

Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc



# TOP200



Chiến lược công nghiệp của  
các doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam

Bản quyền © 2007 Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc tại Việt Nam

Giấy phép xuất bản số: 772-2007/CXB/23-12/HĐ  
Nhà Xuất Bản Hồng Đức cấp ngày 21.09.2007

Ảnh bìa: Jago Penrose, Nguyễn Thị Thanh Nga/ UNDP Việt Nam  
Thiết kế mỹ thuật: Đặng Hữu Cự/UNDP Việt Nam

In tại Việt Nam

# TOP200

Chiến lược công nghiệp của các doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam



*Scott Cheshier và Jago Penrose*





## Lời nói đầu

Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam vẫn nhỏ so với các doanh nghiệp lớn ở các nước khác. Tuy nhiên, sự phát triển của nền kinh tế đất nước vẫn gắn chặt với khả năng tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp này. Các doanh nghiệp này chiếm một phần đáng kể tổng lao động, tài sản, doanh thu và thu thuế ở Việt Nam.

Trong giai đoạn *đổi mới* này, các doanh nghiệp hàng đầu của Việt Nam đã học để thích nghi với môi trường quốc tế và trong nước cạnh tranh hơn, và cũng đồng thời điều chỉnh theo những thay đổi chính sách và khuôn khổ luật pháp.

Báo cáo đối thoại chính sách này của UNDP là kết quả của cuộc điều tra về các doanh nghiệp hàng đầu của Việt Nam. Mục tiêu của chúng tôi là biết thêm về những chiến lược của các công ty lớn của Việt Nam để thành công trên thị trường quốc tế và trong nước.

Chúng tôi nhận thấy rằng rất nhiều doanh nghiệp lớn đã chấp nhận thách thức của thị trường, chuyển sang sản xuất các sản phẩm có chất lượng cao hơn và phức tạp hơn, thâm nhập vào các thị trường mới, xây dựng thương hiệu và phát triển các kênh phân phối. Nhưng cũng có các rủi ro. Một số công ty phụ thuộc nhiều vào lợi nhuận từ các hoạt động đầu cơ trên thị trường đất đai và chứng khoán. Việc tiếp nhận những công nghệ mới đã cho thấy đây là một quá trình rất tốn kém và có nhiều rủi ro. Sự thiếu hụt các kỹ năng cần thiết cũng nổi lên là một hạn chế chính, thậm chí ở các công ty lớn.

Giống như các nghiên cứu khác trong một loạt nghiên cứu này, Báo cáo đối thoại chính sách này mong muốn đóng góp vào những cuộc thảo luận chính sách chính ở Việt Nam thông qua việc nghiên cứu và phân tích chặt chẽ tình hình phát triển của Việt Nam. Mục đích chính của chúng tôi đơn giản là nhằm khuyến khích sự thảo luận và tranh luận có đầy đủ thông tin thông qua việc trình bày các thông tin và bằng chứng được thu thập một cách khách quan và có thể được khai thác cho các nghiên cứu sau này.

Mặc dù quan điểm trong báo cáo này không nhất thiết phản ánh quan điểm chính thức của UNDP, báo cáo này thể hiện một phần mục tiêu của chúng tôi khuyến khích sự thảo luận chính sách ở Việt Nam về những vấn đề phát triển. Tôi muốn nhân cơ hội này khen ngợi nhóm nghiên cứu về Báo cáo đối thoại chính sách được nghiên cứu cẩn thận và gợi mở nhiều suy nghĩ này, và cảm ơn các công ty đã sẵn sàng chia sẻ thông tin và quan điểm của họ với chúng tôi.



**Setsuko Yamazaki**  
Giám đốc Quốc gia  
Chương trình Phát triển  
Liên Hợp Quốc tại Việt Nam



## Lời cảm ơn

Tài liệu đối thoại chính sách này được viết bởi Scott Cheshier và Jago Penrose. Nguyễn Thị Thanh Nga, Kinh tế gia trong nước, UNDP Việt Nam, đã có đóng góp quan trọng vào chương trình nghiên cứu. Dự án này sẽ không thực hiện được nếu không có chị. Nghiên cứu được thực hiện bởi Phòng Kinh tế Việt Nam của UNDP, dưới sự chỉ đạo của Jonathan Pincus.

Chúng tôi xin đặc biệt cảm ơn Đỗ Ngọc Huỳnh, Trưởng Nhóm Tư vấn Chính sách Bộ Tài chính đã có những bình luận và đề xuất hữu ích; Martin Gainsborough, Perran Penrose, Đỗ Lê Thu Ngọc Scott Robertson, Michael Coleman và Richard Jones đã cho ý kiến bình luận và giúp cải tiến các bản thảo trước.

Nghiên cứu dựa trên điều tra luôn có một danh sách cảm ơn dài, và dự án này cũng vậy. Chúng tôi xin được cảm ơn các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam đã tham gia điều tra, trả lời bảng hỏi rất dài của chúng tôi và cho phép chúng tôi quấy quả thêm bằng những câu hỏi tiếp nối về một diện rộng các chủ đề. Chúng tôi rất cảm ơn các nhà quản lý của những doanh nghiệp này đã sẵn lòng chia sẻ thông tin về lịch sử, chiến lược, các ưu đãi và khó khăn của doanh nghiệp. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn Bộ Kế hoạch & Đầu tư, Ủy ban Nhân dân và Sở Kế hoạch & Đầu tư các tỉnh đã giúp liên hệ với các doanh nghiệp, bố trí phỏng vấn và thu lại các bảng hỏi. Trợ lý nghiên cứu của chúng tôi, Nguyễn Mai Trang đã làm việc rất kiên nhẫn và đầy kỹ năng. Trong những ngày đầu của dự án, chúng tôi được sự hỗ trợ của Nguyễn Đình Kiên. Chúng tôi cũng xin cảm ơn Phạm Thị Việt Anh, Hoàng Thị Anh Nga, Phạm Thu Lan và Võ Thị Quyên của UNDP. Cuối cùng chúng tôi xin cảm ơn các phiên dịch: Trương Thị Thúy Nga, Hoàng Thanh Hà, Nguyễn Thị Diệu Linh và Vũ Mai Trang.

Cơ quan Phát triển Quốc tế Anh (DFID) hỗ trợ tài chính cho nghiên cứu này thông qua Sáng kiến Đối tác Chiến lược DFID-UNDP.

Các tác giả chịu trách nhiệm hoàn toàn về những sai sót có trong báo cáo. Dù đây là tài liệu đối thoại chính sách, những quan điểm trình bày ở đây thuần túy là quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của UNDP hay các nước mà tổ chức này đại diện.

# Mục lục

<b>Các từ viết tắt.....</b>	<b>i</b>
<b>Tóm tắt.....</b>	<b>iii</b>
<b>Giới thiệu.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tổng quan.....	3
1.2 Lịch sử các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam.....	8
1.3 Các Tổng Công ty.....	10
1.3.1 Cải cách.....	15
<b>2 Chiến lược.....</b>	<b>17</b>
<b>3 Thực hiện chiến lược: Vốn, Công nghệ, Kỹ năng.....</b>	<b>23</b>
3.1 Vốn và Tài chính.....	23
3.2 Tiếp thu công nghệ và tiếp cận thị trường.....	25
3.2.1 Hợp tác.....	28
3.2.2 Yêu cầu của thị trường.....	29
3.2.3 Tiếp cận thị trường.....	30
3.3 Lao động và Kỹ năng.....	30
<b>4 Các vấn đề chính sách.....</b>	<b>37</b>
<b>Kết luận.....</b>	<b>41</b>
<b>Tài liệu tham khảo.....</b>	<b>43</b>
<b>Phụ lục</b>	
Phụ lục 1: Danh sách Top 200 Việt Nam.....	45
Phụ lục 2: Danh sách Top 200 Trong Nước của Việt Nam.....	49
Phụ lục 3: So sánh Top 200 và Top 200 Trong Nước.....	53
Phụ lục 4: Các bảng bổ sung.....	55
Phụ lục 5: Cải cách các Tổng Công ty.....	57
<b>Bảng</b>	
Bảng 1: Tỷ lệ của Top 200 so với điều tra doanh nghiệp xét theo hình thức sở hữu.....	6
Bảng 2: Tỷ lệ của Top 200 so với điều tra doanh nghiệp xét theo ngành.....	7
Bảng 3: Các Tổng Công ty trong Top 200 Trong Nước.....	11
Bảng 4: Quan hệ trực thuộc bộ của các doanh nghiệp nhà nước và công ty cổ phần nhà nước trong Top 200 Trong Nước.....	12
Bảng 5: Thay đổi về ngành của 41 doanh nghiệp khác nhau giữa danh sách Top 200 và danh sách Top 200 Trong Nước.....	53
Bảng 6: Các ngành theo Phân loại Công nghiệp Tiêu chuẩn Việt Nam (VSIC).....	55
Bảng 7: Hình thức sở hữu Categories.....	56
<b>Hình</b>	
Hình 1: Tỷ lệ của Top 200 trong điều tra doanh nghiệp.....	4
Hình 2: Hình 2: Các doanh nghiệp chế tạo trong Top 200 theo hình thức sở hữu.....	8
<b>Khung</b>	
Khung 1: Lớn đến mức nào thì được coi là lớn?.....	3
Khung 2: Bản đồ Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam ở đâu?.....	3

Khung 3: Một doanh nghiệp dẫn đầu tất cả các doanh nghiệp, hiện thời Việt Xô Petro.....	4
Khung 4: Bốn ngân hàng thương mại quốc doanh.....	6
Khung 5: 'FPT' là viết tắt của chữ gì?.....	9
Khung 6: Các công ty thành viên của các Tổng Công ty.....	11
Khung 7: Một số lịch sử công ty không tiêu biểu.....	12
Khung 8: Bộ này sang bộ khác Ai kiểm soát sữa?.....	13
Khung 9: Các chỉ tiêu quốc phòng.....	14
Khung 10: Các tổng công ty đang thay đổi.....	16
Khung 11: Tác động của thuế chống bán phá giá của Mỹ lên các doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam.....	18
Khung 12: Phân phối, tạo sự khác biệt và xây dựng thương hiệu Việt Nam.....	19
Khung 13: Geruco, Vinachem và sản xuất cao su.....	20
Khung 14: Ai cần thế chấp?.....	24
Khung 15: Tiền kiểu gì lạ?.....	25
Khung 16: Khi nào 'mới' là tốt nhất?.....	26
Khung 17: Công nghệ lớp.....	27
Khung 18: Đòn bẩy học tập.....	29
Khung 19: Giáo dục là hàng hóa công cộng.....	32
Khung 20: Lương bổng ở các doanh nghiệp nhà nước.....	33
Khung 21: Kết hợp hoàn hảo giữa trẻ và già?.....	34
Khung 22: Giới.....	35
Khung 23: Cái bẫy của công ty mẹ.....	59
Khung 24: Geruco với tư cách nhà đầu tư.....	60
Khung 25: Vinatex chơi may rủi.....	61





# Các từ viết tắt

Lưu ý: Phụ lục 2 cung cấp danh sách tên đầy đủ và viết tắt của các doanh nghiệp.

BoM	Hội đồng Quản trị (Board of Management)
DWT	Tấn không tải (Dead Weight Tonne)
GC	Tổng Công ty (General Corporations)
GSO	Tổng Cục Thống kê (General Statistics Office)
HCMC	Thành phố Hồ Chí Minh (Ho Chi Minh City)
ISIC	Phân loại Công nghiệp Tiêu chuẩn Quốc tế (International Standard Industrial Classification)
IZ	Khu Công nghiệp (Industrial Zone)
JSC	Công ty Cổ phần (Joint Stock Company)
JV	Liên doanh (Joint Venture)
MFA	Hiệp định Đa Sợi (Multi-Fibre Agreement)
MoA	Bộ Nông nghiệp (Ministry of Agriculture)
MoD	Bộ Quốc phòng (Ministry of Defence)
MoFD	Bộ Lương thực (Ministry of Food)
Mol	Bộ Công nghiệp (Ministry of Industry)
NIC	Nước Mới Công nghiệp hóa (Newly Industrialised Country)
SCIC	Tổng công ty Đầu tư Vốn Nhà nước (State Capital Investment Corporation)
SME	Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ (Small and Medium Sized Enterprise)
SOCB	Ngân hàng Thương mại Quốc doanh (State Owned Commercial Bank)
SOE	Doanh nghiệp Nhà nước (State Owned Enterprise)
VSIC	Phân loại Công nghiệp Tiêu chuẩn Việt Nam (Vietnam Standard Industrial Classification)
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới (World Trade Organisation)





## Tóm tắt

Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam là lớn so với các doanh nghiệp khác ở Việt Nam, nhưng so với quốc tế thì giống các doanh nghiệp vừa và nhỏ hơn. Dù sao thì 200 doanh nghiệp lớn nhất chiếm một tỷ lệ lớn về lao động, tài sản, doanh thu và thuế trong mọi hình thức sở hữu (nhà nước, tư nhân, nước ngoài) và mọi ngành ở Việt Nam. Trong một số trường hợp, những doanh nghiệp lớn nhất chiếm *toàn* ngành. Trong 200 doanh nghiệp lớn nhất, gần một nửa các doanh nghiệp chế tạo là doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.

Liên Xô sụp đổ khiến các doanh nghiệp Việt Nam phải đi tìm thị trường mới và sản xuất các hàng hóa dịch vụ mới. Thương mại tự do hóa cho phép các doanh nghiệp mở rộng và tăng trưởng. Hơn một nửa các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam là thành viên của các Tổng Công ty. Trong những năm 90, phần lớn các công ty thành viên không phải chịu sự giám sát quản lý cao độ mà được hưởng quyền tự quyết nhiều hơn để thực hiện các hoạt động của doanh nghiệp mình so với thời gian trước đó. Tuy nhiên, đôi khi các doanh nghiệp được yêu cầu thực hiện những 'trách nhiệm xã hội' như cứu giúp các công ty thành viên làm ăn thua lỗ để bảo vệ việc làm.

Cải cách doanh nghiệp nhà nước đang làm thay đổi điều này. Những hàng rào giữa các

doanh nghiệp nhà nước đang được dỡ bỏ và cạnh tranh đang gia tăng giữa các doanh nghiệp. Khi tiến hành cổ phần hóa các công ty thành viên, một số tổng công ty đang mất đi sự kiểm soát chính thức. Cùng với thời gian, ý nghĩa chính xác của từ 'tổng công ty' ở Việt Nam đã trở nên kém rõ ràng hơn. Trong quá trình chuyển đổi thành mô hình công ty mẹ - con và tập đoàn kinh tế, nhiều tổng công ty đã tiến vào các lĩnh vực bất động sản, du lịch, chứng khoán và thành lập ra các công ty bảo hiểm và ngân hàng của riêng mình.

Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam đã chứng tỏ rằng họ có năng lực để đối phó với sự cạnh tranh gia tăng. Họ đang chuyển dịch sang những sản phẩm phức tạp hơn và có chất lượng cao hơn, đa dạng hóa sang các sản phẩm liên quan và tiến vào những lĩnh vực kinh doanh mới. Họ đang thiết lập thương hiệu, mở rộng các kênh phân phối và thâm nhập các thị trường mới.

Các doanh nghiệp lớn cũng đang đưa ra quyết định về tương lai của mình. Một số doanh nghiệp lớn nhất đang đầu tư với mục tiêu khai thác thêm giá trị từ các hoạt động kinh doanh hiện tại. Một số đang hướng đầu tư vào những lĩnh vực ít có lợi ích xã hội nhưng đem lại nhiều lợi nhuận (hiện tại). Nhiều doanh nghiệp đang kết hợp cả hai

loại đầu tư trên. Phong trào đầu tư bất động sản và chứng khoán cần được xem xét trong bối cảnh kinh tế rộng hơn trong đó các chiến lược kinh doanh khác tỏ ra rủi ro và khó thực hiện. Nếu ngành kinh doanh cốt lõi không có nhiều lợi nhuận cho lắm, thì sử dụng lợi nhuận từ việc đầu cơ để cấp vốn cho việc mở rộng và nâng cấp ngành nghề cốt lõi có thể là một chiến lược khả quan. Tuy nhiên, dựa vào các khoản đầu tư mang tính đầu cơ như là nguồn lợi nhuận chính cũng chứa đựng nhiều rủi ro.

Nâng cấp sản phẩm không chỉ là động thái của riêng các doanh nghiệp thuộc các ngành 'công nghệ cao'. Một số doanh nghiệp được phỏng vấn thuộc ngành dệt may và thủy sản đã đầu tư để tạo thêm giá trị trong ngành sản xuất cốt lõi của mình. Với những doanh nghiệp này, họ có thể tìm được lợi nhuận khi phát triển kỹ năng và công nghệ. Tuy nhiên, quá trình này có thể không kém phần rủi ro so với việc đầu tư

vào đất đai và chứng khoán giá cao. Công nghệ thì tốn kém và khó nắm bắt, công nhân cần phải được đào tạo và thị trường cần phải được hiểu rõ. Thường thì người ta xoay sang xây khách sạn, chung cư, khu công nghiệp và thành lập công ty con chuyên mua bán chứng khoán.

Chính phủ có thể khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư vào những lĩnh vực kinh doanh cốt lõi bằng cách hạn chế đầu cơ trên thị trường bất động sản và thị trường tài chính. Có thể bước khởi đầu là thuế đất và thuế lãi vốn được thiết kế một cách phù hợp. Ngoài ra, chính phủ có thể hỗ trợ để cho các doanh nghiệp có được lao động kỹ năng bằng cách cải thiện chất lượng của các trường đại học và trường dạy nghề. Hai lĩnh vực chính sách này nổi lên như là những vấn đề chủ chốt trong các cuộc phỏng vấn. Xử lý được những vấn đề này sẽ giúp các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam tăng trưởng và phát triển góp phần duy trì tốc độ tăng trưởng của cả nền kinh tế.





## Giới thiệu

Cải tiến năng suất và nâng cao hiệu quả của các doanh nghiệp lớn trong nước có ý nghĩa quyết định tới năng lực cạnh tranh của nền kinh tế Việt Nam. Các doanh nghiệp và tập đoàn lớn đã đóng vai trò đi đầu trong sự tăng trưởng của những nước phát triển sớm và những nước mới công nghiệp hóa (NICs), mà đáng chú ý là Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan và Thái Lan. Các doanh nghiệp lớn có thể đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô và phạm vi để góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế. Họ cũng đầu tư để tiếp thụ và phát triển các công nghệ và sản phẩm, nhờ vậy đi tiên phong thâm nhập vào các hoạt động có giá trị gia tăng cao hơn. Nhu cầu của các doanh nghiệp lớn về cơ sở hạ tầng, vốn và lao động có kỹ năng thường tạo ra tác động lan tỏa tích cực sang các phần còn lại của nền kinh tế.<sup>1</sup> Chỉ với những doanh nghiệp có quy mô lớn, có năng lực cạnh tranh, và luôn tăng trưởng thì Việt Nam mới có thể trở thành một nước công nghiệp hóa vào năm 2020.

Các doanh nghiệp lớn ở Việt Nam đang phải đối diện với sự cạnh tranh lớn trong

quá trình dịch chuyển sang nền kinh tế thị trường mở cửa. Để có thể thành công trong môi trường cạnh tranh toàn cầu của thế kỷ XXI, các doanh nghiệp phải đưa ra sự lựa chọn có tính sống còn. Tuy nhiên, nghiên cứu về các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam hiện còn ít.<sup>2</sup> Nghiên cứu về các doanh nghiệp ở Việt Nam trước nay đều tập trung vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) và đóng góp của chúng vào sự phát triển của khu vực tư nhân và tạo việc làm. Tất nhiên không ai phủ nhận đóng góp của các doanh nghiệp nhỏ vào sự phát triển chung, nhưng việc chỉ quan tâm tới doanh nghiệp nhỏ ở Việt Nam đã khiến người ta bỏ qua tầm quan trọng có tính lịch sử của doanh nghiệp lớn đối với sự phát triển và tăng trưởng kinh tế ở bất cứ nước nào trên thế giới đã từng thành công trong việc đạt được và duy trì vị thế một nước có thu nhập cao.

Mục tiêu nghiên cứu của chúng tôi là nhằm tìm hiểu xem các doanh nghiệp và các tập đoàn của Việt Nam đang thích ứng ra sao với môi trường kinh doanh biến đổi. Chúng tôi tìm cách xác định các doanh nghiệp lớn của Việt Nam, họ đến từ đâu, chiến lược

<sup>1</sup> Để xem thảo luận về tầm quan trọng của các doanh nghiệp lớn trong nước, xin mời đọc Amsden (2004).

<sup>2</sup> Webster và Taussig (1999) và Packard (2004) là hai ngoại lệ.

tăng trưởng của họ là gì và những hạn chế mà họ gặp phải. Các bảng hỏi được gửi tới doanh nghiệp bắt đầu từ tháng Tám năm 2006 và chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn 62 công ty, chủ yếu là các công ty chế tạo trong khoảng thời gian từ tháng 11 năm 2006 tới tháng 5 năm 2007.<sup>3</sup>

Các cuộc phỏng vấn đã đưa chúng tôi đến nhiều miền trên khắp đất nước, tới những phòng họp mù mịt khói thuốc nơi chúng tôi được xem những đoạn băng quảng bá về lịch sử công ty, các sản phẩm mới, và mô hình các dự án đầu tư bất động sản treo. Chúng tôi được nghe về việc chi phí nhiên liệu đã tác động ra sao tới quyết định lựa chọn công nghệ ở một cơ sở cũ nát tại trung tâm một thành phố lớn. Trong một tòa cao ốc văn phòng mới tinh với nội thất hiện đại không chê vào đâu được, chúng tôi lại ngạc nhiên phát hiện ra một doanh nghiệp hoàn toàn không hay biết gì về các đối thủ lớn trong nước đang xâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp. Chúng tôi được giảng giải về các chi tiết thiết kế tài chính trong kỷ nguyên mới về cổ phiếu và trái phiếu trong nước bởi một nữ kế toán trưởng đầy nhiệt huyết, người đã làm ở công ty được ba mươi năm. Chúng tôi đã đến thăm các nhà máy chế biến tôm cho nhiều thị trường nước ngoài khác nhau và các xưởng may, đóng gói và dán nhãn sản phẩm cho các cửa hàng lớn ở Mỹ.

Phần tiếp theo trình bày mô tả chung về các doanh nghiệp lớn nhất ở Việt Nam và điểm nhanh những sự kiện chính trong quá trình phát triển của họ trong những năm 1980 và 1990. Phần này kết thúc với việc thảo luận mô hình Tổng Công ty (GC), đây là mô hình có tác động lớn đến định hướng phát triển của các doanh nghiệp lớn ở Việt Nam. Chúng tôi thảo luận bản chất của cải cách

Tổng Công ty và các kết quả có thể có từ quá trình này, nhấn mạnh tính đa dạng của các Tổng Công ty ở Việt Nam. Một số Tổng Công ty vẫn rất mạnh và liên quan nhiều tới các công ty thành viên, nhưng có những doanh nghiệp khác đã tạo cho mình một không gian với quyền tự quyết nhiều hơn.

Phần 2 trình bày kết quả của các cuộc phỏng vấn doanh nghiệp, và mô tả cách thức mà các doanh nghiệp lớn của Việt Nam đang phản ứng trước sự cạnh tranh gia tăng trên thị trường trong nước và thế giới. Nó phác thảo những chiến lược của các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam. Một số doanh nghiệp đang chuyển sang những sản phẩm phức tạp và có giá trị cao hơn để có thể tồn tại. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp lại càng ngày càng tham gia sâu hơn vào việc đầu tư bất động sản và chứng khoán. Lợi nhuận cao của việc đầu tư đã thu hút một số doanh nghiệp xa rời khỏi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của họ, trong khi có những doanh nghiệp khác cùng lúc theo đuổi cả hai chiến lược.

Phần 3 mô tả cách các doanh nghiệp quyết định đầu tư nâng cấp lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của họ để tìm vốn và tìm công nghệ và trang thiết bị như thế nào. Nó cũng bàn tới tầm quan trọng của kỹ năng và đào tạo để thực hiện quá trình này.

Phần 4 rút ra một số gợi ý chính sách từ các phát hiện của nghiên cứu, đề cập tới những công cụ tiềm năng có thể sử dụng nhằm giảm bớt sức hấp dẫn của đầu tư và rủi ro của việc đầu tư cho sản phẩm, quy trình và công nghệ mới. Nó cũng đề cập tới các lựa chọn chính sách nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp tiếp thụ công nghệ và lao động kỹ năng. Cuối cùng là phần kết luận.

<sup>3</sup> Con số này chỉ đề cập tới các công ty trong doanh sách các doanh nghiệp lớn nhất. Có tất cả 88 cuộc phỏng vấn được tiến hành với các doanh nghiệp, văn phòng Tổng Công ty và hiệp hội ngành. Ai quan tâm về các chi tiết của phương pháp được sử dụng để xác định ra các doanh nghiệp lớn nhất, xin mời xem phụ lục riêng trên trang web của UNDP: [www.undp.org.vn](http://www.undp.org.vn).



# 1

## Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam

Các chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam cần phải được đặt trong bối cảnh kinh tế của chúng thì mới có thể hiểu đúng được. Phần này trình bày về bối cảnh đó, bắt đầu bằng việc so sánh các doanh nghiệp lớn nhất với các doanh nghiệp khác của Việt Nam, rồi đi tìm lại lịch sử và những cải cách gần đây ảnh hưởng tới những lựa chọn của doanh nghiệp. Bản thân những chiến lược này, và những hạn chế mà các doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt khi thực hiện chúng, được thảo luận trong Phần 2 và Phần 3.

### 1.1 Tổng quan

Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam là lớn so với các doanh nghiệp khác ở Việt Nam, nhưng so với quốc tế thì giống các doanh nghiệp vừa và nhỏ hơn. Điều này phụ thuộc nhiều vào định nghĩa doanh nghiệp, nhất là định nghĩa Tổng Công ty ở Việt Nam. Trong đa số trường hợp, điều tra doanh nghiệp của Tổng Cục Thống kê không tính Tổng Công ty như một doanh nghiệp, mà thay vào đó tính các đơn vị phụ thuộc. Nghiên cứu này cũng áp dụng chuẩn đó.<sup>4</sup> 200 doanh nghiệp lớn nhất (Top 200) chiếm một tỷ lệ lớn về lao động, tài sản, doanh thu và thuế trong mọi hình thức sở hữu (nhà nước, tư nhân, nước ngoài) và mọi ngành ở Việt Nam. Trong một số trường hợp, những doanh nghiệp lớn nhất chiếm *toàn* ngành.

#### Khung 1: Lớn đến mức nào thì được coi là lớn?

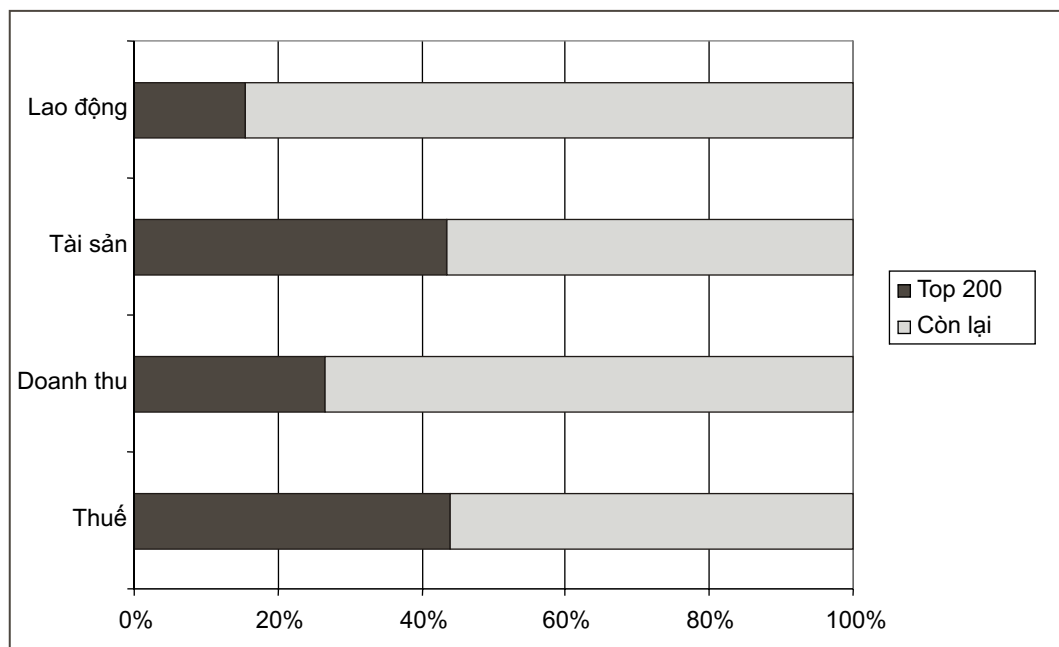
Chúng tôi so sánh 200 doanh nghiệp lớn nhất ở Việt Nam với các doanh nghiệp Việt Nam khác. Tuy nhiên, những doanh nghiệp này không có vẻ gì là lớn so với thế giới. Doanh nghiệp có số lao động ít nhất trong danh sách Top 200 sử dụng 767 lao động còn với danh sách Top 200 Trong Nước thì con số chỉ là 672. Một yếu tố trong định nghĩa quốc tế về doanh nghiệp vừa và nhỏ là một doanh nghiệp có 300 lao động trở xuống. 15 doanh nghiệp nhỏ nhất về lao động trong Top 200 mỗi doanh nghiệp có chưa đầy 1.000 lao động, 146 doanh nghiệp có ít hơn 5.000 lao động và chỉ có 93 doanh nghiệp có hơn 3.000 lao động. Trong Top 200, 30 doanh nghiệp lớn nhất chiếm gần 40% lao động và hơn hai phần ba số thuế đóng bởi Top 200.

#### Khung 2: Bàn đồ Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam ở đâu?

Năm 2005, 112.947 doanh nghiệp được đưa vào điều tra doanh nghiệp. Trong khi chỉ chiếm một tỷ lệ khiêm tốn về lao động là 15%, 200 doanh nghiệp lớn nhất chiếm tới hơn 40% về tài sản, hơn 25% về doanh thu và gần 45% về nộp thuế. Về thuế và tài sản, một số doanh nghiệp rất lớn chiếm phần lớn đóng góp của Top 200 vào tổng số thuế và tài sản được ghi nhận trong điều tra doanh nghiệp.

<sup>4</sup> Phương pháp luận và cơ sở lý luận để xác định ra các doanh nghiệp lớn nhất được đăng trên trang web của UNDP: [www.undp.org.vn](http://www.undp.org.vn).

**Hình 1: Tỷ lệ của Top 200 trong điều tra doanh nghiệp**



**Khung 3: Một doanh nghiệp dẫn đầu tất cả các doanh nghiệp, hiện thời Việt Xô Petro**

Việt Xô Petro xếp thứ 5 trong Top 200. Riêng Việt Xô Petro chiếm 15% tổng thu ngân sách của chính phủ trong năm 2005.<sup>5</sup> Doanh nghiệp này chiếm 20% thuế đóng trong toàn bộ điều tra doanh nghiệp. Việt Xô Petro cũng đứng thứ nhất về doanh thu, chiếm 3% tổng doanh thu trong điều tra doanh nghiệp.

