

Kinh nghiệm của Trung Quốc trong việc quản lý các tập đoàn kinh tế - bài học đối với Việt Nam

ThS. NGUYỄN HÀ ĐÔNG

Theo xu hướng chung, các tập đoàn kinh tế phát triển rất mạnh mẽ trên thế giới. Nhiều quốc gia đã có chính sách hỗ trợ sự phát triển của các tập đoàn và nhiều tập đoàn đã trở thành các doanh nghiệp mũi nhọn của nền kinh tế. Trung Quốc là nước láng giềng của Việt Nam, hai nước có nhiều điểm tương đồng, bài viết sau đây chia sẻ kinh nghiệm quản lý các tập đoàn kinh tế của Trung Quốc, từ đó rút ra bài học đối với Việt Nam trong việc phát triển và quản lý các tập đoàn kinh tế.

I. Tập đoàn kinh tế ở Trung Quốc

Cụm từ “tập đoàn doanh nghiệp” bắt đầu xuất hiện ở Trung Quốc từ đầu những năm 1980. Tập đoàn doanh nghiệp được xác định là một tổ chức kinh doanh có kết cấu tổ chức thứ bậc, nhiều cấp, nhằm đáp ứng đòi hỏi của nền kinh tế thị trường, có kế hoạch và những đòi hỏi kinh tế quy mô lớn đang xuất hiện. Tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc được hình thành với mục đích khắc phục rủi ro trong kinh doanh, giảm chi phí hoạt động, đồng thời nhằm tăng cường hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực cạnh tranh nhờ ưu thế về quy mô và hợp tác trong mỗi tập đoàn, hỗ trợ tiến trình cải cách doanh nghiệp nhà nước.

Các tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc có những đặc điểm sau:

- Thứ nhất: Tập đoàn doanh nghiệp là sự liên kết của nhiều pháp nhân độc lập thông qua vốn đầu tư là chủ yếu. Trong mỗi tập đoàn, thường có công ty mẹ và các công ty con, quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con chủ yếu thông qua quan hệ đầu tư vốn.

- Thứ hai: Tập đoàn doanh nghiệp phải có quy mô lớn hơn các doanh nghiệp độc lập và hoạt động trong một số ngành, có nhiều sản phẩm.

- Thứ ba: Trong nội bộ tập đoàn doanh nghiệp có nhiều tầng nấc và sự phân cấp rõ ràng. Kinh nghiệm của Trung Quốc cho thấy, không nên cho công ty con đầu tư ngược vào công ty mẹ mà chỉ có thể đầu tư xuôi hoặc đầu tư ngang để tránh hiện tượng đầu tư ảo, làm rối loạn các quan hệ kinh tế liên quan.

- Thứ tư: Đa dạng về ngành nghề kinh doanh, lĩnh vực hoạt động và danh mục đầu tư nhằm giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh.

- Thứ năm: Tập đoàn doanh nghiệp thực hiện nhiều chức năng: Đầu tư cho nghiên cứu phát triển (R&D) để xúc tiến đổi mới công nghệ hoặc mạng lưới marketing và dịch vụ của cả tập đoàn; đồng thời là khả năng đầu

tư và tiếp cận tín dụng nhờ liên kết tập đoàn.

Ý tưởng hình thành tập đoàn doanh nghiệp từ Trung Quốc phôi thai từ những năm 80 của thế kỷ XX. Đến cuối năm 1996, có tới 31.000 loại hình tổ chức liên kết khác nhau trong các ngành, lĩnh vực theo mô hình Tập đoàn. Với “Đề án thí điểm Tập đoàn doanh nghiệp” do Ủy ban Kế hoạch nhà nước, Ủy ban Cải cách cơ cấu Nhà nước, Văn phòng sản xuất của Quốc vụ viện cùng đệ trình, đã có 57 tập đoàn nhà nước cùng được lựa chọn thí điểm. Sau 6 năm hoạt động, mô hình tập đoàn doanh nghiệp đã đạt được những kết quả nhất định, nhưng cũng bộc lộ các mặt hạn chế. Do đó, đến năm 1997, cùng với cải cách thể chế kinh tế, Chính phủ Trung Quốc cũng phải xác định lại chiến lược phát triển các tập đoàn và giai đoạn này có 63 tập đoàn doanh nghiệp khác tiếp tục được lựa chọn thí điểm. Nếu như năm 1997, cả nước Trung Quốc có 2.369 tập đoàn doanh nghiệp, thì con số này năm 2001 là 2710, với tổng giá trị 128.045.100 triệu NDT.

