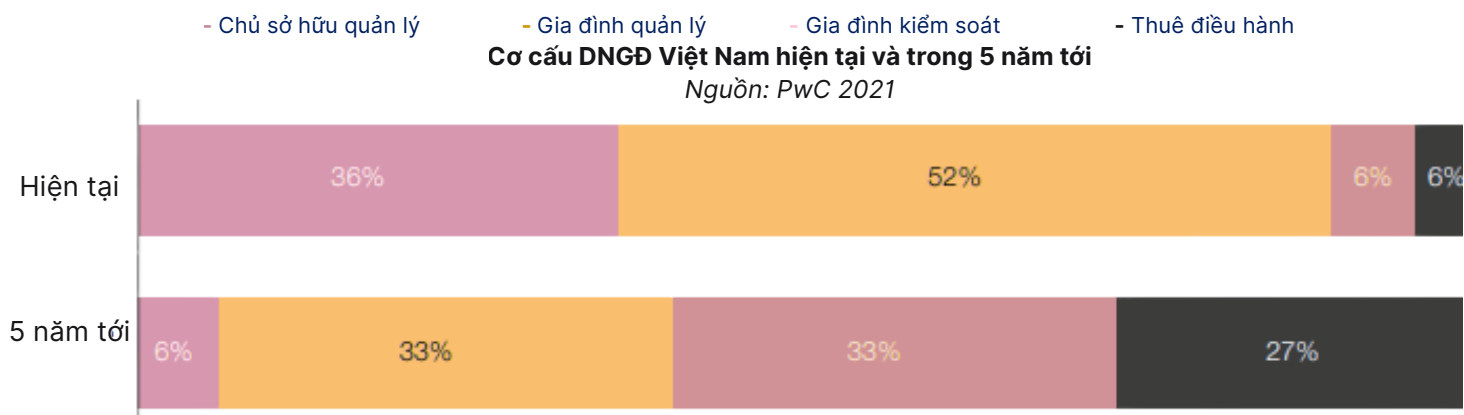
Tự trung, “cha truyền con nối” thời hiện đại không còn là mô hình duy nhất, càng không thể là mệnh lệnh. Đó là một hành trình đồng hành giữa hai thế hệ – nơi sự tôn trọng, năng lực, và “hợp căn cơ” phải được đặt lên hàng đầu. Và chỉ khi nào người kế vị thật sự hiểu được tinh thần của cơ nghiệp mình gánh vác – chứ không chỉ sở hữu nó – thì ngọn đuốc gia tộc mới có thể tiếp tục cháy sáng qua những ngã rẽ đầy biến động của thời cuộc.

Kế hoạch kế nghiệp của doanh nghiệp gia đình Việt Nam



Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình 2021 (PwC Việt Nam).

Ở Việt Nam, chỉ 36% doanh nghiệp gia đình có kế hoạch kế nghiệp rõ ràng, văn bản và được công bố minh bạch; thậm chí chỉ 6% có di chúc hoặc kế hoạch khẩn cấp cho người kế thừa. Điều đó đồng nghĩa 64% doanh nghiệp chưa hề có kế hoạch chuyển giao bài bản. Thiếu kế hoạch kế nghiệp là rủi ro lớn – dễ dẫn đến chuyển giao thất bại hoặc mâu thuẫn khi thế hệ sáng lập rút lui



