

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	2
<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KINH DOANH QUỐC TẾ</b> .....	4
I. Kinh doanh quốc tế.....	4
II. Môi trường kinh doanh quốc tế.....	7
III. Toàn cầu hóa.....	12
IV. Mục đích, đối tượng và nội dung nghiên cứu.....	33
<b>CHƯƠNG 2: NHỮNG KHÁC BIỆT GIỮA CÁC QUỐC GIA</b> .....	55
I. Môi trường chính trị, môi trường pháp lý.....	55
II. Môi trường kinh tế.....	105
III. Môi trường văn hóa.....	156
<b>CHƯƠNG 3: MÔI TRƯỜNG THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ TOÀN CẦU</b> .....	222
I. Môi trường thương mại toàn cầu.....	222
II. Môi trường đầu tư toàn cầu.....	325
<b>CHƯƠNG 4: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ</b> .....	376
I. Chiến lược kinh doanh quốc tế.....	376
II. Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế.....	407
III. Cơ cấu tổ chức thiết kế theo chiến lược kinh doanh quốc tế.....	430
<b>CHƯƠNG 5: CÁC PHƯƠNG THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ</b> .....	456
I. Thâm nhập thị trường quốc tế.....	456
II. Các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế.....	461
III. Lựa chọn phương thức thâm nhập thị trường quốc tế.....	553
Tài liệu tham khảo: .....	561

## LỜI MỞ ĐẦU

Một trong những xu hướng làm thay đổi toàn bộ đáng kể cục diện thế giới trong suốt hơn nhiều thập kỷ vừa qua chính là tốc độ tăng trưởng nhanh và liên tục của kinh doanh quốc tế. Kinh doanh quốc tế được hiểu là việc ra các quyết định đầu tư trong sản xuất hoặc trao đổi, mua bán và cung cấp hàng hóa và dịch vụ trên phạm vi vượt qua biên giới của một quốc gia, trên thị trường khu vực và thị trường toàn cầu. Để ra được các quyết định giúp kinh doanh quốc tế thành công, mỗi doanh nghiệp phải có hiểu biết về môi trường kinh doanh quốc tế, đó là sự khác biệt giữa các quốc gia về chính trị, pháp luật, kinh tế và văn hóa, đó là quá trình toàn cầu hóa ngày càng sâu sắc trong hoạt động sản xuất toàn cầu cũng như thị trường toàn cầu. Ngoài ra, việc hiểu biết về các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế và các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế cũng giúp cho các doanh nghiệp đưa ra được lựa chọn hoặc quyết định đúng đắn trong hoạt động kinh doanh quốc tế của mình.

Các doanh nghiệp Việt Nam ban đầu tham gia hội nhập kinh tế quốc tế, thực hiện các hoạt động kinh doanh quốc tế qua hoạt động xuất nhập khẩu, nhưng với trình độ kinh tế ngày càng được nâng cao, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được cải thiện, việc xây dựng và phát triển các hoạt động kinh doanh quốc tế, đầu tư ra nước ngoài của các doanh nghiệp Việt Nam trong tương lai là xu hướng ngày càng phổ biến. Chính vì vậy, kinh doanh quốc tế là một trong những môn học giúp cung cấp cho các sinh

viên cử nhân kinh tế, kinh doanh quốc tế có kiến thức cần thiết và những kỹ năng cơ bản trong kinh doanh quốc tế.

Giáo trình Kinh doanh Quốc tế được thiết kế và soạn thảo dựa trên các giáo trình Kinh doanh Quốc tế của Hoa Kỳ, được xuất bản năm 2009 dành cho các chương trình quốc tế, giảng dạy ngoài Hoa Kỳ. Ngoài ra, trong quá trình biên soạn giáo trình, chúng tôi đã chú trọng đến điều kiện và đặc điểm của Việt Nam để đưa vào những nội dung phù hợp và thiết thực.

Giáo trình kinh doanh quốc tế bao gồm 5 chương. Tập thể tác giả tham gia biên soạn giáo trình này bao gồm: TS Phạm Thị Hồng Yến – biên soạn Chương 1 và Chương 4; PGS, TS Nguyễn Hoàng Ánh – biên soạn Chương 2 và Chương 5; ThS Vũ Đức Cường – biên soạn Chương 3; và TS Phạm Thị Hồng Yến – Trưởng Bộ môn Kinh doanh Quốc tế làm chủ biên.

Bộ môn Kinh doanh Quốc tế xin chân thành cảm ơn Ban Giám Hiệu trường Đại học Ngoại thương, Ban Lãnh đạo Khoa Kinh tế và Kinh doanh Quốc tế, Phòng Quản lý Khoa học, Phòng Quản lý Dự án đã chỉ đạo, tạo điều kiện và đóng góp những ý kiến quý báu trong quá trình biên soạn giáo trình này. Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng do đây là lần đầu tiên giáo trình được biên soạn nên chắc sẽ không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế. Rất mong nhận được những ý kiến nhận xét, đóng góp của các độc giả.

Hà Nội, tháng 9 năm 2010

TS Phạm Thị Hồng Yến (Chủ biên)

# **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KINH DOANH QUỐC TẾ**

## **I. Kinh doanh quốc tế**

### **1. Khái niệm**

Kinh doanh (business) theo cách hiểu thông thường là việc thực hiện các hoạt động sản xuất, mua bán, trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ nhằm mục đích sinh lợi. Theo Luật doanh nghiệp Việt Nam số 60/2005/QH11, kinh doanh được định nghĩa là “việc thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi,.. Qua định nghĩa trên, ta có thể thấy kinh doanh cơ bản là hoạt động đầu tư nhằm thu được lợi nhuận từ hoạt động đầu tư đó. Hoạt động kinh doanh cũng có thể là những hoạt động kinh doanh đơn giản, nhỏ lẻ như một quán nước, một quán phở bên đường và cũng có thể là những hoạt động kinh doanh quy mô lớn như một nhà máy sản xuất thép cán, một nhà máy lọc dầu hay một hệ thống siêu thị...

Kinh doanh quốc tế (international business), hiểu đơn giản, là việc thực hiện hoạt động đầu tư vào sản xuất, mua bán, trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ nhằm mục đích sinh lợi có liên quan tới hai hay nhiều nước và khu vực khác nhau. Dựa vào định nghĩa của kinh doanh, ta có thể định nghĩa Kinh doanh quốc tế là việc thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến thương mại hàng hóa và dịch vụ trên các thị trường vượt qua biên giới của hai hay nhiều quốc

gia vì mục đích sinh lợi. Kinh doanh quốc tế cũng có thể những hoạt động đơn thuần liên quan tới việc xuất khẩu hay nhập khẩu hàng hóa và dịch vụ của một công ty. Nhưng cũng có thể kinh doanh quốc tế là những mạng lưới kinh doanh đa quốc gia, hoặc xuyên quốc gia hoặc trên phạm vi toàn cầu. Những mạng lưới này có hệ thống quản trị và kiểm soát rất phức tạp mà hoạt động đầu tư vào sản xuất được quyết định ở một nơi, hệ thống phân phối và tiêu dùng lại được phát triển ở một khu vực khác trên thế giới.

## **2. Phạm vi, đặc điểm của hoạt động kinh doanh quốc tế**

Kinh doanh quốc tế liên quan tới hoạt động kinh doanh trên phạm vi quốc tế, có thể là từ hai nước trở lên có thể liên quan tới một số hay nhiều nước trên phạm vi toàn cầu. Kinh doanh quốc tế bị tác động và ảnh hưởng lớn bởi các tiêu chí và các biến số có tính môi trường quốc tế, chẳng hạn như hệ thống luật pháp của các nước, thị trường hối đoái, sự khác biệt trong văn hóa hay các mức lạm phát khác nhau giữa các nước. Đôi khi những tiêu chí hay biến số này gần như không ảnh hưởng hay có tác động nhiều đến hoạt động kinh doanh nội địa của một doanh nghiệp. Chúng ta cũng có thể nói rằng kinh doanh nội địa là một trường hợp đặc biệt hạn chế của kinh doanh quốc tế

Một đặc điểm nổi bật khác của kinh doanh quốc tế đó là các hãng quốc tế hoạt động trong một môi trường có nhiều biến động và luật chơi đôi khi có thể rất khó hiểu, có thể đối lập với nhau khi so sánh với kinh doanh nội địa. Trên thực tế, việc thực hiện các hoạt động kinh doanh

quốc tế thực sự không giống như chơi một trò bóng mới mà giống như chơi nhiều trò bóng khác nhau mà trong đó nhà quản trị quốc tế phải học được các yếu tố đặc thù trên sân chơi. Các nhà quản trị rất nhanh nhạy trong việc tìm ra những hình thức kinh doanh mới đáp ứng được sự thay đổi của chính phủ nước ngoài về các lĩnh vực ưu tiên, và từ đó tạo lập được các lợi thế cạnh tranh hơn so với các đối thủ cạnh tranh kém nhanh nhạy hơn.

Các nguyên tắc chủ đạo đối với một doanh nghiệp khi tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế luôn phải có cách tiếp cận toàn cầu. Các nguyên tắc chủ đạo của một doanh nghiệp có thể được định nghĩa liên quan tới ba mảng chính, đó là sản phẩm cung cấp trong mối quan hệ với phục vụ thị trường nào, các năng lực chủ chốt và các kết quả. Khi xây dựng các kế hoạch kinh doanh quốc tế, các hãng phải ra các quyết định liên quan tới việc trả lời câu hỏi: *Hãng sẽ bán sản phẩm gì cho ai? Và hãng có thể có được nguồn cung ứng từ đâu và cung ứng như thế nào?* Đó là hai câu hỏi liên quan tới Marketing và Sourcing (thị trường sản phẩm đầu ra và thị trường sản phẩm đầu vào). Sau khi ra được các quyết định trên, hãng cần phải cụ thể hóa các vấn đề liên quan tới nguồn nhân lực, quản trị, tính sở hữu và tài chính để trả lời câu hỏi: *Với nguồn lực nào hãng sẽ triển khai các chiến lược trên?* Nói một cách khác, hãng sẽ phải tìm ra nguồn nhân lực phù hợp, khả năng chịu rủi ro và nguồn lực tài chính cần thiết. Tiếp đến là vấn đề liên quan tới làm thế nào để có thể kiểm soát và xây dựng được cơ cấu tổ chức phù hợp để triển khai thực hiện những vấn đề trên. Và cuối cùng một nội dung liên

quan tới quan hệ công chúng, cộng đồng cũng cần hăng phải quan tâm khi triển khai kế hoạch kinh doanh quốc tế của mình.

## **II. Môi trường kinh doanh quốc tế**

### **1. Môi trường kinh doanh quốc tế**

Kinh doanh quốc tế khác biệt so với kinh doanh nội địa do môi trường thay đổi khi một doanh nghiệp mở rộng hoạt động của mình vượt ra ngoài biên giới quốc gia. Thông thường, một doanh nghiệp hiểu rất rõ về môi trường trong nước nhưng lại kém hiểu biết về môi trường ở các nước khác và do vậy doanh nghiệp phải đầu tư thời gian và nguồn lực để hiểu về môi trường kinh doanh mới. Môi trường kinh doanh quốc tế là môi trường kinh doanh ở nhiều quốc gia khác nhau. Môi trường này có nhiều đặc điểm khác biệt so với môi trường trong nước của doanh nghiệp, có ảnh hưởng quan trọng tới các quyết định của doanh nghiệp về sử dụng nguồn lực và năng lực. Vì các doanh nghiệp không có khả năng kiểm soát được môi trường bên ngoài nên sự thành công của doanh nghiệp phụ thuộc lớn vào việc các doanh nghiệp thích ứng như thế nào với môi trường này. Năng lực của một doanh nghiệp trong việc thiết kế và điều chỉnh nội lực để khai thác được các cơ hội của môi trường bên ngoài và khả năng kiểm soát các thách thức đặt ra của môi trường sẽ quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

### **2. Nội dung của môi trường kinh doanh quốc tế**

Môi trường kinh doanh quốc tế thường bao gồm môi trường chính trị, pháp luật, môi trường kinh tế, môi trường văn hóa.

Môi trường chính trị là đề cập tới chính phủ, mối quan hệ giữa chính phủ với doanh nghiệp, và mức độ rủi ro chính trị ở một nước. Kinh doanh quốc tế có nghĩa là phải làm việc với các mô hình chính phủ khác nhau, các mối quan hệ và mức độ rủi ro khác nhau.

Trên thế giới, tồn tại nhiều hệ thống chính trị khác nhau, ví dụ các nước dân chủ đa đảng, các nước một đảng, nước quân chủ lập hiến, nước quân chủ chuyên chế hoặc nước độc tài chuyên chế. Ngoài ra, chính phủ còn thường thay đổi bởi các lý do khác nhau như theo các cuộc tổng tuyển cử thông thường, hay bầu cử bất thường, chết, đảo chính, chiến tranh. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và chính phủ ở các nước khác nhau cũng khác nhau. Có thể ở một nước, doanh nghiệp được đánh giá cao, là nguồn tạo động lực tăng trưởng của nền kinh tế. Nhưng cũng có thể ở một quốc gia khác, doanh nghiệp bị đánh giá tiêu cực như những tổ chức bóc lột sức lao động của người công nhân. Hoặc ở một quốc gia khác, vai trò của doanh nghiệp có thể đánh giá mang lại cả lợi ích và hạn chế. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và chính phủ có thể khác nhau, thay đổi từ mối quan hệ tích cực tới tiêu cực phụ thuộc vào loại hình doanh nghiệp hoạt động, vào mối quan hệ với người dân ở nước sở tại và người dân ở nước đầu tư. Để hoạt động kinh doanh quốc tế hiệu quả, một doanh nghiệp quốc tế phụ thuộc vào quan điểm, nhất trí của chính phủ nước



ngoài và cần phải hiểu biết về mọi khía cạnh liên quan tới môi trường chính trị.

Một mối quan tâm đặc biệt của các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế là mức độ rủi ro chính trị tại một quốc gia cụ thể. Rủi ro chính trị là khả năng các hoạt động của chính phủ mang lại những kết quả không mong muốn cho doanh nghiệp ví dụ như quốc hữu hóa tài sản đầu tư, hay các quy định hay chính sách quy định hạn chế các hoạt động của doanh nghiệp. Thông thường, rủi ro gắn liền với tính bất ổn và một nước được coi là bất ổn, hay có mức độ rủi ro chính trị cao nếu như chính phủ dễ bị thay đổi, có bất ổn xã hội, có bạo loạn, cách mạng nổi dậy hay chiến tranh, khủng bố, vân vân... Các doanh nghiệp thường ưu tiên các quốc gia ổn định và có ít rủi ro chính trị, thu nhập của doanh nghiệp cần được tính toán trên cơ sở của các rủi ro. Đôi khi các doanh nghiệp thường kinh doanh tại các quốc gia khi các rủi ro tương đối cao. Trong trường hợp này, các doanh nghiệp sẽ quản trị và kiểm soát rủi ro thông qua bảo hiểm, quyền sở hữu và quản trị doanh nghiệp, kiểm soát cung ứng và thị trường, chương trình hỗ trợ tài chính...

Môi trường kinh tế giữa các nước khác nhau cũng khác nhau. Các nước về mặt kinh tế thường được chia ra làm ba loại chính – nước phát triển hoặc nước công nghiệp phát triển, nước đang phát triển và nhóm các nước chậm phát triển. Tại mỗi một nhóm nước, các chỉ số về kinh tế khác nhau nhiều nhưng chủ yếu có thể cho rằng các nước phát triển là nước giàu, nước đang phát triển là nước đang chuyển đổi từ nghèo sang giàu hơn và các nước nghèo. Sự

phân biệt về môi trường kinh tế giữa các quốc gia này chủ yếu dựa trên chỉ số thu nhập quốc dân trên đầu người (GDP/người). Mức độ phát triển kinh tế của mỗi nước cũng quyết định về nền giáo dục, cơ sở hạ tầng, công nghệ, chăm sóc y tế và các lĩnh vực khác. Nước có mức độ phát triển kinh tế cao sẽ có chất lượng cuộc sống cao hơn các nước có mức độ phát triển kinh tế thấp.

Ngoài việc phân nhóm nước dựa trên mức độ phát triển kinh tế, các nước còn được phân loại dựa trên thể chế thị trường – có thể là nước có nền thị trường tự do, hoặc nền kinh tế kế hoạch tập trung hoặc nền kinh tế hỗn hợp. Nền kinh tế thị trường tự do là những nền kinh tế mà chính phủ ít tác động vào các hoạt động kinh doanh, các quy luật thị trường như quy luật cung cầu, quy luật giá trị được vận hành để ra các quyết định về khâu sản xuất và giá cả. Nền kinh tế kế hoạch tập trung là nền kinh tế tại đó chính phủ quyết định việc sản xuất và giá cả dựa trên những dự báo về cầu và khả năng cung theo mong muốn. Nền kinh tế hỗn hợp là nền kinh tế tại đó một số hoạt động được điều tiết bởi cung cầu thị trường và một số hoạt động khác, có thể là vì lợi ích quốc gia hoặc cá nhân mà chính phủ đứng ra trực tiếp điều tiết. Cuối thế kỷ XX đã chứng kiến sự dịch chuyển đáng kể của các quốc gia sang việc theo đuổi nền kinh tế thị trường tự do và nền kinh tế hỗn hợp. Rõ ràng trình độ kinh tế cùng với giáo dục, cơ sở hạ tầng... cũng như mức độ kiểm soát nền kinh tế của chính phủ sẽ ảnh hưởng mọi khía cạnh, mọi mặt của hoạt động kinh doanh và một doanh nghiệp cần am hiểu về môi

trường này nếu như doanh nghiệp muốn kinh doanh quốc tế thành công.

Môi trường văn hóa là một trong những cấu phần quan trọng của môi trường kinh doanh quốc tế và là nội dung có tính thách thức nhất đối với kinh doanh quốc tế. Điều này bởi vì môi trường văn hóa thường khó nhận biết, môi trường văn hóa được hiểu là các giá trị và niềm tin được chia sẻ và được cho là đúng bởi một nhóm, một cộng đồng. Văn hóa quốc gia được hiểu là những niềm tin và giá trị được chia sẻ bởi cả một quốc gia. Niềm tin và giá trị thường được hình thành bởi các yếu tố như lịch sử, ngôn ngữ, tôn giáo, vị trí địa lý, chính phủ và đào tạo; vì vậy các doanh nghiệp cần phải phân tích văn hóa để hiểu về các yếu tố này.

Các doanh nghiệp cần hiểu về niềm tin và những giá trị của quốc gia mà doanh nghiệp đang thực hiện kinh doanh và một số các giá trị văn hóa do các học giả nghiên cứu đề xuất. Một trong số đó phải kể đến là hệ thống giá trị do Hofstede đề xuất vào năm 1980. Mô hình có bốn tham số đo lường về các giá trị văn hóa, đó là tính cá nhân, mức độ né tránh rủi ro, khoảng cách quyền lực và định hướng về giới. Tính cá nhân là mức độ một nước coi trọng và khuyến khích việc một cá nhân hành động và ra quyết định. Mức độ né tránh rủi ro là mức độ một nước chấp nhận và nhìn nhận rủi ro. Khoảng cách quyền lực là mức độ một nước chấp nhận và sự khác biệt về quyền lực. Định hướng về giới là mức độ một nước chấp nhận các giá trị truyền thống về nam giới và nữ giới. Mô hình các giá trị văn hóa này được sử dụng thường xuyên bởi các doanh

nghiệp khi tiến hành đầu tư kinh doanh quốc tế. Ví dụ, một quốc gia có tính cá nhân cao thì doanh nghiệp đó cho rằng các hệ thống hướng đến mục tiêu cá nhân, nhiệm vụ cá nhân và chế độ thưởng sẽ phát huy được hiệu quả, trong khi đó chưa chắc hệ thống này sẽ có tác dụng tương tự ở một nước có tính cá nhân thấp.

### **III. Toàn cầu hóa**

#### **1. Toàn cầu hóa là gì? (Globalization)**

Theo nghĩa rộng, toàn cầu hoá là một hiện tượng, một quá trình, một xu thế liên kết trong quan hệ quốc tế làm tăng sự phụ thuộc lẫn nhau về nhiều mặt của đời sống xã hội (từ kinh tế, chính trị, an ninh, văn hoá đến môi trường, v.v...) giữa các quốc gia. Nói một cách khác, “Toàn cầu hoá là quá trình tăng lên mạnh mẽ những mối liên hệ, ảnh hưởng, tác động lẫn nhau, phụ thuộc lẫn nhau của tất cả các khu vực, các quốc gia, các dân tộc trên thế giới, làm nổi bật hàng loạt biến đổi có quan hệ lẫn nhau mà từ đó chúng có thể phát sinh một loạt điều kiện mới.”.

Theo nghĩa hẹp, toàn cầu hoá là một khái niệm kinh tế chỉ quá trình hình thành thị trường toàn cầu làm tăng sự tương tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế quốc gia. Biểu hiện của toàn cầu hoá có thể dưới dạng khu vực hoá – việc liên kết khu vực và các định chế, các tổ chức khu vực, hay cụ thể, toàn cầu hoá là “quá trình hình thành và phát triển các thị trường toàn cầu và khu vực, làm tăng sự tương tác và tùy thuộc lẫn nhau, trước hết về kinh tế, giữa các nước thông qua sự gia tăng các

luồng giao lưu hàng hoá và nguồn lực (resources) qua biên giới giữa các quốc gia cùng với sự hình thành các định chế, tổ chức quốc tế nhằm quản lý các hoạt động và giao dịch kinh tế quốc tế.”

## **2. Nội dung của toàn cầu hóa**

Nội dung của toàn cầu hoá được thể hiện thông qua nhiều biểu hiện tùy thuộc vào các góc độ tiếp cận cụ thể khác nhau. Nếu tiếp cận toàn cầu hóa với góc nhìn và quan sát chung thì toàn cầu hóa biểu hiện theo ba biểu hiện sau đây, đó là:

**Thứ nhất, toàn cầu hóa thể hiện qua sự gia tăng ngày càng mạnh mẽ của các luồng giao lưu quốc tế về hàng hoá, dịch vụ và các yếu tố sản xuất như vốn, công nghệ, nhân công...** Có thể nói thương mại quốc tế là thước đo đầu tiên của mức độ toàn cầu hóa và sự phụ thuộc lẫn nhau của các nước. Khi các nước trao đổi hàng hóa và dịch vụ cho nhau đó cũng chính là quá trình các nước xóa nhòa dần sự biệt lập giữa các nền kinh tế quốc gia. Thương mại thế giới đã tăng lên nhanh chóng. Trong vòng 100 năm từ 1850 – 1948, thương mại thế giới tăng lên 10 lần, trong giai đoạn 50 năm tiếp theo từ 1948 - 1997, tăng 17 lần. Từ giữa thập niên 1970 đến giữa thập niên 1990, mức tăng bình quân của xuất khẩu thế giới là 4,5%. Trong giai đoạn này, đánh dấu bắt đầu từ năm 1985, hàng năm tốc độ tăng bình quân của xuất khẩu hàng hóa thế giới là 6,7%, trong khi đó sản lượng thế giới chỉ tăng lên 6 lần. Sự phát triển của thương mại thế giới và khoảng cách ngày càng tăng giữa tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc

độ phát triển thương mại quốc tế thể hiện mức độ toàn cầu hóa ngày càng cao.

Sự phát triển trao đổi dịch vụ giữa các nước ngày càng có vị trí quan trọng trong thương mại quốc tế và đóng góp tích cực vào xu hướng toàn cầu hóa. Trong vòng 10 năm từ 1986 đến 1996, thương mại dịch vụ thế giới tăng gấp gần 3 lần, từ 449 tỷ USD lên 1.260 tỷ USD. Các nước phát triển có mức tăng thương mại dịch vụ cao gấp 3 lần so với mức tăng thương mại hàng hóa và trở thành khu vực đóng góp chủ yếu vào GDP (Hoa Kỳ là 76%, Canada là 80%, Nhật Bản là 65%, EC là 64%).

Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và sự di chuyển tư bản (vốn và tiền tệ) giữa các nước là một yếu tố ngày càng quan trọng đối với từng nền kinh tế quốc gia nói riêng và toàn bộ nền kinh tế thế giới nói chung. Các luồng FDI có tốc độ tăng nhanh hơn cả mức tăng của thương mại hàng hóa và dịch vụ quốc tế, đóng góp quan trọng vào sự phát triển của toàn cầu hóa. Trong những năm 1970, các luồng FDI hàng năm ở vào khoảng 27 – 30 tỷ USD; trong nửa đầu của thập niên 1980, con số này là 50 tỷ USD; trong nửa cuối của thập niên của 1980 là 170 tỷ USD; năm 1995 gần 400 tỷ USD, 1998 là 845 tỷ USD, năm 2000 vượt trên 1.000 tỷ USD, năm 2007 là 1.900 tỷ USD. Đầu tư vào lĩnh vực dịch vụ tăng nhanh, hiện nay chiếm khoảng 50%. Các luồng FDI vào các nước phát triển chiếm  $\frac{3}{4}$  tổng số FDI trên thế giới. Tuy nhiên, đầu tư vào lĩnh vực sản xuất hàng xuất khẩu, gắn với luồng lưu chuyển hàng hóa và dịch vụ bên trong hệ thống của các

công ty đa quốc, xuyên quốc gia vào các nước đang phát triển từ năm 1990 có xu hướng tăng lên.

**Thứ hai, toàn cầu hóa thể hiện qua sự hình thành và phát triển các thị trường thống nhất trên phạm vi khu vực và toàn cầu.** Trong thời gian nửa đầu của thập kỷ 1990, theo thống kê của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) có tới 33 thỏa thuận liên kết kinh tế khu vực dưới dạng các thỏa thuận thương mại ưu đãi, khu vực mậu dịch tự do, liên minh thuế quan, liên minh kinh tế được ký kết đã thông báo cho Ban thư ký của WTO. Số lượng này nhiều gấp 3 lần số lượng các thỏa thuận được ký trong thập kỷ 1980 và bằng gần 1/3 tổng số các thỏa thuận liên kết khu vực được ký trong giai đoạn 1947 – 1995. Riêng trong giai đoạn từ 2000 – 2008, có trên 140 thỏa thuận liên kết khu vực đã được thông báo cho WTO. Cùng với các thỏa thuận trên, nhiều tổ chức hợp tác kinh tế đa phương thế giới và khu vực đã ra đời, ngày càng được tăng cường về số lượng và cơ chế tổ chức. Theo số liệu thống kê của Liên minh các Tổ chức Quốc tế, ta có thể thấy nếu như tính vào năm 1909, số lượng các tổ chức quốc tế trên toàn cầu chỉ là 213 thì đến năm 1960, con số này là 1.422 tổ chức, năm 1981 là 14.273, năm 1991 là 28.200; năm 2001 là 55.282 và 2006 là 58.859 tổ chức. Trên phạm vi toàn cầu, ngoài các tổ chức kinh tế - tài chính được thành lập trước đây như hệ thống các tổ chức thuộc Liên Hợp quốc, năm 1995, trên cơ sở Hiệp định chung về Thương mại và Thuế quan (GATT), Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) đã được hình thành, hiện có 153 nước và lãnh thổ kinh tế độc lập là thành viên, chiếm

tới trên 90% tổng giá trị thương mại thế giới. Ở phạm vi khu vực, các tổ chức và cơ chế liên kết kinh tế cũng được tăng cường. Tại Châu Âu, Liên minh Châu Âu EU với số lượng 27 nước thành viên hiện nay đã trở thành một liên kết quốc tế chặt chẽ toàn diện ở hầu hết mọi lĩnh vực. Ở Châu Á-Thái Bình Dương, Hiệp hội các nước Đông Nam Á (ASEAN), Hiệp hội hợp tác khu vực Nam Á (SAARC), Diễn đàn Hợp tác Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương (APEC)... đã ra đời và ngày càng tích cực đóng góp vào quá trình tăng cường liên kết quốc tế về thương mại trong khu vực. Tại Châu Mỹ, ta có thể sự hình thành liên kết khu vực qua việc hình thành Khu vực mậu dịch tự do Bắc Hoa Kỳ (NAFTA), Hiệp hội liên kết Hoa Kỳ La Tinh (LAIA), Thị trường chung Nam Hoa Kỳ (MERCOSUR), nhóm các nước ANDEAN, Cộng đồng Caribe và Thị trường chung (CARICOM), Thị trường chung Trung Hoa Kỳ (CACM)... Tại Châu Phi, Cộng đồng kinh tế các nước Tây Phi (ECOWAS), Liên minh kinh tế và thuế quan Trung Phi (UDEAC), Cộng đồng phát triển miền Nam Châu Phi (SADC), Liên minh Châu Phi (AU) là những nỗ lực để hình thành những khối thị trường chung và thống nhất trong khu vực.

**Thứ ba, toàn cầu hóa thể hiện qua sự gia tăng số lượng, quy mô và vai trò ảnh hưởng các công ty xuyên quốc gia tới nền kinh tế thế giới.** Theo số liệu của UNCTAD, năm 1998 có 53.000 công ty xuyên quốc gia với 450.000 công ty con ở nhiều nước khác nhau trên thế giới. Năm 2000, trên thế giới có khoảng 63.000 công ty xuyên quốc gia với 700.000 các công ty con ở khắp các



nước. Năm 1995, các công ty xuyên quốc gia bán ra một lượng hàng hóa và dịch vụ có giá trị bằng 7.000 tỷ USD. Năm 1999, tổng doanh số bán ra của công ty xuyên quốc gia đã đạt đến giá trị 14.000 tỷ USD. Hiện nay, các công ty xuyên quốc gia chi phối và kiểm soát trên 80% thương mại thế giới, 4/5 nguồn vốn đầu tư trực tiếp ở nước ngoài và 9/10 kết quả nghiên cứu chuyên giao công nghệ trên thế giới. Hệ thống dày đặc các công ty xuyên quốc gia này không những đã tạo ra một bộ phận quan trọng của lực lượng sản xuất thế giới mà còn liên kết các quốc gia lại với nhau ngày càng chặt chẽ hơn, góp phần làm cho quá trình toàn cầu hóa trở nên sâu sắc hơn bao giờ hết.

Nếu tiếp cận toàn cầu hóa dưới góc nhìn của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế, toàn cầu hóa có thể nhìn nhận ở góc độ toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa quá trình sản xuất.

**Toàn cầu hóa thị trường** là việc thị trường quốc gia riêng biệt và đặc thù đang hội nhập dần hình thành thị trường toàn cầu. Việc dỡ bỏ các rào cản thương mại qua biên giới đã làm cho việc kinh doanh quốc tế ngày càng trở nên dễ dàng. Thị hiếu của người tiêu dùng ở các nước khác nhau cũng có xu hướng tiệm cận lại gần với nhau và với chuẩn mực toàn cầu, góp phần tạo thị trường toàn cầu. Các sản phẩm tiêu dùng như thẻ tín dụng của hãng Citigroup, đồ uống Coca-cola, thiết bị chơi game Sony PlayStation, bánh kẹp McDonald's ... đang được coi là những ví dụ điển hình minh chứng cho xu hướng này. Các doanh nghiệp quốc tế, công ty đa quốc gia không chỉ là chủ thể hưởng lợi từ xu hướng này mà còn tích cực

khuyến khích cho xu hướng này mở rộng và phát triển. Bởi việc cung cấp cùng một sản phẩm trên toàn thế giới, các doanh nghiệp này góp phần tạo ra thị trường toàn cầu.

Một doanh nghiệp không nhất thiết phải có một quy mô khổng lồ như một công ty đa quốc gia, công ty xuyên quốc gia để được hưởng lợi từ quá trình toàn cầu hóa các thị trường. Ví dụ, tại Hoa Kỳ, gần 90% các doanh nghiệp xuất khẩu sản phẩm là các doanh nghiệp nhỏ có ít hơn 100 người lao động, và tỷ trọng xuất khẩu của những doanh nghiệp này chiếm tới trên 20% tổng kim ngạch xuất khẩu của Hoa Kỳ. Tại Đức, một trong những quốc gia xuất khẩu lớn nhất thế giới, gần 98% các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều tham gia vào thị trường quốc tế thông qua hoạt động xuất khẩu hoặc sản xuất quốc tế.

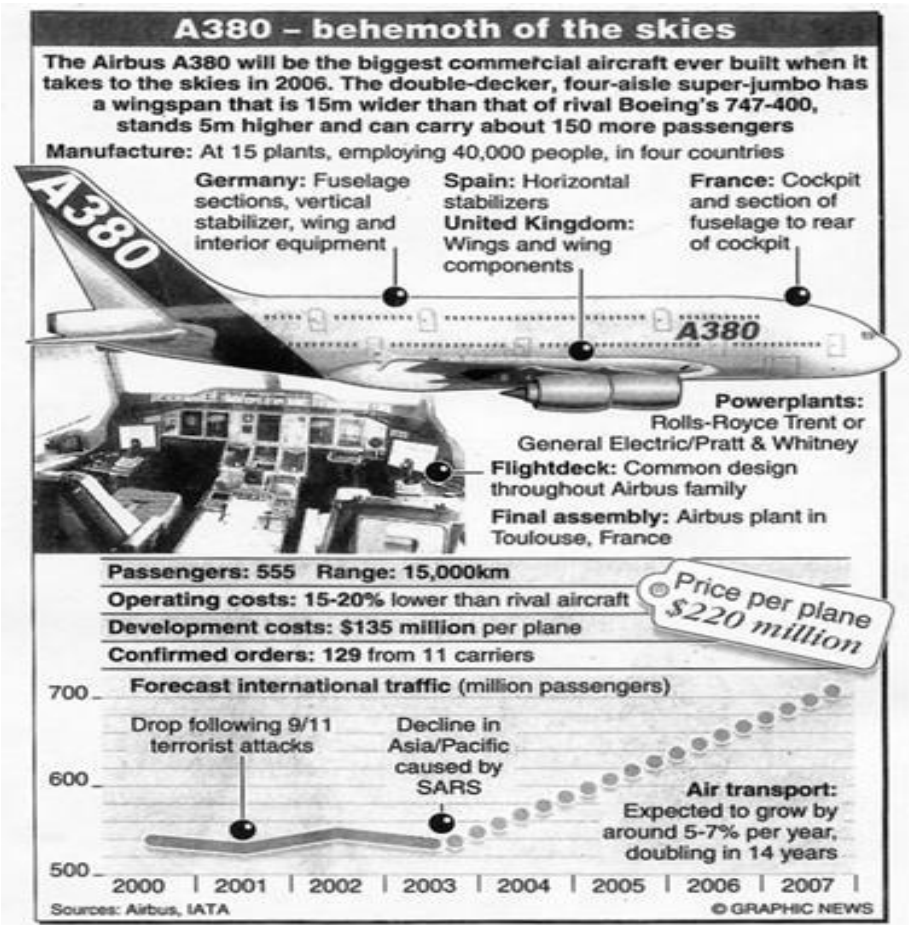
Mặc dù có những ví dụ thể hiện thị trường toàn cầu đang hình thành mạnh mẽ như thẻ tín dụng Citigroup, bánh kẹp McDonald's... thì chúng ta cũng cần lưu ý không hẳn thị trường quốc gia đang mở rộng cửa để trở thành thị trường toàn cầu. Điều này xảy ra bởi lẽ những khác biệt đáng kể vẫn tồn tại giữa những thị trường quốc gia như thị hiếu người tiêu dùng, hệ thống kênh phân phối, hệ thống giá trị văn hóa, hệ thống doanh nghiệp, và quy định luật pháp. Sự khác biệt này thường xuyên đòi hỏi doanh nghiệp phải điều chỉnh các chiến lược marketing, các đặc điểm thiết kế sản phẩm, hay phương pháp vận hành doanh nghiệp để phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của từng quốc gia.

Những thị trường có tính chất toàn cầu nhất thường không phải là những thị trường hàng tiêu dùng. Lý do là

bởi lẽ sự khác biệt về thị hiếu người tiêu dùng của mỗi quốc gia vẫn duy trì là yếu tố quyết định làm cản trở quá trình toàn cầu hóa các thị trường này. Thị trường hàng công nghiệp và nguyên nhiên vật liệu thì có tính toàn cầu hơn do nhu cầu trên thế giới về cơ bản là giống nhau. Đó bao gồm những thị trường nguyên liệu như nhôm, dầu và lúa mì; các sản phẩm công nghiệp như bộ vi tính, chip nhớ của máy tính, máy bay dân dụng, phần mềm máy tính hay các sản phẩm tài chính như trái phiếu Chính phủ Hoa Kỳ, kỳ phiếu của chỉ số Nikkei... Trên nhiều thị trường toàn cầu, các doanh nghiệp hoạt động giống nhau thường cạnh tranh quyết liệt với nhau ở quốc gia này rồi ở quốc gia kia. Cuộc cạnh tranh của Coca-cola với Pepsi Co là cuộc cạnh tranh toàn cầu, tương tự như vậy cạnh tranh giữa Boeing và Airbus, của hãng McDonal's và KFC...

**Toàn cầu hóa quá trình sản xuất** là quá trình cung ứng hàng hóa và dịch vụ từ các nơi trên toàn cầu để khai thác, tận dụng được sự khác biệt quốc gia về chi phí và chất lượng của các yếu tố sản xuất, như lao động, năng lượng, đất đai và vốn. Thông qua việc toàn cầu hóa quá trình sản xuất, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế kỳ vọng sẽ giảm được tổng cơ cấu chi phí hoặc tăng cường được chất lượng hoặc tính năng của sản phẩm họ cung ứng ra thị trường, nhờ đó giúp cho doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường toàn cầu được hiệu quả hơn. Xem xét ví dụ sản xuất máy bay dân dụng Airbus A380 – một trong những máy bay dân dụng lớn nhất kể từ trước cho tới năm 2006 (*Xem Hình 1.1*). Máy bay Airbus A380 có 2 tầng, 4 hành lang, có cánh máy bay rộng hơn 15m và có khả năng

chuyên chở nhiều hơn 150 hành khách so với máy bay cạnh tranh tương đương 747-400 của Boeing. Để sản xuất được máy bay này, hãng Airbus phải bố trí 40.000 người tại 15 nhà máy đặt tại 4 nước: Đức, Tây Ba Nha, Vương quốc Anh và Pháp.



**Hình 1.1** Toàn cầu hóa quá trình sản xuất chiếc Airbus A380  
*Nguồn: Examiner 2004, trang 1.*

Hình 1.2 cũng là một ví dụ tiêu biểu cho quá trình toàn cầu hóa các hoạt động sản xuất các sản phẩm của các hãng, các doanh nghiệp trên thế giới.



**Hình 1.2** Các thành phần toàn cầu của một bánh mì kẹp McDonald's ở Ukraina  
Nguồn: Czinkota, 2005, trang. 11

Hai quá trình toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa quá trình sản xuất vẫn đang tiếp tục tiếp diễn. Các công ty đa quốc gia, công ty quốc tế ngày càng tham gia vào quá trình này một cách sâu sắc và liên tục điều chỉnh các hoạt động của mình để phù hợp hơn các điều kiện kinh doanh ngày càng thay đổi nhanh chóng của quá trình toàn cầu hóa.

### **3. Động lực thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa**

Có hai động lực chính thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa, đó là việc dỡ bỏ các rào cản trong các hoạt động thương mại và đầu tư ở các lĩnh vực; và sự phát triển của cách mạng khoa học và công nghệ.

**Việc dỡ bỏ các rào cản** trong các hoạt động thương mại, đầu tư, dịch vụ, công nghệ, sở hữu trí tuệ giữa các nước và lãnh thổ trên phạm vi khu vực và toàn cầu cùng với sự hình thành và tăng cường các quy định, nguyên tắc, luật lệ chung với cơ chế tổ chức để điều chỉnh và quản lý các hoạt động, giao dịch kinh tế quốc tế theo hướng tự do hoá là động lực quan trọng thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa. Đối với lĩnh vực hàng hóa, trong khuôn khổ của Hiệp định GATT, thương mại hàng hóa là lĩnh vực thể hiện rõ nét nhất việc dỡ bỏ các rào cản theo hướng tự do hóa. Từ năm 1947 đến nay đã diễn ra 8 vòng đàm phán để cắt giảm thuế quan. Kết quả của các vòng đàm phán đã đưa thuế quan của các nước công nghiệp phát triển giảm xuống từ 40% năm 1947 xuống còn gần 10% vào cuối thập niên 1960 và dưới 4% sau khi hoàn thành thực hiện các cam kết của vòng đàm phán Uruguay. Hiệp định đạt được tại vòng đàm phán Uruguay làm giảm tới 38% mức

thuế quan của hàng nghìn mặt hàng trên thế giới. Về hàng rào phi thuế quan, tổ chức WTO cũng như các khuôn khổ khu vực đều đưa vào trong chương trình đàm phán. Vòng đàm phán Uruguay đã đề cập tới một số lĩnh vực liên quan tới các hàng rào phi thuế quan như biện pháp vệ sinh an toàn và kiểm dịch động thực vật, các rào cản kỹ thuật, các quy định về định giá hải quan, quy tắc xuất xứ... Trên phạm vi khu vực, hàng rào thuế quan nội khối đã được gỡ bỏ như trong EU, NAFTA, AFTA. Đối với lĩnh vực thương mại dịch vụ, Hiệp định GATS trong khuôn khổ của WTO là nỗ lực đầu tiên nhằm xây dựng các quy định trên phạm vi toàn cầu để quản lý các luồng lưu chuyển dịch vụ giữa các quốc gia. Hiệp định đã đưa ra các nguyên tắc mang tính chất khung, dựa vào đó các nước đưa ra những cam kết cụ thể về mở cửa và tiếp cận thị trường.

**Sự phát triển của cách mạng khoa học và công nghệ** có tác động mạnh mẽ tới quá trình toàn cầu hóa, là động lực quan trọng thúc đẩy quá trình này. Những tiến bộ của khoa học – kỹ thuật và công nghệ bao gồm những phát minh, sáng chế, các biện pháp kỹ thuật tiên tiến, các giống mới, các phương pháp công nghệ hiện đại, các lý thuyết và phương thức quản lý mới trong mọi lĩnh vực được áp dụng vào thực tiễn sản xuất, kinh doanh làm tăng năng suất lao động, tạo ra ngày càng nhiều sản phẩm thặng dư cho xã hội với chi phí thấp hơn, giá rẻ hơn, tạo ra tiền đề thúc đẩy sự hình thành và phát triển sự phân công, chuyên môn hóa lao động, sản xuất và kinh doanh theo ngành nghề, vùng lãnh thổ và giữa các quốc gia. Nhờ đó,

thương mại và trao đổi quốc tế về hàng hóa, dịch vụ, vốn, lao động và tri thức ngày một tăng.

Sự phát triển của khoa học – công nghệ, đặc biệt là cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất và lần thứ hai đã mở đường cho sự hình thành và phát triển nhanh chóng của thị trường thế giới. Nếu cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất chủ yếu dựa vào máy hơi nước, sắt và than thì cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai chủ yếu dựa vào máy chạy bằng nhiên liệu lỏng, điện và năng lượng nguyên tử và những vật liệu đặc biệt: kim loại không sắt, chất dẻo, sợi hóa chất, đặc biệt là dựa vào những thành tựu của lĩnh vực thông tin và phương thức quản lý mới. Việc ứng dụng các tiến bộ khoa học công nghệ trong ngành giao thông và kỹ thuật thông tin làm cho thế giới bị thu nhỏ lại về không gian và thời gian. Các chi phí về vận tải, về thông tin ngày càng giảm, sự cách trở về địa lý dần được khắc phục, các quốc gia và dân tộc trở nên gần gũi hơn với những hình ảnh và thông tin được truyền hình liên tục về các sự kiện đang xảy ra ở mọi nơi trên trái đất.

Trong thế kỷ XIX, sự ra đời của đường sắt đã làm giảm chi phí vận tải khoảng 85 – 95%. Trong khoảng 10 – 15 năm, phí vận tải đường biển đã giảm khoảng 70%; phí vận tải hàng không giảm mỗi năm khoảng 3 – 4%. Sự phát triển của máy tính cá nhân và thương mại điện tử đã diễn ra với tốc độ nhanh chóng hơn. Năng suất trong ngành công nghệ thông tin suốt trên ba thập kỷ tăng khoảng 5% một năm, cao gấp 5 lần so với tốc độ tăng năng suất chung của tất cả các ngành. Dưới tác động của cuộc cách mạng công nghệ về công nghệ thông tin, kinh tế tri thức đang



hình thành trong đó tri thức trở thành một lực lượng sản xuất ngày càng quan trọng, chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong nền kinh tế nói chung và từng loại hàng hóa và dịch vụ được sản xuất và tiêu thụ trên thị trường quốc tế nói riêng.

Khoa học và công nghệ từ cuối thập niên 1970 đã trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất toàn cầu, làm thay đổi hầu hết mọi mặt hoạt động sản xuất cả về lượng và chất và mang tính quốc tế hóa cao độ. Cuộc cách mạng khoa học công nghệ này đã làm cho nền kinh tế thế giới phát triển với tốc độ trên 3%/năm trong vòng hơn 20 năm. Hai cuộc cách mạng công nghiệp trước đây đã mang lại những biến đổi to lớn trong đời sống kinh tế và xã hội toàn cầu, đặc biệt là sự phát triển nhanh chóng của sản xuất, tạo ra nguồn của cải phong phú cho loài người. Tuy nhiên, với hai cuộc cách mạng đầu tiên, hàm lượng vật chất (năng lượng, nguyên nhiên liệu, thiết bị máy móc, vốn và lao động) vẫn chiếm phần lớn trong một sản phẩm. Với cuộc cách mạng khoa học – công nghệ hiện nay, hàm lượng vật chất trong các sản phẩm ngày càng giảm, hiện nay chỉ còn chiếm tỷ lệ bình quân từ 25 – 30% trong một sản phẩm, phần còn lại là hàm lượng tri thức. Đặc điểm này cũng thể hiện tính toàn cầu, tính quốc tế hóa của hoạt động lao động sản xuất ngày càng cao.

Cuộc cách mạng khoa học – công nghệ lần thứ ba gắn với sự ra đời của những công nghệ cao trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt là lĩnh vực sinh học, thông tin, tự động hóa, vật liệu mới và năng lực.

Trong lĩnh vực sinh học, việc khám phá ra cấu trúc ADN, hiểu biết được mật mã của sự sống là một bước ngoặt trong lịch sử sinh học. Với những kỹ thuật về di truyền học, về gien và nuôi cấy tế bào, nhiều loại giống cây trồng, vật nuôi và nguồn dinh dưỡng mới được tạo ra, góp phần nâng cao năng suất nông nghiệp, tạo ra lương thực và thực phẩm dồi dào cho con người sử dụng và trao đổi. Trong vòng ba thập kỷ, sản xuất lương thực thế giới tăng trên 100% trong khi dân số tăng trên 60%.

Lĩnh vực thông tin chứng kiến những tiến bộ phi thường, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy xu thế toàn cầu hóa. Với hệ thống các phương tiện và kỹ thuật thông tin hiện đại, cách mạng thông tin toàn cầu như điện thoại, fax, Internet... mới liên hệ qua lại và giao dịch giữa các cá nhân và doanh nghiệp ở mọi nơi trên thế giới trở nên nhanh chóng, thường xuyên và thuận tiện với chi phí ngày càng giảm dần; biên giới giữa các quốc gia trên nhiều phương diện đã và đang bị xóa mờ. Sự biến đổi trong lĩnh vực thông tin, đặc biệt đã biến thông tin trở thành một thứ hàng hóa, truyền thông trở thành một trong những ngành công nghiệp hàng đầu trên thế giới. Nhờ vào công nghệ thông tin, thương mại điện tử ra đời và phát triển ngày càng mạnh mẽ. Nhờ vào công nghệ thông tin, phương thức tổ chức và quản lý sản xuất – kinh doanh đã thay đổi vô cùng nhanh chóng. Một số nhà phân tích dự đoán rằng “Nền kinh tế điện tử,, sẽ tạo ra nhiều công ty với quy mô nhỏ, hoạt động thông qua mạng điện tử với cơ chế tạm thời hoặc không cần phải có một trụ sở làm việc chung.

Cuộc cách mạng khoa học – công nghệ cũng tạo ra nhiều loại vật liệu mới có chất lượng tốt hơn, chi phí thấp hơn thay thế những vật liệu truyền thống. Từ những năm 1980 cho đến nay, thế giới đã tăng cường sử dụng những nguồn năng lượng và vật liệu mới, khiến cho lượng dầu lửa do các nước công nghiệp tiêu thụ giảm đi trung bình 1 tỷ tấn/năm. Tỷ lệ nguồn điện nguyên tử, thủy điện, năng lượng mặt trời được sử dụng ngày càng cao trong sản xuất và đời sống. Các vật liệu mới như chất dẻo đặc biệt, vật liệu tổng hợp, sợi quang học, gốm sứ... thay thế ngày càng nhiều nguyên liệu truyền thống. Tự động hóa cũng trở thành một nét đặc trưng của khoa học – công nghệ, nhiều khâu trong sản xuất được tự động hóa, lập trình khoa học.

#### **4. Triển vọng phát triển của toàn cầu hóa**

Toàn cầu hóa từ trước cho đến nay đã diễn ra ba làn sóng toàn cầu hóa. Làn sóng toàn cầu hóa lần thứ nhất vào cuối thế kỷ XIX tới đầu thế kỷ XX (trước Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất); làn sóng thứ hai từ những năm 1950 đến giữa những năm 1970 (trước cuộc suy thoái kinh tế thế giới gắn với khủng hoảng dầu lửa trong thập niên 1970) và làn sóng thứ ba bắt đầu từ cuối thập niên 1980 cho tới nay. Như chúng ta đã đề cập, toàn cầu hóa là quá trình xóa bỏ các rào cản ngăn cách giữa các quốc gia để hình thành thị trường toàn cầu. Vậy tương lai phát triển của toàn cầu hóa là sẽ mang lại một thế giới trong đó các thị trường hàng hóa, dịch vụ và các tư liệu sản xuất được liên kết với nhau một cách hoàn hảo; những biên giới, rào cản đối với các luồng lưu chuyển của hàng hóa, dịch vụ, vốn, công nghệ, nhân công, ý tưởng ... sẽ không tồn tại

nữa. Cả thế giới là một thị trường được điều tiết bởi hệ thống những quy định và luật chơi thống nhất.

Tuy nhiên, câu hỏi bao lâu nữa thế giới sẽ tới được một thế giới toàn cầu còn là một ẩn số. Bởi vì quá trình toàn cầu hóa trên thế giới hiện nay nhìn chung vẫn còn ở mức hạn chế. Biên giới giữa các quốc gia, lãnh thổ và khu vực vẫn là những ranh giới để các hàng rào thuế quan và phi thuế quan có hiệu lực hạn chế đối với các luồng lưu chuyển hàng hóa và dịch vụ, mặc dù mức độ hạn chế thương mại của các rào cản này ngày càng được kiểm soát và thu hẹp. Sự khác biệt về ngôn ngữ, văn hóa, sự không chắc chắn về tỷ giá hay những trở ngại kinh tế khác, như hạn chế về di chuyển lao động quốc tế, quy định về lãi suất, tỷ lệ đầu tư và tỷ lệ tiết kiệm quốc gia, hệ thống luật pháp và thông lệ quốc tế chưa quy định đầy đủ các vấn đề liên quan tới việc bảo đảm thực hiện hợp đồng quốc tế... cũng là những yếu tố có tác động hạn chế quá trình toàn cầu hóa.

Khi dự báo về xu hướng phát triển của toàn cầu hóa trong thời gian một số thập kỷ của thế kỷ XXI, ta có thể nêu ra một số nhân tố có tác động thúc đẩy, khuyến khích toàn cầu hóa và một số nhân tố có tác động hạn chế, kìm hãm toàn cầu hóa. Các nhân tố đó có thể kể đến là:

Các nhân tố có tác động thúc đẩy, khuyến khích toàn cầu hóa: Thứ nhất, cuộc cách mạng khoa học công nghệ, đặc biệt là cách mạng trong công nghệ thông tin, công nghệ lượng tử sẽ tiếp tục phát triển mạnh, sẽ thúc đẩy quá trình lưu chuyển vốn, tài nguyên, nhân lực, thông

tin, công nghệ trên phạm vi toàn cầu. Hầu hết các nước đều bị lôi cuốn và ràng buộc vào hệ thống kinh tế thế giới.

Thứ hai, tính quốc tế hóa của các hoạt động sản xuất – kinh doanh ngày càng được phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu, đi đôi với việc khẳng định vai trò ngày càng quan trọng các công ty đa quốc gia, công ty xuyên quốc gia đối với sự tiếp tục phát triển của toàn cầu hóa.

Thứ ba, sự ra đời và phát triển của kinh tế tri thức ở các nước công nghiệp phát triển và các nước công nghiệp mới góp phần quan trọng thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế nói chung trên toàn thế giới và tăng cường tính toàn cầu của thị trường cũng như tính linh hoạt rộng khắp của quá trình sản xuất, kinh doanh. Kinh tế tri thức phát triển dựa trên sự phân bổ và sử dụng tri thức, mà trước hết là ý tưởng, sáng kiến, thông tin và các công nghệ cao. Trong nền kinh tế này, tri thức trở thành một bộ phận cấu thành chủ yếu của giá trị sản phẩm, tỷ lệ các giá trị các yếu tố vật chất truyền thống giảm dần. Các ngành kinh tế dựa trên tri thức, các ngành sử dụng công nghệ cao như công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ vật liệu mới... chiếm lĩnh vị trí then chốt trong toàn bộ nền kinh tế, sản xuất công nghệ là loại hình sản xuất quan trọng nhất; thị trường của kinh tế tri thức không giới hạn trong biên giới một quốc gia mà mở rộng khắp thế giới do tính lan tỏa và thông quan của thông tin và tri thức, cách thức tổ chức quản lý thay đổi theo hướng dân chủ hơn, theo mô hình mạng, phi tập trung, phát huy quan hệ ngang, học tập suốt đời ở trường học và nơi làm việc trở thành chuẩn mực chung của xã hội.

Các nhân tố có ảnh hưởng hạn chế quá trình toàn cầu hóa: Thứ nhất, mâu thuẫn và xung đột lợi ích diễn ra ngày càng gay gắt giữa các nước và nhóm nước trên thế giới và các nhóm xã hội trong từng nước trong quá trình toàn cầu hóa.

Thứ hai, khủng hoảng kinh tế ở các nước lớn hay các trung tâm kinh tế và khu vực quan trọng trên thế giới có tác động ảnh hưởng tiêu cực tới tiến trình phát triển toàn cầu hóa, không chỉ làm giảm khối lượng các dòng lưu chuyển hàng hóa, dịch vụ, yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất mà còn có dấu hiệu cho sự quay lại của chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch.

Thứ ba, những bất ổn về chính trị, xung đột về tôn giáo, văn hóa, sắc tộc, nhân quyền và chủ nghĩa khủng bố tiếp tục gia tăng ở nhiều nước và khu vực trên thế giới, gây cản trở không nhỏ đối với quá trình thực hiện tự do hóa thương mại trên phạm vi toàn cầu và khu vực. Sự thay đổi trong tập hợp lực lượng quốc tế, đặc biệt với sự nổi lên nhanh chóng của Trung Quốc và Ấn Độ, cũng như quá trình đa cực hóa với ít nhất ba trung tâm chính trị - kinh tế lớn trong tương lai là Bắc Hoa Kỳ, EU và Đông Á sẽ có ảnh hưởng to lớn đối với cơ cấu địa – chính trị toàn cầu.

## **5. Tác động của toàn cầu hóa**

Chúng ta không thể phủ nhận rằng toàn cầu hóa là một xu hướng hiện diện trong thế kỷ XXI và mang lại cho thế giới nhiều lợi ích kinh tế và kèm theo đó cả những mặt tiêu cực và hạn chế. Đánh giá tác động của toàn cầu hóa sẽ rất khác nhau giữa các nước, nhóm nước và các nhóm xã

hội trong mỗi nước chủ yếu tùy thuộc vào nhận thức và lợi ích mà họ được hưởng hay mất đi trong quá trình này. Có thể nói có ba quan điểm khác nhau nhìn nhận về tác động của toàn cầu hóa.

Quan điểm thứ nhất là quan điểm ủng hộ toàn cầu hóa, quan điểm này cho rằng toàn cầu hóa sẽ tạo ra những khả năng mới, những cơ hội mới để nâng cao năng suất, sản lượng và hiệu quả trong sản xuất kinh doanh; mở rộng được thị trường quốc tế cho hàng hóa, dịch vụ và các yếu tố sản xuất; do vậy tăng khả năng tiêu thụ và tiếp cận các nguồn lực cần thiết cho quá trình sản xuất kinh doanh quốc tế (nguyên liệu, vốn, công nghệ...), tạo điều kiện thuận lợi để phát triển sản xuất, cải thiện mức sống trên toàn thế giới nhờ tăng trưởng kinh tế và tăng cường khả năng mọi người dân trên thế giới được tiếp cận với hàng hóa, dịch vụ đa dạng phong phú với giá cả và chi phí hợp lý hơn. Những người theo quan điểm ủng hộ toàn cầu hóa cũng cho rằng toàn cầu hóa không phải nguyên nhân gây ra thất nghiệp và phát triển không đồng đều mà trái lại, toàn cầu hóa giúp tạo ra khả năng giải quyết các vấn đề trên. Tuy nhiên, theo quan điểm của phái này, toàn cầu hóa cũng đồng thời tạo ra nhiều thách thức đối với tất cả các nước. Để có thể tận dụng được những lợi ích và cơ hội do toàn cầu hóa mang lại, các nước, các doanh nghiệp cũng cần phải có những chính sách, chiến lược và bước đi phù hợp.

Quan điểm thứ hai, quan điểm chống lại toàn cầu hóa cho rằng quá trình này gây ra nhiều tác động tiêu cực về kinh tế, chính trị và xã hội đối với các nước và những

tầng lớp dân chúng trong xã hội. Những lập luận của những người theo quan điểm này chủ yếu tập trung vào những điểm sau:

- Toàn cầu hóa làm cho nhiều công ty, doanh nghiệp bị phá sản và hàng loạt người lao động mất việc làm. Ngay chính những người lao động tại các nước phát triển cũng bị mất việc vì sự cạnh tranh cao của lao động giá rẻ ở các nước đang phát triển;

- Toàn cầu hóa làm gia tăng sự bóc lột và bất công trong mỗi xã hội và giữa các nước, làm gia tăng sự phân hóa giàu nghèo giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội và giữa các nước phát triển với các nước đang phát triển;

- Toàn cầu hóa đe dọa nền dân chủ và sự ổn định xã hội; can thiệp và uy hiếp tính độc lập tự chủ của mỗi quốc gia;

- Toàn cầu hóa phá hoại truyền thống văn hóa và bản sắc dân tộc;

- Toàn cầu hóa làm hủy hoại môi trường và làm cạn kiệt các nguồn tài nguyên thiên nhiên;

- Toàn cầu hóa là nguyên nhân gây ra khủng hoảng tài chính và kinh tế trên khu vực và thế giới.

Nhiều nhà phân tích và các chính trị của các nước đang phát triển còn cho rằng các nước đang phát triển phải gánh chịu nhiều thua thiệt và bất lợi trong quá trình toàn cầu hóa. Những luật chơi của quá trình toàn cầu hóa hiện nay chủ yếu do Hoa Kỳ và các nước phát triển đặt ra nhằm phục vụ lợi ích của các nước phát triển. Có người còn so



sánh toàn cầu hóa đồng nghĩa với chủ nghĩa thực dân kiểu mới.

Quan điểm thứ ba là quan điểm của những người có quan điểm trung dung, họ thừa nhận toàn cầu hóa là một xu thế phát triển tất yếu của lịch sử, do những nguyên nhân khách quan và chủ quan, vừa có tác động tích cực lại vừa có những tác động tiêu cực đối với tất cả các nước, dù là nước phát triển hay nước đang phát triển. Không ai có thể phủ nhận xu thế toàn cầu hóa. Vấn đề đặt ra với các nước là làm thế nào để tận dụng tốt nhất các cơ hội do quá trình này tạo ra và đối phó hiệu quả với những thách thức gặp phải.

#### **IV. Mục đích, đối tượng và nội dung nghiên cứu**

##### **1. Mục đích**

- Trang bị cho sinh viên hiểu biết về những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến kinh doanh quốc tế, vai trò của sự khác biệt trong môi trường kinh doanh quốc tế giữa các quốc gia về chính trị, pháp luật, kinh tế và văn hóa đối với kinh doanh quốc tế;

- Giúp cho sinh viên hiểu rõ vai trò của quá trình toàn cầu hóa và các xu hướng trong môi trường thương mại và đầu tư toàn cầu đối với hoạt động kinh doanh quốc tế;

- Giúp cho sinh viên có phương pháp luận đúng đắn trong việc tiếp cận các vấn đề phức tạp của kinh doanh quốc tế; có kỹ năng phát hiện, giải quyết vấn đề, kỹ năng ra quyết định khi lựa chọn loại hình chiến lược kinh

doanh quốc tế, các phương thức thâm nhập thị trường kinh doanh quốc tế phù hợp với bối cảnh quốc tế và doanh nghiệp;

## **2. Đối tượng và nội dung nghiên cứu**

Kinh doanh quốc tế là tập hợp một hoặc một số hoạt động trong quá trình đầu tư từ sản xuất đến trao đổi, thương mại hàng hóa và dịch vụ trên phạm vi từ hai nước trở lên hoặc phạm vi toàn cầu.

Đối tượng nghiên cứu của kinh doanh quốc tế là môi trường kinh doanh quốc tế trong đó mỗi một môi trường kinh doanh quốc gia trở nên là môi trường kinh doanh quốc tế đối với doanh nghiệp khi họ tiến hành các hoạt động kinh doanh tại đó. Qua việc nghiên cứu nhìn nhận thấy sự khác biệt trong chính trị, pháp luật, kinh tế, văn hóa của các quốc gia khác nhau sẽ giải thích các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sẽ điều chỉnh chiến lược kinh doanh quốc tế như thế nào khi hoạt động ở những quốc gia khác nhau.

Kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp cũng không thể tách rời xu hướng các dòng thương mại và đầu tư đang vượt qua biên giới quốc, vươn tới từng thị trường, từng nền kinh tế riêng biệt. Doanh nghiệp kinh doanh quốc tế cũng cần hiểu được tại sao chính phủ các nước lại tìm cách khuyến khích hay hạn chế các dòng di chuyển đó để khai thác hay tận dụng được những cơ hội từ những chính sách đó của các chính phủ.

Khi đã thông hiểu về môi trường kinh doanh của mình, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế cần có hiểu

biết về các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế và phương thức thâm nhập thị trường quốc tế để cho phép họ ra được những quyết định phù hợp và đúng đắn.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 1:**

1. Kinh doanh quốc tế là gì? Hãy đưa ra một số ví dụ về hoạt động kinh doanh quốc tế tại Việt Nam.

2. Môi trường kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp có những đặc điểm và nội dung gì?

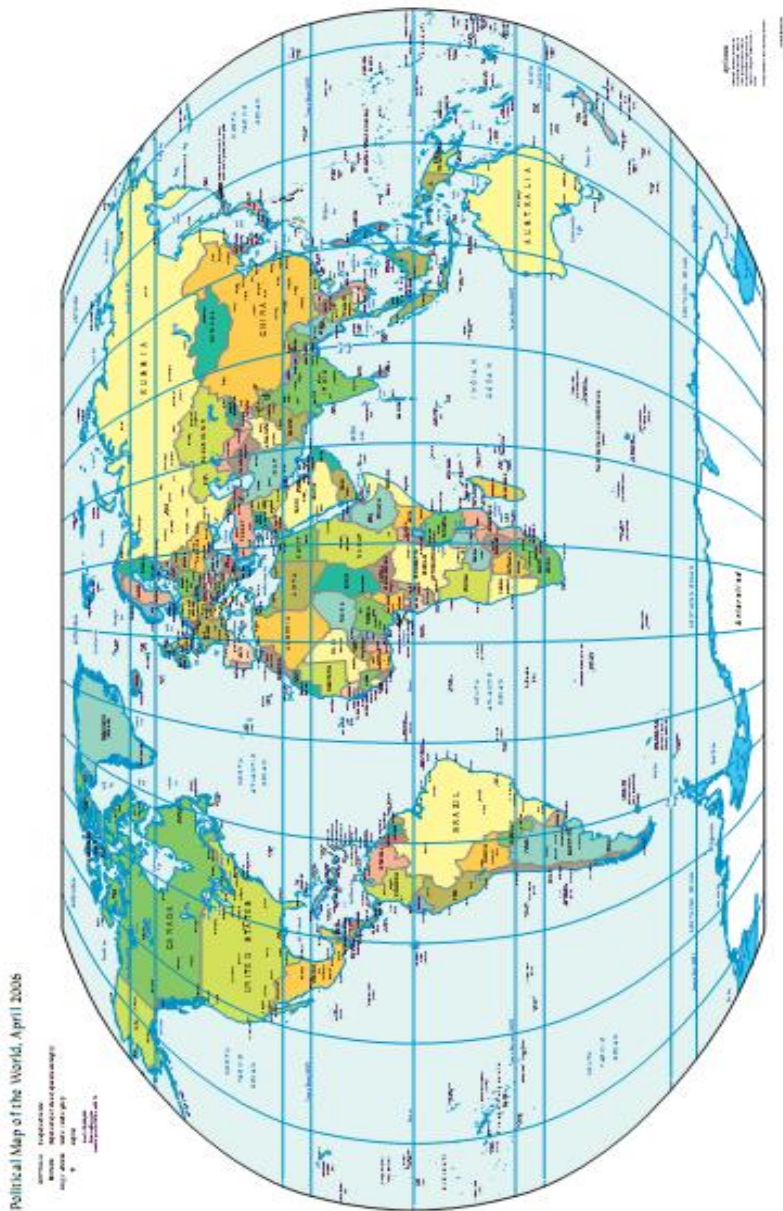
3. Hãy bình luận câu nói “Học tập kinh doanh quốc tế rất tốt khi bạn chuẩn bị làm việc cho một công ty đa quốc gia, còn không có giá trị gì đối với một cá nhân sẽ đi làm tại một doanh nghiệp nhỏ,,.

4. Hãy cho biết những thay đổi trong công nghệ đã tác động như thế nào tới quá trình toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa sản xuất? Liệu quá trình toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa sản xuất có thể xảy ra mà không có những thay đổi và tiến bộ trong công nghệ?

5. Theo xu hướng hiện nay, Trung Quốc sẽ trở thành nền kinh tế lớn nhất trên thế giới vào năm 2020. Hãy bình luận những tác động của xu hướng này tới hệ thống thương mại toàn cầu.

6. Sử dụng Internet cũng như các hình 1.1 đến 1.8 và bảng 1.1. để cho biết hiện nay trên thế giới có bao nhiêu quốc gia? Những nền kinh tế lớn trên thế giới tập trung ở những nơi nào trên thế giới?

Hình 1.1.: BẢN ĐỒ THẾ GIỚI





**Hình 1.2.: Bản đồ khu vực Châu Á**





**Hình 1.3.: Bản đồ khu vực Đông Nam Á**



**Hình 1.4.: Bản đồ khu vực Bắc Hoa Kỳ**



Hình 1.5.: Bản đồ khu vực Châu Âu





**Hình 1.6.: Bản đồ khu vực Trung Đông**









**Hình 1.8.: Bản đồ Khu vực Châu đại dương**



**Hình 1.9.: Bản đồ khu vực Châu Phi**

**Bảng 1.1: Danh mục các nước trên thế giới**

Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Afghanistan	647.5	31.89	Kabul	NA	370
Albania	28.75	3.6	Tirane	360	3.95
Algeria	2.381.740	33.333	Algiers	1.69	4.42
American Samoa	199	58	Pago Pago	NA	NA
Andorra	450	72	Andora la Vella	NA	41.13
Angola	1.246.700	12.264	Luanda	NA	3.49
Anguilla	91	14	The Valley	NA	NA
Antigua and Barbuda	440	69	Saint John's	6.97	12.13
Argentina	2.766.890	40.302	Buenos Aires	8.06	7.6
Armenia	29.8	2.972	Yerevan	670	3.1
Aruba	193	100	Oranjestad	NA	NA
Australia	7.686.850	20.434	Canberra	17.98	43.77
Austria	83.85	8.2	Vienna	24.95	46.85
Azerbaijan	86.6	8.12	Baku	500	4.84
Bahamas, The	13.878	305.655	Nassau	NA	21.39
Bahrain	620	709	Manama	7.5	25.42
Bangladesh	144	150.448	Dhaka	230	590
Barbados	430	281	Bridgetown	6.53	NA
Belarus	207.6	9.725	Minsk	2.16	5.54
Belgium	30.51	10.392	Brussels	22.92	45.31
Belize	22.96	294	Belmopan	2.55	3.74
Benin	112.62	8.078	Porto-Novo	370	750
Bermuda	50	66	Hamilton	NA	NA
Bhutan	47	2.328	Thimphu	400	2.02
Bolivia	1.098.580	9.119	La Paz	770	1.63
Bosnia and Herzegovina	51.233	4.552	Sarajevo	NA	4.7

Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Botswana	600.37	1.816	Gaborone	2.8	6.26
Brazil	8.511.965	190.01	Brasilia	3.37	8.07
British Virgin Islands	153	24	Road Town	NA	NA
Brunei	5.765	375	Bandar Seri Begawan	NA	NA
Bulgaria	110.91	7.323	Sofia	1.16	5.77
Burkina Faso	274.2	14.326	Ouagadougou	300	510
Myanmar (Burma)	676.578	47.374	Naypyidaw	NA	NA
Burundi	27.83	8.391	Bujumbura	150	150
Cambodia	181.04	13.996	Phnompenh	NA	650
Cameroon	475.44	18.06	Yaounde	680	1.17
Canada	9.976.140	33.39	Ottawa	19.57	42.17
Cape Verde	4.03	424	Praia	910	3.01
Cayman Islands	264	47	George Town	NA	NA
Central African Republic	622.98	4.369	Bangui	370	450
Chad	1.284.000	9.886	N'Djamena	190	620
Chile	756.95	16.285	Santiago	3.56	9.46
China	9.596.960	1.321.852	Beijing	530	3.62
Christmas Island	135	1,4	Flying Fish Cove	NA	NA
Cocos (Keeling) Islands	14	0,596	West Island	NA	NA
Colombia	1.138.910	44.38	Bogota	1.62	4.95
Comoros	2.235	711	Moroni	NA	870
Congo, Republic of the	342	3.801	Brazzaville	640	1.83
Cook Islands	240	22	Avarua	NA	NA
Costa Rica	51.1	4.134	San Jose	2.38	6.26
Cote d'Ivoire	322.46	18.013	Yamoussoukro	NA	1.06
Croatia	56.538	4.493	Zagreb	2.53	13.81

Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Cuba	110.86	11.394	Havana	NA	NA
Curacao	9.25	716	Willemstad	NA	NA
Cyprus	127.85	788	Nicosia	NA	26.94
Czech Republic	43.07	10.229	Prague	3.21	17.31
Denmark	43.07	5.468	Copenhagen	28.11	58.93
Djibouti	22	496	Djibouti	NA	1.28
Dominica	750	72	Roseau	2.83	4.9
Dominican Republic	48.73	9.366	Santo Domingo	1.32	4.53
Ecuador	283.56	13.756	Quito	1.31	3.94
Egypt	1.001.450	80.335	Cairo	710	2.07
El Salvador	21.04	6.948	San Salvador	1.48	3.37
Equatorial Guinea	28.05	551	Malabo	430	12.42
Eritrea	121.3	4.907	Asmara	NA	300
Estonia	45.1	1.316	Tallinn	2.82	14.06
Ethiopia	1.221.900	76.512	Addis Ababa	130	330
Falkland Islands (Islas Malvinas)	12.17	3	Stanley	NA	NA
Faroe Islands	1.399	48	Torshavn	NA	NA
Fiji	18.27	919	Suva	2.32	3.95
Finland	337.03	5.238	Helsinki	18.85	45.68
France	547.03	65.447	Paris	23.47	43.99
French Guiana	91	200	Cayenne	NA	NA
French Polynesia	4.167	279	Papeete	NA	NA
Gabon	267.67	1.455	Libreville	3.55	7.37
Gambia, The	11.3	1.688	Banjul	360	440
Gaza Strip	360	1.482	NA	NA	NA
Georgia	69.7	4.646	Tbilisi	NA	2.53
Germany	356.91	82.401	Berlin	25.58	42.56



Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Ghana	238.54	22.931	Accra	430	700
Gibraltar	6.5	28	Gibraltar	NA	NA
Greece	131.94	10.706	Athens	7.71	28.63
Greenland	2.175.600	56	Nuuk	NA	32.96
Grenada	344	90	St. George's	NA	5.58
Guam	541,3	173	Hagåtña	NA	NA
Guatemala	108.89	12.728	Guatemala	1.19	2.63
Guernsey	78	66	Saint Peter Port	NA	NA
Guinea	245.86	9.948	Conakry	510	370
Guinea-Bissau	36.12	1.473	Bissau	240	510
Guyana	214.97	769	Georgetown	530	1.45
Haiti	27.75	8.706	Port-au-Prince	220	NA
Holy See (Vatican City)	0,44	0,821	Vatican City	NA	NA
Honduras	112.09	7.484	Tegucigalpa	580	1.82
Hong Kong	1.04	6.98	Victoria	21.65	31.42
Hungary	93.03	9.956	Budapest	3.84	12.98
Iceland	103	302	Reykjavik	24.59	43.22
India	3.287.590	1.129.866	New Delhi	310	1.17
Indonesia	1.919.440	234.694	Jakarta	880	2.23
Iran	1.648.000	65.398	Tehran	NA	4.53
Iraq	436.245	27.5	Baghdad	NA	2.21
Ireland	70.273	4.109	Dublin	13.63	44.31
Isle of Man	572	76	Douglas	NA	49.31
Israel	20.77	6.427	Jerusalem**	14.41	25.74
Italy	301.23	58.148	Rome	19.27	35.08
Jamaica	10.99	2.78	Kingston	1.42	5.02
Japan	377.835	127.433	Tokyo	34.63	37.87

Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Jersey	116	91	Saint Helier	NA	NA
Jordan	91.88	6.053	Amman	1.39	3.74
Kazakhstan	2.717.300	15.285	Alma-Ata	1.41	6.74
Kenya	582.65	36.914	Nairobi	260	770
Kiribati	717	108	Tarawa	730	1.89
Korea, North	120.54	23.302	P'yongyang	NA	NA
Korea, South	98.48	49.045	Seoul	8.22	19.83
Kuwait	17.82	2.506	Kuwait	19.04	43.93
Kyrgyzstan	198.5	5.284	Bishkek	610	870
Laos	236.8	6.522	Vientiane	320	880
Latvia	64.1	2.26	Riga	2.29	12.39
Lebanon	10.4	3.926	Beirut	NA	7.97
Lesotho	30.35	2.125	Maseru	700	1.02
Liberia	111.37	3.196	Monrovia	NA	160
Libya	1.759.540	6.037	Tripoli	NA	12.02
Liechtenstein	160.475	34	Vaduz	NA	113.21
Lithuania	65.2	3.575	Vilnius	1.35	11.41
Luxembourg	2.586	480	Luxembourg	39.85	74.43
Macau	542.2	4.57	NA	NA	NA
Macedonia	25.333	2.056	Skopje	790	4.4
Madagascar	587.04	19.449	Antananarivo	230	420
Malawi	118.48	13.603	Lilongwe	140	280
Malaysia	329.75	24.821	Kuala Lumpur	3.52	7.23
Maldives	298	369	Malé	NA	3.87
Mali	1.240.000	11.995	Bamako	250	680
Malta	320	402	Valletta	NA	16.69
Marshall Islands	181	62	Majuro (Delap)	NA	3.06
Martinique	1.128	436	Fort-de-France	NA	NA

Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Mauritania	1.030.700	3.27	Nouakchott	480	960
Mauritius	2.04	1.251	Port Louis	NA	7.24
Mayotte	374	209	Mamoudzou	NA	NA
Mexico	1.972.550	108.701	Mexico City	4.01	8.96
Micronesia, Federated States of	702	108	Palikir	NA	2.22
Moldova	33.7	4.432	Chisinau	870	1.59
Monaco	2,02	33	Monaco	NA	203.9
Mongolia	1.565.000	2.952	Ulaanbaatar	340	1.63
Montserrat	102	10	Plymouth	NA	NA
Morocco	446.55	33.757	Rabat	1.15	2.79
Mozambique	801.59	20.906	Maputo	80	440
Namibia	824.29	2.055	Windhoek	2.03	4.31
Nauru	21	14	Yaren distict	10	NA
Nepal	140.8	28.902	Kathmandu	200	440
Netherlands	37.33	16.571	Amsterdam	21.97	49.35
Netherlands Antilles	800	224	Willemstad	NA	NA
New Caledonia	19.06	222	Noumea	NA	NA
New Zealand	268.68	4.116	Wellington	13.19	26.83
Nicaragua	129.494	5.675	Managua	330	1.01
Niger	1.267.000	12.895	Niamey	230	340
Nigeria	923.77	135.031	Abuja	280	1.14
Niue	260	1,5	Alofi	NA	NA
Norfolk Island	34,6	2,1	Kingston	NA	NA
Northern Mariana Islands	463	85	Saipan	NA	NA
Norway	324.22	4.628	Oslo	26.48	86.44
Oman	212.46	3.205	Muscat	5.2	17.89

Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Pakistan	803.94	164.742	Islamabad	440	1.02
Palau	459	21	Ngerulmud	NA	8.94
Palestine	360	3.935	NA	2.4	NA
Panama	78.2	3.242	Panama	2.67	6.74
Papua New Guinea	461.69	5.796	Port Moresby	1.16	1.18
Paraguay	406.75	6.669	Asuncion	1.57	2.28
Peru	1.282.220	28.675	Lima	1.89	4.16
Philippines	300	91.077	Manila	960	1.79
Pitcairn Islands	47	0,048	Adamstown	NA	NA
Poland	312.68	38.518	Warsaw	2.47	12.26
Portugal	92.08	10.643	Lisbon	9.37	20.94
Puerto Rico	9.104	3.944	San Juan	NA	NA
Qatar	11	907	Doha	14.54	NA
Romania	237.5	22.276	Bucharest	1.12	8.33
Russia	17.075.200	141.378	Moscow	2.65	9.37
Rwanda	26.34	9.908	Kijali	NA	460
Saint Helena	122	8	Jamestown	NA	NA
Saint Kitts and Nevis	269	39	Basseterre	4.76	10.15
Saint Lucia	620	171	Castries	3.45	5.19
Saint Pierre and Miquelon	242	7	Saint-Pierre	NA	NA
Saint Vincent and the Grenadines	389	118	Kingstown	NA	5.13
Samoa	2.831	214	Apia	NA	2.84
San Marino	61	30	City of San Marino	NA	50.67
Sao Tome and Principe	1.001	200	São Tomé	NA	1.14
Saudi Arabia	1.945.000	27.601	Riyadh	7.24	17.7
Senegal	196.19	12.522	Dakar	610	1.04

Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Serbia and Montenegro	102.35	10.833	Belgrade	NA	5.99
Seychelles	451	82	Victoria	NA	8.48
Sierra Leone	71.74	6.145	Freetown	150	340
Singapore	632,6	4.553	Singapore	23.36	37.22
Slovakia	48.845	5.448	Bratislava	2.23	16.13
Slovenia	20.296	2.009	Ljubljana	7.14	23.52
Solomon Islands	28.45	567	Honiara	800	910
Somalia	637.66	9.119	Mogadishu	NA	NA
South Africa	1.221.040	43.998	Pretoria	3.01	5.77
Spain	504.75	40.448	Madrid	13.28	31.87
Sri Lanka	65.61	20.926	Colombo	640	1.99
Sudan	2.505.810	39.379	Khartoum	NA	1.23
Suriname	163.27	471	Paramaribo	870	4.76
Svalbard	61.022	2	Longyearbyen	NA	NA
Swaziland	17.36	1.133	Mbabane	1.16	2.35
Sweden	449.964	9.031	Stockholm	23.63	48.93
Switzerland	41.29	7.555	Bern	37.18	56.37
Syria	185.18	19.315	Damascus	NA	2.41
Taiwan	35.98	22.859	Taipei	12.07	NA
Tajikistan	143.1	7.077	Dushanbe	350	700
Tanzania	945.09	39.384	Dar es Salaam	NA	500
Thailand	514	65.068	Bangkok	2.21	3.76
Timor-Leste (East Timor)	14.874	1.085	Dili	NA	2.46
Togo	56.79	5.702	Lome	320	440
Tokelau	10	1,4	Nukunonu	NA	NA
Tonga	748	117	Nuku'alofa	1.64	3.26
Trinidad and Tobago	5.13	1.056	Port-of-Spain	3.74	16.56

Nước	Diện tích (Km2)	Dân số*	Thủ đô	GNI trên đầu người** 1994	GNI trên đầu người** 2009
Tunisia	163.61	10.276	Tunis	1.8	3.72
Turkey	780.58	71.159	Ankara	2.45	8.73
Turkmenistan	488.1	5.097	Ashgabat	NA	3.42
Turks and Caicos Islands	430	22	Cockburn Town	NA	NA
Tuvalu	26	12	Funafuti	800	NA
Uganda	236.04	30.263	Kampala	200	460
Ukraine	603.7	46.3	Kiev	1.57	2.8
United Arab Emirates	83.6	4.444	Abu Dhabi	NA	NA
United Kingdom	244.82	60.776	London	18.41	41.52
United States	9.372.610	301.14	Washington	25.86	47.24
Uruguay	176.22	3.46	Montevideo	3.96	9.4
Uzbekistan	447.4	27.78	Tashkent	980	1.1
Vanuatu	14.76	212	Port-Vila	1.15	2.62
Venezuela	912.05	26.024	Caracas	2.76	10.2
Vietnam	329.56	85.262	Hanoi	190	1.01
Virgin Islands (U.S. Virgin Islands)	346	108	Charlotte Amalie	NA	NA
Wallis and Futuna	264	16	Mata-Utu	NA	NA
Western Sahara	266	383	NA	NA	NA
Yemen	527.97	22.231	Sanaa	280	1.06
Dem. Rep. Congo (Zaire)	2.345.410	67.827	Kinshasa	NA	NA
Zambia	752.61	11.477	Lusaka	350	970
Zimbabwe	390.58	12.311	Harare	490	NA

Lưu ý:

\*: nghìn

\*\* : đơn vị USD

## CHƯƠNG 2: NHỮNG KHÁC BIỆT GIỮA CÁC QUỐC GIA

### I. Môi trường chính trị, môi trường pháp lý

#### Ví dụ 1:

#### **Kinh doanh ở Nga: thực trạng pháp lý và chính trị**

Ở Nga, hiện tượng kinh doanh các loại phần mềm, đĩa nhạc và phim lậu rất phổ biến. Cảnh sát Nga hầu hết đều nhận thức được điều này nhưng họ không phạt hay bắt giữ những người bán hàng. Thậm chí một số cảnh sát còn nhận tiền hối lộ từ các cửa hàng nói trên.

