

Phát triển tập đoàn kinh tế của một số nước và bài học kinh nghiệm với Việt Nam

NGUYỄN TUẤN PHONG

*T*hông qua giới thiệu, phân tích việc xây dựng, phát triển các tập đoàn kinh tế của Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, bài viết khái quát một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.

1. Phát triển tập đoàn kinh tế của Trung Quốc

Từ những năm 80 của thế kỷ XX, Trung Quốc đã phôi thai mô hình công ty mẹ (CTM) – công ty con (CTC), tập đoàn kinh tế (TĐKT) với việc xây dựng và hình thành những liên kết dưới nhiều hình thức khác nhau. Đến cuối năm 1996, có tới 31.000 loại hình tổ chức liên kết khác nhau trong các ngành, lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Việc chính thức hóa các tập đoàn doanh nghiệp được đánh dấu bằng việc Quốc vụ viện phê chuẩn báo cáo tháng 12-1991 về “Đề án thí điểm tập đoàn doanh nghiệp” do Ủy ban Kế hoạch nhà nước, Ủy ban Cải cách cơ cấu nhà nước, Văn phòng sản xuất của Quốc vụ viện cùng đệ trình và 57 tập đoàn đã được lựa chọn thí điểm. Sau 6 năm hoạt động, mô hình tập đoàn doanh nghiệp đã đạt được những kết quả nhất định, nhưng cũng bộc lộ những mặt hạn chế. Do đó, đến năm 1997, cùng với cải cách thể chế kinh tế, Chính phủ Trung Quốc cũng xác định lại chiến lược phát triển các tập đoàn và giai đoạn này 63 tập đoàn doanh nghiệp khác được lựa chọn thí điểm. Nếu như năm 1997, cả nước Trung Quốc có 2.369 tập đoàn doanh nghiệp thì con số này năm 2001 là 2.710 với tổng giá trị 128.045.100 triệu nhân dân tệ, doanh thu đạt 65.622.780 triệu nhân dân tệ và tốc độ tăng trưởng doanh thu năm 2001 là 23,21%.

Việc thành lập tập đoàn doanh nghiệp ở Trung Quốc chủ yếu bằng ba con đường:

(1) Thành lập bằng quyết định hành chính;

(2) Do doanh nghiệp nhà nước (DNNN) đầu tư vào doanh nghiệp khác;

(3) Thông qua hoạt động mua lại, sáp nhập giữa các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các tập đoàn doanh nghiệp được thành lập bằng quyết định hành chính chiếm tỷ trọng lớn cả về số lượng và vốn. Trong tổng số 2.710 tập đoàn năm 2001, có 503 tập đoàn có CTM là DNNN, và 801 tập đoàn hoàn toàn do Nhà nước sở hữu. Tỷ trọng vốn nhà nước trong cơ cấu sở hữu của các tập đoàn này cũng chiếm tỷ lệ khá lớn: sở hữu nhà nước (SHNN) đa số chiếm 60,92% và Nhà nước nắm cổ phần tương đối lớn (nắm trên 90%) chiếm 4,98%.

Chức năng của CTM trong các tập đoàn cũng được phân định rõ ràng. Nếu phân loại CTM theo chức năng, có thể thấy có hai nhóm khác nhau:

(1) CTM chỉ thực hiện chức năng kinh doanh vốn mà không trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. CTM quan tâm đến chiến lược phát triển của mỗi CTC, đầu tư vốn nếu thấy an toàn và có khả năng sinh lời, rút vốn nếu thấy rủi ro.

(2) Loại CTM vừa thực hiện chức năng quản lý vốn, vừa trực tiếp sản xuất kinh doanh.

Nguyễn Tuấn Phong, ThS., Tổng công ty cổ phần Bia-Rượu-Nước giải khát Hà Nội.

Đây là mô hình CTM can thiệp khá sâu vào hoạt động của các CTC. Dĩ nhiên, mức độ tham gia của CTM phụ thuộc vào tỷ lệ vốn đầu tư đối với mỗi CTC.

Cơ cấu tổ chức chung nhất đối với các tập đoàn bao gồm Hội đồng quản trị (HDQT), ban Giám đốc và bộ phận kiểm soát. Cơ cấu sở hữu trong các tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc cho thấy SHNN vẫn chiếm tỷ trọng lớn. Ngoài 503 tập đoàn có CTM là DNNN và 801 tập đoàn có 100% vốn nhà nước. Các tập đoàn cổ phần cũng có tỷ trọng vốn nhà nước khá cao. Quy mô của các tập đoàn do Nhà nước sở hữu hoặc có CTM là DNNN khá lớn. Năm 2001, giá trị trung bình của các tập đoàn doanh nghiệp là 4,7 tỷ nhân dân tệ, thì con số trung bình của các tập đoàn 100% vốn nhà nước là 5,5 tỷ nhân dân tệ và tập đoàn có CTM là DNNN đạt 12,5 tỷ nhân dân tệ.