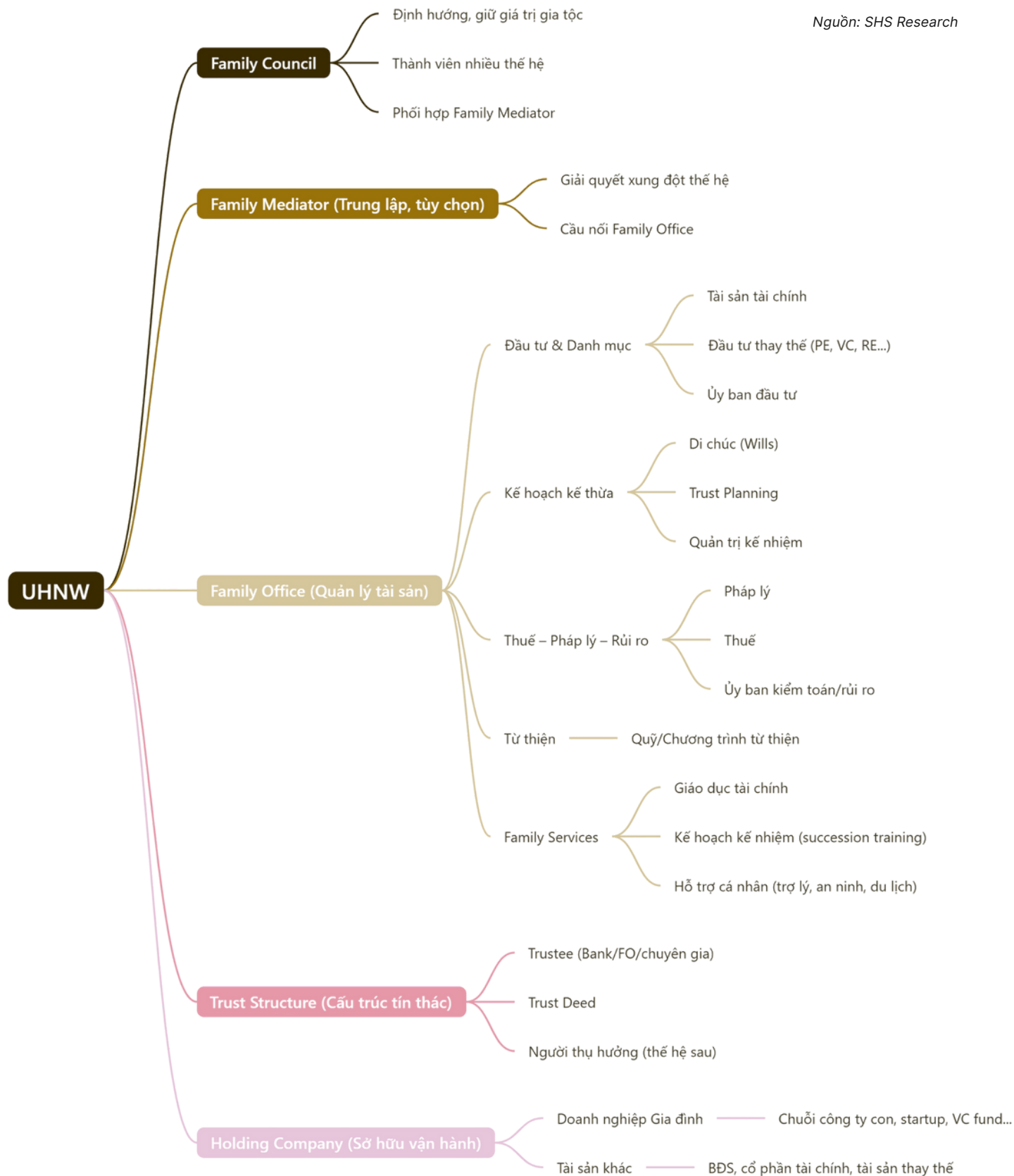
Nguồn: PwC 2021

Doanh nghiệp gia đình Việt Nam đang dịch chuyển khỏi tư duy “cha truyền con nối” sang mô hình “chủ sở hữu chiến lược” – nơi quyền lực không còn nằm ở tay người điều hành, mà nằm ở cơ chế kiểm soát. Đây là tín hiệu đáng mừng, nếu quá trình chuyển giao được thiết kế kỹ lưỡng và kèm theo hệ thống quản trị rõ ràng.

PHỤ LỤC 1

Cấu trúc Quản trị tài sản của UHNW

Nguồn: SHS Research



Quản trị tài sản của giới UHNW không chỉ là quản lý tiền bạc, mà là xây dựng một kiến trúc đa tầng để duy trì quyền lực, giá trị và tính kế thừa qua nhiều thế hệ. Ba cấu phần chính – Family Council, Family Office, Trust/Holding – lần lượt đại diện cho giá trị mềm (văn hóa gia tộc), vận hành chuyên nghiệp (tài chính, thuế, đầu tư) và khung pháp lý bảo vệ. Đáng chú ý, sự xuất hiện của Family Mediator và Family Services cho thấy trọng tâm không còn là tối ưu tài sản, mà là tối ưu sự chuyển giao một cách êm đềm và bền vững, một nhu cầu rất thực tế nhưng thường bị bỏ qua trong các gia đình siêu giàu mới nổi.

