

*Tổng luận số 2/2021*

**PHÁT TRIỂN CÁC TẬP ĐOÀN ĐẦU TÀI Ở MỘT SỐ NƯỚC  
TIÊU BIỂU VÀ KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM**

## Mục lục

<b>LỜI GIỚI THIỆU .....</b>	<b>3</b>
<b>I. CHAEBOL - ĐỘNG LỰC PHÁT TRIỂN KINH TẾ CỦA HÀN QUỐC.....</b>	<b>5</b>
1. Quá trình hình thành của các Chaebol.....	5
2. Phương thức quản trị doanh nghiệp của Chaebol.....	9
3. Vai trò của chính phủ đối với Chaebol .....	11
4. Điểm mạnh và điểm yếu của Chaebol.....	14
5. Khủng hoảng, cải tổ và Chaebol ngày nay .....	17
<b>II. TẬP ĐOÀN SAMSUNG .....</b>	<b>24</b>
1. Lịch sử hình thành .....	24
2. Quản trị doanh nghiệp .....	27
3. Điểm mạnh và điểm yếu.....	28
4. Hệ sinh thái Samsung .....	30
<b>III. TẬP ĐOÀN NHẬT BẢN - KEIRETSU .....</b>	<b>32</b>
1. Lịch sử và quản trị doanh nghiệp .....	32
2. Ưu điểm và nhược điểm .....	35
3. So sánh với các Chaebol Hàn Quốc .....	36
<b>IV. TẬP ĐOÀN MỸ - TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH GENERAL ELECTRIC.....</b>	<b>37</b>
1. Nền tảng của General Electric .....	37
2. Chiến lược của General Electric.....	38
3. Điểm mạnh và điểm yếu.....	41
4. Sức mạnh của các tập đoàn.....	42
<b>KINH NGHIỆM VÀ KIẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM.....</b>	<b>45</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>50</b>

## LỜI GIỚI THIỆU

Trong những thập niên 50 của thế kỷ trước, Hàn Quốc đã trải qua sự chuyển đổi kỳ diệu: từ một nước có nền kinh tế kém phát triển, với hạ tầng bị tàn phá bởi chiến tranh; trở thành một trong những cường quốc kinh tế mạnh trên toàn cầu. Sự biến đổi kỳ diệu này, hay còn được gọi là Kỳ tích sông Hàn, diễn ra phần nào nhờ sự phát triển của các Chaebol, hay các tập đoàn tài phiệt lớn của Hàn Quốc.

Các Chaebol tạo nên đặc trưng cho nền kinh tế Hàn Quốc ngay từ khởi đầu, đặc biệt là nhờ sự ưu ái của chính phủ vốn luôn hỗ trợ loại hình công ty này của Hàn Quốc thông qua các khoản vay, cải cách mang tính ưu đãi hay thái độ tích cực đối với loại hình công ty này. Từ thời điểm được thành lập, trải qua những cải tiến liên tục trong nhiều năm, và thông qua rất nhiều hỗ trợ từ bên ngoài, các Chaebol đã có thể nâng tầm vị thế của họ trên các thị trường quốc tế. Tuy nhiên, sự phát triển của các Chaebol cũng gây nhiều tranh cãi, đặc biệt là về quyền lực quá lớn, cũng như ảnh hưởng quá sâu rộng của các Chaebol lên nền kinh tế đất nước, tình trạng độc quyền, sở hữu theo kiểu gia đình trị....

Ngoài Chaebol của Hàn Quốc, các tập đoàn lớn cũng nắm giữ vai trò quan trọng trong việc phát triển kinh tế của những nước phát triển khác, ví dụ như các Keiretsu của Nhật Bản, hay các tập đoàn lâu đời của Mỹ.

Vậy, giữa những loại hình tập đoàn này có những điểm chung và khác biệt, những điểm mạnh và điểm yếu nào? Việt Nam có thể học hỏi được gì từ quá trình phát triển các tập đoàn lớn của những nước này?

Hiện nay, phát triển kinh tế tư nhân là một trong những chủ trương quan trọng của Đảng và Chính phủ. Hội nghị lần thứ 5 Ban chấp hành Trung ương Đảng (Khóa XII) ban hành Nghị quyết số 10-NQ/TW ngày 3/6/2017 về “Phát triển kinh tế tư nhân trở thành một động lực quan trọng của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”. Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII khẳng định “kinh tế tư nhân là một trong những động lực quan trọng của nền kinh tế và được khuyến khích phát triển ở tất cả các ngành, lĩnh vực mà pháp luật không cấm, nhất là trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, dịch vụ được hỗ trợ thành các công ty, tập đoàn kinh tế tư nhân mạnh, có sức cạnh tranh cao”.

Mới đây, trong Nghị quyết số 18/NQ-CP ngày 26/02/2020 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị quyết số 97/NQ-CP, Bộ Kế hoạch và Đầu tư được giao xây dựng đề án “*Phát triển doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn, đặc biệt là tập đoàn kinh tế nhà nước đa sở hữu nhằm phát huy vai trò mở đường, dẫn dắt cho doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác, phù hợp với chủ trương, đường lối của Đảng trong thời kỳ mới*”. Nên chăng đề án có thể mở rộng phạm vi, để bao gồm cả khối doanh nghiệp tư nhân?

Trên thực tế ở Việt Nam, trong những năm gần đây cùng với tốc độ phát triển kinh tế đất nước là sự lớn mạnh của các tập đoàn tư nhân. Một số tập đoàn đã bắt đầu hướng tới các lĩnh vực công nghiệp công nghệ cao, đa lĩnh vực. Đã thấp thoáng bóng dáng của những tập đoàn quy mô lớn, có thương hiệu mạnh.

Việc đề ra những định hướng cũng như các quy định, ưu đãi để hướng cho các tập đoàn này phát triển và phục vụ tốt nhất cho lợi ích của đất nước, phù hợp với định hướng đặc thù kinh tế-chính trị của đất nước là rất quan trọng. Chính vì thế, chúng ta cần có những hiểu biết cũng như kinh nghiệm tốt nhất từ việc phát triển các tập đoàn lớn của nước ngoài. Cục Thông tin khoa học và công nghệ Quốc gia trân trọng giới thiệu Tổng luận “**PHÁT TRIỂN CÁC TẬP ĐOÀN ĐẦU TÀU Ở MỘT SỐ NƯỚC VÀ KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM**”. Hi vọng Tổng luận này sẽ là nguồn tài liệu tham khảo thiết thực và bổ ích cho các nhà hoạch định chính sách, nghiên cứu và bạn đọc.

*Xin trân trọng giới thiệu.*



# I. CHAEBOL - ĐỘNG LỰC PHÁT TRIỂN KINH TẾ CỦA HÀN QUỐC

## 1. Quá trình hình thành của các Chaebol

Năm 1945, sau khi thoát khỏi ách cai trị của Nhật Bản, bán đảo Triều Tiên bị chia cắt thành hai miền Nam-Bắc. Ở miền Nam, Hàn Quốc rơi vào tình trạng kinh tế tồi tệ. Trong những năm đó, chính phủ Mỹ nắm quyền kiểm soát đất nước này cho đến năm 1948 đã tư nhân hóa các tài sản do chính phủ Nhật Bản và thường dân sở hữu trước đây. Khó khăn càng tăng khi chiến tranh Triều Tiên (1950-1953) diễn ra đã phá hủy phần lớn những cơ sở hạ tầng do người Nhật để lại này. Thời kỳ đó, Hàn Quốc được nhận viện trợ của Mỹ, giúp nước này xây dựng lại phần nào hạ tầng đó và giải quyết những khó khăn khác, ví dụ như tình trạng thiếu nguyên liệu. Những khoản viện trợ này rất quan trọng bởi vì nó đã tạo cơ hội cho doanh nghiệp Hàn Quốc phát triển và tích lũy vốn. Để khai thác sự trợ giúp này và thúc đẩy kinh tế, Hàn Quốc quyết định học hỏi mô hình phát triển kinh tế của Nhật Bản và thành lập nên các Chaebol.

Chaebol hay còn gọi là Tài phiệt, là tên gọi của các đại tập đoàn gia đình lớn tại Hàn Quốc. Cụ thể hơn, Chaebol thường được đề cập tới một tập hợp các công ty độc lập chịu sự kiểm soát về hành chính và tài chính chung của một gia tộc. Mặc dù vẫn còn một số ý kiến khác biệt, nhưng hầu hết các học giả đồng ý rằng một chaebol được xác định bởi ba đặc điểm cấu trúc doanh nghiệp: thứ nhất, nó bao gồm nhiều công ty liên kết hoạt động trong nhiều ngành công nghiệp; thứ hai, quyền sở hữu và quyền kiểm soát của tập đoàn nằm trong tay một gia đình thống trị; và cuối cùng, là nhóm doanh nghiệp chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế quốc dân<sup>1</sup>.

Trước năm 1960, nền kinh tế Hàn Quốc phụ thuộc rất lớn vào nhập khẩu để tái thiết Hàn Quốc từ thảm họa kinh tế do chiến tranh để lại. Thời điểm này, Hàn Quốc vẫn quyết định thực hiện Chiến lược Công nghiệp hóa thay thế Nhập khẩu (ISI) với thuế quan và hạn ngạch nhập khẩu, nhằm tạo lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong nước hơn so với cho các công ty nước ngoài. Về cơ bản, ISI giúp phát triển các doanh nghiệp, nhưng không giúp nâng cao mức sống của nhân dân. Lý do là các doanh nghiệp trong nước bắt đầu áp giá cao hơn và hậu quả chính là kim hãm tiêu dùng. Hơn nữa, rất nhiều doanh nhân, thông qua chính sách này, đã cố gắng tối đa hóa lợi nhuận bằng cách khai thác sự tha hóa của một số chính trị gia. Hành vi này chỉ tạo ra rất nhiều hoạt động tìm kiếm lợi nhuận không hiệu quả và không giúp gì cho đất nước.

Năm 1961, Tổng thống Park Chung-hee đã quyết định chuyển chiến lược từ Thay thế Nhập khẩu sang Xúc tiến Xuất khẩu, ngay cả khi ISI vẫn chưa hoàn toàn bị chấm dứt. Chỉ thị đầu tiên của ông là quốc hữu hóa tất cả ngân hàng và hỗ trợ các Chaebol bằng các khoản vay và trợ cấp xuất khẩu. Các khoản vay được trao theo thứ tự ưu tiên theo lĩnh vực: trước

---

<sup>1</sup> David Murillo, Yun-dal Sung, 2013. *Understanding Korean Capitalism: Chaebols and their Corporate Governance*. Esadegeo, september 2013

hết, được trao cho các công ty sản xuất hàng dệt may, thép và hóa dầu; sau đó, là các lĩnh vực khác như chất bán dẫn và ô tô. Quyết định này được đưa ra dựa trên cơ sở những công ty hoạt động ở các ngành mạnh nhất của Hàn Quốc và theo hiệu suất xuất khẩu của họ, giúp nước này có thể trở thành một quốc gia cạnh tranh trên thế giới nhờ chiếm giữ được các ngành của thị trường xuất khẩu. Về cơ bản, việc mở cửa ra thị trường thế giới này đã giúp nền kinh tế Hàn Quốc trở nên quy củ hơn rất nhiều do phải tuân thủ theo luật ngoại thương chung mà các bên đều phải tôn trọng. Nhờ những thay đổi này, các Chaebol bắt đầu giành được thị phần và vì vậy họ đã được chọn làm công cụ chính để phát triển kinh tế. Hệ quả là, các Chaebol bắt đầu phát triển, trở nên quan trọng và phù hợp với trong và ngoài nước. Thêm vào đó, tỷ trọng trong GDP của ngành sản xuất tăng từ 9% lên 27%, trong khi tỷ trọng nông nghiệp lại giảm từ 45% xuống 25%.

Vì các Chaebol là phương tiện quan trọng nhất để thực hiện chiến lược công nghiệp hóa theo hướng xuất khẩu (ELI), nên chính phủ rất nỗ lực giúp đỡ các công ty này. Ví dụ, với việc Hàn Quốc tham dự vào Chiến tranh Việt Nam, các Chaebol có thể phát triển các lĩnh vực công nghiệp hóa chất quy mô lớn nhờ cung cấp các sản phẩm liên quan tới chiến tranh. Một ví dụ khác là mối quan hệ gắn bó giữa Hàn Quốc và các nước Trung Đông. Mối quan hệ này đã giúp Hàn Quốc xuất khẩu lao động ở những quốc gia này và thu lợi vì lực lượng lao động ở Trung Đông rẻ hơn.

Trong giai đoạn đó (từ năm 1960 đến năm 1970) tất cả những công ty lớn mạnh nhất của nền kinh tế Hàn Quốc ngày nay đã được tạo dựng và nâng cao vị thế. Bảng 1 trình bày xếp hạng 10 Chaebol lớn nhất từ năm 1960 đến năm 1993, được phân loại theo tổng tài sản. Một số trong số này hiện vẫn là những tập đoàn mạnh nhất như Samsung hay Hyundai.

**Bảng 1: Những thay đổi trong xếp hạng 10 Chaebol lớn nhất theo tổng tài sản**

<b>Xếp hạng / năm</b>	<b>1960</b>	<b>1971</b>	<b>1977</b>	<b>1987</b>	<b>1993</b>
1	<b>Samsung</b>	<b>Samsung</b>	<b>Samsung</b>	<b>Hyundai</b>	<b>Hyundai</b>
2	Samho	<b>Lucky</b>	<b>Hyundai</b>	<b>Samsung</b>	<b>Samsung</b>
3	Samyang	<b>Hanjin</b>	<b>Lucky Goldstar</b>	<b>Lucky Goldstar</b>	<b>Daewoo</b>
4	Gaepung	Sinjin	<b>Daewoo</b>	<b>Daewoo</b>	<b>LG</b>
5	<b>Lucky</b>	<b>Ssangyong</b>	<b>Sunkyung</b>	<b>Sunkyung</b>	<b>Sunkyung</b>
6	Daehan	<b>Hyundai</b>	<b>Ssangyong</b>	<b>Ssangyong</b>	<b>Ssangyong</b>
7	Dongyang	<b>Korea Expositive</b>	<b>Korea Expositive</b>	<b>Korea Expositive</b>	<b>Lotte</b>
8	Hwasin	Geugdong	Kukjae	<b>Hanjin</b>	Kia

9	Korean Glass	Daenong	<b>Hanjin</b>	Hyoseong	<b>Korea Explosive</b>
10	Geudong	<b>Sunkyung</b>	Hyoseong	<b>Lotte</b>	<b>Hanjin</b>

*Nguồn: Cho Dongseong, 1991, Dong-Ah Ilbo, 1993*

Tăng trưởng của các Chaebol không chỉ có nghĩa là tăng hoạt động kinh doanh không liên quan nói chung, mà còn làm tăng tiền lương nhân viên nói riêng do các tổ chức công đoàn có tiếng nói trọng lượng hơn. Do đó, để khai thác các cơ hội do Chaebol mang lại, Hàn Quốc bắt đầu chuyển dịch từ nông thôn sang thành thị.

Sau năm 1979, chính phủ mới của Hàn Quốc quyết định thực hiện một số thay đổi. Trước hết, ngừng cấp các khoản vay cho các công ty tư nhân và cũng loại bỏ chênh lệch lãi suất. Thứ hai, sắp xếp "gói giải cứu", với vai trò là các khoản vay do ngân hàng phát hành và do Nhà nước kiểm soát, nhằm giúp các công ty đang gặp khó khăn. Mặt khác, những công ty vỡ nợ này hầu hết được các Chaebol tiếp quản, còn các Chaebol thì cuối cùng lại nhận được các khoản vay đặc biệt từ ngân hàng để tăng khả năng tái cơ cấu các công ty đó. Bằng cách này, rất nhiều Chaebol, như Hyundai, Daewoo và Samsung, trở nên mạnh hơn. Đặc biệt, họ cũng có được vị thế của mình nhờ hiện tượng "ba thấp": tỷ giá hối đoái thấp, tỷ giá lãi suất quốc tế thấp và giá xăng dầu thấp. Ngoài ra, giá trị đồng Won giảm so với đô la Mỹ khoảng 21%, còn xuất khẩu tăng với tốc độ tăng trưởng trung bình 31% trong giai đoạn này.

Tận dụng quá trình tái cơ cấu theo hướng các doanh nghiệp định hướng công nghệ cao này, các Chaebol đã nỗ lực thay thế các quy trình làm việc sử dụng nhiều lao động bằng sản xuất tự động. Đây cũng chính là cách dễ nhất để làm suy yếu quyền lực của công đoàn. Bảng 1.2 cho thấy ví dụ của Tập đoàn Hyundai Motor với mức tăng số lượng máy móc từ năm 1984 lên 1991, đặc biệt là sau sự xuất hiện của các nhóm công đoàn độc lập ở Hyundai từ năm 1987.

**Bảng 2. Sự biến động ở số lượng các rô-bốt công nghiệp ở Tập đoàn Hyundai Motor, 1984-1991**

Năm	1984	1985	1986	1987	1988	1989	9.1990	9.1991
<b>Số lượng</b>	24	18	23	258	39	298	289	151

*Nguồn: Lee Young hee, 1994*

Vào đầu những năm 1990, toàn cầu hóa trở thành mối quan tâm lớn, vì vậy chính phủ đã cố gắng thực hiện những cải cách hỗ trợ mới. Những cải cách này có mục đích chính nhằm bãi bỏ quy định và tự do hóa. Việc này đã giúp các Chaebol tiếp cận tới tín dụng đồng đô la Mỹ từ các tổ chức cho vay quốc tế, vốn hấp dẫn hơn so với các ngân hàng trong nước, vì mức lãi suất thấp hơn. Ngoài ra, rủi ro tiền tệ dường như giảm vì đồng Won của Hàn Quốc được cố định với đồng đô la Mỹ. Mặt khác, các tổ chức cho vay quốc tế sẵn sàng cấp tín

dụng vì họ biết rằng các Chaebol tạo ra lợi nhuận và chính phủ Hàn Quốc thì sẽ không bao giờ để các Chaebol sụp đổ. Việc tiếp cận tín dụng của nước ngoài đã khiến các Chaebol tăng sử dụng đòn bẩy. Do đó, nợ của họ tăng lên và họ trở nên dễ bị tổn thương với những biến động trong chính sách tiền tệ của Mỹ.

Khó khăn xảy ra vào năm 1994, khi Cục Dự trữ Liên bang Mỹ quyết định tăng lãi suất lên để bảo vệ nền kinh tế Mỹ khỏi quá nóng. Như đã nói, đồng Won được neo với đồng Đô la Mỹ, nên khi đồng Đô la tăng giá so với các loại tiền tệ khác, thì đồng Won cũng tăng giá theo. Kết quả là hàng hóa xuất khẩu của Hàn Quốc trở nên kém cạnh tranh hơn và các doanh nghiệp ít có lãi hơn. Ngay cả nếu ngay từ đầu Hàn Quốc không nhận thấy khủng hoảng, thì thực sự nền kinh tế cũng bắt đầu suy giảm theo từng năm. Cuối cùng các Chaebol không còn khả năng thanh toán các khoản vay của họ và khoảng 16 trong số 30 Chaebol hàng đầu của Hàn Quốc đã phá sản.

Năm 1997, Hàn Quốc phải chấp nhận một gói cứu trợ từ IMF và các quốc gia phát triển khác. Hàn Quốc phải tôn trọng điều khoản của các thỏa thuận này và điều khoản quan trọng nhất là phải thắt lưng buộc bụng và tái cơ cấu các Chaebol. Vì thế, các công ty phải cắt giảm lương và sa thải một số công nhân, còn các Chaebol phải bán một số hoạt động kinh doanh không cốt lõi cho các Chaebol khác với giá rẻ. Đó là lý do tại sao tiếng tăm của các Chaebol suy giảm mạnh trong thập niên 90 của thế kỷ trước, từ biểu tượng thành công của nền kinh tế thành thất bại nhục nhã do tham nhũng. Ví dụ, vào tháng 8 năm 1999, tập đoàn Daewoo phá sản, chứng tỏ sự giúp đỡ lớn nhất dành cho các Chaebol trong quá khứ đã không còn được áp dụng nữa.

Vào năm 1998, nhờ giúp đỡ của IMF, tình hình bắt đầu tốt hơn, ít nhất là vào lúc đầu. Môi trường kinh doanh của Hàn Quốc trở nên toàn cầu hóa hơn thông qua việc mở Sở Giao dịch Chứng khoán Hàn Quốc (KSE) cho các nhà đầu tư từ khắp nơi trên thế giới. Việc này làm tăng mức huy động tài chính trực tiếp ở các công ty Hàn Quốc thông qua thị trường chứng khoán. Nó tạo nên những hệ quả cho các Chaebol, chủ yếu là vì nó yêu cầu một hệ thống kế toán minh bạch hơn. Do đó, chính phủ muốn các Chaebol minh bạch hơn các hoạt động và báo cáo tài chính của họ nhằm minh bạch các khoản đầu tư và giao dịch với các công ty con. Chính phủ muốn các Chaebol tập trung nhiều hơn vào hoạt động kinh doanh cốt lõi và hợp tác chặt chẽ hơn với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), để bảo vệ các SME khỏi bị thất bại và phá sản. Các Chaebol cũng phải tập trung vào kiểm soát cổ đông và các nhà quản lý để tránh trường hợp tham nhũng và hành vi sai trái. Ngoài ra, chính phủ Hàn Quốc đã sửa đổi các tiêu chuẩn kế toán tài chính của Hàn Quốc để điều chỉnh chúng với các tiêu chuẩn kế toán quốc tế (IAS). Sau này, quản trị doanh nghiệp đã có một số thay đổi: trở nên tốt hơn nhờ sự mở cửa của thị trường mua bán và sáp nhập (M&A), nhờ giải quyết hoàn chỉnh đảm bảo nợ chèo và nhờ vào giới hạn quyền biểu quyết của các tổ chức đầu tư. Vì mục tiêu chính là tăng tính minh bạch, tất cả các công ty phải cho phép kiểm soát của kiểm toán ngoài và sự có mặt



của các thành viên bên ngoài của hội đồng quản trị trong quá trình ra quyết định.

