

# NGHIÊN CỨU SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CHAEBOL HÀN QUỐC VÀ TẬP ĐOÀN KINH TẾ VIỆT NAM

## AN INVESTIGATION INTO DIFFERENCES BETWEEN KOREA'S CHAEBOLS AND VIETNAM'S ECONOMIC GROUPS

Lê Phương Mỹ Hiền

Công ty cổ phần Hapras Việt Nam; lpmyhien@gmail.com

**Tóm tắt** - Hàn Quốc và Việt Nam là hai trong số nhiều nước phải nỗ lực rất nhiều để từ những quốc gia chịu vết thương chiến tranh và bị chia cắt trở nên phát triển như ngày nay. Tại Hàn Quốc – một quốc gia có sự phát triển vượt bậc, được biết đến với những cái tên như “Điều kỳ diệu sông Hàn”, “Con hổ của châu Á”, thì các tập đoàn kinh tế đất nước từ những ngày đầu tiên sau khi chiến tranh kết thúc. Mô hình tập đoàn này có rất nhiều điểm chung với tập đoàn kinh tế nhà nước của Việt Nam (TĐKTVN). Tuy nhiên, trong khi các tập đoàn Hàn Quốc đến nay vẫn được cho là đang hoạt động rất hiệu quả thì ngược lại, TĐKTVN vẫn luôn bị đánh giá là kém hiệu quả. Bài nghiên cứu tập trung phân tích về nguồn vốn và mối liên hệ với chính phủ của hai mô hình tập đoàn để làm rõ nguyên nhân khác biệt.

**Từ khóa** - Sự khác biệt; tập đoàn kinh tế; Chaebol; vốn; mối quan hệ với chính phủ

### 1. Đặt vấn đề

Đã hơn 20 năm kể từ ngày Thủ tướng Chính phủ ban hành quyết định thành lập thí điểm Tập đoàn Kinh tế (TĐKT), cho đến nay trải qua rất nhiều thăng trầm của nền kinh tế trong giai đoạn mở cửa thị trường, những thành công của TĐKT đối với nền kinh tế Việt Nam vẫn chưa thực sự rõ nét hay phải nói là kém hiệu quả nếu so sánh với các Tập đoàn Tư nhân (TĐTN). Trong khu vực châu Á, Hàn Quốc là một trong những nước có sự tương đồng với Việt Nam về bối cảnh lịch sử và sự phát triển TĐKT: cùng là những đất nước trải qua chiến tranh, bị chia cắt, cùng ủng hộ sự thành lập của TĐKT nhằm thúc đẩy sự phát triển của đất nước, tuy nhiên TĐKT Việt Nam cho đến nay vẫn không thể làm được những điều như Samsung, LG hay Lotte đã đóng góp cho Hàn Quốc. Nguyên nhân có thể đến từ nhiều khía cạnh, bài viết này dựa trên nghiên cứu các tài liệu hiện hành, trình bày sự khác biệt của hai chủ thể về mặt cơ cấu nguồn vốn, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của TĐKT Việt Nam.

### 2. Tổng quan về Chaebol và TĐKT Việt Nam

#### 2.1. Khái niệm về Chaebol

Bắt đầu từ năm 1945, sau khi quân Nhật rút khỏi Hàn Quốc, đã để lại các cơ sở kinh doanh, một vài trong số này đã được các thương nhân Hàn Quốc tiếp nhận và phát triển thành tập đoàn và được gọi là Chaebol. Theo từ điển thuật ngữ đầu tư Investopia, Chaebol là “Mô hình tập đoàn kinh doanh bao gồm hệ thống các công ty con hoạt động xoay quanh một công ty mẹ. Các công ty con thường có mối quan hệ ràng buộc về vốn, cổ phần và lợi ích với nhau và luôn được quản lý bởi một gia đình hoặc đại gia đình, như các

**Abstract** - South Korea and Vietnam are the two countries which have made endless efforts to achieve the current level of development. From the countries which were divided and wounded by war, they have employed a number of appropriate strategies to reconstruct the countries and thrive successfully. Until now, “Tiger of Asia” or “the Magic of Han River” have been words often used to praise the remarkable advancement of South Korea in the contemporary world. In fact, since the very first days, such Chaebol conglomerates as Hyundai, Samsung, Lotte, or LG have played a very important role in the magical economic rise of South Korea. This group model has much in common with the Vietnam's state economic groups. However, while Chaebol work very efficiently, Viet Nam's state economic groups still show their weaknesses. The paper has found that the major differences lie in capital mobilization and relations with the government of the two models.

**Key words** - differences; State economic group; Chaebol; capital; relations with government

*Keiretsu ở Nhật Bản*” [10]. Như vậy, Chaebol là tập hợp nhiều công ty Hàn Quốc kinh doanh trên nhiều lĩnh vực kinh tế khác nhau, các công ty này thường đi theo mô hình “gia đình trị”.