Thành lập năm 1981 với tư cách liên doanh với Zarubezhneft của Russia, Việt Xô Petro bắt đầu sản xuất dầu vào năm 1986. Nó là công ty thành viên của Petro Việt Nam, hoạt động ở mỏ Bạch Hổ, Rồng và Đại Hùng. Năm 1995 Việt Xô Petro dẫn khí vào bờ từ mỏ Bạch Hổ, góp phần phát triển ngành công nghiệp khí đốt ở Việt Nam. Nó chiếm đa số về sản xuất dầu thô, tính khiếm tốn ra thì sản lượng của Việt Xô Petro chiếm khoảng hai phần ba tổng sản lượng ở Việt Nam, chủ yếu là từ mỏ Bạch Hổ (USCS 2004).

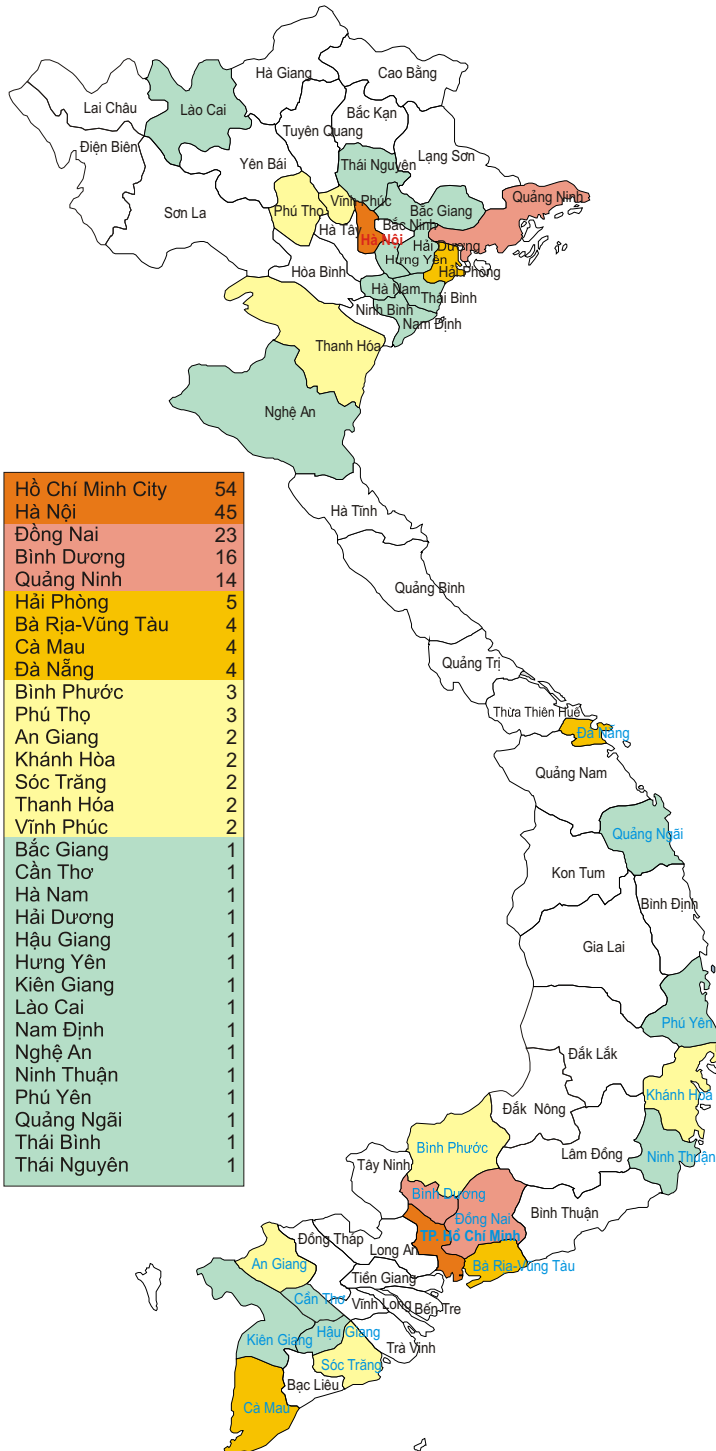
Liên doanh sẽ hết hạn vào năm 2011 và không rõ có được gia hạn không (Blagov 2006). Cho dù có được Petro Việt Nam tiếp quản, sản lượng mỏ Bạch Hổ đang giảm. Ước tính tuổi thọ còn lại của mỏ Bạch Hổ là khoảng từ 3 tới 13 năm. Các mỏ khác còn ít hơn. Sản lượng giảm của Bạch Hổ được bù lại nhờ các nguồn trong nước và nhập khẩu dầu thô từ Trung Đông. Tuy nhiên, có tin rằng Việt Xô Petro đang tàn dần: mất nhân viên mà không tìm được người thay thế, nhân viên người Việt và người Nga đang bỏ đi tìm việc làm ổn định hơn.

Điều này đang xảy ra tại một thời điểm mà Việt Nam tiếp tục bị giảm nguồn thu thuế khi thực hiện các cam kết WTO. Liệu 15% nguồn thu ngân sách chính phủ có thể tiếp tục dựa vào một liên doanh không chắc chắn với một mỏ dầu chính thì đang cạn dần còn nhân viên thì không giữ được?

<sup>5</sup> Con số về tổng đóng góp ngân sách và viện trợ không hoàn lại lấy từ IMF 2006, Bảng 14.



## Các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam ở đâu?



Các tên gọi và cách trình bày tư liệu tên bản đồ này không hàm ý thể hiện bất cứ quan điểm nào của ban thư ký LHQ hay của UNDP về tư cách pháp lý của bất kỳ quốc gia, lãnh thổ, thành phố, khu vực nào của các nhà chức trách ở những nơi đó hay về việc xác định biên giới, gian giới của chúng.

Có hai danh sách doanh nghiệp được lập: Top 200 và Top 200 Trong Nước. Danh sách trong nước dựa trên danh sách Top 200 nhưng loại bớt các doanh nghiệp 100% sở hữu nước ngoài để tập trung vào các doanh nghiệp Việt Nam.<sup>6</sup> Danh sách Top 200 chủ yếu là các doanh nghiệp nhà nước và nước ngoài. Danh sách Top 200 Trong Nước chủ yếu là các doanh nghiệp nhà nước. Doanh nghiệp nhà nước trong Top 200 chiếm gần 30% số lao động của các doanh nghiệp nhà nước có trong điều tra doanh nghiệp. Nói cách khác, 3% số doanh nghiệp nhà nước chiếm gần 30% lao động, gần hai phần ba tài sản, hơn 40% doanh thu và hơn 40% thuế đóng của tất cả các doanh nghiệp nhà nước có trong điều tra doanh nghiệp. Tình hình cũng tương tự với doanh nghiệp nước ngoài. Khu vực tư nhân trong nước không xuất hiện nhiều trong cả hai danh sách Top 200 này, mặc dù 22 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất chiếm gần 15% tổng tài sản của khu vực tư nhân, chủ yếu là trong tay các ngân hàng ngoài quốc doanh.

Trong ngành chế tạo, 110 doanh nghiệp chế tạo lớn nhất chiếm hơn 15% lao động, gần 25% tài sản, hơn 25% doanh thu và

#### Khung 4: Bốn ngân hàng thương mại quốc doanh

Bốn ngân hàng thương mại quốc doanh (SOCBs) trong Top 200 là:

- Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (Agribank)
- Ngân hàng Đầu tư và Phát triển (BIDV)
- Ngân hàng Ngoại Thương (Vietcombank)
- Ngân hàng Công Thương (Incombank)

Thứ tự trên là theo quy mô tài sản, bốn ngân hàng này chiếm tới 20% tổng tài sản trong toàn bộ điều tra doanh nghiệp.

gần 30% thuế đóng của tổng số 23.469 doanh nghiệp chế tạo trong điều tra. Trong Top 200, họ chiếm tới một nửa số lao động và hơn một phần ba doanh thu. Mười lăm doanh nghiệp giày dép chiếm hơn 40% lao động. Hơn 60% lao động chế tạo trong Top 200 làm việc trong 42 doanh nghiệp giày dép, dệt may và chế biến thủy sản. Tám công ty trong lĩnh vực các sản phẩm thuốc lá, bia và mạch nha, xe có động cơ và xe máy chiếm 65% số thuế đóng của ngành chế tạo trong Top 200.

**Bảng 1: Tỷ lệ của Top 200 so với điều tra doanh nghiệp xét theo hình thức sở hữu**

Số doanh nghiệp trong điều tra doanh nghiệp	Top 200		Tỷ lệ so với điều tra doanh nghiệp xét theo hình thức sở hữu			
	Số doanh nghiệp	Hình thức sở hữu	Lao động	Tài sản	Doanh thu	Thuế
4,083	122	Nhà nước	29.6%	65.5%	41.9%	41.5%
105,167	22	Tư nhân	1.9%	13.7%	4.8%	4.6%
3,697	56	Nước ngoài	15.9%	10.1%	24.3%	67.8%

<sup>6</sup> Phụ lục 1 cung cấp danh sách Top 200. Phụ lục 2 cung cấp danh sách Top 200 trong nước và Phụ lục 3 xem xét sự khác biệt giữa hai danh sách.

**Bảng 2: Tỷ lệ của Top 200 so với điều tra doanh nghiệp xét theo ngành**

Số doanh nghiệp trong điều tra doanh nghiệp	Top 200			Tỷ lệ so với điều tra doanh nghiệp xét theo ngành			
	Số doanh nghiệp	Ngành	Mô tả	Lao động	Tài sản	Doanh thu	Thuế
1,013	6	A	Nông nghiệp, lâm nghiệp và các hoạt động liên quan	24.4%	14.2%	29.7%	52.2%
1,173	15	C	Khai thác khoáng sản	41.1%	59.7%	62.9%	96.3%
23,469	110	D	Chế tạo	15.8%	24.4%	27.2%	29.7%
208	2	E	Điện, khí đốt và nước	50.1%	84.4%	85.5%	58.3%
14,523	12	F	Xây dựng	4.9%	8.4%	9.5%	9.8%
45,822	20	G	Bán buôn và bán lẻ; sửa chữa xe có động cơ, xe máy và hàng hóa gia dụng và cá nhân	6.6%	9.3%	13.3%	17.1%
4,655	1	H	Khách sạn & nhà hàng	3.6%	4.6%	9.0%	11.7%
6,609	17	I	Vận tải, kho bãi và viễn thông	38.9%	62.6%	54.9%	68.9%
1,096	16	J	Tài chính, tín dụng	75.6%	78.6%	63.5%	21.6%
8,598	1	L	Phát triển, cho thuê và kinh doanh bất động sản	0.5%	4.7%	7.7%	18.4%

\* Các ngành không có doanh nghiệp nào lọt vào danh sách Top 200 thì không được nêu ở đây. Danh sách đầy đủ về các ngành được cung cấp trong Phụ lục 4.

Các công ty nước ngoài lớn chiếm đa số trong ngành chế tạo và có vai trò đặc biệt quan trọng về tạo việc làm. Trong số các doanh nghiệp chế tạo trong Top 200, các doanh nghiệp nước ngoài chiếm gần một nửa về số lượng doanh nghiệp, gần hai phần ba lao động, hơn một nửa tài sản, gần 60% doanh thu và 45% thuế đóng. Một công ty giày dép sở hữu 100% vốn nước ngoài, Pouyen Việt Nam, chiếm hơn 13% số lao động chế tạo trong Top 200. Công ty này cũng chiếm tới 20% số lao động chế tạo làm cho các công ty nước ngoài. Số lao động của Pouyen Việt Nam lớn thứ nhì trong Top 200, chỉ sau Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT).

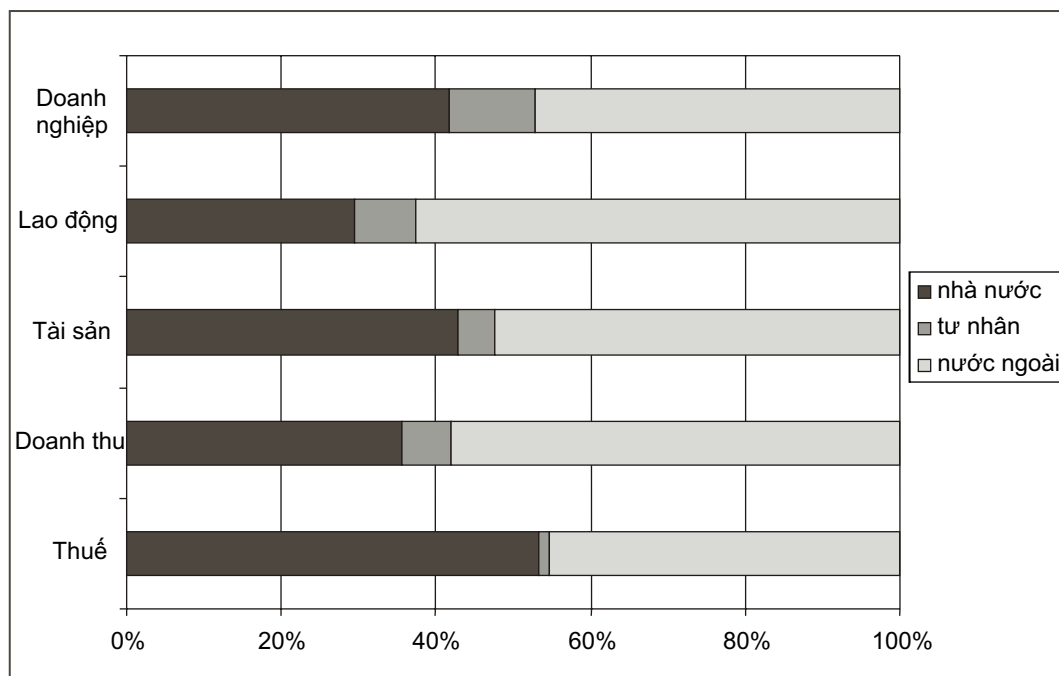
Các doanh nghiệp nước ngoài là những doanh nghiệp duy nhất hoạt động trong những tiểu ngành chế tạo sau:

- Dầu thực vật và động vật,
- Chế biến thức ăn chăn nuôi,
- Các thực phẩm làm từ bột,

- Xà phòng bột giặt,
- Động cơ và tua-bin,
- Đồ gia dụng,
- Máy móc văn phòng,
- Máy tính,
- Động cơ điện, máy phát điện, biến thế,
- Dây cáp cách điện,
- Các thiết bị điện khác,
- Máy phát sóng ti-vi và radio, máy điện thoại điện tín,
- Máy thu sóng ti-vi và radio, máy ghi âm ghi hình,
- Xe có động cơ,
- Xe máy,
- Xe đạp,
- Đồ gỗ.

Những doanh nghiệp nước ngoài này có xu hướng hoặc nhập khẩu phân phối hoặc nhập khẩu, lắp ráp, xuất khẩu. Mối liên hệ với nhà cung ứng trong nước yếu, nhưng còn tùy từng ngành (VDF 2006).

**Hình 2: Các doanh nghiệp chế tạo trong Top 200 theo hình thức sở hữu**



## 1.2 Lịch sử các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam

Bảy mươi trong số các doanh nghiệp Top 200 được thành lập sau năm 1995. Trong số các doanh nghiệp còn lại, 27 doanh nghiệp được thành lập trước năm 1975. 25 doanh nghiệp miền Nam khác, mặc dù tự nhận là thành lập năm 1975 hoặc sau đó, nhưng thực ra là sự tái cấu trúc của những doanh nghiệp tư nhân hoặc chi nhánh của các công ty đa quốc gia có từ trước 1975.

Các doanh nghiệp được thành lập dưới thời Việt Nam Dân chủ Cộng hòa nhằm phục vụ một trong ba mục đích: để nuôi kháng chiến, để xây dựng cơ sở hạ tầng hoặc để sản xuất hàng hóa cho nền kinh tế trong nước. Đó là những xưởng sản xuất, nhà máy hoặc xưởng đóng tàu quy mô nhỏ được xây dựng với sự hỗ trợ của Trung Quốc hoặc Liên Xô cũ với công nghệ chìa khóa trao tay. Công ty Đóng tàu Nam Triệu được thành lập năm 1965 để sản xuất tàu thủy đường sông cho thủy quân. Công ty Cao su Sao Vàng (SRC)

được thành lập năm 1960 chuyên sản xuất lốp cho xe quân đội. Công ty Cơ khí Thăng Long được thành lập năm 1969 để cung cấp lò đốt và các sản phẩm khác cho thị trường trong nước. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp ở miền Nam cũng sản xuất phục vụ cho quân đội hoặc nền kinh tế miền Nam trước đây.

Năm 1975, Chính phủ bắt tay vào nhiệm vụ kết hợp nền kinh tế miền Bắc và miền Nam. Các doanh nghiệp phía nam được 'quốc hữu hóa' và biến thành doanh nghiệp nhà nước (SOEs) theo mô hình của miền Bắc. Một số doanh nghiệp tiếp tục có hình thức gần như không thay đổi. Công ty số 28 (Agtext) và Công ty Dệt Phong Phú sản xuất quân phục cho quân đội miền Nam cũ vẫn tiếp tục sản xuất phục vụ quân đội sau năm 1975. May Nhà Bè và Đường Quảng Ngãi cũng chuyển thành sở hữu nhà nước mà ít có thay đổi về cấu trúc. Các doanh nghiệp khác là các đơn vị của các công ty nước ngoài được quốc hữu hóa. Một nhà máy sản xuất lốp của Michelin trở thành Công ty Công nghiệp Cao su miền Nam



(Casumina) và một cơ sở sản xuất của Nestlé được kết hợp với công ty của Hà lan và công ty của Trung Quốc để trở thành Công ty Sữa Việt Nam (Vinamilk).<sup>7</sup> Còn có những sự kết hợp tương tự của những công ty miền Nam trước đây không liên quan gì với nhau như Công ty Phân bón miền Nam (SFC) và Công ty Dây Cáp Việt Nam (Cadivi), một sự kết hợp mười nhà máy tư nhân lại với nhau.

Liên Xô sụp đổ đã đẩy nhanh tốc độ cải cách nhưng cũng tạo ra một cuộc khủng hoảng kinh tế vĩ mô trên diện rộng. Chương trình thất bại buộc bụng năm 1989 và những nỗ lực để Việt Nam có thể tồn tại mà không có viện trợ của Liên Xô được tiếp nối bởi cải cách hồi đầu 1990 về Luật Doanh nghiệp, khối doanh nghiệp nhà nước và các điều khoản cho phép các doanh nghiệp được tham gia xuất nhập khẩu.

Thương mại với Liên Xô cũ chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng thương mại của Việt Nam (Van Arkadie và Mallon 2003). Hàng hóa do các doanh nghiệp nhà nước lớn sản xuất ra được chuyển qua các doanh nghiệp xuất-nhập khẩu để đổi lấy hàng nhập khẩu và để thanh toán nợ.<sup>8</sup> Theo một nhà quản lý của

Agtex, doanh nghiệp từng chuyên xuất khẩu sang Liên Xô qua một công ty xuất-nhập khẩu thì:

Tại thời điểm đó chỉ các doanh nghiệp nhà nước lớn mới được phép xuất khẩu để Chính phủ trả nợ. Doanh nghiệp nhỏ không được phép xuất khẩu nên họ sản xuất cho chúng tôi. Chúng tôi xuất khẩu sản phẩm của họ rồi trả cho họ bằng tiền ngân sách nhà nước phân bổ cho chúng tôi để thanh toán hàng hóa.

Sau năm 1987 Agtex vẫn tiếp tục xuất khẩu sang Liên Xô và sản xuất quân phục. Tuy nhiên, để đạt được các mục tiêu của mình doanh nghiệp này bắt đầu mở sang các định hướng mới:

Lúc bấy giờ, Bộ Quốc phòng đầu tư nhiều cho công ty này mà chúng tôi lại chỉ sử dụng được khoảng 80-90% công suất để sản xuất phục vụ quân đội. Vậy nên chúng tôi phải tìm các cơ hội kinh doanh khác để có thêm lợi nhuận.

Liên Xô sụp đổ có nghĩa là những doanh nghiệp như Agtex cần tìm các đối tác thương mại mới. Công ty May 10 (Garco

### Khung 5: 'FPT' là viết tắt của chữ gì?

Năm 1988, 13 người Việt Nam tốt nghiệp từ Nga về thành lập một công ty. Họ đã học toán, công nghệ thông tin và những ngành tương tự. Khi còn ở Nga, họ thấy rằng Việt Nam nhỏ bé và cần phát triển. Họ muốn kết nối Việt Nam với Nga và 'bắt đầu kiếm tiền'. Công ty họ thành lập có tên Công ty Chế biến Thực phẩm (Food Processing Technology -FPT).

Khi công ty bắt đầu đi vào hoạt động, một thành viên rất không hài lòng. Được đào tạo để trở thành kỹ sư phần mềm, anh ta thấy chán và buồn miệng than vãn thành tiếng. Một người hàng xóm tò mò ở trên gác quyết định

xuống xem có chuyện gì. Anh kỹ sư phần mềm này, bây giờ là người đứng đầu công ty phần mềm FPT, than rằng công ty chế biến thực phẩm mới này chẳng có công việc IT thú vị. Người hàng xóm hỏi 'cậu có làm được phần mềm không?'. Thế là bắt đầu một trong những dự án IT đầu tiên đưa công ty vào quỹ đạo.

Không có gì lạ là tên gọi ban đầu không còn phù hợp nữa. Năm 1990 công ty đổi tên thành Công ty Đầu tư và Phát triển Công nghệ (Corporation for Financing and Promoting Technology -FPT).

<sup>7</sup> Tên của nhiều doanh nghiệp có thể đã thay đổi trong thời gian qua. Để tiện tra cứu, tên đầy đủ hiện tại của doanh nghiệp sẽ được sử dụng trong lần đầu đề cập tới doanh nghiệp. Các lần đề cập sau đó sẽ dùng tên rút gọn.

<sup>8</sup> Công ty Thực phẩm miền Bắc (Vinafood 1) và Công ty Thực phẩm miền Nam (Vinafood 2) đều có nguồn gốc ban đầu từ các công ty xuất nhập khẩu gạo và các thực phẩm khác từ những năm 1980s.

10) trước cũng xuất khẩu sang Liên Xô qua một công ty thương mại nhà nước. Nó bắt đầu xuất khẩu trực tiếp sang EU vào năm 1992 khi một công ty Đức đang tìm nhà cung ứng chi phí rẻ cung cấp cho Garco 10 kỹ thuật viên và cho công ty này vay để sản xuất áo sơ-mi. Phải mất tám năm công ty mới trả xong khoản nợ này. Lợi ích của việc được trao đổi thương mại trực tiếp không cần qua trung gian được một nhà quản lý của một công ty thủy sản hàng đầu mô tả:

Trước năm 1993, tất cả các công ty thủy sản phải xuất khẩu thông qua Seaprodex [Công ty Xuất Nhập khẩu Thủy sản Việt Nam]. Về sau có chính sách mới cho phép các công ty được tự xuất khẩu. Trước đó Seaprodex có lợi nhuận cao hơn nhiều so với các công ty chế biến thủy sản. Về sau các chi nhánh của Seaprodex càng ngày càng ít và một số chi nhánh còn bị lỗ.

Công ty chúng tôi bắt đầu xuất khẩu sang Nhật. Các công ty Nhật bản biết về công ty chúng tôi thông qua Seaprodex và liên hệ trực tiếp với chúng tôi để đặt hàng xuất khẩu.

Năm 1993 Seaprodex chỉ xuất khẩu được hơn 6% thủy sản còn các công ty xuất-nhập khẩu nhà nước xuất khoảng 70% tổng số xuất khẩu thủy sản (Fforde 1994).

Tháng Chạp năm 1992 Việt Nam ký kết hiệp định thương mại dệt may với Cộng đồng Châu Âu và cải thiện được các điều khoản thương mại với các nước trong khu vực gồm cả Nhật. Nhu cầu tìm đối tác thương mại mới trong ngành dệt may là khẩn thiết nhất. Một số các công ty may mặc lớn nhất xuất sang Liên Xô hoặc sản xuất cho Chính phủ Việt Nam. Liên Xô, cùng với Trung Quốc, là nguồn duy nhất cung cấp trang thiết bị và công nghệ. Công ty May Việt Tiến (Vtec) là trường hợp tiêu biểu. Nhà máy này được quốc hữu hóa vào năm 1975 và sau đó không lâu sản xuất theo đơn đặt hàng lớn cho Liên Xô với công nghệ Đông Âu và chuyên môn kỹ thuật từ một công ty may ở miền Bắc. Những năm 1980, Việt Tiến phát

triển quan hệ với một công ty Hungary và được hỗ trợ máy móc và công nghệ. Việt Tiến sản xuất áo sơ-mi theo thiết kế của các nhãn hiệu quốc tế mà công ty Hungary này được phép sử dụng. Năm 1989 quan hệ này bị sụp đổ. Tuy nhiên, năm 1991 Việt Tiến tự mua lại quyền sử dụng chính những nhãn hiệu đó và đã phát triển thành công các khách hàng trên thị trường phương Tây.

Khi nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng trong những năm 1990 các doanh nghiệp mở rộng hoạt động trên khắp nước, thiết lập các liên doanh, xây dựng nhà máy mới và mở các điểm phân phối. Hai trong số các nhà sản xuất hàng tiêu dùng lớn nhất ở Việt Nam: Công ty Sản xuất Hàng Tiêu dùng Bình Tiên (Bitis) và Vinamilk, nằm trong số các doanh nghiệp đi đầu về việc mở rộng trên toàn quốc. Bitis đã tận dụng việc dỡ bỏ rào cản thương mại trong nước năm 1987, và là một trong những công ty đầu tiên xây dựng thương hiệu ở Việt Nam:

Chúng tôi nhận thấy rằng Việt Nam là một thị trường trong nước rất lớn với 80 triệu dân. [Lúc bấy giờ] chỉ có sản phẩm của Thái Lan và Trung Quốc nên chúng tôi quyết định đầu tư vào thị trường trong nước. Tất nhiên, cần đầu tư nhiều để phát triển thương hiệu, lao động và hệ thống phân phối... Chúng tôi phải mất 5 năm để giành lại thị phần từ các sản phẩm của Thái Lan.

Vinamilk xây dựng nhà máy ở Hà Nội vào năm 1994 và thiết lập liên doanh ở miền trung vào năm 1996. Cũng như Bitis họ bắt đầu phân phối sản phẩm trên toàn quốc khi các rào cản thương mại trong nước được dỡ bỏ: 'Trước năm 1986, các công ty thương mại chuyên làm phân phối sản phẩm cho chúng tôi. Vinamilk cung cấp sản phẩm cho họ, rồi họ phân phối'. Sau năm 1988, tất cả các công ty có thể vừa sản xuất vừa làm thương mại. Vậy là bất cứ nhân viên nào của Vinamilk muốn bán sản phẩm đều có thể trở thành đại lý, bán buôn hoặc bán lẻ.

## 1.3 Các Tổng Công ty

Trong danh sách Top 200 Trong Nước, có 120 doanh nghiệp là thành viên của các Tổng Công ty, một hình thức tập đoàn doanh nghiệp trong đó một tổ chức cao nhất bao quát giám sát hoạt động của các công ty thành viên. Tổng Công ty là hình thức kế thừa mô hình Liên hiệp xí nghiệp của thời kỳ kế hoạch hóa tập trung.<sup>9</sup> Trong những năm 1970 các liên hiệp xí nghiệp được thiết lập và đặt dưới sự quản lý của vụ kế hoạch của các bộ chủ quản (Fforde 1988). Trong những năm 1980 các nhà quản lý ở doanh nghiệp nhà nước được trao quyền tự chủ nhiều hơn, vì thế cấu trúc liên hiệp xí nghiệp

mất đi ý nghĩa của nó. Khuôn khổ pháp lý về Tổng Công ty được ban hành năm 1994 và trong hai năm tiếp theo các Tổng Công ty được thiết lập trong một loạt các ngành. Trong một số trường hợp, các Tổng Công ty chiếm *toàn* ngành. Ví dụ, năm 1997 Tổng Công ty Than chiếm 100% ngành than (Marukawa 1999). Năm 2005 Tổng Công ty Than và các thành viên vẫn chiếm tới 95% ngành.<sup>10</sup> Điều này là kết quả của vị thế độc quyền dành cho các liên hiệp xí nghiệp sau chuyển thành các Tổng Công ty được giao nhiệm vụ phát triển lĩnh vực ngành của họ. Hệ quả là tạo ra những 'lô cốt' tách biệt: than, dầu khí, điện, đóng tàu, bưu chính viễn thông, v.v.

### Khung 6: Các công ty thành viên của các Tổng Công ty

Gần ba phần tư các doanh nghiệp trong danh sách Top 200 Trong Nước là các doanh nghiệp nhà nước, phần lớn là thành viên của các Tổng Công ty (GCs).

**Bảng 3: Các Tổng Công ty trong Top 200 Trong Nước**

Tổng công ty	Tên viết tắt	Số doanh nghiệp
Tập đoàn Công nghiệp Than và Khoáng sản Việt Nam	Vinacomin	15
Tập đoàn Dệt May Việt Nam	Vinatex	11
Tổng Công ty Xi-măng Việt Nam	VNCC	9
Tập đoàn Cao su Việt Nam	Geruco	8
Tổng Công ty Hóa chất Việt Nam	Vinachem	8
Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam	Vinalines	5
Tập đoàn Công nghiệp Đóng Tàu Việt Nam	Vinashin	5
Tập đoàn Bảo hiểm Việt Nam	BaoViet	4
Tập đoàn Dầu Khí Việt Nam	PetroVietnam	4
Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam	VNPT	4
Tổng Công ty Xây dựng Hà Nội	HACC	3
Hàng Không Việt Nam	Việt Nam Airlines	3
Tổng Công ty Xuất Nhập khẩu Xăng Dầu	Petrolimex	3
Tổng Công ty Giấy Việt Nam	Vinapaco	3
Tổng Công ty Xây dựng Công trình Giao thông 5	Cienco 5	2
Điện lực Việt Nam	EVN	2
Tổng Công ty Điện tử Hà Nội	Hanel	2
Tổng Công ty Xây dựng Sông Đà	Song Da	2
Tổng Công ty Động cơ Máy Nông nghiệp Việt Nam	VEAM	2
Tổng Công ty Xây dựng Công nghiệp Việt Nam	Vinaincon	2
Đường Sắt Việt Nam	VNR	2
Tổng Công ty Thép Việt Nam	VSC	2
Các Tổng Công ty khác		19
<b>Tổng</b>		<b>120</b>

<sup>9</sup> Chúng tôi sẽ không cố gắng tóm tắt số lượng lớn sách vở viết về lịch sử cải cách ở Việt Nam. Ai quan tâm, xin mời đọc Van Arkadie và Mallon (2003). UNDP (2006a) cung cấp danh sách tài liệu tham khảo về chủ đề này.