## 2. Phương thức quản trị doanh nghiệp của Chaebol

Một Chaebol là một công ty độc lập do các thành viên trong gia đình sở hữu và điều hành, bất kể nó lớn như thế nào và có bao nhiêu công ty con. Chaebol có nghĩa là tài phiệt. Tóm lại, một Chaebol có ba đặc điểm chính: thứ nhất, nó được tạo ra bởi nhiều công ty con hoạt động trong các ngành khác nhau, quyền kiểm soát hành chính và tài chính nằm trong tay của gia tộc thống trị; và là nhóm doanh nghiệp nắm giữ phần lớn nền kinh tế quốc dân. Đặc điểm cuối cùng này liên quan đến sức mạnh của các Chaebol trong nền kinh tế Hàn Quốc. Trên thực tế, các Chaebol chiếm phần lớn nhất trong GDP của đất nước. Ở Bảng 3 dưới đây cho thấy tỷ trọng của các Chaebol trong GDP của Hàn Quốc trong năm 2009, 2010 và 2011, của 20 nhóm lớn nhất và 5 nhóm lớn nhất. Ngoài ra, các Chaebol được đặc trưng bởi kiểu lãnh đạo kế hoạch tập trung, gia trưởng và định hướng kinh doanh tích cực, như được thể hiện ở việc họ đầu tư mạnh vào Nghiên cứu và Phát triển (NC&PT).

**Bảng 3: Các Chaebol và tỷ trọng của họ trong GDP Hàn Quốc**

		Năm	2009	2010	2011
Tài sản/GDP	20 tập đoàn lớn nhất		75,3%	78,6%	85,2%
	5 tập đoàn lớn nhất		46,5%	49,9%	55,7%
Doanh số bán hàng/GDP	20 tập đoàn lớn nhất		75,3%	78,6%	85,2%
	5 tập đoàn lớn nhất		46,5%	49,9%	55,7%

*Nguồn: KisLine, 2012*

Như đề cập bên trên, hoạt động kinh doanh cốt lõi được xây dựng không chỉ nhờ vào việc mua lại tài sản của đối thủ trong những năm 1950, mà còn nhờ viện trợ từ nước ngoài, lãi suất thấp và cũng vì giành được cấp phép và hạn ngạch nhập khẩu. Những Chaebol có lợi nhuận cao nhất đã tự xây dựng bản sắc và thiết lập được cho mình một vị trí vững mạnh trên thị trường (Bảng 4).

**Bảng 4: Xếp hạng các Chaebol từ 1987 đến 2011**

Xếp hạng/Năm	1987	1999	2000	2004	2006-2011
1	Huyndai	Huyndai	Samsung	Samsung	Samsung
2	Daewoo	Samsung	Huyndai	LG	Huyndai-Motor
3	LG	Daewoo	LG	Huyndai-Motor	SK
4	Samsung	LG	SK	SK	LG
5	Hanjin	SK	Huyndai-Auto	Hanjin	Lotte

*Nguồn: Phuoc Cuu Long Le, Jong Ik Kim, Kunbae Kim, 2016*

Về việc quản lý của các Chaebol, gia tộc kiểm soát luôn sử dụng một hệ thống phức tạp gồm sở hữu chéo lẫn nhau, nhằm để có quyền sở hữu tất cả các chi nhánh thuộc về Chaebol. Trên thực tế, ở tất cả Chaebol, quan trọng nhất là giữ được quyền lực trong tay các thành viên gia tộc chứ không chuyển nó cho bên thứ ba, bất kể có hoặc thu mua lại bao nhiêu công ty con. Cấu trúc phức tạp này gây ra một rắc rối: sự tách biệt giữa ảnh hưởng kiểm soát với quyền sở hữu thực tế của gia tộc ở các công ty con. Trên lý thuyết, sự tách biệt càng lớn thì chênh lệch giữa ảnh hưởng kiểm soát và quyền sở hữu trong các công ty con của Chaebol của gia tộc cũng càng lớn. Rủi ro từ chênh lệch này đối với các cổ đông khác có thể là ví dụ như các cổ đông kiểm soát có thể "đào chuyên" lợi nhuận từ các công ty mà họ có ít quyền đồng tiền hơn tới các công ty mà họ có nhiều quyền hơn. Một số hoạt động có thể được xếp vào loại hiện tượng này là bán một tài sản với mức giá thổi phồng cho một công ty tập đoàn hoặc cung cấp một khoản vay cho cổ đông kiểm soát được đảm bảo bởi một công ty tập đoàn. Rõ ràng, cấu trúc này cũng giúp Chaebol được tiếp cận tới nguồn vốn rẻ và sẵn có, sinh ra trong nội bộ tập đoàn, nhưng việc này luôn có thể là một vấn đề rắc rối đối với các cổ đông bên ngoài, vì những lợi nhuận này có thể được sử dụng làm cổ tức cho họ.

Về cơ cấu tổ chức, các Chaebol Hàn Quốc đã phát triển từ các công ty hình chữ U sang loại công ty hình chữ X, bởi vì họ tạo ra ngày càng nhiều công ty với các nguồn tài chính bên ngoài. Như chúng ta biết cơ cấu tổ chức hình chữ U được áp dụng bởi các công ty trong đó quản lý là một đơn vị duy nhất có quyền kiểm soát tất cả các chức năng (marketing, sản xuất, nhân sự, tài chính), vì vậy là cấu trúc tập trung. Dạng chữ X là sự phát triển của dạng chữ U, có được khi các công ty dạng chữ U đầu tư nguồn lực của họ để mở rộng ở những lĩnh vực kinh doanh mới, sau khi hiểu rằng đầu tư vào lĩnh vực mà họ đang hoạt động là vô ích. Ở phần dưới, sự khác biệt của loại hình này với hình chữ M, đặc trưng của các công ty Mỹ, sẽ được phân tích sâu hơn.

Với những mô hình quản lý có hình dạng khác nhau này, về cơ bản chúng ta đang nói đến sự đa dạng hóa. Đa dạng hóa có nghĩa là mở rộng trong các ngành công nghiệp khác hoặc khắp các ngành công nghiệp chứ không thông qua chuỗi giá trị. Cơ hội đạt lợi nhuận vượt trội có được nhờ tính hấp dẫn của một ngành công nghiệp mới và khả năng khai thác lợi thế cạnh tranh ở các ngành công nghiệp khác nhau này. Các Chaebol luôn tích cực trong việc phát triển các sản phẩm và thị trường mới cũng như thực hiện các dự án mang tính rủi ro. Sự đa dạng hóa này đã hình thành ngay từ những năm đầu tiên của Chaebol, những năm 1950, khi họ mua lại các xí nghiệp và cả những công ty thất bại. Hơn nữa, chính phủ luôn được sử dụng như một phương tiện để chia sẻ rủi ro vì luôn là người đầu tiên ủng hộ các tập đoàn này bằng những khoản vay và ưu đãi. Sự đa dạng hóa của các Chaebol là không liên quan bởi vì họ đa dạng hóa cơ bản là ở các thị trường khác nhau ngay cả khi họ sử dụng cùng một nhãn hiệu. Có một vài lý do cho việc đa dạng hóa, chẳng hạn như tránh rủi ro kinh doanh một sản phẩm duy nhất vì thế họ đa dạng hóa danh mục đầu tư, đa dạng hóa rủi ro. Những lý do khác là có năng lực cạnh tranh với các Chaebol khác hoặc có cơ hội tăng trưởng ngoài hoạt động kinh

doanh cốt lõi (đặc biệt khi hoạt động kinh doanh chính sa sút, nên cần phải tìm kiếm các cơ hội khác bên ngoài). Đa dạng hóa cũng làm giảm nguy cơ công ty phải chịu hiệu suất thấp hơn, vì vậy các công ty phải có những biến đổi thích ứng để tránh biến động hiệu suất.

Hơn nữa, có một số yếu tố thúc đẩy đa dạng hóa là các yếu tố bên ngoài hoặc nội bộ. Các yếu tố nội bộ là phạm vi và quy mô kinh tế, các nguồn lực tài chính sẵn có mà công ty có thể đầu tư, giảm thiểu rủi ro như nêu ở trên và các mục tiêu tăng trưởng. Xét về khía cạnh tăng trưởng, thì đa dạng hóa theo định hướng của người quản lý nhiều hơn bởi vì đôi khi mức tăng trưởng vượt bậc có thể làm tổn hại lợi ích cổ đông, nhưng vẫn làm hài lòng các nhà quản lý. Về giảm thiểu rủi ro, quan trọng là phải nhấn mạnh rằng đa dạng hóa làm giảm rủi ro phi hệ thống chứ không làm giảm rủi ro mang tính hệ thống liên quan đến biến động thị trường. Hơn nữa, cũng trong trường hợp này, đa dạng hóa không tạo ra lợi ích cho các bên liên quan về mặt giảm thiểu rủi ro. Mặt khác, các yếu tố bên ngoài thúc đẩy đa dạng hóa là các cơ hội thị trường tiềm năng, giảm nhu cầu các hoạt động kinh doanh gốc ban đầu, chi phí giao dịch cao và các chính sách công, vì vậy các cơ hội không chỉ tới từ môi trường mà còn từ người quản lý.

Những ví dụ điển hình nhất về đa dạng hóa là các Chaebol lớn như Samsung, LG và SK luôn phát triển các sản phẩm mới với những công nghệ mới. Cả ba tập đoàn đều dần bước vào thị trường viễn thông khi thị trường này mới nổi, và Samsung và LG nắm thị phần lớn nhất trong lĩnh vực điện thoại di động. Ngoài ra, nếu một công ty lớn tham gia vào một lĩnh vực mới, thì tất cả những công ty khác sẽ đi theo nhà lãnh đạo đó.

Các Chaebol lớn và mạnh đến mức kiểm soát cả hệ thống phân phối. Tích hợp theo chiều dọc là một thực tế đối với các Chaebol vì họ kiểm soát phần lớn các đại lý bán lẻ tại Hàn Quốc, tạo nên mối liên kết dọc giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ. Họ có xu hướng chặn ngay từ cửa các đối thủ nước ngoài vì họ không sẵn lòng bán sản phẩm của mình ở trong cùng cửa hàng của những người khác, đặc biệt là của nước ngoài. Ví dụ, có rất nhiều cửa hàng bách hóa ở Hàn Quốc nằm trong tay các Chaebol như Galleria thuộc sở hữu của Tập đoàn Han Hwa và Shinsegye thuộc sở hữu của Samsung.

### **3. Vai trò của chính phủ đối với Chaebol**

Như đã nêu, chính phủ giữ một vai trò quan trọng trong việc phát triển các tập đoàn Hàn Quốc. Đặc biệt, nhờ những sáng kiến chính phủ, một số công ty Hàn Quốc đã dễ dàng đa dạng hóa mạnh mẽ vào các ngành công nghiệp chiến lược để tận dụng lợi thế phân bổ tín dụng ưu đãi, lợi ích về thuế và bảo hộ của chính phủ khỏi nhập khẩu và đầu tư nước ngoài.

Quy mô kinh tế và mật độ của các Chaebol vừa là nguyên nhân vừa là hệ quả của các chính sách phát triển kinh tế của chính phủ Hàn Quốc. Đặc biệt, các Chaebol luôn được dẫn dắt bởi một tinh thần kinh doanh mạnh mẽ, ngay cả khi có rất nhiều rủi ro, nhờ bảo hộ của chính phủ với niềm tin rằng chính phủ sẽ không bao giờ để các chaebol sụp đổ. Ngoài ra, các chính sách phát triển kinh tế theo định hướng tăng trưởng đã khuyến khích các Chaebol ưu

tiên cho tăng trưởng hơn là hiệu quả hoặc lợi nhuận, bởi vì bằng cách này, các Chaebol có thể đảm bảo được chính phủ bảo hộ. Niềm tin này được duy trì bởi thực tế là trong lịch sử các gói cứu trợ của chính phủ, phần nhiều được trao cho các Chaebol lớn. Do đó, tồn tại niềm tin rằng Chaebol càng lớn, thì càng dễ được chính phủ sẽ cứu trợ khi cần.

Hơn nữa, chính phủ cũng ảnh hưởng đến quyết định đa dạng hóa không liên quan của các tập đoàn kinh doanh này. Ví dụ, trong những năm 1980, Chính phủ Hàn Quốc công bố một bộ hướng dẫn nhằm hỗ trợ một ngành công nghiệp cụ thể và thế là các Chaebol thể hiện hành vi đa dạng hóa tương tự đối với lĩnh vực này: đó là ngành công nghiệp công nghệ cao. Hành vi tương tự cũng được thể hiện ở việc thâm nhập vào ngành công nghiệp bán dẫn của bốn Chaebol hàng đầu. Năm 1983, Samsung đầu tư vào chế tạo miếng wafer của các thanh DRAM. LG theo sau trong cùng năm. Hyundai cũng công bố một khoản đầu tư lớn vào kinh doanh DRAM trong năm đó, ngay cả trước đó tập đoàn này chưa bao giờ tham gia vào kinh doanh điện tử. Cuối cùng, vào năm 1986, Daewoo cũng tham gia vào lĩnh vực kinh doanh chất bán dẫn bằng cách mua lại Zymos. Đây là những ví dụ rõ ràng về hiện tượng “đăng cầu”, hay nói cách khác là một quá trình cưỡng bức, buộc một đơn vị trong một quần thể giống với các đơn vị khác đang phải đối mặt với cùng một loạt các điều kiện môi trường. Cụ thể hơn, lý thuyết thể chế giải thích tại sao các công ty lại hành xử giống nhau. Trên thực tế, lý thuyết thể chế nhấn mạnh vai trò của các áp lực thể chế đối với tính phù hợp xã hội làm dẫn đến tính đăng cầu giữa các công ty trong các quyết định chiến lược vì các tổ chức phải tuân thủ với các quy tắc và điều kiện cần thiết để giành được sự ủng hộ và tính hợp pháp từ các thành phần khác. Theo lý thuyết thể chế, sự phù hợp với các kỳ vọng xã hội góp phần vào sự thành công và tồn tại của một công ty bằng cách nâng cao tính hợp pháp đó. Đôi khi một công ty thậm chí đưa ra những quyết định không hợp lý chỉ bởi họ bị định hình bởi bối cảnh xã hội của họ. Đối với các tập đoàn Hàn Quốc, sự đăng cầu này là sự bắt chước lẫn nhau, theo đó các tổ chức định hình hành vi của họ dựa trên hành vi của các tổ chức khác trong những tình huống bất ổn. Những áp lực đăng cầu bắt chước này tới từ các công ty đối thủ sẽ ảnh hưởng đến các chiến lược đa dạng hóa. Do đó, một loại hình chiến lược đa dạng hóa nổi trội trong một lĩnh vực tổ chức, sẽ ảnh hưởng đến việc lựa chọn các chiến lược đa dạng hóa trong tương lai của các Chaebol trong cùng một lĩnh vực tổ chức đó. Ví dụ, nếu phần lớn các công ty trong một lĩnh vực tổ chức áp dụng chiến lược đa dạng hóa không liên quan, thì các công ty có các chiến lược khác trong cùng một lĩnh vực tổ chức cũng sẽ dễ áp dụng chiến lược đa dạng hóa không liên quan trong tương lai, bởi vì các tương tác chiến lược và cân bằng cạnh tranh với các công ty đối thủ sẽ ảnh hưởng đến bản chất của sự cạnh tranh và tính hợp pháp trong lĩnh vực tổ chức.

Như đã đề cập trước đây, các nhóm kinh doanh đôi khi đưa ra những lựa chọn không hợp lý và đôi khi điều này xảy ra do những hạn chế lịch sử và sức ỳ của thói quen. Suốt bề dày lịch sử của Chaebol, có nhiều ví dụ về những tập đoàn nỗ lực thoái vốn khỏi một hoạt động kinh doanh hiện tại, phải đối mặt với sự phản kháng bên trong cũng như các vấn đề về tính

hợp pháp bên ngoài. Kết quả là, những Chaebol có tính đa dạng cao thường giữ vững các chiến lược hiện có của họ, ngay cả khi đa dạng quá mức có thể dẫn đến quản lý kém hiệu quả và thiếu chiến lược trọng tâm. Điều này được một số học giả nhấn mạnh khi cho rằng một công ty rất dễ lặp đi lặp lại kiểu đa dạng hóa đã được áp dụng. Để thay đổi chiến lược này, một giải pháp có thể là thay đổi bằng quản lý cấp cao có khả năng vượt qua sức ỳ của tổ chức. Đây cũng có thể là cơ hội cho các Chaebol. Trên thực tế, ngay cả khi việc kế vị xảy ra trong gia tộc sở hữu, thì thế hệ mới cũng trải qua quá trình học hỏi những phương thức quản lý hiện đại. Đó là lý do tại sao việc kế tục quản lý trong một Chaebol có thể liên quan tích cực đến những thay đổi trong chiến lược đa dạng hóa.

Chính phủ đã cố gắng chuyển đổi các Chaebol thành các nhóm kinh doanh tập trung, nhằm để chống lại việc đa dạng hóa quá mức của họ, nhưng đã thất bại. Trên thực tế, họ tiếp tục theo đuổi đa dạng hóa, chẳng hạn như Samsung với việc thâm nhập vào ngành công nghiệp ô tô vốn đã quá đông đúc. Đây là một trong những ví dụ điển hình về nỗi ám ảnh giữa tăng trưởng với chi phí hiệu quả. Có thể thấy như ở trường hợp trợ cấp chéo chuyển từ hoạt động kinh doanh cốt lõi sang hoạt động kinh doanh mới nhằm trợ giúp và tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh mới này, lại có thể gây hại cho khả năng cạnh tranh của chính hoạt động kinh doanh cốt lõi. Đó là lý do tại sao các Chaebol lại phải ưu tiên hiệu quả, bằng cách thoái vốn và tái cơ cấu đa dạng hóa kinh doanh.

Một yếu tố quan trọng khác của quan điểm dựa trên thể chế là lợi thế ảnh hưởng. Lợi thế ảnh hưởng là phần lợi ích gia tăng có thể thu được nhờ "luật" thể chế được hoạch định để ưu tiên một tác nhân hoặc một nhóm các tác nhân kinh tế. Trên thực tế, các Chaebol luôn được chính phủ giúp đỡ để trở thành các công ty mạnh nhất trong nước, nhờ các khoản vay và cải cách luôn ưu ái cho họ. Hơn nữa, cấu trúc thị trường Hàn Quốc vẫn là một loại cấu trúc trong đó chỉ một số công ty được chỉ định mới có thể có quyền lực và thống trị thị trường. Cụ thể hơn, về 5 vấn đề thị trường được hai học giả Ahuja và Yayavaram<sup>2</sup> xác định, một vấn đề thể hiện đặc trưng của thị trường Hàn Quốc là sự bất cân xứng sức mạnh. Rõ ràng là một số tác nhân có nhiều quyền lực hơn những tác nhân khác và điều này có thể làm hạn chế những lựa chọn dành cho người tham gia khác trên thị trường. Các thể chế nên can thiệp kìm chế hoặc hạn chế quyền lực của "người chơi" trong thị trường ngay cả trong trường hợp, như chúng ta sẽ thấy ở phần sau, chính phủ Hàn Quốc đã thực sự nỗ lực hạn chế sức mạnh của các Chaebol, nhưng không thành công cho đến thời điểm này.

Các Chaebol cũng đã hành động theo cách tránh hoặc thao túng các thể chế bằng cái gọi là các chiến lược chung. Cụ thể hơn, rất nhiều ví dụ về các chiến lược thao túng chung, đặc biệt là chiến lược dung nạp (co-optation), liên quan đến việc thao túng các thể chế có quyền ra quyết định. Trên thực tế, có một số trường hợp là các CEO thao túng chính trị gia thông qua

---

<sup>2</sup> Ahuja, G. Y. (2011). *Explaining influence rents: the case for an institutions-based view of strategy*. *Organ Sci*, 22(6), p. 1631-1652.

tham nhũng và một số công ty lớn thậm chí phải trả giá vì những hành động này, tiêu biểu như trường hợp của Tập đoàn Samsung.

#### **4. Điểm mạnh và điểm yếu của Chaebol**

##### ***Điểm yếu***

Như đã đề cập ở phần trước, một trong những điểm yếu chính của Chaebol là sự thiếu minh bạch trong kinh doanh. Nhược điểm này là do cấu trúc quản trị, vì các CEO của Chaebol vừa là chủ sở hữu vừa là quản lý, nên đôi khi xảy ra trường hợp những người quản lý hàng đầu có quyền sở hữu phần lớn cổ phần ở các Chaebol, cố gắng tước đoạt cổ phần từ các cổ đông thiểu số. Quá trình đó được hỗ trợ nhờ chính sự thiếu minh bạch này.

Hơn nữa, nhiều Chaebol, do tổ chức của họ sống bằng trợ cấp chéo, nên thường giữ hoạt động kinh doanh không có lãi, trì hoãn việc thoái vốn đầu tư. Chi phí liên quan đến thoái vốn bị trì hoãn có thể dẫn đến sự sụp đổ và phá sản của cả tập đoàn, giống như đã xảy ra với Daewoo và Ssangyong.

Một nhược điểm khác của Chaebol liên quan tới quy mô của nó. Do các Chaebol là những tập đoàn rất lớn, nên cũng phải gánh rất nhiều nhiệm vụ quan liêu. Do đó, chi phí quản lý phát sinh rất nhiều. Một hệ quả khác của việc trở thành tập đoàn lớn là việc phân bổ nguồn lực không hiệu quả, bởi vì đôi khi các tổ chức quan liêu không thể đưa ra quyết định nhanh để thích ứng với biến động môi trường và các nhà quản lý cuối cùng có thể quyết định phân bổ nguồn lực theo cách nhằm tận dụng lợi thế của việc phân phối này. Hơn nữa, do dễ dàng tiếp cận các khoản vay của ngân hàng trong nước, nên các Chaebol thường đầu tư quá đà hoặc thực hiện các khoản đầu tư rủi ro. Trên thực tế, dữ liệu cho thấy các Chaebol có tỷ lệ nợ trên giá trị thị trường cao hơn so với các đối tác không phải Chaebol và các Chaebol tiếp tục thực hiện các khoản chi phí vốn ngay cả ở các ngành công nghiệp có xu hướng suy giảm.