#### 2.2. Khái niệm về TĐKT Việt Nam

Quyết định 90/TTg ngày 07/04/1994, của Thủ Tướng Chính phủ Việt Nam về việc tổ chức lại các liên hiệp xí nghiệp, tổng công ty hiện có và thí điểm thành lập một số công ty theo hướng mô hình tập đoàn kinh doanh trong những ngành kinh tế quan trọng của nền kinh tế quốc dân [14], nhằm tích tụ tập trung, chuyên môn hóa, nâng cao sức mạnh cạnh tranh. Đến 2017, Việt Nam có 7 TĐKT nhà nước và 96 tổng Công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con. Theo Luật Doanh nghiệp Việt Nam năm 2005 thì tập đoàn kinh tế được xếp là một thành phần trong nhóm công ty “Tập đoàn kinh tế bao gồm nhóm các Công ty có tư cách pháp nhân độc lập, được hình thành trên cơ sở tập hợp, liên kết thông qua đầu tư, góp vốn, sáp nhập, mua lại, tổ chức” [7].

### 3. Sự khác biệt giữa Chaebol và TĐKTVN về cơ cấu vốn và mối quan hệ với chính phủ

#### 3.1. Về cơ cấu vốn

##### 3.1.1. Chaebol

Kể từ sau năm 1963, khi các Chaebol được chính phủ Hàn Quốc thành lập trong tình trạng kinh tế đất nước yếu kém, các chính sách hỗ trợ để mở rộng kinh doanh phục vụ cho việc phát triển kinh tế đất nước [8]. Vì thế, tại thời điểm lúc bấy giờ, nguồn vốn của Chaebol có thể chia thành hai nguồn chính hoặc phụ thuộc nguồn vốn từ bên ngoài (ngân hàng) hoặc phụ thuộc vào bên trong (các tổ chức phi ngân hàng), và đa phần là phụ thuộc vào chính phủ.

**Bảng 1.** Xu hướng cơ cấu vốn ở các công ty Chaebol từ năm 1983-1991 (%)

Chi tiêu \ Năm	1983-1987	1988-1991	Trung bình từ 1983-1991
Nguồn vốn bên trong	38,1	29,9	34
Nguồn vốn bên ngoài	52,9	70,1	65,1
Các khoản vay tín dụng	24	20,4	22,2
Tài trợ trực tiếp	19,4	30,2	24,8
Chứng khoán	11,8	19,7	15,7
Tài sản mới	7,6	10,5	9,05
Tín dụng thương mại	13,9	15,4	14,65

Nguồn: Cho Y D (1996). Số liệu thu thập từ 135 công ty thuộc 50 Chaebol hàng đầu

**Bảng 2.** Tỷ lệ nợ các tổ chức tài chính của 30 Chaebol hàng đầu từ 1987 đến 1995 (%)

Năm	1987	1991	1995
Ngân hàng	26,3	19,5	13,9
Các tổ chức tài chính phi ngân hàng	37,9	36,6	38,4

Nguồn: Cho Y D (1996). Số liệu thu thập từ 135 công ty thuộc 50 Chaebol hàng đầu

Các thống kê trong giai đoạn từ năm 1983-1987 cho thấy, nguồn vốn bên trong của Chaebol chỉ chiếm 38,1% trong khi vốn bên ngoài chiếm hơn một nửa 52,9% con số này tăng đến

70,1% (Bảng 1) trong giai đoạn từ 1988-1991 cho thấy sự phụ thuộc rất lớn của Chaebol vào nguồn vốn từ chính phủ. Giai đoạn kế tiếp từ những năm đầu tiên của thập niên 90s, Chaebol bắt đầu giảm dần tỉ lệ vốn phụ thuộc vào ngân hàng từ 26,3% năm 1987 xuống còn 13,9% năm 1995 (Bảng 2). Vì những lý do như kinh tế phát triển, sự bùng nổ của thị trường chứng khoán và tự do hóa tài chính đã giúp Chaebol từng bước tách khỏi sự chi phối của chính phủ và ngân hàng nhà nước. Cụ thể hơn, Cuộc khủng hoảng tài chính tại Châu Á năm 1997, đã khiến hàng loạt các Chaebol lớn phá sản. Hàn Quốc đứng trước nguy cơ vỡ nợ, buộc phải vay Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) 21 tỷ USD tương đương khoảng 33.000 tỷ đồng Việt Nam tại thời điểm này. Gói vay nợ này đi kèm với các điều khoản về tái cơ cấu trong đó bao gồm việc cho phép các nhà đầu tư nước ngoài tự do hơn trong việc mua cổ phần và nắm tỉ lệ chi phối trong các công ty Hàn Quốc [5]. Sự can thiệp của các nhà đầu tư nước ngoài thông qua các hoạt động mua bán và sát nhập đã khiến chính phủ không còn là “chủ nợ” duy nhất của Chaebol. Thêm vào đó, việc phát triển của thị trường chứng khoán và tự do hoá tài chính đã giúp các Chaebol huy động được nguồn vốn lớn từ thị trường thông qua việc mua bán cổ phiếu. Theo thống kê mới nhất từ Bloomberg vào tháng 5/2016 (Bảng 3), thì vốn của Chaebol chủ yếu đều từ thị trường thông qua cổ phiếu, gần như độc lập với chính phủ Hàn Quốc [12].