Sự ra đời và phát triển của tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc đã thúc đẩy nghiên cứu, triển khai, ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ vào sản xuất, tăng cường nghiên cứu cơ bản, phối hợp với các trường đại học, viện nghiên cứu nhằm tìm kiếm những sản phẩm mới, công nghệ sản xuất mới nhằm giảm giá thành, nâng cao năng lực cạnh tranh điều mà mỗi doanh nghiệp độc lập hay những doanh nghiệp nhỏ khó có thể thực hiện được. Với quy mô vốn lớn và hoạt động trong hầu hết các lĩnh vực, tập đoàn doanh nghiệp còn thúc đẩy tiến trình cải cách doanh nghiệp quốc hữu thông qua việc đầu tư vốn, hợp tác sản xuất. Ngoài ra, các tập đoàn còn thực hiện việc giám sát thông qua các quan hệ vốn, hợp tác sản xuất... Trong nhiều trường hợp, chúng đạt hiệu quả cao hơn giám sát của các cơ quan hành chính và là kênh thông tin quan trọng đối với Chính phủ trong tiến trình cải cách doanh nghiệp quốc hữu. Qua thực tiễn hoạt động của các tập đoàn doanh nghiệp cho thấy, mô hình này có tiềm năng, điều kiện trong hội nhập kinh tế quốc tế và thực sự trở thành lực lượng chủ lực trong tiến trình hội nhập và cạnh tranh quốc tế.

Bên cạnh những kết quả đạt được, hệ thống tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc cũng gặp phải không ít khó khăn, thách thức. Trước hết, xét về quy mô, các tập đoàn của Trung Quốc có quy mô trung bình nhỏ hơn nhiều lần các tập đoàn lớn của Mỹ hay một số quốc gia Châu Âu. Mặc dù các văn bản của Chính phủ Trung Quốc quy định CTM phải đạt tiêu chuẩn quốc gia về doanh nghiệp lớn hoặc có vốn đăng ký trên 100 triệu nhân dân tệ, có ít nhất 5 CTC mà nó chi phối, nhưng tính đến đầu năm 2002, có tới 640 tập đoàn, chiếm 23,1% trong tổng số có ít hơn 5 doanh nghiệp thành viên và có tới 163 tập đoàn không có CTC. Cơ cấu tổ chức trong tập đoàn cũng bộc lộ nhiều bất cập, năm 2001, có 21 tập đoàn không có HDQT và ban kiểm soát, 47,8% trong tổng số không có cơ cấu CTM - CTC, 41,8% không làm rõ quan hệ tài sản trong nội bộ doanh nghiệp. Trong HDQT ở một số tập đoàn, thành viên HDQT dưới quyền tổng giám đốc, thậm chí một số tập đoàn, thành viên ban giám đốc (phó giám đốc) cũng được xây dựng từ cán bộ dưới quyền giám đốc, thành viên ban kiểm soát cũng là người trong tập đoàn, do đó thiếu những thông tin độc lập, khách quan trong quá trình hoạt động. Một số tập đoàn hình thành bằng quyết định hành chính đã bộc lộ những điểm yếu trong quá trình phân phối lại tài sản, thực hiện quyết định đầu tư. Các tập đoàn thuộc SHNN chưa xây dựng cơ chế khuyến khích có hiệu quả và cơ chế chịu trách nhiệm trong sử dụng nguồn lực. Quyền lợi và nghĩa vụ của giám đốc tập đoàn thuộc SHNN không tương xứng, trách nhiệm nặng nề nhưng chưa có cơ chế trả lương xứng đáng. Với cơ chế trả lương theo thang bậc công chức và trách nhiệm phải gánh chịu khi để thua lỗ hoặc thất thoát vốn, tài sản nhà nước, nên một số giám đốc doanh nghiệp đã lựa chọn phương án an toàn trong kinh doanh, không mạo hiểm, không đột phá, nên hiệu quả chung đem lại không cao. Bên cạnh đó, trách nhiệm xã hội và các chi phí liên quan như sáp nhập, giải thể, đánh giá

lại... đã và đang trở thành những gánh nặng đối với mỗi tập đoàn.

2. Các tập đoàn kinh tế của Hàn Quốc

Sau khi chiến tranh Triều Tiên kết thúc, Chính phủ Hàn Quốc thực hiện chiến lược thay thế nhập khẩu với việc phát triển một số ngành như công nghiệp thực phẩm, dệt, may mặc... Để khuyến khích tư nhân phát triển, Chính phủ dùng hàng loạt những biện pháp khuyến khích như phân bổ nguồn lực tài chính, giao những tài sản thuộc SHNN còn lại thời thực dân... Kế hoạch 5 năm lần thứ nhất (1962-1966) với nhiều nội dung khuyến khích các ngành công nghiệp hướng về xuất khẩu được thực hiện thông qua các biện pháp tài chính và thuế quan: miễn thuế nhập khẩu với các phương tiện sản xuất nguyên vật liệu, miễn thuế đối với những ngành sản xuất hàng xuất khẩu... đã đem lại hiệu quả thiết thực. Qua những kết quả đạt được, Chính phủ Hàn Quốc nhận thấy rằng sự can thiệp của Nhà nước để thúc đẩy hình thành các doanh nghiệp lớn, tăng nhanh kim ngạch xuất khẩu là cần thiết. Kế hoạch 5 năm lần thứ 3 (1972 - 1976) và kế hoạch xây dựng các ngành công nghiệp nặng, công nghiệp hóa chất đề ra năm 1973 là cơ sở hình thành các TĐKT Hàn Quốc (được thế giới biết đến với tên gọi Chaebol) và chính các Chaebol đã thực sự trở thành những đầu tàu kinh tế, kéo cả nền kinh tế Hàn Quốc phát triển và là nhân tố quan trọng để sản phẩm của các công ty Hàn Quốc dần chiếm lĩnh thị trường quốc tế.

