

# Tập đoàn kinh tế: một số vấn đề lý luận và thực tiễn

DOÀN HỮU TUỆ

Tại nhiều nước trên thế giới, tập đoàn kinh tế (TĐKT) đã có bề dày lịch sử phát triển từ hàng trăm năm nay. Thực tế cho thấy các TĐKT là một trong những nhân tố quan trọng thúc đẩy và góp phần phát triển nền kinh tế quốc dân ở nhiều nước. Tuy nhiên, ở Việt Nam, khái niệm TĐKT mới chỉ được nhắc đến nhiều trong thập niên cuối của thế kỷ trước. Cũng có lẽ vì thế mà những nghiên cứu về TĐKT ở nước ta - cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn - vẫn còn rất hạn chế. Nhiều vấn đề về TĐKT vẫn chưa được lý giải một cách thỏa đáng. Trong bài viết này, tác giả không có tham vọng lý giải tất cả những vấn đề đặt ra, mà chỉ mong muốn chia sẻ một số kết quả nghiên cứu ban đầu về lý luận và thực tiễn liên quan đến TĐKT, với mục đích trao đổi thông tin và thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, các nhà hoạch định chính sách cùng đồng đạo độc giả.

## 1. Nhận thức chung về tập đoàn kinh tế

Hiện có rất nhiều định nghĩa khác nhau về "Tập đoàn kinh tế" nhưng chưa có một định nghĩa nào được xem là chuẩn mực. Tại các nước Tây Âu và Bắc Mỹ, khi nói đến "Tập đoàn kinh tế" người ta thường sử dụng các từ: "Consortium", "Conglomerate", "Cartel", "Trust", "Alliance", "Syndicate" hay "Group". Ở châu Á, trong khi người Nhật gọi TĐKT là "Keiretsu" hoặc "Zaibatsu" thì người Hàn Quốc lại gọi là "Cheabol"; còn ở Trung Quốc, cụm từ "Jituan Gongsì" được sử dụng để chỉ khái niệm này (chính xác hơn là Tổng công ty).

Mặc dù về mặt ngôn ngữ, tùy theo từng nước, người ta có thể dùng nhiều từ khác nhau để nói về khái niệm TĐKT, song trên thực tế, việc sử dụng từ ngữ lại phụ thuộc

vào nguồn gốc xuất xứ và tính chất đặc trưng của từng loại TĐKT; ví dụ:

Xét về phương diện ngôn ngữ, "Consortium" là một từ gốc Latin có nghĩa là "đôi tác, hiệp hội hoặc hội", được sử dụng để chỉ sự tập hợp của 2 hay nhiều thực thể nhằm mục đích tham gia vào một hoạt động chung hoặc đóng góp nguồn lực để đạt được mục tiêu chung. Khi tham gia vào một *Consortium*, các công ty vẫn giữ nguyên tư cách pháp nhân độc lập của mình. Thông thường, vai trò kiểm soát của *Consortium* đối với các công ty thành viên chủ yếu giới hạn trong các hoạt động chung của cả tập đoàn, đặc biệt là việc phân phối lợi nhuận. Sự ra đời của một *Consortium* được xác lập trên cơ sở hợp đồng, trong đó quy định rõ các quyền và nghĩa vụ của từng công ty thành viên tham gia *Consortium*.

Trong tiếng Anh, "Cartel" cũng rất hay được sử dụng để chỉ khái niệm "Tập đoàn kinh tế". *Cartel* là một nhóm các nhà sản xuất độc lập có cùng mục đích là tăng lợi nhuận chung bằng cách kiểm soát giá cả, hạn chế cung ứng hàng hóa, hoặc các biện pháp hạn chế khác. Đặc trưng tiêu biểu trong hoạt động của *Cartel* là việc kiểm soát giá bán hàng hóa, dịch vụ nhưng cũng có một số *Cartel* được tổ chức nhằm kiểm soát giá mua nguyên vật liệu đầu vào. Tại nhiều nước, mặc dù bị cấm bởi luật chống phá giá (*Antitrust law*); nhưng nhiều *Cartel* vẫn tiếp tục tồn tại trên phạm vi quốc gia và quốc tế, dưới hình thức ngầm hoặc công khai, chính thức hoặc không chính thức. Cũng cần lưu ý rằng, theo khái niệm này thì một tổ chức đơn lẻ nắm giữ thế độc quyền không phải là một *Cartel*, dù rằng có thể nó lạm dụng sự

---

Đoàn Hữu Tuệ, Ths, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

độc quyền bằng cách khác. *Cartel* thường có mặt tại những thị trường bị chi phối mạnh bởi một số loại hàng hóa nhất định, nơi có ít người bán và thường đòi hỏi những sản phẩm có tính đồng nhất cao.

- Trong khi đó, các từ/cụm từ như “*Group*”, “*Business group*”, “*Corporate group*”, hay “*Alliance*” thường ám chỉ hình thức TĐKT được tổ chức trên cơ sở kết hợp tính đặc thù của tổ chức kinh tế với cơ chế thị trường: về đặc trưng, đó là một nhóm công ty có tư cách pháp nhân riêng biệt, nhưng lại có mối quan hệ liên kết về phương diện quản lý. Mối quan hệ giữa các công ty trong một TĐKT có thể là chính thức hoặc không chính thức. Khi tồn tại như là một thực thể có tư cách pháp nhân, thì TĐKT lại được gọi là Conglomerate và/hoặc Holding company<sup>1</sup>.