**Bảng 3.** Cơ cấu vốn của tập đoàn Samsung và Hyundai thời điểm tháng 5/2016 (%)

Tập đoàn	Krw (Tn)	% Vốn thị trường	% Vốn thị trường	% Vốn thị trường	% Vốn thị trường	% Vốn thị trường	Krw
Chaebol Company	Vốn thị trường	Cổ phần	Sở hữu trực tiếp (quyền luân chuyển tiền)	Trực tiếp + gián tiếp sở hữu	Quyền hành (quyền bỏ phiếu kết hợp)		
Samsung C&T	26,5	12,3	31,1	31,2	39,4	8,2	8,3
Samsung Elect	221,1	13,8	4,8	8,1	18,1	10,0	17,9
Samsung Life	19,7	10,2	20,8	26,8	40,1	13,3	5,3
Samsung SDI	8,0	0,1	0,0	1,6	19,6	18,0	0,1
Samsung SDS	12,9	0,0	17,1	21,4	48,9	27,4	2,8
Samsung Card	4,9	0,4	0,0	15,0	71,9	56,9	0,7
Huyndai Glovis	6,3	0,0	34,5	34,7	40,1	5,3	2,2
Huyndai Motor	29,5	6,0	7,5	9,1	28,2	19,1	2,7
Huyndai Mobis	25,1	2,9	7,0	8,4	30,2	21,7	2,1
Hyundai Steel	6,6	2,3	11,8	12,7	42,6	29,8	0,8
Kia Motors	16,7	1,1	1,7	4,0	35,6	31,6	0,7
Huyndai E&C	4,2	0,0	0,0	1,0	34,9	33,9	0,0
Huyndai Wia	2,3	2,3	2,0	3,9	40,7	36,8	0,1

Nguồn: Thống kê của kênh thông tin tài chính Bloomberg, 2016

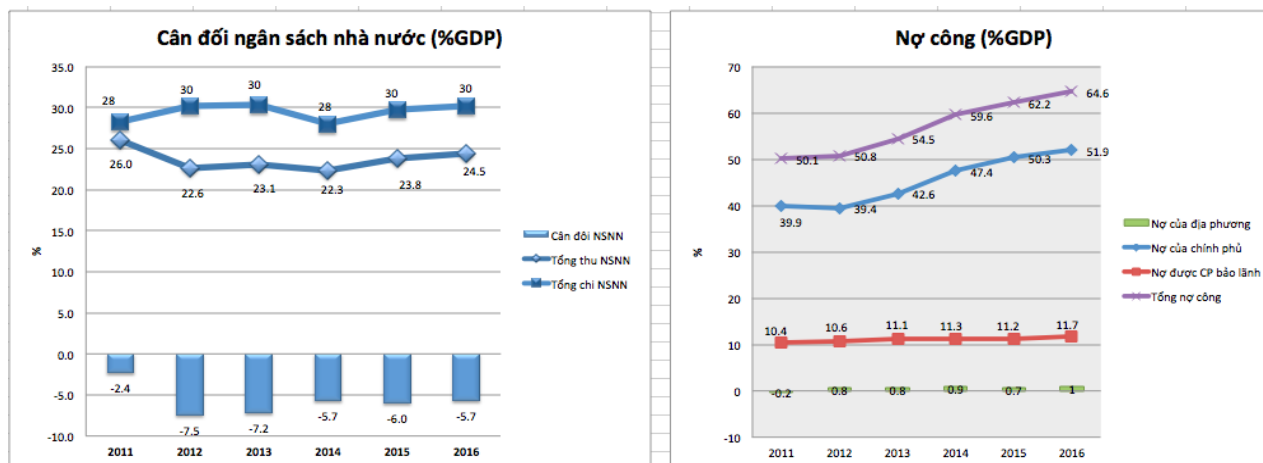
### 3.1.2. Cơ cấu vốn của TĐKT Việt Nam

Theo quy định tại Nghị định số 69/2014/NĐ-CP của Chính phủ Việt Nam ban hành 15/7/2014 về TĐKT và Tổng công ty nhà nước, quy định về thành lập, tổ chức lại, chấm dứt hoạt động dưới hình thức tập đoàn kinh tế nhà nước, tổng công ty nhà nước (tập đoàn kinh tế, tổng công ty); tổ chức, hoạt động, quản lý, điều hành trong tập đoàn kinh tế, tổng công ty; quản lý, giám sát của chủ sở hữu nhà nước đối với tập đoàn kinh tế, tổng công ty [6]. Theo đó, TĐKT không có quá ba cấp, trong đó “Công ty mẹ (doanh nghiệp cấp I) là doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ hoặc giữ quyền chi phối.

Theo báo cáo của Tổng cục thống kê, trong năm 2016 vẫn còn có 2.547 doanh nghiệp, tổ chức kinh tế có vốn nhà nước, vốn đầu tư từ ngân sách Nhà nước đổ vào các doanh nghiệp này trong năm 2016 ước tính đạt 268,600 tỷ đồng, bằng 97,8% kế hoạch năm và tăng 15,1% so với năm 2015, trong đó vốn Trung ương quản lý đạt 62,600 tỷ đồng, bằng 95,3% và tăng 14,9%; vốn địa phương quản lý đạt 206.000 tỷ đồng, bằng 98,6% và tăng 15,2%. Từ đây có thể thấy, vốn của TĐKT Việt hoàn toàn đến từ Chính phủ Việt Nam. Trước đó, báo cáo ngày 4/11/2009 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội trình các đại biểu Quốc hội tại kỳ họp thứ Sáu, khóa XII [2] cho biết, đến thời điểm 31/12/2008, tổng nợ vay tổ chức tín dụng và phát hành trái phiếu trong nước của các