<sup>10</sup> Các con số về thị phần lấy từ bảng hỏi của UNDP.

**Bảng 4: Quan hệ trực thuộc bộ của các doanh nghiệp nhà nước và công ty cổ phần nhà nước trong Top 200 Trong Nước**

Bộ	Số doanh nghiệp
Quốc phòng	4
Thương mại	4
Giao thông vận tải	3
Xây dựng	2
Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn	1
Công nghiệp	1
Bưu chính Viễn thông	1
Ngân hàng Thương mại Quốc doanh	4
<b>Tổng</b>	<b>20</b>

Bộ Quốc phòng có hai công ty xây dựng, một công ty may và một cảng. Bảng này dựa trên điều tra doanh nghiệp và có giá trị cho năm 2005. Năm 2007 thì nó không còn cập nhật nữa. Một phần của quá trình cải cách doanh nghiệp nhà nước bao hàm việc chuyển vốn sở hữu nhà nước từ các bộ

sang cho Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh Vốn Nhà nước (SCIC) sau khi thực hiện cổ phần hóa. Ví dụ, vốn nhà nước trong công ty Vinamilk thuộc Bộ Công nghiệp giờ đây được chuyển sang để SCIC quản lý.

#### Khung 7: Một số lịch sử công ty không tiêu biểu

Một doanh nghiệp đầu tư và xuất-nhập khẩu được thành lập với tư cách gần giống công ty cổ phần trong đó Hoa kiều ở Việt Nam cung cấp vốn, chuyên môn và tiếp cận mạng lưới khu vực còn nhà nước cấp đất.<sup>11</sup> Hội đồng quản trị gồm 3 doanh nhân địa phương và 3 cán bộ quận là Hoa kiều. Công ty này cung cấp đầu vào và xuất khẩu đầu ra cho các công ty địa phương. Phần lớn hàng nhập khẩu của công ty vẫn lấy từ nguồn như trước năm 1975. Mô hình này chẳng bao lâu sau được bắt chước trên khắp thành phố. Mặc dù sự tự do mà công ty này được hưởng đã thúc đẩy nền kinh tế địa phương, nhưng nó cũng làm suy yếu hệ thống kế hoạch hóa và giá cả. Công ty chủ yếu trao đổi hàng đổi hàng, nhưng cũng có bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng địa phương. Năm 1982 Hà Nội kiểm soát chặt các hoạt động phi kế hoạch hóa và năm 1983 công ty này giao nộp quyền xuất nhập khẩu cho một doanh nghiệp nhà nước mới thành lập, Imexco.

Ở một nơi khác trong thành phố một đôi vợ chồng trẻ người Việt Nam thành lập hai xưởng sản xuất nhỏ làm dép cao su. Mười năm sau, hai xưởng này được đổi tên thành Công ty Sản xuất Hàng Tiêu dùng Bình Tiên (Bitis) và trở thành doanh nghiệp tư nhân đầu tiên của Việt Nam trực tiếp xuất khẩu và thành lập liên doanh với một đối tác nước ngoài.

Ở Bình Dương một cán bộ ở một công ty chăn nuôi gia súc sở hữu nhà nước vay 4 triệu đồng từ quỹ phúc lợi của công ty để thiết lập một doanh nghiệp sản xuất cao su sở hữu nhà nước. Khoản vay được trả lại sau 4 năm. Trong hai mươi năm tiếp theo, Công ty Sản xuất và Xuất-Nhập khẩu Bình Dương (Protrade) đã đa dạng hóa, thiết lập liên doanh với các đối tác nước ngoài trong đó có Dutch Lady và hiện là một trong những doanh nghiệp thành công nhất ở Việt Nam.

<sup>11</sup> Doanh nghiệp này đứng thứ 216 theo danh sách Top 200 Trong Nước.



Có ý kiến cho rằng các Tổng Công ty là một nỗ lực bất chước mô hình *chaebol* của Hàn Quốc.<sup>12</sup> Nhưng trừ một điểm chung ở chỗ đều là các tập đoàn doanh nghiệp lớn, thì các Tổng Công ty của Việt Nam và các *chaebol* của Hàn Quốc ít có điểm tương tự. Ví dụ, các Tổng Công ty không có các ngân hàng của riêng tập đoàn và không tham gia vào nhiều lĩnh vực như các tập đoàn Hàn Quốc. Nhiều Tổng Công ty đã đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh, nhưng thường chỉ để cung cấp đầu vào cho các công ty thành viên. Công ty Than Việt Nam và Tập

đoàn Công nghiệp Than và Khoáng sản (Vinacomin) xây dựng một chi nhánh sản xuất xe tải để tự cung cấp xe tải nhỏ chứ không bán ra bên ngoài. Tổng Công ty Giấy Việt Nam (Vinapaco) thiết lập công ty hóa chất riêng sử dụng đầu vào từ nhà máy giấy lớn để cung cấp cho các thành viên của Vinapaco. Do không sử dụng hết các sản phẩm hóa chất nên nó bán cho các công ty bên ngoài tổng công ty. Hiệu ứng 'lô cốt' dẫn tới tình trạng có đa dạng hóa bên trong các Tổng Công ty nhưng không có sự cạnh tranh giữa các Tổng Công ty.

### Khung 8: Bộ này sang bộ khác Ai kiểm soát sữa?

Vinamilk được thành lập với tên gọi ban đầu là Công ty Sữa và Cà-phê Phương Nam vào năm 1976 sau khi quốc hữu hóa ba nhà máy: Sữa Thống Nhất, trước thuộc một công ty Hoa kiều, Sữa Trường Thọ, trước thuộc Friesland, và Dielac, lúc bấy giờ đang được xây dựng và nguyên thuộc sở hữu của Nestlé. Công ty hoạt động dưới Tổng Cục Thực phẩm.

Năm 1982 đã có sự kết hợp các bộ để thành Bộ Công nghiệp Thực phẩm. Vinamilk được chuyển về bộ này và đổi tên thành Công ty Sữa Cà-phê Bánh Kẹo 1. Qua việc tái cơ cấu này, mọi công ty sản xuất thực phẩm đều được chuyển về Bộ Công nghiệp Thực phẩm. Hai nhà máy trước đây độc lập được chuyển về Vinamilk: Công ty Bánh Kẹo Lubico của thành phố HCM và Nhà máy Bột Dinh dưỡng Bích Chi của Đồng Tháp.

Năm 1989 lại có thay đổi. Bộ Công nghiệp Thực phẩm được tách thành Bộ Thực phẩm và Bộ Công nghiệp. Bộ Nông nghiệp cũng

được thành lập. Vinamilk và các sản phẩm sữa thuộc quyền quản lý của Bộ Công nghiệp còn cà-phê thuộc Bộ Nông nghiệp. Thế là Lubico lại được trả về thành phố HCM và Bích Chi về Đồng Tháp, cả hai thuộc Bộ Thực phẩm. Cà-phê Biên Hòa được trả về Đồng Nai, thuộc Bộ Nông nghiệp.<sup>13</sup> Vinamilk lại chỉ có ba nhà máy như ban đầu.

Trong một thời gian ngắn, Vinamilk thuộc Bộ Nông nghiệp. Đã có kế hoạch kết nối trại bò sữa với cơ sở chế biến sữa nhưng không thành hiện thực. Lý lẽ đưa ra là 'sữa thì liên quan tới bò, có nghĩa là nông nghiệp'. Thế là Vinamilk về với Bộ Nông nghiệp, nhưng không lâu.

Năm 1992, Công ty Sữa Cà-phê Bánh Kẹo 1 đổi tên thành Công ty Sữa Việt Nam (Vinamilk), thuộc Bộ Công nghiệp Nhẹ trong một đợt tổ chức lại bộ mới khác. Theo Vinamilk, họ 'không thấy có khác biệt gì' giữa các bộ.

<sup>12</sup> Có thể xem Marukawa (1999) và Fforde (1995). Lý thuyết này có độ tin cậy nhất định vì các quan chức cao cấp chính phủ vừa trở về từ một chuyến công du sang Hàn Quốc.

<sup>13</sup> Không rõ Biên Hòa được giao về Vinamilk khi nào.

## Khung 9: Các chỉ tiêu quốc phòng

Phần lớn các doanh nghiệp cho biết là các chỉ tiêu có thể thương lượng được, linh hoạt và có thể điều chỉnh chứ không phải là thỏa thuận ràng buộc tạo cho doanh nghiệp động lực và ý chí phải đạt bằng được. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng như vậy với mọi doanh nghiệp hay Tổng Công ty. Công ty 28 (Agtex), một công ty may mặc thuộc Bộ Quốc phòng, có

một cái nhìn hoàn toàn khác. Họ nói rằng 'vì chúng tôi là doanh nghiệp quân đội, chúng tôi chịu sự giám sát kiểm soát chặt chẽ từ Bộ Quốc phòng. Nếu không đạt được chỉ tiêu và có lỗi thì chúng tôi [giám đốc] sẽ bị cách chức, nên chúng tôi có động lực mạnh mẽ. Doanh nghiệp nhà nước khác thì giám sát lỏng lẻo hơn nên dễ hơn'.

Một số Tổng Công ty đã đóng vai trò quyết định trong việc phát triển ngành. Trong số tất cả các Tổng Công ty mà chúng tôi phỏng vấn thì có lẽ Vinashin có mục tiêu tham vọng nhất: đưa Việt Nam trở thành nước đóng tàu đứng thứ tư vào năm 2018.<sup>14</sup> 5 nhà máy đóng tàu có mặt trong danh sách Top 200 Trong Nước đều là thành viên của Vinashin và được hưởng các đơn đặt hàng quốc tế và trong nước mà Vinashin ký được. Ngoài việc tìm khách hàng, Vinashin còn giúp các thành viên về công nghệ, tư vấn quản lý và tài chính. Sự phát triển lớn mạnh của Nam Triệu là một minh họa. Năm 1996 nhà máy đóng tàu này chỉ sử dụng 300 lao động và chỉ sản xuất tàu đi sông. Bây giờ Nam Triệu đóng tàu có trọng tải 54.000 tấn (dwt) và sử dụng trên 2.000 lao động.

Không phải mọi công ty thành viên của Tổng Công ty đều phụ thuộc vào văn phòng trụ sở chính, và chỉ một số công ty thành viên mà chúng tôi phỏng vấn nói rằng Tổng Công ty đóng vai trò thiết yếu trong sự phát triển của họ. Nhiều công ty thành viên đã tự mình theo đuổi những chiến lược đa dạng hóa từ đầu những năm 1990s. Do các chỉ tiêu doanh thu của các thành viên không phân biệt giữa ngành kinh doanh cốt lõi và các lĩnh vực kinh doanh khác, nên các doanh nghiệp tham gia một loạt các hoạt động khác nhau để đạt được chỉ tiêu. Mức

độ quan trọng của việc đạt chỉ tiêu có sự khác biệt đáng kể, và trong một số trường hợp chỉ tiêu không hề có ý nghĩa gì.

Một vấn đề đặc thù với cấu trúc Tổng Công ty là tình trạng quyền sở hữu thiếu rõ ràng ở các công ty thành viên (Marukawa 1999). Tổng công ty là đại diện cho vốn nhà nước đầu tư ở các công ty thành viên và thay mặt nhà nước quản lý vốn này. Nhiệm vụ cốt lõi của Tổng Công ty là tránh thất thoát vốn nhà nước, còn làm cho vốn tăng là nhiệm vụ thứ cấp. Tuy *quyền* sở hữu được trao cho Tổng Công ty tạo cho nó một cơ chế để gây ảnh hưởng đối với các công ty thành viên, nhưng tôn chỉ nhiệm vụ của nó lại cản trở việc Tổng Công ty bán hoặc đóng cửa các thành viên làm ăn thua lỗ. Tổng Công ty phải khắc phục những thành viên yếu kém hoặc không khả thi về mặt kinh tế chứ không dám thanh lý để tái đầu tư vào chỗ khác. Phương pháp chủ yếu để đạt được điều này là yêu cầu một công ty thành viên khác lớn hơn và khả quan hơn sáp nhập với công ty thua lỗ để hỗ trợ. Mỗi quan tâm chủ đạo là ngăn chặn thua lỗ và duy trì việc làm.<sup>15</sup>

Năm 1995 một công ty may mặc được yêu cầu hỗ trợ một công ty sản xuất khăn mặt ở gần đó (một trong ba nhiệm vụ mà công ty này được giao trong vòng vài năm) đang trên bờ vực phá sản:

<sup>14</sup> Trong tờ rơi quảng cáo của mình Vinatex xác định một trong các mục tiêu là 'tồn tại'.

<sup>15</sup> Nghị định 388 năm 1991 là đợt hợp lý hóa đầu. Từ năm 1991 tới năm 1994 có khoảng 3.000 doanh nghiệp nhà nước được thanh lý và 2.000 được sáp nhập với các doanh nghiệp nhà nước khác. Làm như vậy là nhằm mục đích giảm số doanh nghiệp nhà nước rất nhỏ làm ăn thua lỗ ở địa phương. Xin mời xem UNDP (2006a, trang 6-7) để có thêm thông tin. Nghị định 388 không có tác động lớn lên các doanh nghiệp được phỏng vấn trong điều tra này vì phần lớn họ đều là thành viên của các tổng công ty.

Họ chẳng có thị trường và nợ ngân hàng rất nhiều. Vì vậy chúng tôi phải chia sẻ vốn và thị trường cho họ, cả thị trường trong nước và xuất khẩu. Chúng tôi phải cho họ tiền để trả nợ và gửi các cán bộ quản lý của chúng tôi sang để tổ chức lại sản xuất. Chúng tôi không được nhà nước hỗ trợ gì và lúc đó bản thân chúng tôi cũng đang gặp khó khăn.

Bộ Công nghiệp yêu cầu Vinatex [Tập đoàn Dệt May Việt Nam] chọn chúng tôi, vì chúng tôi được coi là công ty hàng đầu trong khu vực.

Một công ty may mặc nữa được yêu cầu sáp nhập với một công ty yếu kém vào năm 2003. Họ đã xoay chuyển được tình hình ở công ty đó bằng cách 'cho họ đơn đặt hàng để sản xuất, gửi máy móc và cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật cho họ'. Cũng công ty này được Bộ Công nghiệp yêu cầu thành lập nhà máy ở vùng nông thôn để tạo việc làm cho người dân địa phương. Mặc dù nhà máy này chỉ vừa đủ thu hồi chi phí, công ty cũng không đóng cửa nhà máy vì 'không dám' và vì 'trách nhiệm xã hội'. Rất ít doanh nghiệp được phỏng vấn nói rằng họ vẫn sẽ quyết định như vậy nếu như không có yêu cầu chỉ thị.

### 1.3.1 Cải cách

Cải cách doanh nghiệp nhà nước đang làm biến đổi quan hệ giữa các Tổng Công ty và giữa các Tổng Công ty và các công ty thành viên. Các 'lô cốt' Tổng Công ty đang được dỡ bỏ và các Tổng Công ty đang lấn sân nhau về các lĩnh vực kinh doanh truyền thống của nhau. Vinacomin và Petro Việt Nam đang tiến vào lĩnh vực sản xuất điện, địa hạt trước đây được coi là dành riêng cho Điện lực Việt Nam (EVN). Vinashin và Petro Việt Nam đang tiến vào lĩnh vực vận tải biển, từng được xem là địa hạt của Vinalines. Viettel và một số doanh nghiệp

khác đã tham gia viễn thông để cạnh tranh với VNPT. Sự dỡ bỏ các 'lô cốt' là một phần của các quá trình rộng lớn hơn về hội nhập quốc tế và cải cách doanh nghiệp nhà nước.<sup>16</sup> Các công ty thành viên của Tổng Công ty đang trở thành các công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn đồng thời họ cũng đang cổ phần hóa các đơn vị thành viên của chính mình, để bỏ bớt những mảng kinh doanh mà họ không muốn hoặc không cho rằng khả thi. Quá trình cổ phần hóa đang khiến một số Tổng Công ty tan rã. Một khi đã cổ phần hóa, nhiều công ty thành viên có tỷ lệ sở hữu của Tổng Công ty (nhà nước) thấp hơn 50%. Các Tổng Công ty đang trở thành 'chỉ là một cổ đông như các cổ đông khác' theo lời một nhà quản lý công ty thành viên.<sup>17</sup>

Một con đường cải cách khác cho các Tổng Công ty là giữ cổ phần đa số và chi phối các hoạt động cốt lõi của các công ty thành viên. Ví dụ, các công ty thành viên của Vinacomin chỉ có thể bán than cho Vinacomin và tất cả các nhà máy đóng tàu của Vinashin đều phải được Tổng Công ty phê chuẩn để đảm bảo sự nhất quán về chi phí và định giá. Những tập đoàn kinh tế này không bỏ các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, mà đang ráo riết mở rộng và đa dạng hóa. Họ đang đầu tư vào những lĩnh vực kinh doanh cốt lõi và ngoài cốt lõi. Vinacomin đang tiến vào lĩnh vực khai thác bô-xít và sản xuất nhôm, và đang tăng cường đầu tư vào các nhà máy điện chạy bằng than. Vinashin đang hợp tác với Posco của Hàn quốc để lắp đặt cơ sở sản xuất thép đóng tàu. Vinashin còn phối hợp với các doanh nghiệp Hàn quốc và Nhật bản để tham gia thiết kế tàu, cấp li-xăng công nghệ động cơ Wartsila và thành lập liên doanh sản xuất các thiết bị hàng hải. Vinashin gần đây đã vay được một khoản để xây nhà máy bia. PetroVietnam đang tiến vào lĩnh vực lọc dầu, trạm xăng và nhà máy điện chạy bằng khí tự nhiên đồng thời bắt đầu xây dựng

<sup>16</sup> Theo Luật Doanh nghiệp 2005, tất cả các doanh nghiệp nhà nước sẽ được chuyển đổi thành các công ty chịu sự điều chỉnh của luật này (thay vì Luật Doanh nghiệp Nhà nước 2003) với hạn cuối là năm 2010.

<sup>17</sup> Phụ lục 5 thảo luận kỹ hơn về việc chia tách các tổng công ty thông qua cổ phần hóa và quá trình cải cách các tổng công ty.

## Khung 10: Các tổng công ty đang thay đổi

Các tổng công ty nhà nước đang trải qua sự chuyển đổi để trở thành các tổ chức hoạt động theo Luật Doanh nghiệp trong khuôn khổ cải cách doanh nghiệp nhà nước. Mô hình hiện tại là Tổng Công ty gồm hai loại: các Tổng Công ty 90 trực thuộc các bộ và Ủy ban Nhân dân tỉnh và các Tổng Công ty 91 trực thuộc Thủ tướng. Chúng sẽ biến đổi thành gì?

### **Công ty mẹ - công ty con**

Phần lớn các Tổng Công ty sẽ hoạt động theo cấu trúc này. Công ty mẹ không thuần túy chỉ là đơn vị hành chính như trước. Nó sẽ là thực thể kinh doanh kiểm soát các công ty con tùy theo mức đầu tư của nó. Việc nắm giữ cổ phần đa số sẽ cho phép công ty mẹ duy trì sự kiểm soát đối với các chiến lược và kế hoạch của các công ty con cũng như quyền chỉ định cán bộ quản lý cấp cao. Tất cả mọi công ty con phải hoạt động theo Luật Doanh nghiệp. Công ty mẹ có thể vẫn là doanh nghiệp nhà nước nếu nó hoạt động trong một ngành chiến lược (xem UNDP 2006a). Quá trình chuyển đổi đang diễn ra và thuật ngữ 'tổng công ty' sẽ đề

cập tới cả các Tổng Công ty và các công ty theo mô hình mẹ-con.

### **Tập đoàn**

Một số các Tổng Công ty đang chuyển đổi thành các Tập đoàn Kinh tế, là các tập đoàn doanh nghiệp đa dạng hóa giám sát một số công ty mô hình mẹ-con. Các tập đoàn sẽ có đầu tư riêng của tập đoàn trong các công ty thành viên gồm các hình thức công ty cổ phần, trách nhiệm hữu hạn và liên doanh. Sự kiểm soát của tập đoàn đối với thành viên cũng sẽ căn cứ theo mức đầu tư mà nó nắm giữ trong các công ty thành viên.

Khi các công ty thành viên được cổ phần hóa, tiền thu được sẽ được giữ lại trong tổng công ty hoặc tập đoàn. Khi bản thân công ty mẹ cổ phần hóa, tiền thu được sẽ chuyển lên chính phủ và quyền quản lý đối với phần vốn còn lại của nhà nước trong công ty mẹ sẽ được chuyển giao cho Công ty Đầu tư Vốn Nhà nước (SCIC). Còn chưa biết là liệu SCIC sẽ quản lý vốn nhà nước trong các tập đoàn kinh tế hay không nếu các tập đoàn này cổ phần hóa.

một tổ hợp khách sạn 5-sao, văn phòng và căn hộ.

Cổ phần hóa và cải cách cấu trúc Tổng Công ty có nghĩa là nhiều doanh nghiệp có tên trong danh sách Top 200 Trong Nước sẽ được hưởng quyền tự quyết nhiều hơn

trong việc hình thành và theo đuổi các chiến lược của doanh nghiệp. Với những doanh nghiệp này, làm loãng tỷ lệ sở hữu của nhà nước thông qua việc bán bớt cổ phần là một phần của chiến lược đó. Những doanh nghiệp khác vẫn còn bị hạn chế nhiều bởi các tổ chức kiểm soát.



## 2

## Chiến lược

Các nhà quản lý ở các doanh nghiệp và các tập đoàn Việt Nam phải quyết định làm cách nào để có thể đáp ứng tốt nhất trước những thay đổi chính sách đã đưa đến sự gia tăng cạnh tranh và thiếu chắc chắn, nhưng đồng thời là quyền tự chủ và cơ hội nhiều hơn. Những chiến lược mà họ chọn được dựa trên quan niệm của họ về mức lợi nhuận tiềm năng trên các thị trường khác nhau và năng lực của họ để cạnh tranh, giảm chi phí, tăng quy mô và cải tiến chất lượng. Các doanh nghiệp mà chúng tôi phỏng vấn mô tả ba chiến lược chủ chốt: nâng cấp hoạt động kinh doanh cốt lõi, mở rộng thị trường xuất khẩu và đa dạng hóa sang các lĩnh vực kinh doanh mới, thường là bất động sản, du lịch và đầu tư vào thị trường vốn mới nổi lên ở Việt Nam. Những chiến lược này không loại trừ lẫn nhau và nhiều doanh nghiệp cùng lúc theo đuổi cả ba chiến lược.

Doanh nghiệp nước ngoài chiếm gần một nửa ngành chế tạo ở Việt Nam. Các doanh nghiệp chế tạo lớn của Việt Nam tập trung trong các ngành chế biến thủy sản, dệt may, phân bón, cao su, xi-măng và đóng tàu. Các doanh nghiệp được phỏng vấn thuộc tất cả các ngành trừ ngành xi-măng. Các chiến lược mà các doanh nghiệp theo đuổi về cơ bản là giống như những chiến lược hồi đầu những năm 1990 khi Liên Xô

sụp đổ buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải đi tìm thị trường mới và sản xuất hàng hóa dịch vụ mới. Các doanh nghiệp lớn đang chuyển sang các sản phẩm liên quan, sản phẩm chất lượng cao và các mảng kinh doanh mới. Họ tiếp tục phát triển thương hiệu, mở rộng kênh phân phối và tiến vào các thị trường mới. Một vị tổng giám đốc hút thuốc liên tục của một công ty người đang giữa chừng cuộc phỏng vấn nhận một cú điện thoại mà ông đáp bằng tiếng Hoa đã tóm tắt vấn đề một cách xúc tích: 'chủ quan tự mãn là nguy hiểm'. Lý do chủ yếu là cạnh tranh gia tăng.

Năm 2000 Việt Nam ký kết hiệp định thương mại song phương với Mỹ và năm 2007 gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Theo những hiệp định này, Việt Nam đã đạt được tiếp cận với thị trường toàn cầu đồng thời với việc giảm bảo hộ cho các ngành công nghiệp trong nước. Cải cách doanh nghiệp nhà nước đã xóa bỏ hàng rào giữa các doanh nghiệp nhà nước tạo thêm cạnh tranh, ngay cả trong các ngành chiến lược. Đầu tư nước ngoài đổ vào Việt Nam, chủ trọng sử dụng Việt Nam như là địa bàn sản xuất để xuất khẩu cũng như để bán sản phẩm cho thị trường trong nước. Cạnh tranh gia tăng đã buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải điều chỉnh và đáp ứng.



Cạnh tranh từ Trung Quốc đã khiến các nhà xuất khẩu Việt Nam nâng cao chất lượng sản phẩm. Một số công ty may của Việt Nam đề cập đến sự cạnh tranh của Trung Quốc, kết hợp với việc dỡ bỏ quota Hiệp định Đa Sợi (MFA) theo khuôn khổ WTO, như là những động lực chính thúc đẩy họ chuyển sang các sản phẩm chất lượng cao hơn. May 10 nói rằng vì Trung Quốc nên không thể cạnh tranh trong các 'sản phẩm thông thường', tức là quần áo dễ sản xuất, lấy số lượng nhiều bù lãi ít. Để có thể tồn tại May 10 đã chuyển sang áo sơ-mi và đồ vét chất lượng cao hơn đòi hỏi công nghệ tiên tiến hơn, đầu tư nhiều hơn và lao động có kỹ năng cao hơn. Các công ty may lớn khác của Việt Nam cũng đã có những bước đi tương tự vì lý do tương tự. Tại nhà máy đóng tàu Hyundai Vinashin, một kỹ sư cấp cao nêu cạnh tranh với Trung Quốc như là động lực chính khiến họ tìm cách rút ngắn

thời gian hoàn thành dự án, kiểm soát chi phí, và nâng cao chất lượng.

Các doanh nghiệp Việt Nam cũng phải đối phó với cạnh tranh từ những nguồn khác trên thị trường nước ngoài. Viet Foods hiện là nhà cung ứng số một về một mặt hàng khó sản xuất là tôm để làm sushi, chiếm tới gần 40% toàn bộ số tôm sushi được tiêu dùng ở Nhật. Doanh nghiệp này giờ đây có kế hoạch dùng đòn bẩy chuyên môn này để tiến vào những thị trường ít đòi hỏi hơn để đa dạng hóa và giảm sự phụ thuộc vào thị trường Nhật. Hầu hết các doanh nghiệp xuất khẩu lớn của Việt Nam đều nêu mở rộng và đa dạng hóa thị trường xuất khẩu là mục tiêu chủ chốt. Những vụ kiện bán phá giá gần đây chống lại các doanh nghiệp Việt Nam khiến họ nhận thấy cần phải theo đuổi một chiến lược như vậy.

### Khung 11: Tác động của thuế chống bán phá giá của Mỹ lên các doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam

Các doanh nghiệp Việt Nam tìm cách đa dạng hóa thị trường để trải đều rủi ro, ví dụ để tránh các cú sốc tiêu cực từ các vụ kiện bán phá giá. Các vụ kiện bán phá giá gần đây chống lại các nhà xuất khẩu thủy sản Việt Nam cho thấy chiến lược thích nghi của những doanh nghiệp này. Một doanh nghiệp chế biến thủy sản nói rằng cách họ đối phó với thuế chống bán phá giá là giảm chi phí sản xuất để bù lại mức thuế trừng phạt.<sup>18</sup> Người ta không tính tới chuyện làm như thế có thể chỉ tạo ra thêm các cáo buộc mới về bán phá giá. Vì Việt Nam bị xem là nền kinh tế phi thị trường nên các thị trường lớn ở nước ngoài cứ cho rằng các doanh nghiệp Việt Nam đang được hưởng hỗ trợ của nhà nước, và rằng điều này lý giải chi phí thấp và tính cạnh tranh về giá của doanh nghiệp Việt Nam.<sup>19</sup>

Một doanh nghiệp chế biến thủy sản khác đang trong quá trình xây dựng một cơ sở chế biến để phục vụ thị trường Mỹ và thị trường Nhật thì xảy ra vụ kiện bán phá giá. Họ vội thiết kế lại ngay cơ sở đó để chỉ tập trung vào thị trường Nhật.

Công ty Phát triển Ngư nghiệp Ven Biển (Cofidec) đang có kế hoạch đầu tư một khách sạn thì Mỹ áp thuế bán phá giá đối với thủy sản Việt Nam.<sup>20</sup> Công ty phải cho 700 trong số 2.400 lao động thôi việc và quyết định tập trung vào sản xuất. Họ mời các chuyên gia Nhật đến để đào tạo lại cho công nhân về cách trồng rau quả sạch để chở bằng máy bay sang Nhật. Không có doanh nghiệp nào khác ở Việt Nam hiện đang hoạt động trong lĩnh vực này. Họ đang tính thành lập liên doanh với một đối tác Nhật về sản phẩm hóa sinh phục vụ thị trường trong nước và xuất khẩu.

<sup>18</sup> Doanh nghiệp này xếp thứ 235 theo danh sách Top 200 trong nước.

<sup>19</sup> Điều này được xem xét chi tiết hơn trong UNDP (2006b).

<sup>20</sup> Cofidec xếp thứ 275 theo danh sách Top 200 trong nước.

## Khung 12: Phân phối, tạo sự khác biệt và xây dựng thương hiệu Việt Nam

Nhiều doanh nghiệp hướng vào thị trường trong nước đã dành nhiều thời gian và nguồn lực để phát triển hệ thống phân phối và thương hiệu trong nước vững mạnh. Cả Vinamilk và Công ty Bóng Đèn Phích Nước Rạng Đông đều triển khai phân phối toàn quốc từ đầu những năm 1990s. Các doanh nghiệp còn dựa vào các công ty thương mại để sử dụng mạng lưới phân phối và bán lẻ sẵn có của họ như Công ty Thương mại Hà Nội (Hapro), Tập đoàn Thương mại Sài Gòn (Satra) và Metro Cash and Carry.

Với các công ty thành viên của Tổng Công ty, có yếu tố phân mảng theo địa lý. Ví dụ, Công ty Phân Bón Hóa chất Lâm Thao (Lafchemco) ở miền Bắc, Công ty Phân Bón miền Nam (SFC) ở miền Nam; hay Công ty May 10 (Garco 10) và các công ty may khác ở miền Bắc, May Việt Tiến (Vtec) và May Nhà Bè (Nhabeco) ở miền Nam.

Nhabeco đang mở rộng sang miền Trung vì ở đó chưa có đối thủ cạnh tranh lớn nào. Họ sẽ mở các xưởng may và thiết lập hệ thống phân phối để phục vụ thị trường trong nước và xuất khẩu. Việc dịch chuyển sang miền Trung sẽ giúp giảm chi phí vận chuyển và cho phép Nhabeco tận dụng lợi thế lao động rẻ ở đây so với các xưởng may ở thành phố Hồ Chí Minh.

Vtec đã phát triển một số thương hiệu để tạo sự khác biệt cho mình, gồm Viettien, Vee Senty và TT-up. Những thương hiệu này được thiết kế dành cho các phân khúc thị trường khác nhau như giới trẻ, giáo viên và nhân viên văn phòng. Vtec đang trong quá trình thiết lập thương hiệu Vee Senty ở Ô-xtrây-li-a.