Các nhà kinh tế học cũng đã đưa ra nhiều định nghĩa về TĐKT; ví dụ: “*Tập đoàn kinh tế là một tập hợp các công ty hoạt động kinh doanh trên các thị trường khác nhau dưới sự kiểm soát về tài chính hoặc quản trị chung, trong đó các thành viên của chúng ràng buộc với nhau bằng các mối quan hệ tin cậy lẫn nhau trên cơ sở sắc tộc hoặc bồi cảnh thương mại*” (Leff, 1978); “*Tập đoàn kinh tế là một hệ thống công ty hợp tác thường xuyên với nhau trong một thời gian dài*” (Powell & Smith-Doesrr, 1934); “*Tập đoàn kinh tế dựa trên hoạt động cung ứng sản phẩm dịch vụ thông qua mối ràng buộc trung gian, một mặt ngăn ngừa sự liên minh ngắn hạn ràng buộc đơn thuần giữa các công ty, mặt khác ngăn ngừa một nhóm công ty sát nhập với nhau thành một tổ chức duy nhất*” (Granovette, 1994). Bên cạnh đó, các công trình nghiên cứu cũng đã chỉ ra một cách rõ ràng rằng các TĐKT có thể dựa trên các kiểu liên minh khác nhau như: quan hệ ngân hàng (Frank & Myer, 1994; Kojima, 1998); sự phối hợp chặt chẽ giữa các ban giám đốc (Mizruchi & Galaskiewicz, 1993); các liên minh chủ sở hữu (Kim, 1991); chia sẻ thông tin (Japelli & Pagano, 1993); các liên doanh (Bergluwf & Perotti, 1994); và các liên minh kiểu Cartel (Green & Porter,

1984). Các công trình nghiên cứu cũng cho thấy rằng các TĐKT có cấu trúc khác nhau tùy theo mô hình hệ thống quản trị doanh nghiệp. Ví dụ, các Keiretsu của người Nhật được tổ chức hoặc là theo chiều dọc hoặc là theo chiều ngang và phát triển tùy theo các ngành nghề. Các Keiretsu thường gồm một ngân hàng, một công ty mẹ hoặc một công ty thương mại và một nhóm gồm các hãng sản xuất (Lincoln et al. 1992). Ngược lại, các Chaebol của người Hàn Quốc thường được kiểm soát bởi một gia đình hoặc một nhóm ít gia đình và được tổ chức thống nhất theo chiều dọc (Kim 1991). Các TĐKT ở Đài Loan (được gọi là “*Guanxiqiuie*”) lại thường có quy mô nhỏ, liên kết lỏng lẻo giữa các thực thể với phong cách quản lý nặng về lý thuyết, trái ngược với phong cách độc đoán, gia trưởng thường thấy ở Hàn Quốc và Nhật Bản (Fields, 1995). Các TĐKT ở Trung Quốc lại phát triển theo cấu trúc riêng biệt: đó là các TĐKT đa ngành quy mô lớn, có mối ràng buộc chặt chẽ với Nhà nước chứ không phải với các gia đình riêng biệt như ở Hàn Quốc (Keister, 1999). Đa số các nghiên cứu này được thực hiện tại các quốc gia có nền kinh tế thị trường mới nổi. Mới đây, các TĐKT tại các nước như Thụy Điển và Đức đã trải qua nhiều thay đổi lớn về cơ cấu tổ chức; trong đó, quan hệ sở hữu đan xen và cấu trúc hình kim tự tháp dần biến mất.

1. Holding company (công ty nắm giữ vốn) hay Parent company (Công ty mẹ) là công ty sở hữu số cổ phiếu có quyền biểu quyết đủ để nắm quyền kiểm soát và quản lý hoạt động của một doanh nghiệp khác thông qua việc gián tiếp tác động hoặc trực tiếp bầu ra hội đồng quản trị của công ty đó. Nói đúng hơn, thuật ngữ “holding company” có thể được sử dụng để ám chỉ bất cứ công ty nào nắm giữ đa số cổ phần của một công ty khác. Tuy nhiên, điều đó chỉ có thể áp dụng nếu lý do tồn tại duy nhất của công ty mẹ là để nắm giữ cổ phần trong các công ty khác. Mặc dù vậy, thông thường thuật ngữ này dùng để nói về những doanh nghiệp không tự sản xuất hàng hoá hoặc dịch vụ, nhưng đúng hơn là mục đích duy nhất của nó là nắm giữ cổ phần của các công ty khác (hoặc nắm giữ toàn bộ công ty khác). Hoạt động của Holding company giúp giảm thiểu rủi ro cho các chủ sở hữu, đồng thời tạo thuận lợi cho việc sở hữu và kiểm soát một số công ty khác nhau.

Các TĐKT thường hoạt động đa ngành nghề và huy động được nhiều nguồn lực từ những đối tượng có mối liên kết chặt chẽ, tin cậy lẫn nhau. Các TĐKT thường sản xuất và đầu tư vào nhiều thị trường sản phẩm hơn là đầu tư vào một dòng sản phẩm đơn lẻ. Ví dụ, một TĐKT có thể hoạt động trong nhiều lĩnh vực rộng lớn như dệt may, xi- măng, sắt thép, khai khoáng,... Ngoài ra, những TĐKT lớn còn có thể sở hữu những ngân hàng riêng và thực hiện các chức năng chủ yếu của thị trường vốn. Trên thực tế, các TĐKT có cơ chế huy động và tập hợp các bí quyết kỹ thuật, kinh doanh cũng như nguồn vốn quy mô lớn, thực hiện các hoạt động kinh doanh hiện đại một cách hiệu quả nhất. Cũng cần nói thêm là bên cạnh các mô hình TĐKT còn có các hình thức liên minh (Alliance), trong đó, có hai hình thức phổ biến là:

- "*Liên minh kinh doanh*" (*Business alliance*): là sự thỏa thuận giữa các công ty, thường là vì mục tiêu giảm thiểu chi phí và tăng cường khả năng cung ứng sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng. Được ràng buộc bởi một thỏa thuận đơn giản với sự chia sẻ các cơ hội và rủi ro một cách công bằng đối với các bên tham gia. Liên minh kinh doanh thường được quản lý bởi một nhóm chuyên trách dự án.