tập đoàn, tổng công ty là 286.918 tỷ đồng. Cũng theo báo cáo của Ngân hàng Nhà nước, tổng nợ tổ chức tín dụng của 7 tập đoàn là 128.786 tỷ đồng, tăng 20,54% so với cuối năm 2007 và chiếm tới gần 10% tổng nợ tổ chức tín dụng đối với nền kinh tế. Như vậy, các tập đoàn và tổng công ty đang nắm giữ 75% tài sản cố định của quốc gia, khoảng 60% tổng tín dụng ngân hàng trong nước và tổng vốn vay nước ngoài nhưng chỉ tạo ra khoảng 40% tổng sản phẩm trong nước. Đến cuối năm 2016, theo báo cáo của Ngân hàng thế giới

(World Bank) tại Việt Nam, việc bội chi ngân sách ở mức trung bình 5,5% trong 5 năm kể từ 2011-2016 đã dẫn đến hệ quả nợ công của Việt Nam tăng cao (Hình 1). Mặc dù rủi ro nợ cấp tính vẫn tương đối thấp tuy nhiên nợ công vẫn đang tăng nhanh và sắp chạm đến ngưỡng theo luật định ở mức 6,5% GDP (Hình 1). Bộ tài chính cho biết tổng dư nợ công của Việt Nam tính đến cuối năm 2015 (gồm nợ của Chính phủ, nợ được Chính phủ bảo lãnh và nợ của chính quyền địa phương) được ước tính ở mức 62,2% GDP [4].



Hình 1. Biểu đồ thống kê cân đối ngân sách nhà nước Việt Nam và tỷ lệ nợ công trên tổng GDP từ năm 2011 -2016. Đơn vị: Phần trăm (Nguồn: Tổng cục thống kê, Bộ tài chính)

### 3.1.3. Điểm chung và khác biệt

Về điểm tương đồng, cả Chaebol và TĐKTVN đều nhận được sự hỗ trợ về vốn hoạt động từ chính phủ hai nước nhằm mục đích tạo điều kiện tốt hơn để các tập đoàn này thúc đẩy các hoạt động kinh tế cho đất nước một cách hiệu quả. Trong các giai đoạn đầu, bằng cách này hay cách khác thì các tập đoàn kinh tế đều đã dựa vào các chính sách hỗ trợ về vốn đầu tư của chính phủ để có thể xoay dòng tiền tạo ra thặng dư.

Điểm khác biệt giữa hai mô hình ở đây chính là, nếu trong trường hợp của Chaebol chính phủ chỉ đóng vai trò hỗ trợ, chỉ đứng ra đảm bảo để Chaebol có thể vay được vốn từ ngân hàng hay các tổ chức tín dụng, thì tại Việt Nam, chính phủ lại là nguồn cung vốn chính và trực tiếp cho các tập đoàn nhà nước. Quan trọng hơn, các Chaebol Hàn Quốc, bắt đầu từ thời tổng thống Park Chung Hee, khi được chính phủ bảo đảm để vay vốn thì họ phải cam kết đạt được các mục tiêu, hạn ngạch kinh doanh do chính phủ đưa ra nhằm tăng sản phẩm quốc nội, phát triển kinh tế đất nước và độc lập trong việc xoay vòng vốn. Ngược lại, ở Việt Nam, Tập đoàn kinh tế là một hình thức kinh doanh khác của chính phủ, hay nói rõ hơn là bản thân chính phủ trực tiếp đầu tư và vận hành các tập đoàn kinh tế. Năm 2005, Chính phủ đã phát hành 16,800 tỷ trái phiếu ra nước ngoài để đầu tư cho các dự án của Vinashin. Trong tháng 11/2009, Thủ tướng chính phủ còn ký quyết định phát hành 3.000 tỷ đồng trái phiếu trong nước được Chính phủ bảo lãnh cho tập đoàn để đầu tư dự án nâng cấp mở rộng Công ty Đóng tàu Phà Rừng và dự án đầu tư nâng cao năng lực đóng tàu của Công ty đóng tàu Hạ Long thuộc Tập đoàn Chính phủ Việt Nam [11] cũng không hề có các quy định chặt chẽ về nghĩa vụ sinh lời cho kinh tế đất nước, các TĐKT Việt Nam cũng không vướng phải các ràng buộc hay cam kết về vốn vay từ chính phủ giống như Chaebol.

### 3.1.4. Thuận lợi và thách thức

Điểm cốt lõi cho sự vận hành của một doanh nghiệp đó chính là nguồn vốn, có thể nói việc chính phủ tạo ra các điều kiện thuận lợi khác đã mang lại tâm thế vững vàng để các TĐKT phát triển mạnh mẽ thông qua đó không chỉ tạo ra thặng dư xã hội mà còn giải quyết các vấn đề như việc làm, phát triển,.. Đối với các trường hợp tập đoàn đa quốc gia như Samsung, LG, Hyundai của Hàn Quốc thì việc phát triển các tập đoàn này không những ảnh hưởng đến kinh tế nội địa mà còn ảnh hưởng đến vị thế kinh tế chính trị của quốc gia trong khu vực.

