

# Kinh nghiệm của các tập đoàn kinh tế trên thế giới và gợi ý cho sự phát triển tập đoàn kinh tế Việt Nam

Thanh Kim Huệ

Lê Danh Lượng

Học viện Ngân hàng- Phân viện Bắc Ninh

Sau 30 năm đổi mới, Việt Nam đang đứng trước nhiều cơ hội đồng thời cũng phải đối mặt với không ít thách thức để phát triển. Vấn đề chuyển đổi mô hình tăng trưởng chủ yếu theo chiều rộng sang phát triển theo chiều sâu là nhu cầu cấp bách đặt ra đối với nền kinh tế Việt Nam. Nó đòi hỏi phải tái cơ cấu lại toàn bộ nền kinh tế theo hướng hình thành và phát triển các TĐKT phù hợp với cơ chế thị trường là một đòi hỏi khách quan đối với nước ta. Bài viết tìm hiểu về những bài học kinh nghiệm trong đó có những thành công và thất bại của các TĐKT ở các quốc gia: Mỹ, Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài Loan, Nhật Bản. Qua những bài học này đưa ra những gợi ý phát triển các TĐKT Việt Nam trong tiến trình tái cơ cấu nền kinh tế hiện nay.

## 1. Những kinh nghiệm rút ra từ nghiên cứu mô hình TĐKT

Nghiên cứu mô hình TĐKT của một số quốc gia: Mỹ, Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài Loan, Nhật Bản có thể rút ra các bài học kinh nghiệm sau:

- Về phương thức quản lý: Đa phần các TĐKT thực hiện chính sách quản lý theo kiểu phi tập trung hóa. Có một Ban quản trị chung để quản lý TĐ và trụ sở thường nằm ở công ty mẹ. Ban quản trị được hình thành theo nguyên tắc số vốn cổ đông đóng góp của các thành viên. Ban quản trị tập đoàn chỉ kiểm soát về mặt tài chính, chiến lược đầu tư thông qua sử dụng các đòn bẩy kinh tế, còn các thành viên hoàn toàn tự chủ trong quyết định hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Ở các công ty thành viên cũng có Ban quản trị và Ban giám đốc riêng để lãnh đạo quản lý và điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Kiểu quản lý này vừa phát huy được tính năng động tự chủ của các công ty thành viên, vừa tạo sự thống nhất chung trong TĐKT.

- Về cơ cấu và mối quan hệ liên kết kinh tế: TĐKT được coi là một hình thức tổ chức kinh tế lỏng vì phần lớn không có tư cách pháp nhân. Trong TĐKT luôn có một công ty mẹ và các công ty con thành viên. Các công ty thành viên vẫn có tính độc lập về mặt pháp lý. Mối quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty thành viên dựa trên mối quan hệ liên kết về lợi ích kinh tế được điều khiển bởi các hợp đồng hoặc thỏa thuận kinh tế. Những hợp đồng hay thỏa thuận kinh tế này là cơ sở cho sự phối hợp hành động và phát huy sức mạnh chung của tập đoàn tạo ra một tổ chức thống nhất hùng mạnh

- Về chiến lược kinh doanh: Chiến lược kinh doanh của các TĐKT khác nhau là khác nhau, nó phụ thuộc vào môi trường kinh doanh thay đổi trong từng giai

đoạn. Chiến lược kinh doanh của các TĐKT thành công thường dựa vào những căn cứ cơ bản sau:

+ Nghiên cứu phân tích thị trường và nhận biết được xu hướng thay đổi của thị trường.

+ Giữa chiến lược kinh doanh của tập đoàn với chính sách phát triển kinh tế của Chính phủ (của quốc gia) có sự gắn bó chặt chẽ

+ Nghiên cứu tình hình cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước.