Công ty Công nghiệp Cao su miền Nam (Casumina) có ý định tạo sự khác biệt các sản phẩm của họ bằng cách cải thiện dịch vụ hậu mại trong lĩnh vực lốp xe.

Khi được hỏi về lý do đằng sau những nỗ lực chuyển sang sản phẩm và dịch vụ mới, một số doanh nghiệp trả lời rằng 'không có doanh nghiệp nào khác ở Việt Nam đang làm như vậy'. Điều này thể hiện nỗ lực tập trung vào việc tạo khác biệt nhằm cải thiện năng lực cạnh tranh nhưng chưa xử lý được tác động của những thay đổi đang diễn ra trong nền kinh tế. Việt Nam đã và đang tiếp tục mở rộng sang thị trường toàn cầu đồng thời mở cửa thị trường trong nước cho nước ngoài cạnh tranh nhiều hơn. Các đối thủ cạnh tranh không còn chỉ là các doanh nghiệp Việt Nam khác, mà còn có cả các doanh nghiệp nước ngoài sản xuất ở Việt Nam hoặc xuất khẩu vào thị trường Việt Nam.

Phần lớn các doanh nghiệp thấy phát triển thương hiệu ở Việt Nam là khả thi, nhưng tất cả đều nói rằng thiết lập thương hiệu ở nước ngoài vừa tốn kém vừa khó khăn. Nhiều doanh nghiệp Việt Nam tiếp cận thị trường quốc tế thông qua các doanh nghiệp phân phối toàn cầu sở hữu thương hiệu của riêng họ. Những công ty phân phối này không chấp nhận việc các doanh nghiệp Việt Nam thiết lập các thương hiệu độc lập. Dù sao chăng nữa, làm như vậy vẫn còn là điều vượt quá năng lực và nguồn lực của phần lớn các doanh nghiệp lớn của Việt Nam.

Các doanh nghiệp tiếp cận thị trường xuất khẩu theo nhiều cách. Thường thì bên mua nước ngoài liên hệ với doanh nghiệp. Các công ty nước ngoài bán thiết bị cho các doanh nghiệp Việt Nam, và trong một số trường hợp các công ty giám sát việc nâng cấp ở các doanh nghiệp này cũng có những mối liên hệ quốc tế hữu ích. Các doanh nghiệp Việt Nam cũng ký kết hợp đồng sản xuất dưới một thương hiệu nước ngoài để xuất khẩu. Vai trò của nhà nước trong việc thâm nhập thị trường mới còn tùy thuộc.

Phần lớn các doanh nghiệp tiến vào các thị trường mới sau những chuyến công du cấp nhà nước hoặc sau hiệp định thương mại. Một số Tổng Công ty thậm chí còn tháp tùng các đoàn của chính phủ, tranh thủ thiết lập liên hệ trực tiếp. Sau khi đã thiết lập được liên hệ chính thức, bản thân các doanh nghiệp chủ động thiết lập văn phòng chi nhánh và đại diện ở thị trường nước ngoài. Bước đi này ít có sự hỗ trợ của nhà nước, bởi vì phần lớn các nhà xuất khẩu không cảm thấy đại diện thương mại ở các

sứ quán Việt Nam hữu ích lắm. Các doanh nghiệp thuộc Bộ Quốc phòng tận dụng sự hiện diện của tùy viên quân sự ở sứ quán tại các nước để kiêm luôn chức năng đại diện thương mại cho họ. Các công ty xuất-nhập khẩu cũng được sử dụng, đôi khi có kết hợp với các cơ quan nhà nước, ví dụ nỗ lực của Vinamilk để tiến vào thị trường Trung Đông.

Mặc dù một số doanh nghiệp chỉ chuyên xuất khẩu, đa số các doanh nghiệp chế tạo của Việt Nam bán cả trên thị trường trong nước nữa. Tỷ lệ giữa bán trong nước và xuất khẩu khác nhau tùy ngành. Các công ty sản xuất giấy, sản phẩm kim khí điện máy, sữa và phân bón ban đầu là để phục vụ thị trường trong nước. Tuy nhiên, đa số bắt đầu xuất khẩu vào cuối những năm 1990s và hiện nay hầu như tất cả đều xem thị trường xuất khẩu như là nguồn tăng thu nhập chủ chốt. Như một nhà quản lý cấp cao của Công ty Kim khí Thăng Long phát biểu, Đổi mới là 'đa dạng hóa sản phẩm để đáp ứng nhu cầu trong nước và xuất khẩu'. Một số doanh nghiệp nói xuất khẩu là cách để tăng thu nhập bù đắp doanh số trên thị trường trong nước bị mất đi do hàng nhập khẩu cạnh tranh.

Mở rộng thị trường xuất khẩu và chuyển sang sản phẩm chất lượng cao hơn không phải là những chiến lược duy nhất mở ra cho các doanh nghiệp lớn của Việt Nam. Không phải doanh nghiệp nào cũng đều theo đuổi chiến lược tìm ngách chất lượng. Một số doanh nghiệp chỉ đơn giản đa dạng hóa sang các sản phẩm tương tự, ví dụ từ tôm sang cá da trơn. Những doanh nghiệp khác đang thấy khó chuyển sang sản phẩm có giá trị gia tăng cao hơn, ví dụ các đồn điền cao su tìm cách chuyển sang sản xuất cao su. Trong khi một số doanh nghiệp đang tích cực theo đuổi chiến lược nâng cấp, những doanh nghiệp khác cho rằng đây chỉ là kế hoạch ngắn hạn. Xét những khó khăn và thời gian học hỏi dài cần bỏ ra để đạt được các sản phẩm chất lượng cao hơn, như được trình bày chi tiết hơn ở những phần sau, cũng chưa rõ là liệu những doanh nghiệp này có thành công hay không.

Chiến lược tìm ngách chất lượng bản thân nó chỉ là sự khởi đầu. Đó là một chiến lược tuyệt vời để đối phó với thách thức về hàng Trung Quốc số lượng lớn, lãi ít và thể hiện mức độ năng động và lạc quan về tương lai.

### Khung 13: Geruco, Vinachem và sản xuất cao su

Chín đồn điền cao su có trong danh sách Top 200 Trong Nước, trong đó tám đồn điền là thành viên của Tập đoàn Cao su Việt Nam (Geruco). Họ đang theo Geruco phát triển đồn điền ở Lào và Cam-pu-chia vì ở Việt Nam thiếu đất. Họ cũng được chính phủ giao nhiệm vụ chuyển lên những sản phẩm cao su có giá trị cao hơn. Điều này đang tỏ ra khó thực hiện. Các doanh nghiệp nước ngoài đang thiết lập các cơ sở sản xuất cao su. Ba công ty thành viên của Tổng Công ty Hóa chất Quốc gia Việt Nam (Vinachem) đã đang hoạt động trong lĩnh vực này. Các đồn điền này bán cao su cho các nhà sản xuất nước ngoài và Vinachem nhưng không được họ hỗ trợ nâng cấp.

Một đồn điền tìm cách hợp tác với một doanh nghiệp Ý để phát triển chun dùng cho dệt may.

Tuy nhiên, quan hệ đối tác này không thành công do mục tiêu hai bên không tương thích. Đồn điền muốn hợp tác hỗ trợ dài hạn để xuất khẩu, còn phía Ý chỉ tìm cách bán thiết bị máy móc. Cũng chính doanh nghiệp này phát biểu 'có lẽ vì chúng tôi là nông dân nên chúng tôi không giỏi kinh doanh'.

Phản ứng trước những khó khăn khi nhảy vào sản xuất cao su cũng phản ánh động thái chung của các doanh nghiệp lớn khác ở Việt Nam. Một số đồn điền đang đầu tư vào công ty thiết bị thể thao làm từ cao su của Geruco. Một số đang chuyển sang sản xuất đồ gỗ cao su và một số chuyển sang những lĩnh vực không liên quan như thủy sản. Hầu như tất cả họ đều tham gia phát triển bất động sản và khu công nghiệp.

Tuy nhiên, sự an toàn có được từ việc chuyển từ áo sơ-mi sang đồ vét không cao và có thể chỉ mang tính tạm thời. Một dấu hiệu tích cực là các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này đang chủ động đón thách thức và tìm cách thích nghi và mở rộng để đối phó với cạnh tranh ngày càng gay gắt. Nhiều nhà quản lý mà chúng tôi đã nói chuyện cũng tin rằng sự tồn tại và thịnh vượng lâu dài của họ phụ thuộc vào khả năng tiếp tục đa dạng hóa hoạt động và cải thiện hiệu quả, chất lượng quy trình sản xuất.

Một tình hình đáng lo ngại hơn là chiến lược cuối cùng nổi lên từ các cuộc phỏng vấn. Nhiều doanh nghiệp đang chuyển sang những lĩnh vực không liên quan gì, nhất là bất động sản, du lịch và tài chính. Một ví dụ cụ thể là Công ty Sản phẩm Nông nghiệp và Gia súc Cần Thơ (Cataco). Là một doanh nghiệp nhà nước địa phương được thành lập năm 1978, doanh nghiệp này bắt đầu đa dạng hóa vào năm 1992 sang chế biến và xuất khẩu thủy sản, xây dựng bất động sản, khách sạn, nhà hàng và du lịch. Cataco hiện có nguồn thu nhập chủ chốt từ thủy sản nhưng lại đang bỏ các đơn vị kinh doanh khi họ cổ phần hóa để lấy tiền đầu tư cho các dự án tập trung vào khách sạn và nhà hàng.

Nhiều doanh nghiệp không bỏ các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, mặc dù nhiều lĩnh vực kinh doanh không có lợi nhuận. Một số doanh nghiệp nói rằng họ cảm thấy có nghĩa vụ phải tiếp tục hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh truyền thống để giữ việc làm cho lao động. Những doanh nghiệp này đang vừa mở rộng và cải tiến sản phẩm hiện tại vừa tiến vào những ngành kinh doanh có lợi nhuận hơn. Đôi khi các chiến lược đan xen lẫn nhau. Ví dụ, một doanh nghiệp buộc phải chuyển vị trí ra ngoài khu đô thị lớn và tận dụng luôn cơ hội để xây cơ sở sản xuất mới và phát triển khu công nghiệp cho chính mình và nhà đầu tư nước ngoài.

Công ty số 28 (Agtex) là một công ty dệt may thuộc Bộ Quốc phòng đang chuyển sang bất động sản, phát triển khu công

nghiệp và mua bán xăng. Mỗi quan tâm hàng đầu của ban quản lý công ty là đảm bảo lợi nhuận cho công ty và việc làm cho lao động. Lợi nhuận từ hàng dệt may được dự kiến là sẽ giảm, nhất là từ khi Việt Nam gia nhập WTO, tới mức 'lãi thấp hơn lãi tiền gửi ngân hàng'. Hoạt động trong ngành dệt may sẽ tạo việc làm nhưng không tạo được lợi nhuận, và Agtex hy vọng sẽ kiếm được lợi nhuận cao hơn từ các hoạt động về bất động sản, tài chính và xăng dầu.

Công ty Dệt Phong Phú thuộc Vinatex gần đây ký kết được hợp đồng liên doanh trị giá 80 triệu USD với Tập đoàn ITG về một 'thành phố chuỗi cung ứng' dệt may ở Đà Nẵng, dự kiến đi vào hoạt động vào cuối năm 2007. Năm 2003 công ty đã xây một số khu nghỉ dưỡng có lợi nhuận. Lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của Phong Phú vẫn là dệt nhưng nó cũng đang mở rộng sang cả bất động sản và trung tâm thương mại. Theo kế hoạch, 60% thu nhập là từ dệt còn bất động sản, du lịch và các hoạt động kinh doanh khác sẽ đem lại phần lớn lợi nhuận. Lợi nhuận này sẽ được đầu tư để mở rộng sản xuất dệt hơn nữa.

Cũng giống như Phong Phú, Công ty TNHH Sản phẩm Tiêu dùng Bình Tiên (Bitis) là điển hình cho các doanh nghiệp lớn chuyển sang các lĩnh vực kinh doanh mới. Bitis là một doanh nghiệp quan trọng trong lĩnh vực giày dép và đang xây các nhà máy mới cho các sản phẩm hiện tại và tương lai. Năm 2003 Bitis thành lập một trung tâm đào tạo để cải thiện kỹ năng và năng lực thiết kế cho lao động. Năm 2006 Bitis phát triển thương hiệu Vosto để bán giày dép chất lượng cao hơn, giá cao hơn. Chỉ cần đi trên bất cứ con phố lớn nào ở Việt Nam cũng sẽ thấy được sức mạnh hệ thống phân phối của Bitis. Các cửa hàng Bitis có ở khắp mọi nơi và công ty đang ráo riết mở rộng ở Trung Quốc và tiến vào Lào và Cam-pu-chia. Đồng thời, Bitis cũng đang đa dạng hóa sang phát triển bất động sản, khách sạn, du lịch, văn phòng cho thuê. Năm 2004 Bitis thành lập liên doanh đầu tư xây dựng với một đối tác Trung Quốc. Bitis gần đây thành lập chi nhánh ở

Lào Cai để hoạt động về thương mại, khách sạn và du lịch. Công ty có kế hoạch nhân rộng cách làm này ở 5 địa điểm khác ở Việt Nam, xây dựng các khu tổ hợp đa chức năng gồm trung tâm thương mại, văn phòng và khách sạn.

Công ty Thủy sản Minh Phú là ví dụ cuối cùng. Công ty này có kế hoạch phát triển 'quy trình khép kín' về thủy sản, từ phát triển nguồn đầu vào, thu hoạch, chế biến đến xuất khẩu. Làm như thế sẽ dễ kiểm soát chất lượng, đảm bảo nguồn cung ứng ổn định, giảm chi phí sản xuất và tăng khả năng cạnh tranh về giá. Năm 2004 công ty thành lập M Seafood ở Mỹ để phân phối sản phẩm và quản lý dòng tiền. Trong khi theo đuổi chính sách tích hợp theo chiều dọc, Minh Phú cũng có kế hoạch mở rộng sang bất động sản, cảng, ngân hàng, quỹ đầu tư và đầu tư chứng khoán.

Những ví dụ trên thể hiện một loạt các chiến lược mà các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam theo đuổi để đối phó và thích nghi với cạnh tranh gia tăng. Ba chiến lược tổng quát nổi lên từ các cuộc phỏng vấn: nâng cấp lĩnh vực kinh doanh cốt lõi sang các sản phẩm phức tạp hơn có giá trị cao hơn, mở rộng thị trường xuất khẩu, và đa dạng hóa lĩnh vực kinh doanh, thường là sang bất động sản và tài chính. Những chiến lược này thường liên quan với nhau và phần lớn các doanh nghiệp thực hiện nhiều hơn một chiến lược, có doanh nghiệp cùng lúc theo đuổi cả ba. Ý nghĩa tác động của việc đa dạng hóa sang bất động sản và tài chính và lý do vì sao đáng lo ngại được thảo luận trong Phần 4. Phần tiếp theo trình bày các phát hiện về cách thức doanh nghiệp nâng cao và mở rộng thị trường, tập trung vào vai trò của vốn, công nghệ và lao động trong việc quyết định chiến lược cũng như cách thực hiện chiến lược.





### 3

## Thực hiện chiến lược: Vốn, Công nghệ, Kỹ năng

Chiến lược của doanh nghiệp thường đòi hỏi đầu tư vốn, tiếp thu được công nghệ, thiết bị, kỹ năng mới và khả năng tiến vào thị trường mới hoặc mở rộng trên các thị trường hiện tại. Mặc dù nhiều doanh nghiệp chúng tôi nói chuyện là tương đối lớn và trong một số phương diện khá kinh nghiệm về sản xuất và tiếp thị, việc mở rộng vẫn là một thách thức. Để có thể cạnh tranh trong những lĩnh vực mà họ chọn, các doanh nghiệp cần có khả năng sản xuất ở quy mô cần thiết. Mặc dù nền kinh tế Việt Nam đang tăng trưởng, thu nhập trên đầu người vẫn còn thấp, vì thế cầu trong nước cũng có hạn và nhiều hiệp định thương mại mà Việt Nam ký kết có nghĩa là các doanh nghiệp Việt Nam phải cạnh tranh không chỉ với nhau mà còn với các đối thủ nước ngoài tiên tiến hơn. Ví dụ, một nhà sản xuất lốp đã xác định quy mô hiệu quả tối thiểu phải là 3 triệu sản phẩm mỗi năm. Hiện tại, nó chỉ bán được một phần mười số đó. Chiến lược của doanh nghiệp là 'hoàn thiện công nghệ, giảm chi phí sản xuất và đầu tư cho tiếp thị'. Nhưng doanh nghiệp phải thực hiện việc này trong bối cảnh cạnh tranh từ các đối thủ trong nước (tất cả đều trực thuộc một Tổng Công ty), đối thủ nước ngoài ở Việt Nam và cả lớp nhập khẩu, loại tốt nhất được sản xuất với công nghệ tiên tiến hơn nhiều.

Quy mô cho phép các doanh nghiệp biến mình cho chi phí đầu tư, thỏa mãn được nhu cầu của các khách hàng lớn, và có lợi nhuận. Tuy nhiên, sản xuất ở quy mô như vậy đòi hỏi phải tổ chức sản xuất, tiếp thị, tiếp nhận và triển khai công nghệ và thiết bị. Tất cả những điều này lại đòi hỏi kỹ năng và kinh nghiệm. Sản phẩm càng tiên tiến thì quy trình sản xuất, tiếp thị và công nghệ càng khó hơn. Các phần sau thảo luận một số thách thức mà các doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt trong quá trình hình thành và thực hiện các chiến lược công nghiệp của họ.

### 3.1 Vốn và Tài chính

Khó có thể xác định xem liệu thiếu vốn có làm chậm sự phát triển của các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam không. Một nửa các doanh nghiệp mà chúng tôi điều tra nêu vấn đề thiếu vốn là một trở ngại trong việc tiếp cận công nghệ và thiết bị mới. Tuy nhiên, đa số doanh nghiệp cũng nói rằng vay bây giờ dễ hơn so với 5 năm trước. Trong các cuộc phỏng vấn, một lời giải thích phổ biến cho câu trả lời này là có thêm nhiều ngân hàng trên thị trường trong nước, thêm vào đó ngân hàng thích cho các doanh nghiệp thành công vay vì ngân hàng ít có cơ hội đầu tư khả dĩ. Có quá

nhiều tiền đuổi theo quá ít cơ hội đầu tư tốt. Ví dụ, một doanh nghiệp nói rằng khi họ yêu cầu vay 50 tỷ đồng, ngân hàng mời họ vay luôn 120 tỷ. Cũng doanh nghiệp đó nói rằng ngân hàng của họ rất buồn khi doanh nghiệp trả nợ trước kỳ hạn.

Điều này nhất quán với một lý do phổ biến khác được nêu để giải thích tiếp cận vốn dễ hơn: thu nhập tốt và uy tín vững vàng. Các ngân hàng biết rằng một số các doanh nghiệp có dòng thu nhập đáng tin cậy và đã quan sát được điều này cùng với thời gian. Họ cũng biết doanh nghiệp nào trả được nợ. Doanh nghiệp tư nhân đặc biệt lưu ý điều này, nói rằng khi họ mới thành lập thì rất khó đi vay. Họ phải cung cấp tài sản thế chấp và phải mất lâu mới bảo đảm được khoản vay. Giờ đây, sau khi đã phát triển được doanh nghiệp, thì không còn khó vay nữa.

Với những doanh nghiệp lớn nhất, tiếp cận vay dễ dàng hơn không phải là điều được quyết định bởi hình thức sở hữu. Các doanh nghiệp nhà nước đang làm ăn khó khăn nói rằng họ khó có thể vay được trong khi các doanh nghiệp tư nhân thành công không nói như vậy. Một công ty may của nhà nước nghĩ rằng nếu thay thế công nghệ cũ của Trung Quốc từ những năm 1960s bằng công nghệ hiện đại của Ý họ sẽ xoay chuyển được tình hình. Không may là doanh nghiệp không đủ tiền để thay thế tất cả thiết bị và không thể thu hồi chi phí thiết bị đã mua. Năm 2006 chính phủ đứng ra trả nợ bốn ngân hàng quốc doanh hộ cho doanh nghiệp này.<sup>21</sup> Thiếu vốn và máy móc

#### Khung 14: Ai cần thế chấp?

Một nhà máy tinh luyện đường thừa nhận rằng 'trước khi Luật Doanh nghiệp Nhà nước có hiệu lực năm 1999 chúng tôi có thể mua thiết bị của nước ngoài theo lối trả chậm. Lúc đó dễ vì chúng tôi được coi là doanh nghiệp nhà nước chứ không phải công ty trách nhiệm hữu hạn, nếu chúng tôi không trả nợ thì có chính phủ trả thay'.

cũ kỹ cũng cản trở sự phát triển của một công ty dệt khác của nhà nước. Duy nhất một dây chuyền sản xuất mới nhất trong ba dây chuyền của họ từ năm 1979, 1996 và 2002 là có thể sản xuất sợi đạt chuẩn xuất khẩu và họ đang vật lộn tìm vốn để cập nhật các dây chuyền còn lại.

Vấn đề thế chấp rất phức tạp. Trước đây, các doanh nghiệp nhà nước không cần bảo đảm khoản vay bằng thế chấp. Sau cổ phần hóa, điều này đôi khi đã thay đổi nhưng còn tùy vào doanh nghiệp và ngân hàng cụ thể. Có ngân hàng đòi hỏi thế chấp có ngân hàng không. Có doanh nghiệp vẫn không cần phải đưa thế chấp, có doanh nghiệp trước phải có thế chấp bây giờ không cần phải làm thế nữa. Có doanh nghiệp trước không cần phải thế chấp bây giờ lại phải có thế chấp. Một doanh nghiệp nói rằng nếu có thế chấp thì họ sẽ được hưởng lãi suất thấp hơn nhưng việc đưa thế chấp chỉ 'mang tính thủ tục'. Chỉ có một doanh nghiệp nói rằng ngân hàng sẽ tịch biên tài sản thế chấp để trừ nợ nếu doanh nghiệp không trả được nợ.

Lãi suất cao đối với khoản vay dài hạn nổi lên như là một lĩnh vực quan ngại, ngay cả đối với các doanh nghiệp dễ tiếp cận vốn. Điều này khiến cho nhiều doanh nghiệp khó có thể đầu tư lớn, nhất là xây nhà máy mới. Một chiến lược để tránh vấn đề này là vay vốn lưu động ngắn hạn lãi suất thấp và dùng lợi nhuận giữ lại cho các đầu tư dài hạn. Việc tách bạch các nguồn tài chính không cứng nhắc. Một doanh nghiệp có thể nói với ngân hàng rằng khoản vay là để dùng làm vốn lưu động rồi đem về đầu tư cơ bản để tránh lãi suất cao. Một số công ty buộc phải xây dựng dự án thành từng giai đoạn, giai đoạn đầu dùng vốn vay rồi sau đó dùng lợi nhuận giữ lại của giai đoạn đầu để trang trải cho giai đoạn hai. Điều này đặt ra câu hỏi về năng lực thực hiện dự án lớn của doanh nghiệp. Không phải dự án nào cũng có thể chia thành từng giai đoạn riêng, hay đủ nhỏ tới mức có thể dùng khoản vay dành cho vốn lưu động để tài trợ.

<sup>21</sup> Không có gì lạ là doanh nghiệp này đã tụt hạng khỏi danh sách Top 200 trong nước.

## Khung 15: Tiền kiều gì lạ?

Một doanh nghiệp mới cổ phần hóa 30% vốn nhà nước và chuẩn bị niêm yết trên thị trường chứng khoán. Tại thời điểm phỏng vấn, cổ phiếu của doanh nghiệp đang giao dịch ở mức gấp 30 lần so với giá ban đầu. 126 triệu USD cổ phiếu bây giờ có giá trên giấy tít tện 3,7 tỷ USD. Ai cũng biết có yếu tố 'bong bóng đầu cơ' trên thị trường chứng khoán ở Việt Nam. Mọi liên quan giữa giá cổ phiếu và những yếu tố

nền tảng của doanh nghiệp rất yếu và nhiều nhà đầu tư tin rằng thị trường bị đội giá quá cao. Dù việc niêm yết thêm công ty có thể giúp phát triển thị trường và dẹp bớt đầu cơ nhờ tạo thêm cơ hội đầu tư, nhưng các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam đang tìm cách dựa vào thị trường chứng khoán tại một thời điểm có nhiều bất trắc.

Để hiểu rõ hơn cách thức mà các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam tài trợ cho đầu tư cơ bản, chúng tôi đã yêu cầu họ xếp hạng mức độ quan trọng của các phương án tài chính khác nhau trong vòng 5 năm tới. Hơn 50% doanh nghiệp cho rằng vốn cổ phần và vốn vay nhà nước sẽ là quan trọng. Gần 50% doanh nghiệp cho rằng lợi nhuận giữ lại sẽ là quan trọng. Một phần ba doanh nghiệp cho rằng các ngân hàng thương mại tư nhân trong nước sẽ là quan trọng và 20% cho rằng trái phiếu và vay nước ngoài sẽ là quan trọng.

Vì các ngân hàng được nhìn nhận như là nguồn tài chính quan trọng cho đầu tư cơ bản, nên có lẽ nợ dài hạn không phải là hạn chế quá lớn. Nó cũng nêu bật tầm quan trọng của thị trường chứng khoán đang nổi lên, vừa với tư cách nguồn lợi nhuận và với tư cách nguồn tài chính dành cho đầu tư. Điều tiết một cách thích hợp đối với thị trường vốn cần phải trở thành một ưu tiên hàng đầu của Chính phủ.

### 3.2 Tiếp thụ công nghệ và tiếp cận thị trường

Nâng cấp các hoạt động kinh doanh, sản phẩm và quy trình sản xuất thường đòi hỏi sự kết hợp của công nghệ, thiết bị và kỹ năng mới. Kết hợp cụ thể mà doanh nghiệp lựa chọn phụ thuộc vào năng lực của doanh nghiệp và yêu cầu của thị trường mà doanh nghiệp đang tìm cách thâm nhập. Năng lực doanh nghiệp và đặc điểm thị trường vì thế đặt ra giới hạn cho chiến lược

của doanh nghiệp. Để cố vượt qua những giới hạn này nhiều doanh nghiệp hình thành chiến lược của mình trong sự hợp tác với các tổ chức khác như các doanh nghiệp khác, Tổng Công ty hoặc viện nghiên cứu. Phần này nêu một số cách tiếp thụ công nghệ, và đưa ra các ví dụ về hành vi hợp tác. Chúng tôi cũng xem xét cách mà thị trường xuất khẩu ảnh hưởng tới quyết định của các doanh nghiệp.

Quá trình phát triển sản phẩm mới để đáp ứng các cơ hội thị trường không phải là điều mới lạ với nhiều doanh nghiệp mà chúng tôi phỏng vấn. Ví dụ, hồi đầu những năm 1990, các doanh nghiệp phải đối phó với việc mở cửa nền kinh tế và sự tan rã của Liên Xô. Chẳng hạn, hoạt động chủ chốt của Công ty Cơ khí Ô-tô 1-5 là 'sửa chữa và bảo dưỡng'. Tận dụng lợi thế của sự tự do mới được Đổi Mới đem lại và phong trào xây dựng mới bắt đầu, Công ty 1-5 quyết định sản xuất và bán trực lẫn hơi nước:

Công việc của chúng tôi là sửa chữa và bảo dưỡng và chúng tôi đã từng làm việc với nhiều loại động cơ. Chúng tôi nghiên cứu thị trường và nhận thấy có nhu cầu cho sản phẩm này và chúng tôi biết mình có khả năng sản xuất được. Thế là chúng tôi đề xuất lên bộ và được chấp thuận.

Tuy nhiên, sáng tạo kiểu này là hiếm. Tất cả các doanh nghiệp chúng tôi phỏng vấn còn cách xa giới hạn công nghệ toàn cầu của từng ngành, nên phần lớn công nghệ họ chỉ

có thể mua trên thị trường quốc tế. Thường thì công nghệ nằm ngay trong thiết bị mà họ mua hoặc khá dễ nắm bắt. Giá dầu cao khiến một công ty quyết định bỏ thiết bị cũ không hiệu quả để đầu tư thiết bị mới của Nhật đắt gấp đôi nhưng ít tốn nhiên liệu hơn nhiều. Doanh nghiệp có thể nâng cấp công nghệ qua việc mua máy mới. Một công ty khác phân biệt giữa công nghệ mua từ các nước trong khu vực với công nghệ châu Âu, nơi 'hợp đồng chuyển giao công nghệ luôn có mức phí cao hơn'. Để bán trên thị trường khu vực, doanh nghiệp này chỉ cần mua những thiết bị để kết hợp vào dây chuyền sản xuất hiện tại. Tuy nhiên, yêu cầu của thị trường châu Âu có nghĩa là doanh nghiệp này phải mua cả thiết bị và công nghệ. Nguyên tắc chung là công nghệ càng tiến sát 'giới hạn' hơn thì càng tốn kém

và càng phức tạp để nắm bắt 'bí quyết' sử dụng nó một cách hiệu quả.

Một số doanh nghiệp kết hợp công nghệ tiên tiến với thiết bị cũ. Họ mời chuyên gia nước ngoài và nghiên cứu kỹ để học cách làm thế nào đạt được mục tiêu một cách tốt nhất. Ví dụ, Vinashin cảm thấy rằng 'một nhà máy thép mới và hiện đại của EU là quá đắt và chi phí đầu tư quá cao'. Thế là họ mời các chuyên gia thép EU tư vấn cho, và rồi dựa vào những gì họ học được, họ đặt mua thiết bị Trung Quốc. Một công ty khác có cơ hội được chuyển giao công nghệ từ liên doanh với Nhật. Tuy nhiên, khi tìm hiểu kỹ hơn thì thấy rằng kết hợp công nghệ Trung Quốc và công nghệ Malaysia đáp ứng được mục tiêu lại vừa dễ hơn và ít tốn kém hơn để công ty học cách sử dụng.

#### Khung 16: Khi nào 'mới' là tốt nhất?

Một công ty may sử dụng thiết bị công nghệ tối tân của Đức cho dây chuyền sản xuất đầu tiên của mình. Họ lắp dây chuyền thứ hai để xuất khẩu sang Nhật. Khách hàng Nhật thuyết phục họ rằng thiết bị đã sử dụng rồi là phương án tốt và rẻ hơn, và cử kỹ thuật viên giúp lắp đặt dây chuyền sản xuất và hướng dẫn doanh nghiệp trong những lần chạy máy sản xuất ban đầu. Một công ty may khác mua máy đã qua sử dụng của Mỹ nhưng thấy chất lượng sản phẩm thấp hơn so với các đối thủ Việt Nam có thiết bị tiên tiến hơn.