Trong trường hợp của Chaebol, chính phủ đóng vai trò người đảm bảo để Chaebol có thể vay được vốn từ ngân hàng hay các tổ chức tín dụng nội địa và quốc tế thì tại Việt Nam, chính phủ lại là nguồn cung vốn chính và trực tiếp cho các tập đoàn nhà nước. Điều này đã dẫn đến một hệ lụy rằng, quản lý nguồn vốn là một trong những thách thức lớn nhất của chính phủ. Trường hợp TĐKT Việt Nam, đến thời điểm hiện tại sau gần 20 năm chính thức khai sinh các TĐKT, chính phủ Việt Nam vẫn đang “oản minh” với những món nợ xấu đến từ các TĐKT. Trong 10 năm qua, nợ công chỉ có tăng chứ không giảm, và nguyên nhân đa phần vì đầu tư vốn vào TĐKT. Với việc cam kết, quy định lỏng lẻo về vốn đầu tư đối với các TĐKT Việt Nam đã dẫn đến một tình trạng các tập đoàn, công ty mẹ mở rộng quy mô và đầu tư trái ngành, nguồn vốn đầu tư đổ vào nhiều nhưng hiệu quả lại chẳng được bao nhiêu. Đến khi vỡ nợ thì chính phủ phải đứng ra gánh vác. Có thể kể tên một số trường hợp điển hình như: Tập đoàn Vinashin (nay là Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy- SIBC) kinh doanh thua lỗ lên đến 86.000 tỷ; Tập đoàn dầu khí PVN đầu tư hơn 800 tỷ vào Ngân hàng Đại dương (OCB) năm 2014 và thua lỗ ngay sau đó. Bộ Tài

chính đã phải rao bán lại với giá 0 đồng; mặc dù độc quyền, không có đối thủ cạnh tranh nhưng EVN không năm nào không báo lỗ với con số hàng nghìn tỷ.

### 3.2. *Mối quan hệ với chính phủ*

#### 3.2.1. *Chaebol và mối quan hệ với chính phủ Hàn Quốc*

Tập đoàn kinh tế Hàn Quốc từ trước đến nay quản trị bởi các thành viên trong một gia đình, người chủ gia đình đồng thời cũng là chủ công ty. Không có bóng dáng của các nghị sĩ hay chính trị viên trong cơ cấu này, tuy nhiên các Chaebol và chính phủ có quan hệ rất mật thiết với nhau, Chaebol luôn được chính phủ ưu ái, cụ thể là qua 5 con đường chính: (1) Bất động sản được bán trả góp với giá rẻ hơn nhiều lần so với giá niêm yết; (2) Giấy phép nhập khẩu và trao đổi ngoại tệ ở mệnh giá đồng tiền mang lại hiệu quả nhập khẩu cao; (3) Ưu đãi trong phân bổ nguồn vốn vay ở ngân hàng nhà nước; (4) Ưu đãi trong phân bổ nguồn vốn và tài trợ quốc tế; (5) Các hợp đồng công nghiệp lớn từ các nước Trung Đông và Mỹ [1].

#### 3.2.2. *TĐKT Việt Nam và mối quan hệ với Chính phủ*

Tất cả các TĐKT Việt Nam được thành lập dựa trên các quyết định hành chính khi tái cơ cấu lại các tổng công ty nhà nước kèm theo các quy định về vốn đầu tư như được đề cập đến ở trên, đã nói lên mối quan hệ rất sâu sắc giữa TĐKT với chính phủ, Chính phủ Việt Nam là “cha đẻ” của TĐKT. Chính phủ Việt Nam không chỉ là người cung cấp vốn mà cũng là người quản lý TĐKT. Các nhân sự quản lý của TĐKT nếu không đến từ bộ máy quản lý chính phủ thì cũng sẽ do thủ tướng chính phủ bổ nhiệm như trường hợp Thủ Tướng bổ nhiệm Chủ tịch Hội Đồng Quản trị của PVN vào tháng 3/2017 [13].

#### 3.2.3. *Điểm tương đồng và khác biệt*

Từ các điểm phân tích trên có thể nhận thấy, ở cả hai mô hình tập đoàn đều xuất hiện sự hậu thuẫn lớn từ chính phủ nước sở tại thông qua các chính sách ưu tiên nhằm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế quốc gia, qua đó giữa chính phủ và TĐKT luôn tồn tại một mối quan hệ khăng khít với nhau.

Sự khác biệt lớn nhất trong mối quan hệ với chính phủ giữa Chaebol và TĐKTVN là mức độ cam kết. Ở mô hình Chaebol, thực chất tập đoàn và chính phủ là hai cá thể độc lập, các tập đoàn xưa cũ như Hyundai đều đã tồn tại từ trước khi chính quyền Park Chung Hee được hình thành. Người lãnh đạo các Chaebol thường là người đứng đầu trong gia đình, và vị trí này sẽ được con cái của họ thừa kế, họ hầu như không có địa vị trong bộ máy chính trị và việc bổ nhiệm ai vào việc gì họ đều có toàn quyền quyết định. Chính phủ Hàn Quốc vì lý do này sẽ không thể can thiệp quá sâu và quá trình quản lý của tập đoàn. Trong khi đó, chính phủ Việt Nam chính là người khai sinh ra TĐKT, nên giữa chính phủ và tập đoàn sẽ có mối quan hệ “ruột rà máu mủ” với nhau. Nên thay vì làm trọng trách “Người bảo đảm” như chính phủ Hàn Quốc thì các lợi ích, ưu đãi đều được Chính phủ Việt Nam rót thẳng xuống các TĐKT.