Cũng như ở nhiều quốc gia mới gia nhập nền kinh tế thị trường khác, hối lộ là một hiện tượng quen thuộc ở Nga. Một chuyên gia nhận định rằng những doanh nghiệp vừa và nhỏ của Nga đã sử dụng chừng 20% thu nhập thực để hối lộ. Chính vì môi trường pháp lý yếu kém, kinh doanh ở Nga rất khó khăn. Tổng thống Vladimir Putin đã từng bình luận rằng: “Bất kì doanh nghiệp nào đăng ký hoạt động thành công ở Nga đều xứng đáng nhận được huy chương”. Sự mập mờ và chồng chéo trong các qui định của luật pháp đã làm giàu các quan chức. Bất kì một khoản đầu tư mới nào cũng cần phải có hàng tá các giấy phép và mỗi loại giấy phép đều cần một khoản tiền đút lót. Những quan chức chính phủ là những người nhận nhiều hối lộ nhất, nên nhiều người trong số họ có thể mua các tour du lịch đắt tiền hoặc xe hơi ngoại mặc dù họ đã nhận được một mức lương rất khiêm tốn. Bên cạnh tham nhũng, nhà nước còn can thiệp mạnh mẽ vào khu vực kinh tế tư nhân. Thêm vào đó, tỷ lệ tội phạm rất cao, một phần vì có

sự liên kết và bảo vệ của các quan chức, làm việc kinh doanh độc lập càng trở nên khó khăn.

Một trong những ví dụ nổi tiếng nhất là trường hợp của công ty Yukos – một công ty dầu của nhà công nghiệp Mikhail Khodorkovsky, người đã bị bắt vì bị nghi trốn thuế. Chính phủ Nga buộc tội Yukos trốn thuế nên đã bán một phần công ty và phong tỏa 9,3 tỉ đô la trong tài khoản của công ty này. Công ty mua lại Yukos là tập đoàn Bakail Financing, tình cờ trùng tên với một cửa hàng tạp hóa trong một ngôi làng nhỏ. Điều này đặt ra nhiều câu hỏi về sự xuất hiện của Baikal, dẫn đến một công ty nhà nước tên Rosnef đứng ra thông báo rằng công ty này đã mua Yukos với một số tiền bí mật. Người mua Yukos biến mất và có lẽ chưa bao giờ có. Dây xích của sự việc đã bị lộ, làm bại lộ kế hoạch của chính phủ muốn chuyển công ty tư nhân này thành công ty của Nhà nước.

Nước Nga còn phải chịu nạn phạm tội có tổ chức. Năm 2006, Phó Chủ tịch ngân hàng Trung ương của Nga đã bị bắn chết tại Matxcova. Ông này là người đã rất nỗ lực trong việc tìm cách cải tổ hệ thống ngân hàng vốn nổi tiếng với vấn đề tham nhũng, và đã đóng cửa rất nhiều nhà băng dính đến tổ chức tội phạm, nên đã tự tạo cho mình nhiều kẻ thù. Ngoài ra còn rất nhiều hợp đồng sát thủ đã được thực hiện, thể hiện ý đồ của các tổ chức tội phạm muốn kiểm soát nền kinh tế Nga. Một viên chức đã ước lượng rằng các tổ chức này đã kiểm soát khoảng 500 công ty lớn của Nga. Các doanh nghiệp đa quốc gia hoạt động ở Nga phải thường xuyên tiến hành kiểm tra hồ sơ của nhân viên và người đấu thầu để phát hiện ai là người có quan hệ



với tổ chức tội phạm hoặc làm giấy tờ tài liệu giả. Các doanh nghiệp nước ngoài cũng rất cố gắng để bảo đảm an toàn cho nhân viên và tài sản của mình trong khả năng có thể.

Sự gia tăng của tham nhũng và tội phạm đã gia tăng nỗi nghi ngờ về hệ thống luật pháp của Nga cũng như khả năng điều tiết nền kinh tế thị trường của nó. Đất nước này đang chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường. Việc chuyển đổi này đã gây nhiều rủi ro cho các công ty nước ngoài. Các nhà quản lý phải tập trung chú ý vào những đặc thù trong môi trường chính trị và luật pháp của các nền kinh tế chuyển đổi, đặc biệt là ở Nga. Những qui chế mơ hồ, khung pháp chế chưa đầy đủ, sự thi hành luật không đủ nghiêm, một hệ thống tòa án sơ sài cùng với chính phủ chuyên chế đã tạo nên vô số khó khăn. Mặc dù các doanh nghiệp có thể thực hiện các biện pháp đề phòng để ngăn chặn rủi ro thì vẫn có những rủi ro là không thể tránh được. Nước Nga vẫn đang tiếp tục hoàn thiện hệ thống luật pháp để các giao dịch kinh doanh cũng như các bộ luật thương mại trở nên rõ ràng hơn, và các quan chức có thể có các hành động mạnh tay hơn với tội phạm có tổ chức. Rất nhiều các công ty, từ Boeing đến IKEA, đã đầu tư hàng tỉ USD vào quốc gia này, tuy nhiên hoạt động kinh doanh nơi đây tiềm ẩn rất nhiều thách thức. Có lẽ thành công sẽ thuộc về các doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh cũng như bảo vệ tài sản của mình một cách đúng đắn.

## **1. Rủi ro quốc gia là gì?**

Mỗi quốc gia đều có hệ thống chính trị và pháp lý đặc trưng, và những nền tảng này góp phần vào việc tạo nên thách thức trong hoạt động và chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp. Các nhà quản lý điều hành doanh nghiệp cần đưa ra đường lối phù hợp với những luật pháp và quy định áp dụng với giao dịch kinh doanh. Lấy ví dụ, việc chính phủ các quốc gia áp thuế nhập khẩu khiến cho rất nhiều công ty chọn cách gia nhập thị trường nước ngoài bằng con đường đầu tư FDI thay vì xuất khẩu. Tuy vậy, những đặc trưng trong hệ thống pháp luật và chính trị ở các quốc gia cũng góp phần tạo nên cơ hội kinh doanh cho các công ty. Trợ cấp ưu đãi, ủng hộ của chính phủ, sự bảo vệ đối với cạnh tranh, .. tất cả những thuận lợi này giúp làm giảm chi phí và ảnh hưởng đến việc hoạch định chiến lược kinh doanh.

Rất nhiều chính phủ các quốc gia khuyến khích các công ty đa quốc gia đầu tư vào đất nước mình và sử dụng lao động tại địa phương bằng hình thức giảm thuế hoặc ưu đãi về tiền mặt. Để tận dụng được các cơ hội và tối thiểu hóa rủi ro, các nhà quản lý cần xây dựng vốn hiểu biết về khu vực kinh tế nhà nước, bối cảnh chính trị, cũng như hệ thống pháp lý ở các quốc gia mà doanh nghiệp dự kiến hoạt động kinh doanh. Họ cũng cần phải xây dựng các kỹ năng để tương tác có hiệu quả với các cơ quan hành chính ở đất nước đó.

Ví dụ trên đã cho chúng ta biết về những rủi ro khi kinh doanh ở Nga. **Rủi ro quốc gia** được hiểu là nguy cơ đối mặt với thiệt hại hoặc những chống đối đối với hoạt động kinh doanh và lợi nhuận của một doanh nghiệp bắt nguồn

từ hệ thống chính trị và/hoặc môi trường pháp lý của một quốc gia. Rủi ro quốc gia (hay còn gọi là rủi ro chính trị) là một trong bốn loại rủi ro chính đối với kinh doanh quốc tế mà cuốn sách này đã nói đến trong mục 1 của chương này.

Những động thái về chính trị hoặc pháp luật có thể gây tổn hại tới lợi nhuận trong kinh doanh, ngay cả khi chúng không cố ý. Các bộ luật có thể quá chặt chẽ hoặc có thể dẫn tới những hậu quả không mong muốn. Rất nhiều trường hợp các bộ luật dành ưu tiên cho nước sở tại – là đất nước nơi mà hoạt động kinh doanh trực tiếp diễn ra. Lấy ví dụ, việc kinh doanh của hãng Coca – cola ở Đức suy giảm mạnh sau khi chính phủ nước này ban hành một kế hoạch tái chế. Bộ luật mới này yêu cầu khách hàng trả lại những vỏ lon Soda không tái sử dụng được cho các cửa hàng và nhận lại một phần tiền là 0,25 Euro. Thay vì đối mặt với hệ quả không mong muốn, các chuỗi siêu thị lớn phản ứng bằng cách hạ những lon Coke trên giá xuống và thay vào đó chào bán những loại mang nhãn hiệu riêng của họ. Ở Trung Quốc, chính phủ kiểm tra gắt gao những văn hóa phẩm được cho là ảnh hưởng xấu đến chính phủ. Do vậy công ty Yahoo đã phải điều tiết lại những thông tin xuất hiện trên các website của hãng nhằm tránh việc chính phủ Trung Quốc cấm các hoạt động kinh doanh của Yahoo ở Trung Quốc.

Luật và các quy định gây ra rủi ro quốc gia như thế nào thì việc thi hành luật không đầy đủ cũng tạo ra những khó khăn cho doanh nghiệp như thế. Một ví dụ là các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ có thể được ban hành

nhưng lại không được thực thi một cách nghiêm tAustralia đầy đủ. *Sở hữu trí tuệ là cụm từ để chỉ những ý tưởng hoặc tác phẩm được sáng tạo ra bởi con người hoặc bởi các công ty, như bằng sáng chế, thương hiệu, và tác quyền...* Khi một nhà sáng chế phát minh ra một sản phẩm mới, sản xuất ra một bộ phim mới, hoặc phát triển một phần mềm mới, một bên khác có thể sao chép và bán phát minh đó mà không có sự công nhận hoặc trả tiền thích đáng cho người phát minh. Như đã đề cập trong bức tranh đầu chương về tình trạng ở nước Nga, khung pháp chế của nước này còn khá yếu và không hiệu quả. Tòa án của Nga còn thiếu kinh nghiệm trong xử các vụ án liên quan đến thương mại và các vấn đề quốc tế. Do đó để tránh những nguy cơ xấu có thể gặp phải trong môi trường pháp lý của Nga, nhiều doanh nghiệp châu Âu thường tránh đầu tư liên doanh hoặc bước tiên phong trong kinh doanh vào nước Nga.

### **Mức độ phổ biến của rủi ro quốc gia**

Rủi ro quốc gia được đo bởi các chỉ tiêu khác nhau, như nợ chính phủ, chính sách tài khóa và chính sách tiền tệ, và sự bền vững chính trị. Với tình hình chiến sự và cơ chế chính trị mới, Iraq là nước có mức độ rủi ro quốc gia cao nhất. Zimbabwe cũng có rủi ro quốc gia cao vì sự tham nhũng tràn lan (hối lộ và gian lận) và bất ổn chính trị. Ngược lại Singapore và Hồng Kông được coi là những nước có nền chính trị bền vững nhất. Rủi ro quốc gia có thể tác động đồng đều nhau lên tất cả các công ty trong nước, hoặc chỉ tác động lên một tập hợp nhỏ. Ví dụ như cuộc nội chiến xảy ra ở Yugoslavia trước đây và một vài

nước Châu Phi khác vào những năm 90 đã ảnh hưởng đến tất cả các doanh nghiệp. Ngược lại, mặc dù có nhiều công ty cạnh tranh trong ngành công nghiệp dầu mỏ của Nga như Conoco Phillips, Exxon Mobil và Royal Dutch Shell, chính phủ Nga chỉ hướng tới Yukos với những thAustralia đầy về mặt chính trị.

Khi quan hệ kinh tế giữa các quốc gia và bạn hàng của mình mạnh mẽ hơn, cũng như khi các nước hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới, họ có xu hướng tự do hóa thị trường của mình, và giảm thiểu những hạn chế đối với kinh doanh nước ngoài. Mức rủi ro quốc gia có xu hướng thấp hơn ở các nước có hệ thống chính trị ổn định và hệ thống pháp lý ưu đãi. Ngược lại, mức rủi ro quốc gia rất cao ở các nước có nền chính trị không ổn định và hệ thống pháp lý quá công kênh.

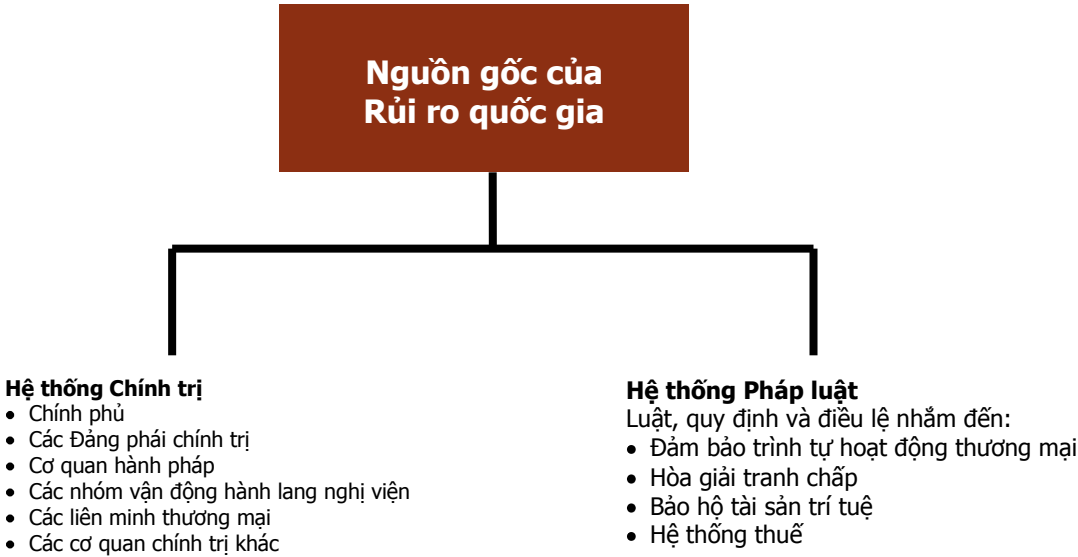
## **2. Hệ thống chính trị (political system)**

Hệ thống chính trị là một tập hợp những tổ chức chính thức tạo nên một chính phủ. Nó bao gồm: các cơ quan luật pháp, các đảng phái chính trị, các nhóm vận động hành lang, và các công đoàn. Một hệ thống chính trị cũng quyết định các nhóm quyền lực trên sẽ tương tác với nhau như thế nào.

**Hệ thống pháp lý (legal system)** là một hệ thống diễn giải và thực thi luật pháp. Các bộ luật, các quy tắc, quy định, tạo nên khung pháp chế để thi hành. Một hệ thống pháp luật bao gồm các tổ chức và các thủ tục nhằm bảo đảm trật tự và giải quyết mâu thuẫn trong các hoạt động thương

mại, cũng như bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và thu thuế từ thu nhập của cá nhân và doanh nghiệp.

Hệ thống chính trị cũng như hệ thống pháp lý vừa phức tạp, vừa thường xuyên thay đổi, và hai hệ thống này có mối liên hệ chặt chẽ phụ thuộc lẫn nhau, thay đổi trong một hệ thống sẽ kéo theo thay đổi trong hệ thống còn lại.



**Hình 2.1. Nguồn gốc tạo nên rủi ro quốc gia**

Hình 2.1. chỉ rõ nguồn gốc tạo nên rủi ro quốc gia của hệ thống chính trị và hệ thống pháp luật. Những mâu thuẫn, chồng chéo trong hệ thống pháp luật và chính trị dễ làm nảy sinh rủi ro quốc gia. Điều này có thể xảy ra bởi sự thành lập của chính phủ mới, thay đổi chính sách hay định

hướng của các đảng phái chính trị, việc ban hành những bộ luật và quy định mới... Sự thay đổi có thể xảy ra dần dần hoặc đột ngột. Các công ty thường đối phó dễ dàng hơn với các sự thay đổi từ từ. Ngược lại, sự thay đổi đột ngột sẽ khó xử lý hơn và rủi ro tiềm năng cũng nguy hiểm hơn. Những sự phát triển không phù hợp với công ty có thể sẽ sinh ra những điều kiện mới, đe dọa sản phẩm, dịch vụ, hoặc hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Ví dụ, khi chính phủ áp một loại thuế nhập khẩu mới, giá một loại nguyên liệu quan trọng của quá trình sản xuất sẽ tăng lên. Một chỉnh sửa trong luật lao động có thể sẽ thay đổi số giờ lao động mà công nhân của một doanh nghiệp được phép làm việc. Một nhà lãnh đạo mới lên nắm quyền có thể dẫn tới việc chính phủ quốc hữu hóa tài sản của doanh nghiệp.

Rủi ro quốc gia luôn luôn tồn tại, tuy nhiên tính chất và mức độ của chúng thường khác nhau trong các giai đoạn và các nước khác nhau. Ví dụ, chính phủ Trung Quốc tuyên bố họ đang trong quá trình sửa đổi hệ thống pháp luật quốc gia, phù hợp với chuẩn mực của thế giới. Tuy vậy, việc cải tổ được tiến hành không đồng bộ, các quy định mới xây dựng không chặt chẽ, không rõ ràng, hoặc mâu thuẫn nhau. Ví dụ, có thời chính phủ TQ tuyên bố rằng đầu tư nước ngoài vào ngành công nghiệp Internet ở Trung Quốc là bất hợp pháp. Nhưng vào thời điểm đó, các doanh nghiệp phương Tây đã đầu tư hàng triệu đô la Hoa Kỳ vào khu vực kinh doanh dựa trên Internet của Trung Quốc, mà không hề nhận được bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy những đầu tư đó là bất hợp lý. Trong những trường

hợp mâu thuẫn nảy sinh giữa doanh nghiệp nước sở tại và doanh nghiệp nước ngoài, chính phủ các quốc gia thường nghiêng về bảo vệ quyền lợi cho doanh nghiệp nước nhà. Ngay cả khi các doanh nghiệp phương Tây đạt được lợi thế tại tòa án, thì việc thực thi phán quyết của tòa án cũng khó đạt được.

### **3. Các mô hình hệ thống chính trị**

Chức năng cơ bản của hệ thống chính trị là đảm bảo sự ổn định của quốc gia dựa vào nền tảng luật pháp, bảo vệ đất nước khỏi những nguy cơ đe dọa từ bên ngoài, và điều tiết sự phân phối các tài nguyên có giá trị giữa các thành phần xã hội. Mỗi quốc gia có một hệ thống chính trị có thể coi là độc nhất, được phát triển trong bối cảnh lịch sử, kinh tế, văn hóa đặc trưng của quốc gia đó. Mỗi hệ thống chính trị được lập ra dựa trên nhu cầu của cử tri và dựa trên sự phát triển của quốc gia và thế giới. Cử tri là những cá nhân và tổ chức ủng hộ cơ chế chính trị đó và cũng là đối tượng thụ lợi từ chế độ chính trị đó.

Trong lịch sử gần đây, có 3 loại hình chế độ chính trị có thể phân biệt rõ: chế độ chuyên chế, chế độ xã hội chủ nghĩa, và chế độ dân chủ. Tuy vậy, cần chú ý rằng sự phân loại này chỉ mang tính chất tương đối. Ví dụ, hầu hết các nền dân chủ đều bao hàm một số yếu tố xã hội chủ nghĩa, hầu hết các cơ chế chuyên chế của thế kỷ XX ngày nay có sự kết hợp của chế độ xã hội chủ nghĩa và chế độ dân chủ.

#### **3.1. Chế độ chuyên chế (*totalitarianism*)**

Một số quốc gia được coi là có chế độ chuyên chế như Đức (1933 – 1945), và Tây Ban Nha (1939 – 1975) và cả



Trung Quốc dưới thời Mao Trạch Đông. Ngày nay, một vài nhà nước ở khu vực Trung Đông và châu Phi vẫn còn giữ một số yếu tố của chế độ chuyên chế. Chế độ chuyên chế là chế độ chính trị trong đó nhà nước nắm quyền điều tiết hầu như mọi khía cạnh của xã hội. Một chính phủ chuyên chế thường tìm cách kiểm soát không chỉ các vấn đề kinh tế chính trị mà cả thái độ, giá trị, và niềm tin của nhân dân nước mình. Quyền lực được duy trì bằng cảnh sát ngầm, thông tin truyền qua các phương tiện thông tin đại chúng do nhà nước kiểm soát, các cuộc thảo luận và phê bình đều có sự giám sát của nhà nước. Qua thời gian, hầu hết các nhà nước chuyên chế đều đã biến mất hoặc chuyển sang đường lối dân chủ và xã hội chủ nghĩa. Tuy nhiên sự chuyển đổi không hề dễ dàng, và những nhà nước chuyên chế trước đây vẫn duy trì sự kiểm soát chặt chẽ, bao gồm cả sự can thiệp vào các hoạt động kinh doanh. Nhiều quốc gia vẫn đặc trưng với thủ tục pháp lý cồng kềnh rườm rà, các quy định về thuế và kế toán hết sức quan liêu, cũng như hệ thống pháp lý không đủ bảo vệ cho hoạt động kinh doanh, và cơ sở hạ tầng yếu kém (đường xá, thông tin liên lạc, công nghệ thông tin), gây trở ngại cho kinh doanh.

### ***3.2. Chế độ xã hội chủ nghĩa (Socialism)***

Nguyên lý cơ bản của xã hội chủ nghĩa là vốn và sự giàu có cần phải được sử dụng trước hết như một phương tiện để sản xuất, chứ không phải như một nguồn lợi nhuận. Điều này dựa trên tư tưởng tập thể trong đó cho rằng tổng phúc lợi của mọi người sẽ lớn hơn rất nhiều so với phúc lợi của cá nhân. Các nhà xã hội chủ nghĩa tin

rằng các nhà tư bản nhận được một khoản lợi nhuận không xứng đáng từ các công nhân của họ, do khoản lương trả cho các công nhân không thể hiện hết toàn bộ phần lao động họ đã bỏ ra. Vì thế chính phủ cần kiểm soát những phương tiện cơ bản của việc sản xuất, phân phối, và hoạt động thương mại.

Chế độ xã hội chủ nghĩa trên hầu hết các quốc gia hiện nay được thể hiện dưới hình thức xã hội chủ nghĩa, và vận hành thành công nhất ở Đông Âu. Chế độ này cũng đóng vai trò quan trọng trong hệ thống chính trị ở các quốc gia lớn như Bra – xin và Ấn Độ, và ngày nay vẫn là một hệ thống hoạt động hiệu quả ở nhiều nước trên thế giới. Đối với cơ chế xã hội chủ nghĩa, như ở Pháp và Na-Uy, chính phủ có sự can thiệp nhất định vào khu vực kinh tế tư nhân và các hoạt động kinh doanh. Thuế thu nhập doanh nghiệp ở các nước như Pháp và Thụy Điển cũng cao hơn tương đối so với các nước khác. Ngay cả ở nền kinh tế mạnh mẽ của Đức cũng trải qua tình trạng dòng vốn FDI chảy ra nước ngoài do các thương nhân muốn tránh khỏi những quy định quá chặt chẽ.

### ***3.3. Chế độ dân chủ (democracy)***

Chế độ dân chủ trở thành chế độ chính trị ở hầu hết các nền kinh tế tiên tiến trên thế giới. Chế độ này có hai đặc trưng cơ bản sau:

- *Quyền sở hữu tư nhân*: chỉ khả năng sở hữu tài sản và làm giàu bằng tích lũy tư nhân. Tài sản ở đây là cả tài sản hữu hình, như đất đai, nhà cửa, và tài sản vô hình, như cổ phần, hợp đồng, bằng sáng chế, và các tài sản trí tuệ.

Các chính phủ dân chủ xây dựng các bộ luật bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Cá nhân và các doanh nghiệp có quyền sở hữu, sử dụng, mua hoặc bán, và ủy nhiệm chúng cho bất kỳ ai họ muốn. Những quyền này là hết sức quan trọng vì chúng khuyến khích sự chủ động, tham vọng, và cấp tiến, cũng như tính cần kiệm và mong muốn làm giàu. Con người có xu hướng không có những phẩm chất này nếu họ không chắc chắn về việc mình có được kiểm soát tài sản và lợi nhuận sản sinh từ tài sản của mình hay không.

- *Quyền lực có giới hạn của chính phủ:* chính phủ nơi đây chỉ thực hiện một số chức năng thiết yếu cơ bản phục vụ cho lợi ích chung của nhân dân như bảo vệ quốc phòng, duy trì luật pháp và trật tự xã hội, quan hệ ngoại giao, xây dựng và bảo trì cơ sở hạ tầng như đường xá, trường học, và các công trình công cộng. Sự kiểm soát và can thiệp của chính phủ đối với các hoạt động kinh tế của cá nhân và các doanh nghiệp được giảm thiểu. Bằng cách cho phép quy luật thị trường chi phối hoạt động kinh tế, các nguồn tài nguyên được đảm bảo phân phối một cách có hiệu quả.

Dưới chế độ dân chủ, những mưu cầu của cá nhân và của các doanh nghiệp có thể không tương đồng với sự công bằng và công lý. Do mỗi người có khả năng và nguồn tài chính khác nhau, nên mỗi người có được mức độ thành đạt khác nhau, dẫn tới bất bình đẳng. Các nhà phê bình chủ nghĩa dân chủ thuần túy cho rằng khi vượt quá giới hạn bất bình đẳng, cần có sự can thiệp của chính phủ để bình đẳng hóa sân chơi. Ở những nền dân chủ như Nhật Bản, Đức, Thụy Điển, quyền lợi và tự do dân chủ của cá

nhân nằm trong lợi ích chung của đất nước chứ không tách rời. Mỗi xã hội sẽ cân bằng tự do cá nhân và mục tiêu lớn hơn của đất nước.

Hầu hết các chế độ dân chủ đều bao hàm một số yếu tố của xã hội chủ nghĩa, ví dụ như sự can thiệp của chính phủ vào hoạt động của các cá nhân và doanh nghiệp. Xu hướng xã hội chủ nghĩa nổi lên xuất phát từ việc lạm dụng hoặc những ngoại ứng xấu nảy sinh trong chế độ dân chủ thuần túy. Ví dụ, Nhật Bản đã phải rất nỗ lực trong việc duy trì trạng thái cân bằng cần thiết giữa dân chủ và xã hội. Vào những năm 1990, năng lực quản lý yếu kém cộng với khủng hoảng kinh tế đã đẩy hàng ngàn doanh nghiệp Nhật Bản vào tình trạng phá sản. Để duy trì công ăn việc làm và ổn định kinh tế, chính phủ Nhật Bản đã can thiệp và hỗ trợ rất nhiều ngân hàng và doanh nghiệp lớn, mà nếu trong chế độ dân chủ thuần túy, thì chắc chắn đã phá sản. Tuy nhiên những chính sách cứu trợ như vậy vô tình đã tạo nên sự thụ động trong nền kinh tế nước này và trì hoãn những cải tổ về cơ cấu cần thiết. Rất nhiều quốc gia, bao gồm cả Australia, Canada, và Hoa Kỳ, và một số quốc gia ở châu Âu, được cho là có chế độ chính trị hỗn hợp, đặc trưng bởi khu vực kinh tế tư nhân năng động và khu vực kinh tế nhà nước hùng mạnh (với sự điều tiết và kiểm soát nhất định của chính phủ).

#### **4. Sự ảnh hưởng của hệ thống chính trị đến hệ thống kinh tế**

Từng hệ thống chính trị có khuynh hướng tương ứng với từng loại hình kinh tế. Nói chung, chế độ chuyên chế gắn liền với nền kinh tế bao cấp, chế độ dân chủ gắn liền với

nền kinh tế thị trường và xã hội chủ nghĩa gắn liền với nền kinh tế hỗn hợp.

**4.1. *Nền kinh tế chỉ huy (command economy)*:** (hay còn gọi là nền kinh tế tập trung), là nền kinh tế mà chính phủ là người quyết định mọi vấn đề như đất nước sản xuất loại hàng hóa và dịch vụ gì, sản lượng bao nhiêu, giá bán như thế nào, và hình thức phân phối ra sao. Tất cả mọi tài sản đều thuộc về chính phủ như vốn, lợi nhuận từ sản xuất, đất đai. Chính phủ phân bổ các nguồn tài nguyên dựa trên việc chọn lựa ngành công nghiệp nào nhà nước muốn phát triển. Vào những năm trước của thế kỉ 20, nền kinh tế chỉ huy rất phổ biến, tuy nhiên về sau đã thể hiện tính không hiệu quả nên hầu hết đã bị thay thế dần dần. Ngày nay rất nhiều nước, đặc biệt là các nước theo chủ nghĩa xã hội, vẫn thể hiện một số đặc trưng của nền kinh tế bao cấp. Các ví dụ điển hình là Trung quốc, Ấn Độ, Nga và vài nước khác ở trung Trung Á, Đông Âu và Trung Đông.

**4.2. *Nền kinh tế thị trường (market economy)*:** Là nền kinh tế mà mọi quyết định về phân bổ nguồn lực được dựa trên sản lượng, sức tiêu thụ, đầu tư, và tiết kiệm, dựa trên sự tương tác giữa cung và cầu, đó là quy luật của thị trường. Các quyết định kinh tế được đưa ra bởi cá nhân hoặc doanh nghiệp, sự tác động của chính phủ rất giới hạn. Nền kinh tế thị trường có mối quan hệ mật thiết với chế độ dân chủ, do đó các phương tiện sản xuất phần nhiều được sở hữu và vận hành bởi tư nhân. Nhiệm vụ của chính phủ là thiết lập một hệ thống pháp lí bảo vệ tài sản tư nhân và các hợp đồng thỏa thuận để người dân và các doanh nghiệp có thể kiểm soát và thực hiện hoạt động

kinh tế của họ. Tuy nhiên, chính phủ có quyền tác động để điều chỉnh sự chênh lệch mà nền kinh tế thị trường thường tạo ra.

**4.3. Nền kinh tế hỗn hợp (mixed economy):** thể hiện đặc trưng của cả hai nền kinh tế nói trên. Nó kết hợp sự tác động của chính phủ và của cơ chế thị trường trong việc sản xuất và phân phối hàng hóa. Phần lớn các ngành công nghiệp đều do tư nhân sở hữu, và các thương nhân được tự do thiết lập, sở hữu, và vận hành doanh nghiệp. Tuy nhiên chính phủ là người điều tiết các chức năng cơ bản như cấp lương hưu, điều tiết lao động, mức lương tối thiểu, và quản lý môi trường. Giáo dục, y tế, và một số ngành dịch vụ thiết yếu khác thường là do chính phủ nắm giữ, đặc biệt các ngành quan trọng như giao thông, viễn thông và năng lượng. Ví dụ như ở Pháp, nhà nước sở hữu các ngân hàng chính và một số ngành công nghiệp quan trọng, ví dụ như công nghiệp luyện kim. Một công ty ô tô, hãng Renault, một phần thuộc chính phủ nhưng một công ty khác có tên Peugeot thuộc tư nhân. Ở một số nước như Đức, Nhật, Singapore và Thụy Điển, chính phủ thường cộng tác chặt chẽ với doanh nghiệp và người lao động để đưa ra các chính sách phù hợp.

Thế kỷ trước đã chứng kiến một bước nhảy vọt về số lượng nền kinh tế hỗn hợp. Ví dụ: ở Hoa Kỳ, tiêu dùng của chính phủ đã tăng vọt từ 3% GDP những năm 1930 đến 20% vào những năm 1980. Cũng trong giai đoạn này, ở một số lớn các quốc gia có nền kinh tế phát triển khác, tiêu dùng chính phủ trung bình tăng từ 8% GDP lên đến 40%. Chính phủ các nước ở châu Âu, Nhật Bản, và Bắc

Hoa Kỳ, áp dụng rất nhiều quy định mới đối với các doanh nghiệp tư nhân, trên các lĩnh vực như an toàn lao động, mức lương tối thiểu, phúc lợi khi về hưu, và bảo vệ môi trường.

## 5. Hệ thống luật pháp

Hệ thống luật pháp cung cấp một khung pháp chế các quy định và quy tắc chỉ thị, cho phép, hoặc hạn chế các mối quan hệ cụ thể giữa con người và các tổ chức, đưa ra các hình phạt cho những hành vi vi phạm các quy định và quy tắc kể trên. Luật pháp yêu cầu hoặc hạn chế một số hành vi cụ thể, trong khi cho phép công dân thực hiện một số hành động nhất định, chẳng hạn như giao kết hợp đồng và tìm kiếm biện pháp khắc phục đối với vi phạm hợp đồng. Các đạo luật chỉ thị những quy trình, thủ tục mà công dân và các tổ chức cần tuân theo trong một bối cảnh cụ thể. Hệ thống pháp lý có tính năng động; Nó tiến triển theo thời gian để đại diện cho sự thay đổi giá trị xã hội và sự tiến hóa trong xã hội, chính trị, kinh tế và môi trường kỹ thuật của mỗi quốc gia.

Hệ thống chính trị hiện hành - chế độ chuyên chế, chủ nghĩa xã hội và nền dân chủ cũng có xu hướng tác động đến hệ thống pháp luật tương ứng. Nền dân chủ có xu hướng khuyến khích các lực lượng thị trường và tự do thương mại. Trong các hệ thống luật pháp tiên tiến, như tại Australia, Canada, Nhật Bản, Hoa Kỳ và đa số các nước châu Âu, luật pháp được tuyên truyền và hiểu biết rộng

**Quy định pháp luật:** sự tồn tại của một hệ thống pháp luật nơi mọi quy định phải rõ ràng, công khai, công bằng và được tôn trọng rộng rãi bởi các cá nhân, các tổ chức và chính phủ.

rãi. Chúng phát huy hiệu quả vì được áp dụng bình đẳng cho mọi công dân, được ban hành bằng các phương tiện thủ tục thông thường, được ban hành bởi quyền hành của các cơ quan chính phủ đã được công nhận và được thi hành có tính hệ thống và công bằng bởi lực lượng cảnh sát và các cơ quan đoàn thể.

Ở những quốc gia này có sự tồn tại của văn hóa chấp hành luật pháp, đây là nơi các công dân nhất quán tôn trọng và tuân theo các quy định của pháp luật. **Quy định pháp luật** liên quan chặt chẽ đến sự tồn tại của một hệ thống pháp luật nơi mọi quy định phải rõ ràng, công khai, công bằng và được tôn trọng rộng rãi bởi các cá nhân, tổ chức và chính phủ. Kinh doanh quốc tế đang khởi sắc ở những xã hội mà các quy định pháp luật chiếm ưu thế. Ví dụ như ở Hoa Kỳ, đạo luật Chứng khoán và Các hoạt động trao đổi khuyến khích sự tin cậy trong giao dịch kinh doanh bằng cách yêu cầu các công ty đại chúng thường xuyên đóng những chỉ số tài chính cho các nhà đầu tư. Hệ thống luật pháp có thể bị xói mòn bởi sự thiếu tôn trọng luật pháp, sự yếu kém trong chính phủ, hoặc những hạn chế nặng nề với nỗ lực ngăn cấm những hành vi phổ biến trong xã hội. Trong bối cảnh của các quy định pháp luật, hoạt động kinh tế có thể bị cản trở và các công ty phải cạnh tranh với một sự không ổn định lớn.

### ***5.1. Các hình thức hệ thống luật pháp:***

Trên thế giới hiện có năm hình thức hệ thống luật pháp cơ bản. Đó là: luật án lệ, Luật Dân sự, Luật Tôn giáo, Luật Xã hội chủ nghĩa và hệ thống luật hỗn hợp. Những hệ thống pháp luật này là nền móng cho các đạo luật và quy



định. Bảng dưới đây cung cấp một số ví dụ về các quốc gia nơi những hệ thống pháp luật này có xu hướng thịnh hành.

**Bảng 2.1: Hệ thống pháp luật chiếm ưu thế tại một số quốc gia trên thế giới**

<i>Luật án lệ</i>	<i>Luật Dân sự</i>	<i>Luật Tôn giáo</i>	<i>Luật Xã hội CN</i>	<i>Các hệ thống luật hỗn hợp</i>
Australia	Đa số các nước	Trung Đông,	Nga	Đa số các nước Đông Âu
Ireland	Tây Âu và các	Bắc Phi,	Trung Quốc	Philippines
New Zealand	nước Hoa Kỳ Latinh	và một vài	Cuba	Puerto Rico
Anh	Thổ Nhĩ Kì	quốc gia	Bắc Triều Tiên	Hàn Quốc
Canada	Nhật Bản	Châu Á	Kazakhstan	Nam Phi
Mỹ	Mexico		Uzbekistan	Thái Lan
Ấn Độ			Ukraine	Sri Lanka
Pakistan			Azerbaijan	Ethiopia
Ghana			Moldova	Hong Kong
Nigeria			Tajikistan	Bahrain
Zimbabwe			Kyrgyzstan	Qatar
Malaysia				Singapore
				Morocco
				Tunisia
				Việt Nam
				Ai Cập

*Nguồn: S.Tamer Cavusgil and other, International Business – Strategy, Management and the New Reality, Pearson Prentice Hall 2008.*

- *Luật Án lệ* (còn được gọi là tiền lệ pháp) là một hệ thống luật pháp có nguồn gốc từ Anh và lan rộng sang Australia, Canada, Hoa Kỳ và những nước cựu thành viên của Khối thịnh vượng chung Anh. Cơ sở của luật tiền lệ là theo dõi thực tiễn vừa qua và các tiền lệ pháp lý do tòa án quốc gia thông qua việc giải thích các quy chế, pháp luật và sự điều hành trước đó. Các quốc gia sử dụng luật tiền lệ (như Viện Quý tộc ở Anh và Quốc hội Mỹ) nắm giữ quyền lực cuối cùng trong việc thông qua hoặc sửa đổi luật. Tại Hoa Kỳ, vì Hiến pháp Hoa Kỳ rất khó khăn trong việc sửa đổi, Tòa án tối cao và thậm chí các tòa án cấp thấp cũng được hưởng sự linh hoạt đáng kể trong việc diễn giải luật. Và bởi vì luật Án lệ cởi mở hơn đối với các quyết định của tòa án, nó có tính linh hoạt hơn các hệ thống luật pháp khác. Như thế, hệ thống tiền lệ pháp có quyền lực đáng kể để diễn giải pháp luật dựa trên những hoàn cảnh riêng của từng trường hợp cá nhân, bao gồm các tình huống tranh chấp kinh doanh thương mại khác.

- *Luật Dân sự* (Civil law) ra đời tại Pháp, Đức, Nhật Bản, Thổ Nhĩ Kỳ, Mexico, và ở Hoa Kỳ Latin. Nguồn gốc của nó xuất phát từ các đạo luật của Rome và bộ luật Napoleon. Luật Dân sự được căn cứ trên một hệ thống pháp luật đầy đủ và được “hệ thống hóa” – một cách rõ ràng bằng văn bản và có thể tiếp cận. Luật Dân sự chia hệ thống pháp luật làm 3 bộ luật: Thương mại, Dân sự và Hình sự. Bộ luật được coi là hoàn chỉnh như là kết quả của việc cung cấp đầy đủ các hạng mục và thường gặp ở đa số các hệ thống Luật Dân sự. Các điều luật và nguyên tắc hình thành điểm khởi đầu cho những pháp lý và thực thi

công lý. Các quy định đã được hệ thống hóa nổi bật lên với những điều luật cụ thể và các quy tắc ứng xử được tạo ra bởi cơ quan lập pháp hoặc các cơ quan tối cao khác

Cả 2 hệ thống luật Án lệ và Luật Dân sự đều bắt nguồn từ Tây Âu và đều đại diện cho các giá trị chung của cộng đồng Tây Âu. Sự khác biệt chính giữa hai hệ thống là trong khi luật Án lệ chủ yếu xuất phát từ tòa án và được phán xét dựa trên quyết định của tòa án, thì Luật Dân sự chủ yếu xuất phát từ cơ quan lập pháp và dựa trên những đạo luật được ban hành bởi cơ quan lập pháp quốc gia và địa phương. Luật Án lệ và Luật Dân sự đặt ra những sự khác biệt đa dạng trong kinh doanh quốc tế. Trong thực tế, hệ thống luật Án lệ nói chung bao gồm các yếu tố của Luật Dân sự và ngược lại. Hai hệ thống này có thể bổ sung cho nhau và các nước sử dụng một trong 2 hệ thống thường có xu hướng sử dụng một số yếu tố của hệ thống kia.

**Bảng 2.2. So sánh Luật Án lệ và Luật Dân sự**

<i>Vấn đề pháp lý</i>	<i>Luật Dân sự</i>	<i>Luật Án lệ</i>
Quyền sở hữu trí tuệ	Được xác định bằng cách đăng kí	Được xác định bằng cách sử dụng trước
Thực thi các thỏa thuận	Các thỏa thuận thương mại trở thành cần thực thi nếu được công chứng hoặc đăng kí đúng	Bằng chứng về thỏa thuận là đủ để thực thi hợp đồng

Đặc trưng của hợp đồng	Các hợp đồng có xu hướng ngắn gọn vì nhiều vấn đề tiềm năng đã được bao hàm trong Luật Dân sự	Các hợp đồng có xu hướng chi tiết với tất cả các dự phòng có thể xảy ra được nêu ra. Thường tốn kém hơn để dự thảo một hợp đồng
Phù hợp với hợp đồng	Việc không tuân thủ được mở rộng để bao gồm các hành vi không lường trước được của con người như đình công và bạo loạn	Các thiên tai (lũ lụt, sét, bão, v.v) là những lý do chính đáng duy nhất cho việc không tuân thủ các quy định trong hợp đồng

- Luật Tôn giáo (Luật Thần quyền)* là một hệ thống pháp lý bị ảnh hưởng rõ rệt của tôn giáo, nguyên tắc đạo lý, và các giá trị đạo đức được xem như là một hiện thân tối cao. Hệ thống Luật Tôn giáo quan trọng nhất được dựa trên các đạo luật của Ấn Độ giáo, Do Thái và Hồi giáo. Trong số đó, phổ biến nhất là luật Hồi giáo, phổ biến ở Trung Đông, Bắc Phi, và Indonesia. Pháp luật Hồi giáo có nguồn gốc từ những quy định của kinh Koran, Kinh thánh của người Hồi giáo và lời dạy của nhà Tiên tri Mohammed. Còn được biết đến với tên gọi *Shariah*, luật Hồi giáo không phân biệt giữa tôn giáo và hiến pháp. Luật Hồi giáo đưa ra các tiêu chí về các hành vi liên quan đến chính trị, kinh tế, ngân hàng, hợp đồng, hôn nhân và các vấn đề xã hội khác. Luật Hồi giáo điều chỉnh các mối quan hệ giữa con người, giữa người dân và nhà nước, và giữa con người và đấng tối cao. Được xem như lời dạy của đấng Tối cao, luật Hồi giáo mang tính tuyệt đối và phát triển rất ít theo thời gian.

Hầu hết các nước Hồi giáo hiện nay đang duy trì một hệ thống kép, nơi tôn giáo và tòa án hiến pháp cùng tồn tại. Các quốc gia khác có đông dân cư Hồi giáo như Indonesia, Bangladesh, và Pakistan, hiện nay đã có hiến pháp thế tục và các đạo luật. Thổ Nhĩ Kỳ, một quốc gia khác với số lượng lớn dân cư Hồi giáo đã có hiến pháp thế tục vững chắc. Arab Saudi và Iran là các nước mà ở đó các tòa án tôn giáo có thẩm quyền trên cả luật pháp.

Quan điểm truyền thống của Luật Tôn giáo phản đối mọi sự tự do và hiện đại hóa tại các nước theo đạo Hồi. Ví dụ như, quy định nghiêm khắc của luật Hồi giáo nghiêm cấm cho và nhận lãi suất vay hay đầu tư. Như vậy, để tuân theo luật Hồi giáo, các ngân hàng không thể cho vay lấy lãi như thông lệ mà phải thu lợi nhuận bằng cách tính lệ phí hành chính hoặc mức lợi nhuận hợp lý trong các dự án tài chính mà họ cấp vốn. Nhiều ngân hàng phương Tây, như Citibank, JP và Ngân hàng Deutsche- có các chi nhánh ở các nước Hồi giáo phải tuân thủ Luật Shariah. Các quốc gia Hồi giáo như Malaysia đã ban hành trái phiếu Hồi giáo cho hưởng lợi tức từ tài sản, ví dụ như tài sản cho thuê, thay vì trả lãi suất.

- ***Luật Xã hội chủ nghĩa*** là một hệ thống pháp lý thường gặp chủ yếu ở các nước cựu thành viên của Liên Bang Xô Viết, Trung Quốc và một số ít nước châu Phi. Nó được dựa trên Luật Dân sự, kết hợp với các yếu tố của nguyên tắc xã hội chủ nghĩa mà nhấn mạnh quyền sở hữu tài sản của nhà nước. Các quyền hành của nhà nước được nhấn mạnh hơn của các cá nhân. Các nước xã hội chủ nghĩa có xu hướng coi tài sản và quyền sở hữu trí tuệ chặt

chế hơn so với những nước áp dụng Luật Dân sự hoặc luật tiền lệ. Với sự sụp đổ của Liên Bang Xô Viết và sự chuyển đổi của Trung Quốc đối với chủ nghĩa tư bản, Luật Xã hội chủ nghĩa đang lan dần tới phương Tây. Vì các nước này áp dụng nguyên tắc thị trường tự do, hệ thống pháp luật của họ ngày càng kết hợp nhiều hơn các yếu tố bổ sung của Luật Dân sự.

- ***Luật hỗn hợp*** đề cập đến một biến thể của 2 hoặc nhiều hệ thống pháp lý điều hành với nhau. Ở đa số các quốc gia, hệ thống pháp luật tiến hóa theo thời gian, áp dụng các yếu tố của một hay nhiều hệ thống nhằm đáp ứng nhu cầu riêng của họ. Sự tương phản giữa Luật Dân sự và luật Án lệ đã trở thành đặc biệt lưu ý vì có rất nhiều quốc gia kết hợp cả 2 hệ thống. Ngoài ra, hệ thống pháp lý ở Đông Âu thường kết hợp các yếu tố của Luật Dân sự và Luật Xã hội chủ nghĩa. Hệ thống pháp lý tại Lebanon, Ma rốc và Tunisia thì áp dụng cả các yếu tố của Luật Dân sự và luật Hồi giáo.

## **6. Các loại rủi ro quốc gia**

Nền tảng chính trị tác động đến hoạt động kinh doanh trên rất nhiều phương diện, và cũng tạo ra nhiều loại rủi ro quốc gia khác nhau. Sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu về một số loại rủi ro quốc gia đặc trưng tạo ra bởi hệ thống chính trị.

### ***6.1. Rủi ro xuất phát từ chế độ chính trị***

- *Sự chiếm hữu tài sản doanh nghiệp của chính phủ các nước*

Chính phủ các nước có thể chiếm hữu tài sản của các doanh nghiệp bằng hai con đường chính: tịch thu và sung công. Tịch thu được hiểu là sự thu hồi các tài sản của các doanh nghiệp nước ngoài mà không có bất kỳ một sự đền bù nào. Ví dụ, ở Vê-nê-zuê-la, tổng thống Hugo Chavez đã tịch thu một khu vực khai thác dầu mỏ khổng lồ do công ty dầu khí Total của Pháp sở hữu. Sung công là chỉ việc chính phủ thu hồi tài sản của các doanh nghiệp nhưng có một khoản bồi thường nhất định.

Một thuật ngữ khác cũng thường được sử dụng, đó là “quốc hữu hóa”. Quốc hữu hóa chỉ hành động chiếm hữu tài sản của chính phủ các nước, nhưng không phải thu hồi tài sản của các doanh nghiệp mà thu hồi tài sản của cả một ngành công nghiệp nào đó, và có thể có bồi thường hoặc không. Năm 2006, chính phủ Bolivia đã quốc hữu hóa phần lớn ngành công nghiệp sản xuất dầu mỏ và khí đốt của nước này. Ngược lại, trong vài thập kỷ gần đây, vô số chính phủ các nước khác đã đẩy mạnh việc tham gia vào khu vực kinh tế tư nhân bằng việc bán một số doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước cho tư nhân. Xu hướng này thể hiện rõ nhất ở Trung Quốc và Đông Âu, với việc hàng loạt các công ty thuộc sở hữu nhà nước đã được tư hữu hóa từ những năm 1980.

- *Cấm vận và trừng phạt thương mại (Embargo and Sanction)*

Hầu hết các quốc gia trên thế giới đều đã ký kết các bản hiệp định và thỏa thuận quốc tế về những luật lệ, nguyên tắc, tiêu chuẩn trong hành vi giao dịch thương mại trên phạm vi toàn cầu. Tuy nhiên, chính phủ các quốc gia vẫn

có thể đơn phương dùng đến các chính sách trừng phạt và cấm vận thương mại nhằm đối phó với các động thái gây hấn của các nước khác. *Trừng phạt thương mại là một hình thức cấm các giao dịch thương mại quốc tế, thường được một hoặc một nhóm các quốc gia sử dụng để đối phó với một quốc gia khác khi nhận định rằng quốc gia này có những động thái đe dọa hòa bình và an ninh. Cấm vận là những lệnh cấm chính thức đối với một hay một vài quốc gia đặc biệt về xuất khẩu hoặc nhập khẩu một số loại hàng hóa, hoặc về các phương thức vận chuyển.* Lệnh cấm vận thường được ban hành trong thời gian chiến tranh, hoặc khi có căng thẳng gia tăng giữa các quốc gia. Cấm vận là một trong những hình thức ngăn chặn giao dịch thương mại trên một số mặt hàng nhất định đối với một số quốc gia nhất định. Lấy ví dụ như Hoa Kỳ đã áp dụng cấm vận với Cuba, Iran, CHDCNH Triều Tiên với cớ rằng đây là các quốc gia hậu thuẫn cho các nhóm khủng bố trên thế giới. Liên minh châu Âu cũng đã thực thi nhiều lệnh cấm vận chống lại Belarus, Sudan và Trung Quốc trên một số lĩnh vực thương mại nhất định, ví dụ như du lịch nước ngoài, nhằm chống lại việc vi phạm nhân quyền và buôn bán vũ khí.

- *Tẩy chay kinh tế (boycotts) đối với một số quốc gia hay một số doanh nghiệp*

Người tiêu dùng và một số nhóm quyền lợi đặc biệt đôi khi vẫn thường tẩy chay một số doanh nghiệp nếu họ nhận thấy các doanh nghiệp này gây ảnh hưởng xấu đến thị hiếu tiêu dùng ở địa phương. Khách hàng cũng thường từ chối ủng hộ các doanh nghiệp nếu cho rằng hành vi kinh doanh



của các doanh nghiệp đó là không phù hợp. *Tẩy chay (boycotts) được hiểu là động thái tự nguyện từ chối việc tham gia các giao dịch thương mại đối với một quốc gia hay một công ty nào đó.* Tẩy chay và các hình thức phản đối giao dịch thương mại khác của người dân sẽ dẫn đến doanh số bán hàng giảm, còn các chi phí liên quan đến hoạt động quan hệ cộng đồng sẽ tăng lên do doanh nghiệp phải tăng cường cải thiện hình ảnh của công ty trong dân chúng. Một ví dụ là trường hợp của Disneyland Paris và McDonald's, hai công ty này bị người dân Pháp tẩy chay mạnh mẽ do người Pháp vốn đã phản đối các chính sách nông nghiệp và toàn cầu hóa của Hoa Kỳ và họ coi hoạt động kinh doanh của hai công ty này trên đất Pháp như là một giọt nước tràn ly. Cũng tương tự, rất nhiều người dân Hoa Kỳ đã từ chối các sản phẩm của Pháp sau khi Pháp quyết định không ủng hộ Hoa Kỳ trong cuộc xâm lược Iraq do Hoa Kỳ chủ trương vào đầu những năm 2000.

- *Chiến tranh, đảo chính, và cách mạng*

Chiến tranh, đảo chính và cách mạng có tác động lớn đối với hoạt động kinh doanh. Những sự kiện chính trị này có thể không ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp, tuy nhiên chúng lại có tác động gián tiếp hết sức mạnh mẽ. Ví dụ, tại Mexico vào những năm 90, những người nông dân làm thuê ở vùng Chiapas đã lên kế hoạch chiến đấu chống lại chính phủ vì cho rằng các quan chức chính phủ không công bằng và không quan tâm đến tình trạng nghèo đói của nhân dân. Sau đó ít lâu một ứng cử viên tổng thống và một chính trị gia đã bị ám sát. Những vụ việc này đã làm rất nhiều doanh nghiệp và các nhà đầu

tư rút vốn ra khỏi thị trường Mexico vì họ đã nhận thấy dấu hiệu mất ổn định chính trị gia tăng. Nhằm giảm thiểu rủi ro do những sự kiện tương tự như thế này (chiến tranh, đảo chính, cách mạng, v.v), các doanh nghiệp có thể mua bảo hiểm rủi ro chiến tranh.

- *Nạn khủng bố*

*Khủng bố (terrorism) là hình thức sử dụng vũ trang và vũ lực nhằm đạt được một mục tiêu chính trị nào đó, bằng cách đe dọa và tác động lên nỗi sợ hãi của con người.* Trong những năm gần đây, khủng bố trở thành một dạng rủi ro quốc gia hết sức nghiêm trọng. Nạn khủng bố đang không ngừng leo thang trên khắp thế giới, mà một ví dụ điển hình là vụ tấn công ngày 11 tháng 9 năm 2001 tại Hoa Kỳ. Không chỉ lấy đi sinh mạng của hàng trăm con người, vụ khủng bố còn gây thiệt hại nghiêm trọng đối với thị trường tài chính New York cũng như làm ngưng trệ hoạt động kinh doanh của vô số doanh nghiệp. Nạn khủng bố khiến người dân sợ hãi, dẫn tới giảm lượng tiêu thụ hàng hóa và có nguy cơ dẫn đến nên khủng hoảng kinh tế. Các ngành thương mại dịch vụ như du lịch, hàng không, giải trí và các ngành bán lẻ hàng hóa đặc biệt bị ảnh hưởng. Nạn khủng bố cũng tác động xấu đến các thị trường tài chính, cụ thể là trong quãng thời gian sau cuộc tấn công 11/9/2001, giá trị thị trường chứng khoán Hoa Kỳ giảm khoảng 14%.

## **6.2. *Rủi ro xuất phát từ hệ thống pháp luật***

Bên cạnh chế độ chính trị, những khác biệt trong hệ thống luật pháp ở các quốc gia khác nhau cũng là một nguyên

nhân tạo nên rủi ro quốc gia. Đặc biệt liên quan đến kinh doanh quốc tế là luật thương mại và tư pháp, trong đó luật thương mại bảo trùm toàn bộ các giao dịch thương mại, còn Tư pháp điều tiết mối quan hệ giữa các cá nhân và các tổ chức, bao gồm các điều luật hợp đồng cũng như trách nhiệm và bổn phận của mỗi bên nảy sinh trong những trường hợp vi phạm. Ở nhiều nước trên thế giới, hệ thống luật pháp thiên về bảo vệ quyền lợi của các cá nhân, các tổ chức bản địa. Các bộ luật thường được xây dựng nhằm khuyến khích hoạt động kinh doanh và thúc đẩy kinh tế ở địa phương.

Hệ thống luật pháp ở cả “nước chủ nhà” và “nước ngoài” đều tạo nên những khó khăn thử thách khác nhau đối với các doanh nghiệp.

- *Rủi ro quốc gia nảy sinh từ môi trường pháp lý ở nước ngoài*

Chính phủ của nước chủ nhà có thể áp đặt rất nhiều quy tắc luật pháp đối với doanh nghiệp nước ngoài đang hoạt động kinh doanh tại nước mình.

- *Pháp luật đầu tư nước ngoài.* Những bộ luật này có ảnh hưởng lớn đối với chiến lược gia nhập thị trường của một doanh nghiệp, cũng như đối với cơ cấu và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đó. Rất nhiều quốc gia đã đặt ra những giới hạn đối với việc đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào nước mình. Một ví dụ là bộ luật Daitenhoo của Nhật Bản về hệ thống cửa hàng bán lẻ quy mô lớn, bộ luật này không cho phép các doanh nghiệp nước ngoài mở những cửa hàng bán lẻ quy mô lớn có dạng một kho hàng

như Wal-Mart hoặc Toys “Я” Us. Như vậy, bộ luật này đã bảo vệ các cơ sở bán lẻ nhỏ bằng cách hạn chế sự hình thành và hoạt động của các nhà phân phối khổng lồ. Do đó, khi các nhà bán lẻ quy mô lớn muốn hoạt động kinh doanh, họ phải xin được sự chấp thuận của những cửa hàng bán lẻ nhỏ ở trong nước, vốn là một quá trình tốn nhiều công sức và thời gian. Ở Malaysia, các doanh nghiệp muốn đầu tư vào hoạt động kinh doanh ở nước này phải được sự cho phép của Cơ quan Phát triển Công nghiệp Malaysia – một bộ phận có nhiệm vụ rà soát hoạt động đầu tư dự kiến để đảm bảo chúng phù hợp với mục tiêu của các chính sách quốc gia. Đối với Hoa Kỳ thì nước này thường hạn chế những khoản đầu tư nước ngoài được xem là có nguy cơ ảnh hưởng tới an ninh quốc gia. Các khoản đầu tư lớn thường được Hội đồng Đầu tư Hoa Kỳ xem xét rất kỹ. Năm 2006, Quốc Hội Hoa Kỳ đã phản đối gay gắt một đề nghị cấp quyền kiểm soát hoạt động một số cảng ở Hoa Kỳ cho doanh nghiệp Dubai Ports World, một công ty đặt tại Các Tiểu Vương Quốc Ả Rập Thống Nhất. Sự phản đối mạnh mẽ của dân chúng cũng như Quốc Hội Hoa Kỳ khiến cho doanh nghiệp này cuối cùng đã phải chấm dứt các kế hoạch đầu tư ra nước ngoài của mình.

- *Kiểm soát cơ cấu tổ chức và hoạt động kinh doanh.* Chính phủ các nước thường ban hành các bộ luật cũng như nguyên tắc mà dựa trên đó các doanh nghiệp điều tiết các hoạt động sản xuất, quảng bá, và phân phối của mình trong phạm vi lãnh thổ nước đó. Những hạn chế này có thể làm tạo những rào cản cho các doanh nghiệp, hoặc

làm giảm mức độ hiệu quả của hoạt động kinh doanh, hoặc có thể là cả hai khả năng trên. Ví dụ, nước chủ nhà có thể yêu cầu doanh nghiệp phải có giấy phép nhập khẩu hoặc xuất khẩu, hoặc đặt ra những nguyên tắc làm phức tạp hóa việc vận chuyển cũng như các hoạt động giao nhận vận tải khác, hoặc có thể làm cho việc gia nhập thị trường trở nên khó khăn hơn. Một ví dụ là về thị trường dịch vụ viễn thông khổng lồ của Trung Quốc, Chính phủ nước này yêu cầu các nhà đầu tư nước ngoài muốn tham gia thị trường phải liên doanh với các doanh nghiệp trong nước, còn doanh nghiệp nước ngoài không thể làm chủ toàn bộ hoạt động kinh doanh. Luật này nhằm đảm bảo rằng người Trung Quốc luôn nắm quyền kiểm soát ngành công nghiệp viễn thông của mình, cũng như thu được nguồn chất xám, vốn, và công nghệ về cho thị trường nội địa.

- *Quy định về Marketing và phân phối.* Các bộ luật này chỉ rõ hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, phân phối như thế nào là hợp pháp. Ví dụ, chính phủ các nước Phần Lan, Pháp, Na Uy và New Zealand cấm quảng cáo thuốc lá trên TV. Chính phủ Đức cấm phần lớn các quảng cáo dùng hình thức so sánh, kiểu như một doanh nghiệp quảng cáo rằng nhãn hiệu của họ là vượt trội hẳn so với một nhãn hiệu cạnh tranh khác. Nhiều quốc gia khác lại kiểm soát việc áp giá đối với một số hàng hóa và dịch vụ thiết yếu như thực phẩm và dịch vụ y tế. Những giới hạn và kiểm soát này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quảng bá và lợi nhuận của các công ty. Các bộ luật về đảm bảo độ an toàn và tin cậy của các sản phẩm chỉ rõ trách nhiệm của nhà

sản xuất cũng như người bán đối với những thiệt hại, tai nạn, hoặc tử vong do sản phẩm bị lỗi gây ra. Trong trường hợp có vi phạm, doanh nghiệp và các nhà điều hành doanh nghiệp sẽ phải chịu trách nhiệm trước pháp luật, có thể là phạt tiền hoặc vào tù, tùy theo vụ kiện dân sự. Trái với các nước có nền kinh tế tiên tiến, ở các nước đang phát triển, các bộ luật về đảm bảo an toàn sản phẩm nói chung còn rất yếu, chưa được chú trọng đúng mức. Rất nhiều doanh nghiệp đã lợi dụng những chỗ yếu của luật như thế để kiếm lời trong hoạt động kinh doanh. Ví dụ, khi một số công ty sản xuất thuốc lá ở châu Âu và Hoa Kỳ bị các vụ kiện theo đuổi, các công ty này đã chuyển phần lớn hoạt động quảng bá của mình sang các nước đang phát triển.

- *Quy định về chuyển lợi nhuận về nước mẹ.* Các doanh nghiệp đa quốc gia có thể kiếm lợi nhuận ở rất nhiều nước khác nhau trên thế giới, và sau đó chắc chắn họ sẽ tìm cách chuyển những khoản lợi nhuận đó về nước mình. Tuy vậy, ở một số nước, Chính phủ đặt ra các bộ luật hạn chế việc lưu chuyển dòng tiền như thế. Hành động này là nhằm bảo tồn những ngoại tệ mạnh trong nội địa, như đồng Euro, đô la Hoa Kỳ, hoặc đồng Yên Nhật. Những bộ luật này giới hạn lượng tiền ở dạng thu nhập tính, hoặc cổ tức, được các doanh nghiệp gửi về công ty mẹ ở nước mình. Trong khi những nguyên tắc hạn chế này làm giảm lượng vốn FDI đổ vào trong nước, chúng rất phổ biến ở các nước chịu cảnh thiếu hụt ngoại tệ mạnh.

- *Quy định về bảo vệ môi trường.* Chính phủ các nước thường ban hành các bộ luật nhằm bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, chống nạn ô nhiễm, chống lợi dụng tài nguyên

không khí, đất, nước, cũng như nhằm đảm bảo sức khỏe và an toàn. Ví dụ như ở nước Đức, các doanh nghiệp luôn phải theo các nguyên tắc tái chế hết sức nghiêm ngặt. Trách nhiệm về việc tái chế bao bì sản phẩm hoàn toàn đặt lên vai các nhà sản xuất và phân phối. Tuy nhiên, các nhà làm luật cũng rất cố gắng cân bằng giữa một bên là trách nhiệm bảo vệ môi trường, và một bên là tác động của các nguyên tắc đó đối với nhân công, hoạt động kinh doanh, và sự phát triển kinh tế. Ví dụ, ở Mexico, các tiêu chuẩn về bảo vệ môi trường khá lỏng lẻo, hoặc ít bị kiểm soát hơn các quốc gia khác, những chính phủ nước này rất chần chừ trong việc củng cố các tiêu chuẩn đó vì sợ rằng các công ty đa quốc gia nước ngoài sẽ vì thế mà giảm lượng đầu tư vào nước này.

- *Pháp luật hợp đồng*. Các bản hợp đồng giao dịch quốc tế chỉ rõ những quyền hạn, nhiệm vụ, cũng như nghĩa vụ của các bên tham gia hợp đồng. Các bản hợp đồng được sử dụng trong 5 loại giao dịch kinh doanh sau đây: (1) giao dịch bán hàng hóa hoặc dịch vụ, đặc biệt là với số lượng lớn, (2) giao dịch phân phối sản phẩm của một công ty cho các nhà phân phối nước ngoài, (3) giao dịch cấp phép (licensing) và nhượng quyền thương mại (franchising) – là một thỏa thuận trong đó cho phép một doanh nghiệp sử dụng quyền sở hữu trí tuệ, các công cụ quảng bá, hoặc tài sản của một doanh nghiệp khác, (4) giao dịch đầu tư trực tiếp nước ngoài FDI, đặc biệt là đầu tư dưới dạng hợp tác với một chủ thể nước ngoài, nhằm thiết lập và tiến hành hoạt động kinh doanh của một công ty con, và (5) giao

dịch liên doanh, hoặc các hình thức liên kết hoạt động xuyên biên giới khác.

Hiện nay các nhà làm luật đang tiến tới xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn quốc tế về các hợp đồng mua bán quốc tế. Vào năm 1980, Liên Hợp Quốc đã ban hành Công ước về Hợp đồng mua bán hàng hoá quốc tế (CISG 1980) – một văn bản pháp quy thống nhất về các hợp đồng mua bán quốc tế. Hơn 70 quốc gia trên thế giới hiện nay đã tham gia Công ước này, chiếm khoảng  $\frac{3}{4}$  hoạt động thương mại toàn thế giới. Trừ trường hợp bị loại trừ bởi một điều khoản được chỉ rõ trong hợp đồng, bản Công ước được xem là sẽ thay thế cho bất kỳ một bộ luật địa phương nào tương đương về giao dịch mua bán quốc tế.

- *Pháp luật về Internet và thương mại điện tử.* Những quy tắc này giờ đây cũng được xem là những hạn chế mới trong hệ thống pháp luật. Do sự mới mẻ về hình thức giao dịch này nên luật pháp về Internet và thương mại điện tử vẫn đang được phát triển và hoàn thiện. Các doanh nghiệp hoạt động thương mại điện tử ở các quốc gia có hệ thống luật pháp yếu có thể sẽ phải đối mặt với rủi ro rất lớn. Ví dụ, Chính phủ Trung Quốc đã và đang xây dựng một hệ thống pháp quy nhằm đảm bảo tính bảo mật và quyền riêng tư trong bối cảnh Internet và thương mại điện tử đang nhanh chóng lan rộng. Tuy vậy, rất nhiều quy định về bảo vệ quyền riêng tư của khách hàng vẫn chưa được thực hiện, và vẫn chưa có tiến triển gì nhiều trong việc phát triển các phương thức bảo vệ dữ liệu cá nhân trước nạn ăn cắp của bọn tội phạm công nghệ cao và của các đối thủ cạnh tranh. Gần đây, với việc xây dựng luật chữ ký



điện tử, hình thức hợp đồng trực tuyến đã được áp dụng các biện pháp bảo vệ khá hữu hiệu. Tuy nhiên, việc thực thi các luật về thương mại điện tử ở Trung Quốc vẫn còn rất lỏng lẻo.

## ***6.2. Rủi ro quốc gia nảy sinh từ môi trường pháp lý ở nước mình***

Ngoài việc chấp hành luật pháp ở quốc gia sở tại, các nhà quản lý doanh nghiệp còn phải chấp hành luật pháp ở chính nước mình. Chúng ta hãy xem xét các vấn đề dưới đây.

- *Đặc quyền ngoại giao* dùng để chỉ việc áp dụng luật của nước có công ty mẹ đối với cá nhân, tổ chức hoặc hoạt động kinh doanh bên ngoài lãnh thổ đất nước đó. Trong hầu hết các trường hợp thì những điều luật như thế này thường được sử dụng làm chứng cứ để buộc tội những vụ việc vi phạm của cá nhân hoặc tổ chức đặt tại nước ngoài.

Có rất nhiều ví dụ về sử dụng đặc quyền ngoại giao trong kinh doanh quốc tế. Gần đây, một tòa án tại Pháp đã yêu cầu hãng Yahoo! chặn truy nhập vào các tài liệu liên quan đến Đức quốc xã trên trang web của hãng này tại Pháp, đồng thời gỡ bỏ những thông điệp, hình ảnh ảnh, bài viết có liên quan trên các trang web có thể truy nhập từ Pháp và Hoa Kỳ của hãng này. Liên minh châu Âu cũng đang theo đuổi vụ kiện chống lại tập đoàn Microsoft vì những hành vi được cho là độc quyền trong việc phát triển và bán các phần mềm điều hành hệ thống của hãng này. Độc

quyền được đánh giá là hết sức có hại vì chúng gây hạn chế giao dịch thương mại một cách không công bằng.

Các nhà kinh doanh nói chung rất phản đối sử dụng đặc quyền ngoại giao vì chúng có thể làm tăng chi phí giao dịch, chi phí quy định, cũng như làm phức tạp hóa thủ tục kinh doanh, và nguy cơ rủi ro cao.

- *Đạo luật chống tham nhũng ở nước ngoài (FCPA):* Được chính phủ Hoa Kỳ thông qua vào năm 1977, đạo luật này nghiêm cấm các hành vi hối lộ của các doanh nghiệp cho các cơ quan, tổ chức nước ngoài vì mục đích kinh doanh. Đạo luật FCPA được ban hành khi có tới hơn 400 doanh nghiệp Hoa Kỳ thừa nhận đã đưa hối lộ cho các quan chức chính phủ và chính trị gia nước ngoài. Đạo luật FCPA được củng cố vào năm 1998 với những điều khoản bổ sung về chống tham nhũng đối với các doanh nghiệp và nhà quản lý nước ngoài tiếp tay cho các hành vi tham nhũng khi đang hoạt động kinh doanh trên đất Hoa Kỳ. Đạo luật này cũng đề ra các điều khoản về kế toán doanh nghiệp đối với các doanh nghiệp tham gia thị trường chứng khoán Hoa Kỳ. Các doanh nghiệp này sẽ phải thiết lập và vận hành một hệ thống kế toán trong đó kiểm soát chặt chẽ và ghi nhận lại mọi khoản thu chi của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khái niệm “hối lộ” chưa thực sự được làm rõ trong đạo luật này. Lấy ví dụ, đạo luật có sự phân biệt giữa hành vi “hối lộ” và việc thực hiện các khoản “tiếp khách”, được cho là hợp pháp nếu không vi phạm vào các điều luật của đất nước đó.