Về các khoản đầu tư, đôi khi đại diện gia tộc nắm Chaebol, có quyền đưa ra quyết định cuối cùng, lại thực hiện đa dạng hóa đầu tư không phù hợp về khía cạnh tài chính. Có một số nguyên nhân. Thứ nhất là có thể tránh rủi ro kinh tế hoặc chính trị khi mất quyền kiểm soát Chaebol. Rõ ràng biến một khoản đầu tư thành một thương hiệu mới thay vì sử dụng các chi nhánh hiện có sẽ làm tăng khả năng chuyển giao quyền lực cho một thành viên trong gia đình. Thứ hai, để nâng cao danh tiếng người quản lý hàng đầu trong tập đoàn nhằm đảm bảo vai trò kế nghiệp của những người thừa kế đủ điều kiện. Điều này gắn với một trong những nhược điểm bị chỉ trích nhất của Chaebol được gọi là thói gia đình trị. Trong tất cả các Chaebol, và cơ bản cũng là đặc điểm chính của tập đoàn tài phiệt, tất cả các chức vụ quan trọng nhất trong tập đoàn đều do thành viên gia đình nắm giữ chứ không phải bổ nhiệm theo chế độ tài đức. Quyền lực thường được truyền cho con trai cả hoặc người thừa kế được chọn.

Mọi việc dẫn tới một “cạm bẫy” sau: đó là cổ đông phải đối mặt với vấn nạn giao dịch nội bộ hay còn được gọi là chuyển nhượng đối. Như nêu ở trên, đây là một trong những rủi ro chính đối với các cổ đông của Chaebol. Nó bao gồm việc mua sản phẩm của các công ty chi

nhánh, ngay cả khi các công ty bên ngoài tập đoàn chào giá tốt hơn. Một số học giả cho đó là bằng chứng rõ ràng cho thấy các Chaebol dường như theo đuổi ổn định lợi nhuận hơn là tối đa hóa lợi nhuận.

Một nhược điểm khác là "quản lý theo chủ nghĩa đế quốc", hay cụ thể hơn các Giám đốc điều hành (CEO) của Chaebol ra quyết định rất chuyên quyền. Kiểu quản lý này có thể gây ra một số hậu quả đối với hoạt động của doanh nghiệp do các nhà quản lý cấp cao không thường xuyên sử dụng triệt để kiến thức của nhân viên. Mặt khác, kiểu quản trị này là bằng chứng rõ ràng nhất cho thấy cam kết của chủ sở hữu đối với các dự án kinh doanh mới, bởi vì họ đầu tư mạnh với vốn tài chính lớn, đặc biệt thể hiện vào NC&PT sản phẩm bán dẫn và viễn thông.

### ***Điểm mạnh***

Bên cạnh những nhược điểm của Chaebol, chúng ta cũng thấy rõ những điểm mạnh của loại hình doanh nghiệp này. Trước hết, cần thừa nhận các Chaebol Hàn Quốc có danh tiếng thương hiệu mạnh và sự công nhận trên toàn thế giới cho phép đa dạng hóa dễ dàng hơn. Tên thương hiệu là một tài sản vô hình và nó có thể được các Chaebol khai thác ở mức tối đa, vì việc sử dụng không giảm các nguồn lực của thương hiệu. Ví dụ Samsung và LG là những thương hiệu danh tiếng toàn cầu của Hàn Quốc.

Các lợi ích kinh tế đạt được nhờ quy mô và phạm vi kinh tế lớn của Chaebol tạo nên hiệu ứng tổng hợp, sức mạnh tổng hợp có thể tạo ra lợi tức tổng hợp thu được từ các nguồn lực lớn hơn tổng thu được từ các thành phần riêng lẻ.

Như đã trình bày ở phần nhược điểm, đôi khi tất cả các quyết định đều được các nhà lãnh đạo đưa ra. Đó là một điểm yếu khi khác nhân viên khác không được tham gia vào quá trình ra quyết định, nhưng cũng có thể được coi như một điểm mạnh nếu xét ở việc có nhiều nhà lãnh đạo ở Chaebol vì họ đứng đầu các công ty con khác nhau. Số lượng các nhà lãnh đạo nhiều có nghĩa là có nhiều phản hồi từ những người có kiến thức và năng lực giỏi. Khía cạnh tích cực này là được liên kết chặt chẽ với một thế mạnh khác là sự tiến bộ trong việc nắm bắt cơ hội kinh doanh với nhiều kiến thức trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau.

Hơn nữa, các Chaebol có tinh thần kinh doanh đáng kinh ngạc. Tinh thần đó được thể hiện rõ ràng ở số lượng dòng sản phẩm mới mà họ tung ra hàng năm, mua và hợp nhất với các công ty hiện có và thâm nhập thị trường mới trong nước và quốc tế. Có được điều này là nhờ năng lực lãnh đạo giỏi và mức độ cam kết sâu sắc của cấp quản lý, nhưng cũng nhờ sự chú trọng lớn dành cho NC&PT của các Chaebol. Những ví dụ cụ thể là Tập đoàn Samsung và LG Corporation. LG không chỉ hoạt động trong một số các lĩnh vực công nghiệp như công nghiệp điện tử hoặc công nghiệp hóa chất, mà còn trong cả lĩnh vực viễn thông.

Mặc dù có quy mô lớn, nhưng các Chaebol cũng có đặc trưng là tính linh hoạt trong việc ra quyết định. Toàn bộ các CEO của tất cả các chi nhánh hợp thường xuyên để thảo luận về việc kế thừa và quyết định về các khoản đầu tư có quy mô lớn.

Hỗ trợ của chính phủ là một trong những yếu tố quan trọng của kiểu tập đoàn này cùng với

số lượng lớn các chi nhánh. Có nhiều chi nhánh cho phép Chaebol phát triển bí quyết và lao động kỹ năng trình độ cao, có thể nhanh chóng chuyển từ công ty con này sang công ty con khác, nhờ sự luân chuyển trong tập đoàn. Trong trường hợp này thị trường nội bộ là trụ cột của công ty giúp tập đoàn phát triển ở các thị trường bên ngoài với nguồn vốn và lao động có tay nghề cao hạn chế, giúp giảm thiểu chi phí giao dịch.

### ***Các Chaebol có hỗ trợ đổi mới sáng tạo không?***

Có hai quan điểm trả lời cho câu hỏi liệu các Chaebol có hỗ trợ đổi mới sáng tạo hay không. Quan điểm đầu tiên cho rằng cổ đông lớn chỉ nghĩ đến lợi ích của mình, làm khó cho cổ đông thiểu số. Họ cho rằng các cổ đông lớn về cơ bản chỉ cố gắng đạt được mục tiêu cá nhân ngắn hạn hơn là một mục tiêu dài hạn của công ty. Mặt khác, quan điểm khác cho rằng Chaebol có thể giảm chi phí giao dịch và chia sẻ rủi ro nhờ các giao dịch nội bộ và vì quá trình ra quyết định mang tính tập trung cao, nên họ có thể phản hồi với nhu cầu thị trường và các cơ hội nhanh hơn.

Cụ thể hơn, một nghiên cứu được thực hiện bởi STEPI<sup>3</sup> sử dụng dữ liệu từ cơ quan Dịch vụ Thông tin Hàn Quốc đã phân tích trực tiếp sự khác biệt trong việc hỗ trợ đổi mới sáng tạo giữa các Chaebol và các công ty độc lập. Nghiên cứu này được chia thành hai giai đoạn: giai đoạn đầu trước khủng hoảng tài chính (1987-1997) và giai đoạn thứ hai sau cuộc khủng hoảng (2000-2003). Sự phân chia này là do sau cuộc khủng hoảng, chính phủ đã thay đổi một số quy định liên quan đến hệ thống Chaebol. Trong Bảng dưới cho thấy trước khủng hoảng, các Chaebol sẵn sàng đầu tư vào NC&PT hơn các công ty độc lập. Ngay cả giai đoạn sau khủng hoảng vẫn có khác biệt ở các khoản đầu tư vào đổi mới sáng tạo giữa hai loại hình tổ chức này. Về cơ bản, những dữ liệu này cho thấy rằng Chaebol, với vai trò là một tổ chức lớn mạnh, chi rất nhiều tiền và ngân quỹ cho các khoản đầu tư vào các dự án R&D, ngay cả khi những dự án này tiêu tốn tiền hoặc rủi ro. Rõ ràng, họ có thể đầu tư nhiều hơn công ty độc lập có vốn ngân sách thấp hơn. Tóm lại, rõ ràng là các Chaebol đóng góp rất nhiều vào sự phát triển của NC&PT và đổi mới sáng tạo ở Hàn Quốc.

**Bảng 5: Chi tiêu cho NC&PT và số lượng các nhà nghiên cứu theo quy mô của công ty (1997-2003)**

Hoạt động NC&PT Năm	Doanh nghiệp nhỏ và vừa			Doanh nghiệp lớn		
	1997	2000	2003	1997	2000	2003
<b>Chi tiêu cho NC&amp;PT</b>						
Lượng (tỷ Won)	1.092,2	2.106,4	3.427,4	7.775,1	8.148,2	11.084,2
Tỷ lệ doanh thu	2,82	3,14	3,57	2,07	1,81	2,05

<sup>3</sup> STEPI: Viện Chính sách KH&CN Hàn Quốc



<b>Số lượng các nhà nghiên cứu</b>						
Tổng	17.703	36.494	52.332	56.990	57.839	71.689
Ở cấp độ tiến sỹ	474	1.543	2.291	3.613	3.878	5.562

*Nguồn: MOST*

Hơn nữa, đầu tư cho NC&PT được coi là một động lực chính tác động đến đa dạng hóa. Nhiều nhà nghiên cứu chỉ ra rằng một công ty cần đa dạng hóa nền tảng kiến thức của mình thông qua đầu tư NC&PT nhằm để xây dựng “năng lực hấp thụ”, cho phép các công ty đánh giá tiềm năng và khai thác thành công các cơ hội kinh doanh mới. Nó cũng tạo điều kiện cho việc tham gia vào một lĩnh vực kinh doanh. Hơn nữa, vốn NC&PT được tích lũy trong lĩnh vực công nghiệp thế mạnh của công ty sẽ ảnh hưởng đến các quyết định đa dạng hóa bởi vì các công ty cố gắng chuyển các tài sản vô hình được xây dựng thông qua các hoạt động NC&PT sang các lĩnh vực mới. Tóm lại, phát triển NC&PT thực sự quan trọng đối với các Chaebol, vì nó đặt cơ sở cho việc đa dạng hóa.

## **5. Khủng hoảng, cải tổ và Chaebol ngày nay**

### ***Khủng hoảng IMF***

Cấu trúc của các Chaebol bị ảnh hưởng nặng nề bởi cuộc khủng hoảng từ 1997 đến 1998: còn được là Khủng hoảng IMF. Những dấu hiệu đầu tiên xuất hiện ở Hàn Quốc vào năm 1996. Bằng chứng là thâm hụt tài khoản vãng lai tăng từ 2% GDP năm 1995 lên 5%, và tốc độ tăng trưởng xuất khẩu đã chậm lại từ 31% xuống còn 15%. Trên thực tế, tất cả những vấn đề này trở nên trầm trọng hơn, dẫn đến sự ra đời của Cuộc khủng hoảng IMF năm 1997, làm nảy sinh nhiều vấn đề, đặc biệt là đối với một số Chaebol tưởng chừng là những gã khổng lồ "bất bại". Cuộc khủng hoảng này liên quan đến nhiều khía cạnh, từ nợ nước ngoài vượt quá 150 tỷ USD cho tới tăng thất nghiệp lên 2 triệu công nhân. Tình trạng tài chính của các doanh nghiệp trong nước và tổ chức tài chính trở nên tồi tệ nhất, và tình trạng này dẫn đến thất bại thị trường và rất nhiều vụ phá sản. Hơn nữa, dự trữ ngoại hối quốc gia đã tiêu tốn 3,9 tỷ USD, và hậu quả là tạo ra điểm chấm hết cho nền kinh tế.

Về cơ bản, tất cả điểm yếu của các Chaebol đều bộc lộ, từ tham nhũng cho đến số lượng lớn các khoản vay, và điều này đã dẫn đến việc sụp đổ của những Chaebol không có khả năng chống chọi lại với các điểm yếu của mình. Trên thực tế, không phải tất cả các Chaebol đều có thể vượt qua khủng hoảng, đó là lý do tại sao rất nhiều Chaebol trong số đó đã phá sản, thậm chí cả một trong những tập đoàn mạnh nhất: Tập đoàn Daewoo.

### ***Chương trình Cứu trợ của IMF***

Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) là lý do chính mà một số cải cách được áp dụng ở Hàn Quốc sau cuộc khủng hoảng năm 1997. Trên thực tế, IMF yêu cầu Hàn Quốc áp dụng những cải cách này để đổi lấy khoản vay trang trải cho các khoản nợ của mình.

Trước hết, chính phủ phải tăng cường các chính sách tài khóa và tiền tệ để giảm lạm phát và thâm hụt ngân sách. Ngoài ra, tăng thuế và ngân quỹ phải được sử dụng cho phúc lợi của đất nước, để bảo vệ cho chính họ khỏi nguy cơ tăng thất nghiệp.

Cải cách thứ hai là thay đổi một số chức năng của Nhà nước với mục tiêu tạo ra một chính phủ nhỏ nhưng hiệu quả hơn. Cơ cấu tổ chức mới này đã được xây dựng nhờ việc chuyển giao một số chức năng từ các bộ cho chính quyền địa phương hoặc cho các khu vực tư nhân và kèm với việc kiểm soát chặt chẽ hơn quá trình hoạch định chính sách kinh tế của các nhà lãnh đạo đất nước. Cải cách thứ ba liên quan đến thị trường lao động. Đợt sa thải lớn với việc cắt giảm lương sẽ chỉ giúp đất nước thoát ra khỏi khủng hoảng. Về cơ bản, tính linh hoạt của thị trường lao động là yếu tố bắt buộc đối với quá trình tái cơ cấu công nghiệp. Chính phủ đã thành lập Ủy ban Quan hệ Lao động Ba bên vào năm 1998 để công đoàn có tiếng nói trong các quyết định làm tăng tính linh hoạt của thị trường lao động. Cải cách thứ tư là về lĩnh vực tài chính. Mục tiêu quan trọng nhất là gia tăng tính cạnh tranh của nước ngoài trong lĩnh vực tài chính để nhằm tăng cường hiệu suất của lĩnh vực này và đóng cửa các tổ chức đang gặp khó khăn. Các tổ chức còn trụ lại được chính phủ tái cấp vốn nhằm để tạo ra một khu vực tài chính định hướng thị trường và vốn hóa tốt hơn.

### ***Tái cơ cấu các Chaebol***

Cuối cùng, cải cách cũng được đưa ra cho các Chaebol và cách quản trị tập đoàn của họ. Chủ yếu có 5 thay đổi cần thiết trong cách quản lý Chaebol như sau:

- nâng cao tính minh bạch trong quản lý;
- cải thiện cơ cấu vốn;
- nâng cao trách nhiệm giải trình của người quản lý sở hữu;
- hủy bỏ các khoản bảo lãnh cho vay lẫn nhau giữa các chi nhánh của Chaebol;
- hợp nhất kinh doanh vào các lĩnh vực năng lực cốt lõi.

Vào năm 1999, chính phủ đã bổ sung thêm ba quy tắc mà Chaebol phải tuân theo:

- ngăn tư bản công nghiệp thống trị tài chính;
- không khuyến khích đầu tư quay vòng giữa các chi nhánh của Chaebol;
- nghiêm cấm việc chuyển giao quyền quản lý hoặc quyền sở hữu theo kiểu gia đình trị cho những người thừa kế trong gia đình

Những thay đổi cơ cấu này phản ánh hai mục tiêu chính trị dài hạn trong thời kỳ hậu khủng hoảng: mục tiêu đầu tiên là đưa nền kinh tế Hàn Quốc theo hướng nền kinh tế tự do, theo định hướng thị trường hơn và mục tiêu thứ hai là củng cố khả năng chống chịu với những biến động thị trường của khu vực tài chính.

Các Chaebol buộc phải thay đổi, đặc biệt là từ quan điểm của công chúng luôn coi họ là nguyên nhân chính dẫn đến khủng hoảng vì sự cho vay và mở rộng thận trọng của họ.

Theo IMF, lý do chính của cuộc khủng hoảng là do lợi nhuận thấp, kết quả của việc đầu tư quá công suất và quá mức vào các ngành như đóng tàu, ô tô, điện tử và linh kiện bán dẫn. Giải pháp được đề xuất để giải quyết vấn đề này là loại bỏ công suất sản xuất dư thừa, do đó, loại bỏ một số nhà máy và thiết bị; và bơm ngân sách nhà nước để điều chỉnh vốn cho các Chaebol để đổi lấy việc chấm dứt thông lệ đảm bảo nợ lẫn nhau giữa các chi nhánh của Chaebol.

Một trong những mục tiêu chính của chính phủ là giảm tỷ lệ nợ. Tuy nhiên chính phủ muốn đạt được mục tiêu này bằng mọi cách, giảm nó xuống dưới 200% trong thời gian ngắn nhất có thể. Điều này đã khiến chính phủ sử dụng chiến thuật sai lầm ví dụ như những khoản đầu tư quay vòng. Đầu tư quay vòng xảy ra khi công ty A đầu tư vào B, B đầu tư vào C, C đầu tư vào B, còn B lại đầu tư vào A. Theo cách này, không có khoản đầu tư thực tế nào được thực hiện, nhưng vốn thì lại dường như tăng lên trên sổ sách. Việc này có thể khiến chủ sở hữu Chaebol có quyền lực và quyền kiểm soát cao hơn và một lần nữa các cổ đông thiểu số sẽ bị bỏ qua.

Cuối cùng các cải tổ này không thành công như mong đợi và thất bại vì một số lý do, chẳng hạn như sự tồn tại của tình trạng sở hữu quay vòng như đã đề cập trước đó, mang lại những sự không rõ ràng và phức tạp, hoặc thực thi quy định yếu kém.

Về cơ bản, sự thay đổi ở các Chaebols chỉ ở bề mặt, còn cơ cấu vẫn vậy vì sự phụ thuộc giữa các đơn vị và sự kiểm soát của gia tộc vẫn còn mạnh. Tập đoàn Samsung có tỷ lệ giao dịch giữa các đơn vị cao nhất. Năm 1997, có tới 159 đơn vị của Samsung báo cáo tổng doanh thu đạt 148,17 nghìn tỷ Won, trong đó 61,73 nghìn tỷ Won, tương đương 41,7%, là từ các giao dịch nội bộ. Giao dịch nội bộ của tập đoàn Hyundai đứng ở mức 38,1%, tiếp theo là tập đoàn LG với 38,0% và tập đoàn SK ở mức 36,1%.

Do thất bại trong việc tái cơ cấu các Chaebol, chính phủ phải tính tới biện pháp khác để cứu nền kinh tế. Đó là lý do chính phủ ban hành trái phiếu chính phủ trị giá 64 nghìn tỷ Won được sử dụng để giải quyết nợ xấu và tái cơ cấu các tổ chức tài chính. Cuối cùng nền kinh tế vẫn bất ổn vì thiếu các công ty đầu tư, ngân hàng thương mại hoặc các đại lý kinh doanh chứng khoán trong nước. Tình hình trở nên tệ hơn với sự sụp đổ của tập đoàn Daewoo. Nguyên nhân là tất cả các tổ chức tài chính được liên kết theo một cách nào đó với Chaebol này. Sự sụp đổ của Tập đoàn Daewoo đã tạo ra các khoản nợ ước tính lên tới 90 nghìn tỷ Won. Do đó, hàng loạt tổ chức tài chính lâm vào cảnh mất khả năng thanh toán như đã từng trải qua trong cuộc khủng hoảng IMF. Thảm họa xảy ra vì lỗi không đóng cửa ngay lập tức Tập đoàn Daewoo sau cuộc Khủng hoảng IMF.

### ***Sự sụp đổ của tập đoàn Daewoo***

Tập đoàn Daewoo là một trong những Chaebol lớn nhất Hàn Quốc. Tập đoàn tài phiệt này được thành lập vào năm 1967 và tới trước năm 1997, nghĩa là trước cuộc khủng hoảng tài chính châu Á, Chaebol này vẫn là tập đoàn lớn thứ nhì ở Hàn Quốc chỉ đứng sau Tập

đoàn Hyundai. Có khoảng 20 đơn vị trực thuộc Tập đoàn Daewoo, từ ô tô, điện tử đến dịch vụ tài chính và xây dựng. Một số đơn vị này vẫn tồn tại cho đến ngày nay với tư cách là các công ty độc lập. Trong cuộc khủng hoảng năm 1997 dưới thời Tổng thống Kim Dae Jung, tất cả các Chaebol đều phải chịu nhiều tổn thất, không thể quản lý lĩnh vực tài chính. Rắc rối tới từ nguồn hỗ trợ đầu tiên cho các Chaebol, đó là chính phủ. Chính phủ Hàn Quốc nhận thấy đang bị thâm hụt, do đó hạn chế thắt chặt tín dụng rẻ và không giới hạn. Vào cuối năm 1997, bốn Chaebol lớn nhất của Hàn Quốc (Hyundai, Daewoo, Samsung và LG) nợ gần gấp 5 lần vốn sở hữu của họ. Một mặt Hyundai, Samsung và LG đã nỗ lực giảm khoản nợ này, trong khi đó Daewoo lại gánh khoản nợ tăng thêm 40%. Năm 1999, Tập đoàn Daewoo, với lợi ích tại hơn 100 quốc gia, bị phá sản, với khoản nợ lên tới 80 nghìn tỷ Won (84,3 tỷ đô la Mỹ). Chủ tịch Kim Woo Choong bị bắt năm 2006 vì tội lừa đảo, vay nợ trái phép và buôn lậu.