#### 3.2.4. *Thuận lợi và Thách thức*

Ưu điểm lớn nhất ở đây là Chaebol hay TĐKT đều sẽ có những điều kiện thuận lợi nhất nhằm tập trung phát triển kinh tế. Ngược lại, từ phía chính phủ có thể tạo ra thách thức dựa vào hoạt động kinh doanh của các tập đoàn. *Đối với Chaebol*, những chính sách hỗ trợ mang lại tâm thế không sợ thất bại và

tạo động lực cho họ đầu tư phát triển, trở thành trụ cột nâng đỡ quốc gia. Về phía TĐKT Việt Nam, việc được chính phủ cho phép thương mại hoá các ngành nghề độc quyền như *điện, nước, quân đội, nhiên liệu* giúp mang lợi thế rất lớn trên thị trường so với các tập đoàn tư nhân khác.

Để đạt được sự đồng thuận về các chủ trương, chính sách có lợi cho mình, các tập đoàn lớn tại Hàn Quốc đã sử dụng quyền lực về kinh tế của họ để gây áp lực lên các chính trị gia. Cuối năm 2016, đầu năm 2017, vụ bê bối giữa tổng thống Hàn Quốc bà Park Geun Hee và người bạn thân Choi Soon-Sil bị báo giới phanh phui, kéo theo đó là việc Phó Chủ tịch tập đoàn Samsung Lee Jae-yong bị bắt với cáo buộc hối lộ 36 triệu USD cho bà Choi để được chính quyền của Tổng thống Park hậu thuẫn trong quá trình sáp nhập hai công ty con của Samsung hồi năm 2015. Dĩ nhiên, Samsung không phải là doanh nghiệp đầu tiên và duy nhất, sự việc này càng làm dấy lên sự quan ngại về việc các thế lực của Chaebol đang gây ảnh hưởng lớn lên chính trị quốc gia nhằm đảm bảo lợi ích của họ.

Về phía TĐKT Việt Nam, việc thành lập các tập đoàn dựa trên các tổng công ty có quy mô chưa lớn, chỉ quen dựa vào bao cấp, phần lớn vị trí chủ chốt được bổ nhiệm vì lý do chính trị chứ không dựa trên năng lực quản trị kinh doanh dẫn đến vấn đề yếu kém trong quản lý. Vinashin hay Vinaline chắc hẳn vẫn còn là những cái tên nhức nhối đối với người Việt. Việc Vinashin hay Vinaline kinh doanh thua lỗ lên đến hàng chục ngàn tỷ đồng và bộ Tài Chính hiện vẫn đang phải đứng ra xử lý, lãnh đạo Vinashin (SBIC) cho biết “*đối với các Trái phiếu mà nhà nước phát hành nhằm xử lý nợ xấu cho Vinashin nếu đến năm 2025 vẫn không trả được thì Bộ Tài chính sẽ ứng tiền trả thay, SBIC sau này có nguồn sẽ trả sau*” [9]. Hay mới đây nhất là uỷ viên Bộ Chính Trị (BCT) Đinh La Thăng bị kỷ luật, và chuyển công tác vì những sai phạm khi ông còn là Chủ tịch hội đồng thành viên giai đoạn năm 2009-2011 của tập đoàn PVN. Trong quá trình đương nhiệm ông Đinh La Thăng đã chỉ định các gói thầu trái pháp luật cũng như đưa ra nghị định góp vốn quá mức quy định vào ngân hàng Ocean Bank gây ra thiệt hại cho PVN. Điều này cho thấy một khía cạnh khác biệt nữa giữa Chaebol và TĐKT: nếu như Chaebol được điều hành bởi các doanh nhân và gia đình của họ, hầu hết những người lãnh đạo đều đã có thâm niên trong lĩnh vực kinh doanh nên rủi ro trong quá trình điều hành sẽ thấp hơn, các Chaebol còn có cách vận hành khá tự chủ nên khi có biến cố xảy ra, quá trình xử lý rất nhanh chóng vì ban quản lý có quyền tự quyết. Ngược lại, mối quan hệ giữa chính phủ và TĐKT Việt Nam là quan hệ quản lý hành chính trực tiếp nên khi có vấn đề xảy ra, phải mất rất nhiều thời gian để ban quản lý trình bày và xin ý kiến chỉ đạo của Chính phủ rồi mới thực thi, điều này dẫn đến sự trì trệ trong công tác quản lý. Thêm vào đó, sự ràng buộc lỏng lẻo, thiếu pháp lý và kỷ cương trong mối quan hệ này đã dẫn đến việc các TĐKT tự tung tự tác và hình thành các nhóm lợi ích riêng như trường hợp Vinashin, Vinaline và ngân hàng OCEAN [1].