Chaebol trước hết là sở hữu của gia đình, dòng họ, là tên gọi của các tổ hợp công nghiệp. Thực chất chúng là những doanh nghiệp kiểu gia đình phong kiến, nhưng được một cá nhân trong gia đình hay dòng họ xây dựng theo mô hình tập đoàn hiện đại. Những Chaebol đầu tiên ra đời trong giai đoạn thống trị của Nhật Bản ở Triều Tiên, do đó có thể tìm thấy những nét tương đồng trong cơ cấu tổ chức, quản lý của mô hình này với mô hình Zaibatsu của Nhật Bản. Với sở hữu gia đình và điều hành theo kiểu "gia đình trị" nên các

Chaebol có liên kết chủ yếu theo chiều dọc với một trung tâm điều hành có tính tập quyền cao.

Thúc đẩy hình thành và phát triển các Chaebol được Chính phủ Hàn Quốc ưu tiên phát triển trong giai đoạn sau năm 1972 và đã đem lại những thành tựu rực rỡ về mặt kinh tế sau này. Giai đoạn đầu, Chính phủ đã tạo mọi điều kiện hỗ trợ như thuế, vốn, hỗ trợ thị trường, thông tin... để một mặt nhằm tăng nhanh số lượng Chaebol, mặt khác nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Với những ưu đãi đó, các Chaebol tăng nhanh về số lượng, không ngừng lớn mạnh về quy mô và đã tạo ra những sản phẩm tiêu thụ toàn cầu. Nếu như năm 1953, Hàn Quốc chỉ có 5 Chaebol thì đến năm 1975, con số này là 20; năm 1985: 70 Chaebol; năm 1990: 100 Chaebol và đến nay, Hàn Quốc đã có trên 200 Chaebol hoạt động ở hầu hết các ngành trong nền kinh tế Hàn Quốc và tạo ra nhiều sản phẩm mang tính toàn cầu. Một số tập đoàn như Samsung, Hyundai... từng nhiều lần được xếp hạng trong Fortune 500. Bên cạnh đó, các Chaebol còn thúc đẩy nhanh và thành công tiến trình CNH, HĐH, là lực lượng đi đầu trong hợp tác kinh tế quốc tế, là nhân tố kết nối chủ yếu nền kinh tế Hàn Quốc với các nền kinh tế khác trên thế giới.

Nhìn lại quá trình phát triển của các Chaebol cho thấy, khả năng xử lý khá tốt mối quan hệ cạnh tranh và kiểm soát độc quyền của Chính phủ Hàn Quốc qua từng giai đoạn phát triển của mô hình này. Trong giai đoạn đầu, yếu tố chính đảm bảo sự thành công của các Chaebol là việc bảo trợ của Chính phủ thông qua việc thực hiện các ưu đãi về thuế, lãi suất vốn vay, cũng như tạo lập vị thế độc quyền thông qua việc loại bỏ đối thủ cạnh tranh. Có thể thấy rằng sự thành công của các Chaebol trong các thập kỷ 70, 80 và 90 (thế kỷ XX) chính là do chính sách tạo ra vị trí độc quyền cho Chaebol của Chính phủ với mục đích làm giảm thiểu rủi ro bằng việc giảm cạnh tranh trong nước đối với các

Chaebol. Đến cuối thập kỷ 90 (thế kỷ XX), Chính phủ Hàn Quốc cho rằng nếu tiếp tục duy trì độc quyền của các tập đoàn sẽ dẫn đến những tác động xấu với nền kinh tế, đến khả năng cạnh tranh của các tập đoàn. Do đó, Chính phủ đã có những biện pháp cụ thể nhằm kiểm soát tình trạng độc quyền, chẳng hạn như hoàn thiện bộ luật về chống độc quyền, tăng cường kiểm soát các hành vi độc quyền...

Qua các giai đoạn phát triển, các Chaebol không ngừng hoàn thiện về cơ cấu tổ chức, phương thức điều hành, quản lý, sở hữu... nhằm thích ứng với môi trường kinh doanh hiện đại. Hiện nay, các Chaebol Hàn Quốc có một số đặc điểm sau:

Đa dạng hóa và quốc tế hóa hoạt động sản xuất kinh doanh. Nếu như trước đây, các Chaebol hoạt động trong phạm vi hẹp, lĩnh vực kinh doanh hạn chế thì hiện nay, các tổ chức này hoạt động trên phạm vi rộng, lĩnh vực kinh doanh rất đa dạng. Một số Chaebol điển hình về phạm vi hoạt động, cũng như đa dạng sản phẩm như: Samsung, Deawoo, Hyundai... Các tập đoàn này không chỉ giới hạn ở những lĩnh vực truyền thống như điện tử, xe hơi, mà còn mở rộng sang các lĩnh vực khác như: đồ dùng gia đình, xây dựng, nhà hàng, khách sạn, kinh doanh du lịch...