Đưa ra lựa chọn đúng đắn là rất quan trọng. May là nhiều doanh nghiệp mà chúng tôi nói

chuyện đã có được sự hỗ trợ của các doanh nghiệp có kinh nghiệm hơn. Khách hàng và nhà cung ứng thường là những nguồn thông tin, công nghệ và động viên chủ chốt:

Chúng tôi có người biết tiếng Anh trong công ty. Chúng tôi đặt các ấn phẩm kỹ thuật và yêu cầu nhà cung ứng cung cấp chuyên môn kỹ thuật. Chúng tôi tìm chuyên gia nước ngoài, tham dự triển lãm khắp nơi trên thế giới [Mỹ, Trung Quốc, châu Âu, Nhật Bản], tham dự các lớp hướng dẫn ở triển lãm và thu thập tài liệu.

Mặc dù ít có doanh nghiệp nào trong số chúng tôi phỏng vấn có tuổi đời dưới 10 tuổi, phần lớn họ đang cố gắng tăng trưởng từ một nền công nghệ thấp và do vậy bị hạn chế về những loại công nghệ và thiết bị mà họ có thể sử dụng hiệu quả. Vì lý do này, mặc dù có thể mua được công nghệ và thiết bị trên thị trường quốc tế, nhưng việc nâng cấp vượt quá khả năng hiện tại của doanh nghiệp lại có thể là rủi ro và khó khăn. Ví dụ, năm 1999, Vinashin tiếp cận Công ty Đóng Tàu Nam Triệu để đặt đóng tàu trọng tải 53.000 tấn cho một công ty của Anh. Lúc bấy giờ con tàu lớn nhất mà Nam Triệu từng đóng chỉ có trọng tải 10.000 tấn. Sau khi cân nhắc, Nam Triệu quyết định là có thể làm được:

Khẩu hiệu của chúng tôi là cẩn cù, chăm chỉ và 'đám làm'. Chúng tôi biết rằng tiêu chuẩn cho tàu trong nước rất khác so với chuẩn tàu xuất khẩu. Nhưng Hội đồng Quản trị cho rằng công nhân Việt Nam rất cẩn cù và chăm chỉ. Chúng tôi đã nghiên cứu thiết kế tàu và thấy rằng nó nằm trong tầm với của chúng tôi. Khi [khách hàng] đến thăm xưởng họ cũng nghi ngờ năng lực của chúng tôi vì cơ sở của chúng tôi rất nghèo nàn. Nhưng chúng tôi cam kết giao tàu đúng lịch,

đưa ra lộ trình để họ theo dõi chúng tôi. Họ có thể thấy rằng chúng tôi luôn đúng thời hạn, và chúng tôi cứ thế tiếp tục... Chúng tôi biết là nếu để bị chậm chúng tôi sẽ mất đơn đặt hàng. Không chỉ là đơn đặt hàng đó mà còn các đơn đặt hàng khác nữa. Và sẽ mất cả uy tín.

Nam Triệu đã thành công khi vượt lên thách thức, nâng cao được uy tín và nhờ đó có được phương tiện để đảm nhận những dự án lớn hơn và phức tạp hơn. Tuy nhiên, có những giới hạn đối với các chiến lược nâng cấp ngay cả với những doanh nghiệp tham vọng nhất. Ví dụ, không có một công ty sản xuất lốp nào hiện có khả năng sản xuất lốp ô-tô cho thị trường Mỹ hay EU. Yêu cầu chất lượng của họ quá ngặt nghèo và công nghệ cần có cao hơn tầm nắm bắt hiện tại của bất cứ doanh nghiệp Việt Nam nào. Tuy nhiên, giám đốc điều hành của một công ty lưu ý: 'ở Ai cập đường thường không dài và tốc độ tối đa chỉ là 100km/h, và vì chúng tôi chỉ có công nghệ trung bình chúng tôi có thể sản xuất lốp đạt tốc độ 100-140 km/h'. Do vậy, chiến lược trung hạn của công ty là phát triển thị trường Bắc Phi và Trung Đông, cho phép công ty sử dụng tiềm năng hiện tại và sản xuất với quy mô cần thiết.

### Khung 17: Công nghệ lốp

Trong những năm 1980s Công ty Công nghiệp Cao su miền Nam (Casumina) hợp tác với một công ty Hungary tên là Taurus để sản xuất lốp xe đạp cho thị trường Đông Âu. Năm 1990 hai công ty thành lập một liên doanh gắng tay cao su. Năm 1999 Michelin mua lại Taurus và quyết định giữ lại cơ sở sản xuất lốp còn thì bán cổ phần của Taurus trong liên doanh gắng tay cao su cho Casumina. Đây không phải là lần trao đổi đầu tiên giữa hai công ty. Năm 1975 sau giải phóng, Casumina được thành lập từ các nhà máy và văn phòng cũ của

Michelin. Cán bộ tiếp quản là các thành viên của Cao su Sao Vàng (SRC), được đào tạo ở Nga và có đôi chút kinh nghiệm sản xuất lốp ô-tô với công nghệ Trung Quốc. Năm 1998 Casumina kết hợp hỗ trợ của đối tác Nhật với chuyên môn của chính mình để phát triển công nghệ lốp hiện đại hơn. Năm 2003 lần đầu tiên Casumina đã sản xuất được những chiếc lốp bố tòa tròn tiên tiến. Thiết kế nguyên gốc của lốp bố tòa tròn được Michelin đưa ra từ năm 1946.



### 3.2.1 Hợp tác

Với một số doanh nghiệp quá trình nâng cấp được hỗ trợ với sự giúp đỡ từ các doanh nghiệp khác. Ví dụ, May Nhà Bè giúp một doanh nghiệp khác mà chúng tôi phỏng vấn tiến vào mảng sản xuất đồ vét. Bằng cách hỗ trợ công nghệ, thiết bị và tiếp thị, Nhà Bè đã giúp doanh nghiệp kia xác lập được vị thế nhà sản xuất đồ vét trong một khoảng thời gian chỉ bằng một phần mấy thời gian mà chính Nhà Bè trước đây từng phải bỏ ra. Sự hợp tác theo kiểu như vậy giữa các doanh nghiệp thường mang tính tự nguyện và hạn chế, dựa trên các quan hệ lâu dài, thường là giữa các doanh nghiệp cùng Tổng Công ty. Chúng tôi không thấy có bằng chứng về hợp tác giữa các doanh nghiệp cùng ngành nhưng trực thuộc các tổ chức khác nhau và không có trường hợp nào về sự hợp tác giữa khu vực nhà nước và khu vực tư nhân.

Hợp tác với các doanh nghiệp nước ngoài là một cách quan trọng để nhiều doanh nghiệp Việt Nam nâng cấp sản xuất hoặc công nghệ nguồn và thiết bị. Trong số 38 doanh nghiệp có kế hoạch thành lập liên doanh với một hãng nước ngoài trong 5 năm tới, 31 doanh nghiệp nói rằng ý đồ của họ là phát triển sản phẩm mới hoặc mở rộng việc sản xuất hiện tại. Đôi khi hợp tác với một đối tác nước ngoài tiên tiến có vị thế đã xác lập sẵn cho phép các doanh nghiệp thực hiện những dự án tiên tiến hơn so với khi làm một mình. Một công ty đang phát triển công nghệ để sản xuất cho thị trường Việt Nam. Công ty đó đã bắt đầu gửi kỹ sư sang các hãng và các trường đại học ở Trung Quốc, Nga và Malaysia khi việc Việt Nam gia nhập WTO gọi cho Hội đồng Quản trị một chiến lược mới:

Trước khi Việt Nam gia nhập WTO, chúng tôi dự kiến phát triển dự án này mà không có đối tác nước ngoài. Khi Việt Nam đã trở thành thành viên WTO chúng tôi quyết định chọn đối tác nước ngoài vì chúng tôi muốn xuất khẩu sản

phẩm. Không có đối tác nước ngoài, dự án này chỉ có thể cung cấp sản phẩm chất lượng thấp bán ở trong nước. Với một đối tác nước ngoài sản phẩm của chúng tôi có được thương hiệu nước ngoài và được xuất khẩu trong hệ thống phân phối của đối tác nước ngoài.

Liên doanh là cơ hội để đối tác Việt Nam quan sát tập quán quản lý tổ chức của nước ngoài. Công ty Động cơ và Máy móc Nông nghiệp Việt Nam (VEAM), đối tác của Toyota và Honda, luân phiên đại diện của mình trong Hội đồng Quản trị của Liên doanh:<sup>22</sup>

Các thành viên hội đồng quản trị được tuyển từ các chi nhánh [của chúng tôi] và từ công ty. Sau ba năm làm việc ở liên doanh họ quay lại chi nhánh hoặc công ty, và đảm nhiệm các vị trí chủ chốt. Có thể thấy sự cải thiện trong doanh thu tăng từ 5 tỷ thành 1.500 tỷ đồng trong có vài năm và trong nỗ lực của các công ty thành viên.

Một công ty may mặc nắm giữ tỷ lệ nhỏ trong một số liên doanh:

Trong các liên doanh hiện tại của chúng tôi một đại diện [của công ty] là Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm phó giám đốc: vị trí cao nhất và thấp nhất. Việc quản lý chung và quản lý trực tiếp hoạt động hàng ngày của liên doanh là do đối tác nước ngoài thực hiện. Mục đích là để chúng tôi học hỏi về chuyên môn quản lý.

Tuy nhiên, với phần lớn các doanh nghiệp, đóng góp quan trọng nhất của liên doanh là tỷ lệ lợi nhuận mà họ được hưởng.

Chúng tôi thấy một số doanh nghiệp làm việc với các viện nghiên cứu và trường đại học Việt Nam. Thường là hợp tác về nông nghiệp và sản xuất cao su trong các lĩnh vực công nghệ thấp. Một doanh nghiệp đã kết thúc quan hệ với Đại học Bách khoa Hà Nội bởi vì 'công ty giờ đây giàu chuyên môn hơn trong lĩnh vực này'. Bằng chứng cho thấy rằng các trường đại học và viện nghiên cứu

<sup>22</sup> VEAM không nằm trong danh sách Top 200 trong nước.

Việt Nam không có mấy liên quan tới quá trình công nghiệp hóa của Việt Nam.

### 3.2.2 Yêu cầu của thị trường

Một số ví dụ ở các phần trước đã cho thấy cách thức mà các doanh nghiệp hiện đang áp dụng để xác định xem thị trường xuất khẩu nào có thể tiếp cận được. Thị trường xuất khẩu cũng có tác động tới loại hình công nghệ và kỹ năng mà các doanh nghiệp cần phát triển. Đôi khi toàn bộ các quy trình sản xuất cần phải được định hướng theo các yêu cầu chất lượng và thị hiếu của từng thị trường. Một cơ sở chế biến tôm mà chúng tôi tới thăm có các phòng riêng để chế biến tôm cho thị trường EU, Nhật và Mỹ. Mỗi phòng lắp đặt các loại thiết bị chế biến khác nhau và tôm được chế biến và đóng gói theo các cách đặc thù cho từng thị trường.

Chính cơ sở này đã quyết định xuất khẩu sang ba thị trường khác nhau như là một phần của chiến lược giảm thiểu rủi ro về cú sốc cầu hoặc các vụ kiện bán phá giá. Một doanh nghiệp thủy sản quyết định không xuất sang thị trường EU vì 'họ chỉ thích sản phẩm giá trị thấp'. Một số doanh nghiệp nói với chúng tôi rằng họ xuất khẩu sang các thị trường cụ thể vì họ đòi hỏi cao hơn, buộc doanh nghiệp phải duy trì tiêu chuẩn cao và phát triển các kỹ năng và quy trình cần có để có thể cạnh tranh được.

Các thị trường khác nhau cũng đòi hỏi các loại chứng chỉ khác nhau. Đôi khi chứng chỉ cũng không hoàn toàn cần thiết. Ví dụ, chứng chỉ SA8000 chứng nhận điều kiện làm việc đạt chuẩn. Theo một công ty thì 'chứng chỉ này không mang tính bắt buộc. Nhưng nếu có chứng chỉ, chúng tôi sẽ xây dựng được uy tín xã hội và có thể xuất khẩu dễ dàng'.

Công ty Dây Cáp Điện Việt Nam (Cadivi) có hợp đồng cung ứng sản phẩm cho một công ty Mỹ để phân phối ở Mỹ. Tuy nhiên, để Cadivi xuất khẩu hàng theo thương hiệu riêng của mình thì họ cần chứng chỉ để chứng minh rằng công ty sản xuất theo 'tiêu chuẩn yêu cầu'. Đối tác Mỹ của Cadivi trả 50% phí chứng nhận và 'còn sang giúp chúng tôi chuẩn bị các việc cần thiết để được chứng nhận. Ví dụ, gửi đúng sản phẩm sang Hong Kong để kiểm tra. Vì thế bây giờ chúng tôi không cần phải thuê tư vấn làm việc này'. Cadivi cho rằng để có chứng chỉ của EU thì sẽ khó hơn.

Trong quá trình cố gắng thiết lập vị thế của mình với tư cách công ty làm thuê phần mềm, FPT nhanh chóng nhận ra rằng họ chưa được bằng các hãng ở Ấn Độ và Trung Quốc. May mắn cho FPT là các khách hàng ban đầu vẫn trung thành với họ với điều kiện là FPT nâng cao tiêu chuẩn và phải lấy được chứng chỉ chứng tỏ điều đó. Họ đã đạt được điều này trong chưa đầy 4 năm.

#### Khung 18: Đòn bẩy học tập

Năm 1995 chính phủ Ấn Độ tài trợ một dự án giúp nông dân Việt Nam sản xuất lốp. Tổng Công ty Cao su, Geruco, được nhận tài trợ nhưng không thể sản xuất lốp được bởi vì 'Geruco chỉ trồng cây cao su chứ không biết gì về sản xuất lốp'. Dự án được chuyển sang cho Công ty Cao su Đà Nẵng (DRC) công ty này bắt đầu sản xuất lốp và sắm xe tải. Khi đã làm chủ được công nghệ họ bắt đầu sản xuất sắm lốp máy kéo. Năm 2004 DRC tiếp cận

Vinacomin, Tổng Công ty Than và Khoáng sản, và gợi ý sản xuất lốp xe chuyên dụng cho các xe tải khai khoáng của Việt Nam. Lúc bấy giờ Vinacomin đang có khó khăn khi nhập khẩu loại lốp đó và đồng ý cho DRC vay tiền để khởi sự dự án. Ngày nay DRC cung cấp lốp xe tải khai khoáng cho Vinacomin và đã bắt đầu xuất khẩu loại lốp chuyên dụng này. Doanh nghiệp này là nhà sản xuất duy nhất ở Đông Nam Á cung cấp loại lốp này.

### 3.2.3 Tiếp cận thị trường

Tích lũy các phương tiện để nâng cấp và sản xuất cho các thị trường xuất khẩu mới không phải là điều bảo đảm thành công. Mặc dù một doanh nghiệp có thể tự tin vào khả năng của mình, họ vẫn cần phải thuyết phục khách hàng tiềm năng. Với nhiều doanh nghiệp thì bước đầu tiên là cho mọi người thấy mình có thể làm gì. Một nghiên cứu gần đây cho thấy rằng các khách mua quốc tế có định kiến trước về năng lực của các nước khác nhau. Ví dụ, người ta tin rằng đồ may mặc có giá trị cao vẫn phải sản xuất ở Trung và Đông Âu do người mua ở châu Âu và Mỹ cho rằng 'năng lực của Trung Quốc không được tiên tiến cho lắm' (Berger 2005, p.X). Một số doanh nghiệp đã mô tả cho chúng tôi cách họ thuyết phục khách hàng tiềm năng rằng họ có thể phát triển các phương tiện để sản xuất các sản phẩm chất lượng tốt hơn và phức tạp hơn. Ví dụ, May Nhà Bè cử 'công nhân sang các xưởng may nước ngoài để quan sát và tìm hiểu nên mua loại thiết bị nào' để có thể chuyển sang sản xuất đồ vét. Làm như vậy một phần là vì 'ban đầu chuyển giao công nghệ có chi phí quá cao' nhưng cũng vì:

Nhiều công ty quốc tế lớn không tin tưởng rằng Việt Nam lại có một công ty có năng lực sản xuất đồ vét. Ngay cả bây giờ, một số người không tin tưởng chúng tôi. Đôi khi chuyển giao công nghệ còn ít tốn kém hơn và đỡ tốn thời gian. Tuy nhiên, chúng tôi quyết định gửi cán bộ ra nước ngoài trong thời gian đầu do sự thiếu tin tưởng này.

Một nhà quản lý kể cho chúng tôi câu chuyện của một doanh nghiệp may mặc mới thành lập ở gần đó phải chịu số phận mà Nhà Bè ban đầu đã e sợ. Doanh nghiệp này đã mua công nghệ và thiết bị mới nhất nhưng lại không tìm được khách hàng. Sau khi sang xem thấy nhà máy mới toanh, khách hàng tiềm năng thấy rằng doanh nghiệp này không có kinh nghiệm sản xuất và đi đặt hàng ở chỗ khác.

Để cung cấp khách hàng cho những nhà máy đóng tàu như Nam Triệu, Vinashin phải vượt qua vấn đề tương tự. Các công ty đóng tàu quốc tế phải được thuyết phục để tin rằng Việt Nam có khả năng đóng tàu trên 10.000 tấn là loại tàu lúc bấy giờ họ đang sản xuất. Vinashin đã đóng một con tàu mẫu, tàu Vinashin Sun, và chạy con tàu đó đi vòng quanh thế giới để gặp các khách hàng tiềm năng. Chuyến đi đã phô trương thanh thế của Việt Nam với tư cách một nước đóng tàu và giúp khởi động ngành công nghiệp này.

### 3.3 Lao động và kỹ năng

Năng lực của doanh nghiệp về việc nâng cấp hoạt động và dòng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu của các thị trường mới thì lại phụ thuộc vào chất lượng nguồn vốn con người mà doanh nghiệp có được. Lao động Việt Nam chăm làm và có học vấn tương đối tốt. Toyota Việt Nam xếp lao động Việt Nam trong loại dễ đào tạo thứ nhì trên thế giới sau Thổ Nhĩ Kỳ.<sup>23</sup> Một doanh nghiệp khác nói kỹ sư Việt Nam đang đạt được uy tín thế giới ngay trong công ty. Trong tất cả các liên doanh mà chúng tôi tới thăm, nhân viên Việt Nam nhanh chóng chiếm lĩnh các vị trí cao cấp nhất. Năm 1999 Hyundai Vinashin có 200 nhân viên Hàn Quốc. Hiện nay chỉ còn 70 và tới năm 2010 sẽ chỉ còn lại 10. Câu nói thường xuyên rằng lợi thế so sánh của Việt Nam nằm ở con người được kiểm chứng trong các cuộc phỏng vấn của chúng tôi với các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các công ty đa quốc gia lớn cung cấp các chương trình đào tạo lớn và tốn kém cho nhân viên của họ. Ví dụ, Hyundai Vinashin đào tạo công nhân của họ theo các chương trình được công nhận quốc tế và mỗi năm họ gửi 100 công nhân sang Hàn Quốc để lấy kinh nghiệm. Sau khi tính cả chi phát triển kỹ năng thì chi phí lao động cao hơn nhiều so với chi phí lương thuần túy.<sup>24</sup> Nhiều công ty chúng tôi nói chuyện tuyên bố rằng lao động có kỹ năng (và một

<sup>23</sup> Đào tạo công nhân Thái mất gấp đôi thời gian.

<sup>24</sup> Nếu tính tới cả những sự kém hiệu quả của việc sử dụng lao động không có đủ kỹ năng thì chi phí còn cao hơn nữa.

số kỹ sư, kỹ thuật viên và nhà quản lý) tuy 'có thì có nhưng đắt giá', ý họ muốn nói về chi phí đào tạo cao chứ không phải về lương.<sup>25</sup> Với phần lớn doanh nghiệp chi phí của việc xây dựng các chương trình đào tạo như các chương trình của các doanh nghiệp nước ngoài ở Việt Nam vượt quá khả năng của họ. VEAM giải thích:<sup>26</sup>

Họ [các liên doanh] có cách tiếp cận chuyên nghiệp, chính sách rõ ràng và ngân sách lớn. Dù chúng tôi học được nhiều điều nhưng chúng tôi không đủ tiền [cho những khóa đào tạo tương tự]. Ngân sách của họ rất lớn, và chúng tôi không có số kinh phí ấy. Nếu chi phí quá tốn kém thì chúng tôi sẽ không có lãi.

Phần lớn các doanh nghiệp và các Tổng Công ty chúng tôi phỏng vấn hiểu rằng tăng trưởng công nghiệp đòi hỏi phải phát triển kỹ năng. Vinatex nhấn mạnh tầm quan trọng của kỹ năng trong ngành may mặc:

Trước đây lao động là một trong những điểm mạnh của chúng tôi và là ưu thế cho các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, [sản xuất] chỉ dựa trên kỹ năng cơ bản, chủ yếu là của lao động nữ. Giờ đây, chúng tôi không cạnh tranh được về các sản phẩm chất lượng cao. Chúng tôi cần công nghệ và chúng tôi cần đào tạo công nhân. Với máy móc tiên tiến hơn chúng tôi cần lao động có thể lực khỏe hơn và có kỹ năng hơn. Chúng tôi cần tuyển lao động nam nhiều hơn [thế đấy, xin lỗi chị em].

Kỹ năng kỹ thuật và quản lý cũng quan trọng không kém:

Công nghệ dẹt ở Việt Nam còn thấp nhưng đó không phải là điều quan trọng nhất. Bí quyết và kinh nghiệm mới là chìa khóa. Chúng tôi có thể mua máy móc và nhà xưởng nhưng làm sao để sản phẩm đạt chuẩn mà giá vẫn thấp mới là vấn đề chính.

Không có lực lượng lao động đông đảo có đủ kỹ năng thì những nỗ lực nâng cấp và đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô sẽ chẳng có kết quả. Hai công ty, FPT và Bitis, và một Tổng Công ty, Vinashin, đang xây dựng trường đào tạo của riêng mình để cung cấp công nhân cần có cho việc mở rộng.<sup>27</sup> Vinashin cần 10.000 công nhân mới mỗi năm cũng như cán bộ quản lý và kỹ sư có trình độ:

Vì Vinashin đang phát triển nhanh, chất lượng nhân viên là một vấn đề then chốt. Chúng tôi may mắn vì lao động Việt Nam chăm chỉ, trẻ tuổi và có động cơ làm việc tốt. Tuy nhiên, đóng tàu là công việc theo kiểu dự án và chúng tôi thiếu các nhà quản lý dự án giỏi. Chúng tôi cần kiến thức về đóng tàu và quản lý dự án.

FPT tin rằng nếu ngành công nghiệp phần mềm muốn đạt chỉ tiêu 1 tỷ USD doanh thu vào năm 2010 thì sẽ cần tới 18.000 nhà lập trình. Hiện nay FPT sử dụng 1.800 nhà lập trình trên tổng số 6.000 nhà lập trình ở Việt Nam. Bitis cũng có những kế hoạch mở rộng đầy tham vọng, cần lao động có khả năng hoạt động một cách 'linh hoạt' khi công ty đáp ứng yêu cầu thay đổi của thị trường. Chúng tôi được cho biết rằng đào tạo là 'chuẩn bị cho tương lai lâu dài'. Nhưng những doanh nghiệp Việt Nam như Vinashin, FPT và cả Bitis phải cạnh tranh với những công ty ở các nước khác mà ở đó nhà nước họ cung cấp hỗ trợ nhiều hơn và hiệu quả hơn nhiều cho giáo dục cao học và dạy nghề. Điều này đặt các doanh nghiệp Việt Nam vào thế bất lợi cạnh tranh.

Với tư cách một Tổng Công ty, Vinashin chịu trách nhiệm về tất cả các nhà máy đóng tàu thuộc sở hữu của Vinashin và mục tiêu của Vinashin là cung cấp công nhân cho toàn ngành đóng tàu. Tuy nhiên, FPT và Bitis, không có nghĩa vụ với các doanh nghiệp khác trong ngành của họ. Lao động tốt nghiệp từ các trường của họ

<sup>25</sup> Câu hỏi này là nhằm xác định xem liệu tình trạng thiếu lao động có đẩy lương cao lên không.

<sup>26</sup> Xem Chú thích 19.

<sup>27</sup> Một số Tổng Công ty khác nói rằng họ đang hình thành các kế hoạch để làm như vậy.

sẽ được đào tạo những công nghệ và kỹ thuật mới nhất. Nhưng, cả FPT và Bitis đều hiểu rằng cần phải chấp nhận rủi ro mất lao động vào tay các đối thủ cạnh tranh. Nếu không họ sẽ mãi chỉ nhỏ bé và không có năng lực cạnh tranh.

Phần lớn các doanh nghiệp mà chúng tôi nói chuyện không muốn đảm nhận rủi ro này. Ngoài khả năng mất lao động vào tay đối thủ, họ còn nói với chúng tôi rằng để đảm bảo hiệu quả các trường dạy nghề phải đào tạo cho công nhân những công nghệ cập nhật trong ngành. Tuy nhiên, như nhiều nhà quản lý nói với chúng tôi, tại sao mỗi một doanh nghiệp lại phải có một trường dạy nghề? Thay vào đó, những doanh nghiệp này đào tạo ngay trong doanh nghiệp. Với phần lớn doanh nghiệp, đây là kiểu đào tạo ngay trong công việc bởi những cán bộ có kinh nghiệm hơn. Họ cũng sẽ có các khóa sau đại học và cao học dành cho kỹ sư, kỹ thuật viên và nhà quản lý vì các sinh viên tốt nghiệp đại học thiếu phần 'thực hành' và thường không được dạy những kỹ thuật mới nhất. Các doanh nghiệp sản xuất lớp mà chúng tôi nói chuyện đào tạo thêm khoảng 3-5 năm cho

các kỹ sư mới được tuyển dụng. Một trong các trung tâm đào tạo của Vinashin 'hợp tác với các trường đại học để tổ chức các khóa học dành cho kỹ sư ứng dụng. Trung tâm đào tạo phối hợp với Đại học Bách khoa Hà Nội. Mỗi năm, chúng tôi tổ chức khóa đào tạo cho khoảng 50 người... Sinh viên có thời gian thực tập ở trung tâm đào tạo'.

Các doanh nghiệp khác trong ngành thủy sản và một số doanh nghiệp sản xuất phụ tùng ô-tô và đồ kim khí đã thành lập các trường chuyên dạy nghề cho lao động. Tuy nhiên, các kỹ năng cần có chỉ là kỹ năng cơ bản. Một doanh nghiệp chế biến thủy sản định nghĩa lao động 'không có kỹ năng' là biết cách bỏ đầu tôm, 'có kỹ năng' là biết lột vỏ và bỏ đường chỉ. Tuy nhiên, theo lời của một cán bộ quản lý của một doanh nghiệp chế biến thủy sản thì:

Khi [lao động] ra khỏi trung tâm đào tạo thì họ chỉ có vài kiến thức chung. Ngay cả giáo viên cũng không có kiến thức thực tế vì trường thiếu thiết bị. Khi mới đến doanh nghiệp họ thậm chí không biết phân biệt các loại tôm. Thiết bị chế biến thủy sản đắt nên trường không

## Khung 19: Giáo dục là hàng hóa công cộng

Tất cả mọi doanh nghiệp đều phải quản lý rủi ro của việc mất lao động vào tay các đối thủ cạnh tranh. Một số doanh nghiệp Việt Nam đã thôi không cử cán bộ đi học nước ngoài lấy bằng kinh doanh hoặc các chuyên ngành khác nữa bởi vì khi họ về nước họ thường tìm được những việc làm có lương cao hơn. Vào cuối những năm 1990s một công ty may gửi công nhân sang Đức để học một khóa có cấp bằng về thiết kế. Người công nhân duy nhất trở về thì với tư cách chủ doanh nghiệp của chính anh ta để đặt hàng một lô sơ-mi. Cũng công ty này trước đây vẫn tổ chức khóa đào tạo hai năm cho công nhân. Tuy nhiên, khóa này có nội dung bao quát đầy đủ từ đầu chí cuối tới mức học xong công nhân bỏ sang làm cho các công ty khác với mức lương cao hơn hoặc thậm chí tự lập doanh nghiệp riêng. Giờ đây

công ty chỉ đào tạo từng khâu tách rời cho nhân viên.

Những trường hợp này minh họa cái giá mà nền kinh tế phải trả do thiếu hỗ trợ nhà nước về giáo dục. Vì các doanh nghiệp ít có khả năng thu hồi được mọi lợi ích từ việc đầu tư cho giáo dục đào tạo, họ không bao giờ đầu tư ở mức tối ưu cho cả xã hội. Hơn nữa, các doanh nghiệp sẽ có xu hướng đầu tư vào những kỹ năng nào không chuyển giao được và ít đầu tư những kỹ năng và nghiên cứu cơ bản. Chính phủ phải nhảy vào để nâng cao mức đầu tư chung dành cho giáo dục và nghiên cứu, nhất là tạo ra đủ số nhà khoa học, kỹ sư và nhà quản lý được đào tạo tốt để đáp ứng nhu cầu.



mua nổi. Trung tâm đào tạo sẽ gửi học viên tới đây để quan sát nhưng [chúng tôi] không thể đưa họ vào làm ngay vì họ có thể làm hỏng thiết bị hoặc sản phẩm. Chi phí đào tạo của chúng tôi mỗi năm đều tăng do những thay đổi mới về yêu cầu chất lượng khiến chúng tôi luôn phải cập nhật đào tạo.

Nỗi niềm của vị quản lý này cũng là nỗi niềm chung. Một người khác kể rằng 'chúng tôi phải đào tạo lại tất cả các nhân viên mới tuyển từ trường dạy nghề.' Không có doanh nghiệp nào hài lòng với kết quả đào tạo của trường dạy nghề hay trường đại học và họ đưa ra những lý do giống nhau. Trường không có những thiết bị hay công nghệ mới nhất, không thành thạo về các kỹ thuật hoặc quy trình mới nhất, giáo viên ít có kinh

nghiệm thực tế và kinh nghiệm họ có thì đã lỗi thời. Không có gì lạ khi các doanh nghiệp tự thành lập trường của riêng họ luôn nhấn mạnh 'đào tạo thực hành, thực tế và chuyên môn. Không lý thuyết'.

Nâng cấp thường có nghĩa là các doanh nghiệp phải phát triển các kỹ năng hoàn toàn mới. Các cán bộ quản lý, kỹ thuật viên và kỹ sư phải học các công nghệ mới. Để làm được điều này doanh nghiệp gửi lao động ra nước ngoài để học tập, tham quan các doanh nghiệp khác và học hỏi kỹ thuật sản xuất. Một doanh nghiệp gửi kỹ thuật viên và cán bộ quản lý đi nghiên cứu quy trình sản xuất ở Ấn Độ và tham gia các khóa học ngắn ở các trường đại học Nga. Một doanh nghiệp khác học tập kỹ thuật sản xuất may mặc của Ý.

## Khung 20: Lương bổng ở các doanh nghiệp nhà nước

Không có khả năng trả mức lương cạnh tranh đang là vấn đề rắc rối cho hầu hết các doanh nghiệp nhà nước và cả các công ty cổ phần mà nhà nước nắm đa số. Các doanh nghiệp nhà nước bắt buộc phải tuân theo thang lương và các quy định của nhà nước về việc trả thù lao cho cán bộ theo thâm niên công tác chứ không phải theo giá trị thị trường. Đôi khi những nhân viên vừa tốt nghiệp đại học giỏi nhất chỉ được 'trả bằng anh lái xe đã làm việc cho chúng tôi hai mươi năm'.