Việc thành lập tập đoàn doanh nghiệp ở TQ chủ yếu bằng 3 con đường:

- Thành lập bằng quyết định hành chính;
- Doanh nghiệp nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác;
- Thông qua hoạt động mua lại, sáp nhập giữa các doanh nghiệp.

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

Chức năng của công ty mẹ trong các tập đoàn cũng được phân định rõ ràng như sau:

- Công ty mẹ chỉ thực hiện chức năng kinh doanh vốn mà không trực tiếp tham gia vào hoạt động kinh doanh. Công ty mẹ quan tâm đến chiến lược phát triển của các công ty con, đầu tư vốn nếu thấy an toàn và có khả năng sinh lời, rút vốn nếu thấy rủi ro;

- Công ty mẹ vừa thực hiện chức năng quản lý vốn, vừa trực tiếp sản xuất kinh doanh. Đây là mô hình công ty mẹ can thiệp khá sâu vào các công ty con, tuy nhiên, mức độ tham gia của công ty mẹ phụ thuộc vào tỷ lệ vốn đầu tư với các công ty con.

Cơ cấu tổ chức chung của các tập đoàn bao gồm:

HDQT, Ban GD và bộ phận kiểm soát. Cơ cấu tổ chức trong các tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc cho thấy sở hữu Nhà nước vẫn chiếm tỷ trọng lớn. Ngoài 503 tập đoàn có công ty mẹ là doanh nghiệp nhà nước, còn có 801 tập đoàn có 100% vốn Nhà nước. Các tập đoàn cổ phần cũng có tỷ trọng vốn Nhà nước khá cao. Quy mô của các tập đoàn do Nhà nước sở hữu hoặc có công ty mẹ là doanh nghiệp nhà nước khá lớn.

Với quy mô vốn lớn, hoạt động trong hầu hết các lĩnh vực, các tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc từng bước trở thành trụ cột trong sự phát triển kinh tế đất nước, có ảnh hưởng lớn đến các chỉ tiêu kinh tế quốc gia, như thu nhập quốc dân, tổng sản phẩm quốc dân, tốc độ tăng trưởng,... Các tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc đã tạo nhu cầu nội tại cho phát triển, phân bổ hợp lý các nguồn lực, khai thác lợi thế quy mô, đồng thời chúng còn đóng vai trò quan trọng điều chỉnh cơ cấu ngành, vùng. Hệ thống các tập đoàn đã thu hút các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong quá trình hoạt động, qua đó góp phần điều chỉnh và tối ưu hóa các nguồn lực đầu vào cho sản xuất nhằm tạo năng suất cao.

Sự ra đời và phát triển của tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc còn thúc đẩy nghiên cứu, triển khai, ứng dụng thành tựu khoa học và công nghệ vào sản xuất, tăng cường nghiên cứu cơ bản, phối hợp với các trường đại học, viện nghiên cứu nhằm tìm kiếm những sản phẩm mới, công nghệ sản xuất mới nhằm giảm giá thành, nâng cao năng lực cạnh tranh - điều mà mỗi doanh nghiệp độc lập hay những doanh nghiệp nhỏ khó có thể thực hiện được. Với quy mô lớn và hoạt động trong hầu hết các lĩnh vực, tập đoàn doanh nghiệp còn thúc đẩy tiến trình cải cách doanh nghiệp nhà nước thông qua việc đầu tư vốn hợp tác sản xuất. Qua thực tiễn hoạt động của các tập đoàn doanh nghiệp cho thấy, mô hình này có tiềm năng, điều kiện trong hội nhập kinh tế quốc tế và thực sự trở thành lực lượng chủ lực trong tiến trình hội nhập và cạnh tranh quốc tế. Chỉ có các tập đoàn mới có đủ khả năng, điều kiện tạo ra những sản phẩm mới phù hợp với thị hiếu tiêu dùng và có sức cạnh tranh cao trên phạm vi toàn cầu.

