

Ở Trung Quốc (TQ) cải cách doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là một hạng mục khó và trọng tâm trong cải cách thể chế kinh tế. Người ta có vẻ xem thường DNNN vì chúng chiếm dụng 70% tài nguyên của cả xã hội, nhưng cống hiến cho tăng trưởng kinh tế thì chỉ được 30%. Bài viết này xin giới thiệu một trường

hợp ngoại lệ, đó là Tập đoàn gang thép Hoa Lãng tỉnh Hồ Nam (TQ) tổ hợp từ ba DNNN đứng bên bờ vực phá sản, nhưng bốn năm liền đều giữ cho lợi nhuận tăng tiến. Sản lượng thép năm 2002 của Hoa Lãng đạt 4,91 triệu tấn, doanh thu 11,2 tỷ nhân dân tệ (RMB*), và lãi ròng là 640 triệu RMB. Thực lực tổng hợp của Hoa Lãng được xếp "Hồ Nam tỉnh đệ

nhất". Ông Lưu Vĩ, Viện trưởng Viện kinh tế thuộc Đại học Bắc Kinh đã phát biểu: "Bao nhiêu năm nay tôi chưa hề thấy DNNN nào giống như Hoa Lãng, nếu số liệu báo cáo tài vụ của tập đoàn này là chân thực, thì Hoa Lãng xứng danh một kỳ tích".

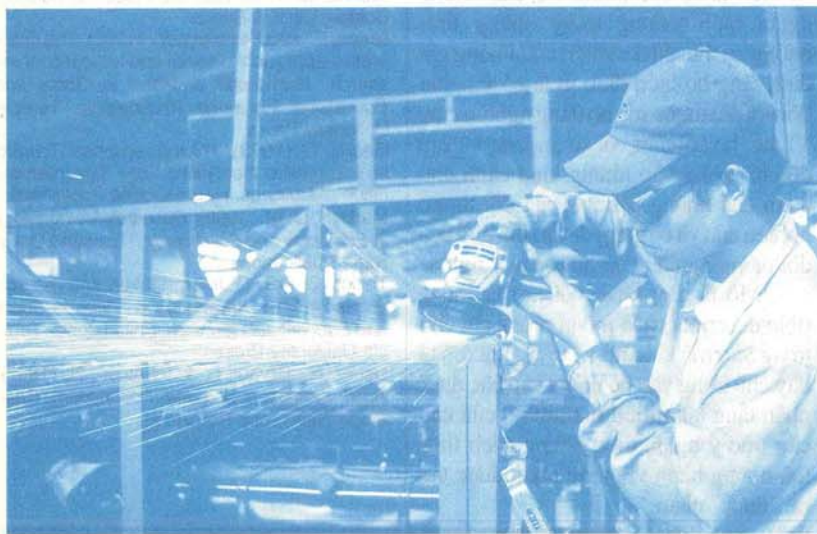
Hãy tạm công nhận sự chân thực của số liệu báo cáo tài vụ do Hoa Lãng công bố để mổ xẻ phân tích nguyên nhân gì đã khiến một DNNN cũng có thể bơi nổi, không cần phao của nhà nước, trong biển cả thị trường. Lý Hiệu Vĩ, chủ tịch Hoa Lãng nhận xét, hiện nay ở TQ có hai mô hình tập đoàn DNNN, loại thứ nhất mà đại diện là Gang thép Bắc Sơn - Thượng Hải thì do công ty lớn nắm giữ ngành nghề chính liên hợp với các xí nghiệp nhỏ, rồi thông qua mối gắn bó về tư bản để thực hiện sự ngưng tụ và liên kết của tập đoàn. Loại thứ hai mà đại diện là Công nghiệp binh khí TQ lại do các bộ môn chức năng sẵn có chuyển hóa thành tập đoàn xí nghiệp, rồi thông qua mối gắn bó về hành chính để thực hiện sự bố trí lại tư bản và quyền lực của tập đoàn. Cả hai loại này đều có trước cơ sở kinh doanh khá tốt về các mặt thiết bị sản xuất, dự trữ vốn liếng và tình trạng lời lãi, cộng thêm năng lực khống chế của tập đoàn đối với công ty con cũng khá mạnh.

Hoa Lãng của ông Lý hoàn toàn khác xa với hai loại nêu trên, nó ra đời nhằm giải quyết khó khăn của ba DNNN ngành gang thép ở Hồ Nam, thứ nhất Trương Đàm lỗ nặng, thứ hai Lâu Để hòa vốn, thứ ba Hằng Dương sắp đóng cửa và vấn đề sinh sống của 60.000 công nhân viên tại ba DNNN đó. Chẳng những thế, chính quyền tỉnh Hồ Nam còn hy vọng sau khi trở thành tập đoàn, Hoa Lãng có thể tranh thủ niềm yêu mến để thực sự cứu sống ba DNNN cỡ lớn của tỉnh, từng một thời nằm trong Top 500 cả nước.