PHỤ LỤC 2

Tháp Nhu Cầu của Family Office



Tác động và Mục tiêu Vượt thời gian

Kế thừa liên thế hệ

Đồng thuận & Quản trị

Bảo toàn & tăng trưởng

Hiệu quả vận hành

1. Từ vận hành đến triết lý: Family Office không chỉ là "quản lý tiền"

Nhiều gia đình siêu giàu vẫn lầm tưởng rằng xây dựng Family Office là để tối ưu đầu tư, lập kế hoạch thuế hay chuyển giao tài sản. Nhưng tháp nhu cầu này cho thấy: những yếu tố như vận hành hiệu quả, bảo toàn tài sản chỉ là tầng nền. Mục tiêu cao nhất là tạo ra ảnh hưởng vượt thời đại và gìn giữ giá trị sống, thứ không thể đo bằng tỷ suất lợi nhuận. Chính sự chuyển dịch từ "chức năng" sang "ý nghĩa" này mới là điều phân biệt Family Office với một tổ chức tài chính thuần túy.

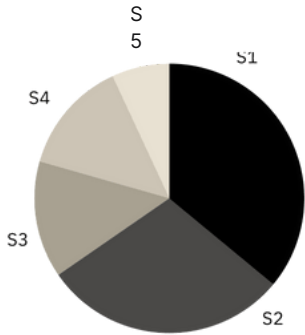
2. Tầng III & IV: Nơi governance gặp legacy

Điểm bản lề quan trọng của mô hình là tầng III – Alignment & Governance – nơi các thành viên được đồng thuận giá trị, thiết lập hiến chương gia đình, cơ chế ra quyết định và phân xử. Nhưng nếu không hướng lên tầng IV – Stewardship liên thế hệ – thì Family Office chỉ đơn thuần là một bộ máy kỹ thuật. Di sản không truyền qua tài sản, mà qua trách nhiệm. Ở đây, vai trò của family council, mentor nội tộc, và cả mediator – trở nên không thể thiếu nếu muốn duy trì tinh thần “chủ nhà” qua thế hệ thứ ba, thứ tư.

3. Tầng V – "Transcendent Purpose": bài kiểm tra cuối cùng

Tầng cao nhất – Transcendent Purpose & Impact – là thứ mà ít family office nào chạm tới, nhưng lại chính là lý do để tồn tại lâu dài. Đó là khi gia đình định nghĩa rõ: “chúng ta tồn tại để làm gì – ngoài việc làm giàu?”. Các nhà Walton, Hermès, Hayek... đều lên đến tầng này – bằng việc tái đầu tư vào xã hội, giáo dục, môi trường, văn hóa – như một cách khẳng định bản sắc tộc họ giữa thế giới biến động. Khi một family office chạm được tầng 5, đó là lúc nó không còn phục vụ gia đình, mà trở thành một thiết chế văn hóa.

Rào cản lớn nhất trong việc triển khai dự án hiệu quả trong một Family Office là gì?



Nguồn: Simple

36%	S1	Thách thức trong việc tích hợp công nghệ
29%	S2	Thiếu sự phối hợp giữa các nhóm và bên liên quan
14%	S3	Thiếu hệ thống quản lý tri thức có cấu trúc
14%	S4	Các chỉ số đánh giá thành công không rõ ràng
7%	S5	Lo ngại về bảo mật và kiểm soát quyền truy cập

Các cấu trúc quản trị thường thấy trong Family Office

Cấu trúc quản trị	Tỷ lệ (%)
Investment committee (Ủy ban đầu tư)	64%
Family office board (HĐQT văn phòng gia đình)	58%
Family business board (HĐQT doanh nghiệp gia đình)	44%
Family council (Hội đồng gia đình)	40%
Audit committee (Ủy ban kiểm toán)	29%

Nguồn: Campden Wealth / HSBC Global Private Banking, The European Family Office Report, 2024.