Bất chấp những rắc rối tài chính lâu đời của Daewoo, sự sụp đổ này vẫn khiến nhiều người Hàn Quốc bị sốc. Phản ứng này xảy ra vì đa phần đều cho rằng các Chaebol quá lớn nên không thể thất bại. Niềm tin này đã khiến quá nhiều chủ ngân hàng và nhà đầu tư tiếp tục lãng phí tiền vào các khoản đầu tư, ngay cả khi rõ ràng Daewoo không thể hoàn trả các khoản vay đó. Sau cuộc khủng hoảng này, quan điểm “quá lớn nên không thể thất bại” đã thay đổi đôi chút, vì vậy các tập đoàn tài phiệt lớn của Hàn Quốc không còn được coi là nơi đầu tư an toàn nhất nữa. Đó là lý do tại sao các nhà đầu tư và ngân hàng bắt đầu cấp vốn cho những thành phần khác, chẳng hạn như các công ty nhỏ.

Tìm hiểu sâu hơn nguyên nhân gây sụp đổ, có thể thấy một số người có lỗi nhưng trước hết, lỗi chính là của chủ tịch Kim Woo Choong. Ông hoàn toàn tự tin rằng Tổng thống Kim Dae-Jung sẽ không bao giờ để Tập đoàn Daewoo sụp đổ bởi vì đã giúp đỡ Tổng thống trong chiến dịch tranh cử rất nhiều. Hơn nữa, sự tự tin này khiến ông mắc thêm nhiều sai lầm, ví dụ như từ chối đề nghị của chính phủ bán Daewoo Motor để cứu các đơn vị khác của Daewoo. Ông cũng không lắng nghe những đề xuất cứu công ty của cấp dưới. Cuối cùng ông cũng từ chối sự giúp đỡ của hai nhà hoạch định chính sách giỏi nhất thời bấy giờ: Chủ tịch Lee Hun Jae và cố vấn trưởng kinh tế Kang Bong Kyun của cơ quan Dịch vụ Giám sát Tài chính (FSS). Họ đã cố gắng thuyết phục CEO của Daewoo thực hiện một cuộc cải tổ để cứu tập đoàn, đặc biệt là họ đã đề xuất bán một số đơn vị để trả nợ. Kim từ chối thực hiện và ông cũng từ chối tối hậu thư thực hiện kế hoạch cải cách được đưa ra bởi chủ tịch Lee. Vì những lần từ chối liên tục này, chính phủ buộc phải xóa sổ tập đoàn.

### ***Chaebol ngày nay***

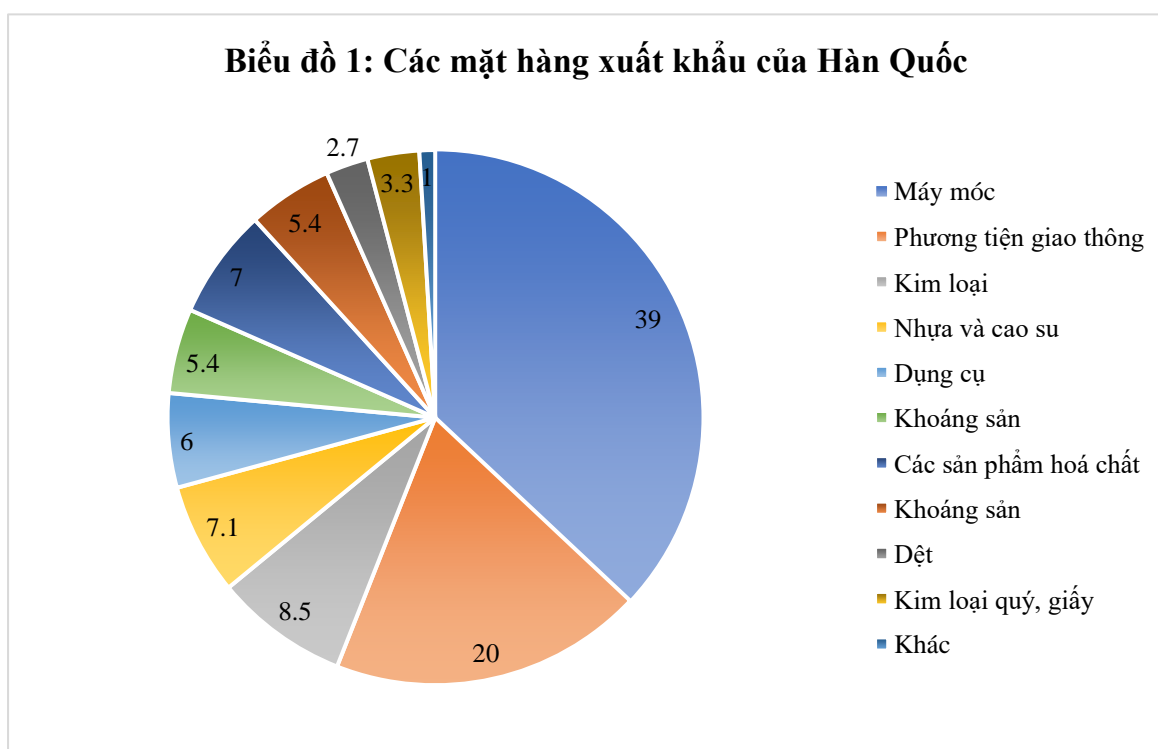
Ngay cả các Chaebol ngày nay cũng phải nhận nhiều lời chỉ trích, kể cả khi họ chính là lý do Hàn Quốc trở thành nước xuất khẩu lớn thứ năm với GDP lớn thứ 11 thế giới.

Những chỉ trích chủ yếu là về các vụ bê bối chính trị và kinh doanh nhưng đặc biệt là vì sự thiếu phát triển của các công ty nhỏ ở Hàn Quốc. Về vấn đề này, cần lưu ý là từ 2011 đến

2014, ở Hàn Quốc, chỉ có 0,01% số công ty nhỏ phát triển thành những công ty vừa.

Sức mạnh chính của Chaebol cho đến ngày nay vẫn là xuất khẩu, ngay cả khi một số nhà kinh tế ví dụ như Mauro Guillen, giáo sư quản lý tại Trường Wharton thuộc Đại học Pennsylvania, cho rằng việc phụ thuộc vào xuất khẩu của Hàn Quốc có thể dẫn đến một số vấn đề rắc rối chẳng hạn như gây ra tình trạng trì trệ cho đất nước.

Mức xuất khẩu cao này có thể là một vấn đề rắc rối, nhưng mặt khác, nó cũng mang lại nhiều lợi thế. Hơn nữa, theo dữ liệu của OEC<sup>4</sup> năm 2015, Hàn Quốc đạt thặng dư thương mại hơn 98 tỷ USD, lớn thứ 4 trên thế giới sau Trung Quốc, Đức và Nhật Bản. Các mặt hàng xuất khẩu chính của Hàn Quốc là ô tô, tàu thủy, xăng dầu tinh luyện, màn hình tinh thể lỏng, máy móc công nghiệp và điện thoại.



*Nguồn: Viện Công nghệ Massachusetts, 2015*

Trung Quốc, Mỹ, Việt Nam, Hồng Kông và Nhật Bản là những thị trường xuất khẩu chính của Hàn Quốc, đặc biệt là Trung Quốc và Mỹ. Theo số liệu của Ngân hàng thế giới năm 2016<sup>5</sup>, thương mại chiếm 78% GDP Hàn Quốc và đây là một bằng chứng thể hiện rõ mức độ nền kinh tế Hàn Quốc phụ thuộc vào hàng hóa xuất khẩu do Chaebol sản xuất, chẳng hạn như thép, đồ điện tử và ô tô.

Một số nhà kinh tế học vẫn tiếp tục đổ lỗi cho mức xuất khẩu cao này (được coi là điểm yếu) và thiếu sự can thiệp của các chính phủ. Theo họ, chính phủ đang hỗ trợ một nhà nước dựa trên cơ cấu kinh tế tập trung vào Chaebol, vốn không cho phép nền kinh tế Hàn Quốc

<sup>4</sup> OEC - Observatory of Economic Complex: Cơ quan quan sát Phức hợp kinh tế

<sup>5</sup> TWB. (2016). Trade (% of GDP). <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS>

phát triển. Để giảm bớt sự phụ thuộc này, một giải pháp có thể là tăng nhu cầu nội địa nhưng có lẽ là không dễ dàng nếu tính đến vấn đề nhân khẩu học mà Hàn Quốc đang phải đối mặt, là quốc gia già hóa nhất tính theo độ tuổi lao động.

Quay lại với vấn đề quyền lực của các Chaebol, cần nhấn mạnh rằng sức mạnh của họ là hiển nhiên vì doanh thu bán hàng do 10 Chaebol hàng đầu kiếm được chiếm 67,8% GDP của đất nước. Vấn đề là thiếu các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), vốn thường được coi là nguồn đổi mới sáng tạo và tạo ra việc làm, còn ở Hàn Quốc đa phần lại hoạt động với tư cách là nhà cung cấp và nhà thầu phụ của các Chaebol. Do vậy, vào năm 2013, chính phủ Hàn Quốc đã công bố “kế hoạch hành động nền kinh tế sáng tạo”, nhằm loại bỏ các rào cản về tài chính và quy định đối với các doanh nhân và các SME để thúc đẩy sự phát triển của họ. Kế hoạch bao gồm các ưu đãi thuế kích thích đầu tư thiên thần, các quỹ mới để hỗ trợ khởi nghiệp và tạo ra "thị thực doanh nhân" để khuyến khích người nước ngoài có kỹ năng cao khởi nghiệp kinh doanh tại Hàn Quốc. Dù vậy, các doanh nghiệp đã không tận dụng được các chương trình hỗ trợ SME của chính phủ và cho thấy thiếu đổi mới sáng tạo. Theo Hong Seong-chul, một nhà nghiên cứu tại Viện Doanh nghiệp Nhỏ Hàn Quốc, ngay cả khi chính phủ rất nỗ lực hỗ trợ các SME, thì rắc rối ở đây là thiếu xúc tiến; do đó, một số SME không sử dụng những gì chính phủ cung cấp vì họ không nắm bắt được, vì vậy họ sẽ tìm ra cách tốt hơn để kết nối với nhau. Bất lợi kinh tế trong nước đã khiến các SME mở rộng ra nước ngoài. Ngân hàng Hàn Quốc báo cáo rằng các SME bắt đầu gia nhập vào dòng FDI ra bên ngoài từ năm 2010. Trên thực tế, đầu tư nước ngoài được coi là lựa chọn tốt nhất để vượt qua những gánh nặng kinh doanh trong nước chẳng hạn như lương cao, thuế suất doanh nghiệp cao và các quy định bất hợp lý ở Hàn Quốc. Nhưng điều này cũng khiến các công ty không quá mạnh đối với thị trường bên ngoài gặp nguy hiểm và họ sẽ cần được bảo hộ nhiều hơn để cạnh tranh với các nhà thầu nước ngoài. Để ngăn chặn các SME ra khỏi Hàn Quốc, cần thiết lập một môi trường tốt hơn cho doanh nghiệp bằng cách kết nối các SME, người lao động và chính phủ.

Ngay cả khi SME và các startup phải vật vã đấu tranh để phát triển, thì vẫn có thể một vài trong số này “lớn” lên chẳng hạn như Baedal Minjeok, một ứng dụng đặt đồ ăn; Zig Bang, ứng dụng tìm kiếm căn hộ; hoặc Coupang, dịch vụ giao hàng tận nhà; và có thể phát triển bất chấp sự tồn tại của các Chaebol, và thu hút đầu tư từ các công ty như Goldman Sachs. Một trong những công ty nổi tiếng nhất của Hàn Quốc, ban đầu là một startup, là công ty Kakao Corporation. Công ty này kinh doanh một số lĩnh vực hoàn toàn khác nhau, ít nhiều giống một Chaebol. Kakao cung cấp các ứng dụng cho chatting trên di động, viết blog, chơi game, chia sẻ video và âm nhạc và cả dịch vụ taxi. Công ty còn sở hữu một số cửa hàng (hơn 21 cửa hàng phân bố trên khắp cả nước) bán các đồ dùng riêng và ngoài ra còn xây dựng các quán cà phê theo chủ đề.

Về con số, Kakao Talk, ứng dụng được sử dụng cho tin nhắn, có 41,49 triệu người dùng

tích cực hàng tháng ở Hàn Quốc, so với nền tảng được sử dụng nhiều nhất trên toàn thế giới là Facebook nhưng ở Hàn Quốc lại chỉ đạt khoảng 16 triệu người dùng. Cần lưu ý là 41,49 triệu người ở một đất nước có dân số là 51,71 triệu người (tính tới năm 2019). Startup này cung cấp 20 ứng dụng khác nhau và nó cũng là một công ty có lợi nhuận. Trong quý đầu năm 2017, Kakao đạt doanh thu khoảng 393 triệu USD và lợi nhuận hoạt động kinh doanh là 34 triệu USD<sup>6</sup>.

Ngay cả khi có những trường hợp khởi nghiệp thành công này, nhiều người vẫn lo ngại về quyền lực của Chaebol và yêu cầu cần có thêm những cải tổ khác. Đặc biệt là các nhà phê bình chỉ ra rằng nên giảm bớt quyền sở hữu của gia tộc và cơ cấu của nó nên được đơn giản hóa. Trong một Chaebol, quyền sở hữu sẽ luôn được trao cho một thành viên trong gia đình, ngay cả khi có những ứng viên khác bên ngoài gia đình đủ tiêu chuẩn hơn. Thay đổi cũng nên bao gồm cả sự phụ thuộc giữa các chi nhánh, ví dụ pin của Samsung Galaxy Note 7 được sản xuất bởi một công ty con của Samsung còn LG Electronics sử dụng màn hình LG Display cho máy tính bảng, TV và màn hình điện thoại.

Những người chỉ trích cho rằng chính phủ Hàn Quốc có đủ ngân sách để áp dụng một chính sách tài khóa có thể hỗ trợ các khó khăn tạm thời mà cải cách có thể gây ra. Theo một số nhà nghiên cứu<sup>7</sup>, do các những khó khăn này sẽ chỉ xảy ra trong ngắn hạn, trong khi đó sau một thời gian, nền kinh tế sẽ tiến bộ. Nhưng vấn đề vẫn nằm ở hành động trước đây. Tất cả các cải cách được thực hiện cho đến nay đều tập trung vào việc thay đổi quyết liệt các Chaebol. Đó là một sai lầm lớn bởi vì không nên xóa bỏ tất cả các ưu điểm của loại hình Chaebol, mà nên cố gắng cải thiện và tăng cường quản trị doanh nghiệp.

Điều này hoàn toàn trái ngược với những gì có thể được kỳ vọng nếu coi năm 1997 và 1998 là những năm cải tổ. Rõ ràng là thay đổi chỉ diễn ra trên bề mặt còn các Chaebol vẫn tiếp tục quản lý công ty như trước đây, mà không xem xét tới cải cách được thúc đẩy bởi chính phủ và IMF. Theo Yu-Kyeong Kim<sup>8</sup>, cải cách cốt lõi trong quản trị doanh nghiệp nằm ở giải quyết việc phân bổ không hiệu quả bằng cách tăng cường giám sát các nhà quản lý và các hoạt động bảo hộ nhà đầu tư. Việc phân bổ nguồn lực không hiệu quả là kết quả của sự cạnh tranh về quy mô thay vì lợi nhuận đã được đề cập trước đây giữa các Chaebol. Trên thực tế, một công ty phải trả cổ tức khi họ không có bất kỳ cơ hội đầu tư nào tạo ra lợi nhuận nhiều hơn chi phí cơ hội. Thật vậy, ở các Chaebol chủ tịch thường quyết định tái đầu tư các nguồn lực này trong các đơn vị kinh doanh của tập đoàn nhằm để luôn luôn mở rộng công ty hơn nữa. Về cơ bản, tất cả các khoản đầu tư này nên được kiểm soát một cách đơn giản. Cổ đông trong nhóm phải là cổ đông ổn định để trở thành kiểu nhà đầu tư tích cực, có thể giám sát việc quản lý.

---

<sup>6</sup> Kim, J.-H. (2017). Kakao will add AI to its services. <https://koreajoongangdaily.joins.com/2017/05/11/industry/Kakao-will-add-AI-to-its-services/3033275.html>

<sup>7</sup> Hong Y Park, Geo-Cheol Shin, Sung Hahs Suh (2008). Advantages and shortcomings of Korean Chaebols. *International Business & Economics Research Journal*, Volume 7, Number 1.

<sup>8</sup> Kim, Y. (2007, December). *Pro-business Policy and Institutional Change of Japan. Korea Economic Research Institute*, p. 1-131.

Người Hàn Quốc đã thể hiện sự thất vọng với việc bầu Tổng thống Moon Jae-In vào tháng 5 Năm 2017. Khi đó ông đã hứa với đất nước sẽ cải cách Chaebol nhưng cho đến nay chẳng có gì thay đổi nhiều. Dù sao thì cải cách cũng không dễ dàng. Các Chaebol là một phần của nền kinh tế Hàn Quốc và chúng được tích hợp chặt chẽ vào cấu trúc kinh tế, chính trị và xã hội của đất nước và rất khó để thay đổi. Như chúng ta đã thấy, những cải cách khác đã được thực hiện trong suốt lịch sử của đất nước này, đều không có kết quả thực sự hay là không có kết quả lâu dài. Mặt khác, những người ủng hộ Chaebol cho rằng Chaebol là động lực của nền kinh tế Hàn Quốc, vì vậy việc thay đổi chúng có nghĩa là gây thiệt hại cho nền kinh tế đất nước.

## **II. TẬP ĐOÀN SAMSUNG**

### **1. Lịch sử hình thành**

Samsung được Lee Byung-Chul thành lập vào năm 1938 với vai trò là một công ty thương mại ở Daegu, miền Nam Hàn Quốc. Ban đầu, nó là một công ty thương mại nhỏ, chỉ với bốn mươi nhân viên. Công ty chỉ sản xuất cá khô và mì.

Khi công ty bắt đầu lớn mạnh, ông Lee chuyển trụ sở chính đến Seoul vào năm 1947 và năm 1951 ông thành lập Samsung Moolsan (nay là Tập đoàn Samsung). Năm 1947, cùng với Cho Hong-Jai, người sáng lập Tập đoàn Hyosung, ông Lee đầu tư chung vào một công ty mới có tên là Samsung Trading Corporation. Công ty này phát triển nhưng sau một vài năm hai nhà đầu tư tách ra vì khác biệt trong cách quản lý. Mặc dù vậy, công ty thương mại đã phát triển để trở thành Tập đoàn Samsung ngày nay.

Khó khăn nổi lên khi Chiến tranh Triều Tiên diễn ra, Lee Byung-Chul buộc phải rời Seoul. Ông chuyển đến Busan và vào năm 1954, ông thành lập Cheil Industries Inc, nhà máy sản xuất len lớn nhất nước.

Trong nhiều năm, Samsung tiếp tục đa dạng hóa ở các lĩnh vực khác nhau, ví dụ như năm 1958, thu mua công ty Bảo hiểm Hàng hải & Hỏa hoạn Ankuk (đổi tên thành công ty Bảo hiểm Hàng hải & Hỏa hoạn Samsung vào tháng 10 năm 1993). Năm 1963 thu mua lại công ty bảo hiểm nhân thọ DongBang (đổi tên thành Bảo hiểm nhân thọ Samsung vào tháng 7 năm 1989).

Lee Byung-Chul là người có niềm tin vững mạnh vào công nghiệp hóa, vì vậy ông muốn Tập đoàn Samsung trở thành tập đoàn công nghiệp hàng đầu trong hầu hết các lĩnh vực. Giai đoạn đó không chỉ được đặc trưng bởi một số vụ mua lại, mà còn bởi thành lập các cơ sở mới. Năm 1966, Joong-Ang Development được thành lập (ngày nay được gọi là Samsung Everland). Cũng thời điểm này, Samsung đặt chân vào lĩnh vực điện tử vào năm 1968, khi Samsung-Sanyo Electronics được thành lập (được gọi là Samsung Electro-Mechanics vào năm 1975 và hợp nhất với Samsung Electronics vào năm 1977). Những năm 70 là những năm rực rỡ của Chaebol này. Trước hết, vào năm 1970 Samsung-Sanyo đã đầu tư mạnh cho các sản phẩm sáng tạo mới và bắt đầu sản xuất TV đen trắng. Hơn thế, vào năm 1972, Samsung-Sanyo bắt đầu sản xuất ti vi đen trắng để bán trong nước.



Năm 1978, Samsung Electronics sản xuất chiếc TV đen trắng thứ 4 triệu và vào năm 1979 tập đoàn này mở rộng sản xuất bằng cách sản xuất đại trà lò vi sóng. Trong những năm 80, Samsung bắt đầu sản xuất máy điều hòa không khí và máy tính cá nhân. Tập đoàn cũng thành lập một chi nhánh bán hàng ở Đức. Trong khi đó, đơn vị Samsung BP Chemicals được thành lập.

Sau khi ông Lee qua đời vào năm 1987, Tập đoàn Samsung được tách thành bốn nhóm kinh doanh:

- Nhóm Samsung (Tập đoàn Samsung ngày nay)
- Nhóm Shinsegae (cửa hàng giảm giá, cửa hàng bách hóa);
- Nhóm CJ (thực phẩm, hóa chất, giải trí, logistics);
- Nhóm Hansol (giấy, viễn thông).

Ngày nay, những nhóm tách biệt này hoạt động độc lập và không thuộc hoặc kết nối với Tập đoàn Samsung.

Hơn nữa, trong những năm này, Samsung bắt đầu đầu tư mạnh vào nghiên cứu và phát triển, điều đó đã giúp công ty mở rộng hàng năm trong lĩnh vực công nghiệp điện tử toàn cầu. Tập đoàn đã thành lập một nhà máy lắp ráp tivi ở Bồ Đào Nha vào năm 1982 và những năm sau đó là ở New York, Tokyo và Anh.