- "*Liên minh chiến lược*" (*Strategic alliance*): là mối quan hệ chính thức vì lợi ích dài hạn được tạo nên bởi hai hay nhiều bên tham gia nhằm theo đuổi một nhóm mục tiêu đã thống nhất, hoặc nhằm đáp ứng các nhu cầu kinh doanh trọng yếu mà vẫn giữ được tính độc lập về tổ chức. Các bên tham gia hợp tác với nhau trong các hoạt động kinh doanh với nguyên tắc mỗi một bên đóng góp những thế mạnh và khả năng của mình vào trong quá trình hợp tác. Liên minh chiến lược có thể mang lại cho các doanh nghiệp các lợi ích cơ bản như: (i) tăng vốn đầu tư cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm (đổi mới); (ii) giảm thời gian thâm nhập thị trường và chu kỳ sống của sản phẩm (sức ép về thời gian); (iii) khả năng đóng góp các kỹ năng và tài sản bổ

sung mà không một công ty nào có thể dễ dàng tự mình phát triển; (iv) tiếp cận với các kiến thức và kinh nghiệm từ bên ngoài (chuyển giao công nghệ); (v) nhanh chóng đạt được quy mô, khối lượng và tạo đà phát triển (kinh tế nhờ quy mô- lớn hơn sẽ tốt hơn); (vi) mở rộng các kênh phân phối và thị trường quốc tế (đi vào thị trường nước ngoài); (vii) tạo uy tín trong ngành nghề và nâng cao nhận thức về thương hiệu; (viii) cung cấp các giá trị gia tăng cho khách hàng; (ix) thiết lập các chuẩn mực công nghệ đối với ngành nghề mà công ty sẽ được hưởng lợi. Các liên minh chiến lược có thể được thực hiện dưới mọi hình thức và quy mô, từ hình thức hợp đồng cho đến các hình thức cổ phần. Dù ở hình thức nào thì liên minh chiến lược cũng được xem là sự kết hợp sức mạnh và nguồn lực trong một giai đoạn nhất định hoặc không xác định nhằm đạt được mục tiêu chung của các doanh nghiệp.

Từ những nội dung trình bày trên đây, có thể tóm tắt khái niệm về tập đoàn kinh tế như sau: "*TĐKT là tổ hợp các công ty có mối quan hệ sở hữu chéo; có quan hệ mật thiết về chiến lược, thị trường hay sản phẩm; có mối liên kết trong hoạt động kinh doanh nhằm tập hợp và chia sẻ các nguồn lực nhằm tăng cường khả năng tích tụ tài sản, nâng cao năng lực cạnh tranh, tối đa hóa lợi nhuận và đạt được các mục tiêu chung. Trên cơ sở đó, TĐKT có các đặc trưng cơ bản như: (i) Có phạm vi hoạt động lớn trong một hoặc nhiều quốc gia; (ii) Có quy mô lớn về nguồn vốn, nhân lực và doanh số hoạt động; (iii) Có hình thức sở hữu hỗn hợp, trong đó có một chủ thể đóng vai trò chi phối; (iv) Cơ cấu tổ chức phức tạp; (v) Hoạt động đa ngành nghề, đa lĩnh vực nhưng thường có một ngành, nghề chủ đạo*".

## **2. Một số mô hình TĐKT tiêu biểu ở Châu Á**

### **2.1. Mô hình Keiretsu ở Nhật Bản**

Keiretsu nguyên mẫu xuất hiện ở Nhật Bản trong thời kỳ "phát triển thần kỳ của

nền kinh tế” tiếp sau Chiến tranh Thế giới lần thứ II. Trước khi Nhật Bản đầu hàng đồng minh, nền công nghiệp bị kiểm soát bởi các tập đoàn lớn (được gọi là các Zaibatsu). Về sau trong những năm 40 của thế kỷ XX, các liên minh (Alliance) đã phá bỏ các Zaibatsu, nhưng các công ty được thành lập từ việc phá bỏ các Zaibatsu lại liên kết với nhau thông qua việc mua cổ phần để hình thành nên các liên minh liên kết theo chiều ngang giữa nhiều ngành nghề khác nhau. Mỗi Keiretsu lớn thường lấy một ngân hàng làm trung tâm, ngân hàng này cung cấp tín dụng cho các công ty thành viên của Keiretsu và nắm giữ vị thế về vốn trong các công ty. Mỗi một ngân hàng trung tâm có vai trò kiểm soát rất lớn đối với các công ty trong Keiretsu và hành động với tư cách là một tổ chức giám sát và hỗ trợ tài chính trong các trường hợp khẩn cấp. Một trong những tác động của cơ cấu này là giảm thiểu sự hiện diện của những người tiếp quản đối lập ở Nhật Bản, bởi vì không một thực thể kinh doanh nào muốn đối đầu với sức mạnh kinh tế của các ngân hàng.

Trên thực tế có hai loại Keiretsu: Keiretsu liên kết dọc và Keiretsu liên kết ngang. Trong khi Keiretsu liên kết dọc là điển hình của tổ chức và mối quan hệ như trong một công ty (từ khâu sản xuất, cung ứng nguyên vật liệu đến tiêu thụ sản phẩm trong một ngành nghề nhất định), thì Keiretsu liên kết ngang thể hiện mối quan hệ giữa các thực thể, thông thường xoay quanh một ngân hàng và một công ty thương mại (thường gồm nhiều doanh nghiệp hoạt động trong các ngành nghề khác nhau).