Hiện nay vẫn còn rất nhiều quốc gia trên thế giới chưa có những bộ luật chống tham nhũng, hối lộ đối với các giao

dịch thương mại quốc tế. Một số doanh nghiệp Hoa Kỳ cho rằng đạo luật FCPA ảnh hưởng xấu đến lợi nhuận của họ, do các doanh nghiệp cạnh tranh ở các nước khác không bị hạn chế bởi những điều luật như thế này. Thêm nữa, FCPA ngày càng áp dụng những chế tài xử phạt mạnh mẽ hơn đối với các doanh nghiệp vi phạm. Các doanh nghiệp có thể sẽ bị phạt đến hai triệu Đô la Hoa Kỳ, còn các cá nhân thì mức phạt lên đến 100,000 đô la Hoa Kỳ và có thể phải chịu án tù.

- *Các nguyên tắc chống tẩy chay trong thương mại:* các nguyên tắc này của nước sở tại nhằm ngăn chặn việc các công ty tham gia vào hoạt động tẩy chay hoặc hạn chế thương mại giữa các nước với nhau. Theo đạo luật này, các doanh nghiệp không được phép tham gia tẩy chay thương mại trên các khía cạnh như phân biệt chủng tộc, tôn giáo, giới tính, hoặc nguồn gốc quốc gia. Ví dụ, một số nước Ả Rập từ lâu đã thi hành các chính sách tẩy chay đối với Nhà nước Israel do bất đồng chính trị, và yêu cầu các doanh nghiệp nước ngoài muốn hoạt động kinh doanh với các nước Ả Rập cũng phải chấp hành việc tẩy chay này. Tuy nhiên, luật chống tẩy chay thương mại được Quốc hội Hoa Kỳ thông qua vào năm 1977 đã cấm hoàn toàn các doanh nghiệp Hoa Kỳ hoạt động kinh doanh ở Ả Rập tham gia các hình thức tẩy chay thương mại này.

- *Các nguyên tắc trong báo cáo và kế toán:* Hoạt động kế toán cũng như các tiêu chuẩn trong kế toán có sự khác nhau rất lớn giữa các quốc gia trên thế giới. Những sự khác biệt này có thể gây ra khó khăn cho hoạt động của các doanh nghiệp nhưng đồng thời có thể tạo cơ hội kiếm

lợi nhuận. Ví dụ, khi định giá cổ phiếu và chứng khoán, hầu hết các nước đều áp dụng mức giá cả hoặc mức giá trị thị trường thấp hơn, tuy nhiên Bra-xin lại khuyến khích các doanh nghiệp điều chỉnh định giá phù hợp với danh mục đầu tư của mình, do tiền sử lạm phát cao ở nước này. Khi định giá các loại tài sản hữu hình như công cụ hay thiết bị lao động, Canada và Hoa Kỳ sử dụng giá trị gốc của tài sản. Trong khi đó thì phần lớn các quốc gia Hoa Kỳ latinh lại sử dụng giá trị thị trường đã được điều chỉnh theo tỷ lệ lạm phát. Ở Hoa Kỳ, các công ty được phép xóa sổ những tài khoản không thể thu lại được, trong khi điều này là bất hợp pháp ở Pháp, Tây Ban Nha, và Nam Phi. Cũng như vậy, đại đa số các quốc gia đều xếp chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R&D) vào tài khoản chi phí sản xuất của doanh nghiệp, nhưng riêng Hàn Quốc và Tây Ban Nha xếp những chi phí này vào tài khoản chi phí ban đầu (vốn). Bỉ, Malaysia, và Italia thì sử dụng cả hai hình thức kết toán trên.

- *Tính minh bạch trong báo cáo tài chính:* Thời điểm và mức độ minh bạch của báo cáo tài chính doanh nghiệp có sự khác nhau rất lớn giữa các quốc gia trên thế giới. Tính minh bạch để chỉ mức độ các doanh nghiệp công bố các thông tin quan trọng về tình trạng tài chính cũng như hoạt động kế toán doanh nghiệp của mình. Ví dụ, ở Hoa Kỳ, định kỳ 3 tháng 1 lần các công ty có nghĩa vụ báo cáo kết quả tài chính của mình cho các cổ đông và cho Ủy ban Chứng Khoán Hoa Kỳ. Tuy nhiên, tại phần lớn các nước, báo cáo tài chính thường được công bố mỗi năm một lần, hoặc ít hơn, và tính minh bạch của các báo cáo này thường

không cao. Tính minh bạch cao của các báo cáo tài chính không chỉ giúp đưa ra các quyết sách chính xác hơn trong kinh doanh mà còn làm tăng niềm tin của người dân đối với các doanh nghiệp.

Trong một nỗ lực chống nạn tham nhũng trong các doanh nghiệp, Quốc Hội Hoa Kỳ đã thông qua Đạo luật Sarbanes-Oxley 2002 nhằm thúc đẩy các doanh nghiệp công khai minh bạch hơn trong các báo cáo kế toán của mình. Bản đạo luật có tính bao quát cao này được thông qua với mục đích ngăn chặn sai phạm trong quản lý và kế toán của các doanh nghiệp. Đạo luật được ban hành vào thời điểm có nhiều vụ xì căng đan về việc phát hiện gian lận trong kế toán của các doanh nghiệp lớn như Enron và World.com. Đạo luật này chỉ rõ rằng các giám đốc điều hành và giám đốc tài chính của các doanh nghiệp sẽ là những người trực tiếp chịu trách nhiệm về tính chính xác của các báo cáo hàng năm cũng như của các dữ liệu tài chính khác. Bên cạnh đó, đối tác làm ăn của các doanh nghiệp Hoa Kỳ, hoặc các doanh nghiệp nước ngoài hoạt động kinh doanh trên đất Hoa Kỳ, cũng đều phải tuân theo các điều khoản trong Đạo luật này. Một số doanh nghiệp châu Âu như Royal Dutch Shell (của Hà Lan và Anh), Royal Ahold (của Hà Lan), Parmalat (của Ý), và Vivendi (của Pháp) trong những năm gần đây cũng đã bị khởi tố vì những dấu hiệu bất thường trong quản lý và kế toán doanh nghiệp.

Tuy nhiên, một hạn chế lớn của bản cuộc cải tổ Sarbanes-Oxley là chi phí đối thực thi nó – ước đoán sẽ tiêu tốn khoảng hàng chục tỉ đô la cùng với hàng triệu giờ lao

động để thay đổi hoặc thiết lập các hệ thống kiểm soát kế toán nội bộ. Do đó, để tránh những yêu cầu cứng nhắc về tài chính như thế, một số doanh nghiệp châu Âu đã chọn cách giảm đầu tư vào hoạt động kinh doanh ở Hoa Kỳ, và một số thậm chí đã hủy niêm yết trên thị trường chứng khoán Hoa Kỳ. Đồng thời một số chính phủ các nước châu Âu cũng đã kêu gọi cần có những tiêu chuẩn nghiêm ngặt hơn đối với kế toán doanh nghiệp ở châu Âu.

- *Các tiêu chuẩn đạo đức và việc thực hiện chúng trong doanh nghiệp:* Đạo đức kinh doanh quy định những hành vi hợp với luân thường đạo lý của các doanh nghiệp, hoặc của chính phủ các nước. Các vấn đề đạo đức thường nảy sinh, hoặc trở nên nghiêm trọng hơn, do những thiếu sót trong hệ thống pháp lý. Tham nhũng là một ví dụ cho hành vi vi phạm đạo đức kinh doanh nghiêm trọng. *Tham nhũng bao gồm việc tiến hành những hành vi trái pháp luật, trái đạo đức, đặc biệt là hối lộ và gian lận, nhằm đạt được những mục đích thương mại. Hối lộ là biện pháp thường được sử dụng khi các doanh nghiệp muốn gia nhập một thị trường quan trọng, hoặc khi doanh nghiệp cần đạt các mục tiêu kinh doanh khác ở nước ngoài.* Trong ví dụ mở đầu chương này, chúng ta có thể thấy nạn tham nhũng tràn lan làm gia tăng những quan ngại về hệ thống luật pháp đang phát triển của nước Nga. Ở Đức, số tiền hối lộ của các doanh nghiệp trong thời gian xây dựng một nhà máy đốt chất thải lên tới 13 triệu đô la Hoa Kỳ. Dự án thủy điện Yacyreta xây dựng trên biên giới Argentina và Paraguay với sự hỗ trợ của Ngân Hàng Thế Giới hoàn toàn không đạt được mục tiêu sản xuất năng

lượng như kế hoạch ban đầu, và phần lớn khoản chi 1,87 tỉ đô la đã bị sử dụng vào những việc không minh bạch. Hầu như ở bất kỳ đâu cũng xảy ra nạn tham nhũng, tuy nhiên, vấn nạn này đặc biệt phổ biến ở các nước có nền kinh tế đang phát triển.

**Hình 2.2. Bảng xếp hạng tham nhũng trên thế giới**



*Nguồn: Bùi Văn, Xếp hạng tham nhũng thế giới 2008,  
www.Vietnamnet.vn 23/09/2008*

Một nghiên cứu gần đây cho thấy hơn 30% các công ty đa quốc gia tin rằng tham nhũng là một trong những mối bận tâm lớn nhất của họ trong các quyết định đầu tư vào một quốc gia nào đó. Liên Hợp Quốc ước tính mỗi năm tổng lượng tiền hối lộ vào khoảng 1 nghìn tỷ đô la. Nhằm đẩy lùi nạn tham nhũng trên toàn cầu, chính phủ Hoa Kỳ đã thông qua Đạo luật chống tham nhũng ở nước ngoài (FCPA), đã được đề cập ở phần trên. Thêm vào đó, năm 1996 Phòng Thương mại quốc tế đã ban hành “*Quy tắc về phòng chống biển thủ và tham nhũng*”, Hoa Kỳ ban hành “*Tuyên bố chống tham nhũng và hối lộ trong các giao dịch thương mại quốc tế*”. Năm 1998, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đã công khai bản thỏa thuận chống hối lộ của mình. Bản Hiệp định đã được ký bởi 30 nước thành viên OECD (đặc biệt, bao gồm cả các nền kinh tế tiên tiến trên thế giới), cùng với một số nước châu Mỹ Latin. Và cuối cùng, các tổ chức quốc tế như Liên Hiệp Quốc, Ngân Hàng Thế Giới, Quỹ Tiền Tệ Quốc tế, đã vào cuộc và công bố các chương trình hành động nhằm chống lại nạn tham nhũng trên toàn cầu.

Hàng năm, tổ chức Minh bạch Quốc tế (International Transparency – TI) có trụ sở tại Đức tiến hành khảo sát để xếp hạng về tham nhũng ở các nước và đưa ra báo cáo “Chỉ số cảm nhận về tham nhũng”, nhằm đánh giá cảm nhận mức độ tham nhũng trong khu vực công, được tổng hợp trên cơ sở hàng chục cuộc khảo sát ý kiến các chuyên gia và doanh nghiệp. Bảng danh sách năm 2008 bao gồm 180 quốc gia và vùng lãnh thổ. Mức độ cảm nhận về tham



những được chấm từ điểm 0 (tham nhũng cao nhất) đến điểm 10 (được coi là “sạch” nhất).

Đứng đầu bảng xếp hạng có ba nước đồng hạng nhất với 9,3 điểm, đó là Đan Mạch, Thụy Điển, và New Zealand. Đứng thứ tư là Singapore với 9,2 điểm.

Ở dưới đáy của bảng xếp hạng là Somalia (1 điểm), Iraq và Myanmar (đồng 1,3 điểm) và Haiti với 1,4 điểm. Nhìn chung tham nhũng có xu hướng tương quan với thực trạng phát triển kinh tế. Các quốc gia có nền kinh tế càng kém phát triển bao nhiêu thì khả năng nạn tham nhũng xảy ra càng cao. Mỗi tương quan này chỉ ra một nghịch cảnh quan trọng trong phát triển kinh tế - thương mại và đầu tư sẽ làm giảm đói nghèo, trong khi đó các công ty đa quốc gia lại rất hạn chế đầu tư vào hoạt động kinh doanh ở các nước có dấu hiệu tham nhũng cao.

Vấn nạn tham nhũng đe dọa nghiêm trọng đối với sự phát triển kinh tế cũng như ổn định xã hội của một quốc gia, và nhất là nó đặc biệt phổ biến ở các nước thiếu sự minh bạch trong các hoạt động kinh tế xã hội. Nạn tham nhũng tác động sâu sắc tới những người cùng khổ trong xã hội, khi mà họ buộc phải trả các khoản tiền hối lộ để có được những loại hàng hóa và dịch vụ khác nhau như điện, nước, dịch vụ viễn thông. Mức độ tham nhũng cao cũng tỷ lệ thuận với lượng vốn FDI đổ vào thấp. Nói cách khác, các doanh nghiệp có xu hướng không đầu tư vào các nước có tỷ lệ tham nhũng cao. Tham nhũng cũng chiếm tỷ lệ rất cao trong các dự án xây dựng gần đây ở Iraq và Afghanistan, và ở các quốc gia bị tàn phá bởi nạn sóng thần ở Ấn Độ Dương. Khoảng 10% trong khoản ngân sách 4

chục tỷ đô la hàng năm dành cho thủ tục xây dựng đã bị lãng phí vào hồi lộ và tham nhũng.

Các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng nạn tham nhũng có xu hướng ít nghiêm trọng hơn ở các quốc gia toàn cầu hóa sâu sắc, cũng có nghĩa là có hệ thống thông tin và kế toán minh bạch hơn, thực thi các bộ luật chống tham nhũng nghiêm túc hơn, và có sự cam kết của chính phủ đối với việc chống các hành vi vi phạm đạo đức trong thương mại.

## **7. Quản lý rủi ro quốc gia**

Tuy rủi ro quốc gia có phần phổ biến hơn ở các nước mà chính phủ can thiệp mạnh mẽ vào hoạt động kinh doanh, trên thực tế, rủi ro quốc gia có thể xảy ra ở bất kỳ đâu. Do đó, các nhà điều hành doanh nghiệp sẽ phải thường xuyên đề ra các chiến lược nhằm tối thiểu hóa rủi ro quốc gia. Cách làm của những quản lý có kinh nghiệm là dự đoán trước và giải quyết rủi ro quốc gia một cách có hệ thống. Họ sử dụng những biện pháp chủ động đối phó nhằm giảm thiểu tác động xấu hoặc phản ứng trái chiều gây nên bởi rủi ro quốc gia. Trong phần dưới đây, chúng ta sẽ bàn về năm chiến lược cụ thể các nhà quản lý có thể áp dụng để đối phó với rủi ro quốc gia.

### ***7.1. Tích cực rà soát môi trường kinh doanh***

Để có thể dự đoán trước những rủi ro có thể xảy ra, việc tiến hành những nghiên cứu chuyên sâu là hết sức cần thiết. Trước tiên, nhà quản lý cần tích lũy vốn hiểu biết sâu sắc về nền tảng chính trị và luật pháp của quốc gia dự kiến hoạt động kinh doanh. Sau đó, cần tập trung vào việc rà soát nhằm đánh giá những nguy cơ và rủi ro có thể xảy

ra với doanh nghiệp của mình. Việc rà soát này sẽ giúp cho các doanh nghiệp nâng cao hoạt động của mình sao cho phù hợp với mục tiêu và tiêu chuẩn của luật pháp và thể chế chính trị tại đất nước đó, tiến tới tạo nên môi trường thuận lợi để kinh doanh thành công.

Một trong những nguồn tin tốt nhất phục vụ cho quá trình rà soát thị trường là các nhân viên làm việc ở chính nước chủ nhà. Họ thường được giao nhiệm vụ theo dõi những sự kiện đang diễn biến và có thể đánh giá chúng trong bối cảnh lịch sử, văn hóa, chính trị của đất nước đó. Đại sứ quán và các hiệp hội thương mại cũng có thể thường xuyên thu thập và phân tích nguồn thông tin về hoàn cảnh chính trị của nước chủ nhà. Một số doanh nghiệp tư vấn như Tập đoàn PRS ([www.prsgroup.com](http://www.prsgroup.com)), và tổ chức BERI (tên tiếng Anh là Business Entrepreneurial Risk Intelligence – tạm dịch “Tổ chức thu thập nguồn tin về rủi ro trong hoạt động kinh doanh”) ([www.beri.com](http://www.beri.com)), chuyên thực hiện những khảo sát đánh giá về rủi ro quốc gia, đồng thời cung cấp hướng dẫn nhằm giúp các doanh nghiệp đưa ra những chiến lược đối phó thích hợp với rủi ro quốc gia. Sau khi đã tìm hiểu về tình hình chính trị và những nguy cơ ở môi trường kinh doanh dự kiến, các doanh nghiệp sẽ xây dựng và áp dụng những chiến lược hướng tới việc quản lý có hiệu quả các mối quan hệ với những nhà làm luật và các mối quan hệ có lợi khác ở nước chủ nhà. Tiếp đến, doanh nghiệp có thể từng bước tiến hành các biện pháp giảm thiểu nguy cơ gặp phải những rủi ro quốc gia đe dọa hoạt động kinh doanh của mình.

## **7.2. Đặt các tiêu chuẩn đạo đức làm tôn chỉ trong kinh doanh**

Theo sát các tiêu chuẩn đạo đức không chỉ là điều thiết yếu với bất kỳ cá nhân, tổ chức nào, trong trường hợp này, nó còn giúp các doanh nghiệp tránh khỏi các rủi ro quốc gia nảy sinh từ việc không thực thi theo các tiêu chuẩn đó. Các doanh nghiệp tham gia vào những hoạt động mờ ám, hoặc vận hành không dựa trên nền tảng luật pháp, chắc chắn sẽ tự thu hút sự chú ý của chính phủ các nước nơi họ thực hiện hoạt động kinh doanh.

Xu hướng kinh doanh hiện nay hướng tới **trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp** (Corporate Social Responsibility – CSR), nhằm mục đích nâng cao các tiêu chuẩn đạo đức trong kinh doanh. *Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp chỉ việc vận hành hoạt động kinh doanh sao cho đáp ứng được kỳ vọng của các bên liên quan- stakeholders (như khách hàng, cổ đông, nhân viên, và cộng đồng) về các khía cạnh đạo đức, pháp luật, thương mại, và kỳ vọng của cộng đồng.* Hiện nay xu hướng thế giới tin rằng các doanh nghiệp cần phải, và hoàn toàn có thể, trở thành những công dân gương mẫu của cộng đồng, và để làm được điều này, các doanh nghiệp cần làm được nhiều hơn chỉ đơn thuần là đảm bảo công ăn việc làm cho nhân viên, và nộp thuế đầy đủ. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ám chỉ rằng các doanh nghiệp không nên chỉ tập trung vào việc tối đa hóa lợi nhuận mà còn cần đem lại lợi ích thiết thực cho cộng đồng.

Ngày càng có nhiều doanh nghiệp lập ra các chiến lược kinh doanh trong đó đồng thời vừa nâng cao chất lượng

hàng hóa công cộng vừa bảo vệ môi trường. Có vô số cách để các công ty xuyên quốc gia hoạt động một cách có trách nhiệm với cộng đồng. Một số ví dụ có thể kể đến như: cam kết thực thi đúng luật pháp quốc gia và luật pháp quốc tế, không phân biệt đối xử trong thuê mướn hay cất nhắc nhân viên, trả lương công bằng và đầy đủ, đảm bảo sức khỏe và an toàn ở nơi làm việc, thiết lập hệ thống công bằng về thời gian lao động và lao động thêm giờ, cam kết không sử dụng lao động trẻ em, và thực hiện việc bảo vệ môi trường đầy đủ.

### ***7.3. Liên kết với bạn hàng có uy tín***

Một hướng đi khác cũng làm giảm nguy cơ rủi ro quốc gia là gia nhập thị trường thông qua liên kết với một bạn hàng ở nước sở tại có uy tín và hai bên đã có quan hệ lâu dài. Những bạn hàng có uy tín ở đất nước đó sẽ cung cấp cho các doanh nghiệp thông tin đầy đủ hơn về các điều kiện của đất nước, đồng thời dễ dàng hơn trong việc tạo lập mối quan hệ bền vững với chính phủ ở nước sở tại. Lấy ví dụ, đối với những thị trường gia nhập khó khăn như Trung Quốc và Nga, các doanh nghiệp châu Âu thường gia nhập bằng cách làm bạn hàng của các doanh nghiệp ở nước sở tại, nhằm nhận được hỗ trợ trong việc đối phó với nền tảng chính trị và luật pháp phức tạp.

### ***7.4. Bảo vệ thông qua Hợp đồng hợp pháp***

Một bản hợp đồng hợp pháp sẽ chỉ rõ quyền lợi và trách nhiệm của mỗi bên và là văn bản hết sức quan trọng khi những mối quan hệ trở nên xấu đi. Có sự khác biệt rất lớn về luật hợp đồng giữa các quốc gia khác nhau, và các

doanh nghiệp cần phải theo sát quy chuẩn của nước sở tại. Lấy ví dụ, một công ty của Canada hoạt động kinh doanh ở Bỉ sẽ phải làm theo luật của cả Canada và Bỉ, và theo cả bộ luật đang trong quá trình phát triển của Liên minh châu Âu, trong đó có thể có những chỗ chồng chéo với luật pháp của Bỉ.

Mâu thuẫn về hợp đồng quốc tế là rất phổ biến, và các doanh nghiệp thường áp dụng một trong ba cách giải quyết như sau: hòa giải, đưa ra trọng tài và kiện lên tòa án. Trong đó, hòa giải là biện pháp ít phải đối đầu nhất. Đó thực chất là một quá trình đàm phán chính thức trong đó mục tiêu đặt ra là giải quyết những khác biệt với thiện chí. Các bên mâu thuẫn sẽ mời một người hòa giải, sau đó người này sẽ gặp riêng từng bên nhằm giải quyết những tranh chấp. Các bên cũng có thể mời một hội đồng trung gian bao gồm những người có chuyên môn để giải quyết những vụ việc mâu thuẫn dân sự. Biện pháp thứ hai là sử dụng trọng tài phân xử, cụ thể là sẽ có một bên thứ ba trung lập nghe vấn đề từ cả hai phía và đánh giá khách quan tình hình, để sau đó, dựa vào đó quyết định bên nào được xử thắng. So với tố tụng ở tòa án, sử dụng trọng tài phân xử giúp tiết kiệm thời gian và chi phí, trong khi lại đảm bảo được tính bảo mật của các thủ tục phân xử. Việc phân xử này thường do các tổ chức liên quốc gia tiến hành, ví dụ như Phòng Thương Mại Quốc tế ở Pa-ri, hoặc Phòng Thương Mại Stockholm. Biện pháp cuối cùng là tố tụng ở tòa, thường xảy ra khi một bên khởi kiện bên kia nhằm đạt được sự phân xử mong muốn. Tố tụng là hình thức phổ biến nhất ở Hoa Kỳ, trong khi các quốc gia khác

thường tránh dùng cách này mà thiên về nhờ trọng tài quốc tế hoặc hòa giải.

### **7.5. Bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ**

Sở hữu trí tuệ bao gồm những sở hữu công nghiệp như bằng sáng chế, phát minh, thương hiệu, và thiết kế công nghiệp. Nó cũng bao gồm tác quyền của các tác phẩm âm nhạc, văn chương, nghệ thuật, cũng như phim ảnh, sách, chương trình truyền hình.

**Quyền sở hữu trí tuệ:** quyền lợi hợp pháp trong đó cho phép tài sản trí tuệ của các doanh nghiệp hoặc cá nhân được bảo vệ khỏi việc bị người khác lạm dụng.

Sở hữu trí tuệ thường là nền tảng tạo ra lợi thế so sánh và hoạt động lâu dài của các doanh nghiệp. Các công ty bỏ rất nhiều tiền để bảo vệ những tài sản trí tuệ của mình, để có thể duy trì việc phát triển, sản xuất, và chào bán những sản phẩm có tính cạnh tranh cao tới khách hàng.

Chính phủ các quốc gia cũng áp dụng rất nhiều biện pháp bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Bằng sáng chế (patent) cho phép các doanh nghiệp được sản xuất, sử dụng, và bán các sản phẩm, hoặc công nghệ sản xuất. Luật tác quyền bảo vệ các tác phẩm âm nhạc, xuất bản phẩm, và một số loại phẩm mềm. Thương hiệu có giá trị pháp lý trong một thời gian dài kể từ ngày đăng ký. Các tổ chức quốc tế như Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) đã thiết lập những tiêu chuẩn chặt chẽ về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Các tiêu chuẩn khác được thiết lập bởi Tổ chức Sở hữu Trí tuệ Thế giới (WIPO) cũng như bởi các hiệp định quốc tế khác nhau, ví dụ như Hiệp định Quốc tế về Bảo vệ Quyền Sở

hữu Công nghiệp, và bản Thỏa thuận Burton về Bảo vệ các tác phẩm văn chương và âm nhạc.

Mặc dù có các tiêu chuẩn bảo vệ như vậy, việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ vẫn chưa thực sự hiệu quả trên rất nhiều quốc gia. Thứ nhất, luật bảo vệ ở nước này chỉ có giá trị pháp lý trong lãnh thổ nước đó, không có khả năng tác động đến quốc gia khác. Có rất nhiều quốc gia trên thế giới không phải là thành viên của WIPO cũng như của các tổ chức Hiệp ước khác. Do đó cơ chế thi hành việc bảo vệ sẽ không có, hoặc khó mà thực hiện được. Thêm nữa là các quốc gia khác nhau thì hình thức thi hành luật và hiện trạng sở hữu trí tuệ cũng khác nhau. Vì thế, các doanh nghiệp sẽ chịu thiệt hại rất lớn về quyền sở hữu cũng như về giá trị lợi nhuận. Lấy ví dụ, các nhãn hiệu nổi tiếng trên toàn cầu như Rolex, Louis Vuitton, và Tommy Hilfiger, v..v, thường là nạn nhân của nạn làm giả làm nhái, ảnh hưởng nghiêm trọng đến lợi thế so sánh và vốn chủ sở hữu thương hiệu.

Việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ là một vấn đề kinh niên, đặc biệt đối với các quốc gia muốn gia nhập thị trường thế giới thông qua đầu tư FDI, bán quyền sản xuất, hoặc các dạng hợp tác kinh doanh. Các doanh nghiệp hoạt động trong những ngành công nghiệp được phẩm, phần mềm, xuất bản, và âm nhạc, là những đối tượng dễ gặp phải các vấn đề liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ nhất. Các công ty này có thể tìm được sự bảo vệ từ các bản hiệp định như Thỏa thuận Paris về Bảo vệ Quyền Sở hữu Công nghiệp, một thỏa thuận quốc tế có thể bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ đồng thời ở nhiều quốc gia, tuy nhiên mức độ bảo vệ vẫn



có sự hạn chế. Cuối cùng, các doanh nghiệp cần phải có sự bảo vệ từ các nền tảng liên quốc gia, mặc dù bằng sáng chế, thương hiệu, và luật tác quyền có sự khác nhau rất lớn giữa các quốc gia trên thế giới. Ở mỗi quốc gia, bản chất và việc thi hành luật sẽ phụ thuộc vào luật pháp của quốc gia đó, các cơ chế quản lý, và các nghĩa vụ thỏa thuận. Việc thi hành luật là một thách thức lớn và phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của các tòa án cũng như các cơ quan thi hành án ở các quốc gia.

## ***II. Môi trường kinh tế***

Trong những phần trước, chúng ta đã đề cập đến những khác biệt trong môi trường văn hóa, chính trị và hệ thống pháp luật ảnh hưởng đến quyết định của một công ty khi lựa chọn địa điểm và cách thức kinh doanh ở nước ngoài như thế nào. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét ảnh hưởng của môi trường kinh tế đến công cuộc kinh doanh tại quốc gia đó.

### **2.1. Tầm quan trọng của việc nghiên cứu môi trường kinh tế:**

Trên thực tế, mỗi quốc gia có trình độ phát triển, tiềm năng kinh tế và năng suất khác nhau. Ví dụ, nếu nói một cách tuyệt đối, sản lượng kinh tế toàn cầu đã tăng hơn 3 lần từ năm 1975 cho tới năm 2006, đạt 47 nghìn tỉ USD<sup>1</sup>. Nếu nói một cách tương đối, rất nhiều nước đã tăng trưởng, nhưng chỉ có một vài nước phát triển hơn hẳn các

---

<sup>1</sup> Daniels, Radebaugh, Sullivan, Environment and Operation, Pearson Education International 2009

nước còn lại. Vì vậy, để đánh giá được một cách đúng đắn mức độ thu hút kinh doanh nước ngoài của một quốc gia để đưa ra quyết định kinh doanh tại quốc gia đó phụ thuộc nhiều vào khả năng của nhà quản lý trong việc nhận biết được bản chất của một nền kinh tế và triển vọng kinh doanh tại đó.

Khi một doanh nghiệp muốn hoạt động tại một quốc gia khác, doanh nghiệp đó phải tìm hiểu về phúc lợi xã hội, tính ổn định, thu nhập và tỉ lệ nghèo của quốc gia đó. Ngoài ra, do bản chất dễ thay đổi của các thể chế chính trị và các hoạt động kinh tế, nên các doanh nghiệp còn cần phải quan tâm tới các yếu tố khác nữa. Ngoài việc đánh giá nền kinh tế của quốc gia dự kiến sẽ hoạt động kinh doanh tại đó, họ cũng cần phải tìm hiểu về các nền kinh tế khác. Toàn cầu hóa đã và đang kết nối các đất nước lại với nhau theo nhiều cách, khiến cho sự thay đổi của một nước có thể kéo theo sự thay đổi ở một loạt nơi khác. Các công ty còn phải nắm bắt được các biến động xảy ra tại nơi mà đối thủ cạnh tranh của họ đang hoạt động. Cùng cố nền kinh tế hoặc thay đổi các chính sách kinh tế ở một số nước, như Brazil, Trung Quốc, Ấn Độ, hay Nga, có thể tăng sức cạnh tranh của đối thủ một cách không ngờ tới.

Bên cạnh tốc độ khác nhau ở từng quốc gia, môi trường kinh doanh của mỗi nước cũng khác nhau trên toàn thế giới. Trong mấy thập kỉ qua, chúng ta đã được chứng kiến những biến động lớn trong cơ hội kinh doanh nhờ ngày càng nhiều quốc gia tiến hành tự do hóa thị trường. Thực ra là, chính sách có thể cho thấy rõ mục tiêu của một

chính phủ, cũng như những công cụ kinh tế và sự cải cách của một nền kinh tế. Các nhà quản lý phải nắm bắt được từng sự thay đổi nhỏ của môi trường, bởi chúng có thể hứa hẹn những ảnh hưởng to lớn đến thị trường. Vì vậy, chúng ta cũng cần xem xét đến quy trình phát triển kinh tế và chuyển dịch thị trường.

Nhìn chung, phát triển kinh tế là mối quan tâm chung của từng cá nhân, các nhà kinh doanh, những nhà hoạch định chính sách và các tổ chức. Sự thành công của xu thế mở cửa nền kinh tế trước nền kinh tế tập trung đã khiến các nước đưa ra các chương trình phát triển đầy tham vọng. Ở một mức độ nào đó, những nỗ lực tăng trưởng kinh tế đã giúp nhiều nước cải thiện mức sống. Tuy nhiên, một số chính sách lại gây tác động tiêu cực đến một số nước khác. Càng hiểu rõ quá trình chuyển đổi và phát triển kinh tế, các nhà quản lý càng có thể đưa ra những quyết định đúng đắn cho doanh nghiệp, cho đất nước của họ, và thậm chí là cho cả thế giới.

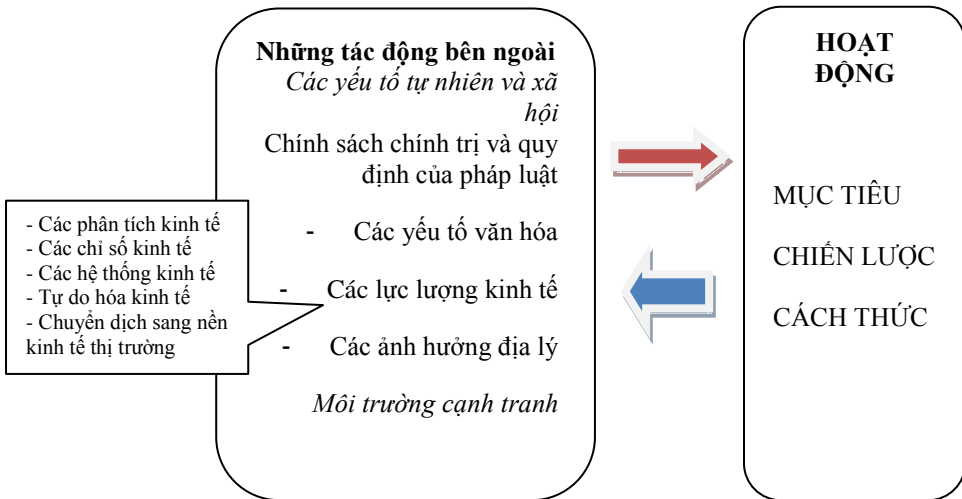
Tác động của những biến động về kinh tế rất phong phú. Một số biến động tác động trực tiếp và rõ ràng với các môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp hay các đối thủ của họ như khủng hoảng kinh tế. Một số khác lại gây ra những ảnh hưởng không rõ ràng lên hoạt động và kết quả cuối cùng của doanh nghiệp, như việc xuất hiện những liên kết kinh tế khu vực... Nắm được môi trường kinh tế của một đất nước sẽ giúp các nhà quản lý nhận biết được chính xác sự phát triển và các xu hướng kinh doanh đã và sẽ có thể ảnh hưởng như thế nào đến doanh nghiệp của họ.

## 2.2. Phân tích môi trường kinh tế

Theo Ngân hàng Thế giới, hiện có khoảng 208 khu vực kinh tế khác nhau, bao gồm 194 quốc gia và 14 cộng đồng kinh tế có số dân trên 30.000 người. Các nhà kinh doanh không khỏi lo lắng trong việc lựa chọn quốc gia để kinh doanh. Cho đến nay vẫn chưa có tổ chức nào đánh giá được toàn bộ môi trường kinh doanh của tất cả các nước. Nhìn chung, có hai trở ngại chính trong việc đánh giá tình hình kinh tế của tất cả các nước.

1. Rất khó có thể đưa ra tập hợp những chỉ số kinh tế chung để đánh giá chính xác nền kinh tế hay dự đoán tiềm năng của một quốc gia. Ví dụ: Phân bổ thu nhập có thể coi là một vấn đề cơ bản ở Brazil nhưng lại không giành được nhiều sự quan tâm ở Thụy Điển.
2. Trong quá trình xác định các chỉ số chung sẽ nảy sinh những khó khăn trong việc xác định mối quan hệ giữa các chỉ số này với những yếu tố khác của nền kinh tế.

## Hình 2.3: Những yếu tố kinh tế ảnh hưởng đến hoạt động thương mại quốc tế.



Hình trên thể hiện những yếu tố trong một thị trường có ảnh hưởng đến việc kinh doanh của doanh nghiệp, trong đó các yếu tố quan trọng nhất của môi trường kinh tế là: thu nhập, sức mua, hình thức và quy mô cũng như độ mở của thị trường. Hình này cũng cho thấy sự biến động trong một thành tố của môi trường kinh tế có thể tác động đến những thành phần khác của thị trường. Nắm bắt được mối liên hệ tương tác giữa các yếu tố cũng chính là chìa khóa giúp ta hiểu được sự vận hành của môi trường kinh tế.

### 2.3. Các chỉ số đánh giá môi trường kinh tế

Có nhiều chỉ số kinh tế được sử dụng để đánh giá hiệu năng và tiềm năng của nền kinh tế một đất nước. Một số

trong đó có thể là các chỉ số không chính thống hoặc đặc trưng cho từng nước – ví dụ - lượng điện thoại không dây hoặc vòng đời của một tờ báo. Trên thực tế, khi dự định kinh doanh ở nước ngoài, nhà kinh doanh cần khởi sự xem xét giá trị tiền tệ của dòng hàng hóa dịch vụ trong nền kinh tế quốc gia, sau đó là các vấn đề khác như tốc độ tăng trưởng, phân phối thu nhập, lạm phát, thất nghiệp, tiền lương, năng suất, nợ và cán cân thanh toán. Giờ đây chúng ta sẽ xem xét cụ thể các yếu tố này.

### **2.3.1. TỔNG THU NHẬP QUỐC GIA**

Tổng thu nhập quốc gia (Gross National Income – GNI) là thu nhập tạo bởi tất cả các hoạt động sản xuất trong nước và quốc tế của các công ty một quốc gia. GNI là giá trị của mọi hoạt động sản xuất của nền kinh tế nội địa cộng với thu nhập ròng (như tiền thuê, lợi nhuận, thu nhập nhân công) từ nước ngoài trong vòng 1 năm. Về mặt kỹ thuật, GNI là giá trị thị trường của mọi hàng hóa dịch vụ mới được sản xuất bởi các nhân tố sản xuất trong nước. Ví dụ, giá trị của xe thể thao Ford (SUV) làm ở Hoa Kỳ và phần giá trị của Ford SUB làm ở Mexico sử dụng vốn và quản lý của Hoa Kỳ, tất cả đều được tính trong GNI của Hoa Kỳ. Ngược lại, phần giá trị của xe Toyota Nhật SUV sản xuất ở Hoa Kỳ, nhưng sử dụng vốn và quản lý của Nhật lại tính vào GNI của Nhật chứ không phải Hoa Kỳ. Bảng 4.1 cho thấy 10 nền kinh tế lớn nhất thế giới tính theo GNI.

**Tổng sản phẩm nội địa:** GNI là thước đo bao quát nhất của các hoạt động kinh tế trong một nước. Một phần cơ bản cấu thành GNI là **tổng sản phẩm nội địa** (Gross

Domestic Product – GDP) – là tổng giá trị của mọi hàng hóa dịch vụ được sản xuất trong biên giới của một quốc gia trong vòng 1 năm, không phân biệt các chủ thể kinh tế nội địa hay nước ngoài. Do đó, GDP đặc biệt có ích khi kinh doanh quốc tế đóng góp đáng kể trong nền kinh tế của các nước được đánh giá; ví dụ, gần 90% hàng xuất khẩu của Ireland là từ doanh nghiệp nước ngoài.

Một cách kỹ thuật, khi ta lấy GDP cộng với thu nhập từ xuất nhập khẩu, các hoạt động quốc tế của các công ty trong quốc gia sẽ được GNI. Do đó, cả xe Ford và Toyota sản xuất ở Hoa Kỳ đều tính vào GDP của Hoa Kỳ, nhưng xe Ford chế tạo ở Mexico thì không.

Giá trị tuyệt đối của GNI cho thấy nhiều điều về các cơ hội ở thị trường trong nước. Ví dụ, Paraguay và Brazil là láng giềng ở Nam Hoa Kỳ. Paraguay có GDP 31 tỉ USD năm 2006, trong khi Brazil là 943 tỉ. Do đó, các công ty nước ngoài có xu hướng đầu tư vào Brazil và xuất khẩu sang Paraguay.

GNI là thước đo trực tiếp về quy mô tuyệt đối của nền kinh tế. Tuy nhiên, nếu chỉ sử dụng GNI, các nhà kinh doanh có thể lầm lẫn trong việc lựa chọn quốc gia để kinh doanh. Ví dụ, các cường quốc kinh tế như Hoa Kỳ, Nhật Bản và Đức đều đứng ở đầu bảng xếp hạng về GNI, gây ấn tượng là các quốc gia này giàu có hơn nhiều các nước như Ireland hoặc Luxembourg. Vì vậy, các nhà quản lý nên sử dụng GNI bằng cách kết hợp chỉ tiêu này với dân số, tốc độ phát triển, chi phí sinh hoạt địa phương và sự bền vững của nền kinh tế.

**Tính toán các chỉ số trên đầu người:** Cách phổ biến nhất là chia GNI cũng như nhiều chỉ báo kinh tế khác theo số người sống trong một quốc gia để tìm ra chỉ số GNI/GDP... dựa trên đầu người. Những chỉ số này có thể cho biết GNI/GDP tương đối của quốc gia. Một cách kỹ thuật, ta tính GNI trên đầu người bằng cách chia giá trị của GNI đã được chuyển đổi sang một đồng tiền tiêu chuẩn, ví dụ như đồng USD, theo tỷ giá hối đoái phổ biến, rồi chia cho dân số.

Chỉ số này và các chỉ số khác cho thấy hiệu năng của nền kinh tế trên cơ sở số người sống trong một nước. Ví dụ, Luxembourg, một nước có nền kinh tế nhỏ nhất thế giới, giá trị tuyệt đối của GNI khá thấp, nhưng GNI trên đầu người lại cao nhất thế giới.

**Bảng 2.3. Mười quốc gia đứng đầu và thấp nhất về GNI trên đầu người năm 2009<sup>2</sup>**

10 Quốc gia hàng đầu			10 Quốc gia hạng chót		
STT	Tên nước/vùng lãnh thổ	GNI (USD)	STT	Tên nước/vùng lãnh thổ	GNI (USD)
1	Monaco	203,900 <sup>3</sup>	189	Burundi	150
2	Liechtenstein	113,210 <sup>4</sup>	187	Liberia	160
3	Na Uy	86,440	187	Congo	160
4	Luxembourg	74,430	186	Malawi	280
5	Quần đảo	68,610 <sup>5</sup>	185	Eritrea	300 <sup>6</sup>

<sup>2</sup> Dữ liệu tính toán với phương pháp Atlas, sử dụng tỷ giá hối đoái biến động trong vòng 3 năm làm nhân tố điều chỉnh giá

<sup>3</sup> 2009 data not available; ranking is approximate

<sup>4</sup> 2009 data not available; ranking is approximate

<sup>5</sup> 2009 data not available; ranking is approximate



	Channel				
6	Qatar	N/A <sup>7</sup>	184	Ethiopia	330
7	Bermuda	N/A <sup>8</sup>	183	Sierra Leone	340
8	Đan Mạch	58,390	182	Niger	340
9	Thụy Sĩ	56,370 <sup>9</sup>	181	Guinea	370
10	Kuwait	43,390 <sup>10</sup>	180	Afganistan	370 <sup>11</sup>

Nguồn: Ngân hàng Thế giới, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

WB đã phân loại các nước năm 2009/2010 thành các nhóm nước/vùng lãnh thổ theo mức GNI năm 2008 như sau:

- (1) Nhóm nước có thu nhập thấp (có GNI dưới 975 USD/người)<sup>12</sup>;
- (2) Nhóm nước có thu nhập trung bình (có GNI từ khoảng 976 USD/người đến 11.905 USD/người, trong đó có hai phân nhóm trung bình thấp từ 3.855 USD/người trở xuống và trung bình cao);
- (3) Nhóm nước có thu nhập cao (trên 11.906 USD/người).

---

<sup>6</sup> 2009 data not available; ranking is approximate

<sup>7</sup> 2009 data not available; ranking is approximate

<sup>8</sup> 2009 data not available; ranking is approximate

<sup>9</sup> 2009 data not available; ranking is approximate

<sup>10</sup> 2009 data not available; ranking is approximate

<sup>11</sup> 2009 data not available; ranking is approximate

<sup>12</sup> trong phân loại năm 2010 dựa vào số liệu GNI 2008, GNI Việt Nam mới chỉ đạt 91,3% của ngưỡng trên của nhóm nước thu nhập thấp

Ngân hàng Thế giới gọi các nước thu nhập thấp và trung bình thấp là *các nước đang phát triển - developing countries*. Một số nhà phân tích gọi đây là *các nước mới nổi - emerging countries* hoặc *các nền kinh tế mới nổi - emerging economies*. Đây là nhóm có số lượng quốc gia và dân cư lớn nhất trên thế giới từ trước đến giờ. Các quốc gia thu nhập cao gọi là các nước phát triển (developed countries), hoặc các nước công nghiệp (industrial countries). Nhìn chung, các quốc gia thu nhập cao nằm ở một số khu vực nhất định, chủ yếu là ở Nhật Bản, Australia, New Zealand, Canada, Hoa Kỳ và Tây Âu. Các nước này hiện chiếm 15% dân số nhưng chiếm tới 75% GNI của thế giới. Các nước thu nhập thấp trải rộng trên khắp thế giới, từ châu Á đến châu Phi, Nam Hoa Kỳ và khu vực Thái Bình Dương. Những nước này chỉ chiếm một phần nhỏ trong GNI thế giới và có GNI đầu người từ mức dưới 100 đến dưới 1000 USD.

**Tỉ lệ thay đổi:** các chỉ số như GNI, GDP, GDP per capita.. cho chúng ta biết kết quả hoạt động trong năm của một quốc gia, nhưng không cho biết sự biến động của các chỉ số này. Việc nghiên cứu tình hình hiện tại và dự đoán hiệu quả kinh tế tương lai đòi hỏi xác định tỉ lệ của các thay đổi. Ví dụ, từ năm 1998 đến 2002, Ireland là nền kinh tế phát triển nhanh nhất thế giới, với tốc độ 8% một năm, còn Nhật Bản, ngược lại, là nền kinh tế chậm phát triển nhất với chỉ 0.2%/năm trong cùng thời kỳ.

Nhìn chung, tỉ lệ tăng trưởng GNI cho thấy tiềm năng của nền kinh tế - nếu GNI tăng với mức nhanh hơn (hoặc thấp hơn) mức tăng dân số, mức sống của người dân sẽ tăng lên

(hoặc giảm đi). Tỷ lệ tăng trưởng GNI cũng thể hiện các cơ hội kinh doanh. Ví dụ, Trung Quốc là một trong những nền kinh tế phát triển nhanh nhất trong vòng 25 năm trở lại đây, với tốc độ trung bình là 9% trong vài năm gần đây. Sự tăng trưởng này dẫn đến tốc độ giảm mức nghèo đói mà chưa quốc gia nào từng thấy, và hấp dẫn nguồn đầu tư nước ngoài khổng lồ. Sự xuất hiện của nền kinh tế mới nổi như Ấn Độ, các nước Đông Á.... cũng kích thích sự tăng mức sống.

**Sức mua tương đương (Purchasing Power Parity - PPP):** Các nhà quản lý khi so sánh giữa các thị trường thường chuyển đổi chỉ số GNI của nước ngoài về đồng tiền của nước họ. Ví dụ, khi chuyển đồng rupi Ấn Độ sang USD với tỷ giá chính thức, GNI đầu người của Ấn Độ năm 2008 chỉ ở khoảng hơn 1.070 USD so với mức 47.580USD của Mỹ<sup>13</sup>. Khoảng cách này cho thấy sự khác biệt lớn giữa hai nước. Tuy nhiên, cách chuyển đổi này quá đơn giản. Tỷ giá hối đoái cho ta biết bao nhiêu đồng tiền này đổi được 1 đồng tiền kia, ví dụ, bao nhiêu rupi Ấn Độ đổi được một USD. Tuy nhiên, tỷ giá hối đoái không cho ta biết đồng tiền nội địa kia mua được cái gì ở Hoa Kỳ. Nói cách khác, cách tính GNI theo đầu người không xem xét đến sự khác nhau giữa chi phí sống giữa các nước mà giả định một USD ở Chicago có một “sức mua” giống như 1 USD ở Mumbai (trước đây là Bombay), cho dù chi phí sinh hoạt ở Hoa Kỳ và Ấn Độ khác nhau. Bởi thế, GNI đầu người không thể cho ta biết người ta có thể mua được

---

<sup>13</sup> [http://www.unicef.org/infobycountry/india\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/india_statistics.html)

bao nhiêu hàng hóa dịch vụ với một đơn vị thu nhập ở đất nước này với một đất nước khác.

Vì vậy, cần điều chỉnh GNI đầu người theo từng nước riêng biệt dựa trên **sức mua tương đương** (purchasing power parity – PPP). Về mặt tính toán, PPP là số đơn vị tiền tệ của một quốc gia cần thiết để mua cùng một khối lượng hàng hóa dịch vụ trong thị trường nội địa của một nước khác. Rõ hơn, ta tính PPP bằng cách ước lượng trị giá của một “rổ” hàng hóa (như xà bông, bánh mì và quần áo), dịch vụ (như điện thoại, điện và năng lượng) có thể mua được bằng đồng tiền của một nước. Kết quả ước lượng của GNI đầu người dựa trên sức mua của một nước cho ta thấy người tiêu dùng địa phương có thể mua những gì với một đơn vị thu nhập. Giá cả rổ hàng hóa ở Hoa Kỳ thường được coi là tiêu chuẩn để chuyển đổi PPP của các quốc gia khác!

Quay lại với so sánh giữa Hoa Kỳ và Ấn Độ. Năm 2007, GNI đầu người theo danh nghĩa của Ấn Độ là 820 USD, còn GNI theo PPP là 3800 USD. Rõ ràng là GNI đầu người dựa theo sức mua tương đương là cao hơn, do Ấn Độ có mức chi phí sinh hoạt thấp hơn. Điều đó có nghĩa là để mua cùng một rổ hàng hóa ở Ấn Độ sẽ cần ít chi phí hơn so với ở Mỹ<sup>14</sup>.

Thụy Sĩ là một trường hợp ngược lại. Vì chi phí sinh hoạt ở Thụy Sĩ cao hơn Hoa Kỳ, GNI trên đầu người theo PPP của Thụy Sĩ giảm từ 55.230 USD xuống 38.610 USD.

---

<sup>14</sup> Daniels, Radebaugh, Sullivan, Environment and Operation, Pearson Education International 2009

Tương tự, mức GNI theo đầu người trung bình tại các nước thu nhập thấp năm 2008 là 585 USD và tại các nước thu nhập cao là 35.264 USD. Nhưng nếu tính theo PPP, ta sẽ thấy GNI trung bình của các nước thu nhập thấp tăng lên đến 2.470 USD và các nước thu nhập cao giảm còn 32.834 USD. Khoảng cách được thu hẹp đi khá nhiều.

**Mức độ phát triển con người:** Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng các chỉ số như GNI, PPP... quá tập trung vào tăng trưởng chỉ dựa trên các chỉ báo về tiền tệ mà bỏ qua tầm vóc và phạm vi của mức độ phát triển. Các nhà quản lý có thể giải quyết các quan ngại trên bằng cách xem xét mức độ phát triển con người của quốc gia (Human development Index - HDI) – dựa trên các nhân tố xã hội và kinh tế - để ước lượng các hoạt động kinh tế hiện tại và tương lai. *Chỉ số phát triển con người bao gồm chỉ báo về sức mua thực tế, giáo dục và sức khỏe để có một thước đo toàn diện về phát triển kinh tế.* Sử dụng chỉ số này kết hợp các chỉ báo kinh tế và xã hội sẽ cho phép nhà quản lý đánh giá toàn diện hơn nữa sự phát triển dựa trên khả năng và cơ hội mà con người được hưởng.

Theo TS Mahbub ul Haq, người Pakistan, nhà kinh tế học và người đồng sáng tạo ra Học thuyết Phát triển con người (Human Development Theory), thì:

*“Mục đích cơ bản của phát triển là gia tăng lựa chọn của con người. Về cơ bản, những lựa chọn đó là vô hạn và thay đổi theo thời gian. Con người thường đánh giá các thành tựu hoàn toàn không hiện diện, hoặc không có ngay lập tức, trong chỉ số thu nhập và tăng trưởng thay vì quan tâm đến các chỉ số như: khả năng truy cập kiến thức lớn*

*hơn, dinh dưỡng và sức khỏe tốt hơn, cuộc sống an toàn hơn, an ninh chống tội phạm và bạo lực, có đủ thời gian nghỉ ngơi, tự do chính trị và văn hóa, được tham gia vào các hoạt động cộng đồng. Mục tiêu của phát triển là tạo ra một môi trường cho phép con người thụ hưởng cuộc sống lâu dài, khỏe mạnh và sáng tạo”.*

**Chỉ số Phát triển Con người của Liên Hiệp Quốc:** từ cách nhìn nhận trên, Liên Hiệp Quốc đã đưa ra Báo cáo Phát triển Con người dựa trên Chỉ số Phát triển Con người (Human Development Index –HDI). Cụ thể hơn, chỉ số HDI đo lường thành tựu trung bình của một nước ở 3 phương diện:

- *Tuổi thọ*, tính theo độ tuổi trung bình từ lúc sinh ra
- *Kiến thức*, tính theo tỉ lệ người trưởng thành biết chữ và được giáo dục cơ bản, cấp 2, và tổng tỉ lệ giáo dục cấp cao hơn.
- *Mức sống*, đo lường bằng GNI đầu người theo PPP bằng USD.

Mục đích của báo cáo này chủ yếu nhằm nắm bắt tiến trình dài hạn của phát triển con người hơn là các thay đổi ngắn hạn.

**Bảng 2.4: 10 quốc gia xếp hạng cao nhất và thấp nhất thế giới về HDI năm 2009**

Thứ hạng	Nước/vùng lãnh thổ	Thứ hạng	Nước/vùng lãnh thổ
1	Na Uy	173	Guinea-Bissau
2	Australia	174	Burundi
3	Iceland	175	Chad
4	Canada	176	CHND Congo
5	Ireland	177	Burkina Faso
6	Hà Lan	178	Mali
7	Thụy Điển	179	Cộng hoà Trung Phi
8	Pháp	180	Sierra Leone
9	Thụy Sĩ	181	Afghanistan
10	Nhật Bản	182	Nigeria
<b>116</b>	<b>Việt Nam</b>		

Nguồn UNDP, <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2009/>

**2.3.2. MỘT SỐ CHỈ SỐ KHÁC:** Liên Hiệp Quốc đã bổ sung thêm một số chỉ số khác để đánh giá tốt hơn về giới và nghèo đói trong phát triển như:

- *Chỉ số phát triển giới (Gender – Related Development):* điều chỉnh bất bình đẳng giới, đo lường mức bất bình đẳng giữa nam và nữ về tuổi đời, sức khỏe, học thức và mức sống
- *Chỉ số bình đẳng giới (Gender Empowerment):* đánh giá cơ hội của phụ nữ ở một nước bằng cách xem xét sự bất bình đẳng trong việc tham gia chính

trị và ra quyết định, tham gia kinh tế và quyền kiểm soát đối với các tài nguyên kinh tế

- *Chỉ số nghèo đói (Human Poverty)*: ước lượng mức sống của một nước bằng cách đo lường sự nghèo đói và rào cản cho việc lựa chọn, cơ hội để sống như người ta muốn

Tổng hợp lại, các chỉ báo trên sẽ giúp chúng ta có khả năng đánh giá chính xác về các thành tựu về tuổi thọ, kiến thức và mức sống của người dân tại một quốc gia.

### **Chỉ số đo lường Xanh (Green Measures) của GNP:**

Trước sự quan tâm ngày một lớn đến môi trường, nhiều tổ chức quốc tế đã đưa ra một số chỉ số Xanh của GNP. Các chỉ số Xanh của nền kinh tế quốc dân nhằm đo lường kết quả của nền kinh tế dựa trên phát triển bền vững. Các nhà kinh tế học xanh tuyên bố rằng kinh tế thế giới là một bộ phận cấu thành và phụ thuộc vào thế giới tự nhiên. Do đó, sẽ là sai lầm nếu chỉ quan tâm đến các chỉ số như GNI và GNP.

Cụ thể hơn, đánh giá các hoạt động thị trường mà không tính đến các chi phí xã hội và sinh thái liên quan sẽ dẫn đến hiểu lầm về hiệu quả kinh tế. Hơn nữa, muốn phát triển bền vững các nhà quản lý cần lưu tâm đến việc các hoạt động kinh tế cuối cùng sẽ “đáp ứng nhu cầu của hiện tại mà không phải thỏa hiệp với năng lực của các thế hệ tương lai để đảm bảo nhu cầu của họ”. Do đó, các nhà kinh tế học xanh kêu gọi có sự nhìn nhận rộng hơn về các chỉ số như tăng trưởng và tiến bộ kinh tế khi tìm hiểu nền kinh tế quốc gia.



Hiện tại, chưa có sự đồng thuận trong cách điều chỉnh GDP cho môi trường. Các chỉ số đang được sử dụng là:

- *Tổng sản phẩm xanh quốc gia (Green Net National Product)*: đánh giá GNP có tính đến sự cạn kiệt của tài nguyên thiên nhiên, sự xuống cấp của môi trường (tương tự như việc các công ty phải khấu hao giá trị các tài sản vô hình cũng như hữu hình khi sản xuất). Chỉ báo kết quả là **sản phẩm ròng quốc dân (Net national product – NNP)** thể hiện việc khấu hao giá trị của các tài sản hữu hình của quốc gia<sup>15</sup>.
- *Chỉ số tiến bộ thực tế (Genuine Progress Indicator)*: chỉ số này cũng sử dụng các kế toán số liệu như khi tính toán GDP nhưng được bổ sung bằng các chỉ số hướng tới chất lượng môi trường, sức khỏe dân số, an ninh sinh sống, tài sản, thời gian rỗi và thành tựu giáo dục. Chỉ số này cũng bổ sung giá trị của các công việc không được trả tiền như tình nguyện, nội trợ cũng như các công việc trả tiền và loại trừ đi các yếu tố như tội phạm, ô nhiễm, rạn nứt gia đình.
- *Tổng hạnh phúc quốc gia (Gross National Happiness)*: chỉ số này cho thấy sự phát triển thực tế của xã hội con người khi phát triển vật chất và tinh thần diễn ra song hành, bù trừ và bổ trợ cho nhau. Nó cũng đo lường sự thăng tiến của phát triển kinh tế xã hội bền vững và cân bằng, duy trì và phát triển các giá

---

<sup>15</sup> Joseph Stiglitz, “Good number Gone Bad: Why relying on GDP as a Leading Economic Gauge can lead to poor decision – making”, Fortune, 25/9/2006

trị văn hóa, bảo tồn môi trường tự nhiên, và thiết lập một chính quyền tốt.

- *Chỉ số hạnh phúc hành tinh (Happy Planet Index):* ý tưởng này bao hàm cách nhìn lợi ích rằng hầu hết mọi người đều mong muốn có một cuộc sống lâu dài và thỏa mãn. Vì vậy, quốc gia hoạt động tốt nhất là quốc gia cho phép công dân đạt được điều đó mà không xâm phạm đến cơ hội của thế hệ tương lai và cơ hội của cả các quốc gia khác.

### 2.3.3. CÁC CHỈ SỐ KINH TẾ KHÁC

GNI, GDP và các biến thể của nó ước lượng thu nhập tuyệt đối và tương đối của một quốc gia. Đây được coi là những chỉ số quan trọng nhất để đánh giá về hiệu quả và tiềm năng của quốc gia. Bên cạnh những chỉ số này, những chỉ số khác lạm phát, thất nghiệp, nợ, phân phối thu nhập, nghèo đói và cán cân thanh toán cũng được sử dụng để đánh giá sự hoạt động của nền kinh tế một quốc gia.

#### LẠM PHÁT

Nhìn chung, việc tăng giá liên tục so với mức tiêu chuẩn của sức mua được gọi là lạm phát. Thông thường, lạm phát được tính bằng cách so sánh mức tăng chi phí của cùng một giỏ hàng hóa ở hai thời điểm khác nhau. Theo quan điểm kinh tế học, lạm phát xảy ra khi tổng cầu tăng nhanh hơn tổng cung – nói cách khác là quá nhiều người cố gắng mua quá ít hàng hóa, dẫn đến tăng giá nhanh hơn tăng trưởng kinh tế. Các lý thuyết khác, trong đó đáng chú ý có trường phái Kinh tế Áo, cho rằng lạm phát giá là hệ quả của việc ngân hàng trung ương tăng mức cung tiền

quá cao. Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến rất nhiều bộ phận của môi trường kinh tế như tỉ lệ lãi suất, tỷ giá hối đoái, chi phí sinh hoạt, niềm tin vào nền kinh tế, và sự ổn định của hệ thống chính trị.

**Lạm phát và chi phí sinh hoạt:** Lạm phát tác động mạnh đến chi phí sinh hoạt. Giá cả tăng làm cho người tiêu dùng khó mua hàng hơn, trừ khi thu nhập của họ cũng tăng ở mức bằng hoặc hơn lạm phát. Đôi khi điều này là không thể. Ví dụ, trong thời kì “siêu lạm phát” (ví dụ, ở Brazil những năm 1990 và Turkmenistan giữa thập kỉ 1990), người tiêu dùng phải tiêu tiền ngay lập tức hoặc tiền nhanh chóng trở thành vô giá trị.

Trong vòng vài năm nay, ở Zimbabwe giá cả tăng từ 1 đến 20% /ngày. Giữa năm 2007, tỉ lệ lạm phát đạt mức 3714%. Chủ tịch của Combined Harare Residents Association ở Zimbabwe nhận xét: *“Tình hình ở đây siêu thực đến mức mọi người khó có thể hiểu được. Nếu bạn đang cần gì đó và có tiền, bạn phải mua ngay. Hãy tiêu tiền ngay khi vì ngày mai nó sẽ mất 5% giá trị. Những giới hạn thông thường không hiện diện nơi đây.”*

Dĩ nhiên, đây là những trường hợp điển hình. Tuy nhiên, trong lịch sử đã từng có các kỳ lạm phát lặp đi lặp lại với mức lạm phát từ 10 đến 30%/năm, làm mất niềm tin vào đồng tiền nội địa và buộc mọi người phải tìm cách dự trữ tài sản tốt hơn.

**Hậu quả của lạm phát kinh niên:** lạm phát hoặc siêu lạm phát kinh niên gây nhiều khó khăn cho các công ty. Kể cả họ và khách hàng đều không thể có các kế hoạch đầu tư

dài hạn, không có ích lợi trong việc tiết kiệm, các công cụ đầu tư bình thường như chính sách bảo hiểm, lương hưu, trái phiếu dài hạn đều trở thành đầu cơ. lạm phát cũng tạo ra sức ép ghê gớm buộc chính phủ phải kiểm soát nó. Thông thường, chính phủ cố gắng giảm lạm phát bằng cách tăng tỉ lệ lãi suất, thiết lập kiểm soát giá và tiền lương, áp đặt các chính sách bảo hộ thương mại và kiểm soát tiền tệ.

**Chỉ số giá và các vấn đề trong đo lường lạm phát:** Cần lưu ý là mỗi quốc gia sẽ có một hệ thống chỉ số giá khác nhau để đánh giá mức lạm phát. Ví dụ, ở Hoa Kỳ, Chỉ số Giá Tiêu dùng (Consumer Price Index – CPI) là thước đo chính thức về lạm phát. Tại Liên minh châu Âu, đó là Chỉ số Giá Tiêu dùng Cân bằng (Harmonized Index of Consumer Prices – HICP). CPI khác với HICP ở 2 mặt chính: đầu tiên, HICP điều tra cả dân số nông thôn và thứ hai, HICP loại trừ chi phí nhà ở do chủ sở hữu. Do đó, nhà kinh doanh cần thận trọng trong tiến trình xử lý các báo cáo số liệu kinh tế.

## THẤT NGHIỆP

Thất nghiệp là số nhân công muốn làm việc nhưng không tìm được việc. Tỉ lệ thất nghiệp là lượng nhân công thất nghiệp đang tìm kiếm việc làm có trả lương chia cho tổng lực lượng lao động. Nhưng quốc gia không thể tạo được việc làm cho công dân sẽ tạo ra môi trường kinh doanh rủi ro. Thất nghiệp sẽ làm suy giảm tăng trưởng kinh tế, tạo áp lực xã hội cũng như bất ổn chính trị. Do đó, tỷ lệ thất nghiệp sẽ cho thấy đất nước đó có sử dụng nhân lực hiệu quả hay không.

Ngoài ra, một số nhà kinh tế còn đề ra *chỉ số nghèo khổ* (misery index), là tổng của tỉ lệ lạm phát và tỉ lệ thất nghiệp. Tổng này càng cao thì mức độ tồi tệ của nền kinh tế càng lớn, người tiêu dùng và doanh nghiệp càng ngại tiêu dùng và đầu tư.

**Dân số trong độ tuổi lao động:** Hiện tại, tại các quốc gia giàu có trên thế giới dân số trong độ tuổi làm việc giảm từ khoảng 740 triệu người năm 2000 xuống còn 690 triệu năm 2005. Tuy nhiên, trong cùng thời gian đó, dân số trong độ tuổi làm việc ở các nước nghèo tăng 3 tỷ lên 4 tỷ người. Riêng ở Trung Quốc, hàng năm dân số trên 16 tuổi sẽ tăng trung bình khoảng 5.5 triệu người trong 20 năm nữa. Ước tính đến năm 2020, tổng dân số ở độ tuổi lao động của Trung quốc lên đến khoảng 940 triệu người. Hiện tại, những lao động trẻ đang phải đối mặt với tỉ lệ thất nghiệp cao nhất ở hầu hết các quốc gia, gấp 2 lần tỉ lệ thất nghiệp của lao động trưởng thành (từ 25 đến 65 tuổi). Ví dụ như ở Trung Quốc, cấu trúc tuổi của dân số tạo ra áp lực việc làm ghê gớm trong 2 thập kỉ nữa<sup>16</sup>.

**Luật lao động:** tại các nền kinh tế mới nổi, các quy định bất hợp lý về lực lượng lao động cũng làm gia tăng mức thất nghiệp. Ví dụ, Luật lao động Ấn Độ rất ít được điều chỉnh kể từ khi AAssn dộng giành độc lập năm 1947. Luật này hạn chế việc sa thải nhân công ngay cả khi công ty đang gặp khó khăn hoặc nền kinh tế bị suy giảm. Hậu quả là các công ty không dám thuê thêm nhân công do rủi ro

---

<sup>16</sup> “Working age population to hit 940 million in 2020”, Báo Xinhua, Trung quốc ngày 26/4/2006

không thể sa thải nếu cần. “Các công ty suy tính 2 lần, 10 lần, trước khi họ thuê người mới”, chủ tịch của Hero Group, một trong những nhà sản xuất xe mô tô giá rẻ lớn nhất thế giới, giải thích.

**Các vấn đề trong cách đo lường thất nghiệp:** Trong trường hợp lạm phát, rất khó tính toán lượng nhân công thất nghiệp ở các nước khác nhau. Ví dụ như ở Hoa Kỳ, tỉ lệ thất nghiệp chỉ cho biết bao nhiêu người không có việc làm được trả lương và đang tìm việc mà không tính tới lượng người không làm việc, làm việc không lương, không có nhu cầu tìm việc làm, hoặc làm việc bất hợp pháp.

Thêm nữa, tỉ lệ thất nghiệp cho thấy thực tế khác nhau ở các quốc gia khác nhau, bởi các chính sách xã hội và nền tảng cấu thành khác nhau. Một số nước như Pháp và Đức cung cấp mức trợ cấp thất nghiệp khá hào phóng trong khi ở các nước khác như Trung Quốc, Kenya hay Jordan, chính phủ không trợ cấp thất nghiệp hoặc trợ cấp rất ít. Vì vậy, nhà kinh doanh cần lưu ý khi đánh giá hậu quả của tỉ lệ thất nghiệp đến tiêu dùng và tăng trưởng.

Cuối cùng, tại rất nhiều quốc gia nghèo, mức thất nghiệp được công bố thường thấp hơn rất nhiều so với mức thất nghiệp thực sự. Nhiều nước ở châu Á, châu Phi và châu Mỹ Latinh, người thất nghiệp gặp nhiều khó khăn hơn do nạn lạm phát. Nhiều người có việc làm trên danh nghĩa, nhưng chỉ được làm bán thời gian, dẫn đến giảm năng suất lao động, thu nhập thấp và tạo bất ổn cho xã hội.

NỖ

Nợ là tổng lượng cam kết tài chính của chính phủ, bao gồm lượng tiền nhà nước mượn từ dân chúng, từ các tổ chức nước ngoài, các chính phủ khác, hoặc từ các định chế quốc tế. Tổng nợ càng lớn thì nền kinh tế đất nước càng bất ổn. Trong hiện tại, nợ làm phát sinh chi phí trả lãi, làm ảnh hưởng đến việc đầu tư cho sản xuất. và trong tương lai, do dân chúng lo lắng về khả năng thanh toán nợ của chính phủ.

Hiện tại, nợ quốc gia của nhiều nước đang ngày một nhiều. Ví dụ, nợ quốc gia của Hoa Kỳ đã lên tới 1 nghìn tỉ USD năm 1980 đến 9.4 nghìn tỉ USD khoảng giữa năm 2008. Khoản nợ tính theo đầu người là 30.800 USD mỗi người. Con số này ở Canada là 740 tỉ USD và khoản nợ trên đầu người là 22.600 USD.

Bên cạnh giá trị tuyệt đối của khoản nợ, nhà kinh doanh còn cần lưu ý đến tương quan giữa tổng nợ quốc gia với GDP của quốc gia đó. Theo chỉ số này, năm 2007 tổng nợ quốc gia của Hoa Kỳ bằng 65% GDP, Pháp cũng tương tự còn ở Đức nợ quốc gia chiếm khoảng 67% GDP. Hơn nữa, một số chuyên gia còn cảnh báo khi so sánh tỷ trọng nợ giữa các năm không nên tính thêm tỷ lệ lạm phát vì nó sẽ khiến tỷ trọng nợ của năm sau có vẻ trầm trọng hơn. Khi chưa điều chỉnh theo lạm phát thì nợ quốc gia của Hoa Kỳ chỉ chiếm dưới 60% GDP danh nghĩa.

**Nợ trong nước và nước ngoài:** Nợ quốc gia gồm 2 phần: nợ trong nước và nợ nước ngoài. Nợ trong nước là việc chính phủ nợ dân chúng, được tính bằng đồng tiền nội địa. Nợ nước ngoài là việc chính phủ nợ các nhà cho vay nước ngoài, tính theo đồng tiền nước ngoài. Nợ trong nước bắt

nguồn từ việc chính phủ chi nhiều hơn thu do nhiều nguyên nhân như: hệ thống thuế không hoàn chỉnh khiến nhà nước không thu được thuế, khi chi phí cho an ninh và các chương trình xã hội vượt quá lượng thuế thu được, và khi các công ty nhà nước bị thâm hụt ngân sách. Do đó, mọi chính phủ đều cố gắng kiểm soát chi tiêu, cải thiện quản lý ngân quỹ và hệ thống thuế. Áp lực rà soát các chính sách của chính phủ, trong thời điểm nợ trong nước lớn dần, có thể tạo ra bất ổn kinh tế cho nhà đầu tư và doanh nghiệp.

Nợ nước ngoài xảy ra khi chính phủ vay tiền từ nước ngoài. Hiện tại, hầu hết nợ của các nước thu nhập thấp đều xuất phát từ những năm 1970 và 1980, khi giá dầu tăng lên khiến các nước phải mượn một lượng tiền lớn để cung cấp cho các dự án trong nước (tin rằng giá cao và thu nhập xuất khẩu sẽ duy trì) hoặc chương trình trong nước (khi cần thiết phải bù đắp chi phí sốc giá dầu, tỉ lệ lãi suất cao, giá hàng hóa thấp).

Gần đây, nhiều quốc gia đã vay từ các nhà cho vay nước ngoài để tài trợ cho các hoạt động tự do hóa thị trường, chuyển đổi nền kinh tế. Rất nhiều quốc gia áp ủ tham vọng này nhưng cuối cùng đều thất bại và phải trông chờ vào nợ nước ngoài. Chính phủ các nước vay nợ nhiều như Liberia và Zambia thường phải làm chậm tốc độ phát triển kinh tế lại hoặc là vay thêm nữa. Các nhà đầu tư nước ngoài giám sát khoản nợ rồi từ đó gây áp lực buộc các chính phủ xem xét lại các chính sách kinh tế

## PHÂN PHỐI THU NHẬP



Ngay cả khi được tính trên quy mô dân số và PPP thì GNI hay GDP vẫn chưa phản ánh chính xác thu nhập của công dân một nước vì các báo cáo chỉ cho biết mức GNI và GDP bình quân. Vì không phải ai cũng có mức thu nhập trung bình nên cả 2 chỉ số này đều không thể cho chúng ta biết thu nhập được phân phối cho các khu vực dân cư như thế nào. Ví dụ GNI của Brazil là 1.4 nghìn tỉ USD, một thứ hạng tương đối cao trên thế giới, và GNI bình quân đầu người của quốc gia này đạt mức gần 3.500 USD – mức khá cao trong khu vực. Ở các nước láng giềng như Guyana hay Bolivia, mức GNI bình quân đầu người chỉ đạt 1.000 USD. Tuy nhiên tình hình kinh tế của Brazil rất đáng nghi ngại nếu chúng ta xét đến một thực tế là một phần năm những người Brazil giàu nhất (khoảng 35 triệu người) chiếm tới 65% tổng thu nhập trong khi một phần năm dân số nghèo nhất chỉ nhận được có 2.2%<sup>17</sup>. Ở các quốc gia như Ấn Độ, tình trạng này còn tồi tệ hơn với hơn 80% dân số (hơn 800 triệu người) chỉ sống qua ngày với mức thu nhập ít hơn 2 USD và hơn 40% chỉ với ít hơn 1 USD một ngày.

### **Chỉ số Gini.**

Các nhà kinh tế học đánh giá về phân phối thu nhập ở một quốc gia bằng cách kiểm tra chỉ số Gini của quốc gia đó. Chỉ số này cho biết mức độ bất bình đẳng trong việc phân phối thu nhập gia đình ở một quốc gia. Phân phối thu nhập của một nước càng công bằng bao nhiêu thì chỉ số Gini

---

<sup>17</sup> Widening gap between Rich and Poor,  
<http://www.wri.org/publication/content/8659>

của nó càng thấp bấy nhiêu, (ví dụ như chỉ số này ở Phần Lan là 26.9). Ngược lại, phân phối thu nhập càng kém công bằng bao nhiêu thì chỉ số Gini của nó càng cao bấy nhiêu, ví dụ như Brazil với chỉ số 56.7.

### **Phân phối thu nhập tại các quốc gia giàu**

Bất bình đẳng trong phân phối thu nhập không chỉ là một vấn đề của các nước nghèo. Hoa Kỳ là nước có khoảng cách giàu nghèo lớn nhất trong số các quốc gia phát triển. Ví dụ 1% những người giàu nhất nơi đây có tổng thu nhập còn cao hơn cả của 40% những người nghèo nhất. Hơn thế nữa, trong 20 năm vừa qua, phần thu nhập rơi vào túi của 1% những người giàu có nhất đã tăng lên, nhưng lại giảm đi đối với 40% những người nghèo khó nhất. Sự bất bình đẳng này phổ biến trên toàn thế giới. Năm 1960, 20% những người giàu nhất thế giới có thu nhập cao gấp 30 lần thu nhập của 20% những người nghèo nhất. Con số này năm 1972 đã tăng lên 32 lần, năm 1980 là 45 lần, năm 1990 là 60 lần và tới năm 2000 là 75 lần. Thêm vào đó, 1% người giàu nhất thế giới có thu nhập bằng tổng thu nhập của 57% những người nghèo nhất. Nói một cách khác, 50 triệu người giàu nhất thu nhập tương đương 2.7 tỉ người nghèo nhất. Sự mất cân đối đang ngày càng rộng ra có thể đe dọa sự phát triển kinh tế nếu như nó thối bùng lên dư luận xã hội.

### **Phân phối thu nhập ở nông thôn và thành thị**

Tương tự như trên, sự bất bình đẳng trong phân phối thu nhập với khoảng cách giữa nông thôn và thành thị có một mối liên hệ mật thiết. Chẳng hạn, những trung tâm đô thị

mới phát triển ở Trung Quốc như Bắc Kinh, Thượng Hải, Hồng Kông, Thâm Quyển và Quảng Châu, có thu nhập bình quân đầu người vượt mức 1200 USD trong năm 2006, bằng khoảng 3.22 lần thu nhập ở nông thôn. Các nhà kinh tế dự đoán tỉ lệ này sẽ là 4:1 vào năm 2020.

Hơn nữa, Trung Quốc cũng dự báo thu nhập của khu vực thành thị sẽ cao gấp 7 lần khu vực nông thôn vào năm 2020<sup>18</sup>. Vì thế, mặc dù ta có thể nhìn thấy các xe ô tô hạng sang như Lexus, Porsche, và Mercedes – Benz được mua bán ngày càng nhiều ở Bắc Kinh, ở nhiều vùng nông thôn của Trung Quốc, người dân vẫn dùng xe đạp hay thậm chí là gia súc làm phương tiện đi lại. Khoảng cách về thu nhập giữa những thành phố đang phát triển và vùng nông thôn rộng lớn nhưng bản hàn nếu không được giải quyết sẽ ảnh hưởng đến ổn định xã hội.

Tình trạng tương tự cũng đang xuất hiện ở khắp mọi nơi. Năm 2008, số năm đến trường trung bình của dân cư thành thị tại Việt Nam là 8.1 nhưng chỉ là 5.4 đối với người dân nông thôn. Và, 73% các hộ gia đình trong thành phố của Ấn Độ có thể tiếp cận với hệ thống giữ gìn vệ sinh công cộng đầy đủ, nhưng ở nông thôn, con số này chỉ là 14%.