Một trong những sự kiện quan trọng nhất đã diễn ra vào năm 1988 khi công ty Samsung Semiconductor & Telecommunications sáp nhập với Samsung Electronics. Sau đó, đồ gia dụng, viễn thông và linh kiện bán dẫn đã được chọn là lĩnh vực kinh doanh cốt lõi.

Trong những năm 90, Samsung bắt đầu phát triển kinh doanh điện thoại di động. Năm 1992 Samsung Electronics phát triển hệ thống điện thoại di động và vào năm 1996, công ty này phát triển CPU (Bộ xử lý trung tâm) nhanh nhất thế giới được gọi là chip Alpha. Trong khi đó, tập đoàn phát triển không chỉ ở lĩnh vực điện tử, mà còn ở lĩnh vực xây dựng, cho thấy sự hiện diện mạnh mẽ của tập đoàn không chỉ ở lĩnh vực kinh doanh lõi mà còn ở những lĩnh vực kinh doanh khác. Ví dụ, chi nhánh xây dựng của Samsung giành được một số hợp đồng xây dựng các công trình quan trọng trên toàn thế giới, chẳng hạn như một trong hai ngọn tháp Petronas ở Malaysia, tháp Taipei 101 ở Đài Loan và tòa nhà Burj Khalifa ở Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất.

Một bước tiến lớn diễn ra vào năm 1995, với việc Samsung tạo ra màn hình tinh thể lỏng đầu tiên của mình và tập đoàn này đã phát triển thành nhà sản xuất màn hình tinh thể lỏng lớn nhất thế giới.

Liên quan đến cuộc Khủng hoảng Tài chính Châu Á năm 1997 được đề cập ở trên, Samsung không bị tổn thất nhiều so với các tập đoàn lớn khác của Hàn Quốc. Tuy nhiên, Samsung Motor chịu tác động mạnh bởi vì nó đã bị bán cho Renault với giá rẻ.

Rất nhiều mục tiêu đã đạt được trong những năm 2000. Ví dụ, trong năm 2001 Samsung

Electronics từng được BusinessWeek xếp vị trí số 1 trong số 100 công ty CNTT hàng đầu thế giới và năm 2007 Samsung Electronics đạt được vị trí số 1 về chiếm thị phần LCD trên toàn thế giới cho 6 năm liên tiếp. Bảng dưới đây thể hiện thị phần của các thương hiệu TV LCD trong năm 2010.

**Bảng 6: Thị phần toàn cầu của các thương hiệu TV LCD năm 2010**

Samsung	Sony	LG Electronics	Sharp	Toshiba	Panasonic	Vizio	Hisense	Philips	TCL	Khác
17,6	12,4	11,8	8	7,9	5,5	4,6	3,6	3,5	3,3	21,8

*Nguồn: Statista, 2011*

Đây luôn là một trong những mảng kinh doanh mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho Samsung nhờ lợi thế là một trong những tập đoàn tiên phong trong lĩnh vực này. Như trong Bảng 7 Samsung chiếm 17,6% thị phần TV LCD trong năm 2010, một tỷ lệ khá cao so với các tập đoàn khác như Sony chỉ đạt 12,4% thị phần, xếp vị trí thứ hai và so với đối thủ cạnh tranh cùng quê khác là LG Electronics chỉ xếp ở vị trí thứ ba, với 11,8% thị phần.

Năm 2012 Samsung Electronics trở thành nhà sản xuất điện thoại di động lớn nhất thế giới tính theo doanh số bán hàng theo đơn vị, vượt qua Nokia, vốn luôn dẫn đầu thị trường kể từ năm 1998.

**Bảng 7: Các nhà cung ứng điện thoại di động toàn cầu**

*(các lô hàng tính theo đơn vị triệu)*

Công ty	Quý 4-2011 Các lô hàng (triệu)	Quý 1-2012 Các lô hàng (triệu)	Quý 4-2011/Quý 1-2012 Tăng trưởng theo quý
Samsung	106	92	-13%
Nokia	114	83	-27%
Apple	37	35	-5%
LG	18	14	-23%
RIM	14	11	-21%

*Nguồn: HIS iSuppli, 2012*

Samsung luôn biết cách khai thác các cơ hội và thế mạnh của mình để luôn lớn mạnh hơn nữa, mặt khác tập đoàn này cũng đã vượt qua rất nhiều khó khăn như vụ bê bối của Chủ tịch tập đoàn Lee Kun-Hee vào năm 1997 và 2008 hay vụ bắt giữ người thừa kế tập đoàn, Lee Jae-Young mới đây.

Samsung phải đối mặt với một số vấn đề vào năm 2014 khi Chủ tịch Lee Jae-Young bị buộc tội hối lộ và tham ô. Ngày 25 tháng 8 năm 2017, ông bị kết án 5 năm tù. Nhưng ngày 5 tháng 2 năm 2018, ông được trả tự do, làm dập tắt hy vọng của những người theo trường phái cải cách, vốn cho rằng Chaebol không còn mạnh nữa. Việc thả CEO của Samsung gây ra rất nhiều tranh cãi. Nhiều người đã coi việc này là một bước thụt lùi lớn cho tất cả những nỗ lực

cải cách được thực hiện cho đến thời điểm đó.

Tranh cãi tăng thêm khi Tổng thống Moon Jae-In đưa việc cải cách các Chaebol trở thành chương trình nghị sự kinh tế quan trọng trong chương trình vận động tranh cử của mình. Chiến thắng của Tổng thống Moon làm tăng hy vọng về những thay đổi thực sự trong cách quản trị những loại hình công ty như vậy vì cần phải có sự minh bạch trong kinh doanh bất kể Samsung hay các tập đoàn khác tạo ra bao nhiêu GDP cho Hàn Quốc. Tất cả các tập đoàn tài phiệt cần phải tìm cách khác nếu muốn nhận được đối xử ưu đãi từ chính phủ, đặc biệt là không còn hành vi bất hợp pháp.

Mặt khác, vẫn có những người ủng hộ Chaebol và tin rằng ông Lee sẽ có thể cải thiện và tiếp tục cải cách văn hóa doanh nghiệp của Samsung, làm hài lòng những người yêu cầu cải cách. Ví dụ, tập đoàn này đã đưa ra các biện pháp mới tăng lợi nhuận của cổ đông. Ông cũng có kế hoạch giới thiệu các giám đốc bên ngoài tại đại hội cổ đông thường niên, để phản ánh tốt hơn lợi ích của cổ đông thiểu số. Trên thực tế, Samsung đang cố gắng cải thiện quản trị doanh nghiệp của mình, đồng thời tăng tính minh bạch và giá trị của cổ đông, với quyết định bổ nhiệm Philippe Cochet, một người Pháp vào ban giám đốc điều hành.

## **2. Quản trị doanh nghiệp**

Một trong những yếu tố mang lại thành công cho Samsung là việc sử dụng hiệu quả và hiệu suất các nguồn lực như nguồn nhân lực, công nghệ, các đơn vị marketing, chế tạo và thiết kế. Mức tăng trưởng mạnh này là nhờ phương pháp quản lý mới của chủ tịch thứ hai, Lee Kun-Hee.

Ông muốn biến Samsung từ một nhà sản xuất dựa trên lợi thế chi phí thấp thành một công ty toàn cầu có giá trị thương hiệu mạnh và sản phẩm chất lượng cao được công nhận trên toàn thế giới. Chìa khóa của hệ thống quản lý mới này là quản lý mở, thúc đẩy đổi mới sáng tạo, quyền tự chủ của nhân viên và sự minh bạch với khách hàng, nhằm để cải thiện không chỉ mối quan hệ với nhân viên mà còn cả với khách hàng. Hệ thống quản lý nhân sự mở đã đưa việc thúc đẩy các cơ hội bình đẳng và kỹ năng của nhân viên lên vị trí ưu tiên hàng đầu.

Hệ thống Quản lý Nguồn nhân lực mới không phải là thay đổi duy nhất do Chủ tịch Lee thực hiện. Ông cũng rất chú trọng tới lĩnh vực marketing, hiểu rõ tầm quan trọng của nó trong chuỗi giá trị của tập đoàn và chính điều này đã đóng góp lớn vào thành công của công ty. Chủ yếu, Samsung đã phát triển một cách tiếp cận hướng mạnh đến khách hàng để hiểu và nhận ra nhu cầu và mong muốn của họ, để tạo ra lòng trung thành và chung thủy của khách hàng. Samsung cũng hiểu rõ tầm quan trọng của việc bán các sản phẩm và dịch vụ được thiết kế tốt để mang lại những lợi ích lý tính và lợi ích cảm tính cho khách hàng. Bằng cách này, tập đoàn này đã có cơ hội làm tăng sự công nhận và lòng trung thành với thương hiệu, dự đoán và đáp ứng yêu cầu của tất cả các khách hàng trên toàn cầu.

Vì vậy, chủ tịch Lee đã nỗ lực hết mình để cải thiện hình ảnh của thương hiệu từ thương hiệu cấp thấp thành thương hiệu chất lượng cao. Ông cũng nỗ lực chuyển đổi một công ty

theo định hướng xuất khẩu thành một công ty được dẫn dắt bởi đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và liên doanh. Đối với cách tiếp cận mới này, trong những năm 90 thế kỷ trước, Samsung đã liên doanh với các đối tác phù hợp ở nước ngoài trong những lĩnh vực chế tạo, ti-vi, tủ lạnh và thiết bị video. Ông cũng sử dụng FDI để thành lập trụ sở ở những nơi khác trên thế giới như Trung Quốc, Châu Âu, Bắc Mỹ hay Singapore. Theo đó đến năm 2005, Tập đoàn Samsung đã thành lập 64 chi nhánh chế tạo và bán hàng, và 13 trung tâm NC&PT trên khắp thế giới.

Với hướng này, Lee Kun-Hee đã hoàn thành rất nhiều mục tiêu để giúp tập đoàn giải quyết một số vấn đề chính của nó. Trên thực tế, ông đã giảm nợ của Samsung từ 15 tỷ đô la vào năm 1997 xuống còn 4,6 tỷ đô la vào năm 2002. Trong khi đó, tỷ suất lợi nhuận ròng tăng từ âm 3% lên dương 13% trong cùng thời gian. Ngoài ra, tập đoàn còn đạt lợi nhuận ròng là 5,9 tỷ đô la với doanh thu 44,6 tỷ đô la vào năm 2002, so với 2,8 tỷ đô la lợi nhuận và 28 tỷ đô la doanh thu năm 1999.

Tập đoàn Samsung đã phát triển rất nhiều không chỉ về doanh thu mà còn về giá trị thương hiệu. Thương hiệu Samsung đã lớn mạnh trong những năm qua, định vị mình ở bảng xếp hạng Thương hiệu Toàn cầu Tốt nhất, năm 2017 đạt vị trí thứ 6 (Interbrand, 2017). Đồng thời, cũng theo Interbrand, tăng trưởng của giá trị thương hiệu tính theo triệu đô la đã tăng từ 5.223 triệu đô la năm 2000 lên 56.249 triệu đô la vào năm 2017.

### 3. Điểm mạnh và điểm yếu

#### *Điểm mạnh*

Một trong những điểm mạnh nhất của Samsung là mức chi tiêu cao cho NC&PT. Tập đoàn này đã luôn đầu tư rất nhiều vào NC&PT ngay từ đầu, đặc biệt là nhờ chủ tịch Lee Byung-Chul đã nỗ lực cao độ dành những khoản đầu tư lớn vào lĩnh vực này ngay trong những năm đầu tiên của công ty. Bằng cách này, công ty đạt được một danh mục đầu tư mạnh trong số các công ty công nghệ và danh mục này đã phát triển theo hàng năm.

Trên thực tế, đổi mới sáng tạo và đầu tư vào NC&PT là những yếu tố cơ bản để đạt và giữ được thị phần, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghiệp công nghệ vốn thay đổi từng ngày và đôi khi điều quan trọng là phải khai thác những lợi thế của việc là người tiên phong. Bảng bên dưới cho thấy xếp hạng của mười công ty có mức chi tiêu cao nhất cho NC&PT năm 2017 (tính bằng tỷ đô la Mỹ), Samsung xếp vị trí thứ ba.

**Bảng 8: Top 10 công ty có mức chi tiêu cao nhất cho NC&PT**

Amazon	Alphabet	Samsung	Intel Co	Volkswagen	Microsoft	Roche	Merck	Apple	Novartis
16,1	13,9	12,7	12,7	12,1	12	11,4	10,1	10	9,6

*Nguồn: Statista, 2018*

Như nêu ở trên, danh mục sản phẩm đa dạng của Samsung, bao gồm các mặt hàng như

điện thoại di động, máy tính bảng, TV, PC, máy in, máy ảnh, thiết bị gia dụng và nhiều sản phẩm khác, là kết quả của mức chi tiêu cao cho NC&PT. Hơn nữa, tập đoàn này cũng nắm giữ một thị phần đáng kể trong hầu hết các danh mục sản phẩm, như người sáng lập ban đầu của tập đoàn luôn mong muốn. Trên thực tế, mục tiêu chính của ông là chiếm thị phần cao ở tất cả các ngành công nghiệp mà tập đoàn thâm nhập.

Một điểm mạnh khác là Samsung sở hữu số lượng bằng sáng chế rất lớn. Bằng cách này, Samsung có thể bảo vệ phát minh của mình. Bảng 12 cho thấy số lượng bằng sáng chế được cấp cho mỗi công ty ở Mỹ trong giai đoạn 2014-2016. Đặc biệt, Samsung Electronics đứng ở vị trí đầu tiên với tổng số 15.499 bằng sáng chế, cao hơn nhiều so với các công ty khác chẳng hạn như Apple, chỉ với 6.041 bằng sáng chế, hoặc Microsoft với 7.635 bằng sáng chế.

**Bảng 9: Bằng sáng chế về tiện ích được cấp ở Mỹ**

Công ty	2014	2015	2016	Tổng
Samsung Electronics	4.936	5.059	5.504	15.499
Apple	2.003	1.937	2.101	6.041
Microsoft	2.829	2.408	2.398	7.635
Intel	1.573	2.046	2.779	6.398
Amazon.com	741	1.136	2.426	6.786
LG Electronics	2.119	2.241	2.426	6.796

*Nguồn: Phòng Thương hiệu và Sáng chế Mỹ, 2017*

Bằng sáng chế là một công cụ pháp lý được các công ty sử dụng để bảo vệ đổi mới sáng tạo và chúng là cách tốt nhất để bảo vệ vị trí và đổi mới sáng tạo khỏi bị sao chép bởi các đối thủ. Samsung có một trong những danh mục bằng sáng chế mạnh nhất ở lĩnh vực công nghiệp công nghệ, đồng thời có nhiều lợi thế là người tiên phong đối với các sản phẩm không chỉ như điện thoại di động màn hình kép, điện thoại màu TFT / LCD 65k - bảng ghi chú mỏng và nhẹ nhất, mà còn cả các tính năng tiên tiến mới của tủ lạnh hoặc máy điều hòa không khí. Là người tiên phong cho phép công ty khai thác khoảng thời gian dẫn đầu, hay độ trễ trong việc thâm nhập thị trường của nhà phát minh đầu tiên so với những người tham gia sớm vào thị trường. Khoảng thời gian dẫn đầu này phải được sử dụng để xây dựng những năng lực độc nhất và vị thế trên thị trường theo cách để chuyển đổi lợi thế tạm thời thành lợi thế chi phí.

Cụ thể hơn, Samsung đã có thể khai thác đường cong học tập<sup>9</sup>. Đây là quá trình mà

<sup>9</sup> Đường cong học tập (learning curve): đề cập mối quan hệ giữa quá trình học tập và tích lũy kinh nghiệm hay nỗ lực cần thiết để học được kỹ năng mới trong một khoảng thời gian nhất định.

thông qua đó, bằng cách tích lũy kinh nghiệm và năng lực kỹ thuật, người sử dụng một công nghệ nhất định học được cách trở nên hiệu quả và hiệu suất hơn.

Samsung cũng khai thác được nền kinh tế đang phát triển mạnh của thị trường châu Á bằng cách như thiết lập các nhà máy sản xuất ở Ấn Độ, để giảm chi phí hậu cần và chuỗi cung ứng.

### **Điểm yếu**

Một trong những điểm yếu của Samsung là tính “ăn thịt đồng loại” của sản phẩm. Tập đoàn này đã tung ra một loạt mẫu điện thoại thông minh vào năm 2016 (31 mẫu mới), khiến gây ra tình trạng “ăn thịt đồng loại”, đó là “quá trình một sản phẩm mới đạt được doanh số bán hàng bằng cách chuyển hướng doanh số bán này khỏi một sản phẩm hiện có”. Vì vậy, về cơ bản, đôi khi mức tăng trưởng của một sản phẩm mới thu được bằng chi phí của các sản phẩm hiện có khác và có quá nhiều mẫu điện thoại thông minh làm giảm quy mô kinh tế và tăng chi phí.

Nhiều vấn đề phức tạp tồn tại trong lĩnh vực điện thoại thông minh. Trên thực tế, Samsung không chỉ phải đối mặt với năng lực tiếp thị của Apple trong phân khúc sản phẩm này, mà còn đồng thời cũng phải dè chừng một số đối thủ Trung Quốc đang bắt kịp Samsung tại thị trường này. Ví dụ, từ 2014 tới 2015, thị phần của Huawei tăng tới 48,1% còn thị phần của Xiaomi tăng 29,4%.

Hơn nữa, Samsung phải tập trung vào nhiều sản phẩm vì nó có danh mục đa dạng hơn so với các đối thủ. Ví dụ: chỉ riêng công ty Samsung Electronics phục vụ bốn ngành công nghiệp với nhiều sản phẩm khác nhau trong đó, nên đôi khi nó có thể mất tập trung khi phải cạnh tranh với quá nhiều công ty trong nhiều phân khúc sản phẩm khác nhau.

### **4. Hệ sinh thái Samsung**

Đôi khi Hàn Quốc còn được gọi là đất nước của Samsung và đó thực sự không phải là lời đùa. Theo danh mục đầu tư, các lĩnh vực kinh doanh mà Chaebol này hoạt động nhiều đến mức có thể đáp ứng nhu cầu của người dân Hàn Quốc từ khi họ sinh ra cho đến khi qua đời. Một người Hàn có thể sinh ra trong trung tâm y tế thuộc sở hữu của Samsung, lớn lên học cách đọc và viết với sự trợ giúp của máy tính bảng Samsung và sau đó theo học Đại học Sungkyunkwan liên kết với Samsung. Họ có thể sống trong khu chung cư do Samsung xây dựng, được trang bị các thiết bị gia dụng và điện tử của tập đoàn này, họ có thể mua sắm bằng thẻ tín dụng Samsung và cuối cùng họ thậm chí có thể đi đến điểm cuối cuộc đời tại một nhà tang lễ của Samsung.

Chaebol này không chỉ hiện diện mạnh mẽ trong cuộc sống hàng ngày của đa phần người dân, mà còn ảnh hưởng rất nhiều đến nền kinh tế của đất nước. Trên thực tế, không phải quá cường điệu khi nói rằng nếu Samsung gặp khó khăn, thì nền kinh tế Hàn Quốc sẽ suy yếu. Bên cạnh đó, dù có rất nhiều vấn đề mà Chaebol này phải đối mặt, chẳng hạn như việc bắt giữ thái tử Samsung hoặc vấn đề liên quan đến Galaxy Note 7 bị cháy, nhưng

“Samsung vẫn là Samsung” và vẫn đang hoạt động tốt. Thật vậy, tập đoàn này luôn là chủ đề cho các cuộc thảo luận về tham nhũng, bồi thường cho công nhân hoặc vấn đề của Galaxy Note 7 nêu trên. Nhưng bất chấp tất cả những điều này, Samsung vẫn đứng vững. Bởi vì mọi người dân Hàn Quốc đều biết rằng kể cả người chỉ trích Samsung cũng sẽ gật đầu chấp nhận ngay lập tức nếu tập đoàn này tuyển dụng họ. Trên thực tế, theo Lee Cheol-haeng, trưởng nhóm chính sách doanh nghiệp tại Liên đoàn Các ngành công nghiệp Hàn Quốc, nhiều người Hàn Quốc có cảm giác yêu ghét lẫn lộn về các Chaebol: một mặt họ tuyên bố ghét Chaebol, nhưng mặt khác lại muốn con cái của họ làm việc cho các Chaebol này. Sự căm ghét của họ không phải là không có cơ sở vì nó xuất phát từ mô hình kinh doanh độc quyền và gia đình trị trong nhiều năm dài.

Đồng thời, họ cũng đánh giá cao các Chaebol vì đã đưa Hàn Quốc trở thành một cường quốc kinh tế và nhờ sản phẩm của những Chaebol này mà mức sống đã được nâng cao.

Cảm giác yêu ghét lẫn lộn của người Hàn sẽ còn kéo dài. Các nhà phê bình nói rằng Samsung “nuốt trọn” các doanh nghiệp nhỏ, làm hạn chế sự lựa chọn của người tiêu dùng Hàn và đôi khi thông đồng với những tập đoàn khổng lồ khác. Người dân cũng khó chịu và thất vọng với những khoản hỗ trợ của chính phủ dành cho tập đoàn này. Nhưng đồng thời người dân cũng tin tưởng vào thương hiệu Samsung. Tập đoàn này được coi là có dịch vụ hậu mãi thân thiện nhất, vì thường liên hệ khách hàng để hỏi mức độ hài lòng của họ và tiếp nhận tất cả các khiếu nại. Sự hài lòng của khách hàng là yếu tố chính của tập đoàn này. Một lý do khác tạo nên sức mạnh của tập đoàn này là sự thân quen với thương hiệu của người dân, cụ thể hơn là với điện thoại Android, về cơ bản được coi là toàn bộ dòng Galaxy. Những người đã quen với các sản phẩm của Samsung chỉ đơn giản là mua ngày càng nhiều điện thoại Galaxy.