Nguyên tắc trong kinh doanh của các TĐKT là tối đa hóa lợi nhuận. Song, vấn đề cạnh tranh trong nội bộ các thành viên được hạn chế tới mức tối đa. Các công ty thành viên trong TĐKT được quyền tự lựa chọn đối với việc sử dụng nguồn vốn đầu tư và lợi nhuận thu được từ nguồn vốn đó.

## 2. Kinh nghiệm thất bại của các TĐKT trên thế giới

Trên thế giới có không ít các TĐKT hùng mạnh đã thất bại, và đây là những bài học kinh nghiệm quý báu cho các TĐKT ở Việt Nam- đang ở giai đoạn hình thành và phát triển.

Nhật bản nổi tiếng với các tập đoàn công nghiệp mạnh về công nghệ và chất lượng, trong thời gian gần đây cũng đang đối mặt với nhiều thất bại. Thất bại đáng bàn nhất là việc Toyota phải thu hồi hàng triệu xe hơi. Các chuyên gia cho rằng, nguyên nhân là do Toyota mong muốn vươn lên vị trí số một thế giới nên đã mở rộng sản xuất mà không kiểm soát chặt chẽ, đồng thời trong quá trình đó, một loạt nhân viên vốn am hiểu về hệ thống sản xuất của hãng đã trở thành đối tượng của việc cơ cấu lại, tinh giản biên chế và phải rời ra đi. Tiếp theo là chính sách tiết kiệm chi phí khắc nghiệt của Toyota đã làm giảm chất lượng sản phẩm, gián tiếp dẫn tới sự cố phải thu hồi hàng triệu xe. Sau những thành công nhất định, các DN Nhật Bản

đường như đã “ngủ quên trên chiến thắng”, đã không tiếp tục cải tiến công nghệ và khai phá thị trường mới, do vậy đã thất bại trước các đối thủ mới năng động hơn như Hàn Quốc và Trung Quốc.

Mỹ là quốc gia phát triển hàng đầu thế giới với các TĐKT tên tuổi nổi tiếng như: Wal-Mart, Microsoft...; song Mỹ cũng là quốc gia nổi tiếng với những vụ phá sản đình đám của các TĐKT lớn. Vào năm 2002, World Com nộp đơn xin bảo hộ phá sản sau khi bị phát giác gian lận kế toán lên tới 11 tỷ USD. Cuối năm 2001, Enron- tập đoàn năng lượng của Mỹ đã hoàn toàn mất khả năng chi trả với các khoản nợ lên đến 15 tỷ USD, và Tổng Giám đốc Jeffrey bị đưa ra tòa với tội giả mạo giấy tờ, gian lận và khai man tài chính trong các dự án làm ăn gây thiệt hại nhiều tỷ đô la.

Ở Hàn Quốc, sự sụp đổ của TĐ Daewoo và kèm theo nó là khoản nợ 82 tỷ USD là một trong những vụ phá sản lớn nhất trong lịch sử kinh tế thế giới. Cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á 1997- 1998 đã ảnh hưởng lớn đến các TĐ của Hàn Quốc, đặt ra yêu cầu phải tái cơ cấu lại TĐKT. Ông Kim- Chủ tịch TĐ Daewoo đã quyết định bán đi một số tài sản nhưng không ai thực sự muốn mua, bởi theo một doanh nghiệp Nhật Bản nói; “Daewoo chưa bao giờ có thương hiệu của mình. Họ cũng không đầu tư nhiều cho các nghiên cứu mang tính phát triển. Hyundai có lẽ còn non nớt hơn Daewoo nhưng họ có thực lực, có thương hiệu và đầu tư khá chu đáo để có được công nghệ tối ưu”.