---

<sup>18</sup> Xinhua: Closing farm-urban income gap “top” goal, <http://chinadigitaltimes.net/2005/01/xinhua-closing-farm-urban-income-gap-top-goal/>

Sự bất bình đẳng trong thu nhập đang trở thành một hiện tượng trên toàn thế giới. Năm 2002, Jeffery Sachs, nhà kinh tế học thuộc Viện Trái Đất đã phát biểu: *“Thế giới hiện đang mất cân bằng hơn bao giờ hết. Có một nguyên nhân chính cho vấn đề này, đó là 200 năm trước con người ai cũng nghèo khó. Một bộ phận tương đối nhỏ đạt được cái mà các nhà kinh tế học gọi là tăng trưởng kinh tế hiện đại. Những quốc gia này chỉ đại diện cho khoảng một phần sáu nhân loại, còn năm phần sáu kia là cái chúng ta gọi là thế giới đang phát triển. Đó là phần đa thế giới. Hồ ngăn cách có thể là 100:1, có thể là khoảng cách giữa 3000 USD/ người và 300 USD/ người. Và thực sự rất đáng kinh ngạc khi cùng nhau sống trên một hành tinh mà lại có sự giàu có vật chất khác xa nhau đến thế.”*

Các nhà kinh tế đã thống nhất rằng sự bình đẳng trong phân phối thu nhập là một chỉ số để đánh giá tiềm năng kinh tế của một quốc gia. Hơn thế nữa, các nhà quản lý cũng nhận ra rằng mất cân đối thu nhập không chỉ có hại cho công bằng xã hội mà còn tác động xấu đến cho hiệu quả kinh tế. Nếu để nó tiếp tục tồn tại, nó có thể làm tăng tỷ lệ tội phạm, tham nhũng, và các nguy cơ khác cản trở sự tăng trưởng và ăn mòn ổn định của một nền kinh tế.

## ĐÓI NGHÈO

Bất bình đẳng trong thu nhập tất yếu dẫn đến tình trạng đói nghèo trong quốc gia. Bất chấp những cố gắng của các nhóm và tổ chức quốc tế, đói nghèo vẫn đang chiếm ưu thế ở nhiều nơi trên thế giới.

## Đói nghèo là gì?

Đói nghèo có thể được thể hiện trên nhiều khía cạnh. Một cách tổng quát, đói nghèo là tình trạng trong đó một người hay một cộng đồng bị tước đoạt hay thiếu thốn những phương tiện cần thiết để đảm bảo mức sống tối thiểu. Những phương tiện này có thể là những nguồn lực vật chất duy trì sự sống như thức ăn, nước uống an toàn, và nơi cư trú. Cũng có thể đó là những nguồn lực xã hội như tiếp cận thông tin, giáo dục, chăm sóc sức khỏe và địa vị xã hội hoặc cơ hội tạo dựng và phát triển những mối quan hệ có ý nghĩa với những cá nhân khác trong xã hội.

Quan điểm của chúng tôi ở đây là: một người được công nhận là nghèo đói khi thu nhập của người này ở dưới ngưỡng được coi là tối thiểu để thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của cuộc sống.

## Quan điểm của Ngân hàng Thế giới về đói nghèo

Ngân hàng Thế giới tổng kết rằng có khoảng 78% dân số thế giới phải chịu cảnh nghèo (với GDP theo PPP hàng năm thấp hơn \$3.470), 11% có thu nhập trung bình và 11% giàu có (GDP theo PPP hàng năm cao hơn \$8.000). Ngân hàng Thế giới định nghĩa *cực kì nghèo* với mức sống dưới \$1 (PPP) một ngày và *nghèo vừa phải* với mức dưới \$2 (PPP) mỗi ngày. Tiêu chuẩn này cho thấy vào năm 2004 có 986 triệu người *cực kì nghèo* và độ khoảng 2.6 triệu người khác hoặc gần như một nửa thế giới đang phát triển *nghèo vừa phải*.

Tuy nhiên, nhiều nhà kinh tế cho rằng tiêu chuẩn của Ngân hàng thế giới đã đánh giá không đúng mức độ phổ

biến của đói nghèo. Tiêu chuẩn \$1 một ngày (PPP) không thể áp dụng đồng đều cho tất cả các vùng. Ủy ban Kinh tế các nước Hoa Kỳ Latinh và Caribbe (ECLAC) đặt ngưỡng *cực kì nghèo* ở mức \$2/ ngày, mức này ở Hoa Kỳ là khoảng \$12/ngày. Vì vậy, khi kết hợp tiêu chuẩn của Ngân hàng Thế giới với các định nghĩa quốc gia về đói nghèo cho thấy năm 2008, hơn 3 tỉ trong tổng số 6.45 tỉ người trên hành tinh Trái Đất sống trong cảnh *cực kì nghèo* cho tới *ngheo vừa phải*.

Hiện nay tình trạng nghèo đói có nguy cơ lan rộng khắp toàn cầu. Nhờ những nỗ lực quốc tế, con số ước tính về những người cực kì nghèo đã giảm xuống khoảng 200 triệu người kể từ năm 1990. Tuy nhiên, sự suy giảm này chỉ tập trung ở một số nước. Nếu không tính Trung Quốc và Ấn Độ, số người nghèo trên thế giới thực sự đang gia tăng. Chính xác hơn, vào cuối thập niên 90, hơn 80 quốc gia có thu nhập bình quân đầu người thấp hơn so với vào cuối thập niên 80.

### **Đói nghèo với môi trường kinh tế.**

Tình trạng đói nghèo sẽ gây ảnh hưởng đến môi trường kinh tế. Trên khắp thế giới, con người phải đấu tranh để có thức ăn, chỗ ở, áo mặc, nước sạch và dịch vụ y tế, không nói đến an toàn, an ninh và giáo dục. Những kết quả đáng buồn này dẫn đến tình trạng suy dinh dưỡng, bệnh tâm thần, tử vong, dịch bệnh, nạn đói, và chiến tranh. Ví dụ, 100% người dân Canada có nước sạch để dùng trong khi chỉ có 13% người Afghanistan có nước sạch mà thôi; hoặc như, tính theo bình quân đầu người, lượng protein cung cấp từ chế độ ăn ở Hoa Kỳ là 121 gram nhưng ở

Mozambique chỉ là 32 gram. Tuổi thọ trung bình của người dân Nhật Bản là 81 trong khi ở Botswana chỉ là 31 tuổi<sup>19</sup>. Tình trạng này sẽ gây quan ngại cho các công ty nước ngoài khi tìm địa điểm để kinh doanh. Tại các quốc gia có mức đói nghèo cao, cơ chế thị trường có thể không tồn tại, cơ sở hạ tầng của quốc gia rất yếu kém, tội phạm lan tràn và các chính phủ thường bất lực trong việc chinh đồn xã hội hay đề ra các chính sách kinh tế đúng đắn. Sự phát triển của hoạt động kinh doanh cũng như tiến bộ kinh tế rút cuộc đều phụ thuộc vào xoá đói giảm nghèo.

### **Tiềm năng của người nghèo**

Bất chấp khoảng cách đáng nản này, các nhà kinh doanh cần luôn ghi nhớ tiềm năng to lớn của những khách hàng là người nghèo. Ví dụ, năm 2002, Ấn Độ chỉ có suýt soát 15 triệu thuê bao điện thoại di động. Đến năm 2006, đất nước này đã có 136 triệu thuê bao. Chính phủ Ấn Độ dự tính sẽ có khoảng 500 triệu thuê bao điện thoại vào năm 2010. Nhờ thị trường điện thoại di động phát triển nên với mức dịch vụ di động rẻ nhất thế giới, các công ty Ấn độ vẫn thu được những khoản lợi nhuận hấp dẫn.

Sự phát triển của máy vi tính và ô tô cũng tương tự như vậy. Ví dụ: Dự án “Laptop giá 100 USD cho trẻ em” hay việc đưa ra thị trường xe ô tô có giá từ US \$2000 đến US \$3000 đã cho thấy tầm quan trọng của thị trường những nước có thu nhập thấp. Một nhà kinh doanh đã từng phát biểu: “Một tỉ khách hàng trên thế giới đang trông chờ mua

---

<sup>19</sup> Báo cáo của FAO 2008

mắt kính giá \$2, đèn năng lượng mặt trời giá \$10 và nhà ở giá \$100”.

## CHI PHÍ LAO ĐỘNG

Các công ty quốc tế luôn xem xét kỹ lưỡng để lựa chọn nơi nào là tốt nhất để tiến hành các hoạt động kinh doanh. Thêm vào đó, thay đổi môi trường kinh tế có nghĩa là các công ty nhìn vào cơ cấu chi phí hiện thời cũng như dự đoán cơ cấu chi phí trong vòng 5 hay 10 năm tiếp theo. Các nhà sản xuất giày dép ở khu vực Bắc Hoa Kỳ như Nike trước kia chỉ sản xuất giày ở Hoa Kỳ, nhưng sau 30 năm phát triển, họ đã mở rộng sản xuất sang Đài Loan, Phillippines, Thái Lan, Hàn Quốc, Việt Nam và Trung Quốc nhằm giảm thiểu tối đa chi phí sản xuất. Mặc dù toàn cầu hóa đã giảm bớt khoảng cách giữa các quốc gia, chi phí sản xuất giữa các quốc gia vẫn có sự khác biệt đáng kể.

### **Chi phí Lao động và Tổng chi phí.**

Đối với nhiều hàng hóa và dịch vụ, chi phí lao động là yếu tố chủ chốt trong tổng chi phí sản xuất. Do đó, các công ty lùng sục mọi nơi trên thế giới để tìm phương án tốt nhất cho vấn đề về sự khác biệt giữa các nước có chi phí thấp với các nước có chi phí cao. Ví dụ lương trả cho lao động làm việc trong nhà máy ở Hoa Kỳ là khoảng 15 đến 30 USD một giờ; ở Mexico, giá lao động chỉ bằng 11% ở Hoa Kỳ và Trung Quốc là 3%<sup>20</sup>. Đối với lao động trong ngành dịch vụ, ví dụ như nhân viên trực điện thoại, mức

---

<sup>20</sup> OECD, Labour productivity and unit labour costs indicator, <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1484>



chi phí chênh lệch mới thật sự ấn tượng. Nếu di chuyển một dịch vụ sang Ấn Độ, doanh nghiệp có thể tiết kiệm tới 60% tổng chi phí. Hơn nữa, các nhà kinh tế dự đoán mức tiền công trung bình ở Hoa Kỳ sẽ tăng lên trên mức \$25 một chút, trong khi ở Trung Quốc chỉ vào khoảng \$1.3 và ở Indonesia là \$0.70.

Như trường hợp của Wonder Auto, một nhà sản xuất linh kiện ô tô tại Trung Quốc. Theo tính toán, nhà máy này phải mất 4 tỉ USD để lắp đặt dây chuyền sản xuất và sử dụng 20 công nhân ở Jinzhou, một thành phố có 800.000 dân ở vùng Đông Bắc Trung Quốc. Tiền công của cả 20 công nhân này cộng lại là \$40.000 một năm – con số xấp xỉ mức lương cơ bản hàng năm của một công nhân sản xuất linh kiện ô tô trong nghiệp đoàn hoặc 2 công nhân không tham gia vào nghiệp đoàn ở Mỹ! Hơn nữa, được làm việc ở nhà máy của Wonder Auto và mức lương 170 USD/tháng được coi là tấm vé bước vào tầng lớp trung lưu. Ở Jinzhou, giá thuê một căn hộ cơ bản không có tủ lạnh là khoảng 40 USD/tháng và chi phí cho một bữa ăn ở nhà hàng của khách sạn sang trọng nhất thành phố cũng chỉ tốn không đến 3 USD. Vì vậy, được làm việc ở Wonder Auto trở thành ước mơ với nhiều người và tốc độ thay thế công nhân gần như bằng 0. Tất nhiên các công ty ở các quốc gia khác cũng nhìn ra vấn đề này và cũng sẽ chọn mở nhà máy ở Trung Quốc.

## NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG

Các công ty đang thay đổi dần cách hiểu của mình về chi phí lao động bằng cách xem xét đến năng suất – đặc biệt là lượng sản phẩm làm ra trên một đơn vị đầu vào. Năng

suất lao động thường được hiểu là số lượng sản phẩm/dịch vụ một người sản xuất ra trong một giờ. Trong nửa đầu thập niên 90, việc tăng năng suất lao động tại các thị trường mới nổi đã làm năng suất lao động toàn cầu tăng khá nhanh. Sự tăng trưởng bền vững của Trung Quốc là rất ấn tượng, tuy nhiên mức tăng năng suất của các quốc gia châu Á hay Đông Âu cũng rất đáng kể, đồng thời có những dấu hiệu tăng năng suất ở châu Phi và Nam Hoa Kỳ.

Sự tăng trưởng này đã đảo lộn sự khác biệt về năng suất giữa công nhân ở các nước giàu với công nhân ở các nước đang phát triển. Tổ chức Conference Board chốt mức tăng năng suất của Trung Quốc từ năm 2000 đến 2007 vào khoảng 10.4%. Ở Hoa Kỳ, năng suất tăng trung bình 2.5% mỗi năm trong nửa cuối những năm 90 và hơn 3% trong giai đoạn 2002-2004. Đến năm 2006, con số này là 1.4%, thấp nhất trong suốt một thập niên cho dù đang trong giai đoạn tăng trưởng của chu trình kinh doanh. Tương tự như vậy, năng suất của Liên minh châu Âu cũng tăng rất khiêm tốn, chỉ ở mức 1.5% trong năm 2006<sup>21</sup>.

Thời gian gần đây, việc phổ biến các phương pháp quản lý và công nghệ mới tại các thị trường có chi phí thấp góp phần quan trọng vào việc nâng cao năng suất lao động. Sự kết hợp của quy trình công nghệ, tự do hóa thương mại toàn cầu, dòng vốn trao đổi giữa các quốc gia ngày một

---

<sup>21</sup> “US Labour Productivity Growth in 2006 was the lowest in more than a decade”. Conference Board, January 23, 2007. “Making less with more”, The Economist, April 12/2007.

tăng, chính sách vĩ mô và hệ thống tài chính linh hoạt đã làm năng suất lao động tăng nhanh hơn nữa. Dự kiến, tiến trình toàn cầu hóa sẽ tiếp tục có ảnh hưởng tích cực đến năng suất lao động trong thời gian tới.

## CÁN CÂN THANH TOÁN

**Cán cân thanh toán (Balance of Payment - BOP)** của một nước được coi là *báo cáo giao dịch quốc tế* của nước đó, là báo cáo về cán cân thương mại và giao dịch tài chính mà các cá nhân, các doanh nghiệp và cơ quan chính phủ ở một nước thực hiện với các nước khác trong một khoảng thời gian nhất định (thường là một năm).

### **Cán cân thương mại và cán cân vốn**

Cán cân thanh toán có 2 hạng mục tài khoản chính

- Cán cân thương mại, ghi chép mọi hoạt động thương mại hàng hoá
- Cán cân vốn ghi lại tất cả những khoản cho người nước ngoài và dân chúng vay.

Trong vài năm đầu thế kỉ 21, người ta thường chú ý đến cán cân thương mại. Hiểu một cách máy móc, lượng xuất khẩu đem lại doanh thu dương trong khi nhập khẩu sinh ra doanh thu âm đối với quốc nội. Doanh thu ròng dương chỉ đơn giản là kết quả của việc xuất nhiều hơn nhập, dẫn đến thặng dư cán cân thương mại; cũng như thế, nhập khẩu nhiều hơn xuất khẩu dẫn đến thâm hụt cán cân thương mại. Bảng 2.3 liệt kê 10 nước có thặng dư cán cân thương mại nhiều nhất và 10 nước có thâm hụt cán cân thương mại cao nhất.

Khái niệm *cán cân* có nghĩa là tất cả các giao dịch trong cán cân thanh toán BOP đều cần có sự bù đắp. Ví dụ, một nước có thể thặng dư trong thương mại hàng hoá (cho thấy nước đó xuất nhiều hơn nhập) nhưng có thể thâm hụt trong lĩnh vực khác ví dụ như thu nhập từ đầu tư. Nói cách khác, bởi vì cán cân thương mại và cán cân vốn cộng lại thành tổng tài khoản cán cân bằng nên thâm hụt trong cán cân thương mại thường kéo theo thặng dư tương đương trong cán cân vốn và ngược lại. Thặng dư hay thâm hụt cán cân thương mại đều không thể được giải thích và đánh giá mà không có giải thích và ước lượng về lượng thâm hụt hay thặng dư tương ứng trong cán cân vốn.

### **Ảnh hưởng của cán cân thanh toán đến sự ổn định kinh tế**

Các nhà quản lý sử dụng cán cân thanh toán để đánh giá sự ổn định của một nền kinh tế. Bằng cách so sánh các giao dịch của một quốc gia với các nước khác, cán cân thanh toán ước tính sự ổn định về tài chính của nước đó trên thị trường thế giới. Chẳng hạn, thâm hụt trong thương mại hàng hoá nghĩa là nguồn cung tiền của nước đó đang tăng trên thị trường thế giới, người tiêu dùng của nước đó mua nhiều hàng nhập khẩu khiến cho cán cân thâm hụt. Nếu chính phủ không xem xét lại các chính sách kinh tế để điều chỉnh thị trường, đồng tiền của nước đó sẽ sớm bị mất giá.

**Bảng 2.5: 10 quốc gia thặng dư và thâm hụt cán cân thương mại hàng đầu thế giới**

*Đơn vị: triệu USD*

Thặng dư	Quốc gia	Chênh lệch	Thâm hụt	Quốc gia	Chênh lệch
1	Trung Quốc	\$ 179,100	154	Bồ Đào Nha	- 16,750
2	Nhật Bản	174,100	155	Hy Lạp	- 21,370
3	Đức	134,800	156	Italy	- 23,730
4	Nga	105,300	157	Thổ Nhĩ Kỳ	- 25,990
5	Saudi Arabia	103,800	158	Ấn độ	- 26,400
6	Na uy	63,330	159	Pháp	- 38,000
7	Thụy sĩ	50,440	160	Australia	- 41,620
8	Hà Lan	50,170	161	Anh Quốc	- 57,680
9	Kuwait	40,750	162	Tây Ban Nha	- 98,600
10	Singapore	35,580	163	Hoa Kỳ	- 862,300

*Nguồn: Intelligence Agency, “Rank Order – Current Account Balance”, The World Factbook (2007), at [www.cia.gov](http://www.cia.gov)*

### **Ảnh hưởng của cán cân thanh toán đến chiến lược công ty**

Nghiên cứu các xu hướng của cán cân thanh toán sẽ giúp các nhà quản lý có thêm thông tin khi quyết định có nên kinh doanh ở một nước nào đó hay không. Sự thay đổi của

cán cân thanh toán sẽ tác động đến chiến lược của một công ty và các hoạt động kinh tế và chính sách của chính phủ. Ví dụ, một số người cho rằng giải pháp cho thâm hụt ngân sách của Hoa Kỳ là phát triển mạnh hơn ở nước ngoài, giảm giá trị của đồng USD, giảm chi tiêu tiêu dùng và tăng tỷ lệ tiết kiệm. Bất cứ nhân tố nào trên đây cũng sẽ làm thay đổi những thành tố quan trọng của môi trường kinh tế Hoa Kỳ, đồng thời gây ra những biến đổi trong chính sách kinh tế ở khắp các quốc gia trên thế giới.

### **2.3.4. Các yếu tố phân tích kinh tế tổng hợp**

Việc xem xét các chỉ số về phát triển kinh tế nêu trên, đặc biệt là sự khác biệt giữa các quốc gia, đã cho thấy tình huống tiến thoái lưỡng nan mà các công ty đa quốc gia phải đối mặt. Các nước có thu nhập cao với chất lượng lao động tốt và nhu cầu tiêu dùng cao là nơi lý tưởng để kinh doanh. Tuy nhiên, các nền kinh tế mới phát triển lại thể hiện được tốc độ tăng trưởng ngày một tăng và tiềm năng thị trường dồi dào. Chỉ riêng việc dân số của các nước này chiếm 85% tổng dân số thế giới cũng đã đủ khiến các công ty phải cân nhắc khi hoạch định chiến lược kinh doanh của mình.

Thực tế này đã làm cho các công ty đa quốc gia phải xét đến các chính sách và thực trạng kinh tế khi đánh giá tiềm năng tăng trưởng của một đất nước. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý kiểm tra từng yếu tố của môi trường kinh doanh cho đến phân tích sự vận hành của môi trường đó. Nhà quản lý có thể thực hiện điều này từ hai cách khía cạnh: Thứ nhất là xét đến hệ thống hiện hành của nền kinh

tế quốc gia đó và thứ hai là xét đến qua trình chuyển dịch từ hệ thống kinh tế này sang hệ thống kinh tế khác.

## CÁC HÌNH THỨC HỆ THỐNG KINH TẾ

Hệ thống kinh tế là một cơ chế liên quan đến sản xuất, phân phối và tiêu dùng hàng hóa và dịch vụ. Nó bao gồm các cấu trúc và các quá trình hướng dẫn phân bổ các nguồn lực và hình thành nguyên tắc hoạt động kinh doanh trong một đất nước. Hệ thống chính trị và hệ thống kinh tế có liên quan chặt chẽ đến nhau. Hiện nay có hai hình thức hệ thống kinh tế phổ biến là hệ thống kinh tế tư bản chủ nghĩa và hệ thống kinh tế xã hội chủ nghĩa. Sự khác biệt chủ yếu giữa hai hệ thống này được thể hiện rõ trong các yếu tố như quyền sở hữu và chi phối các nhân tố sản xuất cũng như quyền tự do định giá để cân bằng cung cầu.

Chủ nghĩa tư bản là một hệ thống thị trường tự do được xây dựng trên cơ sở tư nhân nắm quyền sở hữu và kiểm soát nguồn lực. Theo đó, những người sở hữu vốn có toàn quyền hưởng lợi nhuận từ công sức và sự đầu tư đã bỏ ra cũng như những mạo hiểm mà họ chấp nhận đối mặt. Trái ngược lại, chủ nghĩa xã hội lại đề cao hệ thống kế hoạch tập trung xây dựng trên cơ sở sở hữu công tất cả các nhân tố sản xuất và điều khiển tất cả các hoạt động kinh tế.

Có nhiều ví dụ để diễn đạt khái niệm kinh tế chủ nghĩa tư bản hoặc chủ nghĩa cộng sản. Thay vào đó, nhà quản lý sử dụng những nguyên tắc của cả hai tư tưởng này để phân chia những hệ thống kinh tế hiện hành thành: nền kinh tế thị trường, kinh tế tập trung và kinh tế hỗn hợp nhằm định nghĩa môi trường kinh doanh trên thế giới.

## Kinh tế thị trường

Kinh tế thị trường là một hệ thống trong đó các cá nhân chứ không phải là chính phủ sẽ quyết định các vấn đề kinh tế. Mọi người có quyền tự do lựa chọn làm việc gì, ở đâu, tiêu dùng hay tiết kiệm như thế nào và nên tiêu dùng bây giờ hay sau này. Như vậy, trong một nền kinh tế thị trường, khu vực kinh tế tư nhân được tự do phát triển. Quan điểm này dựa trên nguyên tắc cho phép tư nhân tự do kinh doanh và nên để thị trường tự quyết định. Thoát khỏi các quy định của nhà nước, một thị trường tự do sẽ quyết định một cách hiệu quả mối quan hệ giữa giá, số lượng, cung và cầu. Nguyên tắc này do nhà kinh tế chính trị người Scotland là Adam Smith khởi xướng với học thuyết “Bàn tay vô hình”, theo đó nền kinh tế thị trường được tác động bởi mục tiêu lợi nhuận, các nhà sản xuất sẽ sản xuất hiệu quả những sản phẩm mà người tiêu dùng có nhu cầu. Đến lượt mình, người tiêu dùng sẽ đảm bảo rằng vốn và sức lao động nhà sản xuất bỏ ra là xứng đáng, bằng cách quyết định mua hay không mua sản phẩm. Như vậy, kinh tế thị trường khuyến khích việc phát triển trao đổi hàng hóa và dịch vụ giữa người sản xuất và người tiêu dùng.

***Sở hữu tư nhân các nguồn lực:*** Bởi vì các cá nhân đưa ra các quyết định cho nên nền kinh tế thị trường sẽ phụ thuộc vào các cá nhân và doanh nghiệp sở hữu và chi phối các nguồn lực hơn là chính phủ. Chỉ có quyền sở hữu tư mới giúp cho hệ thống kinh tế kiểu này phân bổ được các nhân tố sản xuất, hay như Adam Smith gọi là bàn tay vô hình đã hướng dẫn các cá nhân hưởng quyền lợi hành động



một cách hiệu quả. Do đó, “sự thống trị của người tiêu dùng”, hay nói theo cách khác là ảnh hưởng của người tiêu dùng lên phân bổ các nguồn lực thông qua nhu cầu với sản phẩm, chính là cơ sở nền tảng của nền kinh tế thị trường.

**Vai trò của chính phủ:** Một nền kinh tế thị trường phụ thuộc rất ít vào những quy định của chính phủ. Nhà nước càng can thiệp nhiều thì thị trường càng hoạt động kém hiệu quả hơn. Tuy nhiên, “bàn tay vô hình” cũng không phải là không có hạn chế, ví dụ như nhu cầu các sản phẩm công (như đèn giao thông hay quốc phòng hoặc các quy định về bảo vệ môi trường) thường không hấp dẫn với các nhà đầu tư nhưng lại vô cùng quan trọng với một quốc gia. Do đó, một thị trường tự do vẫn cần đến hoạt động của nhà nước để đảm bảo hiệu lực cho hợp đồng, bảo vệ quyền sở hữu, đảm bảo cạnh tranh công bằng và tự do, quản lý một vài hoạt động kinh tế nhất định và đảm bảo an ninh, trật tự xã hội.

Hongkong, Anh Quốc, Canada, và Hoa Kỳ là các nước có nền kinh tế thị trường tiêu biểu. Tuy nhiên, nếu xem xét một cách chặt chẽ, không một quốc gia nào trong số này là có nền tự do hóa nền kinh tế hoàn toàn, bởi vì chính phủ các nước này có can thiệp không ít đến thị trường. Tuy nhiên, đây vẫn là những nền kinh tế “gần nhất” với khái niệm kinh tế thị trường.

### **Kinh tế tập trung**

Một nền kinh tế tập trung là hệ thống kinh tế trong đó nhà nước sở hữu và chi phối mọi nguồn lực. Có nghĩa là, nhà

nước có quyền quyết định hàng hóa và dịch vụ nào được sản xuất, với số lượng bao nhiêu, chất lượng như thế nào và giá cả ra sao. Ví dụ, trong một nền kinh tế thị trường, nếu chính phủ muốn có nhiều ô tô hơn, chính phủ đó phải thu thuế và mua xe từ thị trường. Còn trong nền kinh tế tập trung, bàn tay vô hình của chính phủ sẽ yêu cầu các nhà sản xuất ô tô do nhà nước sở hữu và điều khiển phía sản xuất nhiều xe hơn mà không cần quan tâm đến giá cả.

Những nền kinh tế tập trung có nhiều nhược điểm. Việc Nhà nước sở hữu các phương tiện sản xuất – đất đai, nông trại, nhà xưởng, ngân hàng, cửa hàng, bệnh viện ..., các phương tiện này lại được quản lý bởi các nhân viên làm việc cho chính phủ. Kết quả là, giá cả của dịch vụ và hàng hóa không có nhiều biến động trong một nền kinh tế tập trung, bởi vì chính là các quan chức chính phủ chứ không phải người tiêu dùng quyết định điều này. Tuy nhiên, chất lượng thì lại có xu hướng thay đổi rất nhanh, thường là tệ đi theo thời gian do ít nhất là một trong 3 nguyên nhân sau:

- Hầu hết các sản phẩm được cung cấp số lượng ít.
- Người tiêu dùng về cơ bản là không có hoặc có ít lựa chọn thay thế.
- Không có nhiều động lực để nhà sản xuất cải tiến, đầu tư hay nâng cấp.

Nền kinh tế tập trung có thể hoạt động tốt trong ngắn hạn, đặc biệt là trong quá trình tăng trưởng bởi nhà nước có khả năng di chuyển những nguồn lực chưa được khai thác hay khai thác chưa hiệu quả để tạo ra tăng trưởng. Tốc độ

tăng trưởng ấn tượng có thể đạt được cho đến khi những nguồn lực chưa được sử dụng được đem vào hoạt động hiệu quả (chủ yếu là nguồn lao động). Tương tự như vậy, các nước kinh tế tập trung có xu hướng phát triển những ngành sản xuất đòi hỏi quy mô và vốn lớn để có được lợi nhuận cao nhưng lại chỉ sản xuất các sản phẩm không có lợi thế cạnh tranh với nước ngoài với chất lượng chỉ ở mức chấp nhận được.

### **Kinh tế hỗn hợp**

Trong thực tế, không có một mô hình kinh tế nào là hoàn toàn tự do hay tập trung. Thay vào đó, hầu hết các nền kinh tế có thể được coi là kinh tế hỗn hợp, có nghĩa là rơi vào khoảng giữa của thang phân cực kinh tế tư bản – kinh tế xã hội chủ nghĩa. Một nền kinh tế hỗn hợp là kinh tế mà hầu hết do thị trường quyết định, và hình thức sở hữu tư nhân là phổ biến hơn, nhưng vẫn có can thiệp của nhà nước vào các quyết định cá nhân.

Như vậy, hình thức kinh tế hỗn hợp có những yếu tố của cả kinh tế thị trường và kinh tế tập trung – nhà nước sở hữu các nhân tố kinh tế quan trọng trong khi người tiêu dùng và các công ty tư nhân có thể ảnh hưởng đến giá cả, chất lượng hàng hóa. Ví dụ, chính phủ có thể sở hữu các công ty sản xuất ô tô. Nhưng thay vì yêu cầu các nhà quản lý phải bán mỗi chiếc xe với giá bao nhiêu, chính phủ để cung cầu thị trường quyết định giá bán của xe. Các nước được xếp vào hàng các nền kinh tế hỗn hợp tiêu biểu gồm có Nam Phi, Nhật Bản, Hàn Quốc, Pháp, Braxin, Đức và Ấn Độ.

Có một câu hỏi được đặt ra : Tại sao một quốc gia không chọn giữa kiểu hình kinh tế thị trường hoàn toàn hoặc tập trung hoàn toàn để tối ưu hóa hoạt động kinh tế của nước đó? Câu trả lời là, mặc dù kinh tế thị trường đạt được hiệu quả đạt được hiệu quả cao nhưng hệ thống kinh tế quốc gia cũng cần kiểm soát sự háms lợi của các nhà kinh doanh, đưa ra những chính sách cần thiết để giảm thất nghiệp, giảm nghèo, ổn định tăng trưởng và phân phối thu nhập đồng đều. Vì vậy, hầu hết các quốc gia đều cố gắng hoà hợp các yếu tố của cả hai hình thức kinh tế này.

## TỰ DO KINH TẾ VÀ CHUYỂN DỊCH THỊ TRƯỜNG

Hai thập kỉ vừa qua đã chứng kiến sự áp dụng rộng rãi các nguyên tắc của thị trường tự do. Các quốc gia đã cải cách môi trường kinh tế bằng cách tuân theo quy luật cung cầu thay vì bàn tay vô hình của chính phủ để hình thành giá và sản lượng. Các quốc gia có nền kinh tế càng tự do càng vượt xa các nước khác trên nhiều phương diện. Năm 2006, các nước có nền tự do hóa nền kinh tế có GNI bình quân đầu người là \$29.219, gấp hơn 2 lần các nước tự do một phần và hơn 4 lần các nước gần như không có thị trường tự do.

Kết quả tương tự cũng tồn tại đối với mức thu nhập, tốc độ tăng trưởng, ổn định giá, và công ăn việc làm. Hơn nữa, các báo cáo cho thấy có sự tương quan tỉ lệ thuận giữa mức độ tự do của nền kinh tế và mức tăng thu nhập cá nhân, thu nhập cho người nghèo, tuổi thọ trung bình cao hơn, tỉ lệ biết chữ lớn hơn, tỉ lệ tử vong trẻ em thấp hơn và ít tham nhũng hơn. Tóm lại, những điều này cũng cổ xu hướng lâu dài rằng các quốc gia ít phụ thuộc vào

thuế cao, luật lệ và sự kiểm soát của chính phủ đạt được tăng trưởng kinh tế và mức sống cao nhất.

### **Chỉ số Tự do Kinh tế**

Kể từ năm 1995, Quỹ Di sản (Heritage Foundation) và Nhật báo phố Wall của Hoa Kỳ đã công bố thông báo hàng năm về Chỉ số Tự do Kinh tế. Nói một cách chính thức, tự do kinh tế được định nghĩa là *“sự loại bỏ những ép buộc hoặc giới hạn từ chính phủ về sản xuất, phân phối hay tiêu dùng hàng hoá, dịch vụ vượt mức cần thiết đối với công dân để bảo vệ, duy trì quyền tự do. Nói cách khác, mọi người được tự do làm việc, sản xuất, tiêu dùng và đầu tư theo cách họ cho là hiệu quả nhất”*.

Chỉ số này đánh giá mức độ can thiệp của chính phủ vào nguyên tắc tự do chọn lựa và giải phóng doanh nghiệp vì những lý do trên cả mức cần thiết để bảo vệ tài sản, tự do, an toàn của công dân và hiệu quả thị trường. Trên thực tế, cuộc điều tra này xếp loại các quốc gia dựa trên 50 chỉ số độc lập được thiết kế theo 10 vấn đề như: Tự do kinh doanh, tự do thương mại, tự do tài chính, tự do đầu tư, tự do thoát khỏi tham nhũng... Chỉ số của một yếu tố càng cao trong khoảng từ 0% đến 100%, mức độ can thiệp của chính phủ vào nền kinh tế càng thấp.

Năm 2006, Chỉ số Tự do Kinh tế trung bình là 60.6%, mức cao thứ 2 kể từ khi chỉ số này được đưa ra năm 1995 nhưng chỉ giảm 0.3% so với năm trước đó. Trong giai đoạn 2005-2006, trong số 155 quốc gia điều tra, 65 quốc gia có Chỉ số Tự do Kinh tế tăng nhưng chỉ số của 92 quốc gia khác đã giảm. Ngược lại, giai đoạn 2004-2005,

86 nước tự do hóa kinh tế nhiều hơn, so với 57 nước áp đặt nhiều kiểm soát từ chính phủ hơn.

## CHUYỂN ĐỔI SANG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

Mặc dù những cuộc điều tra về tự do kinh tế cho thấy quá trình vận dụng các nguyên tắc tự do hóa thị trường có thể gặp một số trở ngại, về lâu dài xu hướng tích cực vẫn chiếm ưu thế. Từ năm 1985 đến năm 2006, 89% các nước được điều tra có Chỉ số Tự do Kinh tế tăng lên, 6% có chỉ số giảm và 5% không thay đổi. Chỉ số Tự do Kinh tế trung bình cũng tăng từ 5.17 vào năm 1985 lên 6.4 vào những năm gần đây. Tuy nhiên, cần lưu ý là danh sách điều tra ban đầu chỉ là 105 quốc gia, trong khi danh sách điều tra hiện tại là 157 quốc gia, trong đó nhiều quốc gia từng áp dụng nền kinh tế chỉ huy. Như vậy tuy các chỉ số có vẻ hứa hẹn nhưng những dữ liệu này chưa đủ để tin tưởng về sức mạnh của xu hướng tự do hóa kinh tế trong tương lai.

### **Tự do kinh tế với tăng trưởng kinh tế**

Chỉ số Tự do Kinh tế có thể phản ánh trung thực căn nguyên và nguồn gốc của tăng trưởng kinh tế. Trong những thập niên gần đây các quốc gia chủ trương tự do hóa nền kinh tế là các quốc gia có tỉ lệ tăng trưởng dài hạn cao nhất và đạt mức thịnh vượng hơn các nước ít tự do kinh tế. Những nước đứng thứ hạng cao nhất về tự do hóa kinh tế như Singapore hay Hoa Kỳ thường có tốc độ phát triển cũng như chất lượng cuộc sống cao nhất.

Thêm vào đó, những quốc gia có mức độ tự do thấp lại thể hiện sự thụt lùi trong 2 thập kỉ qua. Một ví dụ cho trường hợp này chính là Trung Quốc. Cũng như các nền kinh tế

mới nổi khác, Trung Quốc có tỉ lệ tăng trưởng cao (10% có lẽ) nhưng lại có mức độ tự do thấp (54% vào năm 2007). Nếu vận dụng các thước đo tự do kinh tế ngày nay vào Trung Quốc của 30 năm trước có thể cho kết quả xấp xỉ 0. Kể từ khi bắt đầu chuyển dịch sang nền kinh tế thị trường, mức độ tự do cũng như tốc độ tăng trưởng của kinh tế Trung Quốc đã tăng một cách đều đặn và có vẻ như sẽ còn tăng nữa. Tuy nhiên, nhiều người chỉ ra rằng Chỉ số Tự do Kinh tế của Trung Quốc tăng rất ít trong giai đoạn 1995-2007, từ 52.1% đến 54%. Trong khi đó, cũng trong thời gian này, Ấn Độ có chỉ số tăng từ 46.4 % đến 55.6%.

Thậm chí, một số người còn nghi ngại rằng việc làm chậm lại quá trình cải cách kinh tế sẽ ảnh hưởng xấu đến sự tăng trưởng. Những thập niên vừa qua cho thấy kinh tế thị trường đã chứng tỏ ưu thế so với kinh tế hỗn hợp hay kinh tế chỉ huy phần lớn là vì việc Nhà nước sở hữu và sự kiểm soát của các yếu tố sản xuất đã cản trở sự tăng trưởng. Mặc dù việc Nhà nước sở hữu và kiểm soát nền kinh tế có một vài lợi ích như hạn chế thất nghiệp và dễ phát triển các chương trình xã hội, nhưng thực tế đã cho thấy chúng thường khiến cho kinh tế hoạt động kém hiệu quả hơn.

### **Tương lai của nền kinh tế thị trường**

Cho đến nay, mô hình kinh tế hỗn hợp và kinh tế chỉ huy đã chứng tỏ tính kém hiệu năng của nó. Mặc dù trong ngắn hạn, nền kinh tế chỉ huy thường hoạt động tốt nhưng theo thời gian, những thế mạnh tiêu biểu của các nền kinh tế này như là nhân công rẻ, thuận lợi trong sản xuất quy mô lớn, dễ tiếp cận nguồn vốn, chi phí đầu tư cho nghiên

cứu và phát triển thấp... đều mờ nhạt dần do hệ thống quản lý và quy trình sản xuất ở các nước khác được cải thiện.

Thêm vào đó, do sự kết nối ngày càng tăng giữa các quốc gia, phạm vi kinh doanh quốc tế được mở rộng cho phép trao đổi hàng hoá, con người cũng như ý tưởng dễ dàng hơn. Những tiến triển này càng làm lộ rõ hơn những hạn chế cơ bản của nền kinh tế hỗn hợp và kinh tế chỉ huy. Rõ ràng, kiểm soát và sở hữu các yếu tố sản xuất của chính phủ hạn chế tính mạo hiểm của các công ty và các doanh nhân khi theo đuổi tri thức mới nhằm tăng trưởng kinh tế mạnh mẽ hơn.

Các nghiên cứu cho thấy kinh tế thị trường tạo ra những động lực to lớn kích thích đổi mới, trong khi kinh tế tập trung hay hỗn hợp chỉ tạo ra những động lực yếu kém hoặc thậm chí là không gì cả. Tuy nhiên, do thị trường toàn cầu chuyển từ kinh doanh công nghiệp sang kinh doanh tri thức, đổi mới trong các lĩnh vực đa dạng như chăm sóc sức khỏe, truyền thông, phần mềm và giải trí đã trở thành động lực cho sự tăng trưởng lâu dài của một đất nước.

### **Phương thức chuyển dịch**

Quá trình chuyển dịch sang nền kinh tế thị trường ở mỗi quốc gia lại khác nhau. Những bước chuyển dịch ở Ai-len, Thái Lan hay Mexico không giống với những bước chuyển dịch ở Trung Quốc, Brazil, Estonia, Việt Nam hay Ukraina. Dù sao đi nữa, trải nghiệm của những quốc gia này và nhiều quốc gia khác trong công cuộc tự do hóa thị



trường đã hình thành một số biện pháp và nguyên tắc chung.

Đầu tiên và cũng là trên hết, bước chuyển từ nền kinh tế chỉ huy và hỗn hợp sang nền kinh tế thị trường phụ thuộc vào thành công của chính phủ trong việc gỡ bỏ những yếu tố của kinh tế chỉ huy (như hệ thống quy hoạch tập trung) và xây dựng những yếu tố cơ bản cho kinh tế thị trường (như tính tự quyết của người tiêu dùng). Cụ thể hơn, thành công của sự chuyển dịch có liên hệ mật thiết với việc chính phủ giải quyết tư hữu hoá tư liệu sản xuất, dỡ bỏ quy định gò bó nền kinh tế (deregulate), bảo vệ quyền sở hữu, cải cách chính sách tài khoá và tiền tệ và áp dụng các quy định chống độc quyền.

### **Tư hữu hoá**

Một điều kiện cần nhưng không đủ để tạo dựng nền kinh tế thị trường, đó là nhà nước chuyển quyền sở hữu và kiểm soát về tư liệu sản xuất sang cho tư nhân qua quá trình tư nhân hoá (bán hoặc chuyển giao hợp pháp các nguồn lực thuộc sở hữu nhà nước cho tư nhân). Tư hữu hoá là cần thiết, không chỉ đối với nâng cao hiệu quả chung của thị trường mà còn vì chỉ có một khu vực tư nhân vững mạnh mới có thể xây dựng được quan hệ cung cầu để dẫn tới những quyết định sản xuất và tiêu dùng đúng đắn hơn. Do đó, việc xây dựng nền kinh tế thị trường buộc chính phủ phải rút lui khỏi nền kinh tế bằng các tư hữu hoá các doanh nghiệp nhà nước.

Hơn nữa, tư hữu hoá giúp giảm nợ cho chính phủ bằng cách xoá bỏ nhu cầu trợ cấp cho các doanh nghiệp nhà

nước hoạt động không hiệu quả và thua lỗ. Trong dài hạn, tư hữu hoá làm tăng hiệu quả thị trường với triển vọng tư nhân có động lực để cải tiến công nghệ, phát triển và đổi mới hoạt động kinh doanh linh hoạt hơn so với các thương nhân do Nhà nước chỉ định. Có thể động lực chính ở đây là việc các công ty tư nhân phải cạnh tranh về nguyên vật liệu, nhân công, và vốn trong các thị trường mở. Do đó, các công ty tư nhân phải tự chịu trách nhiệm về thành công hay thất bại của họ

### **Cải cách quy định của Nhà nước:**

Quá trình này bao gồm việc nói lỏng hoặc loại bỏ những giới hạn do Nhà nước đặt ra với hoạt động tự do của thị trường và doanh nghiệp. Mục đích của việc này là giúp các doanh nghiệp đạt năng suất cao hơn nhờ tiết kiệm thời gian và tiền bạc mà trước kia phải sử dụng để đáp ứng cho các quy định của Nhà nước, từ đó khuyến khích các nhà quản lý đầu tư cho đổi mới, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

### **Bảo vệ quyền sở hữu**

Bảo vệ quyền sở hữu có nghĩa là doanh nhân nào có ý tưởng đổi mới có quyền được hưởng lợi từ ý tưởng, nỗ lực và rủi ro của họ trong hiện tại cũng như tương lai. Sự bảo vệ này cũng hỗ trợ môi trường kinh tế cạnh tranh bằng cách đảm bảo cho các nhà đầu tư và các doanh nhân rằng chính họ, chứ không phải nhà nước, được hưởng lợi nhờ công sức của họ. Nếu thiếu sự bảo vệ này các công ty sẽ mất đi động lực để phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

### **Đổi mới chính sách tài khoá và chính sách tiền tệ**

Các quyết định kinh tế do các nhà chính trị đưa ra thường khiến chính phủ áp dụng những chính sách thuế hoặc tiêu dùng làm tăng lãi suất, lạm phát và thất nghiệp. Áp dụng nghiệp vụ thị trường mở đòi hỏi chính phủ phải dựa trên các công cụ có định hướng thị trường để ổn định kinh tế vĩ mô, đặt ra giới hạn ngân sách chặt chẽ, và sử dụng các chính sách dựa trên nền tảng thị trường để quản lý lượng cung tiền.

Thông thường, những biện pháp này sẽ gây nên những thách thức kinh tế trong ngắn hạn. Nhưng việc áp dụng biện pháp tài khoá hay tiền tệ theo định hướng thị trường sẽ tạo ra môi trường kinh tế hấp dẫn các nhà đầu tư, các công ty và tạo nguồn vốn cho phát triển.

### **Luật về chống độc quyền**

Thị trường có thể tạo ra những tình huống mà chỉ một người bán hàng hoặc một nhà sản xuất có thể cung cấp một loại hàng hoá hay dịch vụ. Việc một công ty được kiểm soát nguồn cung của một sản phẩm, và do đó, kiểm soát giá, được gọi là độc quyền. Môi trường kinh doanh độc quyền gây ra là phản đề của tự do hóa thị trường. Vì vậy, muốn tự do hoá một hệ thống kinh tế chính phủ phải đưa ra luật chống độc quyền để khuyến khích việc có nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau trong một ngành nghề. Nhờ vậy, giá cả sẽ được giữ ở mức thấp do sức ép của cạnh tranh. Bằng cách thông qua luật chống độc quyền, các chính phủ có thể ngăn chặn nạn độc quyền, không để các công ty độc quyền bóc lột người tiêu dùng cũng như kìm hãm thị trường phát triển.

Thực tế về những thành công của các quốc gia đã chuyển đổi thành công từ nền kinh tế chỉ huy và hỗn hợp sang nền kinh tế thị trường đã gây ấn tượng mạnh mẽ trên toàn thế giới. Ví dụ, Trung Quốc đã đạt được những thành tựu kinh tế lớn nhờ tiến trình chuyển đổi của mình. Hiện nay Trung Quốc trở thành nền kinh tế phát triển nhanh nhất trong suốt 30 năm qua và đang nỗ lực để thoát khỏi đói nghèo. Tiến trình chuyển đổi nền kinh tế tại những quốc gia khác như Ireland, Brazil, và Ấn Độ cũng đã đem lại sự thịnh vượng và nâng cao chất lượng cuộc sống cho nhân dân.

Từ những thành công này, có thể tin rằng nhiều quốc gia khác cũng sẽ mong muốn tham gia vào tiến trình chuyển đổi. Tuy nhiên, chúng ta không thể kì vọng vào một quá trình chuyển đổi dễ dàng. Một số quốc gia đã gặp khó khăn khi xử lý những vấn đề chính trị xã hội bắt nguồn từ tiến trình này. Do đó, một số nhà kinh tế đang đặt ra câu hỏi: ***“Liệu kinh tế thị trường có thực sự là giải pháp tốt nhất để đạt được sự phồn vinh trong tương lai?”***

### ***III. Môi trường văn hóa***

#### **Case 3:**

#### **BÓNG BẦU DỤC MỸ...Ở CHÂU ÂU?**

Bóng bầu dục (American football) là có thể coi là một môn thể thao điển hình cho văn hóa Hoa Kỳ. Đó thực sự là một khúc ca hoành tráng kết thúc với những pha biểu diễn hấp dẫn và những màn cổ vũ bốc lửa. Môn thể thao này biểu trưng cho niềm tự tôn dân tộc. Đám đông hát vang Quốc ca, phát cờ còn các cầu thủ mặc đồng phục thì chạy ngược chạy xuôi trong sân như những đội quân chiến

đấu đang trong giai đoạn cam go ác liệt của cuộc đấu. Những màn hội ý của các đội chia trận đấu thành những phần nhỏ trước mỗi lượt thi đấu kế tiếp.

Ở Hoa Kỳ, Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia (NFL) giám sát ngành thể thao này và giống như bất kỳ ngành kinh doanh thành công nào khác, họ cũng mong muốn tấn công vào thị trường mới. NFL thâm nhập Châu Âu lần đầu vào năm 1991 với các kế hoạch phát triển bóng bầu dục ở đó. Sau nhiều năm thất bại, NFL ở Châu Âu đã ra mắt với sáu đội trong đó có năm đội có trụ sở ở Đức (ví dụ như Berlin Thunder, Cologne Centurions, và Hamburg Sea Devils). Các đội trước đó được thành lập ở Tây Ban Nha đều thất bại.

Tại sao bóng bầu dục Hoa Kỳ lại phát triển ở Đức và chịu thất bại ở Tây Ban Nha? Một biểu tượng đặc sắc cho văn hóa Tây Ban Nha là môn đấu bò, một thú tiêu khiển lâu đời tại đây. Tại đất nước Tây Ban Nha giàu truyền thống, các trận đấu bò thường được tổ chức ở những trường đấu kiểu La Mã có tuổi đời lên đến 2000 năm. Không chỉ là một môn thể thao cạnh tranh, đấu bò vừa mang tính nghi thức vừa mang tính nghệ thuật. Nó là nơi thể hiện phong cách và sự can đảm của người võ sĩ đấu bò (mathador), người hùng chiến đấu với những con bò. Nếu người võ sĩ thi đấu tốt, anh ta sẽ nhận được những tràng pháo tay tán dương bởi những đám đông cổ vũ bằng cách vẫy khăn quàng trắng hay ném những chiếc mũ hay bông hồng vào vòng tròn trung tâm. Môn đấu bò biểu trưng cho nền văn hóa Tây Ban Nha bằng cách kết hợp giữa sự ăn mừng cuộc sống đầy đam mê với một hệ thống

lễ nghi tinh tế, một cảnh tượng tổng hợp của máu, bạo lực và sự nguy hiểm kỳ vĩ và đầy tính nghệ thuật. Trong trái tim của những người dân Tây Ban Nha thì bóng bầu dục Hoa Kỳ không thể đạt được những đỉnh cao như thế.

Vì sao bóng bầu dục Hoa Kỳ lại thành công ở Đức? Trước hết, môn thể thao này tích cực nhấn mạnh những đặc tính truyền thống về luật lệ và nguyên tắc của Đức. Ở Đức có rất nhiều luật lệ và việc chấp hành luật được đánh giá rất cao. Chẳng hạn như những công viên ở Đức đôi khi có các khu vực được đánh dấu bởi các ký hiệu cho phép bạn ném cho con chó một cái que. Người Đức còn rất quý trọng thời gian. Họ biết làm thế nào để quản lý thời gian hiệu quả và không thích sự chậm trễ. Khuynh hướng này cũng tương tự với môn bóng bầu dục Hoa Kỳ khi mà từng nhịp dừng - đi được tính bằng giây.

Một biểu tượng phổ biến của nền văn hóa Đức là nhạc giao hưởng. Thực tế, hai nhà soạn nhạc giao hưởng vĩ đại nhất thế giới – Bach và Beethoven – là người Đức. Người dân Đức đã bị thu hút bởi những nhịp đối xứng và trình tự của khúc nhạc. Người chỉ huy dàn nhạc đem những tài năng xuất chúng của từng cá nhân biểu diễn để tạo nên một thứ âm thanh hòa quyện. Giống như bản giao hưởng, bóng bầu dục phụ thuộc vào một người đội trưởng mạnh mẽ -- chơi tiền vệ -- người mà có thể kết nối những tài năng đặc biệt của từng cầu thủ để mà họ có thể thi đấu gắn kết như một. Vào giờ giải lao giữa trận, khán giả được tận hưởng không khí hào hứng từ đội quân diễu hành hùng hậu và những màn biểu diễn khác, tất cả hòa quyện vào nhau tới mức thăng hoa. Sự chuẩn bị, tính toán thời điểm,

sự chính xác, tuân thủ luật lệ, và việc thấu hiểu những đóng góp của từng cá nhân vào mỗi bàn thắng chính là cơ sở của những màn hòa tấu giao hưởng hay những trận thi đấu bóng bầu dục.

Lý do chính trong sự thất bại của Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia NFL ở châu Âu là do môn thể thao này không thể cuốn hút những con người châu Âu được định hình bởi những văn hóa cổ xưa và gắn bó với môn bóng đá. Bóng đá đã ăn vào máu của người châu Âu. Đây chính là nơi giải tỏa cho những sự ganh đua trong nội bộ châu lục, thay cho các cuộc xung đột vũ trang. Cho dù vẫn có những siêu sao nổi lên như David Beckham, bóng đá nhấn mạnh nỗ lực của cả nhóm – sự gắn kết toàn đội để đạt được mục tiêu chung.

Mỹ là quốc gia hòa trộn giữa nhiều nền văn hóa khác nhau, tạo nên sự đa dạng về các chủng tộc. Trái lại, châu Âu là ngôi nhà của nhiều tộc người chứ không có sự thống nhất như của Hoa Kỳ. Mặc dù người dân châu Âu đã nỗ lực hết mình để tạo ra một nền văn hóa châu Âu thông nhất nhưng những khó khăn vấp phải trong quá trình hình thành EU đã cho thấy, mỗi quốc gia đều không sẵn sàng hy sinh những đặc tính văn hóa riêng của mình cho một lý tưởng về một liên minh châu Âu lớn hơn. Do vậy, giống như sự khác biệt văn hóa, quan niệm về bóng bầu dục Hoa Kỳ ở mỗi quốc gia châu Âu cũng khác nhau. Hầu hết những người dân châu Âu xem môn thể thao này như một sự bóp méo của bóng đá, thể hiện thái độ ương ngạnh và ưa bạo lực của người Hoa Kỳ. Vì vậy, mặc dù Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia đã tiêu tốn rất nhiều tiền

để quảng bá những đội bóng của mình tại châu Âu nhưng vẫn không thành công. Cuối cùng thì văn hóa quốc gia đã chiến thắng. Năm 2007, NFL đã chính thức đóng cửa các đại lý của nó ở châu Âu.

### **3.1.SỰ CẦN THIẾT PHẢI NGHIÊN CỨU VĂN HÓA TRONG KDQT**

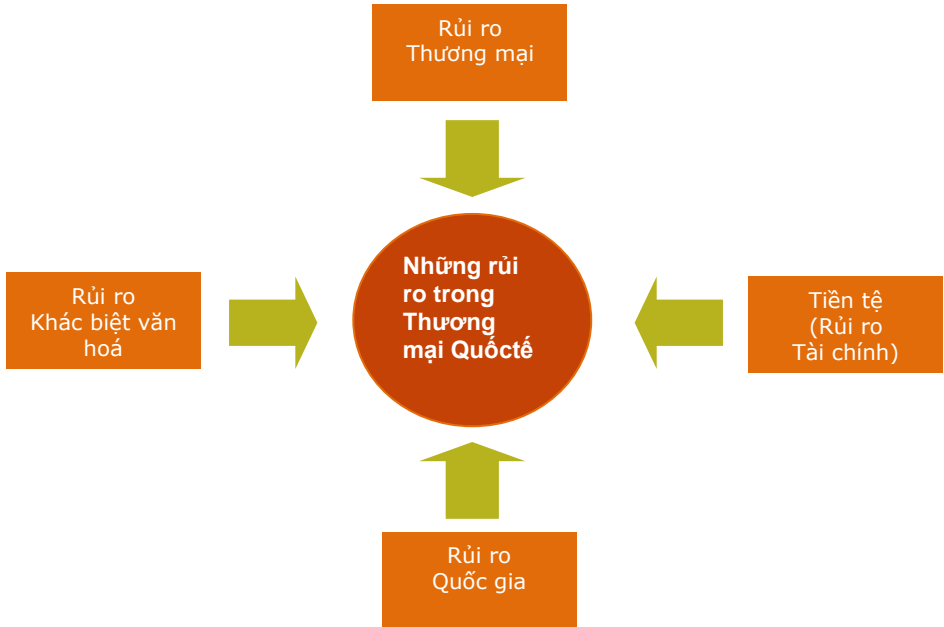
Trong kinh doanh quốc tế, chúng ta phải làm việc trong những môi trường văn hóa khác nhau với những ngôn ngữ, những hệ thống giá trị, những niềm tin và hành vi ứng xử khác biệt. Chúng ta sẽ có cơ hội gặp gỡ những khách hàng và đối tác với những lối sống, những qui tắc và những thói quen tiêu dùng hoàn toàn khác biệt. Những khác biệt này ảnh hưởng đến tất cả các phương diện trong kinh doanh quốc tế. Chúng cản trở việc truyền đạt trực tiếp và là một trong bốn rủi ro liên quan tới kinh doanh quốc tế như trong hình 2.4:

***Rủi ro văn hóa** được hiểu là những tình huống hay sự kiện trong đó việc truyền đạt sai lệch về văn hóa có thể gây nên hiểu nhầm nghiêm trọng trong quan hệ giữa các đối tác từ những nền văn hóa khác nhau.*

Rủi ro đa văn hóa thường xuyên nảy sinh trong hoạt động kinh doanh quốc tế bởi vì những người tham gia vào hoạt động này được thừa hưởng những di sản văn hóa vô cùng đa dạng.



## Hình 2.4: Những rủi ro trong Thương mại quốc tế



**Văn hóa** là những khuôn mẫu có tính chất định hướng được học hỏi, chia sẻ và có giá trị lâu bền trong một xã hội. Con người biểu hiện nền văn hóa của mình thông qua các giá trị, quan niệm, thái độ, hành vi, và các biểu tượng. Văn hóa có ảnh hưởng đến mọi hành vi, suy nghĩ của con người, do đó cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến kinh doanh. Ngay từ những hành vi đơn giản như việc chào hỏi và chia tay, ta cũng có thể nhận thấy tác động của văn hóa. Các nghi lễ chào hỏi chính là một dấu hiệu của văn hóa hình thành qua nhiều thế kỉ. Ở Trung Quốc hay Việt nam, bạn bè biểu lộ sự quan tâm bằng cách hỏi nhau xem đã ăn cơm hay chưa. Ở Thổ Nhĩ Kỳ, khi gặp nhau lần đầu tiên, người ta thường chào nhau bằng câu: “Anh có gì

mới không?"; hay khi muốn tạo một sự tương đồng với người kia, người ta thường chào "Anh ở vùng nào vậy?". Ở Nhật, người ta vẫn còn duy trì những nghi lễ chào hỏi và chia tay rất trang trọng, và người Nhật thường nói xin lỗi trước khi kết thúc một cuộc nói chuyện điện thoại.

Tuy nhiên, khác với các hệ thống chính trị, luật pháp và kinh tế, văn hóa rất khó xác định và phân tích. Văn hóa tác động đến các trao đổi giữa các cá nhân với nhau cũng như việc vận hành các chuỗi giá trị như việc thiết kế sản phẩm và dịch vụ, marketing và bán hàng. Các nhà quản lý phải chú ý đến vấn đề văn hóa khi thiết kế sản phẩm, bao bì và kể cả màu sắc. Màu đỏ là một màu sắc đẹp theo quan niệm của người Nga, nhưng lại là biểu tượng của sự tang tóc đối với người Nam Phi. Quan niệm về một món quà tặng phù hợp cho đối tác kinh doanh cũng rất khác nhau trên thế giới. Bút là một trong số ít những loại quà được chấp nhận rộng rãi ở nhiều nơi còn những vật phẩm khác thì không phải lúc nào cũng phù hợp. Chẳng hạn, các vật sắc như dao kéo thường được cho là mang ngụ ý cắt bỏ mối quan hệ và những ẩn ý không tốt khác; hoa cúc thường được gắn với liên tưởng về những đám tang; khăn tay thường gắn với sự buồn bã.

Hiện nay hầu hết các công ty đa quốc gia đều quan tâm đến việc đào tạo kỹ năng đa văn hóa cho nhân viên của mình. Tại thung lũng Silicon thuộc Canifornia, nơi tập trung các công ty công nghệ thông tin, Intel tổ chức cho nhân viên của hãng này một cuộc hội thảo mang tên "Làm việc với Ấn Độ". Mục đích của buổi hội thảo này là để giúp các nhân viên làm việc hiệu quả hơn với hơn 400.000

công dân Ấn Độ đang làm việc tại thung lũng này. Một số công ty khác ở Silicon cũng tổ chức các buổi đào tạo tương tự như vậy. Một công ty máy tính khác, có tên là AMD, lại đưa cho các nhân viên công nghệ thông tin ở Ấn Độ bay sang một nhà máy ở Texas để đào tạo về văn hóa với các nhà quản lý Mỹ trong vòng một tháng. Các công nhân được nhập vai những người Ấn Độ bản địa, được học các môn học như lịch sử chính trị Ấn Độ, điện ảnh Ấn Độ, và sự khác biệt giữa đạo Hindu và các tôn giáo khác ở Ấn Độ. Việc đào tạo bao gồm các khóa học về cách giao việc (các công nhân Ấn Độ có thể sẽ chấp nhận một thời gian làm việc eo hẹp và không thông báo cho người quản lý nếu khi bị chậm trễ trong việc giao hàng. Vì vậy, các nhà quản lý cần đảm bảo thời gian hoàn thành công việc hợp lý); cách chuẩn bị đồ ăn, (nhà bếp của công ty cần phân biệt rõ ràng giữa thức ăn chay nghiêm khắc(vegan food) và thức ăn chay thông thường (vegetarian food)), cách giao tiếp (Ví dụ: theo phép lịch sự, người Ấn sẽ từ chối đến nhà của đồng nghiệp trong lần đầu tiên được mời, vì vậy bạn cần lặp lại lời mời nhiều lần).

Các rủi ro đa văn hóa còn tăng lên dưới tác động của định hướng vị chủng (ethnocentric orientation) – là khuynh hướng coi các giá trị văn hóa của mình là chuẩn mực để đánh giá các nền văn hóa khác. Hầu hết mỗi người đều có xu hướng nhìn thế giới chủ yếu qua lăng kính của nền văn hóa của chính mình. Chính vì vậy, khuynh hướng vị chủng phổ biến ở mọi xã hội với niềm tin rằng chủng tộc, tôn giáo, nhóm sắc tộc... của mình là ưu việt hơn hẳn những người khác. Howard Perlmutter đã mô tả các quan

điểm vị chủng như là “khuynh hướng quê hương - (home - country orientation)”<sup>22</sup>. Ông lập luận rằng các nhà quản lý tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế nên từ bỏ các định hướng vị chủng và thay vào đó là các định hướng đa tâm (polycentric) và định hướng toàn cầu (geocentric). **Định hướng đa tâm (polycentric orientation)** là việc thay vì nhìn mọi việc qua lăng kính “quê hương” của mình, người quản lý nên xây dựng định hướng kinh doanh theo quan điểm của đất nước mà họ đang kinh doanh. **Định hướng toàn cầu (geocentric orientation)** đề cập đến một quan niệm toàn cầu theo đó doanh nhân tiến hành kinh doanh ở mọi thị trường mà không cần quan tâm tới các biên giới quốc gia. Đây chính là một định hướng kết hợp được sự cởi mở đối với tính đa dạng của các nền văn hóa và sự nhận thức về sự đa dạng này. Các nhà quản lý với một định hướng toàn cầu cần nỗ lực phát triển các kỹ năng để có thể ứng xử đúng đắn với các thành viên đến từ các nền văn hóa khác. Họ học cách công nhận những gì tốt nhất mà con người đã tạo ra, bất kể nó được tạo ra ở đâu.

Việc va chạm với những nền văn hóa xa lạ có thể xuất hiện trong cả các giao dịch buôn bán trong và ngoài nước, như khi làm việc với khách hàng nước ngoài, hay khi tìm kiếm các nhà cung ứng ở các quốc gia khác hoặc khi thu nhận các nhân viên từ những nền văn hóa khác nhau. Một ví dụ là trường hợp của ông Maurice Dancer, đội trưởng đội gác cửa ở The Pierre-một khách sạn cao

---

<sup>22</sup> Howard Perlmutter, “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, Columbia Journal of World Business 4 no.1 (1969)

cấp ở New York. Vào năm 2005, Liên hợp khách sạn, khu nghỉ mát và cung điện Taj, một công ty con của Tata, công ty lớn nhất ở Ấn Độ, đã giành được hợp đồng quản lý The Pierre. Ngoài việc phải điều chỉnh lại phong cách quản lý cho phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của người chủ mới, Maurice cũng phải thích ứng với một vài đặc điểm của văn hóa Ấn Độ được biểu hiện trong phong cách quản lý của Taj. Maurice cũng phải quản lý các nhân viên đến từ Châu Á, Châu Âu và Châu Mỹ La Tinh. Những nhân viên này mang theo những phong cách riêng của quê hương mình vào công việc của họ. Chẳng hạn, người Châu Á thường dè dặt khi ứng xử với khách hàng và Maurice đã phải học cách khích lệ để họ có thể trở nên thoải mái và thân mật hơn. Sau cùng, rất nhiều trong số các khách hàng quen của The Pierre là những người được sinh ra ở nước ngoài. Như vậy, Maurice thậm chí không cần phải rời khỏi nước Hoa Kỳ nhưng mỗi ngày, ông cũng đã phải tiếp xúc với rất nhiều nền văn hóa mới.

Sự hội nhập đa văn hóa của các công ty như trường hợp của The Pierre cũng là một biểu hiện của toàn cầu hóa. Tuy nhiên, toàn cầu hóa lại dẫn đến sự hội tụ văn hóa. Trong khi mọi người trên thế giới không có khuynh hướng chối bỏ những giá trị văn hóa thì những qui tắc, những kỳ vọng hay những hành vi chung đang dần dần được hình thành. Không chỉ vậy, nhiều giá trị chung có thể được áp dụng một cách hiệu quả trong các trường hợp có sự giao thoa văn hóa. Cần phải nhớ rằng, con người dù ở bất cứ đâu, cũng sẽ cảm thấy biết ơn nếu bạn đối xử với

họ một cách tôn trọng, cố gắng nói bằng ngôn ngữ của họ, và thể hiện một sự quan tâm chân thành đối với họ.

Các nhà quản lý phải thường xuyên đối mặt với rủi ro mắc phải những sai lầm văn hóa có thể gây trở ngại. Sự truyền đạt sai lầm có liên quan đến quá trình giao thoa văn hóa có thể làm hỏng các thỏa thuận làm ăn, làm giảm lượng hàng bán được và làm xấu đi hình ảnh của doanh nghiệp. Trong chương này, chúng tôi tập trung giải quyết các rủi ro mà sự truyền đạt sai về văn hóa có thể gây ra trong các trường hợp có sự giao thoa về văn hóa. Ngày nay, việc phát triển một khả năng nhận thức cũng như một sự nhạy cảm đối với các khác biệt về văn hóa đã trở thành một nhiệm vụ cấp bách đối với bất cứ nhà quản lý nào.

## **Ý NGHĨA CỦA VĂN HÓA: CÁC KHÁI NIỆM NỀN TẢNG.**

Khái niệm rộng nhất về văn hóa có lẽ là của nhà nghiên cứu Herskovit<sup>23</sup> đưa ra theo đó “văn hóa là phần do con người tạo ra trong môi trường”. Văn hóa bao gồm những yếu tố hữu hình và vô hình. Các yếu tố hữu hình như đường xá, các công trình kiến trúc, hàng hóa tiêu dùng và các giá trị vật thể khác còn các yếu tố vô hình bao gồm các qui tắc ứng xử, giá trị, ý tưởng, phong tục tập quán và các biểu tượng có nghĩa khác.

Geert Hofstede, một nhà nghiên cứu nổi tiếng người Hà Lan lại coi văn hóa là “sự lập trình trí tuệ tập thể”<sup>24</sup> của con người. Theo ông, văn hóa có thể coi là

---

<sup>23</sup> M.J. Herskovits, *Cultural Anthropology* (New York; Knopf 1955),

<sup>24</sup> Geert Hofstede, *Culture consequences*, (Beverly Hill, CA, Sage 1980)

“Phần mềm của trí óc – software of the mind”, hay là cách mà chúng ta suy nghĩ và lập luận, làm cho chúng ta khác biệt so với những nhóm người khác. Chính những định hướng vô hình này tạo nên các hành vi của chúng ta. Một học giả khác là Harry Triandis lại cho rằng văn hóa là sự tác động qua lại giữa sự giống nhau và sự khác nhau<sup>25</sup>; tất cả các nền văn hóa cùng một lúc đều rất giống nhau và cũng rất khác nhau. Tất cả mọi người trên thế giới đều có rất nhiều điểm chung và điểm tương đồng; Nhưng với tư cách là thành viên của một dân tộc hay một quốc gia, chúng ta lại bộc lộ rất nhiều điểm khác nhau. Ví dụ, có một số nền văn hóa tôn trọng chủ nghĩa cá nhân, trong khi một số khác lại thiên về chủ nghĩa tập thể. Văn hóa phương Đông có thiên hướng áp đặt rất nhiều qui tắc, luật lệ và giới hạn lên các hành vi xã hội, trong khi văn hóa phương Tây lại qui định rất ít.

Văn hóa phát triển trong lòng mỗi xã hội để tạo nên đặc thù riêng cho những người thuộc xã hội đó và để phân biệt họ với những người thuộc những xã hội khác. Đầu tiên, văn hóa định hình cách sống của các thành viên trong xã hội-chẳng hạn như cách ăn, mặc, ở. Thứ hai, văn hóa giải thích cách mà các thành viên cư xử với nhau và với các nhóm người khác. Thứ ba, văn hóa xác định hệ thống các niềm tin và các giá trị của các thành viên và cả cách họ cảm nhận về ý nghĩa của cuộc sống.

---

<sup>25</sup> Harry C. Triandis, Culture and Social behavior, (New York, McGraw - Hill 1994)

Chúng ta vừa mô tả những nội hàm của khái niệm văn hóa, tuy nhiên cũng cần ý thức rõ những yếu tố không thuộc khái niệm văn hóa.

- ***Trước hết, văn hóa không phải là đúng hay sai.*** Văn hóa là một khái niệm có tính tương đối. Không tồn tại cái gọi là chân lý văn hóa. Con người ở các quốc gia khác nhau chỉ đơn thuần là nhìn thế giới theo những cách khác nhau. Họ có những cách riêng để làm việc và những cách đó không bắt buộc phải tương đồng với chuẩn mực của các nền văn hóa khác. Mỗi nền văn hóa có quan điểm riêng về việc đâu là những hành vi có thể chấp nhận và đâu là những hành vi không thể chấp nhận. Chẳng hạn, trong khi phương Tây quảng bá tự do trong hôn nhân và bình đẳng giới thì tại nhiều quốc gia Hồi giáo, phụ nữ lại không được phép ly dị với chồng của họ. Nếu nhiều quốc gia châu Á, trong đó có Việt Nam, cấm sử dụng hình ảnh khỏa thân nơi công cộng thì tại một số quốc gia Âu Hoa Kỳ, những hình ảnh này hoàn toàn được phép xuất hiện trên TV. Ở Nhật Bản và ở Thổ Nhĩ Kỳ, đi giày dép ở trong nhà là một điều cấm kị.

- ***Văn hóa không bàn về các hành vi cá nhân.*** Văn hóa là một khái niệm dùng để nói về các nhóm người, bao gồm những giá trị và ý nghĩa được các thành viên trong nhóm công nhận. Do đó, trong khi văn hóa xác định các hành vi tập thể của mỗi xã hội, các cá nhân trong xã hội đó thường hành xử theo những cách hoàn toàn khác nhau. Chẳng hạn, ở nhiều quốc gia, đàn ông thường để tóc ngắn. Tuy nhiên cũng có một số người phá cách để tóc dài và trông khác hẳn những người xung quanh. Ở Australia,



Canada, Châu Âu và Hoa Kỳ, còn có một số đàn ông sử dụng đồ trang điểm. Các hành vi khác thường và lập dị này không đại diện cho các giá trị của một cộng đồng dân cư lớn hơn.

- ***Văn hóa không di truyền.*** Văn hóa được sinh ra từ môi trường xã hội. Khi sinh ra, người ta không mang sẵn trong mình một tập hợp các giá trị và thái độ được chia sẻ. Những đứa trẻ dần dần lĩnh hội được những cách suy nghĩ hoặc hành xử cụ thể nào đó khi chúng được nuôi dưỡng trong một xã hội. Chẳng hạn như ở Hoa Kỳ, trẻ con thường tiếp thu các giá trị của tính cá nhân và của đạo Thiên Chúa. Nhưng ở Trung Quốc, trẻ con học cách phụ thuộc vào các thành viên trong gia đình và tiếp thu các giá trị của đạo Khổng. Văn hóa được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác thông qua cha mẹ, thầy cô giáo, và những người xung quanh. Các phương tiện thông tin hiện đại, bao gồm các phương tiện truyền thông đa quốc gia, cũng đóng một vai trò vô cùng to lớn trong việc chuyển tải văn hóa.

Quá trình học các qui tắc và các khuôn mẫu hành vi cho phù hợp với môi trường xã hội của mỗi người như thế này được gọi là sự hòa nhập xã hội (socialization). *Hòa nhập xã hội* chính là quá trình học hỏi những quy tắc và cách thức ứng xử phù hợp trong một xã hội. Nói cách khác, hòa nhập xã hội là học hỏi văn hóa. Thông qua quá trình hòa nhập xã hội, chúng ta có được những hiểu biết và định hướng về văn hóa được chia sẻ bởi cả xã hội. Học hỏi các qui tắc và khuôn mẫu văn hóa là một quá trình rất

tinh tế trong đó chúng ta điều chỉnh các hành vi một cách vô thức và không chủ tâm.

Tuy nhiên, khi va chạm với một nền văn hóa khác, con người phải trải qua quá trình thích nghi văn hóa. Thích nghi văn hóa (*acculturation*) là quá trình con người tự điều chỉnh để thích nghi với một nền văn hóa mới. Những người phải trải nghiệm quá trình này chính là những người sống ở các nước khác trong một thời gian dài, ví dụ những người làm việc xa quê hương.

Văn hóa được coi là thành phần quan trọng nhất trong nền văn minh của mỗi quốc gia vì nó thể hiện sự khác biệt giữa các xã hội thông qua ngôn ngữ, thói quen, tập quán... Tuy nhiên, đa số chúng ta lại không hoàn toàn hiểu được văn hóa tác động đến hành vi của chúng ta như thế nào cho đến khi ta bắt đầu giao tiếp với những người đến từ những nền văn hóa khác.

Các nhà nhân chủng học sử dụng hình ảnh ẩn dụ tảng băng trôi để có thể hiểu được bản chất của văn hóa. Văn hóa được so sánh với một tảng băng trôi: chúng ta có thể quan sát được một phần nhỏ của văn hóa trên bề mặt, nhưng phần lớn nhất, quan trọng nhất của văn hóa, bao gồm những giả thuyết, thái độ và giá trị có ảnh hưởng rất lớn tới việc ra quyết định, các mối quan hệ, các mâu thuẫn và các phương diện khác của hoạt động kinh doanh quốc tế... lại nằm khuất dưới mặt nước, nơi mà những người quan sát không thể nhìn thấy được. Mặc dù ứng xử của mỗi cá nhân đều phụ thuộc vào các đặc điểm văn hóa của chính họ, nhưng chúng ta lại không nhận thức được về những yếu tố chìm của văn hóa. Trên thực tế, chúng ta

thường không nhận thức được về nền văn hóa của chính mình cho đến khi chúng ta tiếp xúc với một người khác. Hình minh họa ... mô tả khái niệm tầng bậc trôi văn hóa. Sự khác biệt nằm giữa ba lớp nhận thức: văn hóa cao cấp (high culture), văn hóa dân gian (folk culture), văn hóa chiều sâu (deep culture).

### **3.2.VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ**

Kỹ năng thích nghi văn hóa có ý nghĩa then chốt trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Các nhà quản lý không những cần phải thấu hiểu và chấp nhận sự khác nhau giữa các nền văn hóa mà còn cần phải hiểu biết sâu sắc về niềm tin và các giá trị văn hóa của đối tác nước ngoài. Kỹ năng này đóng vai trò quan trọng đặc biệt trong nhiều nghiệp vụ kinh doanh quốc tế, như:

- Phát triển sản phẩm và dịch vụ.
- Giao tiếp và trao đổi với đối tác kinh doanh nước ngoài.
- Xem xét và lựa chọn nhà cung cấp và đối tác nước ngoài
- Đàm phán và thiết kế các hợp đồng kinh doanh quốc tế.
- Giao tiếp với khách hàng hiện tại và tiềm năng ở nước ngoài.
- Chuẩn bị các cuộc triển lãm và hội chợ thương mại ở nước ngoài.