Như có thể thấy, chỉ trích rất nhiều và Samsung không phải là công ty duy nhất sống sót qua quá nhiều vụ việc theo một cách thành công. Ví dụ, ngay cả khi văn hóa đề cao tầm quan trọng của kinh doanh có đạo đức, nhưng các công ty như Starbucks, Nike và L’Oreal vẫn hoạt động tốt nên không có gì ngạc nhiên khi Samsung vẫn đứng vững ngay cả khi các sản phẩm của họ phát nổ hoặc nếu chủ sở hữu bị bắt. Hơn nữa, Samsung còn được các phương tiện truyền thông hỗ trợ bởi vì các nhà báo đối với một tập đoàn có trách nhiệm lớn với nền kinh tế quốc dân, sẽ cảm thấy cần có nghĩa vụ thúc đẩy vận mệnh của tập đoàn này bằng cách đưa tin theo hướng nhiệt tình và tích cực.

Tất cả điều này giải thích tại sao không thể tiêu diệt hoặc đóng cửa tập đoàn này. Tập đoàn này vẫn chiếm giữ phần lớn nhất GDP của Hàn Quốc và thậm chí còn mạnh hơn tất cả các Chaebol khác cộng lại (LG Electronics, SK Group và Hyundai Motor). Tập đoàn này liên tục bị thúc đẩy áp dụng tính minh bạch hơn vào các hoạt động kinh doanh của mình nhưng thực tế họ toàn quyền chọn lựa khi nào muốn sử dụng kiểu quản trị này. Người Hàn Quốc không nhận ra, nhưng rõ ràng họ đang nằm trong tay tập đoàn khổng lồ này.

### III. TẬP ĐOÀN NHẬT BẢN - KEIRETSU

Tập đoàn tài phiệt không phải là đặc điểm riêng của Hàn Quốc. Chúng cũng phổ biến ở các quốc gia khác, chẳng hạn như Ấn Độ, Trung Quốc, Nhật Bản hoặc Mỹ. Trong phần này, chúng ta sẽ phân tích các tập đoàn tài phiệt Nhật Bản, được gọi là Keiretsu, tìm hiểu những đặc điểm, sự khác biệt và điểm tương đồng với Chaebol.

#### 1. Lịch sử và quản trị doanh nghiệp

Keiretsu là những tập đoàn lớn có đặc điểm là được xây dựng xung quanh một ngân hàng thương mại. Rất nhiều công ty nổi tiếng nhất Nhật Bản thuộc về một trong những tập đoàn tài phiệt như vậy, chẳng hạn như Nissan Motor hoặc Mitsubishi Electric.

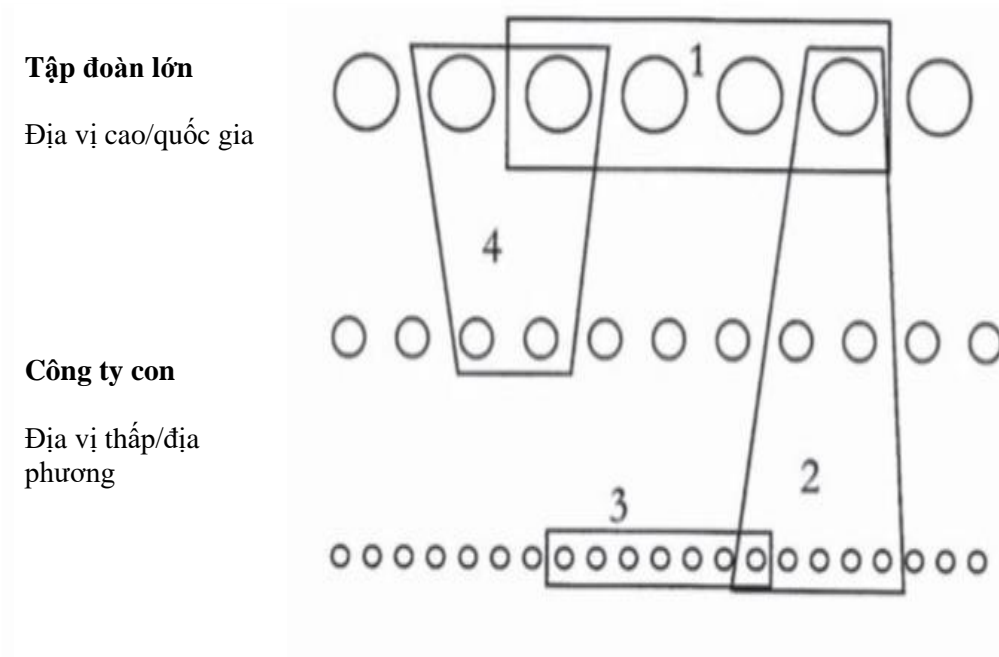
Trước đây, Keiretsu được gọi là Zaibatsu và cũng giống như Chaebol, chúng có ảnh hưởng mạnh tới nền kinh tế Nhật Bản. Bốn tập đoàn Zaibatsu lớn nhất (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo và Yasuda) kiểm soát khoảng 1/4 tổng vốn góp doanh nghiệp (paid-in corporate capital) vào cuối Thế chiến thứ hai. Để làm giảm sự tập trung quyền lực kinh tế ở Nhật Bản, Lực lượng Đồng minh đã giải thể các nhóm Zaibatsu sau Thế chiến thứ hai. Hiện tại, có 6 Keiretsu lớn ở Nhật Bản, được gọi là Big Six, gồm: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa và Dai-Ichi Kangyo. Ba tập đoàn đầu có nguồn gốc từ Zaibatsu, số còn lại được hình thành sau chiến tranh. Những tập đoàn được hình thành sau chiến tranh, nhưng cũng là Zaibatsu phát triển sau chiến tranh, là Keiretsu ngày nay.

Sự khác biệt chính giữa Zaibatsu và Keiretsu là Zaibatsu trước chiến tranh được kiểm soát bởi các công ty cổ phần do các thành viên gia tộc sáng lập nắm giữ, còn Keiretsu có quyền sở hữu rộng rãi hơn và được cơ cấu quanh một ngân hàng thương mại.

Keiretsu được đặc trưng bởi mối quan hệ chặt chẽ giữa ba chủ thể: chính phủ, ngân hàng và doanh nghiệp. Mối quan hệ này thường được gọi là “tam giác sắt”. Đặc biệt, có hai loại cơ cấu tổ chức cho kiểu tập đoàn này: các tập đoàn doanh nghiệp liên thị trường, có bản chất theo chiều ngang hơn; và nhóm tập đoàn thứ hai có bản chất theo chiều dọc hơn. Ở nhóm tập đoàn theo chiều ngang, trung tâm của mạng lưới là ngân hàng chính chuyên cho các công ty thuộc tập đoàn vay tiền, giữ vị thế vốn sở hữu trong các công ty đó và hoạt động như một thực thể giám sát. Big Six thuộc nhóm này. Mặt khác, Keiretsu theo chiều dọc, được đặc trưng bởi mối quan hệ chính thống giữa người mua và nhà cung ứng. Kiểu quan hệ chính thống này hệ quả của sự phân cấp chính thống. Nói chung, chúng được hình thành bởi một công ty rất lớn và rất nhiều công ty nhỏ phụ thuộc. Thông thường, Keiretsu theo chiều dọc ít bị ảnh hưởng bởi ngân hàng và chúng phổ biến hơn trong các ngành công nghiệp điện tử và ô tô, ngay cả khi gần đây hầu hết mọi lĩnh vực khác đều có Keiretsu theo chiều dọc riêng bao gồm quảng cáo, xuất bản, phát thanh truyền hình và các doanh nghiệp phi sản xuất khác. Hình 1 bên dưới cho thấy cấu trúc của nhóm tập đoàn theo chiều dọc và liên thị trường.



**Hình 1: Cấu trúc của Tập đoàn theo chiều dọc và liên thị trường**



Phạm vi các lĩnh vực công nghệ

- 1= keiretsu liên ngân hàng
- 2= keiretsu theo chiều dọc
- 3= các nhóm doanh nghiệp nhỏ
- 4= các nhóm chiến lược

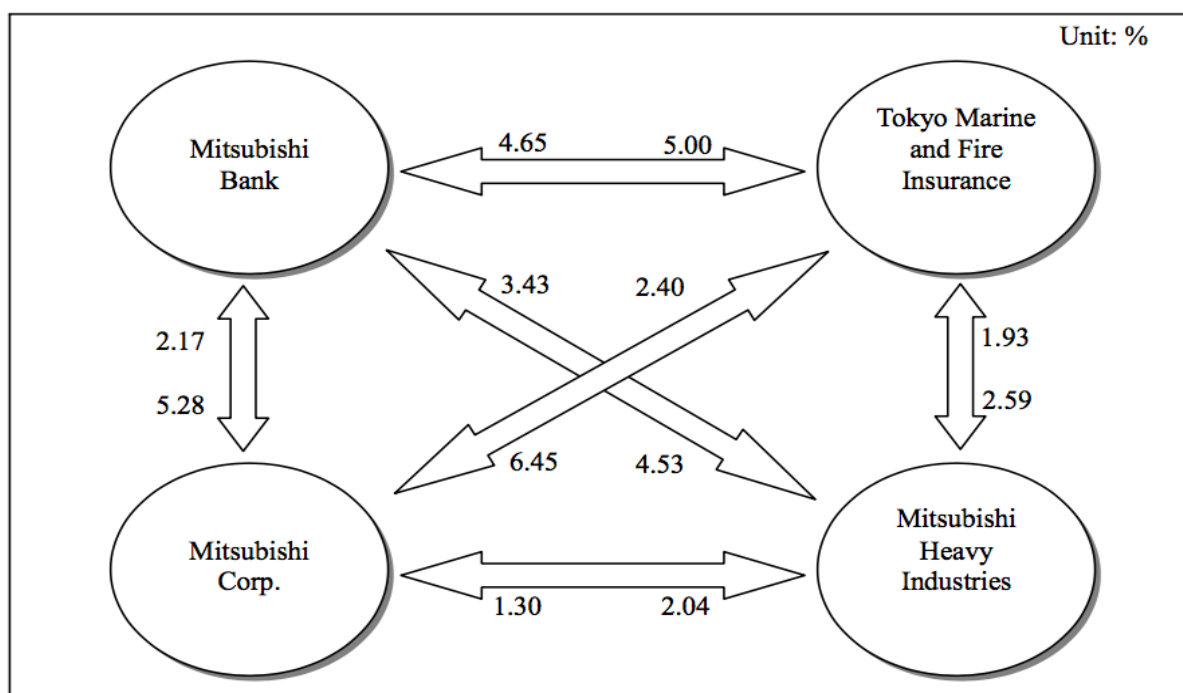
Ngoài Keiretsu theo chiều ngang và dọc, ở Nhật Bản, còn có các nhóm doanh nghiệp nhỏ và các nhóm chiến lược. Các nhóm doanh nghiệp nhỏ thường được thành lập bởi các nhà cung ứng có vị thế thấp để làm giảm chi phí nhờ chia sẻ thông tin. Các nhóm doanh nghiệp chiến lược được hình thành giữa các công ty lớn ở cấp quốc gia và các công ty quy mô vừa nhằm tạo ra hiệp lực để đạt hiệu quả cao hơn.

Về loại hình quản lý, phương thức của Nhật Bản là tập trung mạnh vào khách hàng, tương tự như các Chaebol nhưng ở cấp độ cao hơn, nhờ đó tạo ra giá trị cho công ty. Bằng cách này, các cổ đông cũng có thể có được giá trị mong muốn của họ. Đặc biệt, các công ty Nhật có thể giảm giá thành sản phẩm mà vẫn giữ nguyên chất lượng. Nhờ hệ thống này, các tập đoàn Nhật Bản đã có thể giành được thị phần mới và có được lượng khách hàng không có khả năng mua các sản phẩm và dịch vụ đắt đỏ của các công ty phương Tây. Trên thực tế, những người lao động bình thường đã không thể “vượt” tới giá của nhiều sản phẩm gia dụng cho đến khi các sản phẩm của Nhật Bản có mặt trên thị trường toàn cầu. Một số người có thể cho rằng việc giảm giá mà không giảm chất lượng chỉ có thể thực hiện được thông qua “bóc lột” lao động, nhưng trên thực tế mức khai thác lao động ở Nhật Bản hoàn toàn ở mức thấp hơn nhiều so với các nước phương Tây.

Nói về nhân viên, phương thức được sử dụng nhiều nhất ở các công ty Nhật Bản là các ưu đãi phi vật chất. Trên thực tế, nếu nói về mức lương đáng kể của người lao động và người sử dụng lao động, thì mức lương trung bình của CEO ở Nhật Bản thấp hơn nhiều so với lương của các CEO ở Mỹ. Ví dụ, thù lao cho CEO ở Nhật Bản là 310.000 USD so với 1,4 triệu USD ở Mỹ) Crystal, 1992 và Matsumoto, 1991)). Lý do là các CEO Nhật Bản dựa nhiều vào các khuyến khích phi vật chất như không phải chịu trách nhiệm về hành động của họ trước các chủ sở hữu của công ty. Trong khi đó, đây lại là những việc thường xảy ra đối với phần lớn các CEO phương Tây.

Một đặc điểm khác của Keiretsu là cơ cấu quyền sở hữu của họ, khá giống với cơ cấu của Chaebol, và được đặc trưng bởi sở hữu chéo. Mục tiêu chính của nó là nhằm bảo vệ mỗi nhóm của công ty chủ yếu từ các mối đe dọa kiểm soát hoặc tiếp quản bên ngoài. Ví dụ, ở tập đoàn Mitsubishi, cổ phiếu của Mitsubishi Corporation do các công ty thành viên của nó nắm giữ, chẳng hạn như Ngân hàng Mitsubishi, Bảo hiểm Hàng hải và Cháy nổ Tokyo và Công nghiệp nặng Mitsubishi. Cụ thể hơn, Ngân hàng Mitsubishi lần lượt nắm giữ 5,28%; 5,00% và 4,53% của Mitsubishi Corporation; Bảo hiểm Hàng hải và Cháy nổ Tokyo và Công nghiệp nặng Mitsubishi. Mitsubishi Corporation, Bảo hiểm Hàng hải và Cháy nổ Tokyo và Công nghiệp nặng Mitsubishi lần lượt nắm giữ 2,17%, 4,65% và 3,43% cổ phần Ngân hàng Mitsubishi. Sở hữu chéo này ở Keiretsu Mitsubishi được thể hiện trong hình dưới đây. Do đó, các công ty thuộc Tập đoàn Mitsubishi chiếm khoảng một phần ba tổng danh mục đầu tư (Tính tới tháng 6 năm 2009).

**Hình 2: Sở hữu chéo giữa 4 công ty chính của tập đoàn Mitsubishi**



Nguồn: Kim, 2007

## **2. Ưu điểm và nhược điểm**

### **Ưu điểm**

Một trong những lợi thế của các tập đoàn Nhật Bản là sự bảo hộ của các ngân hàng. Về cơ bản, khi không có chủ sở hữu rõ ràng của các công ty Nhật Bản, ngân hàng sẽ trở thành chủ sở hữu chính vì nó sở hữu số lượng cổ phiếu lớn nhất ở các công ty thành viên. Điều này ngụ ý rằng bất cứ khi nào tập đoàn gặp khó khăn về tài chính, thì ngân hàng sẽ sẵn sàng giúp đỡ họ. Ví dụ, vào những năm 1970 của thế kỷ trước, Ngân hàng Sumitomo đã giúp đỡ Mazda Motors đang gặp khó khăn. Ngân hàng này đã cung cấp các khoản vay mới và tái cấp vốn, đồng thời cử các nhà quản lý giỏi và thương lượng để giảm giá thép và các nguyên liệu đầu vào khác dành cho ô tô.

Ảnh hưởng của các ngân hàng chính khiến các nhóm tập đoàn trở nên cạnh tranh hơn. Các ngân hàng thúc đẩy các nhóm hoạt động hiệu quả hơn và ngay khi các công ty thành viên nhận thấy nhu cầu trên thị trường tăng lên, họ tăng sản lượng thị trường và hệ quả là họ cũng tăng thị phần của mình. Khi thị phần tăng lên, những công ty này có thể hạ giá thành, giúp họ cạnh tranh hơn trên toàn cầu. Keiretsu Nhật Bản cũng đặc biệt nổi tiếng vì cách họ tăng hiệu quả của chuỗi cung ứng. Trên thực tế, nhờ giảm chi phí do mối quan hệ giữa các công ty trong một Keiretsu, hiệu quả của chuỗi cung ứng đã tăng lên rất nhiều cùng với phát minh ra hệ thống cung ứng tức thời<sup>10</sup> (JIT) của người Nhật. JIT là một hệ thống dựa trên việc giảm thiểu mức dự trữ sản xuất để đạt được lợi ích kinh tế, chẳng hạn như giảm chi phí và giảm nguy cơ nguyên liệu thô bị lỗi thời. Để sử dụng hệ thống này, cần có một tổ chức tối ưu vì cần phải liên kết hiệu quả với các nhà cung ứng, nhưng ngay cả khi đó là một phương pháp khó, thì nó vẫn được sử dụng rộng rãi vì làm giảm tối đa lãng phí trong vận hành.

Vai trò tham gia của ngân hàng cũng có tác động lên việc giám sát chặt chẽ các công ty thành viên. Trên thực tế, sau khi một công ty trong một tập đoàn trở thành khách hàng đi vay lớn nhất của một ngân hàng, thì ngân hàng sẽ cần giám sát hành vi quản lý của các thành viên công ty và điều này khiến cho các nhà quản lý phải hành xử theo cách có lợi nhất cho công ty.

### **Nhược điểm**

Một trong những nhược điểm chính của các nhóm tập đoàn Nhật Bản là các mối quan hệ nội bộ trong tập đoàn. Lý do là bởi vì bất kỳ công ty nào trong tập đoàn, nếu cần vay vốn, sẽ

---

<sup>10</sup> Hệ thống cung ứng tức thời (Just in time inventory system- JIT): phương pháp quản lý vật tư theo đó giữ càng ít hàng trong kho càng tốt. Có nghĩa là bạn không dự trữ vật tư chỉ trừ trường hợp cần thiết (Theo Business.org)

chạy ngay đến ngân hàng đối tác của nó, mà không chịu tìm kiếm các phương án tốt hơn có thể có ở ngoài thị trường mở.

Sự cô lập với thị trường toàn cầu này cũng thể hiện rõ ở các mối quan hệ bền chặt giữa các công ty khác nhau của tập đoàn. Trên thực tế, các tập đoàn Nhật Bản có khuynh hướng giúp đỡ nhau mà không màng đến thị trường toàn cầu. Đây là một trở ngại lớn cho các khoản đầu tư của phương Tây để có thể ổn định giữa các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, vốn hoàn toàn đi ngược lại với cạnh tranh thị trường tự do mà người phương Tây vốn đã quá quen. Việc này có thể ngăn cản các doanh nghiệp Nhật Bản áp dụng các chiến lược tìm nguồn hiệu quả hơn về chi phí theo tiêu chuẩn toàn cầu. Hơn nữa, như đề cập trước đây, Keiretsu của Nhật Bản phụ thuộc rất nhiều vào sự trợ giúp của các ngân hàng. Về cơ bản, họ biết rằng họ có thể dễ dàng tiếp cận vốn, vì vậy họ sẵn sàng làm tăng nợ của họ lên và áp dụng quá nhiều chiến lược rủi ro.

### **3. So sánh với các Chaebol Hàn Quốc**

Sự khác biệt quan trọng nhất giữa Keiretsu và Chaebol là vị trí của ngân hàng trong tập đoàn. Ở những Nhóm tập đoàn Nhật Bản, các ngân hàng giám sát, kỷ luật và đôi khi thậm chí còn kiểm soát các công ty. Bằng cách này, Keiretsu hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn và có thể dựa nhiều hơn vào các dự án đầu tư rủi ro. Hơn nữa, sự kiểm soát chặt chẽ của các ngân hàng đối với các tập đoàn có nghĩa là việc quản lý ít có cơ hội diễn ra những hành vi ích kỷ không phù hợp.

Trong khi đó, Chaebol là tập đoàn do gia đình sở hữu. Thiếu hệ thống ngân hàng kiểu Nhật (vì theo luật ở Hàn Quốc, ngân hàng thương mại không được phép tham gia vào các tập đoàn Chaebol) cho phép các gia tộc sở hữu toàn quyền kiểm soát tập đoàn. Việc này cũng khiến chủ sở hữu và cả thành viên gia tộc dễ có cơ hội thực hiện những hành vi ích kỷ không phù hợp.

Ngoài ra, Keiretsu được kiểm soát bởi các nhà quản lý chuyên nghiệp. Điều này ngụ ý rằng các Chaebol có cấu trúc tập trung còn Keiretsu phi tập trung hơn. Hệ quả là các Chaebol thiếu hoạt động bên ngoài, không như ở Keiretsu, bởi vì các công ty của một Chaebol được kiểm soát bởi văn phòng hoạch định trung tâm của tập đoàn, văn phòng này lại được kiểm soát bởi các thành viên gia tộc sáng lập tập đoàn.

Về chất lượng cao của sản phẩm so với giá cả, trước đây cả các tập đoàn Nhật Bản và Hàn Quốc đều có thể bán các sản phẩm giá thấp, nhưng sản phẩm của các tập đoàn Nhật Bản có chất lượng cao hơn so với của Hàn Quốc. Thời gian trôi đi, tập đoàn Hàn Quốc đã có thể đưa ra các sản phẩm chất lượng cao hơn với giá thấp hơn.

Về đa dạng hóa, các Chaebol Hàn Quốc đa dạng hơn Keiretsu của Nhật. Nhiều Keiretsu được định hướng theo chiều dọc (như Toyota) và ngay cả khi một số tập đoàn khác được hình thành bởi nhiều công ty, thì tất cả đều được định hướng xoay quanh một hoạt động cốt lõi. Đối với Keiretsu theo chiều ngang, đa dạng hơn so với chiều dọc, chúng vẫn hướng đến một hoạt động cốt lõi nhiều hơn, điều này hoàn toàn khác với phương pháp kinh doanh của Chaebol.