Bài toán đặt ra cho Lý Hiệu Vĩ không giống như Gang thép Bắc Sơn hay Công nghiệp binh khí cho nên ông phải có cách giải khác. Sau 5 năm động não, tìm tòi, thử nghiệm rồi thực hiện thành công cho Hoa Lãng, chủ tịch Lý mới dám công bố

Làm thế nào để đưa một doanh nghiệp nhà nước cũng bơi nổi trong biển cả thị trường?

THÁI NGUYỄN BẠCH LIÊN



Ảnh: Diệp Đức Minh

Ở Trung Quốc (TQ) cải cách doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là một hạng mục khó và trọng tâm trong cải cách thể chế kinh tế. Người ta có vẻ xem thường DNNN vì chúng chiếm dụng 70% tài nguyên của cả xã hội, nhưng cống hiến cho tăng trưởng kinh tế thì chỉ được 30%. Bài viết này xin giới thiệu một trường hợp ngoại lệ, đó là Tập đoàn gang thép Hoa Lãng tỉnh Hồ Nam (TQ) tổ hợp từ ba DNNN đứng bên bờ vực phá sản, nhưng bốn năm liền đều giữ cho lợi nhuận tăng tiến.

phương pháp của mình, gọn trong ba vế: “Mô thức phát triển đại tập đoàn, cơ chế vận hành theo chế độ cổ phần, thể chế quản lý kinh doanh song lăng”. Giới kinh tế TQ đã gọi Hoa Lãng là mô hình thứ ba của một tập đoàn DNNN. Theo mô hình này thì không thể dựa vào sự bảo trợ vốn của nhà nước, cũng không lấy một sản phẩm “đầu rồng” hay xí nghiệp “hạt nhân” nào để làm mối dây gắn bó ràng buộc mà phải kinh doanh thị trường nguyên phân tử, có nghĩa tổng công ty của tập đoàn là trung tâm vận hành vốn, còn các công ty con là trung tâm sản xuất kinh doanh.

Bộ tổng chỉ huy của tập đoàn chỉ quản lý sự vận động tư bản, bươn chải tìm kiếm công trình hạng mục, đề ra quyết sách đầu tư lớn, bổ nhiệm và bãi nhiệm ban lãnh đạo công ty con và phục vụ các công ty đó. Lý Hiệu Vĩ nói, tôi phải lo hai việc đầu tiên, “ném” tập đoàn vào thị trường vốn bên ngoài xã hội và xây dựng mối dây gắn bó ràng buộc vốn liếng bên trong tập đoàn, có như vậy mới giữ cho Hoa Lãng phát triển bền vững, nhưng đầu sao vẫn cần “cú hích” đầu tiên là 500 triệu RMB vay của ngân hàng, lấy tài sản vô hình và danh dự để thế chấp, hay nói đúng hơn là tín chấp. Nhờ số vốn vay này mà Hoa Lãng đã có thể “tân trang” “khôi phục” trở lại, và sau đó công ty mẹ đứng ra “vay và cho vay”, phục vụ kịp thời yêu cầu của các công ty con, tính đến nay quan hệ giữa Hoa Lãng và ngân hàng là khoản tiền 4 tỉ RMB “vào ra” đúng hẹn, dựng nên một hình tượng và danh dự đáng tin cậy giữa đôi bên.

Tháng 4.1994, ba công ty con của tập đoàn có được 3,9 tỉ RMB tài sản loại ưu đã liên doanh với bốn đơn vị khác bên ngoài tập đoàn thành lập công ty cổ phần hữu hạn đường ống Hoa Lãng Hồ Nam, tháng 8 năm đó công ty này niêm yết thị trường cổ phiếu, số vốn kinh doanh đạt 1,06 tỉ RMB. Năm 2000, Đường ống phát triển thêm cổ đông mới, vốn tăng lên 1,16 tỉ RMB, được Tạp chí Forbes của Mỹ bình chọn xếp thứ 29 trong Top 100 niêm yết thị trường vốn của TQ. Có “ném” Hoa Lãng “lăn” vào xã hội như vậy DNNN mới thoát

được cái thế cô độc “bám vú mẹ”. Tiếp theo đó Hoa Lãng lấy danh nghĩa tập đoàn, lần lượt tham cổ hoặc khống cổ với 10 doanh nghiệp bên ngoài, bằng 300 triệu RMB vốn ném ra, nay tập đoàn đã có thể khống chế được sự vận động của 2 tỉ RMB tài sản loại hiệu suất cao. Lý Hiệu Vĩ đã đi những nước cờ cẩn trọng và cân nhắc trên bàn cờ vốn liếng để đến hôm nay Hoa Lãng trở thành một DNNN có quy mô 17,3 tỉ RMB tổng tài sản, dưới trướng là bốn công ty con độc lập và năm công ty tham cổ.