- Chuẩn bị cho hoạt động quảng cáo và xúc tiến thương mại.<sup>9</sup>

Chúng ta có thể thấy được ảnh hưởng của văn hóa đến một số vấn đề của kinh doanh quốc tế như sau<sup>26</sup>:

- *Làm việc nhóm(teamwork)*. Sự hợp tác vì mục tiêu chung của doanh nghiệp rất quan trọng đối với sự thành công trong kinh doanh. Nhưng ngày nay ngày càng có nhiều nhân viên xuất thân từ các nền văn hóa khác nhau làm việc trong một công ty. Vậy các nhà quản lý cần làm gì để dung hòa sự khác biệt văn hóa giữa các thành viên trong và ngoài nước? Huấn luyện kỹ năng thích nghi văn hóa cho nhân viên? Tập trung các nhóm quanh mục tiêu chung? Đưa ra phần thưởng đặc biệt để khuyến khích sự hợp tác?

- *Chế độ tuyển dụng nhân viên*: Nhiều công ty châu Á có truyền thống lưu giữ quan hệ kiểu “gia tộc” với nhân viên và thường đưa ra chế độ tuyển dụng suốt đời (*lifetime employment*), theo đó nhân viên làm việc suốt đời ở một doanh nghiệp. Những nhân viên này sẽ gặp khó khăn khi chuyển sang làm việc với các công ty phương Tây, nơi người quản lý khuyến khích sự năng động trong sử dụng lao động

- *Hệ thống lương thưởng*. Trong một vài nước, hiệu quả công việc thường không phải là cơ sở chính để thăng cấp công nhân. Ở Trung Quốc và Nhật

---

<sup>26</sup> S.Tamer Cavusgil and other, International Business – Strategy, Management and the New Reality, Pearson Prentice Hall 2008.

Bản, tuổi đời mới là nhân tố quyết định hàng đầu trong việc thăng cấp. Vì vậy, nhân viên sẽ được đãi ngộ dựa trên thâm niên chứ không phải theo kết quả công việc. Điều này sẽ gây khó khăn khi liên doanh với các công ty nước ngoài, vì phong cách quản lý phương Tây lại là trả lương theo hiệu quả công việc, nên nhân viên thâm niên cao chưa chắc đã được đãi ngộ tương xứng.

- *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp:* Các công ty châu Á thường có mô hình tổ chức theo kiểu quản lý tập trung với giám đốc là người nắm quyền quyết định tối cao. Ngược lại, các công ty Bắc Âu lại khuyến khích trao quyền cho các nhà quản lý cấp dưới, tạo nên cấu trúc phân cấp. Mô hình nào cũng có ưu nhược điểm riêng. Cấu trúc phân cấp được coi là ít tính quan liêu và năng động hơn. Nhưng ngược lại, bạn có thể gặp khó khăn khi buộc một nhà phân phối thực hiện yêu cầu của công ty mẹ và giao hàng đúng hạn.

- *Phong cách lãnh đạo:* Phong cách lãnh đạo chịu ảnh hưởng nhiều của văn hóa. Ví dụ, ở các nước châu Á, nhân viên thường chờ đợi người quản lý đưa ra những chỉ dẫn chi tiết và chính xác về công việc phải làm, trong khi đó, người quản lý ở các nước Âu Hoa Kỳ lại đưa ra những chỉ dẫn chung chung và khuyến khích nhân viên tự tìm cách hoàn thiện. Nếu bạn không thích ứng làm việc với chỉ dẫn tối thiểu hay hoạt động độc lập, thì bạn có thể gặp khó khăn khi làm việc ở đây.

Nhật Bản được coi là một ví dụ điển hình về vai trò của văn hóa trong kinh doanh. Nếu ở phương Tây, “khách hàng là vua”(the Customer is King), thì ở Nhật Bản,

“khách hàng là thượng đế” (the Customer is the God). Bất cứ khi nào bước vào cửa hàng bán lẻ ở Nhật, khách hàng đều được nồng nhiệt chào mừng và được cảm ơn rồi rít khi họ rời khỏi. Tại một vài Trung tâm thương mại, vào lúc bắt đầu mở cửa, người quản lý và nhân viên còn đứng thành hàng cúi chào khách. Nếu khách hàng phải xếp hàng đợi - điều này rất ít khi xảy ra- họ sẽ nhận được lời xin lỗi chân thành từ nhân viên cửa hàng. Các doanh nghiệp Nhật Bản luôn coi trọng thể diện của doanh nghiệp, duy trì sự hòa hợp và quan hệ tốt của doanh nghiệp với khách hàng và các doanh nghiệp khác. Các giá trị văn hóa quan trọng nhất của người Nhật là truyền thống, sự kiên nhẫn, sự tôn trọng, tính lịch thiệp, sự chân thành, sự chăm chỉ, tính gắn kết, nhất trí trong nhóm và tinh thần hợp tác.

Việc đề cao dịch vụ khách hàng của Nhật Bản xuất phát chính từ nền văn hóa Nhật. Tổ chức tốt, chất lượng sản phẩm hàng đầu, và dịch vụ sau bán hàng mẫu mực được coi là chìa khóa thành công khi kinh doanh ở Nhật Bản. Người Nhật luôn nhấn mạnh đến việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất. Những người bán xe ô tô ở Nhật Bản luôn cung cấp những cung cấp dịch vụ sửa chữa bao gồm cả việc kéo xe đến và giao xe đi; thậm chí họ còn gọi điện đến tận nhà khách hàng để chào bán các xe mới. Các hãng Nissan và Toyota còn thường xuyên tiến hành điều tra khách hàng để đánh giá các cơ sở bán hàng của họ. Trong lĩnh vực ngân hàng, các nhà nhân hàng thường giúp khách hàng bán hoặc mua nhà, tìm các đại lý bán máy móc, cung cấp dịch vụ tư vấn thuế, hoặc là tìm người thuê các căn nhà mới. Tài xế taxi ở Nhật luôn tranh thủ thời

gian trau chuốt lại mũi xe của mình và thường đeo găng tay trắng. Tàu điện đúng giờ đến từng giây.

Nhật Bản là một đất nước nhỏ (diện tích chỉ khoảng bằng California), nhưng dân số lại gần bằng một nửa dân số của Hoa Kỳ. Xã hội có mật độ dân số đông và thuần nhất đã thúc đẩy sự phát triển của tính gắn kết và lịch thiệp trong văn hóa Nhật Bản. Mỗi quan hệ giữa người với người giúp người Nhật tránh được mâu thuẫn và duy trì sự hòa hợp. Một nhân tố then chốt khác của văn hóa Nhật Bản là “amae”, tạm dịch là “phụ thuộc tình cảm”. Amae là một phần quan trọng trong việc nuôi dưỡng con cái ở Nhật. Trong khi ở phương Tây, các bà mẹ dạy con cái họ phải tự lập, thì ở Nhật Bản, các bà mẹ lại luôn làm cho con cái mình cảm thấy được che chở. Các học giả tin rằng chính Amae có vai trò chỉ đường cho các phản ứng của người lớn trong xã hội. Mỗi quan hệ giữa những người tiền bối và hậu bối cũng tương tự như Amae mẹ - con. Sự hiếu thảo - kính trọng bố mẹ và những người lớn tuổi - là nền tảng của đạo Khổng. Amae và mối quan hệ bố mẹ - con cái trong đạo Khổng là cơ sở cho tất cả các mối quan hệ khác ở Nhật Bản.

Vào lúc bắt đầu mỗi ngày làm việc, nhiều công ty có các cuộc họp nhóm để tạo dựng sự hòa hợp và tinh thần đồng đội, thậm chí các nhân viên còn tập thể dục cùng nhau. Việc đào tạo nhân viên mới thường được thực hiện trong từng nhóm. Nhóm đó được đào tạo cùng nhau, được đánh giá chung và thậm chí còn sống chung. Mỗi nhóm sẽ tìm ra các vấn đề và cùng giải quyết chúng. Quá trình đào tạo được tiến hành rất chi tiết. Các công ty đưa ra các chỉ

dẫn cụ thể về cách chào hỏi khách hàng, âm điệu được sử dụng và cách xử lý các khiếu nại. Các cửa hàng luôn coi trọng thông tin phản hồi của khách hàng. Họ thường gửi các bản báo cáo chi tiết về các sản phẩm lỗi đến nhà sản xuất và gửi trả lại các sản phẩm đó để nhà sản xuất xem xét kỹ. Các nhà sản xuất và các nhà cung cấp dịch vụ thiết kế sản phẩm của họ dựa trên kiến nghị và phản hồi nhận được từ khách hàng.

Tuy nhiên, nước Nhật cũng đang dần thay đổi. Nhật Bản hiện đại đang vận hành dần theo các giá trị hiện đại du nhập từ bên ngoài. Các cửa hàng giảm giá theo mô hình của Carrefour, Toys R US và Wall Mart đang bắt đầu thay thế các trung tâm thương mại, đặc biệt đối với giới trẻ. Khi lựa chọn giữa chất lượng dịch vụ và mức giá thấp nhất có thể, người Nhật ngày càng có xu hướng thỏa hiệp.

Câu chuyện về thành công của Lawrence Yu, một bạn trẻ sinh ra ở Trung Quốc đã nêu bật lên tầm quan trọng của giao lưu văn hóa trong thời đại ngày nay. Từ khi mở cửa cho các nhà đầu tư nước ngoài vào năm 1979, nền kinh tế Trung Quốc đã phát triển nhanh chóng. Khi Lawrence Yu còn là một thiếu niên vào những năm 1990, cậu sống ở Trung Quốc và chứng kiến những sự đổi thay kì diệu đó. Năm 16 tuổi, Lawrence đi du học ở Hoa Kỳ. Bên cạnh việc nỗ lực học tập, cậu còn tích cực tham gia các chương trình thực tập tại nhà máy ở nhiều nơi trong nước Hoa Kỳ và cả nước ngoài như Mexico, Hongkong, Malaysia... qua đó có dịp tìm hiểu thêm về văn hóa tại các quốc gia đó. Sau khi tốt nghiệp, Lawrence làm việc ở công ty Dell với tư cách là một nhóm trưởng kế hoạch về máy



tính Notebook tại nhà máy sản xuất notebook của Dell tại Penang, Malaysia. Với những hiểu biết về công việc kinh doanh của Dell có được khi làm việc ở Hoa Kỳ, và khả năng ngôn ngữ cùng với kỹ năng giao tiếp tốt, Lawrence đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và được các lãnh đạo cao cấp khen thưởng.

Sau khi làm trưởng nhóm kế hoạch hơn một năm, Lawrence chuyển sang làm quản lý chương trình logistics cho Dell Global Logistics. Lĩnh vực công việc của anh được mở rộng hơn. Vào tháng 8 năm 2006, Lawrence được bổ nhiệm làm giám đốc cung ứng toàn cầu vào tuổi 24, và trở thành giám đốc cung ứng toàn cầu trẻ nhất của Dell. Lời khuyên của Lawrence về công việc kinh doanh quốc tế là:

- “Khi có rủi ro, tôi vui vẻ đối mặt với nó. Rào cản ngôn ngữ, sự khác biệt về văn hóa, và phải sống xa gia đình tất cả đều thực sự khó khăn. Nhưng ngôn ngữ có thể cải thiện theo thời gian, và bạn có thể nhanh chóng tiếp thu văn hóa khi sống trong nó. Tôi quen với việc sống một mình rất nhanh. Ngoài học tập ở trong lớp học, tôi còn liên tục học hỏi qua việc sống, học tập, và làm việc ở nước ngoài. Những kiến thức này bạn không có cách nào khác học được. Từ khi sống một mình vào lúc 16 tuổi, tôi đã lớn hơn rất nhiều, về cả thể chất lẫn trí tuệ. So với trước đây, bây giờ tôi đã tự tin hơn với bất cứ cái gì mình theo đuổi, nhờ vào các kinh nghiệm quốc tế của chính tôi!”. Nhờ tinh thần cầu tiến và sẵn sàng tiếp nhận cái mới, Lawrence giảm được khoảng cách về văn hóa để thành công trong công việc cũng như cuộc sống của mình.

### 3.3.VĂN HÓA QUỐC GIA, VĂN HÓA NGHỀ NGHIỆP VÀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Mặc dù những khác biệt trong văn hóa rõ ràng có ảnh hưởng đến kinh doanh quốc tế, nhưng không phải tất cả các khó khăn trong kinh doanh đều xuất phát từ sự khác biệt trong văn hóa quốc gia được. Hình ..... cho thấy có 3 loại văn hóa ảnh hưởng đến mỗi người. Đó là văn hóa quốc gia, văn hóa nghề nghiệp, và văn hóa doanh nghiệp. Làm việc hiệu quả trong những văn hóa chồng chéo này là một thách thức lớn. Ảnh hưởng của văn hóa nghề nghiệp và văn hóa doanh nghiệp còn có xu hướng tăng lên khi con người hòa nhập với công việc và nơi làm việc (Xem Hình 2.5).

Trước hết, chúng ta hãy bàn về VHDN. Hầu hết các công ty đều có các hệ thống về các chuẩn mực, giá trị, niềm tin, và cách ứng xử khác với các công ty khác. Những sự khác biệt này cũng đặc biệt như văn hóa quốc gia vậy. Ví dụ Anh và Hoa Kỳ có chung ngôn ngữ và hệ thống kinh tế. Nhưng từ mỗi nước hai doanh nghiệp khác nhau lại có văn hóa doanh nghiệp rất khác nhau. Thâm niên của công ty và tính chất sản phẩm đều ảnh hưởng đến văn hóa của công ty đó. Ví dụ như, Công ty bảo hiểm lớn của Anh Lloyds có một văn hóa mang tính truyền thống và chậm thay đổi còn Virgin - công ty cung cấp dịch vụ du lịch và âm nhạc của Anh, lại có văn hóa thực nghiệm và ưa thử thách.

**Hình 2.5: Môi liên hệ giữa văn hóa quốc gia, VH nghề nghiệp và VH doanh nghiệp**



**Những sự hoà nhập xã hội tiến bộ diễn ra trong cuộc đời**

Nguồn: *Cultural Environment of international Business, 3<sup>rd</sup> edition, Terpstra, David. Copyright © 1991*

Những lớp văn hóa đó còn đặt các nhà quản lý trước một khó khăn nữa là xác định hành vi nào chịu ảnh hưởng của văn hóa quốc gia hay văn hóa nghề nghiệp và VHDN? Ở những nước có văn hóa doanh nghiệp mạnh, rất khó để tìm ra đâu là nơi bắt đầu của văn hóa doanh nghiệp và kết thúc của văn hóa quốc gia. Ví dụ đối với công ty L'Oreal, rất khó để phân định phạm vi văn hóa

doanh nghiệp và văn hóa quốc gia ảnh hưởng tới hãng Hoa Kỳ phẩm của Pháp này. Người Pháp rất có kinh nghiệm trong ngành công nghiệp thời trang và Hoa Kỳ phẩm, nhưng L'Oreal lại là doanh nghiệp toàn cầu và được điều hành bởi các nhà quản lý trên khắp thế giới. Ảnh hưởng của họ cùng với khả năng tiếp nhận văn hóa thế giới đã hình thành nên một L'Oreal rất riêng trong văn hóa pháp. Ví vậy, trong kinh doanh quốc tế, không thể quy tất cả sự khác biệt trong kinh doanh cho văn hóa quốc gia.

### **3.4. CÁCH TIẾP CẬN VĂN HÓA**

Các học giả đã đưa ra nhiều cách tiếp cận để nghiên cứu vai trò của văn hóa trong kinh doanh quốc tế. Trong mục này, chúng ta sẽ tìm hiểu 3 cách tiếp cận: cách tiếp cận theo ẩn dụ văn hóa, theo khuôn mẫu và theo thành ngữ.

#### ***3.4.1. Ẩn dụ văn hóa (Cultural Metaphor):***

M.J Gannon <sup>27</sup> đã đưa ra một sự phân tích rất rõ ràng về vai trò của ẩn dụ trong định hướng văn hóa. Ẩn dụ văn hóa là một truyền thống hay một thể chế đặc biệt gắn kết mạnh mẽ với một xã hội cụ thể. Như bạn thấy trong phần đầu, đấu bò là một ẩn dụ văn hóa của người Tây Ban Nha. Ẩn dụ văn hóa là chỉ dẫn cần thiết để suy đoán thái độ, giá trị và hành vi của một cá nhân.

Ví dụ, bóng đá Hoa Kỳ có thể được coi là ẩn dụ văn hóa cho các tín ngưỡng đặc biệt ở Hoa Kỳ. Stuga

---

<sup>27</sup> M.J. Gannon and Associates, Understanding Global Cultures: Metaphorical Journey through 17 countries, Sage 1994

Thụy Điển (lều hoặc nhà mùa hè) là một phép ẩn dụ văn hóa của tình yêu thiên nhiên và khao khát tự khẳng định mình của người Thụy Điển. Những ví dụ khác của ẩn dụ văn hóa như khu vườn của người Nhật Bản (nơi yên tĩnh), quán cà phê (coffeehouse) của người Thổ Nhĩ Kỳ (nơi giao lưu), Kibbut của người Isarel (tính cộng đồng), và môn đấu bò của người Tây ban Nha (ngghi lễ). Ở Brazil, có 1 ẩn dụ là *jeito* hay *jeitinho Brasileiro* có nghĩa là khả năng đối mặt với thách thức của cuộc sống hàng ngày bằng cách giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo hay lôi kéo được các quan chức quan liêu của đất nước. Ở Brazil, việc lôi kéo, nịnh bợ, đỡ đầu không nhất thiết được xem là tiêu cực, bởi vì mỗi người đều sử dụng chúng để tiến hành công việc làm ăn.

### **3.4.2. Khuôn mẫu (stereotype)**

Khuôn mẫu là những điều khái quát về một nhóm người có thể thực tế hoặc không, thường là hơi cường điệu. Một ví dụ là hội chứng manana (hội chứng ngày mai - tomorrow syndrome) là quan niệm mà người Hoa Kỳ Latinh hay đưa ra để trì hoãn công việc. Đối với một người Hoa Kỳ Latinh, manana có nghĩa là tương lai không chắc chắn. Doanh nhân có thể rất vui lòng cam kết kinh doanh nhưng không thực hiện vì không ai biết tương lai sẽ xảy ra việc gì? Sẽ có nhiều sự kiện ngoài tầm kiểm soát có thể xảy ra, vậy tại sao lại phải lo nghĩ về một lời hứa?

Xem xét văn hóa theo khuôn mẫu thường không chính xác và dễ dẫn đến các kết luận sai lạc. Tuy vậy, dù vô tình hay hữu ý, gần như tất cả mọi người đều sử dụng cách này, vì đây là cách thức dễ dàng để nhận xét tình

hình và con người. Ví dụ sau đây là các quan niệm phổ biến về người sống ở Hoa Kỳ :

- Hay tranh luận và năng nổ, khác với người Nhật bản là những người thích ôn hòa và khiêm nhường.
- Chú trọng tự do cá nhân, khác với người Trung Quốc là những người thích sống tập thể.
- Thoải mái và không theo thứ bậc, khác với người Ấn Độ là những người tin rằng những người có chức vụ cần được kính trọng.
- Ưa thử thách và chấp nhận rủi ro, khác với người Ả Rập Xê út là những người có xu hướng bảo thủ, dùng những cách thức cũ để giải quyết công việc.
- Thẳng thắn và quan tâm đến lợi ích trước mắt, khác với người Hoa Kỳ Latinh là những người luôn dành thời gian để giao du và tìm hiểu các đối tác kinh doanh.

Khuôn mẫu văn hóa có thể coi là cách dễ dàng nhất để xem xét văn hóa nhưng chúng ta cần lưu ý để tránh lạm dụng nó.

### **3.4.3. Thành ngữ (idioms)**

Thành ngữ là một nhóm từ cố định mà ý nghĩa thật sự hoàn toàn khác so với nghĩa đen của câu. Bạn không thể hiểu được nghĩa của một thành ngữ nếu chỉ biết nghĩa của từng từ đơn lẻ trong câu. Các thành ngữ tồn tại trong hầu hết mọi nền văn hoá. Con người thường sử dụng chúng như là một cách ngắn gọn để thể hiện một vấn đề lớn hơn. Ví dụ như “trái thảm đỏ” là cách nói để thể hiện

sự nhiệt liệt chào mừng một vị khách, trong thực tế không có cái thảm nào được sử dụng ở đây cả. Người ta sẽ hiểu sai thành ngữ này khi dịch nó theo nghĩa đen. Ở Tây Ban Nha, cụm từ “no está el horno para bolos” có nghĩa đen là “chưa có lò để nướng bánh” nhưng ý nghĩa thực tế lại là “chưa đúng lúc”. Ở Nhật, nghĩa đen của cụm từ “uma ga au” là “những con ngựa của chúng tôi gặp nhau” nhưng ý nghĩa thật sự là “chúng tôi sống hoà thuận với nhau”. Các thành ngữ thường sử dụng phép ẩn dụ và phép chuẩn hoá và các nhà quản lí có thể nghiên cứu các thành ngữ của các quốc gia để có được sự hiểu biết sâu hơn về các giá trị văn hoá. Bảng... minh hoạ một số cách diễn đạt thể hiện các nét văn hoá của một số nước khác nhau.

***Bảng 2.6 : Các thành ngữ tượng trưng cho các giá trị văn hoá***

<b><i>Quốc gia</i></b>	<b><i>Thành ngữ, tục ngữ</i></b>	<b><i>Giá trị ẩn</i></b>
Nhật Bản	“Cái đỉnh nhô ra sẽ bị đóng xuống”	Sự tuân theo nhóm
Australia và New Zealand	“Cây anh túc quá cao sẽ bị cắt” (chỉ trích một người bị xem là kiêu ngạo, thích sự chú ý, hoặc thiếu tự trọng)	Chủ nghĩa quân bình
Thụy Điển và các nước Scandinavi	“Janteloven” hay “Luật Jante”. “Đừng nghĩ bạn đặc biệt hay giỏi giang hơn chúng tôi”	Tính khiêm tốn
Hàn Quốc	“Hồ chết để da, người ta	Danh dự

---

chết để tiếng.”

Thổ Nhĩ Kỳ	“Thép tốt không gỉ”	Sự chăm chỉ
Mỹ	“Cái khó ló cái khôn”	Sự linh động, tháo vát
Thái Lan	“Theo người già, xa được chó”	Sự thông thái

---

*Nguồn : S.Tamer Cavusgil and other, International Business – Strategy, Management and the New Reality, Pearson Prentice Hall 2008.*

### **3.4.MỘT SỐ NGHIÊN CỨU TIÊU BIỂU VỀ VĂN HÓA**

Từ đầu thế kỷ thứ 20 đến nay, có rất nhiều nhà nghiên cứu đã tìm hiểu về những khía cạnh văn hóa trong kinh doanh nói chung và kinh doanh quốc tế nói riêng. Dưới đây là một số nghiên cứu tiêu biểu nhất:

#### **3.4.1.Quan điểm văn hoá nghèo ngữ cảnh và giàu ngữ cảnh của Hall**

Nhà nhân chủng học nổi tiếng Edward T.Hall đã chia văn hoá thành hai loại: Văn hóa “nghèo ngữ cảnh” (low context culture) và văn hóa “giàu ngữ cảnh” (high context culture). Cách diễn đạt trong văn hoá nghèo ngữ cảnh thường chính xác, đặc biệt nhấn mạnh vào các ngôn từ trong câu nói. Các quốc gia có văn hoá nghèo ngữ cảnh thường là các nước ở Bắc Âu và Bắc Hoa Kỳ, chú trọng truyền tải thông điệp bằng lời nói. Ở những nước này, chức năng chủ yếu của lời nói là để thể hiện quan điểm và tư tưởng của người nào đó càng rõ ràng, logic và thuyết



phục càng tốt. Những người này sử dụng lối giao tiếp trực tiếp và rõ ràng, thẳng nghĩa. Ví dụ, trong khi đàm phán người Hoa Kỳ thường đi thẳng vào vấn đề, không nói quanh co lòng vòng. Văn hoá nghèo ngữ cảnh thường coi trọng sự hiểu biết và hành động cụ thể, giúp các cuộc đàm phán đạt hiệu quả nhất có thể. Những nền văn hoá này hay dùng các giao kèo cụ thể, hợp pháp để kí kết các thoả thuận.

Ngược lại, các nền văn hoá giàu ngữ cảnh như Nhật Bản và Trung Quốc chú trọng đến những thông điệp không thể hiện bằng lời nói và coi giao tiếp là một cách để tăng mối quan hệ hoà hợp. Họ thích cách giao tiếp gián tiếp và giữ thể diện, trong đó phải thể hiện được sự tôn trọng và quan tâm lẫn nhau. Họ thường chú ý để không làm người khác cảm thấy bối rối hoặc bị xúc phạm. Điều này lý giải tại sao người Nhật không thích nói “không” khi họ muốn thể hiện sự không đồng ý. Họ thích cách trả lời mơ hồ hơn, như “vấn đề là khác cơ”. Ở các nước Á Đông, thể hiện sự mất kiên nhẫn, chán nản, khó chịu hay bực tức thường không tạo được sự thiện cảm và bị coi là vô lễ. Các nước Châu Á thường có xu hướng sử dụng cách nói giảm nói tránh, cũng như con người ở đây thường hay chú ý đến bối cảnh cùng các ngôn ngữ hình thể. Ví dụ: nếu tham dự một bữa ăn trưa để kinh doanh ở Tokyo, ông chủ sẽ là người trông có tuổi và ngồi riêng ở vị trí xa nhất từ lối vào của căn phòng. Ở Nhật, cấp trên thường được bố trí ngồi ở những vị trí ưu tiên như vậy để thể hiện sự tôn trọng. Để đạt được thành công ở châu Á, điều quan trọng là các nhà lãnh đạo phải nắm bắt được các dấu hiệu phi

ngôn ngữ và các ngôn ngữ hình thể khác. Các cuộc đàm phán nơi đây thường diễn ra chậm và mang tính nghi thức, các thoả thuận đều lấy sự tin tưởng làm nền tảng.

Công trình nghiên cứu của Hall có tầm quan trọng mang tính cách tân vì hiện nay thế giới đang diễn ra sự bùng nổ trong các mối quan hệ kinh doanh giữa Đông Á và các khu vực khác của thế giới. Tuy vậy, quan niệm về “văn hoá nghèo ngữ cảnh” và “văn hoá giàu ngữ cảnh” vẫn đóng vai trò quan trọng trong giao tiếp giữa những người nói chung một thứ tiếng. Ví dụ như các nhà lãnh đạo người Anh thường phàn nàn rằng các bài thuyết trình của các nhà lãnh đạo người Hoa Kỳ quá chi tiết. Mọi thứ đều được trình bày, thậm chí ngay cả khi vấn đề đã quá rõ ràng. (Xem Hình 2.6)

### ***3.5.2. Nghiên cứu về văn hoá quốc gia của Hofstede***

Geert Hofstede, nhà nhân chủng học nổi tiếng người Hà Lan, đã tiến hành một trong những nghiên cứu đầu tiên dựa trên quan sát thực nghiệm về các đặc điểm văn hoá quốc gia. Trong quá trình tuyển dụng nhân viên cho IBM, ông đã có điều kiện thu thập dữ liệu về các giá trị đạo đức và các quan điểm từ 116,000 nhân viên của tập đoàn IBM, những người có quốc tịch, tuổi tác và giới tính khác nhau. Hofstede đã tiến hành hai cuộc khảo sát vào năm 1968 và 1972. Kết quả điều tra đã giúp ông đưa ra bốn khía cạnh (dimension) của văn hoá quốc gia. Chúng ta sẽ nghiên cứu về phần này sau đây.

**Hình 2.6.: Quan niệm văn hoá giàu ngữ cảnh và nghèo ngữ cảnh của Hall**

<b>High Context</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ưu tiên xây dựng lòng tin với mọi người.</li><li>• Những mối quan hệ cá nhân và sự tín nhiệm được đánh giá cao.</li><li>• Lòng tin là yếu tố tiên quyết để đạt đến thoả thuận.</li><li>• Đàm phán chậm và đầy đủ nghi thức.</li></ul>	<b>Trung Quốc</b> <b>Hàn Quốc</b> <b>Nhật Bản</b> <b>Việt Nam</b> <b>Ả rập</b> <b>Tây Ban Nha</b> <b>Italia</b> <b>Anh</b> <b>Bắc Mỹ</b> <b>Scandinavi</b> <b>Thụy Sĩ</b> <b>Đức</b> 
<b>Low Context</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ưu tiên việc kinh doanh.</li><li>• Tài chuyên môn và cách trình bày được đánh giá cao.</li><li>• Hợp đồng chi tiết, hợp pháp là yếu tố tiên quyết để đạt đến thoả thuận.</li><li>• Quá trình đàm phán có hiệu suất cao nhất có thể.</li></ul>	

• **Tính cá nhân/ tính tập thể**

Tính cá nhân và tính tập thể có nghĩa là văn hóa đo đánh giá một cá thể theo cá nhân người đó hay theo việc

anh ta thuộc nhóm người nào (VD: thành phần gia đình, nghề nghiệp...). Trong các xã hội theo chủ nghĩa cá nhân, mối quan hệ giữa con người tương đối lỏng lẻo, mỗi người có xu hướng chỉ quan tâm đến lợi ích của bản thân mình. Những xã hội này ưa thích tính cá nhân hơn sự đoàn kết tập thể. Cạnh tranh là tiêu chuẩn và ai cạnh tranh tốt nhất sẽ giành được phần thưởng. Australia, Canada, vương quốc Anh và Hoa Kỳ là những đất nước theo chủ nghĩa cá nhân. Ngược lại, trong các xã hội theo chủ nghĩa tập thể, mối quan hệ giữa các cá nhân đóng vai trò quan trọng hơn trong ý muốn cá nhân. Hoạt động kinh doanh được tiến hành dựa trên cơ sở làm việc nhóm trong đó ý kiến tập thể luôn được coi trọng. Tập thể là quan trọng hơn tất cả, vì cơ bản, cuộc sống là một môi quan hệ hợp tác. Sự đoàn kết và đồng tình giúp giữ vững mối quan hệ hoà hợp trong tập thể. Trung Quốc, Panama và Hàn Quốc là những ví dụ tiêu biểu cho một xã hội theo chủ nghĩa tập thể.

- ***Khoảng cách quyền lực (Power distance)***

Khoảng cách quyền lực là từ để miêu tả cách một xã hội ứng xử với sự bất bình đẳng về quyền lực giữa con người trong xã hội. Một xã hội có sự chênh lệch về quyền lực lớn có nghĩa là mức độ bất bình đẳng tương đối cao và luôn tăng lên theo thời gian. Tại các quốc gia này, có khoảng cách rất lớn giữa những người có quyền lực và những người thấp cổ bé họng. Guatemala, Malaysia, Philippin và một vài nước Trung Đông là các quốc gia điển hình về khoảng cách quyền lực lớn. Ngược lại, trong các xã hội với khoảng cách quyền lực thấp, sự chênh lệch giữa kẻ mạnh và kẻ yếu rất nhỏ. Ví dụ, ở các nước

Scandinavia như Đan Mạch và Thụy Điển, các chính phủ xây dựng hệ thống thuế và phúc lợi xã hội nhằm đảm bảo đất nước của họ giữ được sự bình đẳng tương đối trong thu nhập và quyền lực. Hoa Kỳ là đất nước có khoảng cách về quyền lực tương đối thấp.

Sự phân cấp xã hội (social stratification) là yếu tố có ảnh hưởng đến khoảng cách quyền lực. Ở Nhật, hầu hết tất cả mọi người thuộc tầng lớp trung lưu, trong khi đó ở Ấn Độ, đẳng cấp trên nắm hầu hết quyền kiểm soát đối với việc ra quyết định và sức mua. Trong các công ty, mức độ phân tầng quản lý và chuyên quyền trong lãnh đạo sẽ quyết định khoảng cách quyền lực. Trong các doanh nghiệp, sự chênh lệch lớn về quyền lực cùng cách quản lý chuyên quyền làm cho quyền lực tập trung vào các nhà lãnh đạo cấp cao và nhân viên không có quyền tự quyết. Còn trong các công ty có chênh lệch về quyền lực thấp, những nhà quản lý và nhân viên của họ thường bình đẳng hơn, hợp tác với nhau nhiều hơn để đạt được mục tiêu của công ty.

• ***Mức độ e ngại rủi ro (Uncertainty Avoidance)***

E ngại rủi ro thể hiện chừng mực mà con người có thể chấp nhận rủi ro và sự không chắc chắn trong cuộc sống của họ. Trong xã hội có mức độ e ngại rủi ro cao, con người thường thiết lập nên các tổ chức để tối thiểu hoá rủi ro và đảm bảo an toàn tài chính. Các công ty tập trung tạo ra việc làm ổn định và thiết lập các quy định để điều chỉnh các hoạt động của nhân viên cũng như tối thiểu

hoá sự không minh bạch. Các nhà lãnh đạo thường phải mất nhiều thời gian để ra quyết định vì phải xem xét hết mọi khả năng xảy ra rủi ro. Bỉ, Pháp và Nhật Bản là những nước có mức độ e ngại rủi ro tương đối cao. Những xã hội có mức độ e ngại rủi ro thấp thường giúp các thành viên làm quen và chấp nhận sự không chắc chắn. Các nhà quản lý rất nhanh nhạy và tương đối thoải mái khi chấp nhận rủi ro nên họ ra quyết định khá nhanh. Con người chấp nhận cuộc sống mỗi ngày xảy đến và làm việc bình thường vì họ không lo lắng về tương lai. Họ có xu hướng dung hoà được các hành động và quan điểm khác biệt so với bản thân họ vì họ không cảm thấy sợ sệt. Ấn Độ, Ireland, Jamaica và Hoa Kỳ là những ví dụ tiêu biểu nhất cho các quốc gia có mức độ e ngại rủi ro thấp.

- ***Nam tính/nữ tính(Masculinity/Femininity)***

Nam tính/ Nữ tính là khái niệm chỉ một định hướng của xã hội dựa trên giá trị của nam tính và nữ tính. Các nền văn hoá nam tính có xu hướng coi trọng cạnh tranh, sự quyết đoán, tham vọng, và sự tích lũy của cải. Xã hội được tạo nên bởi những người đàn ông và phụ nữ quyết đoán, chú trọng đến sự nghiệp, kiếm tiền và hầu như không quan tâm đến những thứ khác. Có thể kể đến các ví dụ điển hình là Australia, Nhật Bản. Hoa Kỳ cũng là một đất nước có nam tính tương đối cao. Các nền văn hoá nói tiếng Tây Ban Nha cũng khá nam tính và thể hiện sự say mê lao động, sự táo bạo và cạnh tranh. Trong kinh doanh, tính chất nam tính thể hiện ở sự thích hành động, tự tin, năng động. Ngược lại, trong các nền văn hoá nữ tính, như ở các nước Scandinavia, cả Nam giới và Nữ giới đều chú

trọng vào việc duy trì vai trò, sự phụ thuộc lẫn nhau và quan tâm đến những người kém may mắn hơn. Hệ thống phúc lợi phát triển cao và nhà nước thường có chế độ trợ cấp cho giáo dục.

- ***Khía cạnh thứ năm: Định hướng ngắn hạn và dài hạn (Long term versus Short term Orientation).***

Bốn khía cạnh định hướng văn hoá mà Hofstede đề xuất phía trên đã và đang được chấp nhận rộng rãi. Chúng là một công cụ giúp chúng ta hiểu được sự khác biệt về văn hoá và là một cơ sở để phân loại văn hóa quốc gia. Rất nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng đã tìm ra những mối quan hệ giữa bốn định hướng văn hoá và địa lí, cho thấy rằng các nước có thể giống nhau (có sự tương đồng văn hoá) hoặc không giống nhau (có khoảng cách văn hoá) về một trong bốn định hướng đó.

Tuy vậy, nghiên cứu của Hofstede vẫn có một số hạn chế. Thứ nhất, như đã lưu ý, công trình nghiên cứu này dựa trên các dữ liệu thu thập được trong khoảng thời gian từ năm 1968 đến năm 1972. Từ đó đến nay nhiều thứ đã thay đổi, bao gồm tiến trình toàn cầu hoá liên tiếp, sự phát triển của các phương tiện truyền thông xuyên quốc gia, tiến bộ công nghệ và vai trò của phụ nữ trong lực lượng lao động. Công trình này đã không thể lý giải được sự hội tụ các giá trị văn hóa đã xuất hiện trong suốt vài thập kỉ qua. Thứ hai, những phát hiện của Hofstede đều dựa trên ý kiến của những nhân viên của một công ty đơn lẻ - công ty IBM – trong một ngành công nghiệp đơn lẻ, do đó rất khó để khái quát hoá vấn đề. Thứ ba, ông đã sử

dụng bảng câu hỏi để thu thập dữ liệu, phương pháp này không hiệu quả khi điều tra một số vấn đề sâu xa xung quanh phương diện văn hoá. Cuối cùng, Hofstede vẫn không nắm bắt được tất cả các khía cạnh tiềm ẩn của văn hoá.

Để phản ứng lại với phê phán cuối cùng này, Hofstede cuối cùng đã bổ sung khía cạnh thứ năm vào nghiên cứu của mình: định hướng dài hạn hoặc ngắn hạn. Khía cạnh này thể hiện mức độ ở đó con người và các tổ chức trì hoãn sự thoả mãn để đạt được thành công trong dài hạn. Điều đó có nghĩa là các doanh nghiệp và con người trong các nền văn hoá định hướng dài hạn có xu hướng nhìn về lâu dài khi lập kế hoạch và cuộc sống. Họ chú trọng đến khoảng thời gian trong nhiều năm và nhiều thập kỉ. Khía cạnh dài hạn được thể hiện rõ nhất trong các giá trị đạo đức của người châu Á – các định hướng văn hoá truyền thống của một số nước châu Á, bao gồm Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore. Một phần, những giá trị này dựa trên các học thuyết của triết gia nổi tiếng của Trung Quốc là Khổng Tử. Ông sống vào khoảng năm 500 trước công nguyên. Ngoài định hướng dài hạn, Khổng Tử cũng tán thành các giá trị văn hoá khác mà cho đến bây giờ các giá trị đó vẫn là nền tảng cho nhiều nền văn hoá của châu Á. Những giá trị đó bao gồm tính kỷ luật, sự trung thành, sự siêng năng, quan tâm đến giáo dục, sự tôn trọng gia đình, chú trọng đoàn kết cộng đồng và kiểm soát ham muốn cá nhân. Các học giả thường công nhận các giá trị này là điều làm nên sự kì diệu của Á Đông, làm nên tốc độ tăng trưởng kinh tế đáng kể và quá trình hiện đại hoá



của các nước Đông Á trong suốt vài thập kỉ qua. Ngược lại, Hoa Kỳ và hầu hết các nước phương Tây đều chú trọng đến định hướng ngắn hạn. Chúng ta chỉ nên coi công trình nghiên cứu của Hofstede như là một chỉ dẫn khái quát, nó hữu ích trong việc giúp chúng ta có được sự hiểu biết sâu hơn trong hợp tác, giao lưu xuyên quốc gia với các đối tác kinh doanh, khách hàng nước ngoài

### **3.5. NHỮNG THÀNH PHẦN QUAN TRỌNG CỦA VĂN HÓA**

Nhìn chung, văn hoá có tám yếu tố cấu thành cơ bản là:

- Ngôn ngữ, bao gồm ngôn ngữ có lời và ngôn ngữ không lời.

- Tôn giáo

- Các giá trị và thái độ

- Phong tục tập quán và thói quen

- Đời sống vật chất

- Nghệ thuật

- Giáo dục

#### **- Cấu trúc xã hội**

Dựa trên tám yếu tố cấu thành của văn hoá, ta có thể thấy văn hoá bao gồm cả những yếu tố vật chất (như hàng hoá, công cụ lao động) và các yếu tố phi vật chất (như tôn giáo, các giá trị...). Ở những mức độ khác nhau, các yếu tố này đều có ảnh hưởng rất lớn đến mọi lĩnh vực trong đời sống xã hội của con người, cũng như hoạt động

kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này sẽ được phân tích rõ trong mục 1.2 (trang 36).

**- *Ngôn ngữ:***

Ngôn ngữ là một yếu tố hết sức quan trọng của văn hoá. Ngôn ngữ được coi là tấm gương để phản ánh văn hoá. Chính nhờ ngôn ngữ mà con người mới có thể xây dựng và duy trì văn hoá của mình. Sở dĩ như vậy là vì văn hoá được duy trì nhờ truyền thống, mà cơ chế truyền thống hoạt động được là nhờ có ngôn ngữ làm công cụ lưu trữ và truyền đạt thông tin. Theo L.White, tế bào là cơ sở của mọi quá trình sống, còn ngôn ngữ là cội nguồn của toàn bộ hành vi và văn minh của loài người.

Ngôn ngữ còn giúp chúng ta tạo dựng một nhận thức về thế giới. Ngôn ngữ của một quốc gia có thể hướng sự chú ý của các thành viên vào một số đặc trưng nhất định của thế giới. Một minh hoạ rõ ràng cho hiện tượng này là hầu hết các ngôn ngữ châu Âu chỉ có một từ về tuyết, nhưng ngôn ngữ của người Eskimo lại không có một thuật ngữ chung về tuyết. Thay vào đó, họ có tới 24 từ mô tả các trạng thái khác nhau của tuyết (chẳng hạn như tuyết bột, tuyết roi, tuyết ướt...), bởi vì việc phân biệt các dạng tuyết rất quan trọng với đời sống của người Eskimo. Hay trong tiếng Anh chỉ có 1 từ sun để chỉ nắng, nhưng trong từ điển Lạc Việt có tới 18 từ chỉ các sắc thái nắng khác nhau như nắng quái, nắng sớm, nắng xiên khoai..., vì việc miêu tả chính xác các mức độ nắng khác nhau rất quan trọng cho nông nghiệp ở Việt Nam.

Vì ngôn ngữ hình thành nên cách con người nhận thức về thế giới nên nó cũng có tác dụng định hình đặc điểm văn hoá. Ở những nước có nhiều ngôn ngữ người ta cũng thấy có nhiều nền văn hoá. Ví dụ, ở Canada có hai nền văn hoá: nền văn hoá tiếng Anh và nền văn hoá tiếng Pháp. Sự căng thẳng giữa hai nền văn hoá có phần tăng lên và bộ phận dân nói tiếng Pháp đã từng đòi tách ra khỏi Canada - quốc gia do người nói tiếng Anh hiện chiếm đa số. Người ta có thể thấy hiện tượng tương tự ở nhiều nước khác nhau trên thế giới như ở Bỉ, ở Tây Ban Nha... Tuy nhiên, không phải lúc nào sự khác biệt về ngôn ngữ cũng dẫn đến sự khác biệt về văn hoá (ví dụ có đến bốn ngôn ngữ được sử dụng ở Thụy Sĩ), nhưng nhìn chung thì điều này có xu hướng xảy ra .

Bảng 2.7. dưới đây cho ta thấy tiếng Hoa là tiếng mẹ đẻ của một số lượng người đông nhất thế giới, tiếp theo là tiếng Anh và tiếng Ấn Độ (tiếng Hindu - ngôn ngữ được dùng ở Ấn Độ). Tuy vậy, ngôn ngữ được sử dụng rộng rãi nhất trong các giao tiếp quốc tế hiện nay lại là tiếng Anh, tiếp sau là tiếng Pháp, Tây Ban Nha và tiếng Hoa (nhiều người sử dụng tiếng Anh như ngôn ngữ thứ hai của họ).

Tuy nhiên, khi bàn về ngôn ngữ, chúng ta không thể chỉ lưu ý đến ngôn ngữ chính thức là ngôn ngữ có lời (verbal language). Bản thân ngôn ngữ đã rất đa dạng. Trong giao tiếp, thông điệp không chỉ thể hiện bằng lời nói mà còn cả bằng ngôn ngữ không lời (non – verbal language).

**Bảng 2.7. Những ngôn ngữ phổ biến nhất trên thế giới**

<i>Thứ hạng</i>	<i>Ngôn ngữ</i>	<i>Lượng người sử dụng như tiếng mẹ đẻ(ước tính - triệu người)</i>	<i>Quốc gia có số người sử dụng như tiếng mẹ đẻ</i>
1	Tiếng Quan thoại	874	Trung Quốc, Singapore
2	Tiếng Hindu	365	Ấn Độ
3	Tiếng Anh	341	Mỹ, Vương Quốc Anh
4	Tiếng Tây Ban Nha	322	Argentina, Mexico, Tây Ban Nha
5	Tiếng Bengali	207	Bangladesh, Ấn Độ
6	Tiếng A-rập	198	Algieria, Ai Cập, Ả-rập Xêút
7	Tiếng Bồ Đào Nha	176	Brazil, Bồ Đào Nha
8	Tiếng Nga	167	Liên Bang Nga, Ukraina
9	Tiếng Nhật	125	Nhật Bản
10	Tiếng Đức	100	Đức, Áo
11	Tiếng Hàn	78	Bán đảo Triều Tiên
12	Tiếng Pháp	77	Pháp, Bỉ
13	Tiếng Thổ Nhĩ Kỳ	75	Thổ Nhĩ Kỳ, Trung Á, Đông Âu

Thông điệp được chuyển giao bằng nội dung của từ ngữ, bằng cách diễn tả các thông tin đó (ví dụ như âm điệu giọng nói) và bằng cả các phương tiện không lời như cử chỉ, tư thế, ánh mắt... Tất cả chúng ta đều giao tiếp với nhau bằng nhiều biểu hiện của ngôn ngữ không lời. Ví dụ: một cái ngược mắt là dấu hiệu nhận biết, nụ cười là dấu hiệu vui vẻ ở nhiều nền văn hoá. Tuy nhiên, một số dấu hiệu của ngôn ngữ cử chỉ lại bị giới hạn về mặt văn hoá.. Ví dụ: dùng ngón tay trỏ và ngón tay cái tạo thành một vòng tròn là biểu hiện thân thiện ở Hoa Kỳ nhưng lại là một lời mời mọc khiếm nhã ở Hy Lạp và Thổ Nhĩ Kỳ. Tương tự như vậy, trong khi phần lớn người Hoa Kỳ và Châu Âu khi giơ ngón cái lên hàm ý "mọi thứ đều ổn", thì ở Hy Lạp, dấu hiệu đó là mang ý khiêu dâm.

Một khía cạnh nữa của ngôn ngữ là khoảng cách - khoảng cách thích hợp giữa bạn và người mà bạn đang nói chuyện. Ở Hoa Kỳ, thông thường khoảng cách giữa mọi người trong các cuộc bàn bạc làm ăn là từ 5 - 8 feet (tương đương với 1,5 - 2,4m), ở Châu Mỹ La tinh là từ 1 - 3 feet (khoảng 0,3 - 1m). Hậu quả của việc này là người Bắc Hoa Kỳ sẽ vô tình cảm thấy là người Hoa Kỳ La tinh đang xâm phạm không gian của mình và có thể sẽ quay lưng lại với họ. Ngược lại, người Hoa Kỳ La tinh có thể cho rằng sự lùi ra xa là thái độ cách biệt. Điều đó có thể dẫn đến kết quả đáng tiếc là không thiết lập được mối quan hệ giữa hai nhà kinh doanh ở hai nền văn hoá khác nhau đó.

### **- Tôn giáo:**

Tôn giáo có thể được định nghĩa như một hệ thống các tín ngưỡng và nghi thức liên quan đến lĩnh vực thần

thánh. Mỗi liên hệ giữa tôn giáo và đời sống xã hội rất tinh tế và sâu sắc. Trên thế giới hiện nay tồn tại hàng nghìn tôn giáo khác nhau, nhưng có năm tôn giáo lớn nhất, đó là Đạo Thiên Chúa, Đạo Hồi, Đạo Hindu, Đạo Phật và Đạo Không. Tôn giáo có ảnh hưởng rất lớn đến mọi lĩnh vực trong đời sống con người, kể cả kinh doanh. Các lễ nghi đạo giáo có thể cấm sử dụng một số hàng hoá hay dịch vụ nào đó (như thịt lợn ở các nước Hồi giáo).

Tôn giáo ảnh hưởng lớn đến vai trò của nam giới và nữ giới, cũng như các tập quán và đạo đức xã hội, chẳng hạn như các nghi lễ đám cưới, đám ma... Hầu hết các tôn giáo đều hạn chế vai trò của nữ giới trong xã hội, đặc biệt là đạo Hồi. Tại các nước theo đạo Hồi, vai trò của người phụ nữ bị giới hạn trong gia đình, mà ngay cả trong các quan hệ gia đình cũng vẫn có sự phân biệt đối xử. Ngoài ra, đàn ông là tín đồ đạo Hồi có thể lấy tới bốn vợ, nhưng phụ nữ chỉ được lấy một chồng.

Tôn giáo còn ảnh hưởng tới lối sống. Nó tạo ra các mối quan hệ quyền lực, trách nhiệm và bổn phận của mỗi cá nhân, kể cả trẻ em và người lớn. Giáo hội Thiên chúa giáo đến tận bây giờ vẫn tiếp tục cấm sử dụng các biện pháp tránh thai. Đạo Phật cấm sát sinh, nên các tín đồ trung thành thường mua cá để phóng sinh vào các ngày rằm và mùng một. Có thể nói, tôn giáo có mặt trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội.

### **- Các giá trị và thái độ:**

Giá trị (value) là những niềm tin và chuẩn mực chung cho một tập thể người được các thành viên chấp

nhận, còn thái độ (attitude) là sự đánh giá những giải pháp khác nhau dựa trên những giá trị này. Nền văn hoá Nhật đã dựng lên một bức tường vô hình, thường là không thể vượt qua để chống lại các gaijin (tức là người nước ngoài). Ví dụ: rất nhiều quan chức tuổi trung niên của Chính phủ và các công ty cho rằng dùng hàng nước ngoài là không yêu nước. Tương tự như vậy, những công ty nước ngoài thường gặp khó khăn trong việc thuê những nhân viên có trình độ đại học hay các nhân viên lâu năm do ý thức chống đối ông chủ nước ngoài của những người này.

### ***- Phong tục tập quán và chuẩn mực đạo đức:***

Phong tục tập quán và chuẩn mực đạo đức là những luật lệ xã hội để kiểm soát hành động của người này với người kia. Phong tục tập quán (folkways) là những quy ước thông thường của cuộc sống hàng ngày. Nói chung, phong tục tập quán là những hành động ít mang tính đạo đức. Phong tục tập quán chỉ là những quy ước xã hội có liên quan đến các vấn đề như: nên ăn mặc như thế nào trong từng hoàn cảnh cụ thể, như thế nào thì được coi là cách cư xử đúng đắn, cách sử dụng các đồ dùng ăn uống (dao, đĩa, thìa...) trong bữa ăn, cách xử sự với những người xung quanh...

Trong khi phong tục tập quán quy định các cách cư xử được coi là phù hợp thì vi phạm phong tục tập quán không phải là vấn đề nghiêm trọng. Người vi phạm phong tục tập quán chỉ bị coi là lập dị hoặc không biết cách cư xử, chứ ít khi bị coi là hư hỏng hay xấu xa. Ở nhiều nước,

người nước ngoài có thể được tha thứ cho việc vi phạm phong tục tập quán lần đầu tiên.

Một ví dụ điển hình về tập quán là vấn đề thời gian ở các nước khác nhau. Ở Hoa Kỳ, mọi người rất coi trọng thời gian. Người Hoa Kỳ thường đến sớm vài phút trong các cuộc gặp gỡ kinh doanh. Khi họ mời ai ăn tối, đến đúng giờ hoặc chỉ trễ vài phút được coi là lịch sự. Nhưng ở các nước khác, quan niệm về thời gian có thể khác biệt hoàn toàn. Đến muộn một chút trong các buổi hẹn gặp vì công việc không nhất thiết bị coi là bất lịch sự. Khi được mời ăn tối, đến đúng giờ có thể bị coi là xử sự kém. Ví dụ, ở Anh, khi một người mời bạn đến ăn tối lúc 7h00 có nghĩa là bạn đến vào khoảng từ 7 - 8h00 tối. Nếu bạn đến lúc 7h00, bạn sẽ làm chủ nhà lúng túng vì chưa chuẩn bị xong. Tương tự như vậy, khi người Argentina nói "Mời anh đến dùng bữa lúc 8h00" có nghĩa là "Không nên đến lúc 8h00 tối, lúc đó là quá sớm".

Tục lệ, tập tục (mores) là những quy tắc được coi là trọng tâm trong việc thực hiện các chức năng xã hội và của đời sống xã hội. Những tập tục này có ý nghĩa lớn hơn nhiều so với tập quán. Do đó, việc làm trái tập tục có thể gây nên hậu quả nghiêm trọng. Tập tục bao gồm các yếu tố như sự lên án các hành động trộm cắp, ngoại tình, loạn luân và giết người. Ở nhiều xã hội, một số tập tục đã được cụ thể hoá trong luật pháp. Hầu hết các xã hội phát triển đều có luật chống trộm cắp, loạn luân và giết người. Mặc dù vậy, có rất nhiều sự khác biệt giữa các nền văn hoá trong việc xây dựng các tập tục. Ví dụ, ở Hoa Kỳ việc uống rượu được coi là bình thường, trong khi đó ở Arab



Saudi, việc uống rượu bị coi là vi phạm tục lệ nghiêm trọng và có thể bị bỏ tù.

### **- *Đời sống vật chất:***

Trong thời đại ngày nay, nền văn hoá vật chất được khởi đầu từ Hoa Kỳ và có xu hướng lan rộng khắp các nước trên thế giới. Một nền văn hoá vật chất thường được coi là kết quả của công nghệ và được liên hệ trực tiếp tới việc xã hội đó tổ chức hoạt động kinh tế của mình như thế nào. Văn hoá vật chất thể hiện qua đời sống vật chất của quốc gia đó. Chính vì vậy, nó cũng có ảnh hưởng to lớn đến trình độ dân trí, lối sống của các thành viên trong nền văn hoá đó.

### **- *Mỹ học (Asthetic)***

Mỹ học bao gồm những ngành nghệ thuật hội họa, điêu khắc, kịch, âm nhạc, dân ca, kiến trúc... Hoa Kỳ học chủ yếu nhằm chuyển tải khái niệm về cái đẹp trong một nền văn hoá. Mỗi một nền văn hoá có thể định ra một khái niệm hoàn toàn khác về cái đẹp. Quan niệm về vẻ đẹp của phụ nữ trên thế giới là một ví dụ điển hình. Mặc dù cả ở Châu Âu, Châu Á và Châu Mỹ, mẫu người thon thả đang là mốt, nhưng những chi tiết khác thì lại hoàn toàn không giống nhau. Ở châu Âu và châu Mỹ, người ta ưa chuộng những phụ nữ có dáng mạnh khoẻ, dẻo dai, gò má cao, miệng rộng, mắt xếch, da rám nắng và có thể tỏ ra khêu gợi, trong khi người Châu Á lại thích phụ nữ mảnh mai, dịu dàng với khuôn mặt trái xoan đều đặn, nước da trắng. Gò má cao và miệng rộng bị coi là nhược điểm ở Châu Á. Sự khác biệt còn lớn hơn nữa nếu chúng ta xem xét về đẹp

phụ nữ qua các bức tranh cổ. Theo quan niệm hiện đại, thật khó có thể cho rằng Mona Lisa là một người đẹp. Còn các người mẫu nổi tiếng hiện nay như Claudia Schiffer và Naomi Campbell với chiều cao 1,8m và trọng lượng 50kg, nếu rơi vào thời của danh họa Rubens chắc sẽ thất bại thảm hại bên cạnh những người đẹp tóc vàng mũm mĩm mà thân hình tròn trĩnh của họ được coi là ưu điểm lớn nhất thời bấy giờ.

Chính quan niệm về cái đẹp, về sự đúng đắn hình thành nên ngôn ngữ giao tiếp tượng trưng (symbolic language of communication). Trong nhiều trường hợp, ngôn ngữ này còn quan trọng hơn lời nói. Vì vậy, khi tiếp xúc với thành viên của một nền văn hoá khác, chúng ta cần ý thức được sự khác biệt đó giữa các nền văn hoá và có cách cư xử cho phù hợp, nhằm tránh được những hiểu lầm đáng tiếc.

### **- Giáo dục:**

Một nền giáo dục, dù chính quy hay không, cũng đóng vai trò quan trọng trong việc vượt qua và chia sẻ những trở ngại về văn hoá. Giáo dục chính quy là nền giáo dục mà học viên, nhất là lớp trẻ, được tiếp nhận tại nhà trường, còn giáo dục không chính quy là những gì họ tiếp thu được ở gia đình và xã hội. Nền giáo dục chính quy đóng vai trò chủ chốt trong xã hội, thông qua đó các cá nhân có thể học được rất nhiều kỹ năng cần thiết trong xã hội hiện đại về ngôn ngữ, nhận thức hay toán học. Cùng với giáo dục gia đình, giáo dục chính quy có vai trò bổ sung vào việc giáo dục giới trẻ những giá trị và chuẩn mực xã hội. Nhà trường cũng giáo dục cho học sinh những

nghĩa vụ cơ bản của công dân và những chuẩn mực xã hội như tôn trọng người khác, tuân thủ luật pháp, trung thực, gọn gàng, ngăn nắp, đúng giờ... Việc đánh giá kết quả học tập theo điểm cũng giáo dục cho học sinh thấy giá trị thành công của mỗi cá nhân và khuyến khích tinh thần cạnh tranh ở học sinh.

Trình độ giáo dục của một cộng đồng có thể đánh giá qua tỷ lệ người biết đọc biết viết, tỷ lệ người tốt nghiệp phổ thông, trung học hay đại học... Đây chính là yếu tố quyết định sự phát triển của văn hoá vì nó sẽ giúp các thành viên trong một nền văn hoá kế thừa được những giá trị văn hoá cổ truyền và học hỏi những giá trị mới từ các nền văn hoá khác.

### **- Cấu trúc xã hội:**

Nói đến cấu trúc xã hội là nói đến cách thức tổ chức cơ bản của xã hội đó. Tuy cấu trúc xã hội bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau, nhưng trong đó nổi lên hai đặc điểm đặc biệt quan trọng giúp ta phân biệt sự khác nhau giữa các nền văn hoá. Đặc điểm đầu tiên là mức độ coi trọng tính cá nhân (và đối lập với nó là tập thể) của từng xã hội. Các xã hội phương Tây có xu hướng nhấn mạnh ưu thế của cá nhân, trong khi nhiều xã hội khác lại coi trọng tập thể hơn. Đặc điểm thứ hai là khoảng cách phân cấp của xã hội. Một số xã hội có khoảng cách phân cấp cao và mức độ linh hoạt chuyển đổi giữa các giai cấp thấp (ví dụ như Ấn Độ và trong chừng mực thấp hơn là Anh quốc). Trong khi đó, ở một số xã hội khác khoảng cách phân cấp ít hơn, nhưng lại linh hoạt hơn trong việc chuyển đổi giai cấp (ví dụ như Hoa Kỳ).

### **- Vai trò của cá nhân và tập thể trong xã hội:**

Trong một số xã hội, đặc trưng cá nhân và những thành tích của cá nhân được coi là quan trọng hơn là tư cách thành viên tập thể, trong khi một số xã hội khác thì ngược lại. Chủ nghĩa cá nhân ảnh hưởng nhiều đến triết lý chính trị. Chủ nghĩa Tư bản được xây dựng trên cơ sở tôn trọng chủ nghĩa cá nhân, trong khi Chủ nghĩa Xã hội lại được xây dựng dựa trên lý thuyết về chủ nghĩa tập thể. Tuy nhiên, chủ nghĩa cá nhân còn lớn hơn khái niệm chính trị trừu tượng. Ở nhiều nước phương Tây, cá nhân được coi là đơn vị cơ bản của xã hội. Điều này không chỉ được phản ánh trong các tổ chức chính trị, kinh tế mà còn ở cách mọi người nhận thức về mình và quan hệ với nhau trong các tập thể của mình. Chẳng hạn, hệ thống giá trị của nhiều nước phương Tây đánh giá cao thành quả cá nhân. Vị trí xã hội của một cá nhân không chỉ đánh giá qua việc họ làm gì, mà còn bằng việc họ đã làm việc mình chọn như thế nào.

Việc coi trọng thành tựu cá nhân của các nước phương Tây có cả mặt tốt và mặt không tốt của nó. Một mặt, nó khuyến khích tinh thần sáng tạo của mỗi cá nhân và làm xã hội trở nên năng động hơn. Nước Hoa Kỳ là một ví dụ điển hình về vấn đề này. Sản phẩm mới và những phương thức làm ăn mới liên tục được các doanh nhân sáng tạo ra trên đất Hoa Kỳ. Có thể kể đến máy tính cá nhân, máy photocopy, phần mềm máy vi tính, công nghệ sinh học, siêu thị, và các cửa hàng bán lẻ có giảm giá... Người ta cho rằng tính năng động của nền kinh tế Hoa Kỳ có được là nhờ triết lý của chủ nghĩa cá nhân.

Mặt khác, triết lý của chủ nghĩa cá nhân cũng làm suy yếu mối liên hệ giữa các cá nhân, có thể gây ảnh hưởng xấu đến ý thức trách nhiệm của từng cá nhân với tập thể nói riêng và xã hội nói chung. Trong phạm vi một công ty, chủ nghĩa cá nhân làm suy giảm tinh thần hợp tác giữa các thành viên. Trên phạm vi toàn xã hội, sự thiếu hụt ý thức trách nhiệm của từng cá nhân với tập thể có nguy cơ làm tăng số vụ phạm pháp, tạo điều kiện cho các tệ nạn xã hội phát triển. Xã hội Hoa Kỳ cũng có thể coi là một ví dụ điển hình về vấn đề này. Mặc dù đạt được nhiều thành tích to lớn về kinh tế, nhưng Hoa Kỳ cũng là quốc gia có tỷ lệ số người phạm pháp cao nhất thế giới và phải đối mặt với nhiều tệ nạn xã hội nghiêm trọng.

Đôi lập với sự nhấn mạnh vào chủ nghĩa cá nhân của phương Tây, ở nhiều xã hội khác, tập thể là đơn vị cơ bản của cấu trúc xã hội. Ví dụ ở Nhật Bản, địa vị xã hội của một cá nhân được xác định bằng vị thế của tập thể mà người ấy là thành viên cũng như bằng hoạt động của cá nhân. Trong xã hội Nhật Bản truyền thống, tập thể là gia đình, làng xã. Ngày nay, tập thể dần dần đồng nghĩa với tập thể làm việc hay công ty.

Người ta cho rằng việc được hoà nhập với tập thể của mình sẽ tạo điều kiện cho sự tương trợ lẫn nhau và các hoạt động tập thể. Nếu giá trị của một cá nhân được gắn với những thành quả của tập thể thì điều này sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ để các thành viên trong tập thể làm việc với nhau vì lợi ích chung. Trong phạm vi một công ty, tư tưởng này góp phần làm tăng cường tinh thần hợp tác giữa các thành viên. Còn trên phạm vi toàn xã hội tư

tưởng này góp phần nâng cao ý thức trách nhiệm của từng cá nhân với xã hội. Nhờ vậy, số vụ phạm pháp sẽ giảm bớt và đời sống xã hội được ổn định hơn.

Tuy vậy, ưu thế này của tập thể cũng không phải luôn là điều có lợi. Xã hội Hoa Kỳ được coi là một xã hội có tính năng động và tinh thần kinh doanh cao nhờ tận dụng được ưu thế của chủ nghĩa cá nhân. Trong khi đó, một số nhà nghiên cứu cho rằng, xã hội Nhật Bản có thể bị coi là thiếu tính năng động và tinh thần kinh doanh. Cho dù thật khó nói điều gì có thể xảy ra về mặt dài hạn, nhưng có thể Hoa Kỳ sẽ tiếp tục tạo ra được nhiều ngành công nghiệp mới hơn Nhật Bản. Nói một cách khác, vì những lý do văn hoá, nước Hoa Kỳ sẽ tiếp tục thành công hơn Nhật và đi đầu trong việc tạo ra những sản phẩm và phương thức kinh doanh mới.

### ***- Phân cấp trong xã hội***

Tất cả xã hội đều được phân cấp theo một trật tự nhất định. Sự phân cấp này được xác định dựa trên các tiêu chí như nền tảng gia đình, nghề nghiệp và thu nhập. Mỗi cá nhân đều được sinh ra trong một phân cấp nhất định nào đó. Cá nhân đó sẽ thuộc về phân cấp mà cha mẹ mình là thành viên. Những cá nhân thuộc về phân cấp cao trong xã hội có nhiều cơ hội có một cuộc sống tốt hơn là những cá nhân thuộc về phân cấp thấp. Những người thuộc tầng lớp cao được giáo dục tốt hơn, có sức khoẻ tốt hơn, điều kiện sống tốt hơn và cơ hội việc làm cũng tốt hơn. Mặc dù tất cả các xã hội đều được phân chia thành các giai cấp nhưng giữa các xã hội vẫn có sự khác nhau theo hai cách có liên quan đến vấn đề của chúng ta đang

thảo luận: Thứ nhất, các xã hội khác nhau về tính linh hoạt chuyển đổi giữa các tầng lớp, và thứ hai, các xã hội khác nhau về ý nghĩa của các tầng lớp xã hội trong môi trường kinh doanh.

### ***- Tính linh hoạt chuyển đổi về mặt xã hội***

Thuật ngữ tính linh hoạt chuyển đổi về mặt xã hội đề cập đến mức độ các cá nhân có thể tách khỏi tầng lớp mình sinh ra. Tính linh hoạt này thay đổi đối với mỗi xã hội khác nhau. Hệ thống giai cấp cứng nhắc nhất là hệ thống đẳng cấp. Một hệ thống đẳng cấp là một hệ thống các tầng lớp khép kín, trong đó địa vị xã hội được xác định bằng gia đình nơi cá nhân sinh ra và sự chuyển đổi vị trí xã hội thường là điều không thể làm được trong cuộc đời của cá nhân ấy (có nghĩa là tính linh hoạt về mặt xã hội rất hạn chế). Mặc dù số lượng các xã hội phân chia theo đẳng cấp đã giảm đi nhanh chóng trong thế kỷ XX, song hình thức này vẫn còn tồn tại ở một quốc gia, đó là Ấn Độ. Xã hội Ấn Độ có bốn đẳng cấp chính và vài nghìn đẳng cấp nhỏ. Mặc dù chế độ đẳng cấp bị chính thức bãi bỏ năm 1949, hai năm sau khi nước này dành được độc lập, hệ thống đẳng cấp vẫn là một thế lực có sức mạnh ở các vùng nông thôn Ấn Độ, nơi cơ hội việc làm và cơ hội hôn nhân vẫn phụ thuộc phần lớn vào đẳng cấp.

Hệ thống giai cấp là một hình thức phân cấp xã hội ít khắc nghiệt hơn và trong đó sự chuyển đổi về mặt xã hội có thể diễn ra. Một hệ thống giai cấp là sự phân cấp mở trong đó địa vị xã hội mà cá nhân có được khi sinh ra có thể được thay đổi qua những thành tựu và / hoặc sự may mắn của cá nhân ấy. Một cá nhân sinh ra trong giai cấp

dưới cùng của xã hội có thể đi lên giai cấp thượng lưu trong khi một cá nhân sinh ra trong một tầng lớp cao trong xã hội có thể bị tụt xuống giai cấp dưới cùng.

Ngay cả khi nhiều xã hội cùng có sự phân chia giai cấp thì tính chuyển đổi về mặt xã hội trong những xã hội như thế cũng khác nhau. Nước Anh là một xã hội có giai cấp nơi có tính chuyển đổi về mặt xã hội tương đối thấp. Xã hội Anh được phân thành ba giai cấp cơ bản: giai cấp thượng lưu gồm những cá nhân có gia đình danh tiếng, giàu có, có thể lực trong nhiều thế hệ; giai cấp trung lưu mà các thành viên là trí thức, doanh nhân... và giai cấp lao động gồm các thành viên là những người kiếm sống bằng công việc chân tay.

Những người sinh ra ở các tầng lớp thấp ở Anh rất khó có cơ hội vươn lên những tầng lớp cao hơn. Thành kiến xã hội và những quy định nghiêm ngặt về giọng nói, cách cư xử ngăn cản họ làm việc ấy. Ở Hoa Kỳ, tính linh hoạt trong chuyển đổi giai cấp lớn hơn nhiều. Hệ thống giai cấp ở Hoa Kỳ không cứng đơ như ở Anh. ở Hoa Kỳ cũng có ba giai cấp là thượng lưu, trung lưu và giai cấp lao động. Tuy nhiên, ở Hoa Kỳ địa vị của một cá nhân được xác định chủ yếu bằng thành công của bản thân chứ không phải bằng học hành hay gốc gác của người đó. Do vậy, bằng thành công của mình, một cá nhân có thể dễ dàng di chuyển từ giai cấp lao động lên giai cấp thượng lưu. Thực tế là tại Hoa Kỳ người ta rất tôn trọng những người thành đạt có nguồn gốc thấp kém, trong khi ở Anh, những người như thế chỉ được coi là “trưởng giả học làm



sang”, chứ không bao giờ được xã hội thượng lưu thực sự chấp nhận cả.

Sự phân chia giai cấp này có ảnh hưởng rất lớn đến mọi mặt của đời sống xã hội, đến các mối quan hệ giữa người với người và cơ hội tiến thân cho mỗi cá nhân. Tại Hoa Kỳ, tính linh hoạt trong chuyển đổi xã hội và sự chú trọng vào chủ nghĩa cá nhân đã hạn chế tác động của thành phần xuất thân vào cơ hội thành đạt của cá nhân. Điều này cũng đúng ở Nhật Bản, nơi phần lớn mọi người coi mình là thuộc tầng lớp trung lưu. Tuy nhiên, tại một nước như nước Anh hay Ấn Độ, tính linh hoạt trong chuyển đổi giai cấp tương đối thấp, cơ hội thành đạt của mỗi cá nhân sẽ bị hạn chế, làm ảnh hưởng đến tính bình đẳng và sự linh hoạt của xã hội.

### **3.6.VĂN HÓA VÀ CÁC VẤN ĐỀ ĐƯƠNG ĐẠI.**

Văn hóa có tính ổn định tương đối cao. Tuy nhiên, những vấn đề hiện nay như toàn cầu hóa các thị trường, phương tiện truyền thông xuyên quốc gia, sự phát triển của khoa học công nghệ, và các luật lệ của nhà nước đã tác động tới văn hóa, và ngược lại, văn hóa cũng có những ảnh hưởng đến các vấn đề này. Văn hóa có sức mạnh to lớn cũng như sức lan tỏa sâu rộng, cho phép nó gây ảnh hưởng mạnh mẽ lên các vấn đề khẩn cấp trong thời đại ngày nay. Ở mục này, chúng ta sẽ khám phá mối liên hệ giữa văn hóa và những vấn đề then chốt.

#### **3.6.1.Văn hóa và khu vực dịch vụ**

Các dịch vụ cho thuê và bán lẻ đang phát triển trên quy mô toàn cầu. Ở những nền kinh tế phát triển nhất, các

doanh nghiệp cung cấp dịch vụ đóng góp nhiều hơn vào tỷ lệ FDI hơn các doanh nghiệp sản xuất. Dịch vụ dựa trên hợp đồng mang nhà cung cấp dịch vụ thẳng tới người sử dụng ở nước ngoài thông qua các giao dịch qua biên giới. Các nhà cung cấp dịch vụ bao gồm cả kiến trúc sư, kế toán và luật sư. Dịch vụ dựa trên tài sản là các dịch vụ mà trong đó một người đề nghị mở một cơ sở ở nước ngoài như ngân hàng, nhà hàng, và các cửa hàng bán lẻ.

Tuy nhiên, những sự khác biệt trong văn hóa gây ra nhiều vấn đề cho các doanh nghiệp dịch vụ, dẫn đến những rủi ro đáng tiếc trong quá trình giao dịch. Khoảng cách văn hóa giữa nhà cung cấp dịch vụ và khách hàng càng lớn thì dường như càng có nhiều khoảng cách về nhận thức và giao tiếp. Hãy thử tưởng tượng, ví dụ như một luật sư phương Tây muốn lập văn phòng luật tại Trung Quốc. Với vốn hiểu biết về văn hóa Trung Quốc và tiếng Trung bằng không, mọi nỗ lực của ông ta đều trở nên vô ích. Tiếp tục tưởng tượng liệu một chuỗi các nhà hàng đồ Tây có thể thành công ở Nga nếu như nó không biết gì về ẩm thực của nước Nga hay văn hóa làm việc của các công nhân Nga.

Sự khác biệt về ngôn ngữ và các đặc trưng của quốc gia tạo ra những ảnh hưởng tương tự như các rào cản thương mại. Các doanh nghiệp dịch vụ vượt ra toàn cầu thông qua đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) có thể có những nhược điểm bộ phận, bởi mỗi doanh nghiệp được định hình bởi văn hóa quốc gia và văn minh doanh nghiệp, vốn chịu ảnh hưởng từ công ty mẹ ở nước đầu tư. Ví dụ như, một ngân hàng Nhật Bản mở trụ sở tại New York hay

London vẫn mang nét khác biệt của Nhật Bản bởi năng lực nội tại của nó được gây dựng nên từ văn hóa Nhật Bản và văn minh của một doanh nghiệp Nhật Bản.

Để vượt qua thách thức, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cố gắng hiểu nên văn hóa và ngôn ngữ tại nước mà họ kinh doanh. Ví dụ như, tại một công ty toàn cầu như FedEx đã luôn tuyển dụng, tập huấn, và khuyến khích hàng trăm đại diện bán hàng nói những thứ tiếng khác nhau, đến từ những nền văn hóa khác nhau và phục vụ những thị trường khác nhau. Nếu không có những nỗ lực như vậy, các doanh nghiệp dịch vụ như FedEx có thể đã không thành công rực rỡ trên thị trường toàn cầu.

### **3.6.2. Công nghệ, Internet, và Văn hóa**

Tiến bộ công nghệ là một yếu tố quyết định căn bản của văn hóa và những thay đổi trong văn hóa. Những tiến bộ này mang đến nhiều thời gian rảnh rỗi hơn dành cho hoạt động hướng về văn hóa của con người, mang đến máy tính, truyền thông đa phương tiện, và hệ thống thông tin liên lạc thúc đẩy sự hội tụ văn hóa toàn cầu. Sự phát triển của phương tiện truyền thông xuyên quốc gia, hệ thống thông tin liên lạc công nghệ cao, hệ thống vận tải tiên tiến đã làm những nền văn hóa khác biệt về mặt địa lý xích lại nhau gần hơn bao giờ hết. “Cái chết của khoảng cách” là cụm từ để chỉ sự biến mất của biên giới địa lý đã chia cắt loài người trong hàng thế kỷ, nhờ những hiệu quả mang tính hội nhập cao của truyền thông, thông tin, công nghệ vận chuyển hiện đại. Đúng như những nền văn hóa đặt trung được hình thành trong quá khứ bởi vì các khu vực trên thế giới giao tiếp với nhau rất hạn chế thì những

nền văn hóa mang nhiều tương đồng như ngày nay được hình thành bởi các công nghệ hiện đại cho phép con người ta giao tế với nhau nhiều hơn. Có thể kể một vài ví dụ như phim Hollywood hay việc con người có thể dễ dàng đi khắp thế giới đã đồng nhất về tập tục, thời trang, và rất nhiều những yếu tố văn hóa khác. Ngày nay, những sinh viên đại học nghe nhiều loại âm nhạc giống nhau mặc cùng một kiểu trang phục trên toàn thế giới.

Công nghệ cũng mang lại nhiều phương tiện để xúc tiến, thúc đẩy văn hóa. Ví dụ như, những phong tục tập quán đặc sắc ở châu Phi, châu Á, và châu Mỹ Latinh đã được hưởng lợi rất nhiều từ sự phát triển của điện ảnh và truyền hình thế giới. Điện ảnh và truyền hình đem lại cho các nghệ nhân cơ hội thể hiện bản thân họ và một cách thức dễ dàng để tiếp cận với khán giả. Nói một cách đơn giản, giờ đây công nghệ truyền thông đã cho phép chúng ta lựa chọn nguồn thông tin cho chính mình. Ví dụ như, người ta thường ưa chuộng các thông tin bằng tiếng mẹ đẻ thể hiện những nét văn hóa tương đồng. Vì thế, những người nói tiếng Tây Ban Nha ở Hoa Kỳ tăng các lựa chọn phương tiện truyền thông đại chúng – TV, điện ảnh, Internet – bằng tiếng Tây Ban Nha, hạn chế hiệu ứng đồng nhất là kết quả của việc tiếng Anh là ngôn ngữ thông dụng. Thêm nữa, sự mở rộng của phương tiện truyền thông toàn cầu cho phép những dân tộc rải rác trên khắp thế giới có thể duy trì sự liên lạc với nhau.