PHỤ LỤC 3

Checklist tự đánh giá nhanh về khả năng trường tồn gia tộc

Dưới đây là danh sách câu hỏi giúp các gia đình HNW/UHNW tự kiểm tra nhanh mức độ sẵn sàng cho sự trường tồn của gia tộc mình:

- ☐ Gia đình đã có Hiến chương chính thức chưa? _____
- ☐ Đã có kế hoạch kế nhiệm với lộ trình rõ ràng chưa? _____
- ☐ Có cơ chế hòa giải mâu thuẫn nội bộ được thể chế hóa không? _____
- ☐ Có bộ giá trị cốt lõi chung được thống nhất và gìn giữ qua các thế hệ không? _____
- ☐ Có kế hoạch nuôi dưỡng thế hệ sau thông qua mentorship và trải nghiệm lập nghiệp thực tế chưa? _____
- ☐ Gia tộc đã thiết lập cơ cấu Trust hoặc công ty Holding nhằm tách bạch quyền sở hữu và quyền điều hành chưa? _____

KẾT LUẬN

Khi nhìn lại hành trình dựng xây và duy trì một gia tộc trường tồn, ta chợt nhận ra: điều làm nên sự vững bền của một dòng họ qua năm tháng không phải là những con số tài sản, mà là đạo sống chung mà mọi thế hệ cùng chia sẻ và kế tục.

Bản báo cáo này không chủ ý đưa ra một “phương án tối ưu” rập khuôn, mà đúng hơn là gợi mở một con đường – nơi truyền thống gặp gỡ hiện đại, nơi trí tuệ tổ tiên soi rọi cho những quyết định của hôm nay. Từ gia huấn cổ truyền đến Family Office hiện đại, từ tinh thần “vô vi” của Đạo gia đến những quy trình quản trị chuyên nghiệp, mọi nỗ lực đều quy về một đích: giữ cho ngọn lửa đoàn kết và phồn thịnh của gia đình được cháy mãi.

Chiêm nghiệm từ Kinh Dịch, quẻ Hằng dạy ta một bài học giản dị mà thâm sâu: trường cửu không có nghĩa là bất động, mà là biết gìn giữ cái gốc giữa những đổi thay. **Giữa thời cuộc biến thiên, một gia tộc muốn sống còn không thể cứng nhắc như đá, mà phải như cây – biết cắm rễ thật sâu vào đất cũ, nhưng vẫn vươn mình đón gió mới.** Ấy là đạo lý “bất biến trong cái biến”, “nhu trong cái cương”, “vô vi mà không buông xuôi”.

Dưới lớp vỏ của những chiến lược đầu tư và quản trị là một điều giản dị mà sâu sắc: tình thân. Đó là chất keo vô hình mà cũng là nền tảng hữu hiệu nhất. Bởi của cải có thể mất, nhưng nếu còn tình nghĩa thì con người vẫn có thể gây dựng lại. **Gia đình, rốt cuộc, không phải là nơi để phân chia, mà là chốn để trở về** – nơi mỗi người tìm thấy sự an ủi, gần bó, và ý nghĩa vượt trên mọi lợi ích vật chất.

Trong dòng chảy hưng vong của các nền văn minh, các quốc gia và các gia tộc, chỉ có một số ít gia tộc giữ được mạch sống bền vững qua thời gian. Sự trường tồn ấy không phải là may mắn ngẫu nhiên, mà là kết quả của một sự chuẩn bị kỹ lưỡng, có định hướng, với tinh thần thận trọng trong từng quyết định và bước đi.

Ở những gia tộc ấy, nếu con cái không tiếp nối nghiệp kinh doanh mà theo đuổi lý tưởng riêng, gia đình vẫn là điểm tựa vững chãi để nâng đỡ và tiếp sức cho hành trình ấy. Ngược lại, nếu con cháu có ý nguyện kế nghiệp, chúng sẽ được dẫn dắt một cách bài bản – từ kỹ năng quản trị đến tinh thần trách nhiệm – để không chỉ tiếp nhận, mà còn làm rạng rỡ cơ nghiệp tổ tiên.

Chúng ta không cần – và không nên – nhất thiết buộc con cái phải tiếp tục ngành nghề mình đã gây dựng, nếu đó không phải là đam mê của chúng. Khi đó, trao quyền điều hành cho các nhà quản lý chuyên nghiệp, còn con cháu giữ vai trò sở hữu thông qua các cấu trúc như trust hay holding, có thể là một lựa chọn thích hợp hơn.

Điều quan trọng nhất, không phải là giữ cho mô hình cũ tồn tại bằng mọi giá, mà là tìm được cách duy trì sự bền vững của gia đình – qua từng thế hệ – dù bằng hình thức nào. Và chính bài toán **“Kế thừa hay Chuyển giao”** luôn là một thách thức không dễ có đáp án chung.