Liên kết giữa các thành viên của tập đoàn khá đa dạng và không theo trật tự thứ bậc. Trong mỗi tập đoàn có một số công ty nắm những ngành sản xuất chủ lực, tiềm lực vốn lớn và thực sự là “xương sống” của toàn bộ tổ hợp. Bên cạnh đó, các CTC, công ty độc lập và các công ty chủ lực có thể đầu tư vào nhau tạo mối liên kết chặt chẽ, phức tạp. Tuy nhiên, các CTC cấp 1 trong tập đoàn phải báo cáo với chủ tịch và HĐQT về các quan hệ kinh tế với các công ty khác trong và ngoài tập đoàn để làm rõ các mối quan hệ về tài chính, đầu tư trong nội bộ mỗi tập đoàn và giữa các tập đoàn với nhau. Theo một nghiên cứu của Kyu Uck Lee sau khi khảo sát 54 công ty phi tài chính của 6 tập đoàn lớn ở Hàn Quốc, cho rằng các thành viên trong tập

đoàn nắm vốn lẫn nhau, tạo thành mối quan hệ vòng tròn với trung tâm là CTM.

Cơ cấu quản trị của tập đoàn bao gồm ban giám đốc và HĐQT. Ban giám đốc thường là người ngoài tập đoàn, nhất là đối với tập đoàn lớn, quy mô hoạt động rộng. Chủ tịch tập đoàn được lựa chọn trong các thành viên của tập đoàn, điều hành hoạt động kinh doanh.

Địa vị pháp lý: các tập đoàn của Hàn Quốc không có tư cách pháp nhân mà là tổ hợp các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân. Các CTC trong tập đoàn đều có tư cách pháp nhân, hoạt động theo Luật Công ty và bình đẳng trước pháp luật. Trong mỗi tập đoàn thường có Văn phòng tập đoàn với chức năng lập kế hoạch, xây dựng chiến lược, điều phối hoạt động chung do chủ tịch tập đoàn trực tiếp điều hành, nhưng văn phòng này cũng không phải pháp nhân độc lập.

Không có bộ chủ quản quản lý tập đoàn và cũng không có luật riêng cho mô hình này. Ủy ban Thương mại và công bằng được thành lập bởi Chính phủ, hoạt động độc lập với các bộ, ngành liên quan chịu trách nhiệm quản lý các tập đoàn.

3. Các tập đoàn kinh tế của Đài Loan

Đài Loan được xem như một điển hình trong việc xây dựng các TĐKT sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Công cuộc xây dựng kinh tế và tiến hành công nghiệp hóa nền kinh tế với nhiều nội dung quan trọng, trong đó có việc phân định rõ SHNN, sở hữu tư nhân, vai trò của công ty nhà nước, công ty tư nhân. Những tài sản tịch thu được do chế độ cũ để lại thuộc SHNN, được tổ chức lại thành những công ty nhà nước. Một số tài sản nhà nước, công ty nhà nước có quy mô nhỏ được chính quyền cho phép tiến hành tư nhân hóa. Chính quyền Đài Loan trong giai đoạn này khuyến khích các ngành sản xuất thay thế nhập khẩu như: dệt, chế biến thực phẩm của các công ty tư nhân thông qua việc phân bổ nguyên vật liệu từ các chương trình viện trợ. Với những biện pháp hỗ trợ đồng bộ và mạnh mẽ, nhiều công ty đã mở rộng khả

năng sản xuất, tìm kiếm thị trường và dần trở thành những công ty lớn, hoạt động không chỉ trong phạm vi nền kinh tế nước nhà.

Cuộc cải cách ruộng đất giai đoạn 1946-1952 đã tác động vào giới địa chủ ở nông thôn, họ dần chuyển nguồn vốn của mình ra thành phố để sản xuất, kinh doanh và theo quy luật cạnh tranh, một bộ phận các cơ sở bị phá sản, một bộ phận khác không ngừng lớn mạnh, cùng với nó là làn sóng sáp nhập, mở rộng quy mô của các công ty cùng ngành nghề nhằm tăng cường năng lực sản xuất, mở rộng thị trường xuất khẩu. Các TĐKT bắt đầu được hình thành.

Đến cuối những năm 50, đầu những năm 60 (thế kỷ XX), Chính quyền Đài Loan tiếp tục thực hiện những biện pháp khuyến khích xuất khẩu như: giảm thuế, tài trợ vốn, lãi suất thấp... Với những biện pháp mạnh và đồng bộ, hoạt động xuất khẩu trong giai đoạn này đã có những đóng góp quan trọng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế Đài Loan và qua đó, các doanh nghiệp lớn dần được hình thành. Chính sách khuyến khích xuất khẩu của Đài Loan đã khơi dậy tiềm năng của khu vực tư nhân, hàng loạt các doanh nghiệp vừa và nhỏ được hình thành, phối hợp với các công ty lớn, các tập đoàn với vai trò như các doanh nghiệp vệ tinh. Qua quá trình hợp tác hoạt động, các doanh nghiệp vừa và nhỏ dần trở thành các CTC của tập đoàn thông qua phương thức đầu tư vốn hoặc gắn kết về thị trường, về sản phẩm. Sự gắn kết theo quy luật thị trường đã dần hình thành những tập đoàn với các công ty vệ tinh hùng hậu, linh hoạt và hiệu quả và là bước khởi đầu quan trọng để hình thành các tập đoàn toàn cầu như hiện nay.