Như đã nêu, Keiretsu Nhật được tổ chức xung quanh các tổ chức tài chính lớn, vì vậy các ngân hàng chính có vai trò quan trọng trong quản trị doanh nghiệp. Ở Hàn Quốc, các Chaebol, ngoài quyền lực của gia tộc sở hữu, còn chịu sự kiểm soát của hệ thống ngân hàng trung ương được kiểm soát bởi chính phủ, vốn thường sẵn sàng hỗ trợ các tập đoàn lớn nhất hơn, do đó kiểm soát hầu hết xuất khẩu và đầu tư nước ngoài vào nền kinh tế nước này.

Hơn nữa, cả người Nhật và Hàn Quốc trước đây đều đã từng coi Keiretsu và Chaebol như một thành phần quan trọng trong nền kinh tế của họ. Nhưng như đã đề cập ở phần Chaebol, ở cả hai quốc gia, những kiểu tập đoàn này gần đây đều phải đối mặt với rất nhiều chỉ trích liên quan đến cấu trúc lãnh đạo và hoạt động kinh doanh. Đặc biệt, Keiretsu bị chỉ trích vì tập trung toàn bộ quyền lực vào tay các công ty hàng đầu, do đó họ có thể bóc lột các công ty nhỏ hơn trong cùng một mạng lưới bằng cách ép giá thấp. Cuối cùng, lợi nhuận thu được từ các công ty lớn nhất thực ra lại đi kèm với mất mát của những công ty nhỏ hơn.

#### **IV. TẬP ĐOÀN MỸ - TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH GENERAL ELECTRIC**

Hướng sang phương Tây, chúng ta có thể coi trường hợp của Tập đoàn General Electric là một ví dụ điển hình về tập đoàn tài phiệt phương Tây. Công ty này là nghiên cứu điển hình là cách tốt nhất để hiểu những khác biệt hiện có giữa các tập đoàn phương Tây với các tập đoàn của Hàn Quốc hay Nhật Bản.

##### **1. Nền tảng của General Electric**

General Electric ra đời năm 1890 nhờ Thomas Edison, người đã thành lập nên Công ty General Electric Edison. Trong thời kỳ đó, xuất hiện một đối thủ cạnh tranh: Công ty Thomson- Houston. Công ty này đã trở thành công ty thống trị trên mặt trận đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực điện, nhưng do cả hai doanh nghiệp phát triển, nên họ đều gặp khó khăn trong việc sản xuất hoàn chỉnh các hệ thống điện nếu chỉ dựa vào bằng sáng chế và công nghệ của riêng họ. Đó là lý do vào năm 1882, Công ty General Electric Edison sáp nhập với công ty Thomson-Houston. Công ty mới được gọi là Công ty General Electric.

Một số hoạt động kinh doanh đầu tiên của Edison vẫn là một phần của GE ngày nay, chẳng hạn như các sản phẩm chiếu sáng, vận tải, công nghiệp, truyền tải điện và thiết bị y

té. Sau lần hợp nhất này, công ty đã thực hiện nhiều thương vụ thu mua khác và đặc biệt là có thể mở rộng ra ngoài lĩnh vực kinh doanh chính và ban đầu. Ngày nay General Electric có một danh mục sản phẩm từ nhựa cho đến lò phản ứng hạt nhân, từ điện tử tiêu dùng cho đến động cơ phản lực.

Năm 1981, Jack Welch trở thành Giám đốc điều hành và tái cơ cấu toàn diện công ty. Ông muốn cải thiện hiệu suất của nhân viên, vì vậy ông buộc họ phải giỏi hơn những người giỏi nhất, nhằm để vươn tới vị trí lãnh đạo trong mỗi một đơn vị kinh doanh. Ông muốn công ty trở thành công ty đứng đầu trong tất cả các lĩnh vực mà nó đang hoạt động. Để làm được điều đó, công ty đã trải qua rất nhiều vụ mua lại cũng như thoái vốn. Welch cũng quyết định giảm các tầng quản lý, khiến công ty trở nên “phẳng” hơn và ông cũng tập trung vào quốc tế hóa với chương trình toàn cầu như Six Sigma. Năm 1980, năm trước khi Welch trở thành CEO, GE đạt doanh thu 26,8 tỷ USD; năm 2000, năm trước Welch nghỉ hưu, doanh thu đạt gần 130 tỷ USD.

Năm 2001, Jeff Immelt trở thành Giám đốc điều hành thay Welch. Theo ông, một CEO nên định hình văn hóa công ty, chọn các hoạt động kinh doanh mới và tham gia vào chúng, bên cạnh việc lựa chọn ra những người giỏi. Một CEO cần tìm ra cách phù hợp và hiệu quả nhất để phân bổ nguồn lực. Cũng có sự khác biệt rõ ràng giữa Immelt và Welch về cách nhìn nhận văn hóa. Khi Immelt trở thành CEO, gần hai phần ba doanh thu của GE là ở Mỹ. Đó là lý do tại sao ông quyết định đưa một số phần doanh thu sẽ từ nước ngoài và bố trí các lãnh đạo cao cấp ra nước ngoài, ví dụ như Phó Chủ tịch John Rice đã được chuyển đến Hồng Kông. Immelt luôn muốn có một nền văn hóa với các quyết định mang tính địa phương nhờ các nhà quản lý cấp cao được bố trí trên toàn thế giới.

Rõ ràng một trong những mục tiêu chính của Immelt là tăng cường sự hiện diện của GE trên toàn cầu, nhưng ông cũng muốn tạo ra một văn hóa mang tính hợp tác hơn. Nhờ CEO này, cũng như các thương vụ mua lại và thoái vốn khác, đã làm tăng cường sự hiện diện của công ty trong các lĩnh vực kinh doanh mà công ty đã thâm nhập.

## **2. Chiến lược của General Electric**

General Electric đã luôn hoạt động để trở thành một công ty thành công đặc biệt là nhờ cách thức kinh doanh của các CEO tập đoàn này. Đầu tiên, Jack Welch đã rất nỗ lực để nâng cao hiệu quả và sức mạnh của công ty. Sau này, Jeff Immelt kế tục ông với mục đích thúc đẩy mở rộng và thu mua trên phương diện địa lý, bổ sung thêm một số yếu tố vào công ty mà chẳng bị mất gì. Trong số tất cả các sáng kiến, ông thực sự quan tâm đến việc hình thức hóa các yếu tố chính của công ty trong một báo cáo thường niên. Trên thực tế, như tất

cả các công ty, General Electric cũng có các điểm mấu chốt trụ cột của riêng mình. Đặc biệt, những trụ cột này đã được giải thích trong bức thư Giám đốc điều hành Jeff Immelt gửi cổ đông trong Báo cáo thường niên năm 2003. Năm điểm mấu chốt này là:

\* *Lãnh đạo về mặt kỹ thuật: công nghệ và đổi mới sáng tạo* phải là yếu tố chính của công ty vì lãnh đạo về mặt kỹ thuật sẽ sản xuất các sản phẩm có lợi nhuận cao, làm cho công ty cạnh tranh hơn và tạo ra các thị trường mới;

\* *Dịch vụ*: nhờ trình độ lãnh đạo kỹ thuật cao, General Electric đã có thể tạo ra các động cơ phản lực, tuabin điện, đầu máy và thiết bị y tế, nhờ đó mà có thể cung cấp các dịch vụ có tỷ suất lợi nhuận cao trong nhiều năm;

\* *Tập trung vào khách hàng*: một trong những thành công chính của General Electric là phương thức “bán hàng theo chiều dọc”. Thông qua hợp tác theo chiều dọc, General Electric có thể tạo ra các mối quan hệ đối tác sâu hơn với chính khách hàng của mình. Hơn nữa, tập đoàn tập trung vào việc luôn có thể để đáp ứng kỳ vọng của khách hàng thông qua việc cải tiến năng suất của sản phẩm.

\* *Toàn cầu hóa*: đó là năng lực cốt lõi của General Electric. Tập đoàn đã có thể bán sản phẩm bên ngoài nước Mỹ trong hơn 100 năm qua và một phần ba đội ngũ lãnh đạo của tập đoàn ở khắp nơi trên thế giới;

\* *Các nền tảng tăng trưởng*: một trong những điểm mạnh chính của General Electric là khả năng xác định các xu hướng thị trường và môi trường; và phát triển các cách thức mới để tăng trưởng. Hơn nữa, tập đoàn tuân theo một mô hình tăng trưởng nghiêm ngặt: trước hết, tập đoàn phân khúc các thị trường rộng lớn rồi ra mắt bằng cách mua lại một nền tảng nhỏ; sau đó họ biến đổi mô hình kinh doanh bằng cách sử dụng các sáng kiến tăng trưởng của họ, chẳng hạn như dịch vụ và toàn cầu hóa. Bước cuối cùng là áp dụng sức mạnh tài chính của họ để đầu tư vào tăng trưởng tự thân hoặc các vụ mua lại.

Vị CEO này cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của người lãnh đạo đối với những lĩnh vực như thị phần, giá trị và lợi nhuận ở mỗi một đơn vị kinh doanh. Ông cũng tập trung vào tầm quan trọng của việc chia sẻ các quy trình tài chính và nguồn nhân lực trên một nền tảng phát triển vai trò lãnh đạo và một cơ sở hạ tầng nghiên cứu toàn cầu nhằm đạt được những kết quả tốt nhất với một nền văn hóa chung. Điều quan trọng là văn hóa của công ty phải phù hợp với kỳ vọng của các nhà đầu tư dài hạn.

Tại Cuộc họp Lãnh đạo Thường niên của General Electric năm 2008, Jeff Immelt đã mô tả bốn nguyên tắc chiến lược để đạt được tăng trưởng, gồm:

\* *Đầu tư vào các hoạt động kinh doanh hàng đầu*: một trong những yếu tố quan trọng

nhất thúc đẩy tăng trưởng của tập đoàn này là danh mục đầu tư thành công. Đây là lý do tại sao tập đoàn muốn liên tục đầu tư vào hoạt động kinh doanh hàng đầu, luôn cố gắng xác định một tập hợp những hoạt động tốt nhất để nắm bắt cơ hội thị trường, để có một danh mục đầu tư tiếp tục tạo ra tăng trưởng nhanh hơn, có sự cân bằng hơn và tạo ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ hơn;

\* *Chấp hành và kỷ luật tài chính*: mục đích chính là tập trung vào những yếu tố này để tạo ra một quy trình với mục tiêu đạt được sự xuất sắc để tăng lợi nhuận và lãi ngay cả khi môi trường không hữu ích;

\* *Tăng trưởng với vai trò là một quá trình*: yếu tố chính của General Electric là tập trung vào tăng trưởng của công ty. Hoạt động dựa trên tăng trưởng của công ty không chỉ khiến cho doanh thu cao hơn mà còn tăng sự tin tưởng của các nhà đầu tư vào tập đoàn;

\* *Nhân lực giỏi*: General Electric luôn đánh giá cao tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với môi trường của tập đoàn. Trên thực tế, có nguồn nhân lực giỏi không chỉ là một cách để giành được lợi thế cạnh tranh mà còn để phát triển nhóm lãnh đạo tốt.

Một yếu tố quan trọng khác trong chiến lược của General Electric là việc chia sẻ giữa các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc chia sẻ phương thức tốt nhất mang tính tích cực cho cả hai phía của mối quan hệ: cho người truyền bá phương thức tốt nhất, và cho cả người tiếp nhận. Ví dụ, một công ty máy bay là khách hàng sẵn sàng mua sản phẩm từ General Electric và GE Capital tham gia để kiểm soát nguồn tiền. Trên thực tế, nhờ sự tham gia của GE Capital, công ty máy bay trở nên “đáng tin” cậy về mặt tín dụng hơn. Về cơ bản, khách hàng muốn mua động cơ máy bay của GE vì động cơ tốt và họ muốn GE Capital tham gia vì công ty này mang lại tính pháp lý cho họ.

Một cách khác để chia sẻ nguồn lực là thông qua việc điều động các nhà quản lý GE trong một đơn vị kinh doanh hoặc giữa các đơn vị kinh doanh, nhằm sử dụng họ như một phương tiện để chia sẻ ý tưởng và chuyển giao các phương thức hay nhất.

Một yếu tố chính khác nữa của tập đoàn này là sự thay đổi. General Electric đã đưa ra Quy trình Tăng tốc Thay đổi, giúp các nhà lãnh đạo quản lý sự thay đổi và giúp họ hướng dẫn các nhân viên khác nỗ lực thay đổi. Đặc biệt, Jack Welch mô tả sự thay đổi rất cần thiết để cạnh tranh với những công ty khác, nhất là trong bối cảnh nhu cầu của khách hàng liên tục thay đổi. Đó là lý do tại sao công ty phải nhanh chóng và thích ứng với những thay đổi này để không bị suy yếu và dễ bị tổn thương. Sự thay đổi cũng không bao giờ kết thúc và là một quá trình tiếp diễn, chứ không phải là một sự kiện. Jack Welch luôn nói với các nhân viên của mình là đừng nhìn vào các đối thủ cạnh tranh bởi vì họ có thể có những thách thức



giống nhau mà phải nhìn ra bên ngoài phạm vi kinh doanh để tìm những ý tưởng mới vì thay đổi nằm trong ADN của GE và nếu bạn không thoải mái với sự thay đổi, thì GE không phải là nơi dành cho bạn.













### 3. Điểm mạnh và điểm yếu

#### *Điểm mạnh*

Một trong những thế mạnh chính của General Electric là các quy trình nghiên cứu và phát triển. Những quy trình mạnh này là một trong những lợi thế cạnh tranh chính của General Electric và cho phép công ty đổi mới sáng tạo nhanh chóng và phát triển các sản phẩm luôn đáp ứng được nhu cầu thay đổi của thị trường. Đây là một trong những điểm quan trọng của chiến lược công ty. Bằng cách này, tập đoàn có thể duy trì được vị thế lãnh đạo công nghệ trong lĩnh vực của mình.

Điểm mạnh khác là thương hiệu mạnh. Như đã nêu trên, có một thương hiệu mạnh là rất quan trọng để cạnh tranh trên thị trường hiện nay. Như với trường hợp Samsung, chúng ta có thể thấy tầm quan trọng của việc có một thương hiệu dễ nhận biết trên toàn thế giới và thương hiệu đó giúp cho tập đoàn Samsung được tất cả các khách hàng tin tưởng và chấp nhận. Tình trạng tương tự cũng xảy ra với thương hiệu GE, vốn quá mạnh để thu hút và giữ chân khách hàng. Đó là một thành công và là nhân tố chính trong việc thực hiện chiến lược cạnh tranh chung khác biệt vì nó cho phép tạo và phát triển niềm tin và lòng trung thành của khách hàng.

**Hình 3: Bảng xếp hạng các thương hiệu toàn cầu tốt nhất năm 2017 do Interbrand thực hiện và General Electric xếp vị trí 11.**

01  <b>+3%</b> 184,154 \$m	02  <b>+6%</b> 141,703 \$m	03  <b>+10%</b> 79,999 \$m	04  <b>-5%</b> 69,733 \$m
05  <b>+29%</b> 64,796 \$m	06  <b>+9%</b> 56,249 \$m	07  <b>-6%</b> 50,291 \$m	08  <b>+48%</b> 48,188 \$m
09  <b>+10%</b> 47,829 \$m	10  <b>-11%</b> 46,829 \$m	11  <b>+3%</b> 44,208 \$m	12  <b>+5%</b> 41,533 \$m

Điểm mạnh thứ ba cần quan tâm là danh mục sản phẩm đa dạng. Sự đa dạng hóa của tập

đoàn này là một cách để phân tán rủi ro một cách chiến lược và giảm thiểu tính dễ bị tổn thương kinh doanh của tập đoàn do sự suy giảm hoặc trì trệ theo ngành.

### ***Điểm yếu***

Điểm yếu lớn nhất của General Electric là phụ thuộc nhiều vào các nhà cung ứng nguyên liệu thô. GE quá phụ thuộc vào rất nhiều bên thứ ba, các nhà sản xuất theo hợp đồng và các thị trường hàng hóa về cung cấp nguyên liệu thô. Sự phụ thuộc này làm hạn chế hiệu suất của General Electric vì nó ảnh hưởng đến tính dễ bị tổn thương do giá cả và biến động nguồn cung nguyên vật liệu. Hơn nữa, bất kỳ sự gián đoạn nào trong giao hàng hoặc các vấn đề về hợp đồng cũng có thể khiến hoạt động của GE gặp rắc rối và có thể ảnh hưởng đến doanh thu.

Một vấn đề khác là mức nợ đáng kể của GE. Mức nợ cao này ảnh hưởng đến hoạt động của tập đoàn và hàng ngày tập đoàn phải chi một số tiền lớn để thanh toán lãi vay. Nợ lớn của tập đoàn cũng làm hạn chế khả năng huy động thêm tài chính để cấp vốn cho hoạt động trong tương lai.

### ***Cơ cấu tổ chức***

Sự khác biệt chính giữa các tập đoàn Mỹ (trong trường hợp này là tập đoàn GE) và Hàn Quốc là cơ cấu tổ chức, cụ thể hơn là liên quan đến loại hình bộ phận phòng ban của họ.

Như được nêu ở phần trên, các Chaebol có đặc trưng là kiểu chữ X, về cơ bản là được phát triển từ dạng chữ U (dạng đơn nhất), tức là tập trung nhưng đa dạng. Trong khi đó, General Electric có một cơ cấu tổ chức đa bộ phận, do đó được gọi là dạng hình chữ M. Kiểu chữ U thể hiện một cơ cấu quản lý tập trung cao, còn kiểu chữ M thể hiện một tổ chức phi tập trung.

Nhờ cấu trúc kiểu chữ M, ban lãnh đạo của công ty chú trọng hỗ trợ các hoạt động riêng biệt nhưng liên kết với nhau trong các ngành khác nhau. Hơn nữa, nhờ cấu trúc này, kiểm soát nội bộ được cải thiện và phân quyền trách nhiệm điều hành đối với các bộ phận bán tự động làm giảm nhu cầu cần các giám đốc điều hành hàng đầu giải quyết các vấn đề vận hành hàng ngày và giảm nhu cầu phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, ở kiểu chữ M, người quản lý tối cao hoạt động như người giám sát tất cả các giám đốc điều hành, trong khi ở kiểu chữ U, người quản lý tối cao là người điều phối quyền lực.

## **4. Sức mạnh của các tập đoàn**

Như có thể thấy trong trường hợp của Chaebol, các tập đoàn tài phiệt luôn là một trong những chủ đề chính trong những cuộc thảo luận liên quan đến chiến lược doanh nghiệp.

Các tập đoàn tài phiệt được coi là yếu tố quan trọng của nhiều nền kinh tế nhưng đôi khi cũng bị coi là những thủ phạm gây rắc rối. Đó là lý do khiến rất nhiều nhà nghiên cứu đặt câu hỏi về lý do các tập đoàn hiện hữu, làm thế nào các tập đoàn có thể hùng mạnh đến vậy và tập đoàn có thể làm tăng giá trị cho hoạt động kinh doanh như thế nào.

Những khía cạnh quan trọng nhất đáng được phân tích chính là các quy trình tổ chức trong tập đoàn và cách mà những quy trình này liên kết với cấu trúc sở hữu. Sự liên kết này là nền tảng tạo nên khả năng cung cấp giá trị của tập đoàn. Trên thực tế, đôi khi phân tích về chiến lược của các tập đoàn thường tập trung nhiều vào phức hợp kinh doanh hơn là vào các quy trình tổ chức. Thực ra, tập trung vào các quy trình tổ chức mới là yếu tố chủ chốt để phân tích, nhằm hiểu được đâu là các quy trình tổ chức thực sự đang vận hành khiến cho công ty tạo nên giá trị. Một sai lầm khác là bỏ qua sự liên kết giữa các quy trình tổ chức, cơ cấu sở hữu và phức hợp kinh doanh trong phân tích các lựa chọn hoạt động kinh doanh. Trên thực tế, không phải tất cả các hoạt động kinh doanh đều phù hợp với cơ cấu sở hữu hoặc các quy trình tổ chức của tập đoàn, tạo ra hạn chế tự nhiên trong việc lựa chọn hoạt động kinh doanh kế tiếp. Lựa chọn thị trường mới mà không xem xét điều này, có thể dẫn đến những sai lầm trong chiến lược.

Mặt khác, các quy trình tổ chức và cơ cấu sở hữu có thể làm suy yếu tập đoàn. Trên thực tế, nhiều người đặt câu hỏi liệu các tập đoàn có thực sự là yếu tố tích cực của nền kinh tế hay không. Điều này xảy ra do nhiều đặc điểm của tập đoàn lại được bù bằng nhiều khía cạnh tiêu cực, chẳng hạn như sự tách biệt hợp pháp của các hoạt động kinh doanh (với các công ty con thường được giao dịch công khai để mỗi một đơn vị kinh doanh có hội đồng quản trị riêng) lại được xác định bởi việc nắm giữ vốn chủ sở hữu chéo phức tạp; hoặc là quyền sở hữu tập trung (là đặc điểm của Chaebol, vì thế nên thường nằm trong tay các gia tộc) lại bị bù đắp bằng các chi phí liên quan do giảm mức minh bạch tài chính và quản trị tập đoàn yếu kém; tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu cao (cũng là đặc điểm của rất nhiều tập đoàn Hàn Quốc) có thể là một vấn đề rắc rối nếu chúng ta tính tới việc nợ đảm bảo chéo có thể làm tăng rủi ro phá sản, giống như đã xảy ra với rất nhiều Chaebol trong cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997 được nêu phân bên trên.

Đó là những lý do tại sao ngay cả khi dường như hoàn cảnh đang giúp tập đoàn vận hành nền kinh tế, chẳng hạn như khi thị trường không hoạt động tốt nhưng tập đoàn vẫn có thể dễ dàng tham gia nhờ vào thương hiệu mạnh của nó, thực ra tập đoàn không dễ dàng gia tăng thêm giá trị nhưng vẫn là một trong những loại hình công ty mạnh nhất hiện nay.