Ngay cả những doanh nghiệp mới cổ phần hóa bây giờ chịu sự điều chỉnh của Luật Doanh nghiệp cũng thấy ít có sự thay đổi về chuyện này:

Về nguyên tắc chúng tôi hoạt động theo Luật Doanh nghiệp nhưng vì nhà nước là chủ sở hữu duy nhất của công ty, nhà nước là người quyết định và đưa ra quy định để kiểm soát tiền vốn của nhà nước... Khó có thể thay đổi cơ cấu lương. Chúng tôi không thể trả lương cao như mong muốn nên rất khó giữ được nhân viên giỏi. Chúng tôi vẫn đang tuân theo những quy định như trước. Có thể quy định sẽ thay đổi nhưng còn phải chờ xem. Thay đổi là do

chính phủ và [cơ quan quản lý].

Tuy nhiên, các doanh nghiệp luôn có thể tìm cách đi vòng:

Để giữ được kỹ thuật viên và cán bộ giỏi, chúng tôi không tuân thủ theo quy định về lương do chính phủ quy định. Chúng tôi xem xét thị trường lao động để quyết định lương cho những người này. Bây giờ ở Việt Nam, nếu công ty muốn có lãi, thì phải vi phạm quy định về lương. Tất cả các công ty đều trả thêm cho nhân viên bằng cách thưởng nhân dịp Tết hoặc Quốc khánh 2-9. Một doanh nghiệp nhà nước phải kín đáo khi xử lý lương. Không thể công khai các khoản. Công ty nào cũng làm như vậy.

Phần lớn các nhà quản lý không muốn cho biết về chính sách thù lao thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên, họ đều nêu những khó khăn mà hệ thống gây ra và những doanh nghiệp năng động nhất không có cách nào khác ngoài những cách không chính thức để trả những mức lương cạnh tranh cho nhân viên giỏi.

## Khung 21: Kết hợp hoàn hảo giữa trẻ và già?

Người đưa ra những chiến lược được mô tả với chúng tôi là những nhà quản lý đã phục vụ lâu năm. Đa số các doanh nghiệp nhà nước và công ty cổ phần đều có những nhà quản lý ở vị trí lãnh đạo đã hơn 10 năm nay. Đa số doanh nghiệp thấy điều quan trọng là nhà quản lý phải 'hiểu rõ doanh nghiệp'. Vì thế các nhà quản lý ở đó đều được tuyển từ ngay trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chế biến thủy sản và may mặc thường có tỷ lệ cán bộ nữ nhiều hơn so với các doanh nghiệp khác là vì lý do này. Tuy nhiên, họ cũng nhận thức được hạn chế tiềm tàng của việc tuyển chọn

cán bộ quản lý cao cấp từ một tập hợp hạn chế những người tài:

Chúng tôi tuyển kỹ thuật viên mới từ các trường đại học có kiến thức lý thuyết và kỹ năng [công nghệ thông tin]. [Không giống như những nhà quản lý cấp cao và lớn tuổi] họ giỏi tiếng nước ngoài và có thể đọc các tài liệu kỹ thuật. Nhưng họ thiếu kinh nghiệm. Tuy nhiên, người già thì lại thiếu kỹ năng cho nên chúng tôi bổ khuyết lẫn nhau.

Sau đó các công nghệ và quy trình mới phải được phổ biến cho công nhân. Một số doanh nghiệp dật may đang chuyển địa điểm ra khỏi các thành phố ở Việt Nam. Thiết lập các xưởng sản xuất mới ở vùng nông thôn có nghĩa là phải đào tạo lực lượng lao động mới. Một doanh nghiệp xác định điều này đem lại cho họ một lợi thế rõ rệt so với các đối thủ: 'Chúng tôi có phương pháp riêng. Trong vòng một năm hoạt động, các cơ sở sản xuất của chúng tôi đã hòa vốn. Ấy là nhờ chúng tôi đã tiến hành chương trình đào tạo từ trước'.

Các kỹ năng mới bản thân chúng cũng có thể là những hoạt động mới. Ví dụ, một số doanh nghiệp đang cố gắng đem lại giá trị gia tăng cho doanh nghiệp bằng cách phát triển năng lực thiết kế. Tất cả đều phải thuê người nước ngoài, hoặc người Việt Nam được đào tạo ở nước ngoài. Hai công ty may gần đây đã thuê các nhà thiết kế để phát triển thương hiệu riêng cho công ty để bán ở Việt Nam và nước ngoài. Một công ty thuê một nhà thiết kế Pháp từ một công ty quốc tế hàng đầu. Công ty kia thuê một nhà thiết kế Việt kiều được đào tạo ở Mỹ:

Trong nhóm của tôi, năm ngoái chúng tôi thuê một cô Việt kiều Mỹ thiết kế sản phẩm, trả lương 2.000 USD một tháng. Cô ấy làm tốt. Chỉ với hai trợ lý, cô ấy có thể làm mọi thiết kế cho cả công ty.

Tiếc là nhiều doanh nghiệp chúng tôi nói chuyện đã trở nên quen với tiêu chuẩn của nhân viên mới tuyển từ các trường đại học và trường dạy nghề của Việt Nam, và coi phát triển kỹ năng là trách nhiệm của chính họ. Chỉ những doanh nghiệp lớn nhất mới có đủ khả năng xây dựng các trường cần có để đáp ứng kế hoạch tăng trưởng của họ. Tham vọng của các doanh nghiệp khác bị hạn chế bởi số lao động có kỹ năng, kỹ sư và kỹ thuật viên có trên thị trường và số người mà họ có thể đào tạo. Ngay cả ở đây họ cũng phải đối mặt với một tình huống tiến thoái lưỡng nan. Các doanh nghiệp mà nhà nước nắm sở hữu đa số khó có thể trả mức lương cạnh tranh và bị hạn chế về loại hình đào tạo mà họ có thể cung cấp. Điều này lại hạn chế nghiêm trọng những loại công nghệ và thiết bị mà họ có thể tiếp thụ và sử dụng, và vì thế ảnh hưởng tới các chiến lược mà họ có thể áp dụng.

Phần này thảo luận về việc chiến lược nâng cấp phụ thuộc nhiều vào năng lực của doanh nghiệp trong tiếp thu và tích hợp các công nghệ và quy trình sản xuất mới như thế nào. Điều này tùy thuộc vào tình hình tài chính và kỹ năng của lao động của doanh nghiệp. Phần tiếp theo đề cập tới các vấn đề chính sách nảy sinh từ đây.

## Khung 22: Giới

Khi hỏi các câu về lao động chúng tôi nhận được một loạt các câu trả lời về giới ở nơi làm việc. Những câu trích dẫn dưới đây có lẽ đặt định hướng để nghiên cứu thêm:

Chúng tôi có nhiều lao động nữ vì nhiều phụ nữ nộp đơn xin việc'.

Phụ nữ cẩn thận và chăm chỉ. Nên phụ nữ phù hợp với công việc này hơn'.

Chúng tôi cần lao động có kỹ năng tỷ mỹ. Nên dùng phụ nữ thì tốt hơn'.

Nếu không cần sức mạnh thì phụ nữ phù hợp hơn'.

Phụ nữ may khéo. Người xin việc thường là nữ, chứ không phải là nam, vì nam giới cho rằng dệt may là việc của nữ'.

Phụ nữ khéo tay, cẩn thận, kiên nhẫn và tỷ mỹ'.

Chế biến thủy sản cần sự kiên nhẫn và tay phải nhỏ và khéo để lựa tôm nên chúng tôi có nhiều lao động nữ hơn. Nếu không cẩn thận là đứt đuôi tôm'.

Trong lĩnh vực quản lý hành chính, quan hệ công chúng và tiếp thị chúng tôi có nhiều nữ hơn. Phần lớn các vị trí kỹ thuật là nam giới'.

[Tỷ lệ nam/ nữ tăng theo cấp quản lý] bởi vì khối lượng công việc tăng nên [chúng tôi cần] phải có nam giới nhiều hơn'.

Lao động của chúng tôi đến từ nhiều tỉnh khác nhau và nữ thì dễ quản lý hơn. Lao động nam thường hay gây vấn đề'.

Suốt một thời gian dài Việt Nam là nền kinh tế nông nghiệp. Phần lớn nam giới hành xử giống nông dân. Họ quen sống tự do và thoải mái, khó đưa họ vào khuôn phép kỷ luật'.

Phụ nữ làm việc toàn thời gian theo hợp đồng. Một số phụ nữ thích [làm nông nghiệp] hơn vì thời gian ngắn hơn và họ có thể vừa làm vừa hát trên đồng lúa'.

Một số nữ lao động rất vô kỷ luật. Phụ nữ thường làm vỡ hỏng nhiều hơn. Là do đặc tính

và do ghen'.

Nam giới mà hút thuốc thì có thể gây cháy cho nên họ là rủi ro lớn cho nhà máy'.

Chúng tôi cần thêm phụ nữ có trình độ, nhất là làm văn phòng và bán hàng. Nhưng như thế thì nam sẽ chịu sự quản lý của nữ. Điều này không dễ'.

20% lao động là lao động nam chuyên làm cắt và là. Phụ nữ thì chăm chỉ hơn và kiên nhẫn hơn. Họ rất tỷ mỹ. Nam giới thì lười. Các máy ép là hiện đại thường do nam điều khiển, chứ không phải nữ. [Để điều khiển máy này] công nhân phải cao, tối thiểu là 1,68m, nên phải là nam. Máy móc càng ngày càng tự động hóa nhiều hơn nên chúng tôi bố trí lại lao động. Nếu nữ cao hơn 1,68m thì họ đã đi làm người mẫu'.

Công nghệ nhiều hơn nên tỷ lệ nam so với nữ cũng tăng lên'.

Đây là sự cân bằng tự nhiên: nữ làm chế biến thủy sản và nam làm xây dựng. Khi lao động chủ yếu không có kỹ năng thì phân công lao động một cách tự nhiên như vậy. Chúng tôi không ưu tiên giới nào khi tuyển dụng'.

Chúng tôi cần cả nam và nữ trong nhà máy, nếu không năng suất sẽ không cao. Phải cân bằng âm dương'.

Chúng tôi bắt đầu tuyển nam giới nhưng không thành công lắm. Họ làm được việc, nhưng họ không ở lại lâu vì công việc nặng nhọc và vì các bà vợ ở Việt Nam yêu chồng nên không muốn họ phải làm vất vả nhiều giờ'.

Tổng Giám đốc thấy nhiều nam giới thất nghiệp. Chúng tôi là công ty chế biến thủy sản đầu tiên [chủ động] thuê nam giới. Tuy nhiên, nam giới thì lại vướng vào uống rượu hút thuốc. Số nam giới có trình độ lớp 11, 12 nhiều hơn là nữ. Nếu họ có học vấn cao hơn, họ sẽ học nhanh hơn. Nhưng trước hết phải đạt tiêu chuẩn: không hút thuốc, đạo đức tốt'.









## 4

### Các vấn đề chính sách

Cạnh tranh đi liền với các cơ hội mới. Đây là giai đoạn then chốt đối với sự phát triển của ngành công nghiệp Việt Nam. Chúng tôi thấy rằng các doanh nghiệp Việt Nam đang đáp ứng, đôi khi theo những cách bất ngờ. Các nhà sản xuất Mỹ cáo buộc các doanh nghiệp thủy sản Việt Nam bán phá giá có lẽ không ngờ được phản ứng của họ sẽ là chiến dịch sản xuất hiệu quả hơn và cắt giảm chi phí. Có cả chiến lược chuyển sang những sản phẩm phức tạp hơn có giá trị cao hơn và đa dạng hóa sang các hoạt động mới hoặc liên quan. Các doanh nghiệp đang thiết lập và củng cố thương hiệu, mở rộng kênh phân phối và tiến vào các thị trường mới.

Chúng tôi cũng nhận thấy nhiều doanh nghiệp đang tìm kiếm lợi nhuận từ các đầu tư mang tính đầu cơ. Nhiều trong số các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam tỏ ra không thể cưỡng nổi sức hút của thị trường vốn đang phát triển, giá đất đang lên và ngành bất động sản đang bùng nổ. Chiến lược này bản thân nó không phải là vấn đề. Doanh nghiệp mà có lợi nhuận thì là điều tốt cho nền kinh tế. Nếu mảng kinh doanh cốt lõi lại không đem lại nhiều lợi nhuận, thì việc sử dụng lợi nhuận từ đầu cơ để cấp vốn cho việc mở rộng và nâng cấp mảng kinh doanh cốt lõi có thể là một chiến lược khả dĩ. Nếu

lợi nhuận được tái đầu tư vào những mảng kinh doanh cốt lõi hoặc những lĩnh vực khác có tiềm năng tăng năng suất và tạo việc làm thì một chiến lược như vậy sẽ đem lại lợi ích cho nền kinh tế. Tuy nhiên, chiến lược này lại dựa trên giả định rằng thị trường bất động sản và thị trường chứng khoán sẽ tiếp tục ổn định và tăng trưởng. Việc dựa vào những khoản đầu cơ như nguồn lợi nhuận chủ chốt làm tăng độ phơi nhiễm rủi ro của các doanh nghiệp này. Nó còn đặt ra vấn đề là các cơ quan nhà nước có thể phải đứng ra cứu các công ty này trong trường hợp thị trường sụt giảm.

Những doanh nghiệp nào chọn chiến lược nâng cấp hoạt động và dây chuyền sản phẩm hoặc phát triển thị trường xuất khẩu cần công nghệ, thiết bị, kỹ năng mới và năng lực để tiếp thị sản phẩm. Một số doanh nghiệp đơn giản là đã lựa chọn sai lầm, đọc nhầm các tín hiệu thị trường hoặc đánh giá nhầm năng lực của chính họ. Tuy nhiên, mẫu điều tra của chúng tôi gồm một số doanh nghiệp thành công nhất của Việt Nam và chúng tôi chỉ gặp vài công ty rõ ràng đang thất bại. Phần lớn các doanh nghiệp trong điều tra của chúng tôi mà quyết định nâng cấp hoặc mở rộng thị phần đều đã gặp phải một loạt trở ngại, và không phải tất cả họ đều vượt qua được. Dù



chúng tôi phỏng vấn các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam, nhiều vấn đề họ nêu có tính phổ biến đối với cả các doanh nghiệp cỡ trung đang tìm cách tăng trưởng thành các doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh trong khu vực.

Một số doanh nghiệp rõ ràng đã thu được lợi ích từ việc hợp tác với các công ty nước ngoài, trong nước hoặc cơ quan nhà nước. Một số các Tổng Công ty đã đem lại cho doanh nghiệp tiếp cận thị trường, công nghệ và chuyên môn họ không thể tự mình có được. Một số doanh nghiệp phối hợp với các doanh nghiệp trong nước khác để học hỏi về các quy trình sản xuất mới. Mặc dù chúng tôi thấy liên doanh không phải là mô hình tiêu chuẩn vai trò của các bên tham gia có sự khác biệt và lợi ích của doanh nghiệp trong nước trong liên doanh cũng vậy một số doanh nghiệp Việt Nam đã tìm đến đối tác nước ngoài để tranh thủ kỹ năng, chuyên môn và tiếp cận thị trường. Tuy nhiên, ngoài các Tổng Công ty ra, chúng tôi thấy ít có doanh nghiệp nào có được lợi ích từ hỗ trợ có tổ chức của nhà nước. Các viện nghiên cứu được nhà nước cấp vốn chỉ phát huy tác dụng ở những lĩnh vực không được tiên tiến cho lắm về công nghệ bởi vì họ chủ yếu thiên về các sản phẩm nông nghiệp như phân bón và cao su. Ít doanh nghiệp nào nói rằng họ được hỗ trợ nhiều bởi các cơ quan nhà nước được chỉ định khi họ cố gắng tiến vào và mở rộng các thị trường xuất khẩu. Cách hiệu quả nhất dường như là dựa vào các phái đoàn cao cấp của nhà nước.

Tầm quan trọng của sự hợp tác đối với các doanh nghiệp thành công hơn ở Việt Nam cho thấy rằng doanh nghiệp sẽ thuận lợi hơn nếu như họ không phải hoạt động một mình. Trong một số trường hợp, động cơ thị trường và các thỏa thuận tự nguyện đã đủ để thúc đẩy các doanh nghiệp hợp tác với nhau. Tuy nhiên, lợi ích của quy mô và việc nhà nước định hướng phát triển ngành là rõ rệt. Điều này rõ nhất trong lĩnh vực kỹ năng và vốn con người. Nhiều doanh nghiệp bị hạn chế về năng lực nâng cấp do chất lượng lao động thấp. Hệ thống trường đại học đã không thành công (trừ vài ngoại lệ)

trong việc cung cấp hỗ trợ theo nhu cầu cho doanh nghiệp, cả về nghiên cứu chuyên môn khoa học công nghệ cũng như về việc cung cấp sinh viên tốt nghiệp được đào tạo đến nơi đến chốn. Khi các doanh nghiệp mô tả quá trình nâng cấp các hoạt động và cải thiện năng suất họ nhấn mạnh vai trò của kỹ sư và kỹ thuật viên cũng như tầm quan trọng của lực lượng lao động có kỹ năng. Trong khi tất cả các doanh nghiệp đều ca ngợi chất lượng của lao động Việt Nam, ít doanh nghiệp khen chất lượng giáo dục mà những lao động này có được. Cùng lắm thì những người mới tuyển giỏi về lý thuyết. Không ai trong số họ cập nhật về kỹ thuật hay công nghệ. Không ai có kinh nghiệm thực tế. Tất cả các doanh nghiệp được phỏng vấn đều đang đầu tư cho nhân lực và một số doanh nghiệp và tập đoàn đang thành lập các trung tâm và trường đại học riêng của họ để nâng cấp kỹ năng và năng lực cho lực lượng lao động của họ. Những doanh nghiệp này chấp nhận chuyện họ sẽ không hấp thụ được hết những lợi ích của những đầu tư này. Tuy nhiên, gần như tất cả các doanh nghiệp đều tin rằng sự phát triển hiện tại và tương lai của họ phụ thuộc vào lao động của họ. Một nhà quản lý phát biểu:

Chúng tôi phải xây dựng nguồn nhân lực và phát triển kỹ năng để tập trung vào thiết kế và dịch vụ, hai mảng này đòi hỏi nhiều kỹ năng hơn vì thế có giá cao hơn và tạo điều kiện đa dạng hóa sản phẩm.

Ngay cả các doanh nghiệp trong những ngành công nghệ tương đối thấp như thủy sản và may mặc cũng kêu ca về việc đào tạo lao động ở trường dạy nghề của nhà nước.

Có những hạn chế đối với những trường đào tạo dạy nghề và trường đại học có thể cung cấp cho sinh viên tốt nghiệp. Tất cả các doanh nghiệp đều có các quy trình và công nghệ đặc thù riêng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp sẽ có lợi nếu có được một nguồn cung cấp công nhân, kỹ thuật viên và nhà quản lý có kỹ năng ngang với trình độ của các đối thủ cạnh tranh ở các nước

trong khu vực. Với một lực lượng lao động như vậy các doanh nghiệp sẽ có thể phát triển các hoạt động mới, cải thiện hiệu quả sản xuất và đáp ứng những thay đổi trong điều kiện thị trường.

Phát hiện này không chỉ đúng với các doanh nghiệp lớn hiện nay ở Việt Nam. Đã có nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ có tiềm năng cung ứng cho các doanh nghiệp nước ngoài đang đầu tư ở Việt Nam và doanh nghiệp ở các nước khác. Tuy nhiên, những doanh nghiệp này phải đối phó với cùng những thách thức của các doanh nghiệp lớn. Họ cần đáp ứng các yêu cầu về chất lượng và quy mô của các khách hàng đa quốc gia lớn và thị trường xuất khẩu. Họ cần tiếp thu và sử dụng công nghệ tiên tiến hơn. Họ cần chứng tỏ cho thế giới biết rằng họ có thể làm được điều đó.

Điều tra của chúng tôi chỉ ra một số lĩnh vực chính sách cần chú ý xử lý ngay nếu Việt Nam muốn đạt được mục tiêu trở thành một nước công nghiệp hóa vào năm 2020. Chính phủ Việt Nam có thể hỗ trợ quá trình này theo những cách sau:

*Khuyến khích đầu tư vào các lĩnh vực có năng suất cao.* Các nước công nghiệp hóa thành công ở Đông Á đều kiểm soát các cơ hội đầu tư, ví dụ Hàn Quốc (Amsden 1989) và Đài Loan (Wade 1990). Đầu tư lấy đi nguồn vốn khan hiếm từ những đầu tư nâng cao năng suất để đổ vào những hoạt động hứa hẹn lãi nhanh. Mặc dù người ta nói nhiều về chính sách 'đưa ra giá sai' của Hàn Quốc nhưng mục tiêu chung của chính sách vẫn là khuyến khích các ngành công nghiệp chế tạo. Ở Đài Loan, thuế lãi vốn cao đánh vào việc bán bất động sản và biên thuế cao áp dụng cho những nhóm thuế cao nhất hạn chế khả năng tích lũy của cải qua đầu tư bất động sản.

Bằng chứng từ các nước khác cũng cho thấy rằng các nền kinh tế thu được lợi ích từ việc học hỏi trong từng doanh nghiệp và ngành cùng với sự nâng cấp dần về công nghệ và kỹ năng (Lall 1992). Nhiều doanh nghiệp được phỏng vấn trong điều tra của

chúng tôi là bằng chứng ủng hộ quan sát này. Họ đã đạt tới trình độ hiện tại và có được thu nhập như thế vì họ đã nỗ lực để làm ăn trên những thị trường cạnh tranh hơn nhưng cũng có mức đền bù thỏa đáng hơn. Cùng với thời gian họ đã phát triển được các kỹ năng cần thiết về kỹ thuật, tổ chức và tiếp thị. Tuy nhiên, đầu tư vào các phương tiện để cạnh tranh trong các hoạt động tiên tiến hơn đòi hỏi phải có thời gian và sự kiên trì. Lãi thu được từ đầu tư bất động sản có vẻ hấp dẫn hơn trong môi trường hiện tại. Nguy cơ là doanh nghiệp và cả ngành đang bỏ qua việc tích lũy kỹ năng, công nghệ, kinh nghiệm, và thị phần. Điều này đang xảy ra đồng thời với những cam kết WTO đang được áp dụng dần, dỡ bỏ phần lớn các yếu tố bảo hộ còn lại. Bây giờ là thời điểm cần đầu tư vào những lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp.

Nhà nước có thể khuyến khích các doanh nghiệp trong nước đầu tư vào các lĩnh vực cốt lõi bằng cách cản trở đầu tư trên thị trường bất động sản và tài chính, ví dụ áp dụng thuế đất và thuế lãi vốn. Nhà nước cũng có thể tạo động cơ để doanh nghiệp tái đầu tư lãi từ những đầu tư như vậy vào những lĩnh vực làm tăng năng suất cho ngành công nghiệp và tạo việc làm.

*Cung cấp lực lượng lao động có học vấn và được đào tạo tốt cho các doanh nghiệp.* Năng lực để chuyển sang những sản phẩm phức tạp hơn có giá trị cao hơn phụ thuộc nhiều vào khả năng tiếp thụ và tích hợp các công nghệ và quy trình sản xuất mới. Điều này lại phụ thuộc vào kỹ năng và đào tạo của lao động trong doanh nghiệp. Với nhiều doanh nghiệp, tình trạng thiếu lao động có kỹ năng là sự thất bại của thị trường. Hệ thống giáo dục không cung cấp cho các doanh nghiệp chất lượng lao động mà họ cần. Chính phủ có thể hỗ trợ doanh nghiệp bằng cách cung cấp cho sinh viên, nhất là kỹ sư và nhà khoa học, chất lượng giáo dục ngang với chất lượng giáo dục ở các nước đối thủ của Việt Nam. Những doanh nghiệp nào có khả năng chi trả để tự đào tạo đã chứng minh được rằng lao động Việt Nam học nhanh và hiệu quả. Tuy

nhiên, phần lớn các doanh nghiệp không có đủ khả năng tài chính để tự trang bị các kỹ năng cơ bản cho công nhân của họ hay tự tiến hành nghiên cứu cơ bản. Toàn ngành sẽ khó có thể phát triển nếu không có đủ nguồn cung lao động có kỹ năng. Hơn nữa, cải thiện hệ thống giáo dục, nhất là các trường đại học và trường dạy nghề, không chỉ đem lại lợi ích cho những doanh nghiệp lớn nhất bởi vì giáo dục là một hàng hóa công cộng. Lợi ích đó cũng được đem lại cho các doanh nghiệp nhỏ hơn và cho toàn bộ nền kinh tế nói chung.

*Dỡ bỏ hạn chế lương đối với các công ty có cổ phần của nhà nước.* Tất cả các doanh nghiệp nên có khả năng trả các mức lương cạnh tranh, và doanh nghiệp nhà nước không nên là ngoại lệ.

*Hỗ trợ các doanh nghiệp tiến vào và mở rộng trong các thị trường xuất khẩu.* Từng doanh nghiệp riêng lẻ đã nỗ lực để thiết lập

vị trí của mình trên các thị trường nước ngoài. Thành công của một số Tổng Công ty như Vinashin và một số doanh nghiệp đã xây dựng được quan hệ với nước ngoài sau những chuyến công du cấp nhà nước chứng tỏ nhà nước có vai trò ở đây. Các hiệp hội ngành cũng đang đóng vai trò ngày một quan trọng hơn trong việc cung cấp thông tin về giá cả thế giới và tổ chức các hội nghị, hội thảo khu vực và các diễn đàn khác để kết nối các doanh nghiệp Việt Nam với các khách hàng tiềm năng ở nước ngoài. Tuy nhiên, cần phải làm nhiều hơn nữa, nhất là ở ngay trong các thị trường xuất khẩu. Chính phủ có thể tăng hiệu quả của các đại diện ở nước ngoài để nâng cao thanh thế của các ngành công nghiệp Việt Nam nói chung. Chính phủ cũng có thể hỗ trợ cho các doanh nghiệp đang cố gắng đáp ứng các quy định và tiêu chuẩn cụ thể của từng thị trường. Chi phí của việc này có thể khá tốn kém đến mức cản trở các doanh nghiệp mở rộng.



## Kết luận

Cải thiện năng suất và nâng cao hiệu quả ở các doanh nghiệp lớn trong nước có ý nghĩa then chốt đối với năng lực cạnh tranh của Việt Nam. Các doanh nghiệp lớn có khả năng tốt hơn để đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô và phạm vi một yếu tố góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế. Họ cũng đầu tư nhiều hơn vào việc tiếp thu và phát triển công nghệ và sản phẩm. Nhu cầu của các doanh nghiệp lớn về cơ sở hạ tầng, vốn và lao động kỹ năng là rất lớn và thường có tác động lan tỏa sang các bộ phận khác của nền kinh tế. Việt Nam chỉ có thể đạt được mục tiêu trở thành nước công nghiệp hóa vào năm 2020 nếu các doanh nghiệp lớn thành công.

Chúng tôi đã chứng minh rằng các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam là lớn so với các doanh nghiệp khác ở Việt Nam, mặc dù họ chỉ nhỉnh hơn một chút so với định nghĩa quốc tế về doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tuy nhiên, cho dù thuộc hình thức sở hữu gì nhà nước, tư nhân, nước ngoài hay thuộc ngành gì, các doanh nghiệp Top 200 chiếm một tỷ lệ lớn về lao động, tài sản, doanh thu và thuế của cả nền kinh tế. Trong một số trường hợp, các doanh nghiệp lớn nhất chiếm *toàn* ngành. Trong danh sách Top 200, gần một nửa các doanh nghiệp chế tạo lớn nhất có sở hữu 100% nước ngoài.

Cạnh tranh nhiều hơn đã buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải thích nghi và đáp ứng. Chúng tôi thấy rằng các nhà quản lý của các doanh nghiệp và tập đoàn doanh nghiệp Việt Nam phải quyết định làm thế nào để lèo lái trong một thời kỳ mới với nhiều cơ hội và sự bất trắc hơn. Chiến lược mà họ chọn được dựa trên quan niệm về mức độ lợi nhuận của các thị trường khác nhau và năng lực của doanh nghiệp để cạnh tranh, mà điều này thì phụ thuộc vào năng lực của họ để sản xuất với mức chi phí, quy mô và chất lượng cần có. Các doanh nghiệp mà chúng tôi phỏng vấn mô tả ba chiến lược chủ chốt: nâng cấp hoạt động kinh doanh cốt lõi, mở rộng thị trường xuất khẩu, và đa dạng hóa sang các lĩnh vực kinh doanh mới, thường là bất động sản, du lịch và đầu tư vào thị trường vốn mới nổi lên ở Việt Nam. Những chiến lược này không loại trừ lẫn nhau và nhiều doanh nghiệp cùng lúc theo đuổi cả ba chiến lược.

Các thị trường tài sản đang phát triển, giá đất tăng cao và ngành bất động sản đang bùng nổ tỏ ra hấp dẫn đối với nhiều doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam. Một chiến lược như vậy không nhất thiết có vấn đề. Doanh nghiệp mà có lợi nhuận thì là điều tốt cho nền kinh tế. Nếu lợi nhuận được tái đầu tư vào những mảng kinh doanh cốt lõi

hoặc những lĩnh vực khác có tiềm năng tăng năng suất và tạo việc làm thì một chiến lược như vậy sẽ đem lại lợi ích cho nền kinh tế. Tuy nhiên, chiến lược này lại dựa trên giả định rằng thị trường bất động sản và thị trường chứng khoán sẽ tiếp tục ổn định và tăng trưởng. Việc dựa vào những khoản đầu cơ làm nguồn lợi nhuận chủ chốt làm tăng mức phơi nhiễm rủi ro của các doanh nghiệp này. Nó còn đặt ra vấn đề là các cơ quan nhà nước có thể phải đứng ra cứu giúp các công ty này trong trường hợp thị trường sụt giảm.

Với những doanh nghiệp đang đầu tư để thu được thêm giá trị trong các mảng kinh doanh cốt lõi của họ, có thể tìm thấy lợi nhuận trong việc phát triển các kỹ năng và công nghệ. Tuy nhiên, công nghệ thì tốn kém và khó nắm bắt, công nhân cần phải được đào tạo và thị trường cần phải được hiểu rõ. Năng lực nâng cấp phụ thuộc nhiều vào năng lực tiếp thu và tích hợp các công nghệ và quy trình sản xuất mới. Điều này lại phụ thuộc nhiều vào kỹ năng của lực lượng

lao động trong doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp tỏ ra không hài lòng về các kỹ năng và đào tạo mà các trường đại học và trường dạy nghề ở Việt Nam cung cấp. Họ buộc phải gánh vác chi phí của việc tự mình lo cải tiến kỹ năng cho lao động của họ, và gánh nặng này đang cản trở một số doanh nghiệp chuyển sang những lĩnh vực đòi hỏi nhiều kỹ năng hơn.