### **3. Kinh nghiệm thành công của các tập đoàn kinh tế trên thế giới**

Những kinh nghiệm trong việc hình thành và quản lý, phát triển TĐKT thành công sẽ là những gợi mở hữu ích đối với các TĐKT non trẻ của Việt Nam. Có nhiều bài học thành công riêng của các TĐKT nhưng tựu chung lại như sau:

- Về vai trò của Nhà nước đối với sự hình thành và phát triển các TĐKT: Thực tiễn cho thấy, với vai trò của mình, Nhà nước tác động lên mọi thực thể trong xã hội, trong đó có các TĐKT. Đối với các TĐKT thành công trên thế giới, để nhận thấy rằng chính sách kinh tế của các quốc gia đó rất tiến bộ, tạo môi trường thuận lợi để các TĐKT phát triển.

Hàn Quốc là một trong những quốc gia ở châu Á thành công trong việc vạch ra chiến lược xây dựng và phát triển hệ thống các TĐKT. Chiến lược của họ được thực hiện rất tuân thủ và hợp lý, bắt đầu từ việc liên tục nâng cao nền tảng kinh tế đất nước. Chính phủ Hàn Quốc bắt đầu bằng chiến lược thay thế nhập khẩu với việc phát triển các ngành như công nghiệp thực phẩm, dệt, may mặc... Sau đó, là đưa ra hàng loạt các kế hoạch 5 năm thúc đẩy phát triển kinh tế đất nước, nó làm cơ sở quan trọng để hình thành các Cheabols đầu tiên, những đầu tàu cho phát triển kinh tế của quốc gia này.

Ở châu Á, Đài Loan cũng là một hình mẫu tiêu biểu về sự tác động của các chính sách kinh tế, xã hội đối với sự hình thành và phát triển các TĐKT. Sau thế chiến thứ hai, với những biện pháp hỗ trợ đồng bộ và mạnh mẽ, không ít các công ty của Đài Loan đã mở rộng sản xuất, tìm kiếm thị trường và dần trở thành những công ty lớn. Có thể thấy rằng, dù tác động bằng các chính sách kinh tế vĩ mô hay can thiệp bằng cách trực tiếp đầu tư thành lập các TĐKTNN thì vai trò của Nhà nước đối với sự hình thành và phát triển các TĐKT là không nhỏ. Và nó được thể hiện cụ thể như sau:

(1) Nhà nước tạo dựng môi trường kinh tế thuận lợi cho việc hình thành và phát triển các TĐKT:

Nhà nước xây dựng hệ thống luật pháp đảm bảo cạnh tranh bình đẳng, khuyến khích sự hợp tác, liên doanh của các doanh nghiệp (DN) để mở rộng kinh doanh bằng các quy định pháp luật về tham gia và rút lui khỏi thị trường; hoạt động kinh doanh; các loại hình tổ chức DN; liên kết, đầu tư, về hợp đồng kinh tế; thuế; cạnh tranh và kiểm soát độc quyền. Nhằm tạo điều kiện cho các DN phát triển thực lực kinh tế- tài chính để hình thành và phát triển TĐKT, Nhà nước tạo dựng và phát triển các loại thị trường như thị trường vốn, thị trường chứng khoán để hỗ trợ cho việc tích tụ, tập trung vốn, thị trường khoa học- công nghệ để hỗ trợ bảo hộ sở hữu trí tuệ, phát triển dịch vụ về thông tin, chuyển giao công nghệ, thị trường bất động sản và thị trường lao động để hỗ trợ chuyển dịch bất động sản và lao động giữa các chủ thể kinh doanh.

(2) Định hướng, chiến lược phát triển của Chính phủ được cụ thể hóa qua các chính sách công nghiệp, chính sách công nghệ, chính sách Tài chính- Tiền tệ có tác động rất lớn đến việc hình thành và phát triển các TĐKT. Điển hình là các TĐKT của Hàn Quốc, trong giai đoạn định hướng vào xuất khẩu hoặc giai đoạn khuyến khích thị trường trong nước phát triển, luôn đi tiên phong trong việc nắm bắt và thực hiện thành công các định hướng ưu tiên phát triển của Chính phủ. Vì vậy luôn được chính phủ Hàn Quốc hỗ trợ kịp thời- như nhận được các dự án đầu tư lớn của Chính phủ, được tạo điều kiện thuận lợi trong việc vay vốn từ các nguồn nước ngoài vào phát triển tập đoàn.