Sau chiến tranh, Nhật Bản có 6 Keiretsu khổng lồ gồm: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Dai - Ichi Kangyo, Fuyo và Sanwa. Mỗi Keiretsu này đều có một hoặc nhiều ngân hàng. Đây đều là các Keiretsu liên kết ngang hoạt động trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau, từ công nghiệp đóng

tàu, luyện kim, xây dựng, hóa chất cho đến thương mại. Do sở hữu cổ phần lẫn nhau và chịu ảnh hưởng của một ngân hàng và công ty thương mại chung, nên các doanh nghiệp trong Keiretsu thường có chiến lược kinh doanh giống nhau, phát huy khả năng hợp tác, tương trợ, đặc biệt là khi gặp khó khăn về tài chính. Bên cạnh đó, các công ty thành viên còn chia sẻ với nhau những bí quyết kinh doanh, kinh nghiệm quản lý và các cách thức tiếp thị, thâm nhập thị trường. Ngoài các tập đoàn khổng lồ này, còn có nhiều công ty thành lập các Keiretsu nhỏ hơn. Ví dụ như Nissan, Hitachi, Hankyo-Toho Group.

Thời kỳ suy thoái của Nhật Bản vào những năm 1990 đã có ảnh hưởng sâu sắc đến các Keiretsu. Nhiều ngân hàng lớn đã chịu sự tác động mạnh mẽ bởi các khoản nợ xấu và buộc phải sáp nhập hoặc đi đến phá sản. Tình trạng này đã làm lu mờ ranh giới giữa các Keiretsu: chẳng hạn như Ngân hàng Sumitomo và Ngân hàng Mitsui đã trở thành Sumitomo Mitsui Banking Corporation vào năm 2001, trong khi Ngân hàng Sanwa (Ngân hàng thuộc Hankyo-Toho Group) trở thành một phần của Ngân hàng Tokyo - Mitsubishi UFJ. Thêm vào đó, nhiều công ty từ bên ngoài hệ thống Keiretsu như Sony đã bắt đầu thực hiện tốt hơn vai trò đối tác trong hệ thống.

Nói chung, các nguyên nhân này đã tạo ra một quan niệm mạnh mẽ trong giới kinh doanh ở Nhật Bản rằng, hệ thống Keiretsu cũ không phải là một mô hình kinh doanh hiệu quả và dẫn đến việc nổi lỏng hoàn toàn các liên minh Keiretsu. Mặc dù vẫn tiếp tục tồn tại, song các Keiretsu không còn sự tập trung hay liên kết như trước những năm 1990 nữa.

Trong Keiretsu liên kết dọc, các doanh nghiệp cung cấp nguyên, vật liệu hoạt động như là những vệ tinh xoay quanh các nhà máy sản xuất lớn trên cơ sở chia sẻ về công nghệ, thương hiệu và quy trình tổ chức kinh doanh. Mối liên kết giữa các doanh

ngành này được thiết lập dựa trên lợi ích kinh tế, đồng thời là sự ràng buộc về niềm tin và sự trung thành nên rất bền chặt.

### **2.2- Mô hình Cheabol ở Hàn Quốc**

Vào những năm 80 của thế kỷ XX, nền kinh tế Hàn Quốc đã có bước phát triển vượt bậc. Một trong những nhân tố làm nên những kỳ tích về kinh tế của Hàn Quốc chính là các doanh nghiệp nói chung và các Cheabol nói riêng với những chiến lược kinh doanh hết sức táo bạo và đầy tham vọng. Các Cheabol được hình thành bao gồm nhiều công ty có mối quan hệ liên kết về tài chính, chiến lược kinh doanh và sự điều phối chung trong hoạt động, ví dụ như Samsung, Daewoo hay LG. Nét đặc trưng của các Cheabol là toàn bộ các công ty thành viên thường do một hoặc một số ít gia đình sáng lập và nắm giữ cổ phần chi phối. Vì vậy, việc quản lý điều hành trong các Cheabol thường mang nặng tính gia trưởng, độc đoán và bị chi phối bởi các thành viên trong cùng gia tộc. Điều này có ưu điểm nổi trội như tính quyết đoán cao và khả năng phản ứng nhanh chóng trước những vấn đề sống còn trong hoạt động kinh doanh; song nó cũng có nhược điểm nhất định, đặc biệt là việc xử lý các mối quan hệ giữa các công ty thành viên đều mang nặng cảm tính và sự bảo thủ. Về mặt pháp lý, Cheabol không phải là một thực thể hữu hình. Các hoạt động kinh doanh đều được thực hiện thông qua các công ty thành viên. Tuy nhiên, cái bóng vô hình của Cheabol bao trùm lên mọi hoạt động giao dịch kinh doanh của các công ty thành viên chính là sự thống nhất về chiến lược kinh doanh, sự tập trung và phân bổ các nguồn lực một cách linh hoạt, phù hợp với từng trường hợp cụ thể.

### **2.3. Mô hình Jituan Gongsì ở Trung Quốc**

Bắt đầu từ những năm cuối thế kỷ XX, Trung Quốc đẩy mạnh quá trình tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước có quy mô

nhỏ; đồng thời tập trung các nguồn lực và cả các chính sách ưu đãi nhằm phát triển các tổng công ty thành những tập đoàn đủ mạnh để cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa, đặc biệt là trong các lĩnh vực kinh tế chủ đạo như: công nghiệp luyện kim, đóng tàu, điện tử, viễn thông, phần mềm, dược phẩm... Quá trình này bắt đầu bằng việc sáp nhập các doanh nghiệp nhà nước thành những tổng công ty lớn. Cho đến khi đạt đến một quy mô nhất định nào đó, Tổng công ty sẽ phân quyền kinh doanh cho các doanh nghiệp thành viên nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, điều hành. Tiếp theo là giai đoạn đa dạng hóa sở hữu và hình thức nắm giữ cổ phần đan chéo giữa các doanh nghiệp thành viên thông qua việc cổ phần hóa và giảm dần tỷ lệ cổ phần của Nhà nước. Và cuối cùng là thực hiện các biện pháp thu hút đầu tư vốn và chuyển giao công nghệ từ các đối tác nước ngoài nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh.