Internet cũng giúp cho sự khuếch trương văn hóa. Số người sử dụng Internet tăng chóng mặt trên toàn thế giới, và nguy cơ từ những sai biệt văn hóa nổi lên từ việc

sử dụng thư điện tử trên thế giới cũng cao hơn bao giờ hết. Để hạn chế tối đa vấn đề này, những nhà quản lý toàn cầu sử dụng phần mềm có thể dịch email và các bức điện tín sang tiếng nước ngoài. Sau khi gỡ một cụm từ, phần mềm sẽ ngay lập tức chuyển đoạn thông điệp sang 1 trong hàng tá ngôn ngữ, trong đó có tiếng Hoa, tiếng Hebrew của người Do Thái, và tiếng Bồ Đào Nha.

### **3.6.3. Hiệu ứng của toàn cầu hóa lên văn hóa**

Có rất ít đồng thuận về những hiệu ứng của toàn cầu hóa lên văn hóa. Trong khi nhiều người tin rằng toàn cầu hóa là một áp lực hủy diệt, số khác thì lại nhìn nhận nó theo hướng tích cực. Những người chỉ trích buộc tội rằng toàn cầu hóa gây hại đến văn hóa địa phương và những sáng tạo nghệ thuật cùng cảm giác của họ, và phải chịu trách nhiệm khi nền văn hóa đó bị thay thế bởi một nền văn hóa thuần nhất khác, thường là kiểu Hoa Kỳ. Còn phe ủng hộ lại thuyết phục rằng, việc các phương tiện truyền thông toàn cầu đang tăng lên là một tín hiệu tích cực bởi nó cho phép những ý tưởng, niềm tin, và giá trị văn hóa được tự do lưu chuyển. Một cách ngắn gọn, toàn cầu hóa là một tác nhân chính làm xuất hiện một nền văn hóa chung toàn cầu. Nhiều sản phẩm, dịch vụ thậm chí cả kỳ nghỉ lễ cũng trở nên thông dụng trên thị trường thế giới (như kỳ nghỉ Giáng sinh chẳng hạn).

Sự đồng nhất (hay sự tầm thường) của văn hóa được thể hiện bằng xu hướng có càng nhiều người trên thế giới tiêu dùng những sản phẩm giống nhau: như hamburger và Coca – Cola, xem những bộ phim như nhau, nghe cùng một thể loại nhạc, lái cùng loại xe, và đi nghỉ ở

cùng một khách sạn. Dù cho ẩm thực có thể thể hiện sự khác biệt giữa các nền văn hóa, thì hamburgers, pizza hay phở ngày càng trở nên phổ biến trên toàn thế giới. Những phim truyền hình nhiều tập của Hàn Quốc được phát rộng rãi ở châu Á và cả châu Mỹ Latin đến nỗi cách ăn mặc, trang điểm của những diễn viên này đã trở thành phổ biến nơi đây.

Tuy nhiên, trong thực tế thì xu hướng chung phức tạp hơn những ví dụ trên đây rất nhiều. Kinh doanh quốc tế đem các thị trường xích lại gần nhau hơn, nó cũng làm tăng lựa chọn cho người tiêu dùng ở khu vực bằng cách làm phong phú thêm nền văn hóa của họ. Sự đồng nhất hoặc phức tạp của văn hóa không nhất thiết phải loại trừ hoặc thay thế lẫn nhau; chúng có thể cùng tồn tại, bổ sung cho nhau. Trao đổi xuyên quốc gia thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới. Toàn cầu hóa mang đến nhiều lựa chọn rộng rãi cho người tiêu dùng và đa dạng hóa ngay bên trong xã hội. Các dòng chảy văn hóa được khơi nguồn từ nhiều nơi khác nhau trên thế giới. Cũng giống như McDonald's trở nên phổ biến ở Nhật thì đồ ăn Việt Nam cũng đang được ưa chuộng tại Hoa Kỳ hay sushi Nhật ở châu Âu chẳng hạn. Hội nhập và dòng chảy của ý tưởng và hình tượng có xu hướng kích động những phản ứng và sự kháng cự với sự đồng nhất, do đó khuyến khích những cá nhân riêng biệt khẳng định sự khác biệt của bản thân. Trong khi nhiều phong tục đã bị lu mờ trong xu thế toàn cầu hóa, thì về phương diện văn hóa, xu thế này đã giải phóng con người bằng cách làm xói mòn đi những tư tưởng mang tính quốc gia dân tộc bảo thủ.

### **3. 7. MỘT SỐ CHỈ DẪN ĐỂ VƯỢT QUA NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ**

Am hiểu những nền văn hóa khác nhau giúp cho nhà kinh doanh kết nối được với những đối tác nước ngoài của họ. Các nhà kinh doanh thành đạt đều công nhận tầm quan trọng của sự thấu hiểu văn hóa và ngôn ngữ trong kinh doanh quốc tế. Các nhà quản lý có thể thu được lợi thế văn hóa bằng cách giữ cho bản thân không thành kiến, hỏi nhiều hơn, và không vội vàng đánh giá về hành vi của những người khác.

Những người tham gia kinh doanh quốc tế cần trải nghiệm thực tế, kỹ năng và có những hiểu biết xác đáng để tránh những hành vi không thể chấp nhận được hoặc mang ý xúc phạm khi tiếp xúc với một nền văn hóa khác. Việc có kỹ năng quan trọng hơn thu thập thông tin bởi kỹ năng có thể áp dụng ở nhiều quốc gia trong khi thông tin lại có xu hướng đặc trưng ở từng nước. Có nhiều phương tiện để giúp doanh nhân phát triển kỹ năng, trong đó có thể kể ra các khóa học qua video, tư vấn nước ngoài, và các chương trình đào tạo tại các trường đại học và các trung tâm tư vấn. Các nhà quản lý nên kết hợp giữa những chỉ dẫn từ các chuyên gia với những kiến thức thu được từ các khóa tập huấn ở trong và ngoài nước để vượt qua những thách thức từ sự khác biệt văn hóa.

Có 3 chỉ dẫn quan trọng mà nhà quản lý có thể học tập để chuẩn bị cho thành công trong cuộc chạm trán giữa những nền văn hóa.

**Chỉ dẫn 1: Năm được những kiến thức chung nhất, liên quan đến lĩnh vực kinh doanh tại nền văn hóa khác, và học ngôn ngữ của đối tác.** Nhà quản lý thành công thu được một nền kiến thức về giá trị, thái độ và phong cách sống của nền văn hóa mà họ có tiếp xúc. Họ nghiên cứu về những yếu tố chính trị và kinh tế tại quốc gia mục tiêu – lịch sử, những vấn đề mà quốc gia đó đang gặp phải, và những hiểu biết về nền văn hóa khác. Những tri thức đó làm họ dễ dàng khi tìm hiểu về lối tư duy, tổ chức và mục tiêu của đối tác. Dễ dàng hơn trong việc ra quyết định cũng như tổ chức sự kiện. Những quan tâm thực sự đến nền văn hóa của đối tác giúp tạo dựng được lòng tin và sự tôn trọng, tạo tiền đề cho một mối quan hệ rộng mở và đầy hứa hẹn. Đối tác sẽ rất vui lòng khi bạn nói tiếng của họ, cho dù chỉ là một chút ít. Còn nếu như thông thạo ngôn ngữ, đó sẽ là một lợi thế cạnh tranh quan trọng. Trong dài hạn, một nhà quản lý có thể sử dụng thành thạo nhiều ngôn ngữ thì sẽ có khả năng thành công lớn hơn trong các cuộc đàm phán và có những quan hệ kinh doanh tươi sáng hơn so với những người chỉ nói được 1 ngôn ngữ mà thôi.

**Chỉ dẫn 2: Tránh những sai lệch về văn hóa.** Những nhà quản lý mang tinh thần kiêu ngạo vị chủng một cách vô thức có thể sẽ gây ra những vấn đề liên quan đến văn hóa. Vấn đề này nảy sinh khi mà ông/ bà ta cho rằng đối tác nước ngoài cũng có cùng lối suy nghĩ và hành xử giống như truyền thống tại nước mình. Tinh thần kiêu ngạo vị chủng dẫn tới sự nghèo nàn trong việc lên kế hoạch và thực thi kế hoạch. Nó làm méo mó giao tiếp với



nước ngoài. Nhiều nhà quản lý khi mới làm ăn với đối tác nước ngoài cảm thấy khó có thể lý giải được hành vi của đối tác. Họ cho rằng cách cư xử của những người kia là kỳ quặc và đôi khi là không đúng. Ví dụ như, họ dễ dàng cảm thấy phật ý khi đối tác tỏ ra không thương thức đồ ăn, lịch sử, thể thao, hoặc giải trí của họ hoặc trong một vài trường hợp là không công nhận chúng. Tình huống này có thể gây ra trở ngại trong khi tiếp xúc một cách hiệu quả với đối tác, thậm chí còn dẫn tới bất đồng trong giao tiếp. Theo cách này, những sai lệch văn hóa là rõ ràng là một rào cản trong giao tiếp giữa người với người.

Nền văn hóa của một cá nhân quy định cách mà anh ta phản ứng với những giá trị, lối xử sự, hay những hệ thống khác. Phần đông đều không nhận thực được rằng những người của nền văn hóa khác tiếp thu thế giới bên ngoài cũng giống như họ. Họ cho rằng văn hóa của mình là “chuẩn” và nhìn những thứ khác bằng con mắt lạ lẫm. Hiện tượng này được gọi là **tiêu chuẩn tự định** – xu hướng nhìn các nền văn hóa dưới lăng kính của chính văn hóa bản xứ. Hiểu rõ tiêu chuẩn tự định là bước đầu quyết định để tránh những sai lệch văn hóa và những phản ứng vị chủng.

**Phân tích khác biệt văn hóa (CIA)** là một phương pháp phân tích những tình huống khó xử trong tiếp xúc giữa các nền văn hóa bằng việc phát triển sự đồng thuận từ những quan điểm khác nhau. Nó cung cấp một cách tiếp cận để tránh bẫy “tiêu chuẩn tự định” trong các cuộc chạm trán văn hóa. Phân tích ngẫu nhiên phê phán khuyến khích ngày càng nhiều những phản ứng tích cực đến

những khác biệt văn hóa bằng cách giúp những nhà quản lý phát triển được sự đồng thuận trong quan điểm. Tờ The Global Trend trên trang 150 đã chỉ ra cách mà các nhà quản lý có thể học để khôn khéo tránh được tiêu chuẩn tự định.

**Chỉ dẫn 3: phát triển kỹ năng đa văn hóa.** Làm việc hiện quả với những đối tác từ nhiều nền văn hóa khác nhau đòi hỏi phải có sự đầu tư nhiều mặt cho các kỹ năng chuyên biệt. Mỗi nền văn hóa đều có cách của riêng nó trong việc giao dịch kinh doanh, đàm phán và qua trình ra quyết định. Ví dụ, bạn sẽ bị đặt vào một tình huống nhập nhằng, không rõ ràng, quan niệm và quan hệ có thể được hiểu theo nhiều cách đa dạng. Bạn cần phải nỗ lực để có thành thạo trong tiếp xúc đa văn hóa từ đó thành công trong công việc kinh doanh. Thành thạo đa văn hóa được mô tả trong 4 điểm mấu chốt sau:

- Chấp nhận sự nhập nhằng – khả năng cho phép chấp nhận sự không chắc chắn và thiếu rõ ràng trong cách nghĩ và hành động của người khác.
- Khả năng quan sát – cho phép nhìn nhận vấn đề sâu sắc và đánh giá được những điều tế nhị ẩn chứa trong lời nói và hành động của người khác.
- Đánh giá các mối quan hệ cá nhân – khả năng cho phép nhận ra sự quan trọng của mỗi quan hệ giữa người với người, đặc biệt quan trọng hơn là tạo nên thành công một khắc hay chiến thắng trong các cuộc tranh luận.

- Linh hoạt và thích ứng – khả năng sáng tạo trong việc đề ra các kế hoạch đổi mới, không thành kiến với những cái mới, và thoải mái trước các áp lực.

Như đã trình bày ở đầu chương này, quản lý thực thi công việc tốt hơn với một tầm nhìn toàn cầu. Những người có tầm nhìn như vậy tin tưởng rằng họ có thể hiểu và thích ứng được sự đồng nhất và dị biệt giữa các nền văn hóa. Các tập đoàn đa quốc gia thành công tìm cách truyền lối tư duy toàn cầu cho nhân viên của mình và dùng một chính sách nhân lực toàn cầu để tuyển những con người ưu tú nhất cho mỗi vị trí, bất kể họ xuất thân từ đâu. Qua thời gian, những tập đoàn này đã phát triển mỗi đội ngũ quản trị cốt lõi, những người cho dù làm việc ở bất cứ nơi nào, cũng đều cảm thấy như đang ở trong chính nền văn hóa đã sản sinh ra họ.

Một cách nữa để nhà quản lý có thể xác định các kỹ năng cần thiết trong tiếp cận những vấn đề văn hóa là đánh giá được mức độ hiểu biết văn hóa của mình. *Mức độ hiểu biết văn hóa (CQ)* là khả năng của một cá nhân có thể vận dụng hiệu quả trong các vấn đề về đa dạng văn hóa. Nó tập trung vào những khả năng đặc thù quan trọng trong mối quan hệ có chất lượng cao và sự hiệu quả trong việc tạo lập sự đa dạng văn hóa và nhóm làm việc.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 2 :**

1. Hệ thống chính trị là gì? Giải thích quan hệ giữa hệ thống chính trị và văn hóa.

2. Rủi ro chính trị là gì? Chế độ dân chủ hoặc chuyên chế có tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh quốc tế?

3. Nền kinh tế thị trường tự do thường khuyến khích tăng trưởng kinh tế, trong khi đó nền kinh tế tập trung, theo mệnh lệnh sẽ kìm hãm tăng trưởng. Hãy bình luận câu nói trên.

4. Hãy thảo luận mối quan hệ giữa tham nhũng ở một nước với tăng trưởng kinh tế? Có phải lúc nào tham nhũng cũng tồi tệ?

5. Nếu bạn là CEO – giám đốc điều hành phải lựa chọn giữa việc đầu tư 100 triệu USD vào Nga hoặc Cộng hòa Séc. Cả hai thương vụ này đều mang lại tỷ lệ lợi tức dài hạn như nhau. Hãy đánh giá rủi ro khi kinh doanh ở mỗi nước. Bạn sẽ tiến hành đầu tư vào đâu và tại sao?

6. Hãy nêu những lý do tại sao văn hóa của một nước có thể ảnh hưởng tới chi phí kinh doanh tại nước đó. Hãy cho ví dụ minh họa.

7. Bạn có cho rằng thông lệ kinh doanh ở một nước Hồi giáo thì sẽ khác với thông lệ kinh doanh ở một nước Châu Âu? Nếu có thì khác như thế nào?

8. Sự khác biệt giữa tôn giáo có tác động như thế nào đến kinh doanh quốc tế?

9. Hãy lựa chọn hai nước có nền văn hóa khác biệt nhau để so sánh văn hóa của những nước đó và bình luận sự khác biệt về văn hóa đó ảnh hưởng như thế nào tới chi phí kinh doanh của doanh nghiệp tại mỗi nước, tới tương lai phát triển kinh tế của nước đó và tới thông lệ trong kinh doanh của doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 3: MÔI TRƯỜNG THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ TOÀN CẦU**

### ***I. Môi trường thương mại toàn cầu***

#### **1. Lợi ích và các lý thuyết về thương mại quốc tế**

##### **1.1. Lợi ích từ thương mại quốc tế**

Thương mại quốc tế là một trong những hình thức chủ yếu của hoạt động kinh doanh quốc tế. Đó là hoạt động mua bán, hoặc trao đổi hàng hóa và dịch vụ vượt ra khỏi biên giới các quốc gia. Trong những thập kỷ vừa qua, khi xu hướng toàn cầu hóa phát triển mạnh mẽ, thương mại quốc tế đóng vai trò ngày càng tăng đối với hầu hết các nền kinh tế trên thế giới. Thương mại quốc tế mở ra cơ hội cho tất cả các doanh nghiệp và người tiêu dùng trên toàn thế giới. Nhờ có thương mại quốc tế mà các doanh nghiệp có thể mở rộng sản xuất, đáp ứng không chỉ cho thị trường nội địa mà cho cả thị trường nước ngoài. Thương mại quốc tế mang lại cho người tiêu dùng tại các nước sự lựa chọn đa dạng hơn về hàng hóa và dịch vụ. Chẳng hạn, do có khí hậu lạnh nên Phần Lan không trồng được bông. Tuy nhiên, Phần Lan vẫn có thể bán giấy và các sản phẩm khác từ gỗ (là mặt hàng sẵn có tại Phần Lan) sang Hoa Kỳ và dùng số tiền mua được để mua bông từ nước này. Do vậy mà người dân Phần Lan vẫn có bông để sử dụng. Tuy Hoa Kỳ là nước giàu tài nguyên rừng nhưng những sản phẩm gỗ của Phần Lan có thể thích hợp với người tiêu dùng Hoa Kỳ về mặt giá cả, hoặc có thể giải quyết sự thiếu hụt trên thị trường Hoa Kỳ. Việc nhập khẩu những mặt hàng này từ Phần Lan còn giúp cho các công nhân

Hoa Kỳ có thể chuyển sang làm việc ở những ngành khác với mức lương cao hơn. Hay trường hợp Ecuador xuất khẩu hoa hồng sang Hoa Kỳ vì có lợi thế về điều kiện khí hậu và chi phí nhân công rẻ hơn nhiều so với việc trồng loại hoa này tại Hoa Kỳ (tại bang Florida). Còn Hoa Kỳ lại có lợi thế hơn Ecuador về sản xuất và xuất khẩu máy vi tính. Thương mại tự do cũng mang lại lợi ích cho những người xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ vào Ecuador. Khi mà nền kinh tế của Ecuador ngày càng mạnh lên nhờ xuất khẩu được hoa hồng, người dân nước này có thể mua được nhiều hàng hóa và dịch vụ hơn. Các nhà kinh tế lập luận rằng về dài hạn tự do thương mại sẽ kích thích tăng trưởng kinh tế và nâng cao mức sống của người dân khắp nơi trên thế giới.

Những lập luận kinh tế xung quanh những lợi ích và chi phí của tự do hóa thương mại về hàng hóa và dịch vụ không phải là những lập luận mang tính hàn lâm trừu tượng. Lý thuyết về thương mại quốc tế đã định hình nên chính sách kinh tế của nhiều quốc gia trong vòng 50 năm qua. Đó chính là động lực đằng sau việc hình thành Tổ chức thương mại thế giới (WTO) và các tổ chức thương mại khu vực ví dụ như Liên minh Châu Âu (EU) và Hiệp định thương mại tự do Bắc Hoa Kỳ (NAFTA). Đặc biệt, thập kỷ 90 của thế kỷ trước chứng kiến toàn thế giới vận động mạnh mẽ về hướng tự do hóa nhiều hơn. Do đó, điều quan trọng là chúng ta phải hiểu được những lý thuyết thương mại đó là gì và tại sao chúng lại thành công trong việc định hình chính sách kinh tế của nhiều nước trên thế

giới cũng như hiểu được môi trường trong đó các doanh nghiệp quốc tế cạnh tranh gay gắt với nhau.

## **1.2. Các lý thuyết về thương mại quốc tế**

Thương mại quốc tế đã ra đời cách đây hàng ngàn năm. Nhưng phải đến thế kỷ 15 thì mới xuất hiện những nỗ lực nhằm giải thích nguồn gốc và những lợi ích từ thương mại quốc tế. Trong phần này ta sẽ nghiên cứu lần lượt về quan điểm của chủ nghĩa trọng thương và tiếp đó là lý thuyết về lợi thế tuyệt đối của Adam Smith. Từ quan điểm của A.Smith, hai lý thuyết khác tiếp tục được xây dựng và phát triển, đó là lý thuyết về lợi thế so sánh của nhà kinh tế học người Anh David Ricardo trong thế kỷ 19 và lý thuyết Heckscher-Ohlin, một công trình nghiên cứu sâu hơn lý thuyết của D.Ricardo của hai nhà kinh tế học người Thụy Điển là Eli Heckscher và Bertil Ohlin trong thế kỷ XX.

Các lý thuyết của Smith, Ricardo và Heckscher-Ohlin giúp giải thích mô hình của thương mại quốc tế đang diễn ra trong nền kinh tế thế giới. Một số khía cạnh của mô hình này có thể hiểu được một cách dễ dàng. Khí hậu thuận lợi và các nguồn tài nguyên thiên nhiên dồi dào giải thích tại sao Ghana lại xuất khẩu hạt ca-cao, Brazil xuất khẩu cà phê và Ả rập Xê-út xuất khẩu dầu thô. Tuy vậy, một phần rất lớn của mô hình thương mại quốc tế mà chúng ta quan sát được khó giải thích hơn nhiều. Ví dụ, tại sao Nhật Bản xuất khẩu các loại ô tô, hàng điện tử dân dụng và máy công cụ? Và tại sao Thụy Sĩ xuất khẩu các loại hóa chất, dược phẩm, đồng hồ đeo tay và đồ nữ trang? Lý thuyết của David Ricardo về lợi thế so sánh đưa ra một



cách giải thích về sự khác biệt giữa các quốc gia về năng suất lao động. Lý thuyết Heckscher-Ohlin chi tiết hơn khi nhấn mạnh tới sự tương tác giữa các tỷ lệ yếu tố sản xuất (bao gồm đất đai, lao động và vốn) sẵn có tại các quốc gia khác nhau với tỷ lệ yếu tố sản xuất cần thiết để sản xuất ra một hàng hóa cụ thể. Sự giải thích này dựa trên giả thuyết rằng các quốc gia có mức độ dồi dào các yếu tố sản xuất khác nhau. Tuy nhiên, những kiểm nghiệm về tính đúng đắn của lý thuyết này lại cho thấy rằng đó không phải là những giải thích luôn luôn đúng cho các mô hình thương mại diễn ra trên thực tế.

Một trong những câu trả lời cho sự thất bại của lý thuyết Heckscher-Ohlin để giải thích các mô hình thương mại trên thực tế chính là lý thuyết về vòng đời sản phẩm của tác giả Raymond Vernon (Mỹ). Lý thuyết này cho rằng trong giai đoạn ban đầu của vòng đời, hầu hết các sản phẩm mới đều được sản xuất và xuất khẩu từ những quốc gia mà tại đó chúng được phát minh. Tuy nhiên, khi một sản phẩm mới được chấp nhận rộng rãi trên thị trường quốc tế, quá trình sản xuất sẽ bắt đầu diễn ra ở các nước khác và cuối cùng sản phẩm đó có thể sẽ được xuất khẩu trở lại chính quốc gia phát minh đầu tiên.

Cũng theo mạch lập luận tương tự như vậy, trong thập kỷ 80 của thế kỷ trước, một số nhà kinh tế học mà điển hình là Paul Krugman, một giáo sư kinh tế, đã phát triển một lý thuyết mà sau đó được biết tới như là lý thuyết mới về thương mại. Lý thuyết này nhấn mạnh rằng trong một số trường hợp, các quốc gia chuyên môn hóa vào sản xuất và xuất khẩu những sản phẩm đặc thù không phải bởi vì

sự khác biệt về mức độ dồi dào các nhân tố sản xuất, mà bởi vì trong một số ngành nhất định thị trường thế giới chỉ có thể chấp nhận và cho phép một số lượng hạn chế các công ty có thể tham gia vào (ví dụ ngành công nghiệp chế tạo máy bay chở khách dân dụng). Trong những ngành như vậy, các công ty thâm nhập thị trường trước sẽ có khả năng thiết lập cho mình một lợi thế cạnh tranh mà các công ty gia nhập sau đó khó có thể đạt được. Do vậy, mô hình thương mại thực tế diễn ra giữa các quốc gia có thể một phần là do năng lực của các công ty thuộc một quốc gia giành được những lợi thế của người đi trước.

Không dừng lại ở đó, trong các công trình nghiên cứu liên quan tới lý thuyết thương mại mới, tác giả Michael Porter (người Mỹ) đã đưa ra lý thuyết lợi thế cạnh tranh quốc gia. Lý thuyết này cố gắng giải thích tại sao một nước cụ thể lại đạt được những thành công quốc tế trong một ngành nhất định. Bên cạnh lý do vì sự ưu đãi hay mức độ dồi dào của các nhân tố sản xuất, Porter đã chỉ ra tầm quan trọng của các nhân tố quốc gia ví dụ như nhu cầu trong nước, và các đối thủ cạnh tranh trong nước trong việc giải thích sự thống trị của một quốc gia trong sản xuất và xuất khẩu một sản phẩm cụ thể.

### **1.2.1 Chủ nghĩa trọng thương**

Lý thuyết đầu tiên giải thích về thương mại quốc tế là nghiên cứu của chủ nghĩa trọng thương, khởi đầu tại nước Anh vào giữa thế kỷ 16. Nội dung cơ bản nhất của chủ nghĩa này khẳng định rằng vàng và bạc là phương tiện chính đánh giá sự giàu có của quốc gia và giữ vai trò trọng yếu giúp cho hoạt động buôn bán giữa các nước trở nên

sôi động. Vào thời kỳ đó, vàng và bạc là tiền tệ trong trao đổi thương mại giữa các quốc gia; một quốc gia có thể thu được vàng và bạc về nhờ việc xuất khẩu hàng hóa. Ngược lại, nhập khẩu hàng hóa từ các nước khác sẽ khiến cho các kim loại quý này rời khỏi quốc gia đó. Do vậy, tư tưởng chủ đạo của chủ nghĩa trọng thương cho rằng cần phải duy trì trạng thái thặng dư thương mại, tức là xuất khẩu nhiều hơn nhập khẩu để mang lại lợi ích tốt nhất cho một nước. Khi một nước tích lũy được nhiều vàng bạc thì sự giàu có, uy tín, và quyền lực của nước đó cũng sẽ tăng lên. Thomas Mun, một tác giả theo tư tưởng trọng thương người Anh đã viết năm 1630: *Phương tiện phổ dụng từ đó làm tăng sự giàu có và ngân khố của chúng ta chính là hoạt động ngoại thương, trong đó ta phải luôn tuân theo nguyên tắc: hàng năm bán cho những người bên ngoài một lượng giá trị nhiều hơn những gì chúng ta tiêu dùng của họ.*

Nhất quán với tư tưởng này, chủ nghĩa trọng thương ủng hộ sự can thiệp của chính phủ nhằm đạt được thặng dư trong cán cân thương mại. Các nhà trọng thương không cho rằng kim ngạch thương mại lớn là một ưu điểm mà họ đề xuất các chính sách nhằm tối đa hóa xuất khẩu và tối thiểu hóa nhập khẩu. Để đạt được điều này, nhập khẩu phải được hạn chế bởi các biện pháp như thuế quan và hạn ngạch, trong khi xuất khẩu sẽ được trợ cấp.

Nhà kinh tế học cổ điển David Hume (người Xcôt-len) đã chỉ ra một sự thiếu nhất quán cố hữu trong học thuyết trọng thương vào năm 1752. Ông đưa ra lập luận bằng ví dụ quan hệ buôn bán giữa hai nước Anh và Pháp. Giả sử Anh có cán cân thương mại thặng dư trong buôn bán với

Pháp (do xuất khẩu sang Pháp nhiều hơn nhập khẩu từ Pháp), và theo đó là một lượng vàng bạc sẽ di chuyển vào nước Anh. Điều này khiến cho lượng cung tiền trong nước ở Anh sẽ tăng mạnh và gây ra lạm phát ở nước này. Tuy nhiên, tại Pháp, dòng vàng bạc chảy ra ngoài đất nước sẽ gây tác động ngược lại. Lượng cung tiền tại Pháp sẽ giảm xuống, và giá cả tại nước này cũng sẽ giảm theo. Sự thay đổi này trong mối tương quan giữa giá cả tại Anh và giá cả tại Pháp sẽ khuyến khích người dân Pháp mua ít hàng hóa của Anh hơn (bởi vì đã trở nên đắt đỏ hơn) còn người dân Anh sẽ mua nhiều hàng hóa của Pháp hơn (vì trở nên rẻ hơn). Kết quả dẫn đến cán cân thương mại của Anh sẽ bị xấu đi còn cán cân thương mại của Pháp sẽ được cải thiện. Hiện tượng này sẽ diễn ra cho đến khi nào thặng dư thương mại của Anh không còn nữa. Như vậy, theo Hume, trong dài hạn không quốc gia nào có thể duy trì được thặng dư trong cán cân thương mại và do vậy vàng bạc cũng không thể tích lũy mãi như các nhà trọng thương đã dự tính.

Nhược điểm của chủ nghĩa trọng thương là đã nhìn nhận thương mại như một trò chơi có tổng bằng không (zero-sum game – nghĩa là lợi ích mà một nước thu được chính bằng thiệt hại mà nước khác mất đi.) Hạn chế này đã được các lý thuyết của Adam Smith và David Ricardo ra đời sau đó chỉ rõ và khẳng định thương mại là một trò chơi có tổng lợi ích là số dương (positive-sum game – tất cả các nước đều thu được lợi ích.) Đáng tiếc là tư tưởng của thuyết trọng thương không hề bị mất đi. Các nhà trọng thương mới (neo-mercantilists) cân bằng sức mạnh chính

trị với sức mạnh kinh tế và sức mạnh kinh tế với thặng dư trong cán cân thương mại. Những nhà phê bình lập luận rằng nhiều nước đã áp dụng chiến lược trọng thương mới được đưa ra để đồng thời nhằm thúc đẩy xuất khẩu và hạn chế nhập khẩu. Ví dụ, những người chỉ trích cho rằng Trung Quốc theo đuổi chính sách trọng thương mới bằng cách giữ giá trị đồng Nhân dân tệ của họ ở mức giá thấp so với đồng Đôla Hoa Kỳ một cách có chủ đích nhằm bán được nhiều hàng hóa sang thị trường Hoa Kỳ hơn, và do đó tích lũy được một lượng lớn thặng dư thương mại và dự trữ ngoại hối khổng lồ.

### **1.2.2. Lý thuyết về Lợi thế tuyệt đối**

Trong cuốn sách nổi tiếng của mình xuất bản năm 1776 với nhan đề “Sự giàu có của các quốc gia“, Adam Smith đã đưa ra quan điểm phản bác lại nhìn nhận của chủ nghĩa trọng thương cho rằng thương mại là một trò chơi có tổng lợi ích bằng không. Smith lập luận rằng các quốc gia khác nhau chính là về khả năng sản xuất các hàng hóa một cách có hiệu quả và theo ông, một nước có lợi thế tuyệt đối trong sản xuất một sản phẩm khi mà nước đó sản xuất sản phẩm đó một cách hiệu quả hơn so với nước khác. Vào thời kỳ của Smith, người Anh là những nhà sản xuất hàng dệt hiệu quả nhất trên thế giới với sự ưu việt hơn hẳn về các quy trình chế tạo. Trong khi đó, nhờ sự kết hợp của khí hậu thuận lợi, đất đai phì nhiêu, và kinh nghiệm tích lũy qua nhiều thế hệ, người Pháp lại là những người sản xuất rượu vang hiệu quả nhất. Như vậy, có thể nói rằng người Anh có được lợi thế tuyệt đối trong việc sản xuất

hàng dệt, trong khi người Pháp lại có lợi thế tuyệt đối về sản xuất rượu vang.

Theo Smith, các nước nên chuyên môn hóa vào sản xuất những sản phẩm mà nước đó có lợi thế so sánh và sau đó trao đổi những hàng hóa đó lấy những hàng hóa sản xuất bởi những nước khác. Lập luận cơ bản của Adam Smith là một quốc gia không bao giờ nên tự sản xuất những hàng hóa mà thực tế có thể mua được từ các nước khác với chi phí thấp hơn. Và bằng cách chuyên môn hóa sản xuất những hàng hóa mà một nước có lợi thế tuyệt đối, cả hai nước sẽ thu được lợi ích khi tham gia vào thương mại quốc tế.

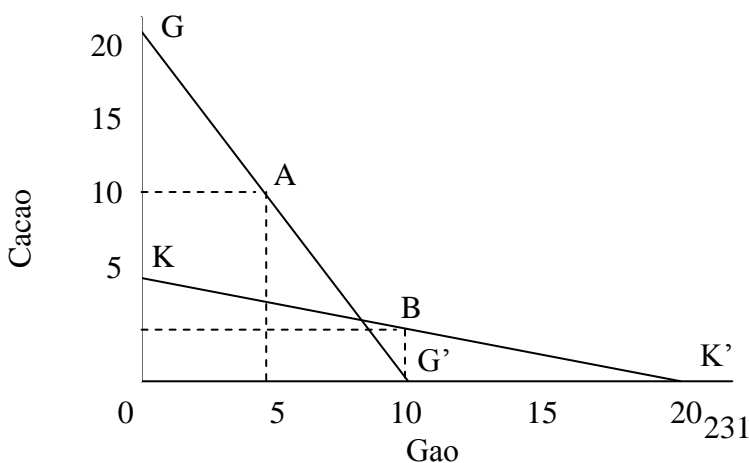
Ví dụ phân tích tác động của thương mại diễn ra giữa hai nước là Ghana và Hàn Quốc với một số giả định sau:

- Ghana và Hàn Quốc cả hai đều có cùng một lượng các nguồn lực và những nguồn lực này có thể được sử dụng để sản xuất một trong hai sản phẩm là gạo hoặc cacao.
- Tại mỗi nước có sẵn 200 đơn vị nguồn lực và Ghana phải tốn 10 đơn vị nguồn lực để sản xuất ra một tấn cacao và tốn 20 đơn vị nguồn lực để sản xuất ra một tấn gạo. Như vậy, Ghana sẽ có thể sản xuất ra được 20 tấn cacao khi không sản xuất gạo hoặc 10 tấn gạo khi không sản xuất cacao hoặc là số lượng kết hợp của gạo và cacao ở giữa hai mức sản lượng trên. Những sự kết hợp về sản lượng gạo và cacao khác nhau mà Ghana có thể sản xuất được biểu diễn trên đường GG' trong Hình vẽ..... Đây

được xem là đường giới hạn khả năng sản xuất (PPF) của Ghana.

- Tương tự như vậy, giả sử rằng, tại Hàn Quốc phải tốn 40 đơn vị nguồn lực để sản xuất một tấn cacao và chỉ tốn 10 đơn vị nguồn lực để sản xuất một tấn gạo. Như vậy, Hàn Quốc sẽ có thể sản xuất tối đa 5 tấn cacao khi không sản xuất gạo, 20 tấn gạo khi không sản xuất cacao, hoặc là số lượng kết hợp của cả cacao và gạo nằm giữa hai mức sản lượng kia. Những sự kết hợp về sản lượng gạo và cacao khác nhau mà Hàn Quốc có thể sản xuất được biểu diễn trên đường KK' trong Hình 5.1. Đây được xem là đường giới hạn khả năng sản xuất (PPF) của Hàn Quốc. Có thể thấy rõ là Ghana có lợi thế tuyệt đối về sản xuất cacao (vì tại Hàn Quốc phải tốn nhiều nguồn lực hơn để sản xuất cacao so với ở Ghana.) Tương tự như vậy, Hàn Quốc có lợi thế tuyệt đối về sản xuất gạo.

**Hình 3.1 - Lý thuyết về lợi thế tuyệt đối**



Trường hợp khi không có nước nào trao đổi buôn bán với nhau: Mỗi nước sử dụng một nửa nguồn lực của mình có được để sản xuất gạo và nửa còn lại dùng để sản xuất cacao. Và đồng thời mỗi nước sẽ phải tiêu dùng lượng hàng hóa mà nước đó sản xuất ra. Ghana có thể sản xuất 10 tấn cacao và 5 tấn gạo (biểu diễn bằng điểm A trên Hình 3.1), trong khi Hàn Quốc có thể sản xuất ra 10 tấn gạo và 2,5 tấn cacao. Khi không có thương mại, mức sản xuất kết hợp của cả hai nước sẽ là 12,5 tấn cacao (10 tấn của Ghana cộng 2,5 tấn của Hàn Quốc) và 15 tấn gạo (5 tấn của Ghana cộng 10 tấn của Hàn Quốc). Nếu mỗi nước chuyên môn hóa vào sản xuất mặt hàng mà mình có lợi thế tuyệt đối rồi sau đó trao đổi với nhau hàng hóa mà nước đó thiếu, Ghana sẽ sản xuất được 20 tấn cacao còn Hàn Quốc sẽ sản xuất được 20 tấn gạo. Như vậy, bằng cách thực hiện chuyên môn hóa, sản lượng của cả hai hàng hóa đã tăng lên. Sản lượng của cacao tăng từ 12,5 tấn lên 20 tấn, trong khi sản lượng gạo tăng từ 15 tấn lên 20 tấn. Mức tăng về sản lượng thu được từ việc thực hiện chuyên môn hóa là 7,5 tấn cacao và 5 tấn gạo. Bảng 3.1 sẽ tóm tắt những con số này.

Bằng cách tham gia vào hoạt động thương mại và trao đổi 1 tấn cacao lấy 1 tấn gạo, các nhà sản xuất ở cả hai quốc gia có thể tiêu dùng một lượng nhiều hơn cacao và gạo. Giả sử rằng Ghana và Hàn Quốc trao đổi cacao và gạo trên cơ sở 1:1; có nghĩa là giá của 1 tấn cacao ngang bằng với giá của 1 tấn gạo.



**Bảng 3.1: Lợi thế tuyệt đối và Lợi ích thu được từ thương mại**

<b>Lượng nguồn lực để sản xuất 1 tấn Cacao và Gạo</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	10	20
Hàn Quốc	40	10
<b>Sản xuất và Tiêu dùng khi không có thương mại</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	10	5
Hàn Quốc	2,5	10
Tổng sản lượng	<b>12,5</b>	<b>15</b>
<b>Sản xuất trong trường hợp chuyên môn hóa</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	20	0
Hàn Quốc	0	20
Tổng sản lượng	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Lượng tiêu dùng sau khi Ghana trao đổi 6 tấn cacao lấy 6 tấn gạo của Hàn Quốc</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	14	6
Hàn Quốc	6	14
<b>Mức giá tăng trong tiêu dùng nhờ chuyên môn hóa và trao đổi</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	4	1
Hàn Quốc	3.5	4

Nếu Ghana quyết định xuất khẩu 6 tấn cacao sang Hàn Quốc và nhập khẩu về 6 tấn gạo thì lượng tiêu dùng cuối cùng của nước này sẽ gồm 14 tấn cacao và 6 tấn gạo. So với trường hợp khi chưa chuyên môn hóa và tham gia vào thương mại thì lượng tiêu dùng tăng thêm 4 tấn cacao và 1 tấn gạo. Tương tự đối với Hàn Quốc, lượng tiêu dùng cuối cùng của nước này sẽ gồm 6 tấn cacao và 14 tấn gạo, tức là tăng thêm 3,5 tấn cacao và 4 tấn gạo. Như vậy, nhờ có chuyên môn hóa và thương mại, sản lượng của cả cacao và gạo đều được tăng lên và người tiêu dùng ở cả hai nước được tiêu dùng nhiều hơn. Do đó, chúng ta có thể thấy rõ rằng thương mại là một trò chơi có tổng lợi ích là một số dương; và thương mại mang lại lợi ích ròng cho tất cả các nước tham gia.

### **1.2.3. Lý thuyết về Lợi thế so sánh**

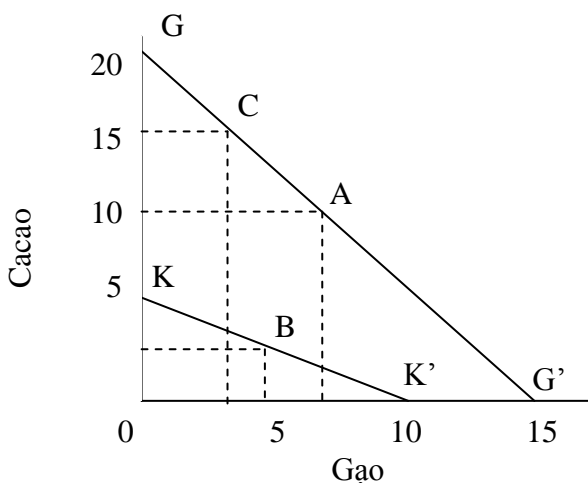
David Ricardo đã đưa lý thuyết của Adam Smith tiến xa thêm một bước nữa bằng cách khám phá ra xem điều gì sẽ xảy ra khi một quốc gia có lợi thế tuyệt đối trong sản xuất tất cả các mặt hàng. Lý thuyết của Smith về lợi thế tuyệt đối gợi ý rằng một nước như vậy sẽ không thu được lợi ích gì từ thương mại quốc tế. Trong cuốn sách “Những nguyên lý của kinh tế chính trị” viết năm 1817 của mình, Ricardo đã chứng minh rằng trường hợp đó sẽ không diễn ra. Theo lý thuyết của Ricardo về lợi thế so sánh, hoàn toàn hợp lý khi một nước chuyên môn hóa vào sản xuất những hàng hóa mà nước đó sản xuất một cách hiệu quả hơn và mua về những hàng hóa mà nước đó sản xuất kém hiệu quả hơn so với các nước khác, ngay cả khi điều đó có nghĩa là mua hàng hóa từ những nước khác mà mình có

thể tự sản xuất hiệu quả hơn. Điều này dường như trái với tư duy thông thường của mọi người, tính logic của lập luận này có thể được minh chứng bằng một ví dụ đơn giản như sau.

Giả sử rằng Ghana hiệu quả hơn trong việc sản xuất cả hai mặt hàng cacao và gạo; có nghĩa là Ghana có lợi thế tuyệt đối trong sản xuất cả hai mặt hàng. Tại Ghana, phải tốn 10 đơn vị nguồn lực để sản xuất 1 tấn cacao và  $13 \frac{1}{3}$  đơn vị nguồn lực để sản xuất ra 1 tấn gạo. Như vậy, với 200 đơn vị nguồn lực có sẵn, Ghana có thể sản xuất ra 20 tấn cacao khi không sản xuất gạo, 15 tấn gạo khi không sản xuất cacao, hoặc bất kỳ lượng kết hợp nào ở giữa và nằm trên đường giới hạn khả năng sản xuất (PPF) của nước này (đường GG' trong Hình 3.2). Tại Hàn Quốc, giả sử để sản xuất ra 1 tấn cacao phải tốn 40 đơn vị nguồn lực, còn để sản xuất 1 tấn gạo phải tốn 20 đơn vị nguồn lực. Như thế Hàn Quốc có thể sản xuất ra 5 tấn cacao khi không sản xuất gạo, 10 tấn gạo khi không sản xuất cacao hoặc bất kỳ lượng kết hợp nào của hai sản phẩm ở giữa hai số lượng trên và nằm trên đường giới hạn khả năng sản xuất của nước này (đường KK' trong Hình 3.2). Chúng ta lại giả sử trong trường hợp không có thương mại giữa hai nước, mỗi nước sẽ sử dụng một nửa số đơn vị nguồn lực sẵn có để sản xuất từng sản phẩm. Như vậy, không có thương mại, Ghana sẽ sản xuất 10 tấn cacao và 7,5 tấn gạo (điểm A trong Hình 3.2), trong khi Hàn Quốc sẽ sản xuất được 2,5 tấn cacao và 5 tấn gạo (điểm B trong Hình 3.2).

Khi mà Ghana có lợi thế tuyệt đối về sản xuất cả hai sản phẩm, tại sao nước này vẫn nên tham gia trao đổi với Hàn Quốc? Câu trả lời là: mặc dù Ghana có lợi thế tuyệt đối về sản xuất cả hai sản phẩm, nước này lại chỉ có lợi thế so sánh trong sản xuất cacao: Ghana có thể sản xuất cacao 4 lần nhiều hơn so với Hàn Quốc, nhưng chỉ có thể 1,5 lần nhiều hơn trong sản xuất gạo. Như vậy, Ghana sản xuất cacao hiệu quả hơn một cách tương đối so với sản xuất gạo.

**Hình 3.2 - Lý thuyết về lợi thế so sánh**



Không có thương mại, lượng cacao tổng cộng của hai nước là 12,5 tấn (10 tấn của Ghana và 2,5 tấn của Hàn Quốc) và lượng gạo tổng cộng cũng là 12,5 tấn (7,5 tấn của Ghana và 5 tấn của Hàn Quốc). Trong trường hợp này, mỗi nước phải tự tiêu dùng những gì hai nước sản

xuất ra. Bằng cách tham gia vào thương mại, hai nước có thể gia tăng tổng lượng sản xuất của cả gạo và cacao, và người tiêu dùng ở hai nước cũng sẽ sử dụng một lượng nhiều hơn của cả hai sản phẩm.

### ***Những lợi ích từ thương mại***

Ta hình dung rằng Ghana khai thác lợi thế so sánh trong sản xuất cacao để tăng sản lượng sản phẩm này từ 10 tấn lên 15 tấn. Lượng cacao này sẽ tốn hết 150 đơn vị nguồn lực, như vậy còn 50 đơn vị nguồn lực sẽ dành để sản xuất được 3,75 tấn gạo (điểm C trong Hình 3.2). Trong khi đó, Hàn Quốc chuyên môn hóa vào sản xuất gạo và làm ra được 10 tấn gạo. Như vậy, sản lượng tổng cộng của cả hai sản phẩm đều đã tăng lên. Trước khi có chuyên môn hóa, sản lượng tổng cộng là 12,5 tấn cacao và 12,5 tấn gạo. Bây giờ là 15 tấn cacao và 13,75 tấn gạo (3,75 tấn của Ghana và 10 tấn của Hàn Quốc). Điều này được minh họa trong Bảng 3.2.

Không chỉ có sản lượng sản xuất ra cao hơn mà cả hai nước còn có thể thu lợi từ thương mại. Nếu Ghana và Hàn Quốc trao đổi cacao và gạo theo tỷ lệ 1:1, và mỗi nước lựa chọn trao đổi 4 tấn xuất khẩu đổi lấy 4 tấn nhập khẩu, cả hai nước sẽ có thể tiêu dùng nhiều cacao và gạo hơn so với khi chưa thực hiện chuyên môn hóa và trao đổi (xem Bảng 3.2).

**Bảng 3.2. Lợi thế so sánh và Lợi ích thu được từ thương mại**

<b>Lượng nguồn lực để sản xuất 1 tấn Cacao và Gạo</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Gạo</b>
Ghana	10	13.33
Hàn Quốc	40	20
<b>Sản xuất và Tiêu dùng khi không có thương mại</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	10	7,5
Hàn Quốc	2,5	5
Tổng sản lượng	12,5	12,5
<b>Sản xuất trong trường hợp chuyên môn hóa</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	15	3,75
Hàn Quốc	0	10
Tổng sản lượng	15	13,75
<b>Lượng tiêu dùng sau khi Ghana trao đổi 4 tấn cacao lấy 4 tấn gạo của Hàn Quốc</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	11	7,75
Hàn Quốc	4	6
<b>Mức gia tăng trong tiêu dùng nhờ chuyên môn hóa và trao đổi</b>		
	Cacao	Gạo
Ghana	1	0,25
Hàn Quốc	1,5	1

Như vậy, nếu Ghana trao đổi 4 tấn cacao với Hàn Quốc đổi lấy 4 tấn gạo, nước này sẽ vẫn còn 11 tấn cacao, nhiều

hơn 1 tấn so với trước khi có thương mại. Với 4 tấn gạo có được từ trao đổi với Hàn Quốc, Ghana sẽ có tổng cộng 7,75 tấn gạo, nhiều hơn 0,25 tấn so với khi chưa có chuyên môn hóa. Tương tự như vậy, sau khi trao đổi 4 tấn gạo với Ghana, Hàn Quốc sẽ còn 6 tấn gạo, nhiều hơn 1 tấn so với trước khi chuyên môn hóa. Thêm vào đó, với 4 tấn cacao có được từ trao đổi, Hàn Quốc sẽ có tổng cộng nhiều hơn 1,5 tấn so với trước khi có thương mại. Như vậy, lượng tiêu dùng về gạo và cacao đã tăng lên ở cả hai quốc gia và đó là kết quả của việc chuyên môn hóa và trao đổi.

Thông điệp cơ bản của lý thuyết về lợi thế so sánh là sản lượng tiềm năng của thế giới sẽ lớn hơn nhiều trong điều kiện thương mại tự do không bị hạn chế (so với trong điều kiện hạn chế về thương mại). Lý thuyết của Ricardo gợi ý rằng người tiêu dùng ở tất cả các quốc gia sẽ được tiêu dùng nhiều hơn nếu như không có hạn chế trong thương mại giữa các nước. Điều này diễn ra ngay cả khi các quốc gia không có lợi thế tuyệt đối trong sản xuất bất kỳ hàng hóa nào. Nói một cách khác, so với lý thuyết về lợi thế tuyệt đối lý thuyết về lợi thế so sánh khẳng định một cách chắc chắn hơn nhiều rằng thương mại là một trò chơi có tổng lợi ích là một số dương trong đó tất cả các nước tham gia đều thu được lợi ích kinh tế. Như vậy, lý thuyết này đã cung cấp một cơ sở hợp lý cho việc khuyến khích tự do hóa thương mại và cho đến nay, lý thuyết của Ricardo vẫn chứng tỏ sức thuyết phục khi thường được xem là vũ khí lập luận chủ yếu cho những ai ủng hộ cho thương mại tự do.

## ***Những hạn chế và các giả thiết đi kèm hai lý thuyết của A.Smith và D.Ricardo***

Kết luận về thương mại tự do mang lại lợi ích cho tất cả là một khẳng định còn nặng tính chủ quan khi được rút ra từ một mô hình đơn giản như ở phần trên. Mô hình đơn giản đó đi kèm với nhiều giả thiết phi thực tế:

1. Giả thiết về một thế giới giản đơn trong đó chỉ có 2 quốc gia và 2 loại hàng hóa trong khi đó trên thực tế, có rất nhiều quốc gia và vô số hàng hóa khác nhau.

2. Giả thiết về chi phí vận tải bằng không giữa các quốc gia là sự bất hợp lý rõ ràng.

3. Giả thiết về giá cả các nguồn lực sản xuất là ngang bằng nhau tại các quốc gia khác nhau cũng không có tính thực tiễn. Đồng thời mô hình cũng chưa đề cập tới tỷ giá hối đoái, chỉ đơn giản giả định rằng cacao và gạo có thể trao đổi với nhau theo tỷ lệ 1:1.

4. Giả thiết về các nguồn lực sản xuất có thể dễ dàng di chuyển giữa các ngành sản xuất trong phạm vi một quốc gia là không phù hợp vì trên thực tế, trường hợp đó không phải lúc nào cũng diễn ra.

5. Giả thiết về hiệu suất không đổi theo quy mô, có nghĩa là việc chuyên môn hóa tại Ghana và Hàn Quốc không ảnh hưởng tới số lượng nguồn lực cần thiết để sản xuất ra 1 tấn cacao hay 1 tấn gạo. Tuy nhiên, trên thực tế tồn tại cả hai trường hợp hiệu suất tăng dần và hiệu suất giảm dần theo mức độ chuyên môn hóa. Khối lượng nguồn lực đòi hỏi để sản xuất một mặt hàng có thể tăng



hoặc giảm khi một nước chuyên môn hóa vào sản xuất mặt hàng đó.

6. Giả thiết rằng mỗi nước có một lượng nguồn lực sản xuất không đổi và thương mại tự do không thay đổi hiệu quả sử dụng các nguồn lực của từng nước cũng là một hạn chế. Bởi vì giả thiết mang tính tĩnh này không cho phép những thay đổi về số lượng nguồn lực sản xuất của một nước cũng như những thay đổi về tính hiệu quả một nước sử dụng các nguồn lực của mình khi thương mại tự do diễn ra.

7. Mô hình cũng đã đưa ra giả thiết cho rằng không có tác động của thương mại lên sự phân phối thu nhập trong phạm vi một nước.

Với những giả thiết ở trên, liệu kết luận rằng thương mại tự do có lợi cho tất cả có thể mở rộng ra cho thế giới thực tế với nhiều quốc gia, nhiều mặt hàng, chi phí vận tải hiện hữu, các tỷ giá hối đoái biến động, tính bất di bất dịch của các nguồn lực trong nước, hiệu suất thay đổi theo mức độ chuyên môn hóa sản xuất, và những biến động khác? Mặc dù mức độ mở rộng chi tiết của lý thuyết về lợi thế so sánh vượt ra khỏi phạm vi nghiên cứu của cuốn sách này, các nhà kinh tế học đã cho thấy rằng kết quả cơ bản rút ra từ mô hình giản đơn ở trên có thể được khái quát hóa cho một thế giới bao gồm nhiều quốc gia sản xuất nhiều mặt hàng khác nhau.<sup>7</sup> Dù có nhiều thiếu sót trong mô hình của của Ricardo, nghiên cứu đã gợi ý là mệnh đề cơ bản rằng tất cả các nước sẽ xuất khẩu những hàng hóa mà họ sản xuất có hiệu quả nhất sẽ được xác minh thông qua số liệu thống kê.<sup>8</sup>

## ***Mở rộng lý thuyết của David Ricardo***

Chúng ta cùng xem xét tình huống xảy ra khi nói lỏng ba giả thiết xác định ở phần trên trong mô hình lợi thế so sánh giản đơn. Dưới đây ta sẽ nói lỏng các giả thuyết rằng các nguồn lực có thể di chuyển một cách tự do từ một ngành sản xuất hàng hóa này sang ngành sản xuất hàng hóa khác trong phạm vi một quốc gia, giả thuyết hiệu suất không đổi theo quy mô, và giả thiết về thương mại không làm thay đổi khối lượng nguồn lực sản xuất của đất nước hoặc hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực đó.

### ***Nguồn lực không linh động***

Trong mô hình so sánh giản đơn về Ghana và Hàn Quốc, chúng ta giả thiết rằng những người sản xuất (nông dân) có thể dễ dàng chuyển đổi đất đai từ trồng cây cacao sang trồng lúa gạo, và ngược lại. Cho dù giả thiết này đúng với một số nông sản, nhưng các nguồn lực sản xuất không phải lúc nào cũng dễ dàng chuyển đổi từ sản xuất một hàng hóa này sang sản xuất hàng hóa khác. Ví dụ, áp dụng chế độ thương mại tự do đối với một nước phát triển cao như là Hoa Kỳ thường ngụ ý rằng nước này sẽ sản xuất ít những sản phẩm có hàm lượng lao động cao như là hàng dệt may, và sản xuất nhiều những sản phẩm có hàm lượng tri thức cao như là phần mềm máy tính hoặc các sản phẩm công nghệ sinh học. Mặc dù về tổng thể cả quốc gia sẽ được lợi nhờ việc chuyển đổi này nhưng những nhà sản xuất hàng dệt may sẽ chịu thiệt hại. Một công nhân ngành dệt may khó có thể có đủ trình độ để viết phần mềm cho một công ty máy tính. Do vậy, chuyển đổi sang chế độ thương mại tự do có nghĩa là người công nhân đó có thể sẽ

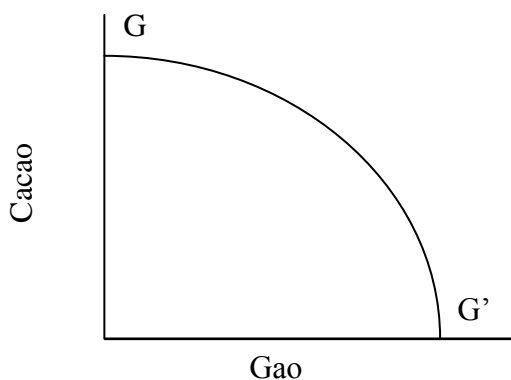
bị thất nghiệp hoặc phải chấp nhận một công việc kém hấp dẫn khác như làm việc trong một cửa hàng bán đồ ăn nhanh. Và cũng từ đó, những người phải gánh chịu những chi phí thiệt hại hoặc công việc của họ bị đe dọa do thương mại tự do đem lại thường là những người phản đối việc áp dụng chế độ thương mại này mạnh mẽ nhất ngay tại các nước phát triển. Tại những nước đó, chính phủ thường giảm bớt tác động của giai đoạn chuyển đổi sang chế độ thương mại tự do bằng cách giúp đỡ việc đào tạo lại những người mất việc làm do hậu quả của quá trình này. Những thiệt hại gây ra bởi xu hướng vận động tới chế độ thương mại tự do chỉ là hiện tượng xảy ra trong ngắn hạn mà thôi, trong khi những lợi ích giành được từ thương mại một khi quá trình chuyển đổi diễn ra thuận lợi vừa lớn lao lại vừa lâu bền.

### *Hiệu suất giảm dần*

Mô hình lợi thế so sánh giản đơn được phát triển dựa trên quy luật hiệu suất không đổi theo mức độ chuyên môn hóa. Theo quy luật này thì số đơn vị nguồn lực cần thiết để sản xuất một đơn vị sản phẩm (gạo hay cacao) ở mỗi nước được giả thiết là không thay đổi tại bất kỳ điểm nào trên đường giới hạn khả năng sản xuất (PPF) của nước đó. Như ta đã giả thiết là để sản xuất 1 tấn cacao ở Ghana luôn phải tốn 10 đơn vị nguồn lực đầu vào. Tuy nhiên, sẽ là gần với thực tế hơn nếu giả thiết rằng hiệu suất sẽ giảm dần theo mức độ chuyên môn hóa. Hiệu suất giảm dần theo mức độ chuyên môn hóa diễn ra khi cần nhiều đơn vị nguồn lực hơn để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm tăng thêm. Nếu như chỉ cần 10 đơn vị nguồn lực là đủ để tăng

thêm sản lượng cacao của Ghana từ 12 lên 13 tấn, thì có thể sẽ phải cần tới 11 đơn vị nguồn lực để tăng sản lượng cacao từ 13 lên 14 tấn, cần 12 đơn vị nguồn lực để tăng sản lượng từ 14 lên 15 tấn, và cứ như vậy tăng dần lên. Hiệu suất giảm dần thể hiện bằng một đường PPF lồi cho Ghana (như Hình 3.3), hơn là một đường thẳng như trong Hình 3.2.

**Hình 3.3 Đường giới hạn khả năng sản xuất của Ghana theo quy luật hiệu suất giảm dần**



Giả thiết hiệu suất giảm dần có tính thực tiễn cao vì hai lý do sau. Thứ nhất, không phải tất cả các nguồn lực đều có chất lượng như nhau. Khi một nước cố gắng tăng sản lượng của một loại sản phẩm, nước đó phải dựa trên các nguồn lực biên mà năng suất của chúng không lớn như những đơn vị nguồn lực được sử dụng đầu tiên. Kết quả là nhiều nguồn lực phải huy động hơn để sản xuất ra cùng một lượng tăng thêm của sản lượng. Ví dụ ta biết rằng trên

thực tế một số diện tích đất năng suất hơn một số diện tích đất khác. Khi Ghana cố gắng gia tăng sản lượng cacao của mình, nước này sẽ phải tận dụng ngày càng nhiều hơn các diện tích đất vốn kém phì nhiêu hơn những diện tích đất được sử dụng từ ban đầu. Khi mức sản lượng trên một đơn vị diện tích đất đai giảm xuống, Ghana sẽ phải sử dụng nhiều diện tích đất hơn để sản xuất ra thêm 1 tấn cacao.

Lý do thứ hai dẫn tới hiệu suất giảm dần là các hàng hóa khác nhau có tỷ lệ sử dụng các nguồn lực cũng khác nhau. Cùng hình dung một ví dụ như sau: giả sử ngành trồng cây cacao sẽ sử dụng nhiều đất đai và ít lao động hơn trồng lúa, và Ghana đang cố gắng chuyển các nguồn lực từ sản xuất gạo sang sản xuất cacao. Khi chuyển đổi, ngành lúa gạo sẽ giải phóng theo tỷ lệ lượng lao động nhiều tương đối và lượng diện tích đất đai ít tương đối cho việc sản xuất cacao một cách hiệu quả. Để hấp thu các nguồn lao động và đất đai tăng thêm đó, ngành trồng cacao sẽ phải chuyển đổi sang các phương thức sản xuất thâm dụng lao động. Tác động của việc chuyển đổi này là hiệu quả sử dụng lao động của ngành sản xuất cacao sẽ giảm xuống, và như vậy hiệu suất sẽ lại giảm dần.

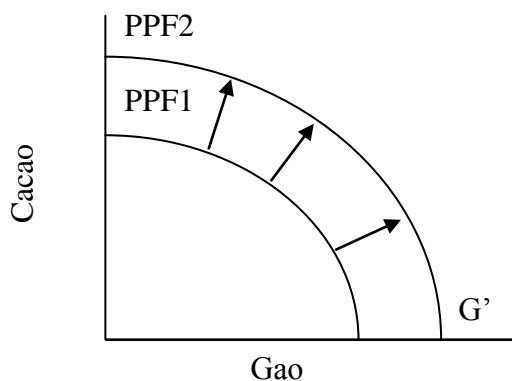
Hiệu suất giảm dần cho thấy rằng các quốc gia khó có khả năng thực hiện chuyên môn hóa tới mức độ như trong mô hình giản đơn của Ricardo đưa ra ở phần trước. Hiệu suất giảm dần theo mức độ chuyên môn hóa gợi ý rằng lợi ích thu được từ việc chuyên môn hóa thường sẽ về số không (cạn hết) trước khi quá trình chuyên môn hóa kết thúc. Trên thực tế, hầu hết các quốc gia không chuyên môn hóa mà thay vào đó là sản xuất một loạt các sản

phẩm khác nhau. Tuy nhiên, lý thuyết lợi thế so sánh cho rằng các nước nên chuyên môn hóa cho tới điểm tại đó lợi nhuận giảm dần vượt quá những lợi ích thu được từ thương mại. Như vậy, kết luận cơ bản ở đây là thương mại tự do không hạn chế sẽ mang lại lợi ích vẫn đúng, mặc dù vì lý do hiệu suất giảm dần, lợi ích thu được sẽ không lớn như trong trường hợp hiệu suất không đổi.

### *Các hiệu ứng động và Tăng trưởng kinh tế*

Mô hình lợi thế so sánh giản đơn giả định rằng thương mại không làm thay đổi số lượng nguồn lực có sẵn tại mỗi quốc gia hay hiệu quả sử dụng nguồn lực của quốc gia đó. Giả thiết mang tính tĩnh này không tính đến những thay đổi mang tính động mà thương mại có thể mang lại. Nếu ta nói lỏng giả định này thì rõ ràng một nền kinh tế thực hiện thương mại tự do sẽ có khả năng thu được các lợi ích động dưới hai hình thức. Thứ nhất, thương mại tự do có thể làm gia tăng số lượng nguồn lực của một nước thông qua lượng tăng lên về lao động, vốn từ nước ngoài đáp ứng nhu cầu sử dụng trong nước. Thứ hai, thương mại tự do có thể cũng làm tăng hiệu quả sử dụng các nguồn lực của một nước. Lợi ích này có thể bắt nguồn từ một số nhân tố, ví dụ hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, công nghệ, sức ép cạnh tranh từ mở rộng thương mại.

**Hình 3.4 Tác động của thương mại tự do tới PPF**



Những lợi ích động về cả khối lượng các nguồn lực của một nước cũng như mức hiệu quả mà các nguồn lực được sử dụng sẽ khiến cho đường giới hạn khả năng sản xuất của một nước dịch chuyển ra ngoài. Điều này được minh họa trong Hình 3.4, đường  $PPF_1$  dịch chuyển ra ngoài thành  $PPF_2$  là kết quả của những lợi ích động thu được từ thương mại tự do. Và do sự dịch chuyển ra ngoài đó, quốc gia trong Hình 3.4 có thể sản xuất nhiều hơn hai hàng hóa so với trước khi có thương mại tự do. Lý thuyết về lợi thế so sánh gợi ý rằng việc mở cửa một nền kinh tế thực hiện tự do thương mại không chỉ thu về những hình thức lợi ích tĩnh như đã đề cập ở phần trên mà còn thu về cả những lợi ích động có tác dụng kích thích tăng trưởng kinh tế. Nếu như vậy, thì ta có thể nghĩ rằng tự do hóa thương mại sẽ mang lại nhiều lợi ích như trên thực tế vẫn diễn ra.

### **1.2.4. Lý thuyết Heckscher – Ohlin**

Lý thuyết của Ricardo nhấn mạnh rằng lợi thế so sánh xuất phát từ những sự khác biệt về năng suất lao động. Do vậy, liệu Ghana có hiệu quả hơn Hàn Quốc trong sản xuất cacao phụ thuộc vào mức độ hiệu quả sử dụng các nguồn lực của nước này. Ricardo nhấn mạnh tới năng suất lao động và lập luận rằng những sự khác biệt về năng suất lao động giữa các nước ngụ ý về lợi thế so sánh. Hai nhà kinh tế học người Thụy Điển là Eli Heckscher (vào năm 1919) và Bertil Ohlin (vào năm 1933) đã đưa ra cách giải thích khác về lợi thế so sánh. Họ chứng tỏ rằng lợi thế so sánh xuất phát từ những sự khác biệt trong độ sẵn có các yếu tố sản xuất.<sup>23</sup>

Bằng cách sử dụng khái niệm độ sẵn có các yếu tố hai tác giả muốn đề cập đến mức độ mà một nước có sẵn các nguồn lực như đất đai, lao động và vốn. Các nước có độ sẵn có các yếu tố khác nhau, và sự sẵn có các yếu tố khác nhau đó giải thích những sự khác biệt về giá cả các nhân tố; cụ thể, độ dồi dào của nhân tố càng lớn thì giá cả của nhân tố đó càng rẻ.

Lý thuyết Heckscher-Ohlin dự báo rằng các nước sẽ xuất khẩu những hàng hóa mà sử dụng nhiều hàm lượng những nhân tố dồi dào tại nước đó và nhập khẩu những hàng hóa mà sử dụng nhiều hàm lượng những nhân tố khan hiếm tại nước đó. Như vậy, lý thuyết H-O cố gắng giải thích mô hình của thương mại quốc tế mà ta chứng kiến trên thị trường thế giới. Giống như lý thuyết của Ricardo, lý thuyết H-O cho rằng thương mại tự do sẽ mang lại lợi ích. Tuy nhiên, khác với lý thuyết của



Ricardo, lý thuyết H-O lại lập luận rằng mô hình thương mại quốc tế được xác định bởi sự khác biệt về mức độ sẵn có của các nhân tố sản xuất hơn là bởi sự khác biệt về năng suất lao động.

Lý thuyết H-O dễ dàng được minh chứng trên thực tế. Ví dụ như nước Hoa Kỳ trong một thời gian dài là một nước xuất khẩu lớn trên thế giới về hàng nông sản, và điều này phản ánh một phần về sự dồi dào khác thường của Hoa Kỳ về diện tích đất có thể canh tác. Hay ngược lại, Trung Quốc nổi trội về xuất khẩu những hàng hóa được sản xuất trong những ngành thâm dụng lao động như là dệt may và giày dép. Điều này phản ánh mức độ dồi dào tương đối của Trung Quốc về lao động giá rẻ. Nước Hoa Kỳ, vốn không có nhiều lao động giá rẻ, từ lâu đã là nước nhập khẩu chủ yếu những mặt hàng này. Lưu ý rằng, mức độ sẵn có ở đây là tương đối, không phải con số tuyệt đối; một nước có thể có số lượng tuyệt đối các nhân tố đất đai và lao động nhiều hơn hẳn so với nước khác, nhưng lại chỉ có mức độ dồi dào tương đối một trong hai yếu tố đó mà thôi.

### ***Ngịch lý Leontief***

Lý thuyết H-O được xem là một trong các lý thuyết có mức độ ảnh hưởng rộng lớn trong kinh tế học quốc tế. Hầu hết các nhà kinh tế học đều thích áp dụng lý thuyết này hơn so với lý thuyết lợi thế so sánh của Ricardo bởi vì nó sử dụng ít giả thiết đơn giản hóa hơn. Và cũng vì lý do có tầm ảnh hưởng lớn, lý thuyết này được kiểm chứng bởi nhiều kiểm tra thực nghiệm khác nhau. Bắt đầu bằng nghiên cứu được công bố vào năm 1953 bởi Wassily

Leontief (người đạt giải Nobel về kinh tế học vào năm 1973), nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã đặt vấn đề về tính đúng đắn của lý thuyết H-O.<sup>24</sup> Vận dụng lý thuyết H-O, Leontief dự đoán rằng, bởi vì nước Hoa Kỳ dồi dào tương đối về vốn so với các nước khác nên nước Hoa Kỳ sẽ là nước xuất khẩu những mặt hàng thâm dụng vốn và nhập khẩu những mặt hàng thâm dụng lao động. Nhưng nghiên cứu thực nghiệm của ông cho thấy một kết quả bất ngờ là ông phát hiện rằng hàng hóa xuất khẩu của Hoa Kỳ lại là hàng hóa kém thâm dụng vốn so với hàng nhập khẩu của Hoa Kỳ. Vì kết quả này trái với những gì mà lý thuyết H-O đã dự báo, nó đã được biết đến với tên gọi Nghịch lý Leontief.

Không ai khẳng định chắc chắn tại sao ta lại quan sát được nghịch lý Leontief. Một giải thích được đưa ra là nước Hoa Kỳ có lợi thế đặc biệt trong sản xuất những sản phẩm mới hoặc những hàng hóa chế tạo với những công nghệ có tính đổi mới. Những sản phẩm đó có thể được xem là có mức thâm dụng vốn thấp hơn so với những sản phẩm sử dụng công nghệ đã có thời gian chín muồi và trở thành thông dụng cho sản xuất hàng loạt. Do vậy, nước Hoa Kỳ có thể xuất khẩu những hàng hóa sử dụng nhiều lao động có kỹ năng và tinh thần doanh nghiệp sáng tạo, ví dụ như các phần mềm máy tính, trong khi đó lại nhập khẩu các sản phẩm chế tạo công nghiệp nặng vốn dĩ sử dụng một lượng lớn vốn đầu tư. Một vài nghiên cứu thực nghiệm cũng có xu hướng ủng hộ nhận định này.<sup>25</sup> Tuy nhiên, những kiểm nghiệm lý thuyết H-O sử dụng dữ liệu

cho một số lượng lớn các nước lại có xu hướng khẳng định sự tồn tại của nghịch lý Leontief.

Điều này đẩy các nhà kinh tế vào thế tiến thoái lưỡng nan. Họ thích sử dụng lý thuyết H-O về các nền tảng lý thuyết, nhưng đó lại là một cách dự đoán không chắc chắn về các mô hình thương mại đang diễn ra trên thế giới. Mặt khác, lý thuyết H-O có nhiều hạn chế, lý thuyết về lợi thế so sánh của Ricardo, trên thực tế còn dự báo các mô hình thương mại với độ chính xác cao hơn. Giải pháp tốt nhất cho tình thế khó xử này có lẽ là quay trở lại với ý tưởng của Ricardo là các mô hình thương mại chủ yếu được xác định bởi những sự khác biệt giữa các nước về năng suất lao động. Do đó, một người có thể lập luận rằng nước Hoa Kỳ xuất khẩu máy bay chở khách và nhập khẩu hàng dệt may không phải vì sự sẵn có các yếu tố sản xuất của nước này đặc biệt thích hợp với ngành sản xuất máy bay và không thích hợp với ngành dệt may, mà bởi vì nước Hoa Kỳ tương đối hiệu quả hơn trong việc chế tạo máy bay so với sản xuất hàng dệt may.

Một giả thiết quan trọng trong lý thuyết H-O là công nghệ tại các quốc gia là tương tự nhau. Điều này có lẽ không sát với thực tế. Những sự khác biệt về công nghệ có thể sẽ dẫn tới sự khác biệt về năng suất lao động, yếu tố sẽ định hướng các mô hình trao đổi trong thương mại quốc tế.<sup>27</sup> Và cũng như vậy, sự thành công của Nhật Bản trong xuất khẩu ô tô trong các thập niên 1970 và 1980 không chỉ dựa trên mức độ sẵn có tương đối của vốn mà còn cả trên sự phát triển của công nghệ chế tạo hiện đại của nước này, yếu tố giúp cho Nhật Bản đạt được mức năng suất cao hơn

trong chế tạo ô tô so với các nước khác cũng có sự dồi dào về vốn. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm gần đây đã gợi ý rằng cách giải thích mang tính lý thuyết này có thể đúng.<sup>28</sup> Nghiên cứu mới chứng minh rằng một khi những sự khác biệt trong công nghệ giữa các nước được kiểm soát, các nước sẽ thực sự xuất khẩu những hàng hóa thâm dụng các yếu tố sản xuất dồi dào trong nước và nhập khẩu những hàng hóa thâm dụng các yếu tố sản xuất khan hiếm trong nước. Nói cách khác, một khi tác động của sự khác biệt về công nghệ lên năng suất lao động được kiểm soát thì lý thuyết H-O dường như sẽ đạt được sức mạnh dự báo.

### **1.2.5. Lý thuyết về vòng đời sản phẩm**

Raymond Vernon là người đầu tiên đưa ra lý thuyết về vòng đời sản phẩm vào giữa thập kỷ 1960 của thế kỷ trước.<sup>29</sup> Lý thuyết của ông dựa trên những quan sát thực tế là trong suốt thế kỷ XX một tỷ lệ rất lớn các sản phẩm mới của thế giới đã được phát triển bởi các công ty Hoa Kỳ và được tiêu thụ ban đầu tại thị trường Hoa Kỳ (ví dụ như sản xuất ô tô ở quy mô công nghiệp, máy thu hình, máy ảnh chụp lấy ngay, máy photocopy, máy tính cá nhân, và các chip bán dẫn). Để giải thích thực tế này, Vernon lập luận rằng sự thịnh vượng và quy mô của thị trường Hoa Kỳ đã mang lại cho các công ty Hoa Kỳ một động lực rất lớn để phát triển các sản phẩm tiêu dùng mới. Thêm vào đó, chi phí nhân công cao ở Hoa Kỳ cũng khiến cho các công ty Hoa Kỳ có lý do để sáng chế ra các quy trình công nghệ tiết kiệm chi phí sản xuất.

Nếu chỉ vì lý do các sản phẩm được phát triển bởi một công ty của Hoa Kỳ và được bán lần đầu tiên ở thị trường

Hoa Kỳ mà suy ra rằng sản phẩm đó bắt buộc phải được sản xuất tại nước Hoa Kỳ thì là chưa thuyết phục. Sản phẩm đó hoàn toàn có thể được sản xuất ở nước ngoài, những nơi có chi phí sản xuất thấp hơn và sau đó xuất khẩu trở lại Hoa Kỳ. Tuy nhiên, Vernon đã lập luận rằng hầu hết các sản phẩm mới ban đầu đều được phát triển tại nước Hoa Kỳ. Một điều rõ ràng là các công ty tiên phong ở đây, trên cơ sở cân nhắc những biến động và rủi ro đi liền với việc giới thiệu một sản phẩm mới, luôn tin rằng sẽ tốt hơn nếu nơi sản xuất ở gần với nơi tiêu thụ cũng như gần với trụ sở chính, nơi đưa ra các quyết định của các công ty. Hơn nữa, nhu cầu đối với hầu hết các sản phẩm mới thường không phụ thuộc vào yếu tố giá cả như thế nào mà phụ thuộc vào các yếu tố phi giá cả như kiểu dáng, mẫu mã, tính năng, sự tiện dụng, v.v.... Do vậy, các công ty phát minh có thể tính giá thành bán ra khá cao đối với các sản phẩm mới, và yếu tố này khiến cho nhu cầu đòi hỏi đi tìm kiếm một nơi sản xuất với chi phí thấp tại một nước khác không còn cần thiết.

Vernon đã đi theo hướng lập luận rằng ở giai đoạn đầu trong vòng đời của một sản phẩm mới điển hình, khi nhu cầu đang bắt đầu tăng cao một cách nhanh chóng ở Hoa Kỳ thì nhu cầu tại các nước tiên tiến khác chỉ giới hạn ở một số nhóm khách hàng có thu nhập cao mà thôi. Do nhu cầu ban đầu tại các nước tiên tiến khác còn hữu hạn như vậy nên các công ty chưa thấy cần thiết phải đầu tư vào sản xuất tại các nước này, nhưng vẫn thấy cần thiết phải xuất khẩu một số sản phẩm từ Hoa Kỳ sang các thị trường đó.