Hầu hết các TĐKT Đài Loan hiện nay có cấu trúc CTM-CTC. Quan hệ giữa CTM-CTC chủ yếu thông qua đầu tư, sự chi phối cũng dựa trên tỷ lệ vốn góp. Trong liên kết mẹ-con ở các tập đoàn Đài Loan cho thấy không có trật tự thứ bậc trong đầu tư, hoàn toàn có thể thực hiện đầu tư ngang hay đầu

tư ngược trở lại. Cơ cấu tổ chức của mô hình này ở Đài Loan cũng tương tự các mô hình tập đoàn ở các quốc gia khác, có HĐQT, ban giám đốc và ban kiểm soát. HĐQT trong một số tập đoàn vẫn do Chính phủ bổ nhiệm. Trong tập đoàn có nhiều CTC, cơ cấu sở hữu khá đa dạng, trong đó thường có công ty 100% vốn của CTM và công ty liên doanh có một phần vốn của CTM. Một số tập đoàn có công ty nắm vốn (holding company) thực hiện các chức năng đầu tư vốn, rút vốn nếu thấy không có hiệu quả.

TĐKT Đài Loan không có tư cách pháp nhân mà là tập hợp của các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, do đó không có luật riêng cho tập đoàn. Hoạt động của tập đoàn tuân thủ những quy định của pháp luật, chẳng hạn đầu tư sẽ chịu sự điều chỉnh của Luật Đầu tư. Chính phủ chịu trách nhiệm chung về theo dõi, quản lý tập đoàn thông qua Luật Khuyến khích cạnh tranh và kiểm soát độc quyền. Về phía tập đoàn, định kỳ cần báo cáo kế hoạch tài chính lên Bộ Tài chính, bộ này trình Chính phủ và Chính phủ có trách nhiệm trình Quốc hội. Chính phủ cũng quy định một số nội dung liên quan đến tập đoàn như chỉ tiêu định mức lợi nhuận, doanh thu... và có cơ chế khuyến khích nếu đạt và vượt chỉ tiêu. Đối với những tập đoàn mà do nhà nước giữ cổ phần chi phối, những hoạt động phải theo định hướng của chủ sở hữu. Tuy nhiên, Chính phủ Đài Loan luôn khuyến khích đa dạng hóa sở hữu và sự tham gia của các nhà đầu tư ngoài nhà nước.

4. Các tập đoàn kinh tế của Nhật Bản

Sự thăng trầm của nền kinh tế Nhật Bản và quá trình trở thành cường quốc kinh tế gắn bó chặt chẽ với những thăng trầm của các TĐKT. Những chính sách, chương trình kinh tế ngay từ thời Minh Trị đã đặt nền móng cho sự hình thành các TĐKT. Với văn hóa đặc trưng, truyền thống gia đình, huyết thống mang màu sắc Samurai tận tụy, trung thành và chọn lọc các tinh hoa phương Tây, mô hình TĐKT Nhật Bản được xây dựng trên truyền thống quốc gia kết hợp với

tư duy hiện đại. Trong giai đoạn đầu, các TĐKT Nhật Bản (được gọi là Zaibatsu) hoạt động trong một vài lĩnh vực mũi nhọn và không ngừng mở rộng cả phạm vi, lĩnh vực hoạt động thông qua các khoản đầu tư lớn với những tập đoàn nổi danh như Mitsubishi, Mitsui, Sumimoto...

Chiến tranh thế giới thứ hai là điều kiện tốt để các Zaibatsu mở rộng quy mô, thế lực thông qua những chính sách của Chính phủ. Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc cũng là thời kỳ quy mô của các tập đoàn tăng lên nhanh chóng. Chỉ tính riêng 4 tập đoàn lớn nhất trong giai đoạn này đã kiểm soát 50% hoạt động trong lĩnh vực tài chính, 32% trong lĩnh vực công nghiệp nặng và 11% trong lĩnh vực công nghiệp nhẹ. Nhận thức rõ vai trò độc tôn trong một số lĩnh vực quan trọng, Chính phủ Nhật Bản thực hiện các biện pháp giảm thiểu ảnh hưởng của các tập đoàn và tiến hành giải thể chúng. Chính sự giải thể này đã tạo ra những động lực từ bên trong cho sự phát triển của kinh tế Nhật bởi một mặt, việc giải thể các tập đoàn đã tạo ra đội ngũ doanh nhân chuyên nghiệp, mặt khác, tạo ra môi trường cạnh tranh khá gay gắt với rất nhiều chủ thể tham gia (thay vì vị trí độc tôn, độc quyền như trước đây).

Chiến tranh Triều Tiên là bối cảnh quốc tế thuận lợi cho các tập đoàn được thành lập bởi sự giải thể các Zaibatsu. Kể từ cuối thập niên 50 của thế kỷ XX, hàng loạt các vụ sáp nhập của các công ty có quy mô nhỏ nhằm hình thành những công ty lớn hơn trên cơ sở những chính sách bảo trợ và khuyến khích của Chính phủ là tiền đề hình thành các tập đoàn có quy mô hoạt động trên toàn cầu sau này. Nhìn nhận lại quá trình hình thành, phát triển các TĐKT Nhật Bản có thể nhận thấy sự kết hợp hài hòa giữa tính hiện đại của nền công nghiệp phương Tây với tính truyền thống, văn hóa bản địa. Mỗi quan hệ trong cơ cấu tổ chức, quản lý theo kiểu gia đình truyền thống cũng dần được hiện đại hóa bằng việc mở rộng ra bên ngoài, tạo mối quan hệ nội bộ bền chặt trong công ty thông qua việc bán cổ phần. Như vậy, các nhân