## 4. *Giải pháp cho TĐKT Việt Nam*

Từ những phân tích trên có thể thấy có hai nguyên nhân chính dẫn đến hoạt động kém hiệu quả của TĐKT trong đó Một là, chính sách kiểm soát lỏng lẻo đến từ Chính phủ Việt Nam về cả các chính sách hỗ trợ và nguồn vốn dành cho các

tập đoàn kinh tế thuộc chính phủ, nên cần có những ràng buộc về pháp lý cũng như cơ cấu chặt chẽ nguồn vốn đổ vào các TĐKT. Các việc cần làm bao gồm việc không cho phép các TĐKT sở hữu ngân hàng riêng nhằm kiểm soát dòng tiền, hạn chế việc các TĐKT đầu tư thiếu tính hiệu quả, có thể cân nhắc thực thi một chính sách dưới chính quyền của Tổng thống Park, các công ty lớn của Hàn Quốc đã được Bộ Thương mại và công nghiệp ấn định “mục tiêu xuất khẩu”, bộ sẽ nắm tình hình xuất khẩu để hướng dẫn, chỉ đạo hoạt động xuất khẩu của các tập đoàn. Mục tiêu xuất khẩu được coi như là “những đơn đặt hàng” hay là “nhiệm vụ được chỉ định” nhằm thúc ép các TĐKT kinh doanh. Bên cạnh đó nó cũng sẽ đóng vai trò cùng với ngân hàng quốc gia kiểm soát dòng tiền đầu tư cũng như dòng tiền vận hành của dự án, tránh tình trạng tiền chảy ra ngoài. Hai là, các TĐKT quốc doanh của Việt Nam kinh doanh không hiệu quả do ì lại vào mối quan hệ quá sức khăng khít cùng với các chính sách bảo bọc “kinh doanh độc quyền” của chính phủ nên dẫn đến việc quản lý kinh doanh yếu. Để khắc phục nhược điểm này nên tư nhân hoá các TĐKT, trên thực tế việc tư nhân hoá sẽ không chỉ tạo điều kiện cho các TĐKT hoạt động hiệu quả hơn mà còn làm giảm gánh nặng cho chính phủ. Tháng 7/2012, chính phủ Việt Nam đã ra quyết định cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước thông qua cổ phần hoá và thoái vốn một số TĐKT, Quyết định này cho thấy chính phủ Việt Nam đang có định hướng tư nhân hoá các TĐKT trong một vài lĩnh vực. Tuy nhiên, Báo cáo của Bộ Tài chính cho thấy, việc thoái vốn tại các doanh nghiệp nhà nước nửa đầu năm không mấy khả quan khi các tập đoàn, tổng công ty chỉ thoái được 3.466 tỷ đồng và thu về 14.842 tỷ đồng, con số thu về này phần lớn nhờ việc bán vốn tại Công ty cổ phần sữa Việt Nam (Vinamilk), đã thực hiện từ cuối năm ngoái với tổng vốn hơn 11.200 tỷ đồng [3], các công ty cổ phần hoá khác hầu hết cũng chỉ tập trung nhiều ở lĩnh vực thực phẩm chế biến vừa và nhỏ. Nguyên nhân đa phần vì các doanh nghiệp Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ, không thể đáp ứng đầy đủ các yêu cầu như vốn trên 10 tỷ đồng, phải có trên 100 cổ đông và họ cũng không đủ tiềm lực về tài chính để có thể chen chân vào các TĐKT lớn. Thêm vào đó, đa phần các TĐKT đã có một quá trình kinh doanh thua lỗ khá lâu dài, rất khó để có thể vực dậy khiến các chủ đầu tư không mấy mặn mà nên quá trình này được dự đoán sẽ tốn khá nhiều thời gian. Trong quá trình từng bước thoái vốn TĐKT, mối quan hệ giữa chính phủ và tập đoàn vẫn nên được duy trì, tuy nhiên chính phủ Việt Nam nên tạo thêm điều kiện để các TĐTN có cơ hội đẩy mạnh kinh doanh như xây dựng mối quan hệ bền vững, nâng cao sự hỗ trợ dành cho các với các tập đoàn kinh doanh tư nhân lâu đời đặc biệt là trong lĩnh vực công nghiệp, hạ tầng như tôn Hoa Sen, thép Nhân Luật,... những tập đoàn này đã hoạt động đủ lâu để có thể nắm rõ các nguyên lý kinh doanh hiệu quả. Với sự hỗ trợ từ các chính sách của chính phủ như giảm giá thuê đất, giảm thuế, chính sách cho vay vốn hoạt động hợp lý, hỗ trợ trong việc kết nối với các doanh nghiệp ở nước ngoài.