- Về việc lựa chọn mô hình TĐKT: Việc lựa chọn mô hình có vai trò hết sức quan trọng đối với việc hình thành và phát triển một TĐKT, thậm chí còn là chìa khóa thành công của các TĐKT. Lựa chọn được mô hình phù hợp, việc quản trị TĐKT sẽ thuận lợi. Tuy nhiên, không có một mô hình TĐKT nào là hoàn hảo và phù hợp với tất cả các TĐKT, việc lựa chọn mô hình TĐKT được dựa trên nhiều căn cứ như: điều kiện kinh doanh, điều kiện vốn, điều kiện văn hóa, tâm lý, truyền thống, thị trường... Ví như kinh nghiệm từ các TĐKT lớn của Hàn Quốc, các tập đoàn này hầu hết lựa chọn mô hình Cheabols, đó là những DN gia đình được cá nhân trong gia đình hay dòng họ xây dựng theo mô hình tập đoàn hiện đại. Với sở hữu gia đình và điều

hành theo kiểu “ gia đình trị”, các Cheabool có liên kết chủ yếu theo chiều dọc với một bộ máy quản trị điều hành có tính tập quyền cao. Mô hình này không chỉ phù hợp với văn hóa “gia đình” của người Hàn Quốc mà còn phù hợp với quy luật phát triển của nền kinh tế hiện đại. Nhưng khi đạt đến thành công nhất định, với quy mô sản xuất và kinh doanh lớn, các TĐKT lớn của Hàn Quốc như Samsung hay LG giữa cách điều hành kiểu “gia đình trị”, thì cơ cấu và mô hình TĐ cũng được điều chỉnh phù hợp với điều kiện thực tế của TĐKT.

**4. Một số gợi ý cho phát triển tập đoàn kinh tế ở Việt Nam**

Từ những nghiên cứu về kinh nghiệm phát triển của các TĐKT của các quốc gia: Mỹ, Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, tác giả đưa ra một số gợi ý cho việc phát triển TĐKT ở Việt Nam như sau:

- Về phương thức quản lý tập đoàn: Ban quản trị tập đoàn hình thành theo nguyên tắc số vốn cổ đông đóng góp của các thành viên. Và Ban quản trị tập đoàn chỉ kiểm soát về mặt tài chính và chiến lược đầu tư thông qua các đòn bẩy kinh tế. TĐKT nên có công ty Holding làm nhiệm vụ cho các công ty thành viên vay vốn từ nguồn vốn cổ phần chung của tập đoàn.

- Về chiến lược kinh doanh của tập đoàn: Chiến lược kinh doanh chung của TĐKT phải tạo được sự thống nhất chung trong các công ty thành viên, và chỉ nên tập trung vào các hướng đầu tư phát triển và nghiên cứu triển khai công nghệ mới.

- Những thất bại của các tập đoàn công nghiệp Nhật Bản cho thấy: Các TĐKT không nên vì quá theo đuổi doanh số, lợi nhuận mà sao nhãng đi chất lượng của sản phẩm, dịch vụ ; và phải có chính sách nhân sự phù hợp để những người giỏi, người có kinh nghiệm phải được sử dụng phục vụ cho sự phát triển của tập đoàn.