Một vấn nạn, trở ngại lớn nữa trong cải cách DNNN là tách bạch giữa chính quyền và xí nghiệp, là phân minh giữa quyền lợi và trách nhiệm. Lý Hiệu Vĩ đề xướng cho Hoa Lãng, rằng phát triển trong cạnh tranh thị trường thì “mùi vị” chế độ sở hữu nhà nước phải càng lúc càng nhạt, ngược lại “mùi vị” chế độ cổ phần phải càng lúc càng đậm, bởi vì hạt nhân của chế độ cổ phần là cơ chế cạnh tranh, nguy cơ. Hoa Lãng dùng đa nguyên hóa chủ quyền tài sản thay thế cho hành chính hóa quyết sách, dùng quyền lực tư bản thay thế cho quyền lực hành chính, lấy chế độ công ty niêm yết cổ phiếu cải tạo cơ chế vận hành của công ty chỉ mỗi nguồn vốn sở hữu nhà nước. Tập đoàn được lập nên bởi hội đồng quản trị gồm cả những người phụ trách chủ yếu ở các công ty con và hội đồng giám sát do nhà nước cử tới. Thành viên hội đồng quản trị sử dụng nguyên tắc gơ tay cẩn trọng để biểu quyết những quyết sách của tập đoàn, thực hiện chế độ phụ trách và truy cứu trách nhiệm suốt đời (!).

Để đề phòng các tệ nạn do tập quyền quá độ hoặc phân tán quá độ gây nên, Hoa Lãng phải làm cho được “Tập mà vẫn có thể đoàn, phân mà vẫn có thể trị” và thực hiện mô thức “nhị nguyên phân tử kinh doanh”. Theo đó, công ty mẹ là trung tâm quyết sách, đầu tư, vận hành tư bản, có chức năng hành xử các quyền xử trí tài sản và phân phối lợi ích, quyết định các dự án đầu tư lớn, bổ nhiệm và bãi nhiệm nhân sự cao cấp của công ty con. Còn công ty con là trung tâm sản xuất kinh doanh có tư cách pháp nhân độc lập, chịu trách

nhiệm chấp hành các quyết sách đầu tư, vận hành tư bản của tập đoàn, tự tổ chức sản xuất, tự triển khai kinh doanh và có quyền tự chủ về các khoản quản lý nhân sự, bố trí cơ cấu, sử dụng lao động thuê mượn cũng như phân phối lợi ích trong nội bộ. Tóm lại Hoa Lãng đã thực hiện thể chế quản lý tài sản sở hữu nhà nước trên bốn phương diện “nhà nước sở hữu, phân cấp quản lý, ủy quyền kinh doanh và phân công giám sát”.

Vấn đề thứ ba mà Lý Hiệu Vĩ rất quan tâm và xem như pháp bảo cạnh tranh, đó là vị thế ngành nghề, thể hiện ở sức mạnh và độ cao của thương hiệu. Ông phân công ba nhà máy thép của Hoa Lãng mỗi nhà máy đảm nhiệm một trong ba sản phẩm sau đây: tấm, ống và dây, yêu cầu họ chuyên môn hóa tới mức trở thành “anh cả”, “đệ nhất” trên thương trường. Lý nói, không có cải tạo kỹ thuật đại quy mô, thì không có Hoa Lãng hôm nay, chúng tôi đã chi ra tổng cộng 6 tỉ RMB cho nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, trong đó có 40 dự án cơ kinh phí trên 10 triệu RMB.

Lý Hiệu Vĩ còn đề xướng “chủ động nguy cơ luận”, nghĩa là chủ động tìm nguy cơ, thậm chí chủ động sáng tạo ra nguy cơ, đưa Hoa Lãng vào môi trường nguy cơ mà tập vượt, luyện rèn để một mai khi nguy cơ xuất hiện thì nhẹ nhàng vượt qua và phần lớn lại trở thành cơ hội. Giới doanh nghiệp TQ có chung một nhận xét, Lý Hiệu Vĩ là người vận dụng nhuần nhuyễn triết học Tôn Tử kết hợp với tinh thần Tương dưỡng vào quản lý sản xuất kinh doanh sở Hoa Lãng, làm cho thiên hạ không thể vơ đũa cả nắm, xem thường DNNN. Cái gọi là “tinh thần Tương dưỡng” đã khắc cốt ghi xương trong người dân Hồ Nam (**) thể hiện tính cách quật cường, kiên nhẫn, dầu có thất bại vẫn tiếp bước cho đến khi nào đạt được mục tiêu mới thôi! ■

(Theo *China Today* số tháng 6.2003)

(*) “Nhân dân tệ” tiếng TQ phiên âm La Trĩn là Ren Min Bi và quốc tế đã viết tắt cho đồng tiền này bằng ba chữ cái RMB (ND)

(**) Hồ Nam có tên gọi tắt là Tương