Không có khuôn mẫu nào là tuyệt đối cho mọi gia đình. Mỗi nhà là một thế giới riêng, với giá trị, hoàn cảnh và nhân duyên khác biệt. Nhưng nếu phải rút ra một nguyên tắc phổ quát, có lẽ là: **Hãy giao Công ty của bạn cho người phù hợp nhất dù là người ở trong gia đình hay ngoài gia đình.**

Điều cha mẹ yêu thích, theo đuổi suốt đời, chưa chắc đã là điều con cái thiết tha – và nếu thiếu đam mê, thì khó có sự tận tâm, và càng khó nói đến sự thành công lâu dài.

Nguyễn Minh Hạnh

Giám đốc Trung tâm Phân tích

Vũ Tuấn Duy

Chuyên viên phân tích

Vũ Thị Huyền Trang

Wealth Advisor

TUYÊN BỐ MIỄN TRÁCH NHIỆM

Tất cả những thông tin nêu trong báo cáo nghiên cứu này đã được xem xét cẩn trọng, tuy nhiên Công ty Cổ phần Chứng khoán Sài Gòn - Hà Nội (SHS) không chịu bất kỳ một trách nhiệm nào đối với tính chính xác của những thông tin được đề cập đến trong báo cáo. Các quan điểm, nhận định và đánh giá trong báo cáo này là quan điểm cá nhân của các chuyên viên phân tích mà không đại diện cho quan điểm của SHS.

Những quan điểm được trình bày trong báo cáo đã phản ánh đúng quan điểm cá nhân của chuyên viên phân tích về vấn đề này. Chúng tôi xác nhận rằng không có phần thù lao nào của chúng tôi đã, đang hoặc sẽ trực tiếp hay gián tiếp có liên quan tới các khuyến nghị hay quan điểm thể hiện trong báo cáo này.

Báo cáo này chỉ nhằm mục tiêu cung cấp thông tin mà không hàm ý khuyến người đọc mua, bán hay nắm giữ cổ phiếu. Người đọc chỉ nên sử dụng báo cáo nghiên cứu này như là một nguồn thông tin tham khảo. Ngoài yếu tố nội tại, tâm lý thị trường có thể ảnh hưởng tới biến động giá cổ phiếu. Quá trình định giá doanh nghiệp cũng có thể có những thay đổi tùy thuộc vào diễn biến nền kinh tế vĩ mô, chính sách của nhà nước đối với ngành nghề kinh doanh, sự phát triển chung của ngành và biến động liên quan đến tình hình hoạt động, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Việc diễn giải các khuyến nghị này cần được thực hiện một cách linh hoạt và chúng tôi không có bất cứ trách nhiệm nào nếu việc sử dụng khuyến nghị này gây ra thiệt hại.

MỌI THÔNG TIN XIN VUI LÒNG LIÊN HỆ

Trung tâm Phân tích - Công ty Cổ phần Chứng khoán Sài Gòn - Hà Nội

Trụ sở chính tại Hà Nội

Tầng 1-5, Tòa nhà Unimex Hà Nội Số 41
Ngô Quyền, p. Cửa Nam, Tp.
Hà Nội

Tel: (84-24)-3818 1888

Fax: (84-24)-3818 1688

Chi nhánh Hồ Chí Minh

Tầng 3, Cao Ốc Sài Gòn Metropolitan
Số 235 Đồng Khởi, P. Sài Gòn, Q1,
Tp. Hồ Chí Minh

Tel: (84-8)-3915 1368

Fax: (84-8)-3915 1369

Chi nhánh Đà Nẵng

Tầng 8, Tòa nhà Thành Lợi 2 Số 03
Lê Đình Lý, p. Thanh Khê, Tp. Đà
Nẵng

Tel: (84-511)-352 5777

Fax: (84-511)-352 5779



CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN SÀI GÒN - HÀ NỘI (SHS)

-  Website: shs.com.vn
-  Tel: 84.24.38181888
-  Email: contact@shs.com.vn



GIAO DỊCH NGAY CÙNG SHS

App trading: SHTrading

Bảng giá: sboard.shs.com.vn

Web trading: trading.shs.com.vn