viên sẽ trở thành bộ phận của công ty dưới hình thức cổ đông (đồng sở hữu). Cùng với quá trình phát triển của nền kinh tế thế giới và các tập đoàn của các quốc gia phương Tây, các TĐKT Nhật Bản cũng diễn ra quá trình sáp nhập, hợp nhất, thôn tính nhau theo quy luật thị trường. Quá trình đó đã điều chỉnh hoạt động của các tập đoàn Nhật Bản phù hợp với các yêu cầu của nền kinh tế thế giới, thích ứng tốt hơn với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Quá trình thích ứng diễn ra ở hầu hết các lĩnh vực, từ sản xuất đến phân phối, quản lý... trong đó nét đặc trưng nhất có thể kể đến là đa dạng hóa sản phẩm. Năm 1983, Nhật Bản có 16 tập đoàn độc lập và tất cả đều sản xuất đa sản phẩm. Ngày nay, tất cả các tập đoàn hàng đầu của Nhật Bản đều đa dạng hóa ngành, lĩnh vực sản xuất với hệ thống sản phẩm rất phong phú.

Quá trình quốc tế hóa hoạt động của các tập đoàn Nhật Bản được thực hiện theo phương thức cắm nhánh, liên kết, hợp nhất và chuyển giao công nghệ. Khu vực Châu Á Thái Bình Dương, Châu Âu, Bắc Mỹ được các tập đoàn Nhật Bản ưu tiên đầu tư trong suốt hai thập kỷ cuối cùng của thế kỷ XX và kéo dài đến nay. Hiện nay, chiến lược quốc tế hóa của các công ty Nhật Bản được thực hiện theo các hình thức như liên kết, góp vốn, hợp đồng nghiên cứu, tiêu thụ sản phẩm hay chuyển giao công nghệ; mở rộng theo hình thức cổ phần hay cùng góp vốn để hình thành các cơ sở sản xuất kinh doanh mới.

Để có những tập đoàn như hiện nay, Nhật Bản đã có chiến lược phát triển mô hình này trên cơ sở phối hợp giữa chiến lược của các tập đoàn và chính sách của Chính phủ, trong đó các tập đoàn đóng vai trò chủ động và Chính phủ hỗ trợ. Mặc dù mỗi tập đoàn có chiến lược tổng thể và các chiến lược cụ thể khác nhau nhưng thường bao gồm:

(1) Chiến lược đa dạng hóa trong cơ cấu hoạt động sản xuất kinh doanh.

(2) Chiến lược nhất thể hóa quốc tế thông qua việc xây dựng chi nhánh trên toàn cầu và liên kết chặt chẽ giữa các chi nhánh.

(3) Chiến lược trọng điểm hóa và tập đoàn hóa, đẩy mạnh quan hệ mậu dịch trong nội bộ tập đoàn.

(4) Chiến lược chiếm lĩnh, khai thác thị trường thông qua hoạt động khoa học công nghệ.

Mô hình các TĐKT Nhật Bản có nhiều biến động cùng với những thăng trầm của lịch sử. Bên cạnh mô hình theo kiểu Zaibatsu truyền thống, Nhật Bản còn tồn tại một số mô hình tập đoàn với những mối liên kết, các quan hệ nội bộ có nhiều điểm khác biệt.

Tập đoàn với mô hình truyền thống kiểu Zaibatsu: mô hình này được xây dựng với trụ cột là CTM do một hoặc một số gia đình nắm cổ phần chi phối. Thông thường, CTM là những công ty nắm giữ tài chính hoặc công ty thương mại với quy mô lớn, các CTC hoạt động như những vệ tinh xung quanh CTM. Đặc điểm của mô hình này thể hiện:

(1) CTM và các CTC có mối liên kết khá mật thiết, trao đổi thông tin, chiến lược, kế hoạch kinh doanh thông qua HĐQT;

(2) Các ngân hàng lớn đóng vai trò trung tâm của các giao dịch tài chính, đầu tư vốn và can thiệp vào cơ cấu tổ chức, hoạt động của các CTC qua tỷ lệ vốn góp;

(3) Các CTC đầu tư vào nhau (đầu tư ngang) nên tạo ra những mối liên kết chặt chẽ;

(4) Quan hệ thương mại giữa các CTC mặc dù được chú trọng và được điều phối bởi các công ty thương mại nhưng phải trên cơ sở tự nguyện và cùng có lợi. Với mục tiêu lợi nhuận, các doanh nghiệp thành viên sẽ lựa chọn đối tác phù hợp với mục tiêu của mình, do đó xuất hiện tình trạng cạnh tranh nội bộ trong tập đoàn.