Theo thời gian, nhu cầu đối với sản phẩm mới sẽ tăng dần tại các nước phát triển khác ngoài Hoa Kỳ (ví dụ như Anh, Pháp, Đức và Nhật Bản) cho đến khi các nhà sản xuất tại đó thấy đã đến lúc phải tiến hành sản xuất để phục vụ cho thị trường nước mình. Thêm nữa, các công ty Hoa Kỳ cũng có thể sẽ thiết lập các dây chuyền sản xuất tại các nước phát triển có nhu cầu đang tăng nhanh và như vậy, quá trình sản xuất tại các nước này bắt đầu hạn chế bớt tiềm năng xuất khẩu từ nước Hoa Kỳ.

Khi thị trường ở Hoa Kỳ và một số nước phát triển khác trở nên bão hoà thì sản phẩm mới cũng đạt tới mức độ tiêu chuẩn hoá, và giá cả bắt đầu trở thành vũ khí cạnh tranh chủ yếu trên thị trường. Khi điều này xảy ra, những cân nhắc về chi phí bắt đầu đóng một vai trò lớn hơn trong quá trình cạnh tranh. Các nhà chế tạo tại các nước phát triển nơi mà chi phí lao động thấp hơn so với chi phí lao động tại Hoa Kỳ (ví dụ như tại các nước Ý, Tây Ban Nha) bây giờ có thể sản xuất và xuất khẩu sang thị trường Hoa Kỳ.

Nếu các sức ép về chi phí trở nên mạnh hơn nữa thì quá trình cũng sẽ không dừng ở đó. Chu kỳ theo đó nước Hoa Kỳ đánh mất lợi thế của mình cho các nước phát triển khác có thể được tiếp tục lặp lại một lần nữa, khi các nước đang phát triển (ví dụ như Thái Lan) bắt đầu có được những lợi thế sản xuất so với các nước phát triển. Do vậy, chu kỳ của sản xuất toàn cầu sẽ theo trật tự: bắt đầu từ Hoa Kỳ chuyển sang các nước phát triển khác và tiếp đó là từ những nước này chuyển sang các nước đang phát triển.

Theo thời gian, kết quả của những xu hướng này đối với các mô hình trao đổi của thương mại thế giới là một nước xuất khẩu sản phẩm sẽ trở thành một nước nhập khẩu khi quá trình sản xuất được tập trung tới những địa điểm ở nước ngoài có chi phí sản xuất thấp hơn. Hình 4 mô tả quá trình tăng trưởng của sản xuất và tiêu dùng theo thời gian tại nước Hoa Kỳ rồi sang các nước phát triển khác và sau đó là sang các nước đang phát triển.

### ***Đánh giá lý thuyết Vòng đời sản phẩm***

Xét về khía cạnh lịch sử, lý thuyết vòng đời sản phẩm dường như là một sự giải thích khá chính xác các mô hình trao đổi trong thương mại quốc tế. Mô hình này khái quát trình tự từ khâu nghiên cứu và phát triển tới khâu sản xuất và tiêu thụ một sản phẩm mới sẽ diễn ra tuần tự từ nước phát triển cao chuyển sang các nước phát triển thấp hơn tới các nước đang phát triển theo xu hướng tìm tới địa điểm có chi phí sản xuất thấp hơn.

Tuy nhiên, lý thuyết về vòng đời sản phẩm vẫn có những hạn chế của nó. Xem xét từ quan điểm nhận thức của người Châu Á và người Châu Âu thì lập luận của Vernon dường như là một quan điểm mang tính vị kỷ dân tộc khi cho rằng hầu hết các sản phẩm được phát minh tại Hoa Kỳ. Mặc dù, có thể đúng là trong suốt giai đoạn nền kinh tế Hoa Kỳ chiếm lĩnh vị trí thống trị trong khoảng thời gian từ 1945 đến 1975, nhưng không phải điều đó là luôn luôn đúng và vẫn luôn luôn tồn tại những trường hợp ngoại lệ. Những ngoại lệ này dường như ngày càng trở nên phổ biến hơn trong thời gian gần đây. Điều này diễn ra cùng với hoạt động sản xuất phân tán trên toàn cầu, với

các bộ phận cấu thành của một sản phẩm mới được sản xuất ở các địa điểm khác nhau trên thế giới mà tại đó có sự kết hợp các chi phí nhân tố và kỹ năng là thuận lợi nhất, sau đó được lắp ráp tại một địa điểm, rồi được phân phối, giới thiệu và tiêu thụ đồng thời tại nhiều thị trường khác nhau thay vì theo tuần tự như lý thuyết của Vernon đề cập. Ví dụ như thiết bị điều khiển video-game, máy tính xách tay, máy ảnh kỹ thuật số được giới thiệu đồng thời tại các thị trường Hoa Kỳ, Nhật Bản cũng như ở một số nước Châu Âu phát triển khác. Như vậy, lý thuyết của Vernon có thể là rất hữu dụng trong việc giải thích mô hình thương mại quốc tế trong một giai đoạn ngắn mà nền kinh tế Hoa Kỳ chiếm vị trí thống trị trên toàn cầu, nhưng những sự phù hợp của nó đối với thế giới hiện đại ngày nay rất hữu hạn.

### ***1.2.6. Lý thuyết thương mại mới***

Lý thuyết thương mại mới bắt đầu nổi lên từ thập kỷ 1970 của thế kỷ XX khi mà một số nhà kinh tế đặt vấn đề về giả thuyết hiệu suất giảm dần theo chuyên môn hoá trong lý thuyết về thương mại quốc tế. Theo họ, tồn tại trường hợp hiệu suất tăng dần trong một số ngành kinh tế và lợi ích kinh tế nhờ quy mô chính là một trong các trường hợp đặc biệt của hiệu suất tăng dần. Đây là một trong các yếu tố ảnh hưởng tới mô hình thương mại quốc tế.

Lợi ích kinh tế nhờ quy mô là hiện tượng giảm chi phí đơn vị kết hợp với sản lượng đầu ra tăng cao. Nếu như thương mại quốc tế mang lại kết quả là một nước chuyên môn hoá vào sản xuất một sản phẩm nhất định, và nếu có



được lợi ích kinh tế nhờ quy mô trong việc sản xuất sản phẩm này thì khi đó sản lượng đầu ra sẽ tăng lên, và chi phí đơn vị sẽ giảm xuống. Trong trường hợp đó, sẽ xuất hiện lợi ích tăng dần đối với việc chuyên môn hoá chứ không phải là lợi ích giảm dần. Nói cách khác, khi một nước sản xuất nhiều hơn, do đạt được lợi ích kinh tế theo quy mô, năng suất lao động sẽ tăng lên và các chi phí đơn vị sẽ giảm xuống.

Lợi ích kinh tế nhờ quy mô có thể xuất phát từ một số nguồn sau: khả năng dàn trải chi phí cố định cho một sản lượng đầu ra lớn, hoặc khả năng một số lượng lớn các nhà sản xuất tận dụng những nhân công và thiết bị chuyên biệt có năng suất lao động cao hơn các nguồn lực thông thường. Lợi ích kinh tế nhờ quy mô là nguồn quan trọng để giảm chi phí sản xuất trong nhiều ngành khác nhau, từ sản xuất phần mềm máy tính, tới sản xuất ô tô, từ dược phẩm tới ngành công nghiệp vụ trụ. Lấy ví dụ, hãng Microsoft thu được lợi ích kinh tế nhờ quy mô bằng cách dàn trải các chi phí cố định trong phát triển hệ điều hành Windows mới, con số đó vào khoảng 5 tỷ đôla Hoa Kỳ, lên khoảng 250 triệu hoặc nhiều hơn số lượng các máy tính cá nhân cuối cùng sẽ được cài đặt hệ điều hành mới này. Tương tự như vậy, các công ty sản xuất ô tô cũng thu được lợi ích kinh tế nhờ quy mô bằng cách sản xuất với số lượng lớn các loại ô tô từ một dây chuyền chế tạo trong đó mỗi công nhân có một nhiệm vụ chuyên môn hóa cao.

Lý thuyết mới về thương mại cũng lập luận rằng nếu mức sản lượng đầu ra cần thiết để đạt được tính lợi ích kinh tế nhờ quy mô đủ lớn đại diện cho một phần đáng kể

của tổng nhu cầu thế giới đối với sản phẩm đó thì thị trường thế giới có thể chỉ hỗ trợ được cho một số hữu hạn các công ty đóng tại một số ít các nước tham gia vào sản xuất mặt hàng này. Những công ty tham gia vào thị trường thế giới đầu tiên sẽ là những công ty giành được lợi thế mà các công ty khác khó lòng có được. Do vậy, một công ty chỉ có thể thống trị trong xuất khẩu một sản phẩm đặc thù mà tính lợi ích kinh tế theo quy mô đóng vai trò quan trọng, và mức sản lượng cần thiết để đạt được tính lợi ích theo quy mô này đại diện cho một phần chủ yếu của tổng sản lượng thế giới, bởi vì đó sẽ là nền tảng cho công ty đầu tiên bước vào ngành công nghiệp.

Về cơ bản, lý thuyết thương mại mới đã nêu ra hai điểm quan trọng: Thứ nhất, thông qua tác động lên lợi ích kinh tế nhờ quy mô, thương mại có thể làm gia tăng mức độ đa dạng của các hàng hóa cung cấp tới người tiêu dùng và giảm bớt chi phí trung bình trên một sản phẩm. Thứ hai, trong những ngành sản xuất khi mà sản lượng làm ra đòi hỏi đạt được tính lợi ích kinh tế nhờ quy mô đại diện cho một tỷ trọng đáng kể tổng nhu cầu của thế giới, thì thị trường toàn cầu chỉ có thể hỗ trợ và tạo điều kiện cho một số ít các công ty tham gia vào mà thôi. Do vậy, thương mại thế giới trong một số sản phẩm nhất định sẽ được thống trị bởi các quốc gia có các công ty là những người đi đầu trong lĩnh vực sản xuất đó.

### ***Tăng độ đa dạng sản phẩm và giảm chi phí sản xuất***

Khi các nước trao đổi thương mại với nhau, các thị trường quốc gia đơn lẻ được kết hợp thành một thị trường thế giới rộng lớn hơn. Các công ty có thể đạt được lợi ích

kinh tế nhờ quy mô trên cơ sở thị trường được mở rộng đó. Theo lý thuyết thương mại mới, mỗi nước sẽ có điều kiện để chuyên môn hóa vào sản xuất một nhóm các sản phẩm nhất định mà trong trường hợp không có thương mại khó có thể xảy ra. Đồng thời bằng cách nhập khẩu những sản phẩm nước đó không sản xuất từ những nước khác, một nước có thể đồng thời vừa tăng mức độ đa dạng của sản phẩm cho người tiêu dùng, vừa giảm chi phí của những hàng hóa đó. Như vậy là thương mại đã tạo cơ hội cho các bên cùng có lợi ngay cả khi các nước không hề có sự khác biệt về mức độ sẵn có các nguồn lực hay công nghệ.

### ***Lợi ích kinh tế nhờ quy mô, Lợi thế của người đi trước và Mô hình của thương mại quốc tế***

Lý thuyết thương mại mới cũng cho rằng mô hình thương mại mà chúng ta quan sát trên thực tế nền kinh tế thế giới có thể là kết quả của việc đạt được lợi ích kinh tế nhờ quy mô và lợi thế của người đi trước. Những lợi thế của người đi trước là những lợi thế về mặt chiến lược và kinh tế mà những người thâm nhập đầu tiên của một ngành có được. Khả năng giành được lợi thế kinh tế nhờ quy mô lớn hơn so với những người gia nhập sau đó, và như vậy lợi ích thu về từ một cấu trúc chi phí thấp, là một lợi thế của người đi trước hết sức quan trọng. Lý thuyết thương mại mới lập luận rằng đối với những sản phẩm mà lợi thế kinh tế nhờ quy mô là hết sức quan trọng và đại diện một tỷ trọng đáng kể cho nhu cầu của thế giới, thì người gia nhập trước vào ngành đó có thể giành được lợi thế chi phí theo cấp độ mà những người gia nhập sau gần

như không có khả năng đuổi kịp. Do vậy, mô hình thương mại mà ta quan sát được đối với những sản phẩm đó phản ánh những lợi thế của người đi trước. Các nước có thể chiếm ưu thế trong xuất khẩu những hàng hóa nhất định bởi vì lợi ích kinh tế nhờ quy mô là rất quan trọng đối với quá trình sản xuất của họ, mang lại cho họ lợi thế của người đi trước.

Nghiên cứu về ngành sản xuất máy bay chở khách thương mại cho thấy rằng lợi ích kinh tế nhờ quy mô trong ngành này đối với bắt nguồn từ khả năng dàn trải chi phí cố định trong tổng chi phí phát triển một sản phẩm mới trên một sản lượng đầu ra lớn. Trên thực tế, để phát triển chiếc siêu máy bay A380 với 550 chỗ ngồi, hãng Airbus đã tiêu tốn khoảng 14 tỷ đôla Hoa Kỳ. Để bù đắp lại chi phí khổng lồ đó và hòa vốn trong kinh doanh loại máy bay này, Airbus sẽ phải bán được ít nhất 250 chiếc A380. Nếu như hãng có thể bán được 350 chiếc thì đây sẽ là một khoản đầu tư có lời. Tuy nhiên, tổng nhu cầu dự báo trong vòng 20 năm tới đối với dòng siêu máy bay này ước tính vào khoảng từ 400 đến 600 chiếc. Nghĩa là, thị trường toàn cầu chỉ có thể tạo điều kiện thu được lợi nhuận cho một nhà sản xuất dòng sản phẩm này và Airbus sẽ là hãng đầu tiên sản xuất siêu máy bay 550 chỗ đạt được lợi ích kinh tế nhờ quy mô. Những nhà sản xuất tiềm năng khác, ví dụ như hãng Boeing, sẽ không có cơ hội tham gia vào thị trường này bởi họ không có được lợi thế kinh tế nhờ quy mô mà hãng Airbus sẽ đạt được. Bằng cách đi tiên phong trong lĩnh vực thị trường siêu máy bay chở khách, Airbus sẽ giành được lợi thế của người đi trước dựa trên

việc đạt được lợi ích kinh tế nhờ quy mô, những yếu tố mà đối thủ cạnh tranh của hãng khó có thể theo kịp và kết quả là EU sẽ trở thành nhà xuất khẩu hàng đầu về siêu máy bay chở khách.

### ***Những ý nghĩa của Lý thuyết thương mại mới***

Lý thuyết thương mại mới có những ý nghĩa quan trọng. Lý thuyết này gợi ý rằng các nước có thể thu được lợi ích từ hoạt động thương mại ngay cả khi không có sự khác biệt về sự sẵn có các nguồn lực sản xuất hay công nghệ. Thương mại cho phép một nước chuyên môn hóa vào sản xuất những sản phẩm nhất định, đạt được lợi ích kinh tế nhờ quy mô và giảm chi phí sản xuất, đồng thời mua những sản phẩm mà trong nước không sản xuất từ nước vốn cũng chuyên môn hóa vào sản xuất những sản phẩm khác. Bằng cơ chế này, mức độ đa dạng của các sản phẩm dành cho người tiêu dùng sẽ tăng lên trong khi chi phí sản xuất trung bình cho những sản phẩm đó giảm xuống, kéo theo mức giá bán cũng giảm theo, từ đó giải phóng các nguồn lực để sản xuất nhiều hàng hóa và dịch vụ khác.

Lý thuyết cũng gợi ý rằng một nước có thể thống trị trong xuất khẩu một loại hàng hóa chỉ đơn giản là vì nước đó đủ may mắn để có được một hoặc một vài công ty trong số những công ty đầu tiên tham gia vào sản xuất hàng hóa đó. Do có khả năng đạt được lợi ích kinh tế nhờ quy mô, những công ty đi đầu trong một ngành sẽ ngăn cản sự gia nhập của những công ty khác sau đó. Khả năng của những người đi đầu trong việc thu lợi từ hiệu suất tăng dần đã tạo ra rào cản cho việc gia nhập ngành.

Lý thuyết thương mại mới có mâu thuẫn với lý thuyết H-O, vốn cho rằng một nước sẽ thống trị trong xuất khẩu một sản phẩm khi nước đó đặc biệt được ưu đãi về những yếu tố sản xuất cần thiết được sử dụng nhiều trong chế tạo sản phẩm đó. Những người ủng hộ lý thuyết thương mại mới lại lập luận rằng nước Hoa Kỳ là nhà xuất khẩu chính về máy bay chở khách thương mại không phải bởi vì nước này có được những ưu đãi về các nguồn lực sản xuất đòi hỏi trong chế tạo máy bay mà bởi vì một trong những công ty đầu tiên gia nhập ngành công nghiệp này, hãng Boeing, là một công ty của Hoa Kỳ. Tuy nhiên, lý thuyết thương mại mới không hề mâu thuẫn với lý thuyết về lợi thế so sánh. Lợi ích kinh tế nhờ quy mô giúp gia tăng năng suất lao động. Vì thế lý thuyết này xác định được một nguồn gốc quan trọng của lợi thế so sánh.

### ***1.2.7. Lý thuyết về Lợi thế cạnh tranh quốc gia: Mô hình kim cương của Porter***

Vào năm 1990, giáo sư Michael Porter của Trường Kinh doanh Harvard đã cho xuất bản những kết quả của một nỗ lực nghiên cứu chuyên sâu nhằm tìm hiểu tại sao một số nước lại thành công còn một số khác lại thất bại trong cạnh tranh quốc tế. Porter và các cộng sự đã nghiên cứu tổng cộng 100 ngành tại 10 quốc gia khác nhau. Giống như những người ủng hộ thuyết thương mại mới, công trình của Porter được định hướng bởi niềm tin rằng các lý thuyết hiện tại về thương mại quốc tế chỉ chỉ ra được một phần của câu chuyện. Đối với Porter, nhiệm vụ cốt yếu là giải thích được tại sao một quốc gia đạt được sự thành công quốc tế trong một ngành cụ thể. Tại sao Nhật

Bản rất giỏi trong ngành chế tạo ô tô? Tại sao Thụy Sĩ xuất sắc trong sản xuất và xuất khẩu các thiết bị chính xác và các loại dược phẩm? Tại sao Đức và Hoa Kỳ làm rất tốt trong ngành công nghiệp hóa chất? Những câu hỏi này khó thể trả lời được một cách dễ dàng bằng lý thuyết H-O, và lý thuyết về lợi thế so sánh sẽ nói rằng Thụy Sĩ xuất sắc về sản xuất và xuất khẩu các thiết bị chính xác bởi vì nước này sử dụng các nguồn lực của mình rất hiệu quả trong những ngành đó. Mặc dù điều này có thể là chính xác, nhưng lại không giải thích được tại sao Thụy Sĩ năng suất hơn về ngành đó so với các nước khác như Anh, Đức, hoặc Tây Ban Nha. Porter đã cố gắng giải vấn đề nan giải này.

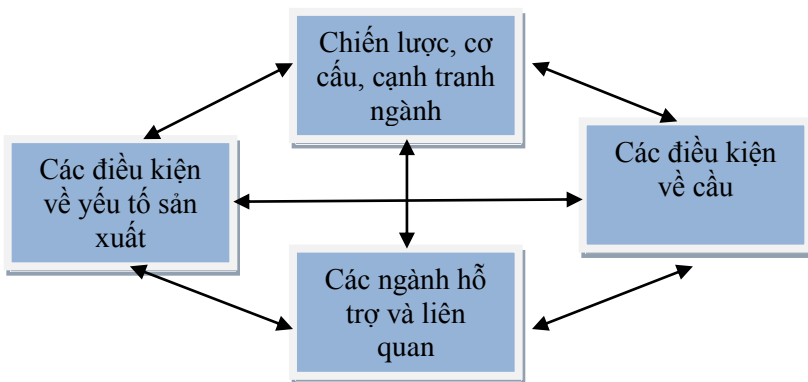
Porter đã xây dựng lý thuyết về bốn thuộc tính lớn của một quốc gia hình thành nên môi trường cạnh tranh cho các công ty tại nước đó, và những thuộc tính này thúc đẩy hoặc ngăn cản sự tạo ra lợi thế cạnh tranh của quốc gia đó (xem Hình 3.4). Những thuộc tính đó là:

- Điều kiện về các yếu tố sản xuất – vị thế của một nước về các yếu tố sản xuất ví dụ như nguồn lao động có kỹ năng hoặc cơ sở hạ tầng cần thiết để cạnh tranh trong một ngành cụ thể.
- Các điều kiện về cầu – nhu cầu trong nước đối với hàng hóa hoặc dịch vụ của một ngành.
- Các ngành hỗ trợ và liên quan – sự hiện diện hoặc không sẵn có của các ngành hỗ trợ và liên quan có năng lực cạnh tranh quốc tế.

- Chiến lược, cơ cấu và mức độ cạnh tranh nội bộ ngành – các điều kiện quản lý các công ty được tạo ra, tổ chức, và quản trị như thế nào và bản chất của đối thủ cạnh tranh trong nước.

Porter đề cập về bốn thuộc tính này như là bốn yếu tố cấu tạo nên mô hình kim cương. Ông lập luận rằng các công ty có khả năng thành công cao nhất trong những ngành hoặc các phân ngành trong đó mô hình kim cương được thuận lợi nhất. Ông cũng cho rằng mô hình kim cương là một hệ thống tương tác và củng cố lẫn nhau. Tác động của một thuộc tính sẽ phụ thuộc vào tình trạng của các thuộc tính khác. Ví dụ, theo Porter thì các điều kiện về cầu thuận lợi sẽ không mang lại lợi thế cạnh tranh trừ khi tình hình cạnh tranh nội bộ ngành đủ để khiến công ty phải phản ứng lại các điều kiện đó.

**Hình 3.5 Các yếu tố xác định lợi thế cạnh tranh quốc gia: Mô hình kim cương của M.Porter**



*Nguồn:* Charles W.L.Hill (2009), Kinh doanh quốc tế, NXB McGraw-Hill.



Porter cho rằng có hai yếu tố nữa có thể chi phối tới mô hình kim cương của quốc gia theo những cách thức quan trọng khác nhau: đó là cơ hội và chính phủ. Những cơ hội xảy đến, ví dụ những phát minh sáng tạo lớn, có thể tái cấu trúc lại ngành và mang lại cơ hội cho các công ty của một nước vượt lên những công ty khác. Chính phủ, bằng cách lựa chọn các chính sách của mình, có thể làm giảm đi hoặc cải thiện lợi thế quốc gia. Ví dụ, các quy định có thể điều chỉnh các điều kiện về cầu của quốc gia, các chính sách chống độc quyền có thể tác động tới mức độ cạnh tranh nội bộ ngành, và các khoản đầu tư của chính phủ vào giáo dục đào tạo có thể thay đổi điều kiện về các yếu tố sản xuất.

### ***Điều kiện các yếu tố sản xuất***

Điều kiện về các yếu tố sản xuất chính là trọng tâm của lý thuyết H-O. Khi mà Porter không đề xuất bất cứ nội dung gì hoàn toàn mới, nhưng ông đã thực sự phân tích kỹ các đặc tính của các yếu tố sản xuất. Ông thừa nhận sự phân cấp của các yếu tố sản xuất, phân biệt giữa các yếu tố cơ bản (ví dụ các nguồn tài nguyên thiên nhiên, khí hậu, vị trí địa lý và nhân khẩu học) và các yếu tố tiên tiến (ví dụ, hạ tầng truyền thông, lao động có kỹ năng và trình độ cao, các thiết bị nghiên cứu, và bí quyết công nghệ). Ông lập luận rằng các yếu tố tiên tiến đóng vai trò hết sức quan trọng trong lợi thế cạnh tranh. Không giống như các yếu tố cơ bản được ưu đãi một cách tự nhiên, các yếu tố tiên tiến lại là sản phẩm của sự đầu tư của các cá nhân, các công ty và của chính phủ. Do vậy, các khoản đầu tư của chính phủ vào đào tạo cơ bản và nâng cao, bằng cách cải

thiện trình độ kiến thức và kỹ năng chung của dân chúng cũng như kích thích nghiên cứu tiên tiến tại các cơ sở giáo dục cấp cao, có thể giúp nâng cấp các yếu tố tiên tiến của một nước.

Mối quan hệ giữa các yếu tố tiên tiến và cơ bản là mối quan hệ phức hợp. Các nhân tố cơ bản có thể cung cấp lợi thế ban đầu mà sau đó sẽ được củng cố và mở rộng thông qua đầu tư vào các yếu tố tiên tiến. Ngược lại, bất lợi về các yếu tố cơ bản có thể tạo ra những áp lực phải đầu tư vào các yếu tố tiên tiến. Một ví dụ rõ ràng nhất về hiện tượng này là về Nhật Bản, một nước không có nhiều đất trồng trọt và các nguồn khoáng sản, tuy nhiên thông qua đầu tư đã tạo lập được một sự dồi dào rất lớn các yếu tố tiên tiến. Porter lưu ý rằng đội ngũ kỹ sư lành nghề đông đảo ở Nhật Bản (phản ánh thông qua tỷ lệ số lượng người tốt nghiệp có bằng kỹ sư trên bình quân đầu người hơn hẳn bất kỳ nước nào) là nhân tố chủ chốt dẫn tới sự thành công của Nhật Bản trong nhiều ngành công nghiệp chế tạo.

### ***Các điều kiện về Cầu***

Porter nhấn mạnh tới vai trò của cầu trong nước trong việc giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh của quốc gia. Thông thường, các công ty thường tỏ ra nhạy cảm nhất với những nhu cầu của những khách hàng ở gần với họ nhất. Do đó, những đặc điểm của nhu cầu thị trường trong nước đặc biệt quan trọng trong việc định hình các thuộc tính của các sản phẩm được chế tạo trong nước và trong việc tạo ra sức ép cho sự sáng tạo đổi mới và nâng cao chất lượng sản phẩm. Porter lập luận rằng các công ty của một nước

giành được lợi thế cạnh tranh nếu những người tiêu dùng trong nước của họ có được sự sành sỏi và đòi hỏi cao. Những người tiêu dùng như vậy sẽ tạo ra một sức ép lên các công ty trong nước phải đáp ứng những tiêu chuẩn cao về chất lượng sản phẩm cũng như phải sản xuất ra những mẫu mã sản phẩm mới. Một ví dụ về khía cạnh này đó là sự phát triển trong ngành thiết bị liên lạc không dây. Theo nghiên cứu của Porter, chính sự sành sỏi và yêu cầu cao của những người tiêu dùng tại khu vực bán đảo Scandinavia đã giúp thúc đẩy hãng Nokia của Phần Lan và Erricson của Thụy Điển phải đầu tư vào công nghệ điện thoại di động từ rất lâu trước khi nhu cầu về điện thoại này xuất hiện tại các nước phát triển khác. Trường hợp của Nokia sẽ được nghiên cứu sâu hơn trong phần Tiêu điểm quản trị.

### ***Các ngành công nghiệp hỗ trợ và liên quan***

Thuộc tính lớn thứ ba trong lợi thế cạnh tranh quốc gia về một ngành là sự hiện diện của các ngành hỗ trợ và liên quan có sức cạnh tranh quốc tế. Những lợi ích của việc đầu tư vào các yếu tố sản xuất tiên tiến bởi các ngành hỗ trợ và liên quan có thể sẽ lan tỏa sang một ngành, từ đó giúp ngành này đạt được một vị trí cạnh tranh vững mạnh trên thế giới. Sức mạnh của Thụy Điển trong các sản phẩm thép chế biến (ví dụ vòng bi và dụng cụ cắt gọt) đã dựa trên sức mạnh của nước này trong ngành công nghiệp thép đặc biệt. Năng lực dẫn đầu về công nghệ trong ngành công nghiệp bán dẫn của Hoa Kỳ đã cung cấp nền tảng cho sự thành công của nước Hoa Kỳ trong chế tạo máy vi tính cá nhân và một số sản phẩm điện tử công nghệ cao

khác. Tương tự như vậy, sự thành công của Thụy Sĩ trong ngành dược phẩm có liên quan chặt chẽ đến những thành công trên thị trường quốc tế của nước này về ngành công nghiệp nhuộm công nghệ cao.

Một kết quả của quá trình này là các ngành thành công trong phạm vi một quốc gia có xu hướng tập hợp với nhau thành các cụm gồm các ngành có liên quan. Đây là một trong những kết quả có tính lan tỏa đáng chú ý nhất trong nghiên cứu của M.Porter. Một trong những cụm như vậy mà Porter đã xác định được đó là ngành dệt may của Đức. Ngành này bao gồm các ngành chế biến bông, len, sợi tổng hợp chất lượng cao, máy khâu, và một loạt các máy móc liên quan tới ngành dệt. Những cụm ngành như vậy là rất quan trọng bởi vì những kiến thức giá trị có thể lưu chuyển giữa các công ty trong cùng một cụm về mặt địa lý, mang lại lợi ích cho tất cả các công ty khác cùng nằm trong cụm đó. Các luồng kiến thức sẽ lưu chuyển khi nhân viên di chuyển giữa các công ty trong phạm vi một khu vực địa lý và khi các hiệp hội ngành quốc gia tập hợp nhân công từ các công ty khác nhau tại các cuộc hội thảo chuyên đề.

### ***Chiến lược, cấu trúc công ty và đối thủ cạnh tranh***

Thuộc tính thứ tư của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong mô hình của M.Porter đề cập về nội dung chiến lược, cấu trúc và đối thủ cạnh tranh trong phạm vi một quốc gia. Ở đây, Porter chỉ ra hai điểm quan trọng. Thứ nhất, các quốc gia khác nhau được đặc trưng bởi các triết lý quản lý khác nhau giúp hoặc không giúp được gì cho họ trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh quốc gia. Porter đã nêu ví dụ về sự

phổ biến của các kỹ sư trong giới quản lý cấp cao tại các công ty của Đức và Nhật Bản. Ông cho rằng lý do của hiện tượng này là do các công ty tại hai nước này chú trọng nhấn mạnh vào cải tiến các quy trình sản xuất và thiết kế sản phẩm. Ngược lại, Porter cũng chỉ ra sự phổ biến của những người có hiểu biết về lĩnh vực tài chính trong giới lãnh đạo của nhiều công ty Hoa Kỳ. Ông liên hệ điều này với sự thiếu quan tâm của các công ty Hoa Kỳ tới việc cải tiến các quy trình sản xuất và thiết kế sản phẩm. Theo ông sự thống trị của tài chính dẫn tới sự quá chú trọng vào việc tối đa hóa lợi nhuận tài chính trong ngắn hạn. Và một hậu quả của của những triết lý quản trị này là sự thua cuộc về năng lực cạnh tranh của Hoa Kỳ trong các ngành công nghiệp dựa trên nền tảng cơ khí, những ngành mà trong đó các vấn đề về quy trình chế tạo và thiết kế sản phẩm hết sức quan trọng (ví dụ như ngành công nghiệp chế tạo ô tô).

Điểm thứ hai mà Porter chỉ ra trong nội dung này là sự liên hệ chặt chẽ giữa mức độ cạnh tranh mãnh liệt trong nước và sự sáng tạo và trường tồn của lợi thế cạnh tranh trong một ngành. Mức độ cạnh tranh mạnh mẽ trong nước khiến các công ty phải tìm kiếm các cách cải tiến hiệu quả sản xuất, từ đó làm cho họ trở nên có sức mạnh cạnh tranh trên thị trường thế giới. Đối thủ cạnh tranh trong nước tạo ra sức ép cho sự cải tiến, sáng tạo, nâng cao chất lượng, giảm chi phí và đầu tư vào việc nâng cấp các yếu tố tiên tiến. Tất cả những điều này giúp việc tạo ra các công ty có sức mạnh cạnh tranh ở tầm thế giới. Porter trích dẫn trường hợp của Nhật Bản: Không ở đâu vai trò của các đối

thủ cạnh tranh trong nước lại rõ rệt như tại Nhật Bản, nơi mà đó là một cuộc chiến tổng lực với nhiều công ty thất bại trong việc tìm kiếm lợi nhuận. Với mục tiêu nhấn mạnh vào khía cạnh thị phần, các công ty Nhật Bản liên tục nỗ lực không ngừng vượt hằn lằn nhau. Tỷ trọng thị phần biến động rất lớn. Quá trình này được đề cập đến rất nhiều trên mạng lưới báo chí kinh doanh. Thứ tự xếp hạng chi tiết đo lường xem những công ty nào quen thuộc nhất với các sinh viên tốt nghiệp đại học. Tỷ lệ ra đời của các sản phẩm và sự phát triển quy trình mới diễn ra không ngừng nghỉ.

Một điểm tương đồng về tác hiệu quả kích thích của mức độ cạnh tranh trong nước có thể được minh họa bằng sự nổi lên của hãng Nokia của Phần Lan trên thị trường thế giới về các thiết bị điện thoại không dây. Để biết chi tiết, xem phần Tiêu điểm quản trị.

### ***Đánh giá lý thuyết của M.Porter***

Porter khẳng định rằng mức độ thành công mà một nước có khả năng đạt được trên thị trường thế giới về một ngành nhất định là một hàm số của sự kết hợp các thuộc tính: điều kiện các yếu tố sản xuất, các điều kiện về cầu trong ***nước, các ngành công nghiệp hỗ trợ và liên quan, và các đối thủ cạnh tranh*** trong nước. Theo ông, sự hiện diện của tất cả bốn thuộc tính là yêu cầu để hình thành lên mô hình kim cương nhằm thúc đẩy năng lực cạnh tranh (mặc dù vẫn tồn tại những ngoại lệ) và ông cũng khẳng định rằng chính phủ có thể can thiệp tới từng thuộc tính trong số bốn thuộc tính thành phần của mô hình kim cương – một cách tích cực hoặc tiêu cực. Điều kiện về yếu

tổ sản xuất có thể bị ảnh hưởng bởi các khoản trợ cấp, các chính sách đối với thị trường vốn, các chính sách đối với giáo dục, v.v.... Chính phủ có thể xác lập nhu cầu nội địa thông qua các tiêu chuẩn sản phẩm nội địa hoặc bằng các quy định bắt buộc hoặc ảnh hưởng tới nhu cầu của người mua hàng. Chính sách của chính phủ có thể tác động tới các ngành hỗ trợ và liên quan thông qua các quy định và ảnh hưởng tới đối thủ cạnh tranh thông qua các công cụ như quy định trên thị trường vốn, chính sách thuế, và luật chống độc quyền.

Như vậy, theo lý thuyết của M.Porter, các nước nên xuất khẩu những sản phẩm của những ngành mà tại đó cả bốn thành phần của mô hình kim cương có điều kiện thuận lợi, và nhập khẩu trong những lĩnh vực tại đó các thành phần không có điều kiện thuận lợi. Liệu điều này có đúng hay không? Lý thuyết của M.Porter vẫn cần được kiểm chứng bằng nhiều nghiên cứu thực nghiệm khác nhau. Nội dung phân tích của lý thuyết chủ yếu dựa trên những tổng kết thực tiễn, nhưng điều này cũng hoàn toàn có thể phát biểu cho **các lý thuyết thương mại mới, lý thuyết về lợi thế so sánh, và lý thuyết H-O**. Có lẽ chính xác nhất là từng lý thuyết này, vốn lẽ là các nghiên cứu bổ sung lẫn nhau, chỉ giải thích một phần về mô hình của thương mại quốc tế mà thôi.

## **2. Sự can thiệp của chính phủ đến hoạt động thương mại quốc tế**

### ***2.1. Các căn cứ cho sự can thiệp của chính phủ vào thương mại quốc tế***

Những căn cứ cho việc chính phủ can thiệp vào hoạt động thương mại quốc tế thường chia làm hai nhóm: các căn cứ có mục đích kinh tế và các căn cứ liên quan tới chính trị. Những căn cứ liên quan tới chính trị thường đề cập tới việc bảo vệ quyền lợi của các nhóm lợi ích nhất định trong một quốc gia và được đánh đổi bởi quyền lợi của các nhóm khác. Còn các căn cứ có mục đích kinh tế cho việc can thiệp của chính phủ thường nhằm mang lại lợi ích cho cả người sản xuất, người tiêu dùng cũng như thúc đẩy sự phát triển thịnh vượng cho cả quốc gia.

### ***2.1.1. Căn cứ liên quan tới chính trị***

Những lập luận chính trị ủng hộ sự can thiệp của chính phủ gồm có duy trì số lượng việc làm, bảo vệ các ngành công nghiệp được xem là thiết yếu đối với an ninh quốc gia, các biện pháp trả đũa đối với sự cạnh tranh không bình đẳng từ nước ngoài, bảo vệ người tiêu dùng khỏi các sản phẩm “nguy hiểm”, thực hiện các mục tiêu xa hơn trong chính sách đối ngoại, và thúc đẩy sự tiến bộ về quyền con người cho các cá nhân tại các nước xuất khẩu.

### ***Bảo vệ việc làm và các ngành sản xuất trong nước***

Có lẽ lập luận chính trị chung nhất cho sự can thiệp của chính phủ vào thương mại quốc tế là sự cần thiết của việc bảo vệ việc làm và các ngành sản xuất trong nước khỏi sự cạnh tranh không bình đẳng từ nước ngoài. Một ví dụ là việc áp dụng thuế nhập khẩu đối với sản phẩm thép nhập khẩu của chính quyền tổng thống George W. Bush hồi tháng 3/2002 chính là để phục vụ mục đích này. Lý do khá



rõ ràng là bởi vì nhiều nhà sản xuất thép của Hoa Kỳ có cơ sở sản xuất tại các bang mà tổng thống Bush cần thắng trong cuộc tái bầu cử vào năm 2004. Việc áp đặt thuế nhập khẩu này đã đẩy giá bán thép tăng lên đối với người tiêu dùng Hoa Kỳ, như các hãng sản xuất ô tô, khiến sản phẩm của họ trở nên kém cạnh tranh hơn trên thị trường thế giới.

Động cơ chính trị cũng là nguyên nhân bên trong của việc hình thành Chính sách nông nghiệp chung (CAP) của Liên minh Châu Âu (EU). Chính sách này được hình thành nhằm bảo vệ những người nông dân có quyền lực chính trị mạnh tại nhiều nước Châu Âu thông qua hình thức hạn chế hàng nhập khẩu và đảm bảo mức giá bán ra. Tuy nhiên, mức giá cao do CAP lại khiến cho người tiêu dùng Châu Âu phải chịu thiệt thòi nhiều.

### ***Bảo vệ An ninh quốc gia***

Các nước thường lập luận rằng cần thiết phải bảo vệ các ngành sản xuất được xem là thiết yếu đối với an ninh quốc gia của mình. Thực tế này diễn ra đối với cả nhập khẩu và xuất khẩu. Các ngành liên quan tới quốc phòng thường nhận được sự quan tâm như vậy (ví dụ: hàng không vũ trụ, điện tử tiên tiến, chất bán dẫn, v.v...). Mặc dầu không còn phổ biến như trước kia, nhưng hiện nay cách lập luận kiểu này vẫn được vận dụng. Ví dụ như tại Hoa Kỳ, những người ủng hộ việc bảo hộ ngành sản xuất chất bán dẫn của Hoa Kỳ khỏi sự cạnh tranh từ bên ngoài lập luận rằng hiện nay các chất bán dẫn là một thành phần quan trọng trong các sản phẩm quốc phòng và sẽ là rất nguy hiểm nếu dựa chủ yếu vào các nhà cung cấp nước

ngoài về những sản phẩm này. Lĩnh vực nông nghiệp cũng thường nhận được sự bảo hộ từ các chính phủ với lý do đảm bảo an ninh lương thực bởi vì một quốc gia nhập khẩu lương thực có thể bị nạn đói đe dọa khi chiến tranh xảy ra.

### ***Trả đũa thương mại***

Một số lập luận cho rằng các chính phủ nên sử dụng những cảnh báo can thiệp vào chính sách thương mại như là một công cụ mặc cả nhằm giúp mở rộng thị trường nước ngoài và ép buộc các đối tác thương mại “tuân theo luật chơi”. Chính phủ Hoa Kỳ đã sử dụng những cảnh báo trừng phạt thương mại trong nỗ lực ép chính phủ Trung Quốc thực thi các luật về quyền sở hữu trí tuệ tại nước họ. Sự lỏng lẻo trong việc thực thi các luật này đã dẫn tới tình trạng vi phạm bản quyền hàng loạt và ở quy mô lớn ở Trung Quốc, khiến cho các công ty của Hoa Kỳ như Microsoft bị thiệt hại hàng trăm triệu đôla một năm do doanh số bán sụt giảm. Sau khi chính phủ Hoa Kỳ đe dọa áp đặt một mức thuế nhập khẩu lên tới 100% đối với một loạt các sản phẩm nhập khẩu từ Trung Quốc, đồng thời sau các cuộc đàm phán khá gay gắt của quan chức hai nước, chính phủ Trung Quốc đã chấp thuận thắt chặt hiệu lực thực thi của các quy định về quyền sở hữu trí tuệ tại nước này.

Nếu như những căn cứ với động cơ chính trị cho việc can thiệp của chính phủ là hiệu quả thì có thể sẽ mang lại kết quả là tự do hóa thương mại tăng lên và đi kèm với đó là các lợi ích về mặt kinh tế. Tuy vậy, đây là một chiến lược mạo hiểm. Một quốc gia bị gây áp lực có thể sẽ

không chịu khuất phục mà thay vào đó sẽ phản ứng với việc áp đặt thuế quan trừng phạt bằng cách dựng lên các rào cản thương mại của riêng mình. Đó cũng chính là trường hợp chính phủ Trung Quốc đe dọa thực hiện khi phía chính phủ Hoa Kỳ gây sức ép, mặc dù cuối cùng thì phía Trung Quốc cũng đồng ý thực hiện theo yêu cầu. Tuy vậy, nếu như một chính phủ không chịu chấp thuận thì kết cục sẽ là các rào cản thương mại cao hơn ở khắp nơi và thiệt hại kinh tế cho tất cả các bên là không tránh khỏi.

### ***Bảo vệ người tiêu dùng***

Nhiều chính phủ từ lâu đã đặt ra những quy định nhằm bảo vệ người tiêu dùng khỏi những sản phẩm không an toàn. Tác động gián tiếp của những quy định như vậy thường là hạn chế hoặc cấm việc nhập khẩu các sản phẩm như vậy. Ví dụ vào năm 2003, một số nước gồm Nhật Bản, Hàn Quốc đã quyết định cấm việc nhập khẩu thịt bò của Hoa Kỳ sau chỉ có một trường hợp bệnh bò điên bị phát hiện tại bang Washington. Lệnh cấm này xuất phát từ động cơ bảo vệ người tiêu dùng khỏi những sản phẩm được xem là không an toàn. Và việc Nhật Bản và Hàn Quốc chiếm tỷ trọng khá cao trong doanh thu hàng năm về xuất khẩu thịt bò của Hoa Kỳ (khoảng 2 tỷ đôla Mỹ) nên lệnh cấm đã gây tác động mạnh tới các nhà sản xuất thịt bò tại Hoa Kỳ. Sau hai năm, cả hai nước cũng đã bãi bỏ lệnh cấm, mặc dù áp đặt những yêu cầu hết sức khắt khe đối với thịt bò nhập khẩu từ Hoa Kỳ nhằm giảm thiểu rủi ro nguy cơ từ thịt bò nhiễm bệnh (như Nhật Bản đã yêu cầu rằng tất cả thịt bò nhập khẩu đều phải có nguồn gốc từ những con bò có tuổi dưới 21 tháng).

Một ví dụ khác là việc Liên minh Châu Âu đã cấm bán và nhập khẩu thịt bò có sử dụng hoóc-môn tăng trưởng. Lệnh cấm này cũng xuất phát từ nhu cầu bảo vệ người tiêu dùng Châu Âu khỏi các hậu quả về sức khỏe có thể có khi ăn các loại thịt từ các động vật chăn nuôi có sử dụng hoóc-môn tăng trưởng. Xung đột về việc nhập khẩu thịt bò sử dụng hoóc-môn tăng trưởng vào thị trường EU cũng thể hiện một xu hướng mới đang xuất hiện. Bên cạnh việc sử dụng hoóc-môn để thúc đẩy sự tăng trưởng của động vật nuôi và sản xuất thịt, công nghệ sinh học đã chứng tỏ rằng có thể tạo ra sự biến đổi gen cho các loại cây trồng để có thể kháng lại các loại thuốc diệt cỏ phổ dụng, tạo ra các loại prôtêin là các loại thuốc trừ sâu tự nhiên, sinh trưởng nhanh cải thiện mùa màng, hoặc chống lại các điều kiện khí hậu khắc nghiệt. Một giống cà chua biến đổi gen có một gen chống lạnh cấy thêm vào bộ gen và nhờ vậy có thể được trồng tại các vùng có khí hậu lạnh hơn so với hiện nay.

Những thành tựu khoa học về công nghệ biến đổi gen đã gặp phải sự chống đối mạnh mẽ từ các nhóm người tiêu dùng, đặc biệt là tại Châu Âu. Nỗi lo sợ về việc sử dụng tràn lan các loại hạt giống ngô biến đổi gen có thể mang lại những tác động có hại và không lường trước được đến sức khỏe con người hoặc có thể dẫn tới hiện tượng “ô nhiễm gen”. (Một ví dụ của hiện tượng ô nhiễm gen là khi sử dụng rộng rãi các loại cây trồng tạo ra chất kháng sâu tự nhiên có thể sẽ kích thích sự tiến hóa của các loài “siêu sâu bọ” có khả năng đề kháng với tất cả các loại thuốc trừ sâu hiện có). Những sự lo lắng như vậy đã khiến Áo và

Lúc-xem-bua loại ra khỏi danh sách được nhập khẩu, kinh doanh hoặc sử dụng các chất hữu cơ biến đổi gen. Thái độ chống lại các thực phẩm biến đổi gen cũng rất mạnh tại một số nước châu Âu khác, đáng chú ý nhất là tại Đức và Thụy Sĩ. Do vậy, dường như là Tổ chức thương mại thế giới (WTO) sẽ không tránh khỏi phải tham gia vào các xung đột giữa những người muốn mở rộng thị trường của mình bằng các loại sản phẩm sinh học biến đổi gen, ví dụ hãng Monsanto, và những ai muốn hạn chế việc này, ví dụ như Áo và Lúc-xem-bua.

### ***Đẩy mạnh các mục tiêu trong chính sách đối ngoại***

Các chính phủ đôi khi sử dụng chính sách thương mại để hỗ trợ cho các mục tiêu chính sách đối ngoại của mình. Một chính phủ có thể cho một nước khác hưởng các quy chế thương mại ưu đãi nếu muốn tăng cường quan hệ với nước đó. Chính sách thương mại cũng đã một vài lần được sử dụng để gây sức ép hoặc trừng phạt “những nước đơn độc” không tuân thủ theo luật pháp hoặc tiêu chuẩn quốc tế. I-rắc đã phải vật lộn với lệnh cấm vận thương mại sau khi bị liên quân của Liên hợp quốc đánh bại trong cuộc chiến Vùng Vịnh lần I năm 1991 cho tới khi các quân đội các nước dẫn đầu là Hoa Kỳ xâm chiếm nước này vào năm 2003. Về lý thuyết thì những sức ép như vậy có thể sẽ thuyết phục những quốc gia đơn độc thay đổi con đường của mình, hoặc gấp rút thay đổi chính phủ cầm quyền. Trong trường hợp I-rắc, những lệnh cấm vận được xem là một cách bắt quốc gia này tuân thủ các nghị quyết của Liên hợp quốc. Nước Hoa Kỳ từ lâu cũng đã duy trì lệnh cấm vận thương mại chống lại Cu-Ba. Mục đích

chính của lệnh cấm vận này là làm suy yếu Cu-Ba với hy vọng rằng hậu quả của khó khăn về kinh tế sẽ dẫn tới sự sụp đổ của chính quyền cộng sản của nước này và được thay thế bằng một chính phủ hướng về dân chủ hơn (cũng như ủng hộ Mỹ). Nước Hoa Kỳ hiện cũng đang áp đặt lệnh cấm vận thương mại đối với I-ran và Li-bi, hai quốc gia bị cáo buộc ủng hộ chủ nghĩa khủng bố chống lại lợi ích của nước Hoa Kỳ và chế tạo vũ khí hủy diệt hàng loạt. Vào cuối năm 2003, lệnh cấm vận đối với Li-bi dường như đã đạt được kết quả khi đất nước này tuyên bố sẽ hủy bỏ chương trình chế tạo vũ khí hạt nhân, và chính phủ Hoa Kỳ đã đáp lại bằng cách nói lỏng lệnh cấm vận.

### ***2.1.2. Căn cứ kinh tế cho sự can thiệp của Chính phủ***

Với sự phát triển của lý thuyết thương mại mới và chính sách thương mại chiến lược, các căn cứ kinh tế cho sự can thiệp của chính phủ đã trải qua giai đoạn phục hưng trong những năm gần đây. Cho tới đầu thập kỷ 1980, hầu hết các nhà kinh tế học thấy rất ít lợi ích của sự can thiệp của chính phủ và đều ủng hộ mạnh mẽ chính sách tự do thương mại. Nhưng quan điểm này đã thay đổi cùng với sự phát triển của chính sách thương mại chiến lược.

### **Bảo vệ các ngành công nghiệp non trẻ**

Luận cứ về bảo vệ ngành công nghiệp non trẻ đến nay được xem là luận cứ kinh tế lâu đời nhất cho sự can thiệp của chính phủ. Nhà kinh tế học Alexander Hamilton đã đề xuất ra lập luận này vào năm 1872. Theo đó, nhiều nước đang phát triển có được lợi thế so sánh tiềm năng trong việc chế tạo nhưng các ngành công nghiệp chế tạo ban đầu

không thể cạnh tranh với các ngành công nghiệp đã hình thành từ lâu tại các nước phát triển. Để tạo điều kiện cho ngành công nghiệp chế tạo có được chỗ bám trên thị trường, luận cứ này cho rằng, chính phủ cần tạm thời hỗ trợ cho các ngành công nghiệp mới (bằng thuế nhập khẩu, hạn ngạch nhập khẩu và trợ cấp) cho đến khi những ngành này phát triển đủ mạnh để có thể đương đầu với cạnh tranh quốc tế.

Lập luận này có sức hấp dẫn rất lớn đối với chính phủ các nước đang phát triển trong suốt 50 năm qua, và hiệp định GATT đã công nhận luận cứ về ngành công nghiệp non trẻ là một lý do hợp pháp cho chủ nghĩa bảo hộ. Tuy vậy, nhiều nhà kinh tế học vẫn chỉ trích cách lập luận này vì hai lý do. Thứ nhất, việc bảo hộ ngành chế tạo khỏi sự cạnh tranh từ bên ngoài sẽ chẳng mang lại ích lợi gì trừ phi sự bảo hộ giúp ngành đó trở nên hiệu quả hơn. Tuy nhiên, nhiều trường hợp thực tế cho thấy bảo hộ dường như mang lại rất ít tác dụng mà chỉ thúc đẩy sự phát triển không hiệu quả của các ngành công nghiệp và chẳng đem lại chút hy vọng gì vào khả năng cạnh tranh trên thị trường thế giới. Bra-xin là một ví dụ, nước này đã xây dựng một ngành công nghiệp ô tô lớn thứ 10 trên thế giới đằng sau các hàng rào thuế quan và hạn ngạch. Tuy nhiên, đến khi các hàng rào này không còn nữa vào cuối thập niên 1980, thì hàng nhập khẩu đã tăng mạnh và ngành công nghiệp đã buộc phải đối mặt với một thực tế là sau 30 năm bảo hộ, ngành ô tô của Bra-xin là một trong những ngành kém hiệu quả tại quốc gia này.

Thứ hai, luận cứ về ngành công nghiệp non trẻ dựa chủ yếu trên một giả thuyết rằng các công ty không thể đầu tư có hiệu quả trong dài hạn bằng cách vay tiền từ thị trường vốn trong nước hoặc quốc tế. Kết quả là các chính phủ được yêu cầu phải trợ cấp cho các khoản đầu tư dài hạn. Với sự phát triển của thị trường vốn toàn cầu trong vòng 20 năm qua, giả thiết này không còn chính xác như trước kia được nhìn nhận nữa. Ngày nay, nếu một nước đang phát triển có lợi thế so sánh tiềm năng về một ngành công nghiệp chế tạo, các công ty trong nước đó nên được tạo điều kiện có thể vay vốn từ các thị trường vốn để tài trợ cho các dự án đầu tư cần thiết. Với các khoản hỗ trợ vốn, các công ty tại nước đó sẽ có động lực chịu đựng các khoản lỗ lúc ban đầu để có thể thu lợi về lâu dài mà không cần đòi hỏi sự bảo hộ của chính phủ. Rất nhiều công ty của Đài Loan và Hàn Quốc đã làm như vậy trong các ngành như dệt may, chất bán dẫn, máy công cụ, thép, và đóng tàu. Do đó, với điều kiện thị trường vốn toàn cầu hoạt động hiệu quả, chỉ những ngành nào đòi hỏi sự bảo hộ của chính phủ sẽ là những ngành không đáng đầu tư.

### **Theo đuổi chính sách thương mại chiến lược**

Lập luận về chính sách thương mại chiến lược có hai thành phần. Thứ nhất, lập luận này cho rằng bằng các hành động thích hợp, một chính phủ có thể giúp làm tăng thu nhập quốc dân nếu chính phủ đó có thể đảm bảo ở một mức độ rằng một hoặc một số công ty có khả năng giành được lợi thế của người đi đầu trong một ngành là các công ty trong nước chứ không phải là công ty nước ngoài. Theo đó, chính phủ nên sử dụng các khoản trợ cấp để hỗ trợ cho



các công ty triển vọng đang rất năng động trong một ngành công nghiệp đang nổi lên. Những người ủng hộ lập luận này đã chỉ ra rằng chính nhờ lượng tiền hỗ trợ mà chính phủ Hoa Kỳ dành cho hãng Boeing trong hoạt động R&D trong hai thập kỷ 1950 và 1960 có thể đã giúp hãng này vươn lên thành một hãng hàng đầu thế giới về chế tạo máy bay chở khách. Lập luận tương tự cũng được đưa ra khi giải thích sự thống lĩnh của Nhật Bản trong lĩnh vực sản xuất các màn hình tinh thể lỏng (sử dụng trong các máy tích xách tay). Mặc dù những màn hình này được phát minh tại Hoa Kỳ, nhưng chính phủ Nhật Bản, hợp tác với các công ty điện tử lớn, đã xác định ngành này là ngành được đầu tư hỗ trợ nghiên cứu vào cuối thập kỷ 1970 và đầu thập kỷ 1980. Kết quả là các công ty của Nhật Bản chứ không phải các công ty của Hoa Kỳ là những công ty cuối cùng đã giành được những lợi thế của người đi đầu trên thị trường này.

Thành phần thứ hai của lập luận về chính sách thương mại chiến lược là chính phủ có thể thu được lợi khi can thiệp vào một ngành bằng cách giúp đỡ các công ty trong nước vượt qua những rào cản ra nhập ngành do các công ty nước ngoài vốn đã giành được lợi thế của người đi đầu tạo dựng lên. Lập luận này nhấn mạnh sự hỗ trợ của các chính phủ cho tập đoàn Airbus Industries, đối thủ cạnh tranh chủ yếu của hãng Boeing. Được thành lập năm 1966 dưới dạng một liên minh gồm bốn công ty của Anh, Pháp, Đức và Tây Ban Nha, hãng Airbus lúc bắt đầu đi vào sản xuất vào giữa thập kỷ 1970 chỉ chiếm được khoảng 5% thị phần thị trường máy bay phản lực thương mại của thế

giới. Cho đến năm 2006, thị phần đó đã lên tới 45% và đe dọa trực tiếp sự thống trị của hãng Boeing trên thị trường này. Làm thế nào mà Airbus đạt được thành quả này? Theo như lập luận từ phía Hoa Kỳ thì câu trả lời là khoản trợ cấp 15 tỷ đôla Hoa Kỳ mà chính phủ các nước Anh, Pháp, Đức và Tây Ban Nha đã dành cho Airbus. Nếu không có khoản trợ cấp đó, hãng Airbus sẽ không thể nào thâm nhập được vào thị trường này.

Nếu như những lập luận trên là đúng, chính phủ các nước sẽ có căn cứ hợp lý để can thiệp vào thương mại quốc tế. Các chính phủ nên nhằm vào các lĩnh vực công nghệ cao vốn rất quan trọng cho tương lai và sử dụng trợ cấp hỗ trợ cho sự phát triển của việc ứng dụng và thương mại hóa các công nghệ đó. Hơn nữa, chính phủ cũng cần cung cấp các khoản trợ cấp xuất khẩu cho đến khi các công ty trong nước thiết lập được những lợi thế của người đi đầu trên thị trường thế giới. Sự hỗ trợ của chính phủ sẽ là chính đáng nếu như sự hỗ trợ đó giúp cho các công ty trong nước vượt qua được những lợi thế của người đi đầu mà các đối thủ cạnh tranh nước ngoài có được và có khả năng trở thành đối thủ tiềm tàng trên thị trường thế giới (giống như trong ví dụ về hãng Airbus và các công ty chế tạo chất bán dẫn). Trong trường hợp này, sự kết hợp giữa bảo hộ thị trường nội địa và trợ cấp thúc đẩy xuất khẩu sẽ là cần thiết.

## ***2.2.Các công cụ chính sách Chính phủ sử dụng can thiệp đến hoạt động thương mại***

Các chính phủ thường sử dụng bảy công cụ chính sách để can thiệp tới hoạt động thương mại, đó là: thuế quan,

trợ cấp, hạn ngạch nhập khẩu, hạn chế xuất khẩu tự nguyện (VER), yêu cầu tỷ lệ nội địa hóa, các biện pháp hành chính và thuế chống bán phá giá.

Thuế quan là công cụ truyền thống nhất của chính sách thương mại và là công cụ mà GATT và WTO thành công nhất trong việc cắt giảm. Tuy nhiên việc cắt giảm thuế quan trong những thập kỷ gần đây thường đi kèm với sự gia tăng của các hàng rào phi thuế quan, ví dụ như trợ cấp, hạn ngạch, hạn chế xuất khẩu tự nguyện, và thuế chống bán phá giá.

## **THUẾ QUAN**

Thuế quan là một loại thuế đánh lên hàng nhập khẩu (hoặc xuất khẩu). Thuế quan có hai loại: Thuế đặc định (thuế theo lượng – specific tariff) được tính bằng một khoản cố định trên mỗi đơn vị hàng hóa nhập khẩu (ví dụ 3 đôla Hoa Kỳ đối với mỗi thùng dầu thô); Thuế theo giá trị (Ad-valorem tariff) được tính theo tỷ lệ dựa trên giá trị của hàng nhập khẩu. Trong hầu hết các trường hợp, thuế quan đánh trên hàng nhập khẩu nhằm để bảo vệ các nhà sản xuất trong nước khỏi sự cạnh tranh từ nước ngoài bằng cách làm tăng giá bán của hàng nhập khẩu. Tuy nhiên, thuế quan cũng mang lại nguồn thu cho Chính phủ. Cho tới khi thuế thu nhập được áp dụng, ngân sách của chính phủ Hoa Kỳ được đóng góp chủ yếu bởi thuế quan.

Một điều quan trọng để hiểu rõ về thuế quan là xem xét ai được lợi và ai chịu thiệt khi sử dụng công cụ này. Chính phủ sẽ là người được lợi vì thuế quan mang lại thu nhập cho ngân sách Chính phủ. Các nhà sản xuất trong nước

cũng sẽ là những người được lợi bởi vì thuế quan sẽ làm tăng chi phí của hàng hóa nước ngoài nhập khẩu. Người tiêu dùng là người chịu thiệt bởi vì họ phải trả tiền nhiều hơn cho những hàng hóa nhập khẩu nhất định. Ví dụ, vào tháng 3 năm 2002, Chính phủ Hoa Kỳ đã áp đặt một khoản thuế theo giá trị với mức thuế từ 8 đến 30% lên các mặt hàng thép nhập khẩu từ bên ngoài. Mục đích của việc này là nhằm bảo vệ các nhà sản xuất thép trong nước khỏi sự cạnh tranh của thép nhập khẩu giá rẻ. Tuy nhiên, tác động của việc này đã làm tăng giá thép và sản phẩm thép tại Hoa Kỳ từ 30 đến 50%. Một số người tiêu dùng sử dụng sản phẩm thép của Hoa Kỳ, bao gồm từ những nhà chế tạo thiết bị tới các hãng sản xuất ô tô, đã phản đối việc áp dụng trên và cho rằng thuế quan đánh trên thép nhập khẩu sẽ làm tăng chi phí sản xuất của họ khiến họ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc cạnh tranh trên thị trường thế giới. Trong từng trường hợp lợi ích thu về của chính phủ và các nhà sản xuất nội địa lớn hơn hay nhỏ hơn thiệt hại của người tiêu dùng phụ thuộc vào nhiều nhân tố khác nhau như mức độ đánh thuế, mức độ quan trọng của hàng nhập khẩu đối với người tiêu dùng trong nước, số lượng việc làm được giữ lại trong ngành được bảo hộ, v.v.... Trong trường hợp của ngành thép kể trên, nhiều người cho rằng thiệt hại của người tiêu dùng vượt xa những lợi ích mà những người sản xuất thu được. Vào tháng 11 năm 2003, WTO đã ra tuyên bố rằng mức thuế mà Hoa Kỳ đánh vào thép nhập khẩu đã vi phạm các nguyên tắc của WTO, và do vậy chính phủ Hoa Kỳ đã bãi bỏ thuế này vào tháng 12 cùng năm.

Một cách tổng quát, phân tích về kinh tế đã rút ra hai kết luận về tác động của thuế quan đối với hàng nhập khẩu. Đầu tiên, thuế quan rõ ràng phục vụ lợi ích của các nhà sản xuất trong nước và không có lợi cho người tiêu dùng. Trong khi thuế quan bảo vệ người sản xuất khỏi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, thì hạn chế về lượng cung cũng đồng thời làm tăng giá cả trong nước. Ví dụ, theo một nghiên cứu các nhà kinh tế học Nhật Bản đã tính toán rằng việc đánh thuế lên các hàng hóa như thực phẩm, Hoa Kỳ phẩm, và các hóa phẩm khác nhập khẩu vào Nhật Bản khiến cho một người tiêu dùng nước này phải trả thêm hàng năm một khoản tiền tương đương 890 đôla Hoa Kỳ do giá cả tăng lên. Hầu hết các nghiên cứu đều cho thấy thuế nhập khẩu làm cho người tiêu dùng phải chịu một khoản chi phí đáng kể do mức giá cả của hàng hóa tăng lên.

Thứ hai, thuế nhập khẩu làm giảm hiệu quả tổng thể của toàn bộ nền kinh tế bởi vì khoản thuế này sẽ khuyến khích các công ty nội địa sản xuất những sản phẩm mà theo lý thuyết có thể được sản xuất một cách hiệu quả hơn ở nước ngoài. Kết quả dẫn đến các nguồn lực không được sử dụng một cách hiệu quả. Ví dụ tại Hàn Quốc, thuế đánh lên gạo nhập khẩu đã kéo theo sự gia tăng sản xuất gạo tại nước này, tuy nhiên, trồng lúa gạo ở đây lại là một cách sử dụng không có hiệu nguồn quả đất đai. Nếu Hàn Quốc mua gạo từ các nước có chi phí thấp hơn và tận dụng đất đai có được để làm những việc khác, ví dụ như trồng các loại thực phẩm vốn không thể được trồng hiệu quả

hơn ở các nước khác hoặc dùng làm đất thổ cư hoặc các mục đích công nghiệp khác thì sẽ có ý nghĩa hơn nhiều.

Đôi khi thuế quan cũng được đánh lên hàng xuất khẩu của một nước tuy nhiên thuế xuất khẩu rất ít khi được sử dụng so với thuế nhập khẩu. Nhìn chung, thuế xuất khẩu có hai mục tiêu: đầu tiên là để mang lại nguồn thu cho ngân sách chính phủ, và thứ hai là để giảm khối lượng xuất khẩu của một ngành, thường vì các lý do chính trị. Ví dụ, vào năm 2004, Trung Quốc áp đặt một mức thuế lên hàng dệt may xuất khẩu. Mục đích cơ bản của việc này là giảm bớt tốc độ tăng trưởng của hoạt động xuất khẩu hàng dệt may từ Trung Quốc, từ đó là giảm căng thẳng với các đối tác thương mại khác.

## **TRỢ CẤP**

Trợ cấp là khoản tiền mà chính phủ trả cho nhà sản xuất trong nước. Các khoản trợ cấp có thể có nhiều hình thức gồm có các khoản hỗ trợ bằng tiền mặt, các khoản vay với lãi suất thấp, các khoản giảm thuế, hay là chính phủ tham gia mua cổ phần tại các công ty trong nước. Bằng cách giảm các chi phí sản xuất, các khoản trợ cấp giúp cho các nhà sản xuất trong nước theo hai cách: (1) cạnh tranh với hàng hóa nhập khẩu và (2) giành thêm thị phần tại các thị trường xuất khẩu. Theo WTO, các nước đã chi khoảng 300 tỷ đôla Hoa Kỳ cho các khoản trợ cấp vào năm 2005, trong đó, riêng 21 quốc gia phát triển đã chi hết 250 tỷ đôla Hoa Kỳ.

Nông nghiệp có xu hướng là một trong những lĩnh vực thu hút các khoản trợ cấp từ chính phủ lớn nhất tại hầu hết

các quốc gia. Vào giữa thập niên 2000, Liên minh Châu Âu (EU) đã chi khoảng 44 tỷ Euro hàng năm (tương đương khoảng 55 tỷ đôla Mỹ) cho các khoản trợ cấp nông sản. Cũng không kém về quy mô, vào tháng 5/2002, tổng thống G.W.Bush đã ký một đạo luật thông qua khoản trợ cấp 180 tỷ đôla cho các nông dân Hoa Kỳ trong vòng 10 năm. Năm 2005, khoản trợ cấp nông sản của Hoa Kỳ đã lên tới chừng 23 tỷ đôla. Nhật Bản cũng là nước từ lâu đã thực hiện trợ cấp nông sản cho các nhà sản xuất trong nước.

Các khoản trợ cấp phi nông nghiệp thường thấp hơn nhiều so với trợ cấp nông nghiệp nhưng vẫn là những con số đáng kể. Ví dụ, các khoản trợ cấp trước kia dành cho hai hãng Boeing và Airbus đã giúp cho hai hãng này giảm được chi phí phát triển các mẫu máy bay chở khách mới. Trong trường hợp của Boeing, các khoản trợ cấp được thực hiện dưới dạng các khoản tín dụng thuế dành cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) hoặc số tiền mà Lầu Năm Góc sử dụng để phát triển công nghệ quốc phòng và sau đó được chuyển giao cho các dự án hàng không dân dụng. Còn trong trường hợp của Airbus thì các khoản trợ cấp lại dưới dạng các khoản cho vay của chính phủ với mức lãi suất thấp hơn mặt bằng của thị trường.

Lợi ích chính của các khoản trợ cấp sẽ thuộc về các nhà sản xuất trong nước khi mà sức cạnh tranh của họ trên thị trường quốc tế tăng lên như là một kết quả của các khoản trợ cấp đó. Những người theo thuyết chính sách thương mại chiến lược ủng hộ các khoản trợ cấp nhằm giúp cho các công ty trong nước chiếm lĩnh được vị trí thống trị

trong những ngành mà lợi thế kinh tế nhờ quy mô là yếu tố quan trọng và thị trường thế giới không đủ lớn để mang lại lợi nhuận cho nhiều hơn một vài công ty (ngành hàng không vũ trụ, chất bán dẫn là hai ngành như vậy). Theo lập luận này, các khoản trợ cấp sẽ giúp một công ty đạt được lợi thế của người đi trước trong một ngành đang nổi lên (giống như các khoản trợ cấp của chính phủ Hoa Kỳ dưới dạng các khoản đầu tư vào R&D được cho là đã giúp cho hãng Boeing). Nếu như đạt được điều này thì các lợi ích khác đối với nền kinh tế trong nước ngoài lượng việc làm và nguồn thu từ thuế còn là một công ty tầm cỡ thế giới có thể được tạo lập. Tuy nhiên, các khoản trợ cấp mà chính phủ phải trả lại thường thu được từ việc đánh thuế các cá nhân cũng như các công ty trong nước.

Vẫn còn nhiều tranh cãi về lợi ích quốc gia mà các khoản trợ cấp mang lại có lớn hơn những chi phí mà quốc gia đó phải bỏ ra thực hiện trợ cấp. Trên thực tiễn, nhiều khoản trợ cấp không thành công trong việc gia tăng sức cạnh tranh quốc tế của các nhà sản xuất trong nước. Mà ngược lại, những khoản trợ cấp này lại có xu hướng bảo vệ cho sự không hiệu quả và thúc đẩy sự dư thừa trong sản xuất. Ví dụ như các khoản trợ cấp nông nghiệp, như trợ cấp cho trồng bông đã nghiên cứu trong tình huống mở đầu chương, (1) cho phép những người nông dân không hiệu quả có thể tiếp tục sản xuất, (2) khuyến khích các nước sản xuất quá mức nhu cầu về các nông sản được trợ cấp, (3) khuyến khích các nước sản xuất những sản phẩm mà đáng nhẽ ra có thể được sản xuất rẻ hơn ở nơi khác, sau đó nhập khẩu về, và do đó (4) giảm quy mô của



thương mại quốc tế về hàng nông sản. Một nghiên cứu ước tính rằng nếu như các nước phát triển bỏ các khoản trợ cấp nông nghiệp thì thương mại hàng nông sản trên toàn cầu sẽ tăng hơn mức trước tới 50% và thế giới sẽ thu thêm được một khoản tiền là 160 tỷ đôla Hoa Kỳ. Một nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng nếu loại bỏ tất cả các hàng rào trong thương mại hàng nông sản (cả thuế nhập khẩu và các khoản trợ cấp) thì thu nhập của toàn thế giới sẽ tăng thêm 182 tỷ đôla Hoa Kỳ. Lượng tăng này xuất phát từ việc sử dụng hiệu quả hơn diện tích đất nông nghiệp.

### **HẠN NGẠCH NHẬP KHẨU VÀ HẠN CHẾ XUẤT KHẨU TỰ NGUYỆN (VER)**

Hạn ngạch nhập khẩu là hạn chế trực tiếp về số lượng một số hàng hóa được nhập khẩu vào một nước. Hạn chế này thường được thực hiện dưới dạng ban hành các giấy phép nhập khẩu cho một nhóm các cá nhân hoặc công ty. Ví dụ, Hoa Kỳ áp dụng hạn ngạch đối với pho-mát nhập khẩu theo đó chỉ các công ty thương mại được cho cấp phép mới được tham gia nhập hàng và hàng năm chỉ được phân bổ một khối lượng pho-mát nhập khẩu tối đa nhất định. Trong một số trường hợp thì quyền nhập khẩu và bán hàng lại được trao trực tiếp cho chính phủ của nước xuất khẩu, ví dụ như trường hợp nhập khẩu đường của Hoa Kỳ. Thỏa thuận quốc tế về áp đặt hạn ngạch nhập khẩu hàng dệt may, Hiệp định đa sợi (MFA), đã hết hiệu lực từ tháng 12/2004.

Một hình thức kết hợp thường thấy giữa hạn ngạch và thuế quan được biết đến đó là hạn ngạch thuế quan (tariff

rate quota). Theo hình thức này thì một mức thuế quan thấp hơn sẽ được áp dụng cho lượng hàng hóa nhập khẩu trong giới hạn của hạn ngạch so với lượng hàng nhập khẩu vượt khỏi hạn ngạch. Ví dụ, một mức thuế theo giá trị là 10% được đánh lên gạo nhập khẩu vào Hàn Quốc trong hạn mức 1 triệu tấn, còn lượng gạo vượt ra khỏi hạn mức 1 triệu tấn đó sẽ chịu mức thuế suất cao hơn hẳn là 80%. Như vậy, nếu Hàn Quốc nhập khẩu 2 triệu tấn gạo thì 1 triệu tấn sẽ chịu thuế suất 10% còn 1 triệu tấn còn lại chịu thuế suất 80%. Hạn ngạch thuế quan được áp dụng nhiều trong nông nghiệp với mục đích hạn chế lượng nhập khẩu vượt quá hạn mức cho phép.

Một hình thức khác của hạn ngạch nhập khẩu là Hạn chế xuất khẩu tự nguyện (VER). Đó là cách quy định một mức hạn ngạch được áp dụng bởi nước xuất khẩu, và thường là theo yêu cầu của chính phủ nước nhập khẩu. Một trong những ví dụ nổi tiếng trong lịch sử về VER là hạn chế về số lượng ô tô xuất khẩu sang thị trường Hoa Kỳ của các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản vào năm 1981. Trước sức ép từ chính phủ Hoa Kỳ, Nhật Bản đã phải cam kết hạn chế lượng ô tô xuất khẩu sang thị trường này ở số lượng không vượt quá 1,68 triệu chiếc một năm. Định mức này đã được nâng lên thành 1,85 triệu chiếc vào năm 1984. Đến năm 1985, đáng lẽ thỏa thuận này hết hiệu lực pháp lý nhưng chính phủ Nhật Bản vẫn giữ nguyên mức 1,85 triệu chiếc do lo ngại các căng thẳng về thương mại có thể phải đối mặt nếu tăng con số này lên.

Cũng giống như thuế quan và trợ cấp, cả hạn ngạch nhập khẩu và hạn chế xuất khẩu tự nguyện (VER) đều

mang lại lợi ích cho các nhà sản xuất nội địa dựa trên việc hạn chế sự cạnh tranh từ hàng nhập khẩu. Một hạn ngạch nhập khẩu hoặc VER luôn làm tăng giá bán trong nước của hàng nhập khẩu. Khi thị phần của hàng nhập khẩu được giới hạn ở một tỷ lệ phần trăm nhất định bởi việc áp dụng hạn ngạch và VER thì kéo theo mức giá sẽ tăng lên tương ứng với mức cung từ bên ngoài bị giới hạn đó. Trường hợp hạn chế xuất khẩu tự nguyện đối với ô tô Nhật Bản đề cập ở trên đã làm tăng giá bán của mặt hàng này tại thị trường Hoa Kỳ. Theo một nghiên cứu của Ủy ban thương mại liên bang Hoa Kỳ, hạn chế xuất khẩu tự nguyện đối với ô tô đã khiến người tiêu dùng Hoa Kỳ phải trả thêm khoảng 1 tỷ đôla Hoa Kỳ mỗi năm trong khoảng thời gian từ năm 1981 đến 1985. Khoản tiền này sẽ chảy vào túi của các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản dưới hình thức giá bán cao hơn. Lợi nhuận phụ trội mà các nhà sản xuất thu được khi mức cung bị giới hạn một cách giả tạo bởi hạn ngạch nhập khẩu được gọi là tiền thuê hạn ngạch (quota rent).

Nếu như ngành sản xuất trong nước không đủ khả năng đáp ứng nhu cầu thì hạn ngạch nhập khẩu có thể làm tăng giá đối với cả hàng sản xuất trong nước và hàng nhập khẩu. Điều này trên thực tế đã xảy ra trong ngành sản xuất đường của Hoa Kỳ khi mà hạn ngạch thuế quan trong một thời gian dài đã hạn chế lượng đường mà các nhà sản xuất nước ngoài có thể bán trên thị trường nước Hoa Kỳ. Theo một nghiên cứu, các hạn ngạch nhập khẩu đã làm cho giá đường ở Hoa Kỳ cao hơn tới 40% so với mức giá thế giới. Các mức giá cao hơn đó chuyển hóa thành lợi nhuận nhiều

hơn cho các nhà sản xuất đường của Hoa Kỳ, những người vốn đã thực hiện vận động hành lang đối với các chính trị gia để giữ được các thỏa thuận hấp dẫn đó. Họ lập luận rằng nếu như hệ thống hạn ngạch của đường bị loại bỏ thì việc làm của nước Hoa Kỳ trong ngành đường sẽ mất về tay các nhà sản xuất nước ngoài.