Những lĩnh vực nêu trên nổi lên từ các cuộc phỏng vấn của chúng tôi nhà là các vấn đề chính sách để chính phủ xử lý. Chính phủ có thể khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư vào các lĩnh vực cốt lõi của doanh nghiệp bằng cách hãm bớt những hoạt động đầu cơ về bất động sản và thị trường tài chính. Ngoài ra, chính phủ có thể hỗ trợ doanh nghiệp có được lao động có kỹ năng bằng cách cải tiến chất lượng của các trường đại học và trường dạy nghề. Giải quyết những vấn đề này sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam tăng trưởng và phát triển, góp phần duy trì sự tăng trưởng của cả nền kinh tế nói chung.





## Tài liệu tham khảo

Amsden, Alice (1989) *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialisation Người khổng lồ tiếp theo của châu Á: Hàn quốc và công nghiệp hóa muộn*, New York: Oxford University Press.

Amsden, Alice (2004) 'Understanding the How To of Technological Change for Growth' 'Hiểu về cách thức sử dụng thay đổi công nghệ để phục vụ cho sự tăng trưởng', bài trình bày tại hội thảo của Ngân hàng Thế giới do Đơn vị Chính sách Kinh tế thuộc ban Quản lý Kinh tế và Giảm Nghèo (PREM) và chương trình Kiến thức để Phát triển (K4D) chủ trì, Washington, D.C., 23 tháng Sáu,

<http://info.worldbank.org/etools/Bspan/PresentationView.asp?PID=1255&EID=620#RM>.

Berger, Suzanne (2005) *How We Compete: What Companies Around the World are Doing to Make It in Today's Global Economy Chúng ta cạnh tranh như thế nào: các công ty trên khắp thế giới đang làm gì để thành công trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay*, phối hợp với Trung tâm Hoạt động Công nghiệp của Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), New York: Currency Doubleday.

Blagov, Sergei (2006) 'A long goodbye for Vietsovpetro' 'Đã biệt Vietsovpetro', Thời báo châu Á Trực tuyến, 1 tháng Tư. [http://www.atimes.com/atimes/Southeast\\_Asia/HD01Ae04.html](http://www.atimes.com/atimes/Southeast_Asia/HD01Ae04.html).

Dang Phong (Đặng Phong) và Melanie Beresford (1998) *Authority Relations and Economic Decision-making in Vietnam: An Historical Perspective Quan hệ thẩm quyền và quyết định kinh tế ở Việt Nam*, Copenhagen: Nhà xuất bản Viện Bắc Âu Nghiên cứu châu Á (Nordic Institute of Asian Studies - NIAS).

Dapice, David (2003) 'Vietnam's Economy: Success Story or Weird Dualism? A SWOT Analysis' 'Nền kinh tế Việt Nam: câu chuyện thành công hay thuyết nhị nguyên kỳ quặc? Một phân tích SWOT', báo cáo đặc biệt cho Chương trình Phát triển Liên hợp quốc và Ban Nghiên cứu của Thủ tướng, Hà Nội, tháng Sáu.

Fforde, Adam (1994) *Vietnam: Economic Commentary & Analysis No. 5 Việt Nam: bình luận & phân tích kinh tế số 5*, Công ty trách nhiệm hữu hạn Aduki Pty. Ltd.

Fforde, Adam (1995) *Vietnam: Economic Commentary & Analysis No. 7 Việt Nam: bình luận & phân tích kinh tế số 7*, Công ty trách nhiệm hữu hạn Aduki Pty. Ltd.

Fforde, Adam và Stefan de Vylder (1988) *An Economy in Transition Một nền kinh tế chuyển đổi*, Stockholm: Cơ quan Phát triển Quốc tế Thụy điển (SIDA).

Fforde, Adam và Stefan de Vylder (1996) *From Plan to Market: The Economic Transition in Vietnam Từ kế hoạch hóa sang thị trường: chuyển đổi kinh tế ở Việt Nam*, Boulder: Westview Press.

General Statistics Office Tổng Cục Thống kê (GSO) (2007) *The Real Situation of Enterprises Through the Results of Surveys Conducted in 2004, 2005, 2006 Thực trạng doanh nghiệp từ kết quả điều tra các năm 2004, 2005, 2006*, Hà Nội: Nhà xuất bản thống kê.

International Monetary Fund Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) (2006) 'Vietnam: Statistical Appendix' 'Việt Nam: Phụ lục Thống kê, Báo cáo Quốc gia của IMF số 06/423, tháng Mười Một.

Jammal, Yahya, Dương Trí Thắng và Phạm Đình Thúc (2006) 'Vietnam Annual Enterprise Survey' "Điều tra doanh nghiệp hàng năm ở Việt Nam, báo cáo của dự án GSO/UNDP/DFID 00040722 'Hỗ trợ theo dõi phát triển kinh tế xã hội', Hà Nội, tháng Bảy.

Lall, Sanjaya (1992) 'Technological Capabilities and Industrialisation' "Năng lực công nghệ và công nghiệp hóa", *World Development Phát triển Thế giới*, quyển 20, số 2, trang 165-186.

Ministry of Trade Bộ Thương Mại (2007) 'Vietnam Business Directory' 'Danh bạ doanh nghiệp Việt Nam', Trung tâm thông tin thương mại Việt Nam, [http://asemconnectvietnam.gov.vn/Companies/Ministries.aspx?bo\\_id=11](http://asemconnectvietnam.gov.vn/Companies/Ministries.aspx?bo_id=11).

Marukawa, Tomoo (1999) 'Vietnam's General Corporations: Their Outline and a Comparison with Chinese Industrial Groups' 'Các tổng công ty của Việt Nam: sơ lược và so sánh với các tập đoàn công nghiệp của Trung Quốc', Bộ Kế hoạch Đầu tư (MPI) và Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật bản (JICA), *Follow-up Study for the Economic Development Policy in the Transition toward a Market-oriented Economy in Vietnam Nghiên cứu nối tiếp về chính sách phát triển kinh tế trong quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế định hướng thị trường ở Việt Nam*, quyển 1: 'General Commentary/Industry and Trade' 'Nhận xét chung/Công nghiệp và thương mại', tháng Chạp.

Packard, Lê Anh Tú (2004) 'The Diagnostic Audit of Vietnam's State Enterprises: Final Policy Paper' 'Kiểm toán chẩn đoán về các doanh nghiệp nhà nước của Việt Nam: Tài liệu chính sách cuối cùng', chuẩn bị cho Vụ Tài chính Doanh nghiệp, Bộ Tài chính, bản thảo lần hai, tháng Ba.

United Nations Development Programme Chương trình Phát triển Liên hợp quốc (UNDP) (2006a) 'The State as Investor: Equitisation, Privatisation and the Transformation of SOEs in Vietnam' 'Nhà nước đầu tư: cổ phần hóa, tư nhân hóa và chuyển đổi các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam', Tài liệu đối thoại chính sách UNDP Việt Nam 2006/3, Hà Nội, tháng Mười.

United Nations Development Programme Chương trình Phát triển Liên hợp quốc (UNDP) (2006b) 'Discretionary Rules: Anti-Dumping và Vietnam's Non-Market Economy Status' 'Quy tắc tùy tiện: chống bán phá giá và quy chế nền kinh tế phi thị trường của Việt Nam', Tài liệu đối thoại chính sách UNDP Việt Nam 2006/4, Hà Nội, tháng Mười Một.

United States Commercial Service Thương vụ Mỹ (USCS) (2004) 'Market Brief Vietnam: Offshore Oil and Gas Equipment and Services' 'Tóm tắt thị trường Việt Nam: thiết bị và dịch vụ dầu khí xa bờ', Bộ Thương mại Mỹ, thành phố Hồ Chí Minh, tháng Chín.

Van Arkadie, Brian và Raymond Mallon (2003) *Vietnam: a transition tiger? Việt Nam: con hổ chuyển đổi?*, Đại học Quốc gia Ô-xtrây-li-a: nhà xuất bản châu Á Thái Bình Dương.

Vietnam Development Forum Diễn đàn Phát triển Việt Nam (VDF) (2006) 'VDF Report: Supporting Industries in Vietnam from the Perspective of Japanese Manufacturing Firms' 'Báo cáo VDF: Hỗ trợ các ngành công nghiệp ở Việt Nam nhìn từ góc độ các doanh nghiệp chế tạo Nhật bản, Bình luận chính sách Diễn đàn Phát triển Việt Nam số 2, Hà Nội, tháng Sáu.

Wade, Robert (1990) *Governing the Market: Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialisation Điều khiển thị trường: lý thuyết kinh tế và vai trò của chính phủ trong quá trình công nghiệp hóa ở Đông Á*, Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Webster, Leila và Markus Taussig (1999) 'Vietnam's Under-Sized Engine: A Survey of 95 Larger Private Manufacturers' 'Động cơ hạt cỡ của Việt Nam: Điều tra 95 doanh nghiệp chế tạo lớn của tư nhân', tài liệu thảo luận số 8 về khu vực tư nhân trong khuôn khổ Chương trình Phát triển Khu vực Tư nhân (MPDF), Hà Nội, tháng Sáu.

World Bank Ngân hàng Thế giới (2005) *Vietnam Development Report 2006: Business Báo cáo Phát triển Việt Nam 2006: Kinh doanh*, Báo cáo chung của các nhà tài trợ trước cuộc họp Nhóm Tư vấn Việt Nam, Hà Nội, tháng Chạp.



## Phụ lục 1: Danh sách Top 200 Việt Nam

Thứ tự	Tên doanh nghiệp
1	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam
2	Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam
3	Tổng Công ty Điện lực Việt Nam
4	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam
5	Xí nghiệp Liên doanh Dầu Khí Việt Xô
6	Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam
7	Công ty TNHH Pouyen Việt Nam
8	Tổng Công ty Bảo hiểm Việt Nam
9	Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh
10	Tổng Công ty Viễn thông Quân đội
11	Tổng Công ty Đường Sắt Việt Nam
12	Công ty Gang Thép Thái Nguyên
13	Công ty TNHH Canon Việt Nam
14	Công ty Cổ phần Phát triển Đầu tư Công nghệ FPT
15	Công ty Sữa Việt Nam
16	Công ty Thép miền Nam
17	Công ty Thông tin Di động
18	Công ty TNHH Công nghiệp Tae Kwang Vina
19	Văn phòng Tổng Công ty Giấy Việt Nam
20	Công ty TNHH Sản phẩm Máy tính Fujitsu Việt Nam
21	Công ty TNHH Gia súc Việt Nam
22	Công ty Pouchen Việt Nam
23	Nhà máy Thuốc lá Sài Gòn
24	Bảo hiểm Nhân thọ Việt Nam
25	Công ty Honda Việt Nam
26	Công ty TNHH Chang Shin
27	Công ty TNHH Nhà máy Tàu biển Hyundai Vinashin
28	Bảo hiểm Việt Nam
29	Công ty TNHH Nidec Tosok Việt Nam
30	Công ty Dịch vụ Kỹ thuật Dầu Khí
31	Công ty TNHH Phụ tùng Ô-tô Xe Máy Furukawa
32	Công ty Đầu tư Xây dựng và Xuất Nhập khẩu Việt Nam (Constrexim)
33	Công ty TNHH Hwa Seung Vina
34	Công ty Vedan Việt Nam

- 35 Công ty TNHH Yazaki EDS Việt Nam
- 36 Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn
- 37 Công ty Cao su Dầu Tiếng
- 38 Công ty May Việt Tiến
- 39 Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Thương Tín
- 40 Công ty Cao su Đồng Nai
- 41 Tổng Công ty Hàng Không Việt Nam
- 42 Văn phòng Tổng Công ty Vận tải Hà Nội
- 43 Công ty TNHH Dệt Tainan
- 44 Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á châu
- 45 Công ty TNHH Yamaha Motor Việt Nam
- 46 Tổng Công ty Bia Rượu Nước Giải khát Sài Gòn
- 47 Công ty Xi-măng Hoàng Thạch
- 48 Công ty TNHH Mabuchi Motor Việt Nam
- 49 Tổng Công ty Xây dựng Công trình Giao thông 5
- 50 Công ty TNHH Đồ Điện Nissei Electric Việt Nam
- 51 Công ty TNHH Hualong Việt Nam
- 52 Công ty Xăng Dầu B12 Quảng Ninh
- 53 Tổng Công ty Lương thực miền Nam
- 54 Tổng Công ty Cấp Nước Sài Gòn
- 55 Công ty Xi-măng Bim Sơn
- 56 Tổng Công ty Khánh Việt
- 57 Prudential Việt Nam
- 58 Metro Cash and Carry Việt Nam
- 59 Công ty Tàu thủy Nam Triệu
- 60 Công ty Tân Cảng Sài Gòn
- 61 Công ty Dệt May Hà Nội
- 62 Công ty Than Đông Bắc
- 63 Công ty TNHH Đền Hình Orion-Hanel
- 64 Công ty Tuyển Than Cửa Ông
- 65 Công ty Supe Phốt-phát và Hóa chất Lâm Thao
- 66 Công ty Xăng Dầu Khu vực 2
- 67 Công ty Dệt Phong Phú
- 68 Công ty Liên doanh Chí Hùng
- 69 Công ty Thương mại Xuất Nhập khẩu Thanh Lê
- 70 Ngân hàng Công Thương Việt Nam
- 71 Công ty May Nhà Bè
- 72 Công ty TNHH Dona Pacific Việt Nam
- 73 Công ty TNHH Sản xuất và Chế biến Xuất khẩu Việt Nam
- 74 Công ty TNHH Nam Việt
- 75 Công ty Cao su Bình Long
- 76 Công ty TNHH Kim Anh
- 77 Công ty Đầu tư Phát triển Xây dựng
- 78 Công ty TNHH Formosa Việt Nam
- 79 Công ty Xây dựng số 1
- 80 Công ty TNHH Sumitomo Bakelite Việt Nam
- 81 Công ty Vận tải Biển Việt Nam
- 82 Công ty Chế biến Kinh doanh các Sản phẩm Khí
- 83 Cụm Cảng Hàng Không miền Nam
- 84 Công ty Xây dựng số 319
- 85 Công ty Giấy Bãi Bằng
- 86 Công ty TNHH 1 thành viên Than Nội Địa
- 87 Công ty Cao su Phước Hòa
- 88 Công ty Lever Việt Nam
- 89 Công ty Dona Victor Moulds MFG
- 90 Công ty Cao su Phú Riềng
- 91 Nhà máy Đóng Tàu Hạ Long
- 92 Công ty Đóng Tàu Bạch Đằng
- 93 Công ty Dệt May Thành Công
- 94 Công ty TNHH Samyang Việt Nam

95	Công ty Xăng Dầu Khu vực 1
96	Công ty Xuất Nhập khẩu Intimex
97	Công ty Đường Quảng Ngãi
98	Công ty TNHH Việt Nam Acecook
99	Công ty Vận tải và Thuê Tàu Biển Việt Nam
100	Công ty Công nghiệp Cao su miền Nam
101	Công ty Vận tải Đường sắt Hành khách Sài Gòn
102	Công ty Cổ phần Kinh Đô
103	Liên hiệp Hợp tác xã Thương mại Sài Gòn
104	Tổng Công ty Xây dựng Công trình Giao thông 1
105	Công ty Giấy Tân Mai
106	Công ty TNHH Chế biến Thủy sản Út Xi
107	Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Minh
108	Công ty TNHH Dầu Thực vật Cái Lân
109	Công ty Nông Sản Xuất Nhập khẩu Cần Thơ
110	Công ty TNHH Uni-President Việt Nam
111	Công ty Phân Đạm và Hóa chất Hà Bắc
112	Cụm Cảng Hàng Không miền Bắc
113	Công ty TNHH Dona Orion Việt Nam
114	Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Công nghiệp Bình Dương
115	Công ty Than Cao Sơn
116	Công ty Than Uông Bí
117	Công ty Than Hà Tu
118	Cảng Sài Gòn
119	Công ty Sản xuất và Xuất Nhập khẩu Tổng hợp Hà Nội
120	Văn phòng Tổng Công ty Thủy tinh và Gốm Xây dựng
121	Công ty Xi-măng Hà Tiên 1
122	Công ty Cổ phần Giấy Thái Bình
123	Công ty TNHH Phụ tùng Ô-tô Xe Máy Machino
124	Công ty Vật tư Tổng hợp Phú Yên
125	Công ty Xăng Dầu Hàng Không
126	Công ty Xuất Nhập khẩu Thủy sản miền Trung
127	Công ty TNHH Scancom Việt Nam
128	Công ty Việt Nam Kỹ nghệ Súc sản
129	Tổng Công ty Nông nghiệp Sài Gòn
130	Xí nghiệp Chế biến Thủy sản Xuất khẩu Cần Thơ
131	Cảng Hải Phòng
132	Công ty TNHH Yazaki Hải Phòng Việt Nam
133	Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn
134	Công ty Than Vàng Danh
135	Công ty Phân Đạm và Hóa chất Dầu Khí
136	Công ty Than Núi Béo
137	Công ty TNHH Chutex International
138	Công ty Liên doanh Phú Mỹ Hưng
139	Công ty TNHH Hệ thống Dây Sumi-Hanel
140	Công ty Xây dựng số 4
141	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ Thương Việt Nam
142	Công ty TNHH Theodore Alexander
143	Công ty TNHH Thực phẩm & Nước Giải khát Dutch Lady Việt Nam
144	Công ty Công nghiệp Hóa chất Mỏ
145	Công ty TNHH Công nghiệp Freetrend Việt Nam
146	Công ty Liên doanh Xi-măng Holcim Việt Nam
147	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Xuất Nhập khẩu Việt Nam
148	Công ty 28
149	Công ty TNHH Khai thác Gỗ Green River Việt Nam
150	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Á
151	Công ty Than Cốc 6
152	Công ty TNHH Triumph International Việt Nam
153	Công ty TNHH Always
154	Công ty Xi-măng Hà Tiên 2



155	Công ty Than Hạ Long
156	Công ty Xi-măng Bút Sơn
157	Công ty Dệt Nam Định
158	Công ty Sản xuất và Xuất Nhập khẩu Bình Dương
159	Công ty Liên doanh Việt Pháp Sản xuất Thức ăn Gia súc
160	Công ty Phân Bón miền Nam
161	Tổng Công ty Thương mại Hà Nội
162	Chế biến Thủy sản Xuất Nhập khẩu Ca Mau
163	Công ty TNHH Pangrim Neotex
164	Công ty Xuất Nhập khẩu Nông sản Thực phẩm An Giang
165	Công ty TNHH Hoàng Gia Cát Tường Co. Ltd
166	Công ty Thực phẩm miền Bắc
167	Công ty Than Mạo Khê
168	Công ty Xi-măng Hoàng Mai
169	Công ty TNHH Giày Kingmaker Việt Nam
170	Tổng Công ty Cơ khí Giao thông Vận tải Sài Gòn
171	Công ty TNHH Chế biến Thủy sản Minh Quý
172	Công ty TNHH 1 thành viên Tín Nghĩa
173	Công ty Apatit Việt Nam
174	Công ty Dệt May Thăng Lợi
175	Văn phòng Tổng Công ty Lương thực miền Bắc
176	Công ty Ô-tô Toyota Việt Nam
177	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quốc tế Việt Nam
178	Công ty Chế biến Xuất Nhập khẩu Nông sản Thực phẩm Đồng Nai
179	Văn phòng Tổng Công ty Thành An (binh đoàn 11)
180	Tổng Công ty Xây dựng Việt Nam
181	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Nam
182	Công ty Than Đèo Nai
183	Ngân hàng Xuất khẩu Nông sản Ninh Thuận
184	Công ty Dệt Việt Thắng
185	Công ty Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận
186	Công ty Cổ phần Lắp Máy Điện Nước và Xây dựng
187	Tổng Công ty Xây dựng Công nghiệp Việt Nam
188	Công ty Điện máy và Kỹ thuật
189	Công ty Kinh doanh Thủy Hải sản
190	Công ty Sản xuất Đồ Gia dụng Sanyo Việt Nam ASEAN
191	Công ty Cổ phần Mía Đường Lam Sơn
192	Công ty TNHH Sản xuất Hàng Tiêu dùng Bình Tiên
193	Công ty TNHH LG Electronics Việt Nam
194	Công ty TNHH Ajinomoto Việt Nam
195	Công ty Thương mại Kỹ thuật và Đầu tư Petec
196	Công ty Kinh doanh Xuất Nhập khẩu Thủy sản Cái Đồi Vàm
197	Công ty Cao su Đà Nẵng
198	Công ty TNHH Công nghiệp Grobest Việt Nam
199	Công ty Xuất Nhập khẩu Thủy sản Minh Phú
200	Công ty Cao su Lộc Ninh



## Phụ lục 2: Danh sách Top 200 Trong Nước của Việt Nam

Thứ tự	Tên	Tên viết tắt
1	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam	AGRIBANK
2	Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam	VNPT
3	Tổng Công ty Điện lực Việt Nam	EVN
4	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam	BIDV
5	Xí nghiệp Liên doanh Dầu khí Việt Xô	VIETSOVPETRO
6	Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam	VIETCOMBANK
7	Tổng Công ty Bảo hiểm Việt Nam	BAOVIET
8	Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh	
9	Tổng Công ty Viễn thông Quân đội	VIETTEL
10	Tổng Công ty Đường Sắt Việt Nam	VNR
11	Công ty Gang Thép Thái Nguyên	TISCO
12	Công ty Phát triển Đầu tư Công nghệ	FPT
13	Công ty Sữa Việt Nam	VINAMILK
14	Công ty Thép miền Nam	SSC
15	Công ty Thông tin Di động	VMS
16	Văn phòng Tổng Công ty Giấy Việt Nam	VINAPIMEX
17	Nhà máy Thuốc lá Sài Gòn	VINATABA SAIGON
18	Bảo hiểm Nhân thọ Việt Nam	BAO VIET LIFE
19	Công ty Honda Việt Nam	HONDA VIETNAM
20	Công ty TNHH Nhà máy Tàu Biển Hyundai Vinashin	HVS
21	Bảo hiểm Việt Nam	
22	Công ty Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí	PTSC
23	Công ty Đầu tư Xây dựng và Xuất Nhập khẩu Việt Nam	CONSTREXIM HOLDINGS
24	Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn	SAIGON TOURIST
25	Công ty May Việt Tiến	VTEC
26	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Thương Tín	SACOMBANK
27	Công ty Cao su Dầu Tiếng	
28	Tổng Công ty Hàng Không Việt Nam	VIETNAM AIRLINES
29	Văn phòng Tổng Công ty Vận tải Hà Nội	TRANSERCO
30	Công ty Cao su Đồng Nai	DONARUCO
31	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á châu	ACB
32	Tổng Công ty Bia Rượu Nước Giải khát Sài Gòn	SABECO
33	Công ty TNHH Yamaha Motor Việt Nam	YAMAHA VIETNAM
34	Công ty Xi-măng Hoàng Thạch	

35	Công ty Xăng Dầu B12 Quảng Ninh	PETROLIMEX B12
36	Tổng Công ty Lương thực miền Nam	VINAFOOD 2
37	Tổng Công ty Khánh Việt	
38	Công ty Xi-măng Bim Sơn	BCC
39	Tổng Công ty Xây dựng Công trình Giao thông 5	CIENCO 5
40	Tổng Công ty Cấp Nước Sài Gòn	
41	Công nghiệp Tàu Thủy Nam Triệu	
42	Công ty Dệt May Hà Nội	HANOSIMEX
43	Công ty TNHH Đèn Hình Orion-Hanel	OHPT
44	Công ty Than Đông Bắc	NECO
45	Công ty Tân Cảng Sài Gòn	SNP
46	Công ty Tuyển Than Cửa Ông	
47	Công ty Supe Phốt phát và Hóa chất Lâm thao	LAFCHEMCO
48	Công ty Xăng Dầu Khu vực 2	PETROLIMEX SAIGON
49	Công ty Dệt Phong Phú	PHONGPHU TEXCO
50	Công ty Thương mại Xuất Nhập khẩu Thanh Lê	THALEXIM
51	Công ty Liên doanh Chí Hùng	
52	Công ty May Nhà Bè	NHABECO
53	Ngân Hàng Công Thương Việt Nam	INCOMBANK
54	Công ty Đầu tư Phát Triển - Xây dựng	DIC
55	Công ty TNHH Nam Việt	NAVICO
56	Công ty TNHH Kim Anh	
57	Công ty Cao su Bình Long	
58	Công ty Chế biến Kinh doanh các Sản phẩm Khí	PVGAS
59	Công ty Vận tải Biển Việt Nam	VOSCO
60	Công ty Xây dựng số 1	
61	Cụm Cảng Hàng Không miền Nam	SAA
62	Công ty Giấy Bãi Bằng	BAPACO
63	Công ty Xây dựng 319 Bộ Quốc phòng	
64	Công ty Lever Việt Nam	UNILEVER VIETNAM
65	Công ty TNHH Than Nội Địa	
66	Công ty Cao su Phước Hòa	
67	Công ty Cao su Phú Riềng	
68	Nhà máy Đóng Tàu Hạ Long	
69	Nhà máy Đóng Tàu Bạch Đằng	
70	Công ty Xăng Dầu Khu vực 1	PETROLIMEX HANOI
71	Công ty Xuất Nhập khẩu Intimex	INTIMEX
72	Công ty Dệt May Thành Công	T.CTEX
73	Công ty Đường Quảng Ngãi	
74	Công ty Vận tải và Thuê Tàu Biển Việt Nam	VITRANSCHART
75	Liên hiệp Hợp tác xã Thương mại Thành phố	
76	Công ty Công nghiệp Cao su miền Nam	CASUMINA
77	Công ty Vận tải Đường Sắt Hành khách Sài Gòn	
78	Công ty Cổ phần Kinh Đô	KIDOCO
79	Tổng Công ty Xây dựng Công trình Giao thông 1	CIENCO 1
80	Công ty Giấy Tân Mai	
81	Công ty Dầu Thực vật Cái Lân	CALOFIC
82	Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Minh	BAO MINH
83	Công ty TNHH Út Xi	
84	Công ty Phân Đạm và Hóa chất Hà Bắc	HANICHEMCO
85	Công ty Nông Sản XNK Cần Thơ	CATACO
86	Cụm Cảng Hàng Không miền Bắc	NAA
87	Công ty Than Cao Sơn	
88	Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Công nghiệp Becamex	BECAMEX IDC
89	Cảng Sài Gòn	CSG
90	Công ty Than Hà Tu	
91	Văn phòng Tổng Công ty Thủy tinh và Gốm Xây dựng	VIGLACERA
92	Công ty Than Ưông Bí	

Thứ tự	Tên	Tên viết tắt
93	Công ty Sản xuất và Xuất Nhập khẩu Tổng hợp Hà Nội	HAPROSIMEX
94	Công ty Xi-măng Hà Tiên 1	
95	Công ty TNHH Phụ tùng Ô-tô Xe Máy Machino	MAP
96	Công ty Xăng Dầu Hàng Không	VINAPCO
97	Công ty Vật tư Tổng hợp Phú Yên	PYGEMACO
98	Công ty Phân Đạm và Hóa chất Dầu Khí	PVFCCo
99	Công ty XNK Thủy sản miền Trung	SEAPRODEX DANANG
100	Công ty Việt Nam Kỹ nghệ Súc Sản	VISSAN
101	Công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng	
102	Công ty Giấy Thái Bình Công ty TNHH.	
103	Xí nghiệp Chế biến Thủy sản Xuất khẩu Cần Thơ	
104	Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn	SPT
105	Tổng Công ty Nông nghiệp Sài Gòn	
106	Cảng Hải Phòng	
107	Công ty Than Vàng Danh	
108	Công ty Than Núi Béo	
109	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ Thương Việt Nam	TECHCOMBANK
110	Công ty Liên doanh Xi-măng Holcim Việt Nam	
111	Công ty TNHH Hệ thống Dây Sumi-Hanel	
112	Công ty TNHH Thực phẩm và Nước Giải khát Dutch Lady Việt Nam	
113	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Xuất Nhập khẩu Việt Nam	VIETNAM EXIMBANK
114	Công ty Công nghiệp Hóa chất Mỏ	VIMICCO
115	Công ty Xây dựng số 4	
116	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Á	
117	Công ty Liên doanh Việt Pháp Sản xuất Thức ăn Gia súc	PROCONCO
118	Công ty Than Cốc 6	
119	Công ty Xi-măng Bút Sơn	
120	Công ty 28	AGTEX
121	Công ty Xi-măng Hà Tiên 2	
122	Công ty Phân Bón miền Nam	SFC
123	Công ty Than Hạ Long	
124	Công ty Sản xuất và Xuất Nhập khẩu Bình Dương	PROTRADE
125	Công ty Dệt Nam Định	NATEXCO
126	Công ty Chế biến Xuất Nhập khẩu Thủy sản Cà Mau	CAMIMEX
127	Tổng Công ty Thương mại Hà Nội	HAPRO
128	Công ty Xi-măng Hoàng Mai	
129	Tổng Công ty Cơ khí Giao thông Vận tải Sài Gòn	SAMCO
130	Công ty Thực phẩm miền Bắc	FONEXIM
131	Công ty Xuất Nhập khẩu Nông sản Thực phẩm An Giang	AFIEXCO
132	Công ty Ô-tô Toyota Việt Nam	TOYOTA VIETNAM
133	Văn phòng Công ty Lương thực miền Bắc	VINAFOOD 1
134	Công ty TNHH Chế biến Thủy sản Minh Quý	
135	Công ty Than Mạo Khê	
136	Công ty TNHH 1 thành viên Tín Nghĩa	TIMEX CO
137	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quốc tế Việt Nam	VIBank
138	Công ty TNHH Hoàng Gia Cát Tường	
139	Tổng Công ty Xây dựng Việt Nam	VINACONEX
140	Công ty A-pa-tít Việt Nam	VINAAPCO
141	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Nam	
142	Công ty Dệt May Thăng lợi	VITEXIM
143	Công ty Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận	
144	Ngân hàng Xuất khẩu Nông sản Ninh Thuận	
145	Công ty Chế biến Xuất Nhập khẩu Nông sản Thực phẩm Đồng Nai	DONAFOODS
146	Công ty Than Đèo Nai	
147	Công ty Thương mại Kỹ thuật và Đầu tư Petec	PETEC
148	Tổng Công ty Xây dựng Công nghiệp Việt Nam	VINAINCON
149	Văn phòng Tổng Công ty Thành An (binh đoàn 11)	

## Thứ tự Tên

## Tên viết tắt

150	Công ty Điện máy và Kỹ thuật	GELIMEX
151	Công ty Dệt Việt Thắng	VICOTEX
152	Công ty Kinh doanh Thủy Hải sản	APT CO
153	Công ty Cổ phần Lắp Máy Điện Nước và Xây dựng	COWAELMIC
154	Công ty Cổ phần Mía Đường Lam Sơn	LASUCO
155	Công ty Xuất Nhập khẩu Thủy sản Minh Phú	
156	Công ty Kinh doanh Xuất Nhập khẩu Thủy sản Cái Đôi Vàm	CADOVIMEX
157	Văn phòng Tổng Công ty Bia Rượu Nước Giải khát Hà Nội	HABECO
158	Công ty TNHH Sản xuất Hàng Tiêu dùng Bình Tiên	BITIS
159	Công ty Cao su Đà Nẵng	DRC
160	Công ty Cao su Lộc Ninh	
161	Công ty Dịch vụ Hành khách Sân bay Tân Sơn Nhất	SASCO
162	Công ty Kinh doanh Nước sạch Hà Nội	
163	Công ty TNHH 1 thành viên Dầu Khí Thành phố Hồ Chí Minh	SAIGON PETRO
164	Công ty Cao su Đồng Phú	
165	Công ty TNHH 1 thành viên Kim khí Thăng Long	
166	Công ty Môi trường Đô thị Thành phố Hồ Chí Minh	
167	Công ty Xi-măng Chinfon Hải Phòng	CHC
168	Công ty Cơ khí Ô-tô 1-5	
169	Nhà máy Sửa chữa Phà Rừng	
170	Công ty Cao su Dak Lak	DAKRUCO
171	Công ty Cao su Bà Rịa	BRC
172	Tổng Công ty Văn hóa Sài Gòn	
173	Công ty Sản xuất Phụ tùng Ô-tô Xe Máy Việt Nam	VAP
174	Công ty Xây Lắp Điện 1	PCC1
175	Công ty Cao su Sao Vàng	SRC
176	Công ty Tư vấn Xây dựng Điện 1	
177	Bưu điện Bà Rịa - Vũng Tàu	
178	Công ty Kỹ nghệ Thực phẩm Việt Nam	VIFON
179	Công ty Than Dương Huy	
180	Công ty Thương nghiệp Xuất Nhập khẩu Đồng Tháp	DOCIMEXCO
181	Văn phòng Tổng Công ty Chè Việt Nam	VINATEA
182	Công ty Xi-măng Hải Phòng	
183	Công ty Dây và Cáp Điện Việt Nam	CADIVI
184	Công ty Sản xuất Kinh doanh Xuất Nhập khẩu Dịch vụ	
185	Công ty TNHH Thực phẩm Xuất khẩu Nam Hải	VIET FOODS
186	Công ty Cổ phần Xuất Nhập khẩu Thủy sản	
187	Công ty Dệt Nha Trang	NHATEXCO
188	Văn phòng Tổng Công ty Phát triển Nhà và Đô thị	HUD
189	Công ty Sông Đà 9	
190	Văn phòng Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam	VINALINES
191	Công ty Sông Đà 10	
192	Công ty Cổ phần May 10	GARCO 10
193	Công ty Đầu tư và Phát triển Xây dựng	INVESCO
194	Văn phòng Tổng Công ty Dệt May Việt Nam	VINATEX
195	Công ty Thuốc lá Bến Thành	
196	Công ty Xây dựng Công trình Giao thông 568	
197	Công ty Tuyển Than Hòn Gai	
198	Công ty Vật tư Vận tải và Công trình Giao thông	
199	Công ty Cổ phần Thép Hòa Phát	
200	Ngân hàng Thương mại Cổ phần các Doanh nghiệp ngoài Quốc doanh Việt Nam	VPBank





## Phụ lục 3: So sánh Top 200 và Top 200 Trong Nước

Danh sách Top 200 Trong Nước được lập ra để tập trung vào các doanh nghiệp Việt Nam. Danh sách này dựa trên danh sách Top 200 nhưng loại ra 41 doanh nghiệp 100% nước ngoài. Các liên doanh vẫn được giữ lại. Trong số 41 doanh nghiệp mới, 34 là doanh nghiệp nhà nước, 5 là tư nhân và 2 là liên doanh. 4 trong số 5 doanh nghiệp tư nhân ở trong ngành chế tạo, trong đó có 2 doanh nghiệp chế biến thủy sản.