Mặc dù đã có những thành công nhất định trong việc chuyển đổi nền kinh tế nói chung và quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước nói riêng, nhưng mô hình liên kết giữa các doanh nghiệp Trung Quốc vẫn chưa thực sự rõ nét, hay nói đúng hơn là cần phải có thêm thời gian để mô hình này hoàn thiện và thể hiện được những ưu thế vượt trội. Mặc dù có những đặc trưng riêng biệt, nhưng mục tiêu của quá trình phát triển các Tổng công ty của Trung Quốc cũng nhằm tạo lập một hệ thống kinh doanh tập hợp nhiều công ty được liên kết chặt chẽ với nhau thông qua việc phân bổ hợp lý, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và thực hiện chung các chiến lược kinh doanh. Về thực chất, các Jituan Gongsì của Trung Quốc có nhiều điểm khá tương đồng với Keiretsu của Nhật Bản, Cheabol của Hàn Quốc hay các Conglomerates của Châu Âu, Châu Mỹ. Tuy nhiên, điều cần lưu ý là quá trình hình thành nên các Jituan Gongsì mang đậm dấu ấn của Nhà nước Trung Quốc, đặc biệt là sự can thiệp

trong giai đoạn đầu tiên cũng như các chính sách hỗ trợ và ưu đãi sau này.

### **3. Vài đặc trưng cơ bản của các TĐKT**

Trên thế giới, các TĐKT có lịch sử hình thành và phát triển từ hàng trăm năm nay. Mặc dù khác nhau về mô hình tổ chức, cơ chế liên kết và lĩnh vực hoạt động nhưng các TĐKT đều có một số đặc trưng cơ bản sau:

- Trước hết, các TĐKT đều có tiềm lực tài chính mạnh, quy mô lớn, phạm vi hoạt động rộng mở ở nhiều nước khác nhau. Các TĐKT thường kinh doanh đa ngành nghề, đa lĩnh vực với những chiến lược chiếm lĩnh thị trường táo bạo và đầy tham vọng. Tuy nhiên, mỗi TĐKT đều lựa chọn và theo đuổi những lĩnh vực đầu tư mũi nhọn phù hợp với thế mạnh và khả năng của mình;

- Về quá trình hình thành, hầu hết các TĐKT ở các nước (trừ Trung Quốc) được hình thành một cách hết sức tự nhiên, xuất phát từ nhu cầu tự thân thông qua các quá trình tái cơ cấu như sáp nhập, mua lại hoặc thôn tính với mục đích liên kết tạo động lực phát triển, nâng cao khả năng cạnh tranh và mở rộng thị trường;

- Về mặt cơ cấu, các TĐKT thường được tổ chức theo một trong 3 hình thức: (i) *mô hình liên kết dọc* (hay còn gọi là mô hình “kim tự tháp”), tức là quyền lực được phân bố tập trung; (ii) *mô hình liên kết ngang* (hay còn gọi là mô hình “mạng lưới”), trong đó quyền lực được phân bố cho các bộ phận cấu thành mạng lưới; (iii) *mô hình liên kết hỗn hợp* (hay còn gọi là mô hình “nhị nguyên”) là sự kết hợp giữa cơ chế quản lý tập trung và cơ chế phân tán quyền lực;

- Về quan hệ sở hữu, các công ty thành viên trong TĐKT nắm giữ cổ phần đan chéo nhau và đây là những mối quan hệ rất phức tạp. Có thể xem đây là một quá trình liên kết vốn dưới nhiều hình thức và cấp độ khác nhau. Do các quan hệ trong TĐKT được hình thành dựa trên nguyên tắc về quyền sở hữu nên các hình thức liên kết càng phức

tạp bao nhiêu thì cơ cấu tổ chức của TĐKT cũng phức tạp bấy nhiêu. Tùy theo quy định pháp luật của từng nước, các ngân hàng có thể tham gia vào TĐKT dưới nhiều hình thức khác nhau như: cổ đông, chủ nợ, cơ quan phát hành chứng khoán cho TĐKT và thậm chí có thể là con nợ. Đây cũng là lý do giải thích tại sao ngân hàng (cùng với công ty thương mại) thường được xem là hạt nhân của TĐKT;

- Về mục tiêu hoạt động, đại đa số các TĐKT đặt mục tiêu lợi nhuận lên hàng đầu. Ví dụ: Airbus- một TĐKT được thành lập năm 1970- là một trong những nhà sản xuất máy bay dân dụng hàng đầu trên thế giới và có mức tăng trưởng lợi nhuận rất cao. Một ví dụ khác về TĐKT đặt mục tiêu lợi nhuận lên trên hàng đầu là khi các ngân hàng liên kết với nhau để cho vay nhằm chia sẻ rủi ro và tối đa hóa lợi nhuận. Trường hợp này thường được gọi là hoạt động cho vay hợp vốn (syndicated loan). Tuy nhiên, cũng có một số ít các TĐKT hoạt động không đặt mục tiêu lợi nhuận lên hàng đầu; ví dụ, “Five Colleges, Inc.” là một trong những TĐKT lâu đời và thành công nhất ở Mỹ hoạt động trong lĩnh vực đào tạo nhân lực;

- Về mô hình tổ chức, nói chung không có một khuôn mẫu cố định nào cho việc phát triển các TĐKT. Tùy theo tính chất, lĩnh vực hoạt động và cả về đặc thù về địa lý, các TĐKT có thể lựa chọn cho mình một mô hình thể chế linh hoạt phù hợp với chiến lược phát triển trong từng giai đoạn. Những năm 80 của thế kỷ XX, mô hình TĐKT của người Nhật được đánh giá rất cao dưới góc độ quản lý nhưng ngày nay nó được xem là không còn phù hợp. Các TĐKT của người Đức vốn được xem là có cơ cấu tổ chức chặt chẽ, nhưng nay cũng bị chỉ trích bởi khả năng thích nghi với môi trường kinh doanh không cao. Các Cheabol của Hàn Quốc từng được đánh giá cao bởi sự kết hợp hài hòa giữa vai trò tác động của Nhà nước và cơ chế vận hành của thị trường; tuy nhiên, cuộc khủng hoảng tài chính năm 1997 đã làm bộc

lộ những yếu kém trong phong cách quản lý nặng tính gia đình trị, thiếu sự chặt chẽ dẫn đến thất thoát về tài chính. Hiện nay, mô hình TĐKT của người Mỹ đang được đánh giá cao về sự năng động và khả năng thích ứng cao với những thay đổi của môi trường kinh tế.