## 5. Kết luận

Tóm lại, Keiretsu của Nhật Bản, Chaebol của Hàn Quốc là những ví dụ điển hình về việc nếu có thể có được sự hỗ

trợ thích hợp từ chính phủ các TĐKT sẽ là bộ phận hiệu quả cho nền kinh tế của các quốc gia. Tại Việt Nam, mô hình Tập đoàn đã và đang phát triển như một quy luật tất yếu của thị trường nhưng để đạt được thành công này thì không chỉ bản thân TĐKT phải sở hữu năng lực cạnh tranh cốt lõi. Nếu chính phủ có những chính sách hỗ trợ và quản lý các TĐKT phù hợp họ sẽ có cơ hội phát triển như những Chaebol Hàn Quốc đã từng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Albrecht, C., Turnbull, C., Zhang, Y., & Skousen, (2010), *The relationship between South Korean chaebols and fraud*. Management Research Review, tr. 257-268.
- [2] Báo cáo tóm tắt kết quả giám sát việc thực hiện chính sách pháp luật về quản lý, sử dụng vốn, tài sản nhà nước tại các tập đoàn, tổng công ty nhà nước, ngày 4/11/2009. Ủy ban thường vụ Quốc hội, truy cập ngày 15/8/2017. Bản điện tử tại: [http://www.moj.gov.vn/vbpq/lists/vn%20bn%20php%20lut/view\\_detail.aspx?itemid=23864](http://www.moj.gov.vn/vbpq/lists/vn%20bn%20php%20lut/view_detail.aspx?itemid=23864)
- [3] Báo cáo kết quả cổ phần hoá, thái vốn hoá tại các doanh nghiệp nhà nước, Bộ Tài chính, truy cập ngày 5/11/2017. Bản điện tử tại: [http://www.mof.gov.vn/webcenter/portal/thanhtrabtc/tr/m/page1/tthtt/th1\\_chitiet?dDocName=MOFUCM111932&\\_afzLoop=20217585232407772#!%40%40%3F\\_afzLoop%3D20217585232407772%26dDocName%3DMOFUCM111932%26\\_adf.ctrl-state%3Dv115qca3\\_4](http://www.mof.gov.vn/webcenter/portal/thanhtrabtc/tr/m/page1/tthtt/th1_chitiet?dDocName=MOFUCM111932&_afzLoop=20217585232407772#!%40%40%3F_afzLoop%3D20217585232407772%26dDocName%3DMOFUCM111932%26_adf.ctrl-state%3Dv115qca3_4)
- [4] Cập nhập tình hình phát triển kinh tế Việt Nam, Ngân hàng Thế giới, tháng 12/2016. Truy cập ngày 7/7/2017. Bản điện tử tại: <http://documents.worldbank.org/curated/en/676661480599107823/pdf/110676-VIETNAMESE-PUBLIC.pdf>
- [5] Corning, Gregory (2000). *Managing the Asian Meltdown: The IMF and South Korea*. Institute for the Study of Diplomacy School of Foreign Service, Georgetown University, Pew Case Study.
- [6] Điều 4, Nghị Định số 69/2014/NĐ-CP Về tập đoàn kinh tế nhà nước và tổng công ty nhà nước. Bản điện tử tại: [http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?mode=detail&document\\_id=174939](http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?mode=detail&document_id=174939). Truy cập ngày 30/8/2017.
- [7] Điều 149 Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005. Bản điện tử tại: [http://www.moj.gov.vn/vbpq/lists/vn%20bn%20php%20lut/view\\_detail.aspx?itemid=16744](http://www.moj.gov.vn/vbpq/lists/vn%20bn%20php%20lut/view_detail.aspx?itemid=16744). Truy cập ngày 20/7/2017.
- [8] Kang Myung Hun. *The Korean business conglomerate: Chaebol then and now*, The institute of East Studies, 1996. Tr.4-5.
- [9] Lương Bằng, *Tính toán phương án trả nợ cho Vinashin*, Vietnamet, tháng 04/2017, bản điện tử tại: <http://cafef.vn/tinh-toan-phuong-an-tra-no-chuc-ngan-ty-cua-vinashin-20170425073215861.chn>, truy cập tháng 8/2017.
- [10] Từ điển đầu tư, <http://www.investopedia.com>, truy cập ngày 25/6/2017
- [11] Thông tin kinh tế, Phát hành 3000 tỷ đồng trái phiếu cho Vinashin, bản điện tử tại: <http://daibieunhandan.vn/default.aspx?tabid=86&catId=302&startId=89569>, truy cập tháng 6/2017.
- [12] Thông kê phân trăm cơ cấu vốn của các tập đoàn Hàn Quốc, truy cập ngày 24/8/2017, bản điện tử tại: <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=39460001>
- [13] Quyết định bổ nhiệm đồng chí Nguyễn Vũ Trường Sơn, Thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam tạm thời kiêm thực hiện nhiệm vụ của Chủ tịch Hội đồng thành viên Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. Bản điện tử tại: [http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class\\_id=2&mode=detail&document\\_id=188629](http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=2&mode=detail&document_id=188629), truy cập tháng 6/2017.
- [14] Quyết định số 92/TTG của Thủ tướng Chính phủ Về việc sắp xếp doanh nghiệp nhà nước. Bản điện tử tại: [http://moj.gov.vn/vbpq/lists/vn%20bn%20php%20lut/view\\_detail.aspx?itemid=10396](http://moj.gov.vn/vbpq/lists/vn%20bn%20php%20lut/view_detail.aspx?itemid=10396), truy cập 12/7/2017.
- [15] Quyết định số 929/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011 – 2015”. Bản điện tử tại: [http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class\\_id=2&\\_page=1&mode=detail&document\\_id=162394](http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=2&_page=1&mode=detail&document_id=162394). Truy cập ngày 10/9/2017.