Trước đây, không phải ai cũng hiểu được sức mạnh của loại hình tổ chức này. Trên thực

té, trong số các tập đoàn đã tồn tại trong lịch sử của nước Mỹ và châu Âu, chỉ một vài trong số này vẫn còn tồn tại cho đến ngày nay. Trong những năm 1980 thế kỷ trước, chúng bị rơi rụng bởi hiệu suất kém và tư duy phổ biến cho rằng các công ty độc lập tốt hơn các tập đoàn trong việc tạo ra giá trị. Nhưng sức mạnh của những tập đoàn này đã xóa sổ một số kiểu tư duy như vậy, cho thấy ngày nay những công ty độc lập rất khó có thể cạnh tranh được trong những thị trường nơi có những tập đoàn hoạt động (giống như ở Hàn Quốc, như đã đề cập trước đó).

General Electric là một trong những tập đoàn như đã nói tiếp tục tồn tại và gia tăng thêm giá trị. Không phải ngẫu nhiên mà tất cả các chiến lược được thực hiện bởi Welch và Immelt đều liên kết chặt chẽ với các quy trình tổ chức. Đặc biệt có ba liên kết cần được chú ý:

*\* Sự liên kết của các quy trình tổ chức với lựa chọn hoạt động kinh doanh:* Welch thực sự quan tâm đến việc lựa chọn danh mục đầu tư và ông nắm rõ khi nào là thời điểm để thoái vốn một thương vụ ngay cả khi ông đã tốn nhiều công sức, thời gian và tiền bạc vào đó. Ví dụ, năm 1986, GE đã mua 80% cổ phần của Kidder Peabody trong một vụ đấu thầu để tham gia vào lĩnh vực kinh doanh ngân hàng đầu tư, nhưng ngay khi công ty liên quan tới các khoản phí giao dịch nội gián, thậm chí cả khi cố gắng định hình Kidder bằng các chiến lược của GE, thì công ty vẫn quyết định thoái vốn ở bộ phận này;

*\* Sự liên kết của các sáng kiến với nhau:* GE luôn coi trọng trình tự các sáng kiến. Ví dụ, trước tiên, quan trọng là phải phát triển một phương thức tốt nhất và một khi nó đã được phát triển, thì nó có thể được chia sẻ giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau. Điều quan trọng là không bỏ cách các bước quan trọng để có được tiến trình tiên bộ nhất quán và cẩn thận hơn trong việc giám sát hiệu quả của từng giai đoạn trước khi bước sang giai đoạn sau;

*\* Liên kết với cấu trúc sở hữu:* sự tự tin của hội đồng quản trị là một yếu tố quan trọng trong việc quản lý một tập đoàn lớn như vậy. Welch luôn tự tin về khả năng của mình, luôn biết rằng nếu ông đã được chọn để quản lý một tập đoàn phức tạp như vậy, thì trên thực tế là ông hoàn toàn có khả năng để điều hành tập đoàn đó.

Đó là những ví dụ rõ ràng cho thấy có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của một tập đoàn, không chỉ về chiến lược mà còn liên quan đến môi trường, sự nhất quán trong các lựa chọn của và khả năng lấp đầy những khoảng trống trên thị trường của tập đoàn. Hệ quả là những tổ chức lớn và phức tạp như tập đoàn, không những phải quan tâm đến các đối thủ cạnh tranh, mà còn phải xem xét tới việc cải tiến liên tục hoạt động của thị trường và cả những thách thức bên trong tổ chức.

## KINH NGHIỆM VÀ KIẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM

Tại cuộc Tọa đàm với chủ đề “Đối thoại 2045” của Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc và đại diện doanh nghiệp, trí thức được tổ chức vào tháng 3/2021 tại TP. Hồ Chí Minh, Thủ tướng đã nhấn mạnh mục tiêu đến năm 2045, sẽ xuất hiện những doanh nghiệp, tập đoàn không lò mang tên Việt Nam.

Thật vậy, trong hơn 30 năm phát triển, nước ta đã xuất hiện những doanh nghiệp tư nhân lớn, hoạt động đa ngành, mang tầm cỡ quốc tế. Ngày 5/12/2018, Vietnam Report công bố Bảng xếp hạng - Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm 2018 (VNR500), trong đó, 10 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất lần lượt là Vingroup, Thế giới Di động, Vinamilk, DOJI, Thaco, Hòa Phát, FPT, Vietjet, VP Bank và Masan.

Giai đoạn 2014 - 2017, tốc độ tăng trưởng hàng năm (CAGR) của Top 500 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam đạt 21,8%; 5 nhóm ngành đứng đầu về doanh thu năm 2018 là tài chính; thực phẩm, đồ uống, thuốc lá; xây dựng, vật liệu xây dựng, bất động sản; thép và viễn thông, tin học, công nghệ thông tin. 5 nhóm ngành này chiếm 64,2% doanh thu và 75,5% lợi nhuận sau thuế của các doanh nghiệp tư nhân

Sự hình thành các tập đoàn kinh tế tư nhân Việt Nam khá đa dạng, một số đi lên từ bất động sản nhờ vào tích lũy vốn từ đất đai, số khác khởi nghiệp bằng kinh doanh thương mại, mở các cửa hàng bán buôn, bán lẻ ở trong nước và xuất nhập khẩu; không ít doanh nghiệp nhờ vào tích lũy vốn từ kinh doanh ở nước ngoài. Một số ví dụ tiêu biểu bao gồm:

- Tập đoàn Đèo Cả là điển hình của quá trình phát triển từ hợp tác xã đến tập đoàn kinh tế vững mạnh. Từ Hợp tác xã xây dựng, xây lắp điện Hải Thạch (ra đời năm 1985) phát triển thành Công ty cổ phần Tập đoàn Đèo Cả. Tập đoàn Đèo Cả có đủ năng lực thi công các công trình đường hầm lớn đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao và công nghệ hiện đại như hầm Đèo Cả (dài 4.125 m), hầm Cổ Mã (dài 500 m), hầm đường bộ qua Đèo Hải Vân 2, hầm Cù Mông.

- Tập đoàn FPT (Tiền thân là Công ty TNHH hội chợ và xúc tiến thương mại) là điển hình thành công của quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, sau này trở thành tập đoàn công nghệ thông tin hàng đầu Việt Nam, đang kinh doanh khá thành công ở nhiều nước công nghiệp phát triển. FPT làm chủ công nghệ trên tất cả các hướng phát triển của mình, đang sở hữu trên 1.000 chứng chỉ công nghệ cấp quốc tế của các đối tác công nghệ hàng đầu thế giới và phấn đấu trở thành tập đoàn hàng đầu phát triển hạ tầng, cung cấp dịch vụ điện tử cho cộng đồng công dân điện tử (E-citizen).

- Công ty Cổ phần Ô tô Trường Hải (Thaco) là điển hình của quá trình phát triển từ một

công ty công nghiệp quy mô nhỏ thành một tập đoàn hàng đầu trong ngành chế tạo. Thaco sản xuất, lắp ráp, phân phối, cung ứng dịch vụ bảo trì sửa chữa và phụ tùng ô tô gồm xe thương mại (xe tải và xe bus); xe du lịch các thương hiệu Kia (Hàn Quốc), Mazda (Nhật Bản), Peugeot (Pháp), BMW (Đức) với tỷ lệ nội địa hóa 16 - 50%. Năm 2014 và 2015, Thaco là doanh nghiệp đứng đầu bảng xếp hạng của Hiệp hội Các nhà sản xuất ô tô Việt Nam (VAMA).

- Tập đoàn Vingroup kinh doanh nhiều lĩnh vực như bất động sản, du lịch nghỉ dưỡng, vui chơi giải trí, bệnh viện, trường học, nông nghiệp, sản xuất ô tô, xe máy điện, smartphone... Vingroup đã công bố chiến lược đầu tư trọng điểm vào lĩnh vực công nghệ - công nghiệp với mục tiêu đến năm 2028 sẽ trở thành tập đoàn công nghệ - công nghiệp - dịch vụ đẳng cấp quốc tế. Hệ sinh thái của Vingroup rất đa dạng, gần như có thể đáp ứng hầu hết nhu cầu của người tiêu dùng Việt Nam. Ngoài ra, Vingroup đã xây dựng cho mình thương hiệu mạnh. Có thể nói, con đường phát triển của Vingroup có rất nhiều nét tương đồng với tập đoàn Samsung của Hàn Quốc. Ngày 6/9/2018, Vingroup đã được Tạp chí Forbes vinh danh trong Bảng xếp hạng 50 doanh nghiệp hàng đầu châu Á.

Tuy vậy, dù đã đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh trong khoảng 10 năm gần đây, nhưng các tập đoàn kinh tế Việt Nam hầu hết đều có quy mô nhỏ, chưa đầu tư nhiều vào nghiên cứu và phát triển, chưa làm chủ được công nghệ hiện đại, và còn quá ít tập đoàn có vị thế trong khu vực.

Thực tiễn phát triển của các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam đã nảy sinh nhiều vấn đề đòi hỏi phải có hành lang pháp lý điều chỉnh, để vừa thực hiện đúng đường lối của Đảng ta đối với kinh tế tư nhân, vừa tạo tiền đề để có nhiều tập đoàn kinh tế hùng mạnh đạt đến tầm cỡ khu vực và tiếp đến là thế giới.

Do tập đoàn kinh tế mới được hình thành ở nước ta, nên có cấu trúc khá đa dạng, tùy thuộc vào chủ doanh nghiệp, vì thế, cần nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn để luật pháp hóa mô hình tập đoàn kinh tế, quy định các điều kiện hình thành và cơ chế hoạt động của tập đoàn như quan hệ giữa công ty mẹ, công ty con và công ty liên kết, quyền lợi và nghĩa vụ của tập đoàn.

Từ những phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cách thức quản trị tập đoàn cũng như những bài học trong quá trình phát triển của các Chaebol Hàn Quốc, Keiretsu của Nhật Bản hay những tập đoàn tài phiệt lâu đời của Mỹ, một số kiến nghị sau có thể có ích cho quá trình phát triển các doanh nghiệp lớn của nước ta:

*Thứ nhất*, nhà nước cần có chính sách khuyến khích phát triển các doanh nghiệp, tập

đoàn trong các lĩnh vực công- nông nghiệp công nghệ cao, đặc biệt chú trọng tới các doanh nghiệp đầu tư mạnh cho NC&PT và đổi mới sáng tạo hay những doanh nghiệp nỗ lực làm chủ các công nghệ lõi

Kinh nghiệm quốc tế chỉ ra rằng, các tập đoàn kinh tế đóng góp khoảng 40% chi tiêu NC&PT của quốc gia, thành lập các trung tâm hoặc viện nghiên cứu chuyên ngành, thu hút các nhà khoa học, cán bộ nghiên cứu để triển khai các đề tài khoa học và công nghệ, kinh doanh và quản trị doanh nghiệp phục vụ cho chiến lược phát triển của tập đoàn.

NC&PT là yếu tố quyết định thành công của tập đoàn theo hướng đổi mới và sáng tạo, luôn đủ sức cạnh tranh trên thị trường trong nước và thế giới. Samsung là một thành công điển hình để các doanh nghiệp Việt Nam học tập. Từ một thương hiệu điện tử không nổi tiếng, bằng việc tập trung nguồn lực vào NC&PT, chỉ trong khoảng 10 năm, Samsung trở thành thương hiệu số 1 trên thị trường thế giới, không chỉ trong lĩnh vực điện tử, mà còn trong lĩnh vực viễn thông.

Như nêu trên, rất nhiều doanh nghiệp tư nhân lớn của Việt Nam hiện nay chỉ phát triển nhờ các dự án bất động sản, các hoạt động thương mại và hầu như không chi tiêu cho NC&PT. Điểm sáng hiếm hoi là Tập đoàn Vingroup với việc dịch chuyển định hướng sang mảng công nghệ, công nghiệp. Vingroup đã tung ra thị trường những sản phẩm như ô tô, xe máy điện Vinfast, điện thoại di động thông minh,... đã gây dựng được chỗ đứng trên thị trường trong nước và đang vươn ra nước ngoài. Ngoài ra, Vingroup còn nỗ lực đầu tư vào hoạt động NC&PT và đổi mới sáng tạo, thông qua việc thành lập Viện Nghiên cứu Trí tuệ nhân tạo, Viện Dữ liệu lớn (Big Data) và hợp tác với các đối tác nước ngoài trong nhiều lĩnh vực công nghệ tiên tiến khác. Chính vì thế, từ một tập đoàn chuyên về các sản phẩm nghỉ dưỡng, bất động sản, Vingroup đang dần dịch chuyển và định vị mình ở các sản phẩm công nghệ cao có thương hiệu trong và ngoài nước.

*Thứ hai*, nhà nước cần ban hành những quy định minh bạch về mối quan hệ tài chính giữa các công ty con trong nội bộ tập đoàn để đề phòng và xử lý kịp thời tình trạng “chuyển giá”, trốn thuế, sở hữu chéo, hình thành mối quan hệ “sân sau” giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp, với ngân hàng và với cơ quan nhà nước. Tập đoàn kinh tế cần được khuyến khích phát triển thành công ty đại chúng đa sở hữu nhằm giải quyết vấn đề về tích lũy vốn, tạo lập nguồn lực để phát triển nhanh và hiệu quả cao, có chiến lược kinh doanh dài hạn, tầm nhìn toàn cầu, quản trị hiện đại và minh bạch, nhanh chóng mở rộng quy mô, nâng cao năng lực cạnh tranh.

*Thứ ba*, tập đoàn kinh tế tạo ra sức mạnh quốc gia, nhưng cũng dễ phát sinh trạng thái

độc quyền nhờ vào tiềm lực vốn khổng lồ có thể mua lại hoặc sáp nhập các doanh nghiệp khác, cấu kết và thông đồng với nhau để triệt tiêu cạnh tranh, buộc người tiêu dùng phải trả giá cao hơn và lấy đi của họ quyền được lựa chọn (như trong trường hợp của Chaebol Hàn Quốc). Để khắc phục tình trạng đó, Chính phủ nên nghiên cứu kinh nghiệm thế giới, ví dụ, Mỹ đã ban hành Đạo luật Chống độc quyền Sherman (năm 1890) và Đạo luật Chống độc quyền Clayton (năm 1914). Đây là một tập hợp các luật và quy định của chính phủ liên bang và chính quyền các tiểu bang Mỹ nhằm quy định việc thực hiện và tổ chức của các tập đoàn kinh doanh, để thúc đẩy cạnh tranh lành mạnh vì lợi ích của người tiêu dùng. Hàn Quốc đưa ra một số cải tổ để hạn chế quyền lực của gia tộc sở hữu Chaebol.

*Thứ tư*, về vấn đề thúc đẩy hình thành thương hiệu - tài sản, yếu tố sống còn của một tập đoàn kinh tế. Các cơ quan hoạch định cần tư vấn, định hướng cho các tập đoàn hình thành nên chiến lược xây dựng thương hiệu của mình. Trong đó, trước hết là phải trở thành số 1 trên thị trường trong nước bằng chất lượng sản phẩm và dịch vụ, giá cả cạnh tranh để chinh phục người tiêu dùng Việt Nam, trên cơ sở đó, từng bước vươn ra khu vực và toàn cầu. Đó là chiến thuật rất thành công của Keiretsu của Nhật Bản và các Chaebol của Hàn Quốc. Điển hình là Walmart - nhà bán lẻ hàng đầu của Mỹ đã phải rút lui khỏi thị trường Hàn Quốc vì chiến thuật này của Lotte. Đó cũng là bài học được đúc rút từ kinh nghiệm của Vingroup khi một số tập đoàn Thái Lan mua lại các siêu thị như Metro, BigC. Chính bằng việc hình thành chuỗi cung ứng nông sản từ hợp tác xã sản xuất - nhà phân phối - siêu thị với chiết khấu thấp hơn nhiều so với Metro, BigC, nên Vingroup có được lợi thế cạnh tranh so với các ông chủ người Thái (mua lại Metro và BigC) ở thị trường nội địa.

Bên cạnh đó, nhà nước cũng cần có chính sách hỗ trợ tập đoàn kinh tế xây dựng và phát triển thương hiệu, nhất là tạo chỗ đứng trên thị trường thế giới để không chỉ gia tăng nhanh chóng quan hệ thương mại và đầu tư, mà còn có thể tham gia đầu thầu quốc tế những dự án quy mô lớn mà hiện nay nhiều tập đoàn kinh tế nước ta đủ sức thực hiện.

*Thứ năm*, bên cạnh việc phát triển các tập đoàn kinh tế lớn, đầu tàu, Nhà nước cũng đặc biệt cần chú trọng tới việc xây dựng và phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp năng động, cũng như hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các công ty khởi nghiệp chính là nguồn đổi mới sáng tạo dồi dào, có thể bù đắp cho những yếu điểm của các tập đoàn lớn. Ngay cả chính phủ Hàn Quốc hiện tại cũng nỗ lực thúc đẩy phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp cũng như các doanh nghiệp vừa và nhỏ nhằm giảm bớt sự lệ thuộc vào các Chaebol Hàn Quốc. Đồng thời việc ươm tạo và phát triển các công ty khởi nghiệp cũng có tiềm năng tạo ra những tập đoàn khổng lồ cho tương lai. Những ví dụ tiêu biểu có thể kể tới những tập đoàn nổi tiếng



toàn cầu như Facebook, Amazon của Mỹ; hay Tencent và Alibaba của Trung Quốc cách đây hơn chục năm đều là những công ty khởi nghiệp non trẻ.

*Thứ sáu*, cần ưu tiên phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để thúc đẩy đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Chỉ có như vậy, chúng ta mới có khả năng gia nhập vào vào phân đoạn có giá trị cao trong chuỗi giá trị để tăng năng suất lao động, tạo ra được mức tăng trưởng đột phá.

Trong khi các tập đoàn kinh tế khổng lồ của Hàn Quốc, Nhật Bản và Mỹ có bề dày lịch sử phát triển hàng chục, thậm chí trăm năm, thì các tập đoàn kinh tế của nước ta mới chỉ trong quá trình phát triển ban đầu. Dù vậy, khát vọng tới năm 2045 nước ta sẽ có những doanh nghiệp, tập đoàn khổng lồ, có khả năng “*vươn ra biển lớn*” của Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc hoàn toàn có thể trở thành hiện thực, nếu như ngay bây giờ chúng ta sớm hình thành nên những chính sách, cơ chế đồng bộ, xuyên suốt và có tính ổn định để hỗ trợ cho quá trình phát triển của những tập đoàn, doanh nghiệp được lựa chọn làm đầu tàu, có khả năng thúc đẩy, nâng tầm nền kinh tế. Là nước đi sau, Việt Nam có lợi thế là tránh được những sai lầm, cũng như thiếu sót của những nước đi trước, đồng thời có khả năng rút ngắn giai đoạn. Bên cạnh đó, cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư với những chủ trương, chính sách mới về phát triển KH-CN và ĐMST được kỳ vọng là cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam bứt phá, vươn lên trở thành các tập đoàn lớn, có vị thế trong khu vực và toàn cầu. Trong hành trình ấy, vai trò và sự hỗ trợ của chính phủ có tầm quan trọng vô cùng to lớn.

***Biên soạn: ThS. Nguyễn Phương Anh***

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adelman, I. a. (2009). The Korean financial crisis of 1997-98. University of California at Berkeley, Department of Agricultural and Resource Economics and Policy, no. 874.
2. Bebenroth, R. a. (2004). Corporate Governance in Japan: Government Regulations (Vol. 54). Osaka Keidai Ronshu.
3. Bennedsen, M. (2017). Samsung: Third Generation Chaebol Faces Unexpected Challenges. INSEAD.
4. Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 64-92.
5. Choi, H. (2017). Samsung, Lee Jae-yong's Conviction, and How Business in South Korea Is Changing. *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2017/09/samsung-lee-jae-yongs-conviction-and-how-business-in-south-korea-is-changing>
6. Connell, S. P. (2014). Creating Korea's Future Economy: Innovation, Growth, and Korea- US Economic Relations. *Asia Pacific Issues* (111).
7. Debnath, S. C. (2013). Value-Based Management in Japanese Keiretsu and Korean Chaebols. *Ritsumeikan International Affairs*, 11, p. 45-70.
8. Doral, M. a. (2010). Chaebol and Korea's Industrial Finance. *Journal of Global Initiatives: Policy, Pedagogy, Perspective*, 5(2).
9. Gerald, R. V. (2014). Comparing Japan (Keiretsu) and Korea (Chaebol) Economic Efficiency on their Financial Structures. *European Journal of Contemporary Economics and Management*, 1(2).
10. Huh, C. G. (1993). Japan's Keiretsu and Korea's Chaebol. *FRBSF Weekly Letter* (93-25).
11. Inkpen, A. J. (2014). General Electric's Corporate Strategy. *Thunderbird School of Global Management*.
12. Lee, P. S. (2000). Economic Crisis and Chaebol Reform in Korea. *Columbia Business School. APEC Study Center*.
13. Long Le, P. C. (2016). The Growth of Korean Companies and Their Contributions to the Miracle of the Han River. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 253-266.
14. Matsumoto, K. (1991). *The Rise of the Japanese Corporate System*. London: KPL.
15. David Murillo, Yun-dal Sung, 2013. *Understanding Korean Capitalism: Chaebols and their Corporate Governance*. Esadegeo, september 2013
16. Ahuja, G. Y. (2011). Explaining influence rents: the case for an institutions-based view of strategy. *Organ Sci*, 22(6), p. 1631-1652.
17. TWB. (2016). Trade (% of GDP). <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS>
18. Kim, J.-H. (2017). Kakao will add AI to its services. <https://koreajoongangdaily.joins.com/2017/05/11/industry/Kakao-will-add-AI-to-its-services/3033275.html>
19. Hong Y Park, Geo-Cheol Shin, Sung Hahs Suh (2008). Advantages and shortcomings of Korean Chaebols. *International Business & Economics Research Journal*, Volume 7, Number 1.
20. Kim, Y. (2007, December). Pro-business Policy and Institutional Change of Japan. *Korea Economic Research Institute*, p. 1-131.