#### **4. Xu thế tất yếu của việc hình thành TĐKT ở Việt Nam và một số đề xuất bước đầu**

##### **4.1. Xu thế tất yếu của việc hình thành TĐKT ở Việt Nam**

Với việc chính thức trở thành thành viên của WTO, Việt Nam đang đứng trước vận hội lớn để đẩy nhanh tốc độ phát triển kinh tế và hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Bối cảnh mới đòi hỏi sự phát triển kinh tế không chỉ dừng lại ở việc nâng cao tốc độ tăng trưởng, mà còn phải chủ động lựa chọn những chiến lược phát triển kinh tế năng động, phù hợp với đặc thù của nước ta. Có như vậy thì Việt Nam mới có những bước đột phá và tăng tốc trong phát triển kinh tế để đuổi kịp các nước phát triển trong khu vực và trên thế giới. Theo đánh giá của các nhà kinh tế cũng như các nhà đầu tư nước ngoài, Việt Nam là một nước có tiềm năng phát triển rất lớn với các lợi thế như: sự ổn định chính trị - xã hội, những thuận lợi về vị trí địa lý, khí hậu, tài nguyên và đặc biệt là nguồn nhân lực. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là chúng ta cần phải có các biện pháp phù hợp để thu hút được các luồng đầu tư nước ngoài, tận dụng triệt để các lợi thế so sánh để đẩy nhanh tốc độ và chất lượng phát triển kinh tế. Nếu không đánh thức được các tiềm năng thì chúng ta sẽ có nguy cơ tụt hậu so với các nước trong khu vực và quốc tế.

Chúng ta đang trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong bối cảnh hội nhập kinh tế; dưới tác động của toàn cầu hóa về kinh tế và áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt không chỉ từ trong nước mà còn từ các yếu tố nước ngoài. Vì vậy, việc

tổ chức, sắp xếp lại các công ty có quy mô nhỏ lẻ, hoạt động manh mún và kém hiệu quả thành những doanh nghiệp lớn có đủ tiềm năng cạnh tranh sòng phẳng với các doanh nghiệp nước ngoài ngày càng xuất hiện nhiều ở Việt Nam là một xu thế tất yếu. Trong xu thế phát triển nền kinh tế tri thức, việc áp dụng các thành tựu khoa học công nghệ và việc đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực có trình độ cao đóng vai trò hết sức quan trọng trong các doanh nghiệp. Vì vậy, chỉ những doanh nghiệp có quy mô lớn, tiềm lực kinh tế mạnh, hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực mới có thể tận dụng được các lợi thế để phát triển bền vững.

Đảng và Nhà nước ta luôn kiên định với chủ trương xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng XHCN. Như vậy, mặc dù nền kinh tế Việt Nam có những bản sắc riêng nhưng vẫn phải tuân theo những quy luật và bản chất của cơ chế thị trường; trong đó quy luật cung cầu và quy luật cạnh tranh là những đặc trưng cơ bản. Mỗi một thực thể tham gia vào nền kinh tế đều phải tuân theo những quy luật "bất biến" của nền kinh tế thị trường; trong đó, quy luật cạnh tranh có tác động rất lớn đến việc xác định chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp. Yêu cầu về tích tụ và tập trung vốn vào các hoạt động sản xuất kinh doanh tất yếu dẫn đến việc hình thành TĐKT hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực trong phạm vi rộng lớn tầm quốc gia và quốc tế.

Mặt khác, trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới, dưới áp lực cạnh tranh gay gắt đến từ bên ngoài, các doanh nghiệp Việt Nam vốn có tiềm lực nhỏ bé, năng lực quản lý còn nhiều hạn chế, khả năng chiếm lĩnh thị trường còn kém. Do đó, vai trò chủ động của Nhà nước trong việc hình thành các TĐKT là hết sức cần thiết và hoàn toàn phù hợp với xu thế phát triển của một nền kinh tế chuyển đổi có bối cảnh đặc thù như ở nước ta.

Trên thực tế, ý tưởng xây dựng các TĐKT ở nước ta đã manh nha từ năm 1994 với việc

ban hành Quyết định số 91 của Thủ tướng Chính phủ. Về vấn đề này, Nghị quyết Hội nghị TƯ lần 3 (Khoá IX) xác định rõ: *“Hình thành một số tập đoàn kinh tế mạnh trên cơ sở các tổng công ty nhà nước, có sự tham gia của các thành phần kinh tế, kinh doanh đa ngành, trong đó có ngành kinh doanh chính, chuyên môn hóa cao và giữ vai trò chi phối lớn trong nền kinh tế quốc dân, có quy mô rất lớn về vốn, hoạt động cả trong và ngoài nước, có trình độ công nghệ cao và quản lý hiện đại, có sự gắn kết trực tiếp, chặt chẽ giữa khoa học công nghệ, đào tạo, nghiên cứu triển khai với sản xuất kinh doanh”*. Có thể nói đây là những định hướng hết sức căn bản của việc hình thành các TĐKT trên cơ sở tổ chức lại các tổng công ty nhà nước.