Bên cạnh những kết quả đạt được, hệ thống tập đoàn doanh nghiệp Trung Quốc cũng gặp phải không ít khó khăn, thách thức. Trước hết, xét về quy mô, các tập đoàn của Trung Quốc có quy mô nhỏ hơn nhiều lần các tập đoàn của Mỹ hay nhiều quốc gia châu Âu. Cơ cấu tổ chức trong tập đoàn cũng bộc lộ nhiều bất cập. Năm 2001, có 21 tập đoàn không có HDQT và BKS; 47,8% trong tổng số không có công ty mẹ - công ty con; 41,8% không có mối quan hệ tài sản trong nội bộ doanh nghiệp. Hội đồng quản trị ở một số tập đoàn, thành viên Hội đồng quản trị dưới quyền Tổng giám đốc (phó giám đốc) cũng được xây dựng từ cán bộ dưới quyền giám đốc, thành viên BKS cũng là người trong tập đoàn, do đó thiếu những thông tin độc lập, khách

quan trong quá trình hoạt động. Một số tập đoàn hình thành bằng quyết định hành chính đã bộc lộ những điểm yếu trong quá trình phân phối lại tài sản, thực hiện quyết định đầu tư.

Mặc dù kinh phí đầu tư cho nghiên cứu, ứng dụng thành tựu khoa học vào sản xuất từ các tập đoàn tăng đáng kể, nhưng hiệu quả đem lại không cao. Các tập đoàn thuộc sở hữu Nhà nước chưa xây dựng được cơ chế khuyến khích có hiệu quả và cơ chế chịu trách nhiệm trong sử dụng nguồn lực. Quyền lực và nghĩa vụ của giám đốc tập đoàn thuộc sở hữu Nhà nước không tương xứng. Trách nhiệm nặng nề nhưng chưa có cơ chế trả lương xứng đáng. Với cơ chế trả lương theo thang bậc công chức và trách nhiệm gánh chịu khi để thua lỗ và thất thoát vốn, tài sản Nhà nước, nên một số giám đốc doanh nghiệp đã lựa chọn phương án an toàn trong kinh doanh, không mạo hiểm, không đột phá. Do đó hiệu quả chung mang lại không cao. Bên cạnh đó, trách nhiệm xã hội và các chi phí liên quan như sáp nhập, giải thể, đánh giá lại,... đã và đang trở thành gánh nặng đối với mỗi tập đoàn.

II. Bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam

Thứ nhất, việc hình thành và phát triển các tập đoàn kinh tế là tất yếu của quy luật kinh tế và đang ngày càng trở nên phổ biến ở các nước có nền kinh tế phát triển.

Thứ hai, mục đích chính của tập đoàn kinh tế là thực hiện theo mục đích của Nhà nước, theo chương trình mục tiêu của Nhà nước.

Thứ ba, TĐKT được thành lập để tạo nên mũi nhọn kinh tế, trong đó có tập trung vào xuất khẩu.

Thứ tư, cơ chế quản lý nội bộ rất linh hoạt. Chúng thường được tổ chức theo nhiều mô hình, trong đó có các mô hình cơ bản sau đây:

- * Thiết lập một cơ quan điều hành tập trung
- * Sử dụng công ty tài chính làm công cụ điều hành
- * Mô hình thứ ba cũng được áp dụng tương đối rộng rãi là có công ty mẹ hoạt động như một doanh nghiệp độc lập hoàn chỉnh, có cổ phần tại công ty con.

Thứ năm, đa dạng hóa sở hữu trên cơ sở chi phối của sở hữu nhà nước nhằm huy động được các nguồn lực của các thành phần kinh tế và tăng cường sự chỉ đạo chi phối của Nhà nước đối với các nguồn lực tham gia liên kết tập đoàn. ♦

Tài liệu tham khảo

1. GS TSKH. Vũ Huy Từ, *Mô hình Tập đoàn Kinh tế trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa*. NXB Chính trị quốc gia.
2. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, *Chính sách phát triển kinh tế - Kinh nghiệm và bài học của Trung Quốc - Tập 2*.
3. Viện Kinh tế thế giới (1997), *Cải cách doanh nghiệp nhà nước ở Trung Quốc so sánh với Việt Nam*. NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.