Tập đoàn theo mô hình liên kết lỏng lẻo: đây là mô hình có cơ cấu tổ chức không ổn định và liên kết giữa CTM - CTC và các CTC với nhau khá lỏng lẻo. Sự hình thành tập đoàn dựa trên một công ty có quy mô lớn, chi phối một lĩnh vực nào đó, quá trình phát triển thúc đẩy những mối quan hệ thương

mại, đầu tư khác nhau và tập đoàn được hình thành. Đặc điểm của mô hình này như sau:

(1) Các doanh nghiệp thành viên hoạt động khá độc lập với CTM. Trong mỗi công ty thành viên cũng có thể bao gồm nhiều CTC có mối quan hệ với nhau thông qua các hoạt động đầu tư, kinh doanh;

(2) Các công ty thành viên trực tiếp tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh thường được tổ chức theo khu vực;

(3) Lãnh đạo tập đoàn thường do cá nhân hoặc gia đình có thế lực nắm giữ, vừa với tư cách chủ sở hữu, vừa tổ chức quản lý.

Tập đoàn theo mô hình đa trung tâm: đây là mô hình không có tổ chức đầu mối. Mỗi công ty thành viên có thể trở thành một trung tâm nhằm thu hút đầu tư, mở rộng quan hệ... Các phòng, ban chức năng tổ chức quản lý điều hành chung, nhưng trong những trường hợp cụ thể cũng có thể trở thành một trung tâm hay một doanh nghiệp độc lập. Bộ máy quản lý chung không can thiệp vào các hoạt động đầu tư, kinh doanh của các thành viên mà chỉ tập trung xử lý các vấn đề về tài chính, thương hiệu và nghiên cứu triển khai. Đây là mô hình nhằm đáp ứng những thay đổi nhanh chóng của thị trường hiện nay với những yêu cầu ra quyết định nhanh đối với các cơ hội kinh doanh.

Tập đoàn theo kiểu mạng lưới: mô hình này được tổ chức không có trung tâm chính thức. Các doanh nghiệp thành viên có mối quan hệ thông qua vốn, thông tin, thị trường hay hợp tác nghiên cứu. Vai trò điều phối chung có thể do một doanh nghiệp quy mô lớn trong tập đoàn đảm nhận, nhưng phải dựa trên quan hệ lợi ích của các bên tham gia. Nhìn chung, vai trò điều phối được giao cho trung tâm thông tin. Trung tâm này có nhiệm vụ thu thập, xử lý và cung cấp thông tin kịp thời nhằm đảm bảo lợi ích cho mỗi thành viên cũng như toàn tập đoàn.

Sự phân định các mô hình chỉ mang tính tương đối bởi các hình thức có thể đan xen, thay đổi trong quá trình hoạt động, thậm chí

trong một tập đoàn có thể tồn tại cả bốn hình thức tổ chức nêu trên ở mức độ khác nhau. Hơn nữa, trên thực tế, các tập đoàn luôn thay đổi tổ chức, chức năng của mỗi bộ phận cho phù hợp với tình hình thực tiễn.

5. Bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam

Trước hết cần khẳng định quá trình hình thành, phát triển các TĐKT ở các quốc gia khác nhau mang những đặc điểm khác nhau và chịu sự chi phối của hàng loạt những yếu tố tác động như thể chế, trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, môi trường kinh doanh, sự đồng bộ của các yếu tố thị trường, vai trò của Nhà nước..., do đó sẽ không có các biện pháp và các mô hình khuôn mẫu cho các quốc gia đi sau. Điều mà các quốc gia đang xây dựng mô hình TĐKT như Việt Nam có thể học hỏi là lựa chọn những kinh nghiệm thành công, đồng thời, nhận diện rõ nhằm tránh được những sai lầm mà các quốc gia đi trước đã mắc phải. Qua kinh nghiệm hình thành và phát triển các TĐKT ở một số quốc gia trên thế giới, có thể rút ra một số bài học đối với Việt Nam là:

Thứ nhất, Nhà nước có vai trò quan trọng thông qua việc tạo lập tiền đề, điều kiện thúc đẩy hình thành, phát triển các TĐKT. Mặc dù các TĐKT được hình thành và phát triển như một tất yếu trong nền kinh tế thị trường, tuy nhiên nếu không có sự can thiệp của Nhà nước thông qua cơ chế, chính sách và những biện pháp hỗ trợ cần thiết sẽ rất khó hình thành những tập đoàn mạnh, quy mô lớn. Đối với các quốc gia đang phát triển, sự can thiệp của Nhà nước càng có ý nghĩa khi mà hầu hết các lĩnh vực sản xuất kinh doanh đã hình thành những tập đoàn lớn, có quy mô toàn cầu, sức cạnh tranh cao. Sự thành công của các tập đoàn ở Đài Loan và Hàn Quốc khẳng định tầm quan trọng của Chính phủ trong việc hỗ trợ, tạo lập môi trường, điều kiện cho các tập đoàn phát triển. Tuy nhiên, Nhà nước can thiệp đến đâu và bằng

những biện pháp nào cũng cần tính toán kỹ lưỡng bởi nếu các biện pháp hỗ trợ không phù hợp, sự bảo trợ thái quá có thể tạo ra những doanh nghiệp độc quyền hoặc ỷ lại, trông chờ vào Nhà nước, làm suy yếu chính những tập đoàn này.

Thứ hai, hình thành, phát triển các TĐKT dựa trên những quy luật và nguyên tắc thị trường. Mặc dù sự hỗ trợ của Nhà nước rất cần thiết, nhưng các TĐKT không thể phát triển nếu được thành lập thuần túy bằng mệnh lệnh hành chính hay ý kiến chủ quan của giới lãnh đạo. Ngay cả khi Chính phủ quyết định thành lập các TĐKT, thì cũng cần làm rõ nhu cầu nội tại cũng như sự vận động và phát triển tất yếu của mỗi tập đoàn, đồng thời các tập đoàn này phải hoạt động theo nguyên tắc và quy luật thị trường.