Thực hiện chủ trương của Đảng, từ năm 2005 đến nay, một số TĐKT đã được thành lập theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ như: Tập đoàn Bưu chính - Viễn thông, Tập đoàn Than - Khoáng sản, Tập đoàn Dầu khí, Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt, Tập đoàn Dệt may, Tập đoàn Điện lực, Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy... Theo đó, các TĐKT này *“là công ty nhà nước, có tư cách pháp nhân”*. Về cơ cấu quản lý và điều hành, các tập đoàn có Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc. Về cơ cấu tổ chức, các tập đoàn có công ty mẹ và các công ty con.

Như vậy, các TĐKT đầu tiên ở nước ta chủ yếu được hình thành trên cơ sở tổ chức lại các tổng công ty nhà nước. Xu hướng này phần nào xuất phát từ tình trạng hoạt động kém hiệu quả của các tổng công ty nhà nước và phù hợp với quy luật vận hành của nền kinh tế thị trường, nhất là trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, dưới tác động mạnh mẽ của toàn cầu hóa. Tuy nhiên, có một số ý kiến cho rằng việc thành lập các TĐKT bằng các quyết định hành chính ở nước ta trong thời gian qua là không phù hợp với thông lệ ở các nước trên thế giới, thậm chí có người ví việc thành lập các

TĐKT trên cơ sở tổ chức lại các tổng công ty nhà nước là thay *“binh mới”* trong khi vẫn là *“rượu cũ”*. Theo quan điểm cá nhân, chúng tôi cho rằng những ý kiến nói trên không phải là không có lý nhưng có phần chưa thỏa đáng và còn phiến diện. Thực tế cho thấy, để giải quyết các vấn đề cụ thể, mỗi một quốc gia đều có thể lựa chọn cho mình một giải pháp phù hợp với đặc điểm tình hình kinh tế, chính trị, xã hội và trình độ phát triển của đất nước. Trong bối cảnh kinh tế nước ta, nếu để các doanh nghiệp tự liên kết với nhau như ở các nước thì có lẽ còn lâu chúng ta mới có được những TĐKT mạnh. Nhận định này xuất phát từ nhiều lý do: trước hết, như đã nêu trên, TĐKT vẫn là một khái niệm mới mẻ ở nước ta và trên thực tế thì chúng ta chưa có những công trình nghiên cứu chuyên sâu về TĐKT. Bên cạnh đó, tư tưởng *“mạnh ai người nấy chạy”*, *“đèn nhà ai rạng nhà nấy”* vẫn còn ăn sâu trong văn hóa kinh doanh của người Việt, nên việc các công ty tự liên kết với nhau thành những TĐKT chắc chắn không phải là chuyện dễ dàng. Hơn nữa, cho đến nay khuôn khổ pháp lý kinh tế nói chung và các vấn đề về TĐKT nói riêng vẫn chưa hoàn thiện, nên việc điều chỉnh các mối quan hệ của các chủ thể trong TĐKT còn rất nhiều vướng mắc.

Cho đến nay, vẫn còn quá sớm để có thể đánh giá những kết quả đạt được của các TĐKT được Chính phủ thành lập trong thời gian qua. Tuy nhiên, có thể xem đây như một luồng sinh khí mới bước đầu mang lại những dấu hiệu rất khả quan trong quá trình tái cơ cấu các doanh nghiệp nhà nước và góp phần làm thay đổi bộ mặt của các tổng công ty nhà nước trước đây.

#### **4.2. Một số đề xuất liên quan đến việc hình thành và phát triển các TĐKT ở nước ta trong thời gian tới**

Để góp phần phát triển các TĐKT mang lại những hiệu quả thiết thực và phù hợp với đặc thù của nền kinh tế Việt Nam, cần phải



lưu ý tới một số vấn đề mang tính định hướng sau đây:

- Trước hết, cần khẳng định rằng việc Chính phủ ra các quyết định thành lập các TĐKT trong thời gian qua là hết sức cần thiết nhằm thúc đẩy phát triển các TĐKT thuộc các ngành và lĩnh vực trọng yếu của nền kinh tế. Tuy nhiên, cần phải có một khoảng thời gian nhất định để đánh giá về những kết quả đã đạt được lẫn những tồn tại, yếu kém trong hoạt động của các TĐKT này nhằm rút ra những bài học kinh nghiệm và tìm ra được một hướng đi phù hợp cho các TĐKT nói chung và các TĐKT thuộc sở hữu của Nhà nước nói riêng. Đẩy mạnh quá trình hình thành các TĐKT là cần thiết nhưng không nên nóng vội và tránh hiện tượng “mốt” thành lập TĐKT. Về lâu dài, việc hình thành các TĐKT cần tuân thủ nguyên tắc tự nguyện, tự chủ và nhu cầu nội tại của các doanh nghiệp hơn là ý chí chủ quan của các cấp quản lý. Nhà nước chỉ nên đóng vai trò hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi bằng các cơ chế chính sách chứ không nên can thiệp bằng các biện pháp hành chính vào quá trình hình thành các TĐKT như hiện nay;

- Việc hình thành các TĐKT là nhằm tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực và lợi thế của doanh nghiệp trên cơ sở tận dụng sức mạnh liên kết giữa chúng chứ không phải là nhằm tạo ra một vỏ bọc hào nhoáng, “hoành tráng”. Việc quản trị một TĐKT với quy mô lớn với nhiều mối quan hệ chằng chịt, đan xen là một trong những thách thức đặt ra với các nhà quản trị doanh nghiệp. Vì vậy, bản thân các nhà quản trị doanh nghiệp cần có sự chuẩn bị chu đáo về cả mặt kiến thức lẫn bản lĩnh kinh doanh để có thể đảm đương được vai trò của mình trong cuộc bút phá mới. Có thể nói một cách ví von rằng việc quản trị điều hành một công ty giống như việc bơi thuyền trên sông; trong khi việc quản trị, điều hành một TĐKT có thể ví với việc lái một con tàu viễn dương. Nó đòi hỏi người thuyền trưởng - ngoài sự thông hiểu về kiến thức hàng hải