**Bảng 5: Thay đổi về ngành của 41 doanh nghiệp khác nhau giữa danh sách Top 200 và danh sách Top 200 Trong Nước<sup>28</sup>**

	Ngành	100% nước ngoài (-)	VN (+)	Thay đổi ròng
A	Nông lâm nghiệp và các dịch vụ liên quan	-	4	4
C	Khai thác khoáng sản	-	2	2
D	Chế tạo	39	16	-23
E	Cấp điện, khí và nước	-	1	1
F	Xây dựng	-	6	6
G	Bán buôn và bán lẻ; sửa chữa xe có động cơ, xe máy, hàng hóa cá nhân và gia dụng	1	5	4
I	Vận tải, kho bãi và viễn thông	-	2	2
J	Tài chính, tín dụng	1	1	0
L	Phát triển, cho thuê và kinh doanh bất động sản	-	3	3
T	Dịch vụ cá nhân và cộng đồng	-	1	1

Bảng 5 thể hiện những thay đổi về ngành giữa các doanh nghiệp 100% nước ngoài được lược bỏ ra khỏi danh sách Top 200 và những doanh nghiệp Việt Nam được bổ sung vào thành danh sách Top 200 Trong Nước. Có thể thấy ngay tác động âm ròng đối với ngành chế tạo. Gần như tất cả các doanh nghiệp nước ngoài đều là doanh nghiệp chế tạo trong khi chỉ có 18 trong số các doanh nghiệp Việt Nam mới bổ sung là trong ngành này. Kết quả là danh sách Top 200 Trong Nước chuyển hướng nghiêng về khai thác tài nguyên và dịch vụ.

<sup>28</sup> Các ngành và tiểu ngành theo Phân loại Công nghiệp Tiêu chuẩn Việt Nam (VSIC) dựa trên phiên bản 3 của Phân loại Công nghiệp Tiêu chuẩn Quốc tế (ISIC).





## Phụ lục 4: Các bảng bổ sung

**Bảng 6: Các ngành theo Phân loại Công nghiệp Tiêu chuẩn Việt Nam (VSIC)**

<b>Ngành VSIC</b>	<b>Mô tả</b>
A	Nông lâm nghiệp và các dịch vụ liên quan
B	Ngư nghiệp
C	Khai thác khoáng sản
D	Chế tạo
E	Cấp điện, khí và nước
F	Xây dựng
G	Bán buôn và bán lẻ; sửa chữa xe có động cơ, xe máy, hàng hóa cá nhân và gia dụng
H	Khách sạn và nhà hàng
I	Vận tải, kho bãi và viễn thông
J	Tài chính, tín dụng
K	Các hoạt động khoa học và công nghệ
L	Phát triển, cho thuê và kinh doanh bất động sản
M	Hành chính nhà nước và quốc phòng; bảo hiểm xã hội bắt buộc
N	Giáo dục và đào tạo
O	Y tế và công tác xã hội
P	Các hoạt động giải trí, văn hóa và thể thao
Q	Các hoạt động đảng, đoàn thể xã hội và các hiệp hội
T*	Dịch vụ cá nhân và cộng đồng
U	Các hộ cá thể có sử dụng lao động
V	Các tổ chức và cơ quan ngoài lãnh thổ

\* không rõ vì sao nhảy từ Q sang T

**Bảng 7: Hình thức sở hữu Categories**

<b>Hình thức sở hữu</b>
<b><i>Nhà nước</i></b>
Doanh nghiệp nhà nước trung ương
Doanh nghiệp nhà nước địa phương
Cty TNHH nhà nước trung ương
Cty TNHH nhà nước địa phương
Cty cổ phần, TNHH > 50% vốn nhà nước
<b><i>Tư nhân</i></b>
Hợp tác xã
Tư nhân
Hợp danh
Cty TNHH $\leq$ 50% vốn nhà nước
Cty cổ phần không có vốn nhà nước
Cty cổ phần $\leq$ 50% vốn nhà nước
<b><i>Nước ngoài</i></b>
100% nước ngoài
Liên doanh nhà nước và nước ngoài
Liên doanh ngoài nhà nước và nước ngoài

SOE: state owned enterprise

TNHH: trách nhiệm hữu hạn

LLC: limited liability company

JV: joint venture



## Phụ lục 5: Cải cách các Tổng Công ty

Các lô cốt Tổng Công ty đang được dỡ bỏ. Sự dỡ bỏ này là một phần của quá trình lớn hơn về hội nhập quốc tế và cải cách doanh nghiệp nhà nước. Theo Luật Doanh nghiệp 2005, tất cả các doanh nghiệp nhà nước sẽ được chuyển đổi thành công ty chịu sự điều chỉnh của luật này (thay vì Luật Doanh nghiệp Nhà nước 2003) với thời hạn cuối là năm 2010. Quá trình này là sự mở rộng việc cổ phần hóa đối với mọi doanh nghiệp nhà nước, kể cả các tổng công ty.<sup>29</sup> Các tổng công ty của nhà nước đang chuyển đổi thành các tập đoàn kinh tế, và công ty mẹ con. Các công ty thành viên đang trở thành các công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn đồng thời đang tiến hành cổ phần hóa các đơn vị trực thuộc. Đây là giai đoạn có nhiều thay đổi nhanh chóng liên quan tới một số các tổ chức lớn nhất ở Việt Nam.

Những chuyển đổi trước đây, như sự dịch chuyển từ các liên hiệp xí nghiệp thành các Tổng Công ty, không đem lại nhiều sự thay đổi về cấu trúc. Các liên hiệp cũng không khác mấy so với các Tổng Công ty và người đứng đầu tổ chức có chức năng tương tự. Ở một chừng mực nào đó, điều này cũng đúng với lần cải cách doanh nghiệp nhà nước gần đây nhất, trừ vài khác biệt quan

trọng. Trước hết, một số các công ty thành viên của Tổng công ty cho biết rằng việc cổ phần hóa các đơn vị kinh doanh là một cơ hội để giải tán những đơn vị họ không muốn giữ hoặc nghĩ là sẽ không khả thi. Các công ty thành viên không có ý định nắm giữ cổ phần đa số trong những đơn vị chuyển đổi này. Hợp lý hóa tổ chức thông qua cổ phần hóa là cơ hội để các đơn vị thành viên của Tổng Công ty bỏ các đơn vị làm ăn thua lỗ, cải thiện hiệu quả và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Thứ hai, cổ phần hóa các công ty thành viên đang dẫn tới sự tan rã của một số Tổng Công ty. Các đơn vị thành viên đang được cổ phần hóa và nhiều đơn vị bây giờ có tỷ lệ sở hữu của Tổng Công ty (vốn nhà nước) dưới 50%. Tổng Công ty đang mất đi cổ phần kiểm soát trong các công ty thành viên và đang trở thành 'một cổ đông như các cổ đông khác' như một vị giám đốc công ty nói. Khả năng của Tổng Công ty với tư cách công ty mẹ để ảnh hưởng tới các thành viên đang suy giảm nghiêm trọng, đặt ra câu hỏi về ý nghĩa của 'tổng công ty' và 'công ty thành viên'. Không rõ họ sẽ khác so với một công ty cổ phần có đầu tư ở các công ty khác như thế nào. Sự chia tách hay

<sup>29</sup> UNDP (2006a) cung cấp thêm thông tin bối cảnh về cải cách doanh nghiệp nhà nước.



tan rã này đang diễn ra ở một loạt các Tổng Công ty, và đang được mở rộng ra tới nhiều các Tổng Công ty trong nhiều ngành hơn.

Ví dụ, năm 2005 Vinapaco bắt đầu quá trình chuyển đổi sang mô hình mẹ con, cổ phần hóa các công ty thành viên. Vinapaco đã tiếp nhận đơn vị thành viên lớn nhất là Công ty Giấy Bãi Bằng.<sup>30</sup> Khi được phỏng vấn, Vinapaco nói rằng họ có kế hoạch nắm giữ cổ phần đa số trong các công ty thành viên sau khi cổ phần hóa và tiếp tục 'đóng vai trò quan trọng'. Tuy nhiên, hiện tại họ đã mất cổ phần kiểm soát ở một số công ty thành viên thông qua việc thu hồi vốn nhà nước khi bán cổ phần. Vinapaco được giữ tiền bán cổ phần để đầu tư. Tới năm 2010, tất cả các công ty thành viên và bản thân Vinapaco sẽ được cổ phần hóa.<sup>31</sup> Nếu không giữ cổ phần đa số trong các công ty thành viên thì tổng công ty cũng sẽ chẳng còn tồn tại, ngoại trừ với tư cách 'chỉ là một cổ đông như mọi cổ đông khác'. Thay vào đó, sẽ chỉ có các công ty cổ phần tham gia trong một hiệp hội ngành.

Câu chuyện tương tự cũng xảy ra với Công ty Dệt May Hà Nội (Hanosimex). Khi Vinatex trở thành tập đoàn kinh tế, Hanosimex, Phong Phú và Việt Tiến đang trở thành công ty mẹ con trong tập đoàn. Hanosimex đang tiến hành cổ phần hóa các đơn vị thành viên nhưng không có ý định nắm giữ cổ phần đa số bởi vì 'xu hướng chung là giảm vốn nhà nước'. Văn phòng trụ sở sẽ tiếp tục đóng vai trò công ty mẹ và hỗ trợ các công ty cổ phần thành viên bằng cách cấp vốn, bảo lãnh khoản vay và phân bổ đơn đặt hàng. Tuy nhiên, trong hai hoặc ba năm nữa Hanosimex ước tính rằng các công ty cổ phần sẽ có đủ năng lực để hoạt động độc lập, đây là điều mà Hanosimex đang thúc đẩy. Vì không có ý định nắm giữ cổ phần đa số, Hanosimex sẽ 'chỉ là một cổ đông khác' trong những công ty độc lập này. Kế hoạch tương lai của Hanosimex còn chưa chắc chắn nhưng nó

có thể đóng vai trò giống như Vinapaco, trong đó văn phòng sáp nhập với nhà máy lớn nhất.

Tập đoàn Vinatex có ý định nắm giữ cổ phần đa số trong ba tổng công ty mẹ con của tập đoàn. Một thành viên nói rằng điều này là nhằm ngăn các tổng công ty bỏ ngành dệt may. Người này nêu ví dụ của một công ty thành viên Vinatex mà ở đó Vinatex nắm cổ phiếu thiểu số đang chuyển sang bất động sản hoàn toàn.

Trang web của một công ty thuộc tập đoàn cho biết rằng mặc dù Vinatex sẽ không bán đi cổ phần nhà nước nhưng họ sẽ phát hành cổ phiếu mới cho các cổ đông chiến lược. Điều này có thể khiến tỷ lệ nắm giữ của Vinatex không còn ở mức đa số nữa. Dù thế nào đi nữa, những thành viên lớn của Vinatex đã và sẽ tiếp tục tương đối có chủ quyền tự quyết, điều này thể hiện xu hướng ở một số công ty nhà nước khác. Bản thân Vinatex đã nói tới điều này, tự mô tả mình là một 'công ty thương mại chú trọng dệt may'.<sup>32</sup> Vinatex đang phát triển chuỗi dây chuyền siêu thị bán lẻ với 38 địa điểm trên khắp Việt Nam. Đơn vị thiết kế thời trang và thương mại của Vinatex đặt hàng với các công ty, kể cả các công ty thành viên của nó, và quản lý các siêu thị. Vinatex cũng sẽ thiết kế các sản phẩm chất lượng cao dành cho các cửa hàng bán lẻ chất lượng cao hơn trong tương lai. Các công ty lớn và độc lập dưới Vinatex theo đuổi các chiến lược của riêng họ và tự lo tài chính. Dù có một số trường hợp họ dựa vào các siêu thị của Vinatex để phân phối, họ cũng đang tự thiết lập các cửa hàng độc lập của riêng họ ở Việt Nam và nước ngoài.<sup>33</sup>

Như vừa nêu trên, việc phát hành cổ phiếu mới thay vì bán đi vốn nhà nước hiện tại là một cách mà theo đó vốn nhà nước sẽ giảm xuống dưới mức đa số. Nếu nhà nước hoặc tổng công ty nhà nước không tăng đầu tư trong doanh nghiệp thành viên, thì

<sup>30</sup> Trong điều tra doanh nghiệp 2006 (bao quát năm 2005) Công ty Giấy Bãi Bằng là đơn vị hạch toán độc lập. Khi được phỏng vấn vào tháng Giêng năm 2007, Vinapaco cho biết Công ty Giấy Bãi Bằng đã sáp nhập với văn phòng trụ sở.

<sup>31</sup> Tiền thu được từ việc cổ phần hóa toàn bộ tổng công ty sẽ chuyển lên chính phủ.

<sup>32</sup> Vinatex cũng được phân loại là công ty thương mại trong điều tra doanh nghiệp.

<sup>33</sup> Một kết quả khác của sự chia tách là sự tan rã về mặt địa lý của các thị trường đối với các thành viên Tổng Công ty. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thành viên đang gia tăng trên mọi thị trường: trong nước, và ở mức độ ít hơn, nước ngoài.

## Khung 23: Cái bẫy của công ty mẹ

Nếu một Tổng Công ty nắm giữ cổ phần đa số trong doanh nghiệp thành viên thì tổng công ty bổ nhiệm các cán bộ quản lý cấp cao của doanh nghiệp thành viên đó (UNDP 2006a). Đây này là chủ đề thảo luận thú vị với các doanh nghiệp thành viên về quan hệ của họ với công ty mẹ. Một doanh nghiệp thành viên mà công ty mẹ nắm giữ 51% cổ phần nói rằng họ 'không thể phản đối, nếu không là chết'.

Một doanh nghiệp khác chiếm tới 25% doanh thu của cả tổng công ty cho biết 'chúng tôi là một trong các thành viên mạnh và họ [Tổng Công ty mẹ] không để gì thả cho chúng tôi đi'. Doanh nghiệp này không nằm trong ngành chiến lược và công ty mẹ không nắm cổ phần đa số trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp này

có các đối tác nước ngoài sẵn sàng đầu tư vào doanh nghiệp nhưng họ đang chờ tỷ lệ nắm giữ của nhà nước giảm dưới mức đa số vì công ty mẹ 'can thiệp quá nhiều vào công việc kinh doanh' và có quyền phủ quyết các quyết định mà công ty mẹ không thích. Theo doanh nghiệp thành viên, hạn chế chủ chốt đối với sự phát triển của doanh nghiệp không phải là tình trạng thiếu vốn hay công nghệ mà họ cần cải tiến quản lý, điều này chỉ có thể thực hiện được nếu giảm được ảnh hưởng của công ty mẹ. Thông tin này lại do chính vị quản lý cấp cao mà Tổng Công ty mẹ bổ nhiệm với nhiệm vụ đại diện lợi ích của Tổng Công ty trong doanh nghiệp thành viên. Vị này phát biểu là 'để doanh nghiệp này có thể phát triển, tôi buộc phải phản đối văn phòng trụ sở'.

việc vốn điều lệ tăng sẽ làm giảm tỷ lệ vốn của họ. Nhà nước và Tổng Công ty có giữ một yếu tố kiểm soát: khả năng phủ quyết các kế hoạch nếu họ vẫn là chủ sở hữu đa số. Tháng 1 năm 2007 Vinamilk phát hành cổ phần mới khiến tỷ lệ sở hữu nhà nước giảm xuống dưới mức 50%. Việc phát hành này đã được cơ quan chủ quản là Bộ Công nghiệp duyệt. Các cơ quan quản lý khác không mạnh dạn như vậy. Một số công ty thành viên, nhất là các công ty lớn đóng góp nhiều thu nhập cho Tổng Công ty, đang bị ngăn cản về việc tăng vốn thông qua bán cổ phần, cốt là để Tổng Công ty có thể duy trì quyền kiểm soát.

Tuy nhiên, dù là thông qua việc bán cổ phần hiện tại của nhà nước hay làm loãng vốn nhà nước thông qua phát hành thêm cổ phiếu, một số các Tổng Công ty đang mất đi quyền kiểm soát chính thức. Điều này có thể có tác động tích cực nếu việc giảm quyền phủ quyết và ảnh hưởng (thường chỉ là danh nghĩa) đối với các công ty thành viên cho phép các cuộc sáp nhập, mua lại, giải thể và bán tài sản tiến hành căn cứ trên các lý lẽ kinh doanh. Kết hợp với việc các công ty thành viên thoái đầu tư ra khỏi các đơn vị làm ăn yếu kém, vòng hợp lý hóa tổ chức này có thể dẫn tới những cải tiến trong kết quả hoạt động của các doanh nghiệp.

Những lần tái cơ cấu trước bao gồm cả sáp nhập và giải thể, nhưng các doanh nghiệp nhất là những công ty thành viên làm ăn tương đối tốt hơn và lớn như những công ty trong danh sách Top 200 thường được 'yêu cầu' gánh các công ty làm ăn thua lỗ để tránh tình trạng mất việc làm. Trong các cuộc phỏng vấn của chúng tôi nhiều doanh nghiệp cho biết họ không muốn bỏ những lĩnh vực kinh doanh cốt lõi ít lợi nhuận vì đã có cam kết đảm bảo việc làm. Không rõ người ta sẽ dung hòa áp lực về việc làm và áp lực về hợp lý hóa như thế nào.

Một con đường cải cách khác là mệnh lệnh và kiểm soát, ví dụ như ở Vinashin và Vinacomin. Hai tập đoàn kinh tế này kiểm soát các hoạt động kinh doanh của các công ty thành viên. Các thành viên của Vinacomin chỉ được phép bán than cho Vinacomin. Tất cả các đơn đặt hàng mà các nhà máy đóng tàu tự kiếm được đều phải có sự chấp thuận của Vinashin để đảm bảo tính nhất quán về chi phí và giá chào. Các tổng công ty lớn trực thuộc hai tập đoàn này vẫn có những hoạt động kinh doanh ngoài cốt lõi nhưng chịu một mức độ kiểm soát cao từ trên xuống. Các văn phòng trụ sở là nguồn chính về đơn đặt hàng, nhất là hợp đồng nước ngoài, để phân bổ cho các công ty thành viên. Họ cũng là nguồn cấp vốn và bảo lãnh

khoản vay quan trọng đối với các công ty thành viên, mặc dù điều này diễn ra ở phần lớn các tổng công ty và tập đoàn kinh tế. Văn phòng còn thực hiện nhiều hơn nữa về việc điều phối các hoạt động của công ty thành viên. Đào tạo và công nghệ cũng là từ trên đưa xuống. Vinacomin cử nhóm quản lý cấp cao của mình sang Trường Kinh doanh Michigan ở Mỹ và Đại học Công nghệ Swinburne ở Ô-xtrây-li-a. Họ còn cung cấp thông tin cho các thành viên về công nghệ mới để các thành viên 'chọn' mua. Dựa trên những công nghệ mới có, Vinacomin tăng chỉ tiêu đầu ra và tiêu chuẩn chất lượng, qua đó thu hẹp phạm vi lựa chọn. Gắn liền với những chỉ tiêu này là tỷ lệ lợi nhuận dành cho các công ty thành viên.

Cấu trúc mệnh lệnh và kiểm soát tương phản với nhóm các Tổng Công ty trước đây mà nay dường như đang được giải thể thông qua cổ phần hóa. Trả lời các câu hỏi về cách cấp vốn cho việc đóng tàu, Vinashin nhận xét rằng một cách làm là cổ phần hóa doanh nghiệp thành viên để lấy tiền vốn cổ phần. Tuy nhiên, làm như vậy sẽ mất đi quyền kiểm soát đối với doanh nghiệp và có lẽ sẽ không thực hiện được

các kế hoạch của tập đoàn. Vậy nên, khi Vinashin chuyển đổi các công ty thành viên, họ trở thành các công ty trách nhiệm hữu hạn với sở hữu 100% của Vinashin (nhà nước) hoặc các công ty cổ phần mà Vinashin nắm giữ đa số.

Những ví dụ này là những con đường lựa chọn để cải cách doanh nghiệp nhà nước và Tổng Công ty. Tác động của cải cách còn tùy thuộc vào từng Tổng Công ty do những khác biệt về lịch sử, thị phần, lĩnh vực kinh doanh chủ chốt, đào tạo và đặc điểm của ban lãnh đạo. Không có một công thức duy nhất nào về quy trình hay kết cục cải cách. Tuy nhiên, cổ phần hóa các công ty thành viên là một nét chung.

Tiền thu được từ việc cổ phần hóa vốn nhà nước trong các công ty thành viên cung cấp cho các tổng công ty và tập đoàn kinh tế một tập hợp vốn đầu tư. EVN đã đẩy nhanh thời gian biểu để cổ phần hóa các doanh nghiệp thành viên lên thành năm 2008, sớm hơn hai năm so với kế hoạch ban đầu, để có thể tận dụng tình hình thuận lợi của thị trường chứng khoán. Tiền thu được từ việc cổ phần hóa, cùng với tiền phát hành

#### Khung 24: Geruco với tư cách nhà đầu tư

Việt Nam đang thiếu đất trồng cây cao su. Tập đoàn Cao su Việt Nam (Geruco) cùng các công ty thành viên đang tiến sang Lào và Cam-pu-chia để lập các đồn điền mới. Đồng thời, họ cũng đang sử dụng lợi nhuận từ việc bán cao su để đầu tư vào một loạt dự án và công ty. Geruco đầu tư trong 5 lĩnh vực chủ chốt: nhà máy thủy điện, đường bộ, khu công nghiệp (IZs) & nhà ở, xi-măng, và cơ sở hạ tầng. Geruco ưu tiên những lĩnh vực này vì nhu cầu điện đang tăng cao, đường xá đòi hỏi lượng vốn lớn và chỉ những doanh nghiệp lớn như Geruco mới đủ vốn đầu tư, khu công nghiệp và nhà ở có thể xây dựng ngay trên đất hiện nay của Geruco, xi-măng cũng cần nhiều vốn nên Geruco cũng có lợi thế và đầu tư cơ sở hạ tầng giúp phát triển các khu công nghiệp và nhà ở của Geruco. Việc tham gia vào các dự án đầu tư tùy thuộc vào loại hình đầu tư,

trong đó có một số dự án do Geruco tự quản lý còn những dự án khác thì chỉ tham gia với tư cách đầu tư thiểu số. Geruco còn tham gia đầu tư vào liên doanh thép cuộn giữa Công ty Thép Việt Nam và Essar Steel của Singapore ở Bà Rịa Vũng Tàu và sẽ đầu tư chung với Vinachem và một thành viên của nó là Công ty Cao su Đà Nẵng (DRC) cùng với một đối tác nước ngoài để sản xuất lốp xe bố tỏa tròn.

Geruco cũng đang tìm cách mua cổ phần lớn trong các công ty sản xuất cao su, gồm ba công ty thành viên của Vinachem là Công ty Cao su Đà Nẵng (DRC), Công ty Công nghiệp Cao su miền Nam (Casumina) và Công ty Cao su Sao Vàng (SRC). Hiện nay Vinachem đang nắm cổ phần đa số. Ba công ty này là đang đóng góp lớn cho tổng công ty nên Vinachem không muốn thả họ ra.

nợ trong nước và quốc tế sẽ được sử dụng để đáp ứng nhu cầu đầu tư rất lớn về cơ sở hạ tầng điện. Những khoản tiền này cũng sẽ được dùng để đầu tư cơ sở hạ tầng viễn thông, ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm, bất động sản, cảng và 'các lĩnh vực khác được [chúng tôi] cho là sẽ đem lại lợi nhuận'. Điều này cho thấy rằng tập đoàn kinh tế này có những mảng kinh doanh đa dạng, và điều này đang diễn ra ở phần lớn các tập đoàn khác. Các tập đoàn kinh tế đang thiết lập các ngân hàng, quỹ đầu tư và công ty chứng khoán đồng thời chuyển nhiều hơn sang phát triển bất động sản, du lịch và khách sạn sang trọng.

Các tập đoàn kinh tế không bỏ hẳn các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của mình nhưng đang ráo riết mở rộng và đa dạng hóa. Họ đầu tư vào những lĩnh vực kinh doanh cốt lõi cũng như những lĩnh vực không liên quan. Vinacomin đang chuyển sang khai thác bô-xít và sản xuất nhôm, song song với việc mở rộng sang các nhà máy phát điện chạy bằng than. Vinashin đang phối hợp với Posco của Hàn quốc để thiết lập cơ sở sản xuất thép đóng tàu. Vinashin cũng đang hợp tác với các công ty Hàn quốc và Nhật bản để tham gia thiết kế tàu biển. Tập đoàn này đang cấp li-xăng công nghệ động

cơ Wartsila và thiết lập liên doanh để sản xuất thiết bị hàng hải trong một nỗ lực nhằm chuyển hướng khỏi các hoạt động nhập khẩu và hàn. Gần đây Vinashin còn vay tiền để xây dựng một nhà máy bia. PetroVietnam đang chuyển sang lọc dầu, xây dựng các trạm bán xăng và nhà máy phát điện chạy bằng khí đốt tự nhiên song song với việc bắt đầu xây dựng một công trình tổ hợp gồm khách sạn 5-sao, văn phòng và căn hộ cao cấp.

Do quy mô và tầm quan trọng của họ đối với nền kinh tế, các tập đoàn kinh tế gần gũi với nhà nước hơn so với các công ty thành viên. Trong một số trường hợp, các đầu tư của các tập đoàn này có một mức độ tham gia đáng kể của chính phủ còn những đầu tư khác thì do chính các tập đoàn tự lèo lái. Quyết định về địa điểm và những sự chậm trễ của nhà máy lọc dầu Dung Quất là thường được nêu như là ví dụ của những vấn đề nảy sinh từ việc nhà nước tham gia. Chuyện tham gia của nhà nước, nguồn vốn mới, đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi và việc đa dạng hóa sang những lĩnh vực không liên quan và mang tính đầu cơ sẽ diễn ra như thế nào là điều ta phải chờ hạ hồi phân giải.

### Khung 25: Vinatex chơi may rủi

Tập đoàn Dệt May Vinatex đang có kế hoạch chuyển đổi đơn vị tín dụng hiện tại của tập đoàn thành một công ty thương mại và đầu tư tài chính. Hiện nay, đơn vị này cung cấp các khoản vay theo lãi suất thị trường cho các công ty thành viên nào có khó khăn trong việc

tim vốn vay. Trong tương lai gần, Vinatex sẽ tăng vốn trong đơn vị tín dụng này và vay để đầu tư vào thị trường chứng khoán. Khi được hỏi rằng họ có nghĩ điều này là rủi ro không, Vinatex trả lời 'ở đâu chả có rủi ro, đó là bản chất của kinh doanh'.







**UNDP là mạng lưới phát triển toàn cầu của LHQ, tuyên truyền vận động cho sự đổi mới và là cầu nối giữa các nước với tri thức, kinh nghiệm và nguồn lực để giúp người dân xây dựng một cuộc sống tốt đẹp hơn. Chúng tôi có mặt ở 166 quốc gia, giúp họ nghiên cứu và đưa ra giải pháp riêng của mỗi nước cho các thách thức phát triển quốc gia và toàn cầu. Khi những nước này tăng cường năng lực quốc gia, họ dựa vào sự giúp đỡ của các nhân viên UNDP và rất nhiều đối tác của chúng tôi.**



**Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc**

25-29 Phan Bội Châu, Hà Nội - Việt Nam

Tel.: (84 4) 942 1495

Fax: (84 4) 942 2267

e-mail: [registry.vn@undp.org](mailto:registry.vn@undp.org)

[www.undp.org.vn](http://www.undp.org.vn)