Thứ ba, lựa chọn mô hình cho các tập đoàn. Không có mô hình đúng áp dụng cho mọi quốc gia, do đó mô hình tập đoàn cần căn cứ vào điều kiện đặc thù, hiện trạng phát triển, các yếu tố tác động như văn hóa, tâm lý, truyền thống... và xuất phát từ tín hiệu thị trường. Thị trường sẽ "chỉ dẫn" mô hình cũng như cách thức tổ chức, quản lý, sản xuất, kinh doanh... phù hợp với mỗi tập đoàn. Nhà nước cần có những định hướng nhưng không phải là mệnh lệnh nhằm phát huy tối đa thế mạnh của mỗi tập đoàn, phù hợp với định hướng phát triển quốc gia.

Thứ tư, khuyến khích cạnh tranh và kiểm soát độc quyền. Kinh nghiệm của một số quốc gia cho thấy cạnh tranh là yếu tố đảm bảo sự thành công cho mỗi doanh nghiệp thành viên cũng như cả tập đoàn. Sự phát triển của mỗi tập đoàn đến một mức độ nào đó hình thành độc quyền với nhiều biểu hiện khác nhau và lúc này cần đến sự can thiệp của Chính phủ. Kiểm soát độc quyền một mặt thúc đẩy cạnh tranh, mặt khác tạo điều kiện cho những doanh nghiệp mới, có cơ hội tham gia thị trường. Bên cạnh đó, Chính phủ chú trọng kiểm

soát các tập đoàn có lợi thế hay độc quyền tự nhiên, hạn chế những tác hại do độc quyền gây ra và những thua thiệt khi tham gia thị trường quốc tế.

Thứ năm, quy mô, số lượng và năng lực quản lý. Bài học từ Trung Quốc cho thấy, xây dựng kế hoạch nhằm xác định số lượng, quy mô của các tập đoàn có ý nghĩa định hướng nhiều hơn là mục tiêu phải đạt. Ngoài những hỗ trợ của Nhà nước, số lượng và quy mô của TĐKT phụ thuộc vào hiện trạng của những doanh nghiệp có quy mô lớn và thực lực của nền kinh tế.

Thứ sáu, tái cơ cấu khu vực kinh tế thuộc SHNN. Cùng với các biện pháp đa dạng hóa sở hữu, tư nhân hóa, xây dựng các TĐKT là biện pháp ưu tiên đối với các quốc gia tiến hành tái cơ cấu khu vực kinh tế thuộc SHNN, nhưng Nhà nước cần nắm giữ một số ngành, lĩnh vực chủ chốt. Biện pháp này một mặt đảm bảo sự kiểm soát nhất định của Nhà nước đối với một số lĩnh vực quan trọng, mặt khác tạo bước đệm cần thiết để lành mạnh hóa tình hình tài chính, nâng cao năng lực quản lý và trình độ nguồn nhân lực... để chúng từng bước lớn mạnh, phù hợp với sự phát triển của kinh tế thị trường.

Như vậy, hình thành và phát triển các TĐKT phải xuất phát từ những điều kiện hiện tại cũng như đặc thù của mỗi nền kinh tế. Bài học kinh nghiệm của một số quốc gia

có ý nghĩa nhất định và cho những gợi ý trong việc hình thành và phát triển TĐKT ở Việt Nam. Cũng như các thực thể kinh doanh khác, mô hình TĐKT sẽ phát triển trong những điều kiện nhất định và chúng từng bước hoàn thiện nhằm thích ứng với sự phát triển của lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất. Vì vậy, phát triển các TĐKT không phải là chỉ tiêu, cũng không phải là phong trào, mà cần căn cứ vào hiện trạng nền kinh tế và thực lực mỗi doanh nghiệp./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Ngọc Bích (2007), "Tập đoàn: tổ chức và điều hành", *Thời báo kinh tế Sài Gòn*, 34, tr.11-12.
2. Bộ Kế hoạch và đầu tư, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương Australian Government, AusAID (2005), *Hội thảo kinh nghiệm quốc tế về tập đoàn kinh tế*, Hà Nội, 24-25/2/2005.
3. Trần Tiến Cường (2005), *Tập đoàn kinh tế lý luận và kinh nghiệm quốc tế ứng dụng vào Việt Nam*, Nxb Giao thông vận tải, Hà Nội.
4. Hội đồng Lý luận trung ương (2000), *Đề tài khoa học cấp nhà nước KX 06-05: bản chất, đặc điểm và vai trò của các công ty xuyên quốc gia và đa quốc gia trên thế giới*, Tổng quan khoa học, Hà Nội.
5. Hà Linh (2005), "Alan G.Lafley - Sự trở dậy của tập đoàn P&G", *Thời báo Kinh tế Việt Nam*, số 250, ngày 16-12-2005, tr. 15.
6. Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương – UNDP VIE01/012 (2004), *Chính sách phát triển kinh tế kinh nghiệm và bài học của Trung Quốc*, Nxb Giao thông vận tải, Tập II, Hà Nội.