- Thất bại của TĐKT ở Mỹ cho bài học quan trọng về quản lý tài chính: Các TĐKT phải có Báo cáo tài chính hàng quý, hàng năm công khai, rõ ràng để các cổ đông và nhà đầu tư biết được tình hình hoạt động của mình. Đồng thời cần phải có Ban kiểm soát và có chế độ Kiểm toán nội bộ. Ban kiểm soát phải hoạt động độc lập với Ban Giám đốc và các phòng ban khác. Các hoạt động kiểm soát bao gồm: phê duyệt, ủy quyền, xác minh, khuyến nghị, rà soát kết quả hoạt động, bảo đảm tài sản và phân tách trách nhiệm. Hoạt động kiểm soát phải được thực hiện ở tất cả các cấp quản lý và trong mọi hoạt động, và được cập nhật thường xuyên

- Sự sụp đổ của Daewoo cho bài học về thương hiệu: Các TĐKT của Việt Nam phải tích cực nghiên cứu, đầu tư nhiều cho khoa học công nghệ để có được công nghệ tối ưu; có chiến lược kinh doanh chính của TĐ. Vì thương hiệu là một tài sản rất có giá trị của TĐKT, vì thế một TĐKT phát triển lớn mạnh

đồng nghĩa với việc chú trọng phát triển thương hiệu tập đoàn.

- Về vai trò của Nhà nước đối với sự hình thành và phát triển các TĐKT: Nhà nước phải tạo dựng môi trường kinh tế thuận lợi cho việc hình thành và phát triển các TĐKT với việc xây dựng hệ thống luật pháp đảm bảo cạnh tranh bình đẳng, khuyến khích sự hợp tác, liên doanh của các doanh nghiệp để mở rộng kinh doanh bằng các quy định pháp luật.

- Về việc lựa chọn mô hình TĐKT: Việc lựa chọn mô hình TĐKT phải được dựa trên nhiều căn cứ như: điều kiện kinh doanh, điều kiện vốn, điều kiện văn hóa, tâm lý, truyền thống, thị trường.... giảm thiểu việc hình thành theo kiểu hành chính.

**5. Kết luận**

TĐKT là sản phẩm của sự phát triển kinh tế thị trường. Phát triển TĐKT là phù hợp với quy luật tích tụ trong sản xuất, cạnh tranh, sự phát triển của LLSX, cách mạng KHKT, của quá trình hợp tác phát triển DN và xu thế xã hội hóa sở hữu trong nền KTTT.

Một TĐKT phát triển lớn mạnh cần hội tụ đủ các yếu tố vốn, nhân lực, chính sách kinh tế của quốc gia, đường lối quản trị TĐKT. Những kinh nghiệm trong việc hình thành và quản lý, phát triển TĐKT thành công và cả thất bại sẽ là những gợi mở hữu ích đối với các TĐKT non trẻ của Việt Nam.

Các TĐKT của Việt Nam bắt đầu hình thành và phát triển thì trên thế giới đã có không ít các TĐ ra đời từ rất lâu. Đây có thể là một thuận lợi rất lớn cho các TĐKT của Việt Nam khi có thể học hỏi được nhiều từ những thất bại cũng như thành công của các TĐKT đi trước. Những bài học về sự thành công cũng như thất bại của các tập đoàn lớn trên thế giới mang lại những gợi ý quý báu cho các TĐKT của Việt Nam. Nếu biết tận dụng thì không những các TĐKT tránh được những thất bại tương tự mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển mạnh của mình./.

**Tài liệu tham khảo**

CIEM, ST (2009), Ký yếu Hội thảo tập đoàn kinh tế, lý luận và thực tiễn,  
 Đỗ Kim Hào (2010), Giám sát các tập đoàn tài chính- Vấn đề đặt ra và một số gợi ý cho Việt Nam, tạp chí Khoa học và đào tạo ngân hàng, số 1-2/2010  
 Học viện Tài chính( Bộ Tài chính) (2010), Ký yếu hội thảo tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước  
<http://vietbao.vn/Kinh-te/Vu-pha-san-lon-nhat-lich-su-My-phoi-bay-nhieu-bi-mat/10754742/87>  
<http://vietbao.vn/The-gioi/Tap-doan-Daewoo-sup-do-nhu-the-nao/30063860/165/>  
<http://www.thongtinnhatban.net/fr/content>