- còn phải có một bản lĩnh vững vàng, sự năng động, nhạy bén và khả năng ứng phó để sẵn sàng đương đầu với các thách thức trong suốt hành trình trên đại dương;

- Các TĐKT cần được tự chủ hoàn toàn trong việc quyết định chiến lược sản xuất kinh doanh, tức là được toàn quyền chủ động trong việc xác định các mục tiêu, định hướng và các giải pháp thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu đề ra. Vì vậy, Nhà nước cần tôn trọng quyền tự chủ đó của các TĐKT và tránh can thiệp vào hoạt động sản xuất kinh doanh của các TĐKT. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng cần có các chính sách linh hoạt và phù hợp với từng thời kỳ nhằm tạo điều kiện cho các TĐKT tự nhân được hình thành và hoạt động trong một sân chơi bình đẳng. Hơn nữa, Nhà nước cần có cơ chế khuyến khích các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế đầu tư đan xen với nhau nhằm phát huy thế mạnh, chia sẻ rủi ro và tăng cường khả năng cạnh tranh của các TĐKT trong nước với các TĐKT nước ngoài trong bối cảnh Việt Nam hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế thế giới;

- Theo Luật Doanh nghiệp (mới) có hiệu lực từ ngày 01-7-2006: “*TĐKT là nhóm công ty có quy mô lớn. Chính phủ quy định, hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế*” (Điều 149). Tuy nhiên, cho đến nay, Chính phủ vẫn chưa có quy định, hướng dẫn cụ thể về tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của TĐKT. Đây cũng là một trong những khó khăn vướng mắc làm cản trở sự ra đời của các TĐKT tư nhân. Vì vậy, để tạo điều kiện cho các TĐKT ra đời và phát triển, Chính phủ cần gấp rút hoàn thiện các quy định về tổ chức và hoạt động của TĐKT. Như đã nói ở trên, các mối quan hệ sở hữu cũng như hoạt động kinh doanh của các TĐKT là rất đa dạng và phức tạp. Vì vậy, khi xây dựng các quy định này, chúng ta cần nghiên cứu, học tập kinh nghiệm quốc tế và vận dụng một cách phù hợp với điều kiện thực tiễn ở Việt Nam;

- Chính phủ cần chỉ đạo các bộ, ngành liên quan tiến hành thực hiện việc đánh giá ban đầu về những kết quả hoạt động của các TĐKT trong thời gian qua nhằm phát hiện những ưu, nhược điểm của mô hình kinh doanh mới này và đúc rút được những bài học kinh nghiệm; đồng thời thực hiện nghiên cứu một cách toàn diện về các mô hình TĐKT tiêu biểu trên thế giới để có thể tìm ra một (hoặc một số) mô hình TĐKT phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội của nước ta. Bên cạnh đó, Chính phủ cần xây dựng chiến lược tổng thể về phát triển các TĐKT nhằm định hướng và tạo điều kiện thuận lợi cho các TĐKT thuộc mọi thành phần kinh tế hình thành và phát triển;

- Cần xây dựng các chương trình đào tạo đội ngũ cán bộ quản trị, điều hành cho các TĐKT. Có thể nói rằng cho đến nay, đào tạo về quản trị điều hành doanh nghiệp nói chung và quản trị TĐKT nói riêng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. Các chương trình đào tạo của chúng ta vẫn còn mang nặng tính lý thuyết và xem nhẹ phần thực tiễn. Vì vậy, giải pháp trước mắt là cần thiết lập các chương trình liên kết với nước ngoài trong việc đào tạo đội ngũ nhân sự quản trị, điều hành TĐKT; trong đó, cần coi trọng cả mặt lý thuyết lẫn thực hành nhằm đáp ứng nhu cầu “đi tắt, đón đầu” trong việc chuẩn bị nguồn nhân lực cho các TĐKT đã, đang và sẽ hình thành trong tương lai.

Nếu có sự quan tâm thỏa đáng của Nhà nước và sự chuẩn bị chu đáo của bản thân các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế, chắc chắn chúng ta sẽ hình thành được những TĐKT tầm cỡ, đủ khả năng làm

đối tác và cạnh tranh sòng phẳng với các TĐKT trong khu vực và trên thế giới. Các TĐKT sẽ là một trong những nhân tố hết sức quan trọng trong việc đưa nước ta vào một kỷ nguyên mới: kỷ nguyên công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế nhằm thực hiện mục tiêu “Dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ văn minh”./.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

- 1) *Corporate Restructuring and Governance in East Asia*, Magdi Iskander, Gerald Meyerman, Dale F. Gray & Sean Hagan, Quarterly magazine of the IMF March 1999, Volume 36, Number 1;
- 2) *Chaebol Restructuring Will Be Key Determinant to Whether Market Loses or Gains Momentum from Here on Out*, CFA, 12/1988;
- 3) *The History of Corporate Ownership in Japan*, Morck & Nakamura, 2003;
- 4) *Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?*, Tarun Khanna & Yishay Yafeh, ECGI, Finance Working Paper No. 92/2005;
- 5) *Asian Management Systems: Japanese and Korean Styles of Business*, Min Chen, London, 1995;
- 6) *Asian Business Networks*, Gary G. Hamilton (Ed), Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1996;
- 7) *Business Networks in Asia: Promises, Doubts, and Perspectives*, Quorum Books, London, Connecticut, 1999;
- 8) *Các công ty xuyên quốc gia trước ngưỡng cửa của thế kỷ XXI*, Lê Văn Sang, Trần Quang Lâm, Nxb Chính trị quốc gia, HN, 1996;
- 9) *Thành lập và quản lý các tập đoàn kinh doanh ở Việt Nam*, Nguyễn Đình Phan (Chủ biên), Nxb Chính trị quốc gia, HN, 1996.