## **YÊU CẦU VỀ HÀM LƯỢNG NỘI ĐỊA**

Một *yêu cầu về hàm lượng nội địa* là cách qui định một tỷ lệ nào đó của hàng hóa phải được sản xuất trong nước. Yêu cầu này có thể được biểu hiện dưới dạng hàm lượng vật chất (ví dụ 75% của các phần linh kiện của sản phẩm phải được sản xuất trong nước) hoặc dưới dạng tỷ lệ giá trị (ví dụ 75% giá trị của sản phẩm phải được sản xuất trong nước). Các nước đang phát triển thường sử dụng hình thức này để chuyển đổi nền sản xuất của họ từ chế tạo các sản phẩm được lắp ráp giản đơn với thành phần được sản xuất ở nhiều nước khác nhau sang sử dụng các linh, phụ kiện được chế tạo trong nước. Biện pháp này cũng đã từng được các nước phát triển sử dụng trong nỗ lực nhằm bảo vệ lượng việc làm của nước mình, cũng như bảo vệ các ngành sản xuất trong nước trước sức ép cạnh tranh từ bên ngoài. Đạo luật Mua hàng của Hoa Kỳ quy định rằng các cơ quan của chính phủ Hoa Kỳ cần phải ưu tiên đối với việc mua các sản phẩm do Hoa Kỳ sản xuất khi đưa các hợp đồng mua thiết bị tham gia đấu thầu trừ khi các sản phẩm nước ngoài có lợi thế hơn hẳn về giá cả. Đạo luật này cũng chỉ rõ rằng một sản phẩm được xem là “của Mỹ” nếu như 51% giá trị nguyên liệu được sản xuất tại Hoa Kỳ. Con số này thể hiện một yêu cầu về hàm

lượng địa phương. Nếu một công ty nước ngoài, hoặc một công ty Hoa Kỳ muốn giành được hợp đồng cung cấp thiết bị cho một cơ quan của chính phủ Hoa Kỳ thì phải đảm bảo rằng ít nhất 50% giá trị của sản phẩm phải được chế tạo tại Hoa Kỳ.

Các quy định về hàm lượng địa phương cung cấp một biện pháp bảo vệ đối với những nhà sản xuất linh phụ kiện trong nước giống như với cách mà các hạn ngạch nhập khẩu mang lại: đó là hạn chế sự cạnh tranh từ nước ngoài. Các tác động kinh tế tổng thể của các biện pháp này cũng tương tự nhau: mang lại lợi ích cho các nhà sản xuất trong nước, nhưng những hạn chế nhập khẩu làm tăng giá của các phụ kiện nhập khẩu. Đến lượt mình, giá phụ kiện tăng được chuyển sang cho người tiêu dùng sản phẩm cuối cùng dưới hình thức các mức giá bán ra cuối cùng cao hơn. Vì vậy, giống như tất cả các chính sách thương mại khác, các yêu cầu về hàm lượng địa phương/nội địa đều có xu hướng mang lại lợi ích cho các nhà sản xuất chứ không phải cho người tiêu dùng.

## **BIỆN PHÁP HÀNH CHÍNH**

Bên cạnh các công cụ chính sách thương mại chính thức, các chính phủ thuộc nhiều hình thái khác nhau đôi khi sử dụng các biện pháp hành chính hay các chính sách không chính thức để hạn chế nhập khẩu và thúc đẩy xuất khẩu. *Các biện pháp hành chính* là các quy định có tính quan liêu được tạo ra nhằm gây khó khăn cho hàng nhập khẩu khi thâm nhập vào một nước. Người ta cho rằng Nhật Bản là quốc gia bậc thầy trong việc sử dụng các rào cản thương mại loại này. Trong những thập kỷ gần đây,

293

hàng rào thuế quan và phi thuế quan chính thức của Nhật Bản nằm trong mức thấp nhất trên thế giới. Tuy nhiên, những người chỉ trích chỉ ra rằng những hàng rào hành chính phi chính thức của nước này đối với hàng nhập khẩu đã bù đắp cho mức thuế quan thấp quá mức cần thiết. Hãng chuyển phát nhanh liên bang (Federal Express) của Hoa Kỳ ban đầu cũng tốn rất nhiều thời gian để mở rộng dịch vụ giao hàng chuyển phát nhanh của mình sang thị trường Nhật Bản bởi vì những nhân viên kiểm tra hải quan của Nhật luôn mở một tỷ lệ rất lớn các gói hàng chuyển phát nhanh nhằm kiểm tra tài liệu văn hóa phẩm đòi truy, một việc gây ra sự chậm trễ cho các gói hàng “chuyển phát nhanh” nhiều ngày liền. Tuy vậy, Nhật Bản không phải là nước duy nhất sử dụng các biện pháp như trên. Nước Pháp cũng đã từng yêu cầu tất cả các máy quay video nhập khẩu phải đi qua một cửa hải quan riêng vừa xa vừa được trang bị và phục vụ kém nhằm gây khó dễ. Và quy định này đã khiến cho máy quay video của Nhật đứng ngoài thị trường Pháp cho tới khi một thỏa thuận về hạn chế xuất khẩu tự nguyện (VER) được đàm phán giữa hai nước. Cũng giống như các công cụ khác trong chính sách thương mại, các biện pháp hành chính mang lại lợi ích cho các nhà sản xuất và gây thiệt hại cho người tiêu dùng, những người bị ngăn cản không cho tiếp cận với các sản phẩm nước ngoài có thể ưu việt hơn.

### **Các chính sách chống bán phá giá**

Trong bối cảnh thương mại quốc tế, bán phá giá được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau như là việc bán hàng hóa tại thị trường nước ngoài tại mức giá dưới mức

chi phí sản xuất hoặc dưới mức giá “hợp lý” của thị trường. Có sự khác biệt giữa hai định nghĩa này: mức giá “hợp lý” của thị trường của một hàng hóa thường được cho là lớn hơn mức chi phí sản xuất của hàng hóa đó vì bao gồm cả một mức lợi nhuận “hợp lý”. Bán phá giá được xem là một cách để các công ty giải tỏa khả năng sản xuất dư thừa tại thị trường nước ngoài. Một số hành động bán phá giá được coi là hành vi bán phá giá tấn công (predatory behavior) khi các nhà sản xuất sử dụng phần lớn lợi nhuận thu được từ thị trường nội địa để trợ cấp cho việc giảm giá bán tại thị trường nước ngoài nhằm mục đích loại bỏ các đối thủ cạnh tranh bản địa khỏi thị trường. Và khi đạt được mục đích này rồi, công ty bán phá giá tấn công sẽ lại tăng giá lên và thu về lợi nhuận đáng kể.

***Các chính sách chống bán phá giá*** được xây dựng để trừng phạt những công ty nước ngoài liên quan tới hành động này. Mục tiêu duy nhất là nhằm bảo vệ các nhà sản xuất nội địa khỏi sự cạnh tranh bất bình đẳng từ các công ty nước ngoài. Mặc dù các chính sách chống bán phá giá là khác nhau giữa các nước, nhưng phần lớn đều tương tự với những chính sách được sử dụng tại nước Hoa Kỳ. Nếu như một công ty nội địa tin rằng một công ty nước ngoài đang bán phá giá trên thị trường Hoa Kỳ, công ty đó có thể đệ đơn kiện lên hai cơ quan chính phủ là Bộ Thương mại và Ủy ban thương mại quốc tế. Hai cơ quan này sẽ tiến hành điều tra vụ việc và nếu như những gì được kiện lên là đúng, Bộ Thương mại có thể sẽ áp đặt một mức thuế chống bán phá giá lên hàng nhập khẩu vì phạm của phía

nước ngoài. Những loại thuế quan đặc biệt này có thể khá cao và kéo dài tới tận 5 năm.

### **3. Sự phát triển của hệ thống thương mại thế giới**

Nhiều lập luận kinh tế ủng hộ mạnh mẽ hệ thống thương mại tự do. Tuy nhiên, cho dù chính phủ nhiều nước đều nhận thấy giá trị của luận cứ này nhưng họ lại không muốn đơn phương giảm bớt các rào cản thương mại vì sợ rằng các nước khác có thể không thực hiện những điều tương tự. Trên thực tế, tình huống trên đã xảy ra trong quan hệ thương mại giữa hai nước láng giềng là Bra-xin và Ác-hen-ti-na. Bản chất của vấn đề chính là do thiếu lòng tin của các bên. Sự bế tắc trên có thể được giải quyết nếu như cả hai nước tiến hành đàm phán về các nguyên tắc kiểm soát thương mại qua biên giới cũng như việc cắt giảm hàng rào bảo hộ giữa hai nước. Nhưng liệu ai sẽ là người giám sát các chính phủ để đảm bảo rằng họ tuân thủ theo đúng các nguyên tắc thương mại? Và ai sẽ là người áp đặt lệnh cấm vận lên chính phủ vi phạm? Cả hai chính phủ có thể thiết lập một cơ quan giám sát độc lập hoạt động với tư cách của một trọng tài. Cơ quan trọng tài này có thể giám sát thương mại giữa hai nước, đảm bảo rằng không bên nào đánh lừa bên kia và sẽ áp đặt lệnh trừng phạt/cấm vận lên quốc gia nào vi phạm luật chơi.

Trong lúc dường như không một chính phủ nào muốn thỏa hiệp về chủ quyền quốc gia theo một thỏa thuận như vậy, kể từ Thế chiến II một định chế thương mại quốc tế đã ra đời và phát triển mang những đặc tính như đã kể trên. Trong vòng 50 năm đầu tiên, định chế này được biết dưới tên Hiệp định chung về Thuế quan và Mậu dịch



(GATT). Kể từ năm 1995, hiệp định này đã chuyển đổi thành Tổ chức thương mại thế giới (WTO). Trong phần này, chúng ta sẽ cùng xem xét sự phát triển và hoạt động của cả GATT và WTO.

### ***1.1. Từ thời kỳ của A.Smith tới Đại suy thoái ở Hoa Kỳ (1929-1933)***

Lý thuyết kinh tế về thương mại tự do được đề cập tới từ cuối thế kỷ 18 với các nghiên cứu của Adam Smith và David Ricardo. Thương mại tự do dưới dạng chính sách của chính phủ lần đầu tiên được áp dụng ở Liên hiệp Anh vào năm 1846, khi Quốc hội Anh thay thế Luật hạn chế nhập khẩu ngô vào nước này (gọi tắt là Đạo luật về ngô). Đạo luật này áp đặt một mức thuế quan cao đối với mặt hàng ngô nhập khẩu với mục tiêu làm tăng thu nhập của ngân sách chính phủ và bảo hộ những người nông dân trồng ngô của Anh. Kể từ những năm 1820 khi David Ricardo là một thành viên thì tại của Quốc hội Anh hàng năm luôn có những đợt vận động ủng hộ tự do thương mại. Tuy nhiên, bảo hộ nông nghiệp chỉ được rút bỏ sau khi diễn ra một cuộc tranh luận kéo dài về tác động của mùa màng thất bát ở Anh kết hợp sự đe dọa của nạn đói tại Ai-len. Phải đối mặt với những khó khăn và khổ cực của dân chúng, Quốc hội Anh đã thay đổi lại quan điểm vốn không thay đổi từ lâu.

Trong khoảng thời gian khoảng 80 năm sau đó, nước Anh, với tư cách là một cường quốc thống trị thương mại lúc đó, đã thúc đẩy tiến trình tự do hóa hoạt động này; còn chính phủ Anh chỉ có tiếng nói rất yếu ớt. Các đối tác thương mại lớn của Anh không đáp lại chính sách của

Anh về đơn phương thực hiện tự do hóa. Lý do duy nhất để nước Anh duy trì chính sách của mình trong một thời gian dài vì nước này là quốc gia xuất khẩu lớn nhất thế giới lúc đó, nên nếu chiến tranh thương mại xảy ra thì phần thiệt hại sẽ lớn hơn so với lợi thu về hơn bất kỳ nước nào khác.

Cho đến thập kỷ 1930, những nỗ lực của Anh trong việc thúc đẩy tự do hóa thương mại đã bị chôn vùi khi xảy ra cuộc Đại suy thoái kinh tế. Nguồn gốc của cuộc Đại khủng hoảng chính là do sau Thế chiến thứ nhất vào năm 1918 nền kinh tế thế giới không thể phục hồi lại như ban đầu. Mọi thứ trở nên tồi tệ hơn vào năm 1929 với sự sụp đổ của thị trường chứng khoán Hoa Kỳ và kéo theo đó là của hệ thống ngân hàng nước này. Các vấn đề về kinh tế lại càng phức tạp thêm khi vào năm 1930 Quốc hội Hoa Kỳ thông qua đạo luật Smoot-Hawley nhằm dựng lên một bức tường thuế quan rất cao đối với hàng nhập khẩu. Hầu hết tất cả các ngành của Hoa Kỳ đều hưởng lợi từ hàng rào thuế quan này. Nhưng có một khía cạnh phi lý của hàng rào thuế quan Smoot-Hawley là nước Hoa Kỳ lúc đó đang có cán cân thanh toán thặng dư và là nước chủ nợ lớn nhất trên thế giới. Đạo luật Smoot-Hawley đã có tác động tàn phá tới việc làm ở nước ngoài. Các nước khác phản ứng với hành động của nước Hoa Kỳ bằng cách cũng nâng cao hàng rào thuế quan của nước mình. Ngay lập tức xuất khẩu của Hoa Kỳ sụt giảm nhanh chóng và thế giới trượt sâu hơn vào cuộc Đại khủng hoảng.

## ***1.2. Giai đoạn 1947-1979: GATT, Tự do hóa thương mại và Tăng trưởng kinh tế***

Những tổn hại về kinh tế gây ra bởi các chính sách “lợi ta hại người” mà đạo luật Smoot-Hawley mở đầu đã tạo ra một sự ảnh hưởng sâu rộng lên các tư tưởng và thể chế kinh tế trên thế giới thời kỳ sau Thế chiến thứ II. Nước Hoa Kỳ nổi lên với tư cách cường quốc thắng trận và cả là nước thống trị về mặt kinh tế. Sau sự sụp đổ hoàn toàn trong cuộc Đại suy thoái, các ý kiến trong Quốc hội Hoa Kỳ đã chuyển mạnh sang hướng ủng hộ tự do thương mại. GATT đã được thành lập với sự dẫn đầu của Hoa Kỳ vào năm 1947.

GATT là một hiệp định đa phương với mục tiêu tự do hóa thương mại bằng cách loại bỏ các thuế quan, trợ cấp, hạn ngạch nhập khẩu và những hàng rào tương tự. Số lượng thành viên của GATT đã tăng từ 19 tới hơn 120 nước kể từ khi được thành lập năm 1947 cho tới khi được tiếp nối bằng Tổ chức thương mại thế giới (WTO) vào năm 1995. GATT không cố gắng đạt được sự tự do hóa thương mại chỉ bằng một lần cắt giảm, điều vốn dĩ là không thể xảy ra. Thay vào đó, việc cắt giảm thuế quan được rải ra trong suốt tám vòng đàm phán. Vòng đàm phán cuối cùng, vòng Uruguay, bắt đầu từ năm 1986 và kết thúc vào tháng 12/1993. Trong các vòng đàm phán này, việc cắt giảm thuế quan lẫn nhau được đàm phán giữa tất cả các nước thành viên, những nước sau đó đã cam kết không tăng thuế nhập khẩu lên quá mức cam kết. Những quy định của GATT được đảm bảo có hiệu lực bằng một cơ chế giám sát lẫn nhau. Nếu như một nước cho rằng nước đối tác vi phạm quy định của GATT, nước này có thể yêu cầu cơ quan điều hành GATT đóng tại Geneve

(Thụy Sĩ) điều tra. Nếu cơ quan này của GATT thấy rằng sự khiếu nại là đúng sự thật, các nước thành viên có thể sẽ được yêu cầu gây sức ép nước vi phạm phải thay đổi chính sách của mình. Nhìn chung, những sức ép như vậy đủ để khiến cho nước vi phạm phải thay đổi chính sách của họ. Còn nếu không chấp thuận, nước đó sẽ bị khai trừ khỏi GATT.

Trong những năm đầu, GATT hoạt động rất thành công. Mức thuế quan trung bình đã giảm gần 92% tại Hoa Kỳ trong khoảng thời gian từ vòng đàm phán Geneve năm 1947 đến vòng đàm phán Tokyo năm 1973-79. Phù hợp với những lập luận lý thuyết đưa ra bởi D.Ricardo, sự vận động hướng tới tự do thương mại theo hệ thống của GATT rõ ràng đã kích thích tăng trưởng kinh tế. Từ năm 1953 đến năm 1963, thương mại thế giới đã tăng trưởng trung bình hàng năm đạt 6,1%, tổng thu nhập của thế giới tăng trưởng với mức tăng trung bình là 4,3%/năm. Giai đoạn từ năm 1963 đến 1973 thì tốc độ tăng còn tốt hơn với mức tăng trung bình 8,9%/năm đối với thương mại toàn cầu và 5,1%/năm đối với tổng thu nhập thế giới.

### ***1.3. Giai đoạn 1980-1993: Các xu hướng bảo hộ***

Trong giai đoạn thập kỷ 1980 và đầu thập kỷ 1990, hệ thống thương mại thế giới vốn được dựng lên bởi GATT rơi vào tình thế căng thẳng khi sức ép từ xu hướng bảo hộ gia tăng trên khắp thế giới. Ba nguyên nhân có thể xem là lý do dẫn đến tình trạng này trong thập kỷ 1980. Đầu tiên phải kể đến là sự thành công trong kinh tế của Nhật Bản đã dẫn tới những căng thẳng trong hệ thống thương mại thế giới. Khi GATT được thành lập, nước Nhật vẫn còn

đang trong tình trạng bị tàn phá bởi chiến tranh. Tuy nhiên, đến đầu thập kỷ 1980, nước này đã trở thành nền kinh tế đứng thứ hai thế giới với tổng kim ngạch xuất khẩu rất lớn. Sự thành công của Nhật Bản trong các ngành công nghiệp như chế tạo ô tô và chất bán dẫn có lẽ cũng đủ để gây ra căng thẳng trong hệ thống thương mại thế giới. Tình trạng này còn trầm trọng hơn bởi quan điểm rộng rãi tại phương Tây cho rằng mặc dù có hàng rào thuế quan và trợ cấp rất thấp, thị trường Nhật Bản vẫn đóng lại đối với hàng nhập khẩu và đầu tư nước ngoài bởi các rào cản thương mại hành chính.

Thứ hai, hệ thống thương mại thế giới bị ảnh hưởng bởi thâm hụt thương mại triền miên của nền kinh tế lớn nhất thế giới là nước Hoa Kỳ. Mặc dầu, mức thâm hụt này đạt mức cao nhất vào năm 1987 với hơn 170 tỷ đô-la, cho đến cuối năm 1992, mức thâm hụt hàng năm vẫn ở khoảng 80 tỷ đô-la Hoa Kỳ. Từ khía cạnh chính trị, vấn đề trở nên trầm trọng hơn vào năm 1992 khi mức thâm hụt trong thương mại với Nhật Bản, vốn được xem là nước không tuân thủ luật chơi chung trên thị trường thế giới, thêm 45 tỷ đô-la Hoa Kỳ. Hậu quả của việc thâm hụt cán cân thương mại của Hoa Kỳ là dẫn tới những điều chỉnh hết sức chặt vật trong các ngành như sản xuất xe hơi, máy công cụ, chất bán dẫn, thép và ngành dệt, những ngành mà các nhà sản xuất trong nước đang mất dần thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Tình trạng thất nghiệp tăng cao đã lại làm đẩy lên nhu cầu đòi hỏi phải bảo hộ các ngành sản xuất nội địa trước hàng nhập khẩu trong quốc hội Hoa Kỳ.

Lý do thứ ba dẫn tới xu hướng bảo hộ nhiều hơn là do có nhiều nước đã tìm được cách tránh được các quy định của GATT. Các hạn chế xuất khẩu song phương, VER, đã làm các thỏa thuận của GATT trở nên kém hiệu lực, do cả hai phía nước nhập khẩu và nước xuất khẩu đều không khiếu nại lên cơ quan điều hành của GATT tại Geneve – và không có khiếu nại thì cơ quan này cũng chẳng can thiệp được điều gì. Các nước xuất khẩu đồng tình với việc áp dụng VER nhằm tránh những mức thuế quan nhập khẩu mang tính trừng phạt cao. Một trong những ví dụ nổi tiếng là việc áp dụng hạn chế xuất khẩu tự nguyện VER trong ngành sản xuất xe hơi giữa Hoa Kỳ và Nhật Bản. Theo đó, các nhà sản xuất Nhật Bản đã chấp thuận hạn chế lượng xe xuất khẩu vào thị trường Hoa Kỳ như là một cách để giảm bớt căng thẳng thương mại giữa hai nước. Theo một nghiên cứu của Ngân hàng thế giới (WB), 13% lượng hàng nhập khẩu của các nước phát triển vào năm 1981 là theo sự điều chỉnh của các hàng rào phi thuế quan như là VER. Cho tới năm 1986, con số này đã tăng lên thành 16%. Mức tăng cao nhất trong lĩnh vực này thuộc về Hoa Kỳ với trị giá nhập khẩu chịu tác động bởi các rào cản phi thuế quan (chủ yếu là hình thức VER) đã tăng thêm 23% từ năm 1981 cho đến năm 1986.

#### ***1.4. Vòng đàm phán Uruguay và Tổ chức thương mại thế giới WTO***

Trước xu thế tăng lên của chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch, vào năm 1986 các nước thành viên của GATT đã khởi động vòng đàm phán thứ tám nhằm giảm các mức thuế quan, vòng đàm phán Uruguay (lấy tên địa điểm diễn ra

tại Uruguay). Đây là vòng đàm phán khó khăn nhất, chủ yếu là vì đây cũng là vòng đàm phán nhiều tham vọng nhất. Cho tới thời điểm đó, các quy tắc của GATT mới chỉ áp dụng cho thương mại hàng hóa. Trong vòng Uruguay, các nước thành viên cố gắng mở rộng thêm các nguyên tắc áp dụng cho thương mại dịch vụ, đồng thời tìm cách ban hành các quy định điều tiết sự bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, giảm trợ cấp trong nông nghiệp, cũng như củng cố cơ chế thực thi và giám sát của GATT.

Vòng đàm phán Uruguay kéo dài trong vòng bảy năm trước khi đạt được một thỏa thuận chung vào ngày 15/12/1993. Thỏa thuận này bắt đầu có hiệu lực từ 1/7/1995. Vòng Uruguay bao gồm các quy định sau:

1. Thuế quan đối với hàng công nghiệp sẽ phải giảm xuống hơn một phần ba, và đối với hàng chế tạo thì mức cắt giảm sẽ là hơn 40%.

2. Mức thuế suất trung bình được các nước phát triển áp dụng đối với hàng chế tạo sẽ phải giảm xuống dưới mức 4% theo giá trị, mức thấp nhất trong lịch sử hiện đại.

3. Trợ cấp nông sản sẽ phải cắt giảm một cách đáng kể.

4. Các quy tắc về thương mại công bằng và tiếp cận thị trường của GATT được mở rộng đối với cả nhiều loại hình dịch vụ.

5. Các quy tắc của GATT cũng được mở rộng nhằm tăng cường bảo vệ cho bằng sáng chế (patent), bản quyền (copyright) và nhãn hiệu thương mại (trademark) (quyền sở hữu trí tuệ).

6. Các rào cản đối với thương mại hàng dệt may sẽ được giảm đáng kể trong vòng 10 năm.

7. Tổ chức thương mại thế giới (WTO) được thành lập để thực thi các thỏa thuận của GATT.

### *Các dịch vụ và quyền sở hữu trí tuệ*

Về lâu dài, việc mở rộng các quy tắc của GATT sang các lĩnh vực dịch vụ và quyền sở hữu trí tuệ là một bước tiến đặc biệt quan trọng. Cho tới năm 1995, các quy tắc của GATT mới chỉ áp dụng đối với các hàng hóa công nghiệp (cả hàng chế tạo và thành phẩm). Vào năm 2005, thương mại dịch vụ trên thế giới đã đạt tới mức doanh thu 2.415 tỷ đôla Hoa Kỳ (so với doanh thu của thương mại thế giới về hàng hóa là 10.120 tỷ đôla Mỹ). Và cuối cùng thì việc mở rộng các quy tắc của GATT cũng đã vươn tới các lĩnh vực thương mại quan trọng này đã tạo ra một sự gia tăng mạnh mẽ cả về thị phần và quy mô của thương mại dịch vụ trong tổng thương mại toàn cầu. Việc các quy tắc của GATT mở rộng sang lĩnh vực bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ sẽ tạo điều kiện cho các công ty công nghệ cao tham gia kinh doanh tại các nước đang phát triển, nơi mà các quy tắc quy định về những quyền này có hiệu lực thực thi rất kém.

### *Tổ chức thương mại thế giới (WTO)*

Việc phân loại và tăng cường các quy tắc của GATT cũng như việc thành lập ra Tổ chức thương mại thế giới (WTO) đã mang lại một sự hứa hẹn về hiệu quả thực thi tốt hơn của các chính sách và quy tắc của GATT. WTO hoạt động giống như một tổ chức bao trùm bao gồm cả



GATT và hai cơ quan mới, một về dịch vụ và một về quyền sở hữu trí tuệ. *Hiệp định chung về Thương mại dịch vụ (GATS)* của WTO chính là nhân tố tiên phong trong việc mở rộng các hiệp định tự do thương mại về các lĩnh vực dịch vụ. Còn *Hiệp định về các khía cạnh liên quan tới thương mại của quyền sở hữu trí tuệ (TRIPS)* của WTO lại là một nỗ lực để thu hẹp khoảng cách về cách thức và mức độ mà quyền sở hữu trí tuệ được bảo vệ trên toàn thế giới cũng như cung cấp các quy tắc quốc tế chung về vấn đề này. WTO cũng đảm trách việc phân xử các tranh chấp thương mại cũng như giám sát chính sách thương mại của các nước thành viên. Trong khi WTO cũng hoạt động dựa trên nguyên tắc đồng thuận giống như GATT trước đó, nhưng trong phạm vi giải quyết tranh chấp, các nước thành viên không còn có thể phong tỏa việc áp dụng các phán quyết trọng tài. WTO sẽ tự động áp dụng các phán quyết của ban trọng tài về các tranh chấp thương mại giữa các nước thành viên trừ khi có sự đồng thuận cùng bãi bỏ các phán quyết đó. Những nước mà ban trọng tài ra phán quyết là đã vi phạm quy tắc của WTO có thể yêu cầu kháng cáo lên một cơ quan thường trực, nhưng phán quyết vẫn có tính ràng buộc. Nếu bên vi phạm không tuân theo những đề xuất của ban trọng tài, các đối tác thương mại sẽ có quyền bù đắp hoặc, cách cuối cùng, là áp dụng (một cách tương xứng) những trừng phạt thương mại. Tất cả các khâu thủ tục đều phải tuân thủ các giới hạn về thời gian rất chặt chẽ. Do vậy, có thể xem WTO đã được trang bị thêm một thứ mà GATT chưa từng có được – đó là công cụ thực thi hiệu lực.

## ***WTO: Kinh nghiệm cho đến nay***

Cho tới thời điểm năm 2009, WTO đã có 153 thành viên, bao gồm cả Trung Quốc, nước gia nhập tổ chức này vào cuối năm 2001. 25 quốc gia khác, bao gồm LB Nga và Ucraina, vẫn đang đàm phán để gia nhập vào tổ chức này. Kể từ khi thành lập cho đến nay WTO vẫn là tổ chức hàng đầu trong nỗ lực thúc đẩy tự do hóa thương mại trên toàn cầu. Những người sáng tạo ra tổ chức này diễn tả hy vọng rằng cơ chế thực thi mà WTO có được sẽ khiến cho tổ chức này hiệu quả hơn trong việc ban hành các quy tắc điều chỉnh thương mại toàn cầu so với GATT trước đó. Niềm hy vọng lớn lao là WTO sẽ nổi lên như là một cơ quan ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi cho các hợp đồng thương mại trong tương lai, đặc biệt trong các lĩnh vực như dịch vụ. Kinh nghiệm cho tới nay cho thấy là đáng khích lệ, mặc dù có sự thất bại của vòng đàm phán của WTO tại Seattle vào cuối năm 1999 và sự tiến triển hết sức chậm chạp của vòng đàm phán thương mại tiếp theo là Vòng Doha đã gây ra những sự hoài nghi về hướng đi trong tương lai của tổ chức này.

### ***WTO với vai trò giám sát toàn cầu***

Thập kỷ đầu tiên của WTO đã cho thấy rằng cơ chế giám sát và xây dựng chính sách của tổ chức này đã mang lại những tác động tích cực. Trong giai đoạn từ năm 1995 đến đầu năm 2007, đã có hơn 360 tranh chấp thương mại giữa các nước thành viên được đệ trình lên cơ quan giải quyết tranh chấp của WTO. Số lượng này đem so sánh với con số 196 trường hợp được giải quyết trong vòng gần ½ thế kỷ tồn tại của GATT sẽ thấy được sự khác biệt đáng

kể. Trong số các trường hợp đệ trình lên WTO, ba phần tư đã được giải quyết bằng hình thức tư vấn không chính thức giữa các nước tranh chấp. Việc giải quyết các trường hợp còn lại đòi hỏi các trình tự thủ tục chính thức, nhưng phần lớn cũng đã được giải quyết thành công. Nhìn chung, các nước liên quan đều áp dụng các đề xuất của WTO. Thực tế là các nước đang sử dụng WTO đại diện cho một phiếu bầu lòng tin quan trọng trong thủ tục giải quyết tranh chấp của tổ chức này.

### *Mở rộng các hiệp định thương mại*

Như đã giải thích ở phần trước, Vòng đàm phán Uruguay của GATT đã mở rộng các quy tắc thương mại toàn cầu sang điều chỉnh cả lĩnh vực thương mại dịch vụ. Tổ chức WTO đã được trao vai trò trung gian cho các thỏa thuận thương mại trong tương lai nhằm mở ra thương mại toàn cầu về dịch vụ. WTO cũng được khuyến khích mở rộng ra bao trùm cả các quy định điều chỉnh hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài, lĩnh vực mà GATT chưa từng động đến. Hai ngành đầu tiên được nhắm tới cho quá trình mở cửa và cải cách là ngành viễn thông và ngành dịch vụ tài chính toàn cầu.

Vào tháng 2/1997, WTO đã làm trung gian để các nước thỏa thuận mở cửa thị trường viễn thông của mình cho cạnh tranh từ bên ngoài, cho phép các nhà cung cấp nước ngoài được quyền mua cổ phần trong các công ty viễn thông trong nước và thiết lập một bộ các nguyên tắc chung về cạnh tranh công bằng. Theo hiệp ước này, 68 nước chiếm hơn 90% tổng doanh số của ngành viễn thông thế giới đã cam kết bắt đầu mở cửa thị trường của mình cho

bên ngoài vào cạnh tranh cũng như tuân thủ các quy tắc chung về cạnh tranh bình đẳng trong lĩnh vực viễn thông. Hầu hết các thị trường lớn nhất thế giới, bao gồm Hoa Kỳ, Liên minh Châu Âu (EU) và Nhật Bản đã hoàn toàn tự do hóa kể từ 1/1/1998, khi mà hiệp ước này bắt đầu có hiệu lực.

Điều này được tiếp nối vào tháng 12/1997 khi hiệp định tự do hóa thương mại qua biên giới các dịch vụ tài chính, và thực tế bao trùm hơn 95% thị trường dịch vụ tài chính của thế giới. Theo hiệp định này, vốn bắt đầu có hiệu lực kể từ 1/3/1999, 102 nước cam kết mở cửa ở các mức độ khác nhau các lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán, và khu vực bảo hiểm cho các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Cũng giống như với hiệp định về viễn thông, các hiệp định này cũng bao gồm không chỉ các hoạt động thương mại qua biên giới mà còn cả các hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài. 70 quốc gia đã đồng ý giảm phần lớn hoặc loại bỏ hẳn các rào cản đối với đầu tư trực tiếp nước ngoài vào khu vực dịch vụ tài chính của họ. Hoa Kỳ và Liên minh Châu Âu (EU), với những ngoại lệ rất nhỏ, đã gần như mở cửa hoàn toàn cho đầu tư của các ngân hàng, công ty bảo hiểm và công ty chứng khoán nước ngoài. Tham gia một phần vào hiệp định này, các nước châu Á cũng đã nhượng bộ đáng kể khi lần đầu tiên cho phép các công ty tài chính nước ngoài có thể tham gia vào khu vực tài chính của mình.

*WTO tại Seattle: Liệu có phải là một bước ngoặt?*

Vào cuối tháng 11/1999, đại diện từ các nước thành viên của WTO đã gặp nhau tại thành phố Seattle, bang

Washington (Mỹ) với mục tiêu khởi động một vòng đàm phán mới – dưới tên gọi “Vòng đàm phán Thiên niên kỷ” – nhằm giảm mạnh hơn nữa các rào cản đối với các hoạt động và đầu tư qua biên giới. Trong chương trình nghị sự của cuộc gặp này nổi bật lên nỗ lực tập hợp các nước đồng ý tiến tới việc cắt giảm các hàng rào đối với thương mại hàng nông sản cũng như thương mại và đầu tư trong lĩnh vực dịch vụ.

Những kỳ vọng này đã vấp phải những khó khăn không lường trước được của thực tế. Cuộc đàm phán đã kết thúc vào ngày 3/12/1999 mà không đạt được thỏa thuận nào. Bên trong các phòng họp, vấn đề là không có khả năng đạt được sự đồng thuận về các mục tiêu căn bản cho vòng đàm phán tiếp theo. Trở ngại lớn nhất đó là sự va chạm giữa Hoa Kỳ và Liên minh Châu Âu (EU) về việc liệu có thể xác nhận mục tiêu loại bỏ một cách cơ bản các khoản trợ cấp xuất khẩu nông sản. Hoa Kỳ thì muốn ưu tiên loại bỏ các khoản trợ cấp đó trong khi EU lại không sẵn sàng làm như vậy với các lý do có truyền thống lâu đời thực hiện trợ cấp cho nông dân cũng như sức mạnh chính trị của các hoạt động vận động hành lang của các trang trại. Một trở ngại khác liên quan tới nỗ lực của Hoa Kỳ trong việc đưa “các quyền lao động cơ bản” vào trong luật của hệ thống thương mại thế giới. Hoa Kỳ muốn WTO cho phép các chính phủ áp thuế đối với hàng nhập khẩu từ các nước mà Hoa Kỳ cho rằng không tuân thủ thực tiễn lao động công bằng. Các đại diện từ các nước đang phát triển phản ứng dữ dội đối với đề xuất này, cho rằng đó đơn giản

chỉ là nỗ lực của Hoa Kỳ tìm cách về mặt pháp lý hạn chế hàng nhập khẩu từ các quốc gia nghèo hơn.

Trong lúc các cuộc tranh cãi tại các phòng họp diễn ra hết sức gay gắt thì các sự kiện diễn ra bên ngoài đã thu hút sự chú ý của truyền thông toàn cầu. Các cuộc đàm phán của WTO đã đóng vai trò thu hút mạnh mẽ sự quan tâm của rất nhiều tổ chức đa dạng khác nhau từ các nhà hoạt động môi trường, các nhóm nhân quyền cho tới các tổ chức công đoàn. Vì nhiều lý do khác nhau, những tổ chức này phản đối tự do hóa thương mại. Tất cả các tổ chức này lập luận rằng WTO là một cơ quan không dân chủ đang tiến hành chiếm đoạt quyền tự chủ của các quốc gia thành viên và ra các quyết định quan trọng đằng sau các cánh cửa đóng kín. Họ tranh thủ cuộc họp tại Seattle để lên tiếng phản đối và đã được truyền thông thế giới ghi lại. Các nhà môi trường bày tỏ lo lắng về tác động có thể có của tự do thương mại đối với hàng nông sản lên tốc độ phá rừng trên toàn cầu. Họ cho rằng mức thuế thấp đối với gỗ xẻ từ các nước đang phát triển sẽ kích thích nhu cầu tiêu dùng và sẽ đẩy nhanh tốc độ chặt hạ các diện tích rừng nguyên sinh, đặc biệt tại các quốc gia như Malaysia và Indonesia. Họ cũng nêu lên tác động nguy hại mà các quy định của WTO ảnh hưởng tới các chính sách về môi trường. Ví dụ, WTO mới gần đây đã cấm một đạo luật của Hoa Kỳ vốn yêu cầu lưới bắt tôm cần phải có gắn thêm thiết bị để cho phép các loài rùa biển đang có nguy cơ tuyệt chủng có thể thoát được. WTO đã nhận định đây là một hình thức phân biệt đối xử đối với các nhà nhập khẩu nước ngoài không có các loại lưới đó. Các nhà môi trường

thì lại cho rằng cần thiết phải có đạo luật đó để bảo vệ các loại rùa khỏi sự tuyệt chủng.

Các nhà hoạt động nhân quyền nhìn nhận các quy định của WTO đã đặt ngoài vòng pháp luật khả năng của các quốc gia trong việc cấm hàng nhập khẩu từ các nước sử dụng lao động trẻ em hoặc có điều kiện lao động nguy hiểm. Tương tự như vậy, các tổ chức công đoàn phản đối các đạo luật thương mại cho phép nhập khẩu từ các nước có mức lương thấp coi đó như là nguyên nhân dẫn tới tình trạng thất nghiệp tại các nước có mức lương cao. Họ củng cố vị thế của mình bằng việc đưa ra lập luận rằng người lao động tại Hoa Kỳ đang mất dần việc làm vào tay hàng hóa nhập khẩu từ các quốc gia đang phát triển mà tại đó không có đầy đủ các tiêu chuẩn về lao động.

Những người ủng hộ WTO và tự do hóa thương mại gạt bỏ những mối lo lắng đó và liên tục chỉ ra rằng sự tồn tại của WTO là để phục vụ cho lợi ích của các nước thành viên chứ không phải phá hoại chúng. Tổ chức WTO thiếu khả năng bắt buộc các nước thành viên hành động đối với điều mà quốc gia đó phản đối. WTO có thể cho phép quốc gia thành viên áp đặt các mức thuế trả đũa đối với những nước không tuân thủ các nguyên tắc của WTO, nhưng điều này chính là hạn chế quyền lực của WTO. Hơn nữa, những người ủng hộ cũng cho rằng, chính các nước giàu mới là những nước thông qua các đạo luật chặt chẽ về môi trường, luật về kiểm soát các tiêu chuẩn lao động chứ không phải các nước nghèo. Theo quan điểm của họ, tự do thương mại, thông qua việc nâng cao mức sống tại các nước phát triển, sẽ dẫn tới việc thông qua các đạo luật trên

tại những nước này. Họ tin rằng, việc sử dụng các quy định thương mại để cố gắng áp đặt những thực tiễn đó lên các nước đang phát triển sẽ dẫn tới sự phản ứng thất sách (từ chính các nước này).

Nhiều đại diện từ các nước đang phát triển, chiếm tới 110 nước trong tổng số 153 thành viên của WTO, cũng từ chối quan điểm của các nhà môi trường và những người ủng hộ nhân quyền và các quyền lao động. Các nước nghèo, vốn phụ thuộc vào xuất khẩu để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và thoát khỏi đói nghèo, lo sợ rằng các nước giàu sẽ sử dụng các mối quan tâm về môi trường, quyền con người, và các vấn đề liên quan tới lao động để dựng lên hàng rào đối với các sản phẩm từ thế giới đang phát triển. Những nước này tin rằng những nỗ lực đưa các quy định về môi trường, hoặc các tiêu chuẩn lao động vào các hiệp định thương mại trong tương lai sẽ chẳng mang lại gì nhiều ngoài các hàng rào thương mại dưới cái tên khác. Nếu như điều này xảy ra, họ cho rằng tác động sẽ là đẩy các nước đang phát triển vào vòng xoáy của nghèo đói và nợ nần.

Những gì diễn ra tại Seattle là rất đáng lưu ý bởi vì những sự kiện đó có thể là những bước ngoặt lớn. Trong quá khứ, các cuộc đối thoại về thương mại trước đó thường được tiến hành trong phạm vi hẹp với sự quan tâm của một số ít các nhà kinh tế học, chính trị gia và một số doanh nhân nhất định. Sự kiện tại Seattle đã cho thấy các vấn đề xung quanh xu hướng toàn cầu về tự do hóa thương mại đã chuyển dịch sang vị trí trung tâm của sự nhận thức đại chúng. Những bàn cãi về sự xứng đáng của



tự do thương mại và toàn cầu hóa đang trở thành dòng tranh luận chính. Do đó, liệu tự do hóa hơn nữa có xảy ra không phụ thuộc vào tầm quan trọng của ý kiến đồng ý tại các nước như nước Hoa Kỳ gắn liền với những vấn đề như quyền con người và các tiêu chuẩn lao động, an ninh việc làm, các chính sách môi trường và chủ quyền quốc gia. Điều đó cũng phụ thuộc vào khả năng những người ủng hộ tự do thương mại có thể diễn đạt lập luận của mình một cách rõ ràng và thuyết phục rằng, về lâu dài, thương mại tự do là cách tốt nhất để thúc đẩy các tiêu chuẩn lao động đầy đủ, mang lại nhiều việc làm hơn, và góp phần bảo vệ môi trường.

### ***1.5. Tương lai của WTO: Những vấn đề còn tồn tại và Vòng đàm phán Đô-ha***

Còn rất nhiều việc phải giải quyết trong thương mại quốc tế. Bốn vấn đề lớn đang là trọng tâm của chương trình nghị sự của WTO hiện nay là sự gia tăng các chính sách chống bán phá giá, mức độ bảo hộ cao trong nông nghiệp, sự thiếu hụt các biện pháp bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ tại nhiều quốc gia, và sự tăng cao liên tục của mức thuế suất đối với các sản phẩm phi nông nghiệp và dịch vụ tại nhiều nước.

#### **Các biện pháp chống bán phá giá.**

Các biện pháp chống bán phá giá nở rộ trong suốt thập kỷ 1990. Các quy tắc của WTO cho phép các quốc gia áp đặt thuế chống bán phá giá lên hàng hóa nước ngoài được bán rẻ hơn so với giá tại thị trường nước xuất khẩu, hoặc thấp hơn mức chi phí sản xuất, khi các nhà sản xuất trong

nước có thể chứng minh rằng họ đang chịu thiệt hại. Tuy nhiên, khái niệm khá mơ hồ về những gì cấu thành lên “bán phá giá” đã chứng tỏ là một kẽ hở để nhiều nước khai thác nhằm theo đuổi chủ nghĩa bảo hộ.

Giữa giai đoạn từ năm 1995 đến giữa năm 2006, các thành viên WTO đã báo cáo thực hiện khoảng 2.938 các hành động chống bán phá giá lên tổ chức này. Ấn Độ là nước đứng đầu trong việc đề xuất các hành động chống bán phá giá, khoảng 448 trường hợp; EU khoảng 345 trường hợp trong cùng giai đoạn, và Hoa Kỳ khoảng 366 trường hợp. Các hành động chống bán phá giá dường như chỉ tập trung vào một khu vực nhất định của nền kinh tế ví dụ như các ngành sản xuất kim loại cơ bản (ví dụ nhôm, thép), hóa chất, nhựa, và các thiết bị điện, thiết bị máy móc. Những lĩnh vực này chiếm khoảng 70% tổng số tất cả các hành động chống bán phá giá được báo lên WTO. Bốn khu vực này kể từ năm 1995 đặc trưng bởi các giai đoạn cạnh tranh khốc liệt và dư thừa năng lực sản xuất, dẫn tới giá bán và lợi nhuận thấp (hoặc thua lỗ) cho các công ty trong các ngành này. Do vậy, không có gì là bất hợp lý, khi giả thiết rằng mức độ cao của các hành động chống bán phá giá trong những ngành này thể hiện một nỗ lực của những nhà sản xuất bị bao vây trong việc sử dụng các tiến trình chính trị tại nước của họ nhằm tìm kiếm sự bảo hộ khỏi những đối thủ cạnh tranh từ nước ngoài, những đối tượng mà họ cáo buộc đang tham gia vào quá trình cạnh tranh không công bằng. Trong khi một số cáo buộc này có thể có giá trị của nó, quá trình này có thể được chính trị hóa khi đại diện của các doanh nghiệp và

những người làm công của họ vận động hành lang các quan chức chính phủ để bảo vệ công việc trong nước khỏi “sự cạnh tranh không công bằng từ nước ngoài” và các quan chức chính phủ, quan tâm tới nhu cầu giành được phiếu bầu trong các cuộc bầu cử trong tương lai, bắt buộc đẩy mạnh các hành động chống bán phá giá. WTO rõ ràng rất quan tâm tới xu hướng này, cho rằng nó phản ánh các xu hướng bảo hộ dai dẳng và thúc ép các nước thành viên tăng cường các quy định điều chỉnh việc áp đặt thuế chống bán phá giá. Mặt khác, kể từ khi WTO ra tín hiệu rằng chống bán phá giá có được tập trung trong Vòng Đô-ha, thì số lượng các hành động chống bán phá giá đã giảm xuống ít nhiều.

### **Chủ nghĩa bảo hộ trong nông nghiệp**

Một tập trung gần đây khác của WTO là các mức thuế nhập khẩu cao và trợ cấp trong lĩnh vực nông nghiệp của nhiều nước. Mức thuế cao đối với các nông sản nhìn chung cao hơn rất nhiều so với mức thuế suất đối với hàng chế tạo hoặc dịch vụ. Ví dụ, trong giai đoạn giữa thập kỷ đầu tiên của thế kỷ mới, mức thuế suất bình quân đối với sản phẩm phi nông nghiệp là 4,2% tại Canada, 3,8% tại EU, 3,9% tại Nhật Bản, và 4,4% tại Hoa Kỳ. Tuy nhiên, đối với nông sản, mức thuế suất bình quân là 21,2% tại Canada, 15,9% tại EU, 18,6% tại Nhật Bản và 10,3% tại Hoa Kỳ.<sup>39</sup> Ý nghĩa ở đây là người tiêu dùng tại những nước này đang phải trả một mức giá cao hơn cần thiết so với nông sản nhập khẩu từ nước ngoài, khiến họ sẽ có ít tiền hơn để dành cho các hàng hóa và dịch vụ khác.

Trong lịch sử, mức thuế suất nhập khẩu cao đối với các nông sản phản ánh đòi hỏi bảo vệ ngành nông nghiệp trong nước và các cộng đồng nông nghiệp truyền thống khỏi sự cạnh tranh từ bên ngoài. Bên cạnh thuế nhập khẩu cao, người sản xuất nông nghiệp còn thu lợi từ các khoản trợ cấp đáng kể từ chính phủ. Theo các ước tính của OECD, các khoản trợ cấp của chính phủ trung bình chiếm khoảng 17% tổng chi phí sản xuất nông nghiệp của Canada, 21% tại Hoa Kỳ, 35% tại EU, và 59% tại Nhật Bản. Tổng cộng, các nước thuộc nhóm OECD tiêu tốn khoảng 300 tỷ USD hàng năm để trợ cấp cho sản xuất nông nghiệp.

Không có gì là bất ngờ khi sự kết hợp của hàng rào thuế nhập khẩu cao và các khoản trợ cấp lớn đã gây bóp méo hoạt động sản xuất cũng như hoạt động thương mại quốc tế đối với hàng nông sản. Tác động rõ ràng nhất là làm tăng giá bán của các sản phẩm đó khi tới tay người tiêu dùng, giảm khối lượng thương mại hàng nông sản, và khuyến khích sự sản xuất dư thừa những sản phẩm nhận được nhiều trợ cấp (trong đó các chính phủ thường mua các lượng dư thừa đó). Vì lý do thương mại toàn cầu về hàng nông sản hiện nay chiếm khoảng 10,5% tổng lượng thương mại hàng hóa, tức vào khoảng 750 tỷ USD một năm, WTO lập luận rằng việc loại bỏ các hàng rào thuế quan và trợ cấp sẽ thúc đẩy mạnh mẽ tổng mức thương mại trong lĩnh vực này, giảm giá đến tay người tiêu dùng, và gia tăng mức tăng trưởng kinh tế toàn cầu bằng cách giải phóng các nguồn lực đầu tư và tiêu dùng cho các mục đích sử dụng năng suất và hiệu quả hơn. Theo các dự báo

của IMF, loại bỏ hàng rào thuế quan và trợ cấp đối với nông sản sẽ làm gia tăng lợi ích kinh tế toàn cầu lên thêm 128 tỷ USD hàng năm. Các nghiên cứu khác lại đưa ra con số lên tới 182 tỷ USD.

Những người bảo vệ lớn nhất của hệ thống đang tồn tại này chính là các nước phát triển cao trên thế giới. Họ muốn bảo hộ khu vực nông nghiệp của mình khỏi sự cạnh tranh của các nhà sản xuất có chi phí thấp từ các nước đang phát triển. Ngược lại, các nước đang phát triển đã và đang tăng cường gây sức ép đòi hỏi những cải cách giúp cho những người sản xuất của họ có thể tiếp cận nhiều hơn vào các thị trường được bảo hộ tại các nước phát triển. Những ước tính cho thấy rằng chỉ riêng việc loại bỏ tất cả trợ cấp nông sản tại các nước OECD đã có thể mang lại cho các nước đang phát triển khoản lợi ích lớn gấp ba lần tổng tất cả các khoản hỗ trợ mà họ hiện nay đang nhận từ các nước OECD. Nói cách khác, tự do hóa thương mại hàng nông sản sẽ giúp tăng nhanh mức tăng trưởng kinh tế tại các nước nghèo và giúp giảm bớt tình trạng đói nghèo trên toàn cầu.

### **Bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ**

Một vấn đề khác hiện đang trở nên ngày càng quan trọng đối với WTO đó là vấn đề bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Hiệp định thành lập WTO trong vòng đàm phán Uruguay năm 1995 cũng bao gồm một hiệp định bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ (hiệp định TRIPS). Các quy định của TRIPS yêu cầu các thành viên WTO phải cấp và đảm bảo hiệu lực cho các bằng sáng chế (patent) trong ít nhất 20 năm và bản quyền sáng tác (copyright) trong vòng 50

năm. Các nước giàu phải tuân thủ các quy định này trong vòng 1 năm, còn các nước nghèo, những nước tại đó việc bảo vệ những quyền trên còn yếu, thì được gia hạn trong vòng 5 năm. Với những nước nghèo nhất thì thời gian thi hành là trong vòng 10 năm (kể từ ngày phê chuẩn TRIPS). Nền tảng cho thỏa thuận này là niềm tin mạnh mẽ của những quốc gia tham gia ký kết hiệp định cho rằng việc bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ thông qua bằng sáng chế, nhãn hiệu thương mại (trademark), bản quyền sáng tác đóng vai trò nhân tố hết sức quan trọng trong hệ thống thương mại quốc tế. Sự bảo hộ không đầy đủ đối với quyền sở hữu trí tuệ sẽ làm giảm động lực tiến hành phát minh. Bởi vì phát minh chính là động cơ trung tâm của tăng trưởng kinh tế và nâng cao mức sống, lập luận trên thể hiện là một thỏa thuận đa phương về vấn đề bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ là cần thiết.

Nếu không có một thỏa thuận như vậy, người ta lo sợ rằng những người sản xuất tại một nước, ví dụ như Ấn Độ, có thể tung ra thị trường những sản phẩm bắt chước những phát minh được cấp bằng sáng chế xuất phát từ một nước khác, ví dụ nước Hoa Kỳ. Điều này có thể ảnh hưởng tới thương mại quốc tế theo hai cách. Thứ nhất, nó làm giảm các cơ hội xuất khẩu sang Ấn Độ của những nhà phát minh ban đầu tại Hoa Kỳ. Thứ hai, xét ở mức độ mà Ấn Độ có thể xuất khẩu những sản phẩm bắt chước, vi phạm bản quyền phát minh sang các nước khác nữa, thì khi đó, cơ hội xuất khẩu của các nhà sản xuất có bản quyền của Hoa Kỳ tại những thị trường này cũng sẽ giảm xuống. Đồng thời, ta cũng có thể lập luận rằng, khi mà

quy mô thị trường dành cho những người sản xuất có bản quyền bị thu hẹp lại thì động lực để họ tiếp tục theo đuổi những phát minh tốn kém và nhiều rủi ro cũng sẽ giảm xuống. Và tác động ròng sẽ là ít các phát minh hơn cho nền kinh tế thế giới cũng như mức tăng trưởng thấp hơn.

Những điều tương tự như trên đã và đang xảy ra trong ngành sản xuất dược phẩm trong đó các công ty dược phẩm của Ấn Độ sao chép các loại thuốc có bản quyền được phát minh ở nước khác. Vào năm 1970, chính phủ Ấn Độ đã chấm dứt công nhận bằng sáng chế cho các loại thuốc nhưng lại quyết định tiếp tục tôn trọng các bằng sáng chế quá trình. Điều này đã cho phép các công ty của Ấn Độ chế tạo ngược lại các loại dược phẩm của phương Tây mà không phải trả các khoản phí bản quyền. Kết quả của chính sách này là thị phần của các công ty dược phẩm nước ngoài tại Ấn Độ giảm từ 75% năm 1970 xuống còn khoảng 30% vào năm 2000. Theo thỏa thuận TRIPS của WTO, Ấn Độ đã đồng ý áp dụng và thực thi chế độ bằng sáng chế cho đến năm 2005.

*Tiếp cận thị trường đối với hàng hóa phi nông nghiệp và dịch vụ*

Mặc dù WTO và GATT đã tiến được những bước dài trong việc cắt giảm mức thuế nhập khẩu đối với các sản phẩm phi nông nghiệp nhưng vẫn còn rất nhiều việc phải làm. Cho dù hầu hết các nước phát triển đã hạ mức thuế suất của họ đối với các sản phẩm công nghiệp xuống mức trung bình 3,8%, nhưng vẫn tồn tại các trường hợp ngoại lệ. Đặc biệt, khi mức thuế suất trung bình thì rất thấp nhưng mức thuế suất cao vẫn được duy trì đối với một số

hàng nhập khẩu nhất định khi vào thị trường các nước phát triển, khiến hạn chế mức độ tiếp cận thị trường và tăng trưởng kinh tế. Ví dụ, Úc và Hàn Quốc, cả hai nước đều là thành viên OECD, vẫn có mức thuế ràng buộc tương ứng là 15,1% và 26,4% đối với hàng nhập khẩu là các thiết bị vận tải (thuế suất ràng buộc là mức thuế suất cao nhất có thể được áp dụng một cách thường xuyên, nhưng không phải luôn luôn được áp dụng). Trong khi đó, mức thuế suất ràng buộc đối với các thiết bị vận tải vào thị trường Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản chỉ ở các mức tương ứng là 2,7%, 4,8% và 0%. Một lĩnh vực đặc thù cần quan tâm là các mức thuế suất cao đối với hàng nhập khẩu được lựa chọn từ các nước đang phát triển sang các nước phát triển.

Thêm vào đó, thuế nhập khẩu đánh lên các dịch cũng vẫn còn ở mức rất cao so với mức đánh lên các hàng công nghiệp. Mức thuế suất trung bình đánh lên dịch vụ kinh doanh và tài chính nhập khẩu vào thị trường Hoa Kỳ là 8,2%, vào thị trường EU là 8,5% và vào thị trường Nhật Bản là 19,7%.<sup>45</sup> Trong điều kiện giá trị thương mại dịch vụ qua biên giới đang tăng lên, việc cắt giảm các mức thuế suất trên hy vọng sẽ mang lại các khoản lợi nhuận đáng kể.

WTO mong muốn hạ thuế suất xuống mức thấp hơn nữa và giảm phạm vi áp dụng các mức thuế suất cao. Mục tiêu cuối cùng là giảm mức thuế suất xuống còn mức 0%. Mặc dầu, mức thuế này dường như là quá tham vọng và ảo tưởng, nhưng tới nay đã có tới 40 quốc gia thành viên đã cắt giảm thuế suất xuống mức 0% đối với hàng công nghệ thông tin và điều này tạo điều kiện tốt cho việc cắt



giảm ở các nước khác. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy rằng, việc cắt giảm mức thuế suất nhập khẩu bình quân xuống mức 0 sẽ mang lại lợi nhuận rất lớn. Một ước tính của các nhà kinh tế học thuộc Ngân hàng Thế giới (WB) đã cho rằng các thỏa thuận thương mại toàn cầu rộng hơn xuất phát từ vòng đàm phán Đô-ha sẽ gia tăng thu nhập của toàn thế giới thêm 213 tỷ USD cho tới năm 2015, trong số đó có 109 tỷ USD sẽ thuộc về các nước nghèo. Một nghiên cứu khác của tổ chức OECD lại đưa ra một con số vào khoảng 300 tỷ USD hàng năm.

Nhìn xa hơn, mục tiêu của WTO còn là cắt giảm thuế quan đối với hàng phi nông sản nhập khẩu vào thị trường các nước đang phát triển. Nhiều nước trong nhóm này sử dụng lý lẽ bảo vệ các ngành công nghiệp non trẻ để tiếp tục áp đặt mức thuế nhập khẩu cao; tuy vậy, cuối cùng thì các mức thuế suất cao này cũng sẽ giảm xuống để những nước này có thể thu được lợi ích nhiều hơn từ hoạt động thương mại quốc tế. Ví dụ, tại Ấn Độ, mức thuế suất ràng buộc đối với thiết bị vận tải lên tới 53,9%, còn tại Braxin là 33,6%, bằng cách nâng giá hàng nội địa, đã giúp bảo hộ các ngành nội địa không hiệu quả và hạn chế tốc độ tăng trưởng kinh tế thông qua việc giảm thu nhập thực tế của người tiêu dùng, những người phải trả nhiều tiền hơn cho các thiết bị vận tải cũng như các dịch vụ liên quan.

### *Vòng đàm phán mới: Vòng Đô-ha*

Các vụ kiện chống bán phá giá, thương mại đối với hàng nông sản, việc thực hiện hiệu quả hơn đối với luật sở hữu trí tuệ, và mở rộng khả năng tiếp cận thị trường là bốn vấn đề chủ yếu mà WTO muốn giải quyết trong các cuộc

hợp ở Seattle vào năm 1999. Tuy nhiên, những cuộc đàm phán đó đã đi trệch đường lối chủ đạo. Đến cuối năm 2001, WTO một lần nữa cố gắng khởi động một vòng đàm phán mới giữa các nước thành viên nhằm mục đích tạo ra môi trường tự do thông thoáng hơn cho hoạt động thương mại toàn cầu và đầu tư quốc tế. Đó là vòng đàm phán diễn ra tại Đô-ha (Ca-ta). Không giống như cuộc họp đã diễn ra tại Seattle, tại Doha, các nước thành viên đã đồng ý đặt ra một lộ trình cụ thể và dự kiến ban đầu sẽ kéo dài đàm phán trong vòng 3 năm, nhưng trên thực tế đã diễn ra lâu hơn và khó có thể kết thúc trong thời gian ngắn. Lộ trình này bao gồm cả việc cắt giảm thuế quan đối với hàng công nghiệp và dịch vụ, rồi xóa bỏ trợ cấp nông nghiệp, giảm thiểu rào cản đối với hoạt động đầu tư giữa các quốc gia, và hạn chế việc sử dụng luật chống bán phá giá. Một số thỏa hiệp khó khăn đã đạt được để đi đến một hiệp định chung trong lộ trình đàm phán. EU và Nhật Bản đã rất quan tâm đến vấn đề về trợ cấp nông nghiệp mà họ đã sử dụng rất rộng rãi để có được sự ủng hộ về mặt chính trị của những người nông dân. Hoa Kỳ đã phải nhượng bộ trước áp lực từ các quốc gia khác khi đàm phán để điều chỉnh lại các quy định về chống bán phá giá mà Hoa Kỳ đã sử dụng để bảo vệ các nhà sản xuất thép của mình trước sự cạnh tranh từ nước ngoài. EU phải từ bỏ nỗ lực của mình trong việc đưa các vấn đề về môi trường vào trong các buổi thảo luận về thương mại, chủ yếu là vì áp lực từ các nước đang phát triển nhận ra những chính sách bảo vệ môi trường của EU giống các rào cản thương mại núp dưới một cái tên khác. Trong chương trình, không có

một điều khoản nào đề cập đến việc gắn kết thương mại với các tiêu chuẩn lao động của một quốc gia.

Các quốc gia có ngành công nghiệp được phẩm phát triển đều đáp ứng được đầy đủ yêu cầu của các nước châu Phi, châu Á, và các nước Hoa Kỳ La-tinh về các vấn đề liên quan đến bằng phát minh, sáng chế được phẩm. Cụ thể, có một điều khoản trong hiệp định nói rằng các quy định về quyền sở hữu trí tuệ của WTO “không và không nên ngăn cản các nước thành viên áp dụng các biện pháp nhằm bảo vệ sức khỏe công đồng”. Điều này đảm bảo cho các nước nghèo trên thế giới có thể tự sản xuất hoặc mua được phẩm để chống lại các bệnh hiểm nghèo như AIDS và dịch sốt rét.

Rõ ràng là, thỏa thuận trong chương trình nghị sự là một chuyện, còn đạt được thỏa thuận trong một hiệp định lại là chuyện khác. Tuy nhiên, thỏa thuận này mang lại lợi ích cho một số người, bao gồm các nhà sản xuất nông sản có chi phí thấp ở các nước đang phát triển và các nước phát triển như Úc và Hoa Kỳ. Nếu vòng đàm phán thành công, các nhà sản xuất nông nghiệp ở các quốc gia này sẽ nhìn thấy thị trường tiềm năng rộng mở cho sản phẩm của họ. Các nước đang phát triển cũng có lợi khi không có điều khoản liên quan đến tiêu chuẩn lao động, những tiêu chuẩn mà nhiều quốc gia phát triển đã sử dụng như một rào cản thương mại. Các quốc gia nghèo đói và kém phát triển cũng được hưởng lợi từ sự thâm nhập của hàng hóa được phẩm rẻ tiền. Theo hiệp định này, rõ ràng là cũng có những nước chịu thiệt hại, trong đó có cả người nông dân ở EU và Nhật Bản, các nhà sản xuất thép ở Hoa Kỳ, các

nhà hoạt động vì môi trường, và các hãng dược phẩm ở các nước phát triển. Những đối tượng chịu thiệt hại này sẽ vận động hành lang đối với Chính phủ của họ trong nhiều năm để đảm bảo rằng hiệp định cuối cùng sẽ có lợi cho họ nhiều hơn. Nhìn chung, nếu có thành công, vòng đàm phán Doha có thể tăng đáng kể phúc lợi kinh tế trên phạm vi toàn cầu. Ngân hàng Thế giới ước tính là nếu Vòng đàm phán Doha thành công, đến năm 2015, thu nhập toàn cầu sẽ tăng hơn 500 tỉ USD/năm, trong đó có 60% thu nhập tăng thêm được dành cho các nước nghèo, nhờ đó sẽ giúp cho 144 triệu người thoát khỏi đói nghèo.

Vòng đàm phán vẫn đang diễn ra, và vẫn luôn bị ngắt quãng và chậm trễ so với kế hoạch. Cuộc gặp ở Cancun, Mexico vào tháng 9 năm 2003 đã thất bại chủ yếu là do không có sự thống nhất về việc làm thế nào để giảm trợ cấp nông nghiệp và thuế quan; EU, Hoa Kỳ, Ấn Độ và các nước khác thể hiện sự không sẵn sàng giảm thuế quan và trợ cấp cho những người nông dân có sức mạnh chính trị ở đất nước họ, trong khi đó Brazil và một số nước Tây Phi khác lại muốn tự do hóa thương mại càng sớm càng tốt. Tuy nhiên, vào đầu năm 2004, cả Hoa Kỳ và EU đều muốn khởi động lại vòng đàm phán một lần nữa, và đến giữa năm 2004, hai quốc gia có vẻ đã đồng ý sẽ cắt giảm thuế quan và trợ cấp nông nghiệp. Tuy nhiên vẫn còn nhiều vấn đề cần phải giải quyết và không biết đến khi nào Vòng đàm phán Doha mới kết thúc.

## ***II. Môi trường đầu tư toàn cầu***

### ***1. Lợi ích và các lý thuyết về đầu tư quốc tế***

Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) xảy ra khi một doanh nghiệp đầu tư trực tiếp vào cơ sở để sản xuất và/hoặc bán một sản phẩm ở một nước khác. Khi doanh nghiệp tiến hành FDI, nó sẽ trở thành một công ty đa quốc gia. Có hai hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài chính. Hình thức đầu tiên là đầu tư mới tức là thành lập một doanh nghiệp hoàn toàn mới ở một nước khác. Hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài thứ hai liên quan đến việc mua lại hoặc sáp nhập với một công ty đã tồn tại ở nước ngoài. Mua lại có các hình thức: mua lại một phần nhỏ (khi doanh nghiệp nước ngoài sở hữu từ 10% đến 49% cổ phiếu có quyền biểu quyết của doanh nghiệp nội địa), mua lại phần lớn (doanh nghiệp nước ngoài sở hữu từ 50% đến 99%) và mua lại toàn bộ (doanh nghiệp nước ngoài sở hữu 100%).

Trong phần đầu của chương này, chúng ta đã nghiên cứu một vài học thuyết nhằm giải thích mô hình hoạt động thương mại giữa các quốc gia. Những học thuyết này tập trung vào việc tại sao các quốc gia lại xuất khẩu một số sản phẩm và nhập khẩu những sản phẩm khác. Không có học thuyết nào trong số này giải thích được tại sao một doanh nghiệp lại quyết định đầu tư trực tiếp vào các cơ sở sản xuất ở nước ngoài, hơn là xuất khẩu sản phẩm được sản xuất trong nước mình sang nước đó hoặc tiến hành cấp lixăng (chuyển quyền sử dụng) cho một thực thể cư trú ở một nước khác để thực thể này tiến hành sản xuất sản

phẩm của doanh nghiệp và doanh nghiệp sẽ nhận lại phí cấp phép.

Mục tiêu trung tâm của chúng ta là tìm ra các nguyên nhân cơ bản về mặt kinh tế là nền tảng cho hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài. Các doanh nghiệp thường coi xuất khẩu và FDI như là những hoạt động có thể thay thế lẫn nhau. Ví dụ, khi quyết định thâm nhập vào thị trường Bắc Hoa Kỳ, công ty sản xuất ô tô Toyota của Nhật Bản đã phải lựa chọn giữa việc xuất khẩu và đầu tư trực tiếp vào các cơ sở sản xuất tại Bắc Hoa Kỳ. Mặc dù ban đầu Toyota đã cung cấp sản phẩm cho thị trường Bắc Hoa Kỳ thông qua xuất khẩu, nhưng càng về sau công ty càng chuyển sang sử dụng hình thức FDI. Hiện nay công suất sản xuất ô tô của Toyota ở Bắc Hoa Kỳ lên tới 1,45 triệu xe một năm. Trong chương này, chúng ta sẽ cố gắng tìm hiểu những điều kiện tác động làm cho các công ty, chẳng hạn như Toyota, chọn FDI thay vì xuất khẩu. Chúng ta sẽ cùng xem xét các học thuyết khác nhau liên quan đến những điều kiện này.

Những học thuyết này cũng cần giải thích được tại sao một doanh nghiệp lại thích tiến hành hoạt động FDI hơn hoạt động Lixăng (chuyển quyền sử dụng). Hoạt động Lixăng diễn ra khi một doanh nghiệp nội địa- là công ty cấp lixăng- cho phép một công ty nước ngoài- doanh nghiệp nhận lixăng- được quyền sản xuất hàng hóa, sử dụng quy trình sản xuất, sử dụng nhãn hiệu thương mại hoặc thương hiệu của công ty cấp lixăng. Để đổi lại cho việc chuyển giao những quyền này, công ty cấp lixăng sẽ thu phí lixăng trên mỗi sản phẩm được bán ra hoặc trên

tổng doanh thu của công ty nhận lixăng. Ưu điểm của lixăng so với FDI là doanh nghiệp cấp lixăng không phải trả chi phí cho việc thâm nhập thị trường nước ngoài, doanh nghiệp nhận lixăng sẽ làm điều này. Đồng thời doanh nghiệp cấp lixăng cũng không phải gánh chịu rủi ro liên quan tới việc mở cửa thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, mặc dù có những điểm hấp dẫn như trên, nhiều doanh nghiệp vẫn miễn cưỡng khi thực hiện các thỏa thuận lixăng trực tiếp và thích thực hiện đầu tư trực tiếp nước ngoài hơn. Đây là nguyên nhân cơ bản về mặt lý thuyết cho quyết định này? Chúng ta sẽ trả lời câu hỏi này, và như chúng ta sẽ thấy, nhu cầu về quyền kiểm soát là một nhân tố quan trọng đưa đến quyết định này.

Trước tiên chúng ta sẽ xem xét tầm quan trọng ngày càng gia tăng của đầu tư trực tiếp nước ngoài trong nền kinh tế thế giới. Tiếp đó chúng ta sẽ nghiên cứu các học thuyết được sử dụng để giải thích cho hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài theo chiều ngang. Đầu tư trực tiếp nước ngoài theo chiều ngang là dạng FDI được tiến hành trong cùng ngành mà công ty hoạt động tại nước chủ đầu tư. Vụ Cemex mua lại RMC của Anh là một ví dụ về FDI theo chiều ngang. Sau khi xem xét FDI theo chiều ngang, chúng ta sẽ nghiên cứu các học thuyết giải thích cho đầu tư trực tiếp nước ngoài theo chiều dọc. Đầu tư trực tiếp nước ngoài theo chiều dọc là hình thức đầu tư trực tiếp vào một ngành cung cấp các đầu vào cho hoạt động trong nước của một công ty, hoặc có thể là đầu tư trực tiếp vào một ngành ở nước ngoài giúp tiêu thụ các sản phẩm đầu ra của hoạt động trong nước của một công ty. Cuối cùng,

chúng ta sẽ xem xét ý nghĩa của các học thuyết đối với thực tiễn kinh doanh.

## **Lợi ích của đầu tư nước ngoài**

### **Lợi ích của FDI đối với nước nhận đầu tư**

#### **TÁC ĐỘNG TỚI CHUYỂN GIAO NGUỒN LỰC**

Đầu tư trực tiếp nước ngoài có thể tác động tích cực đến nước nhận đầu tư bằng việc cung cấp các nguồn vốn, công nghệ và nguồn lực quản lý mà nước nhận đầu tư không có và vì thế sẽ giúp thúc đẩy tốc độ tăng trưởng kinh tế của nước nhận đầu tư. Việc chuyển giao vốn, công nghệ và các nguồn lực quản lý cũng là một nhân tố rất quan trọng trong hoạt động mua lại công ty máy xúc Samsung của Volvo.

#### **Vốn**

Nhờ hiệu quả của sản xuất quy mô lớn và sức mạnh tài chính, rất nhiều MNEs có thể tiếp cận các nguồn lực tài chính mà các công ty nước nhận đầu tư không tiếp cận được. Những nguồn vốn này có thể là nguồn trong nội bộ công ty, hoặc nhờ uy tín của mình, các MNEs lớn có thể dễ dàng huy động từ thị trường vốn hơn các doanh nghiệp của nước nhận đầu tư. Đây chính là một lợi ích được Chính phủ Ai-len cân nhắc đến khi đưa ra chính sách chủ động tiếp cận nguồn vốn FDI trong những năm 1990.

#### **Công nghệ**

Như đã biết, vai trò cốt yếu của tiến bộ công nghệ đối với tăng trưởng kinh tế đã được khẳng định. Công nghệ có thể thúc đẩy phát triển kinh tế và công nghiệp hóa. Công nghệ



có hai dạng và cả hai đều có giá trị. Công nghệ có thể nằm trong một quy trình sản xuất (ví dụ như công nghệ thăm dò, chiết xuất và tinh chế dầu) hoặc có thể nằm trong một sản phẩm (ví dụ như máy tính cá nhân). Tuy nhiên, rất nhiều nước thiếu các nguồn lực và kỹ năng cần thiết cho việc phát triển các sản phẩm và quy trình công nghệ riêng có ở bản địa. Điều này đặc biệt đúng với những quốc gia kém phát triển. Những quốc gia này phải phụ thuộc rất nhiều vào những nước công nghiệp phát triển về phần lớn những công nghệ cần thiết để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. FDI có thể cung cấp cho họ những công nghệ này. Thêm vào đó, ngay cả những nước phát triển cũng thu được lợi ích từ luồng công nghệ đi kèm với FDI vào nước họ. Ví dụ, cơ sở công nghệ của Ai-len đã được nâng cấp nhờ dòng vốn đầu tư vào nước này từ các công ty đa quốc gia có công nghệ phát triển cao như Microsoft, Intel, và Dell.

FDI không phải là con đường duy nhất để tiếp cận công nghệ hiện đại. Một phương thức khác là cấp phép sử dụng công nghệ của các MNEs nước ngoài. Đặc biệt, chính phủ Nhật Bản từ lâu đã ưa chuộng phương thức này. Chính phủ Nhật Bản tin rằng, với hoạt động FDI, công nghệ rất cuộc vẫn được kiểm soát bởi các MNE nước ngoài. Hệ quả là, các doanh nghiệp Nhật bản địa rất khó phát triển công nghệ của riêng mình (có thể tốt hơn các công nghệ có được thông qua FDI) vì họ không tiếp cận được với công nghệ cơ bản. Với cách nghĩ này, trước đây chính phủ Nhật đã kiên quyết yêu cầu công nghệ phải được chuyển giao cho Nhật thông qua những thỏa thuận cấp phép sử

dụng công nghệ (li-xăng), thay vì có được công nghệ thông qua hoạt động FDI. Lợi thế của việc cấp phép sử dụng công nghệ đó là sau khi trả phí cấp phép, các doanh nghiệp của nước nhận đầu tư có thể trực tiếp tiếp cận với công nghệ có giá trị.

Tuy nhiên, lựa chọn cấp phép sử dụng công nghệ lại không hấp dẫn đối với các MNEs. Khi cấp phép sử dụng công nghệ cho các công ty nước ngoài, một MNE có thể gặp rủi ro với việc tạo ra một đối thủ cạnh tranh trong tương lai, giống như trường hợp của rất nhiều doanh nghiệp Mỹ đã phải trả giá đắt cho bài học này ở Nhật. Vì tình trạng căng thẳng này, phương thức chuyển giao công nghệ – qua li-xăng hay FDI- có thể là nội dung đàm phán chính giữa một MNE và chính phủ nước nhận đầu tư. Liệu các MNEs có đạt được điều mình muốn hay không sẽ phụ thuộc vào sức mạnh tương đối trong đàm phán giữa công ty này và chính phủ nước nhận đầu tư. Thêm vào đó, rất khó có thể chuyển giao các công nghệ sử dụng thỏa thuận li-xăng, đặc biệt là khi công nghệ này phức tạp và để vận hành công nghệ đòi hỏi có nhiều kinh nghiệm. Trong trường hợp này, đầu tư trực tiếp thường được ưa chuộng hơn li-xăng.

Nhiều bằng chứng nghiên cứu cho thấy các công ty đa quốc gia thường chuyển giao công nghệ quan trọng khi họ đầu tư ở nước ngoài. Ví dụ, một nghiên cứu về FDI ở Thụy Điển đã chỉ ra rằng các công ty nước ngoài đã tăng số lượng việc làm và năng suất chung của các doanh nghiệp Thụy Điển mà họ mua lại, chứng tỏ các hoạt động chuyển giao công nghệ đáng kể đã diễn ra (công nghệ

thường giúp nâng cao năng suất). Một nghiên cứu khác về FDI được tiến hành bởi Tổ chức hợp tác kinh tế và phát triển (OECD) cũng đã cho thấy các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư một số lượng vốn đáng kể cho hoạt động R&D ở nước mà họ đầu tư vào, như vậy, họ không chỉ chuyển giao công nghệ tới những nước này mà họ còn nâng cấp công nghệ đó hoặc tạo ra công nghệ mới ở đây.<sup>12</sup>

## **Quản lý**

Kỹ năng quản lý nước ngoài có được thông qua hoạt động FDI cũng có thể tạo ra những lợi ích quan trọng cho nước nhận đầu tư. Các nhà quản lý nước ngoài được đào tạo các kỹ thuật quản lý mới nhất có thể giúp tăng cường hiệu quả hoạt động của các cơ sở tại nước nhận đầu tư, cho dù những cơ sở này có được thông qua việc mua lại hay thông qua đầu tư mới. Đây chính là một nhân tố trong thương vụ Volvo mua lại công ty máy xúc của Samsung, khi các nhà quản lý của Volvo bắt tay vào việc cải tiến các cơ sở và nâng cao hiệu quả của bộ phận mà họ mua lại (xem phần Tiêu điểm Quản lý). Các tác động tràn có lợi cũng nảy sinh khi các nhân sự địa phương được đào tạo để nắm giữ các vị trí quản lý, tài chính và kỹ thuật trong công ty con của một MNE nước ngoài rời khỏi công ty này và thành lập một doanh nghiệp bản địa. Những lợi ích tương tự cũng có thể nảy sinh nếu các kỹ năng quản lý cấp cao của một MNE nước ngoài thúc đẩy các nhà cung cấp, phân phối và các đối thủ cạnh tranh địa phương cải tiến và nâng cấp các kỹ năng quản lý của chính họ.

Các lợi ích của FDI có thể giảm đi đáng kể nếu những vị trí quản lý và những công việc kỹ năng cao trong các

công ty con lại được dành cho công dân của nước chủ đầu tư. Tỷ trọng các vị trí quản lý và có kỹ năng cao dành cho lao động của nước nhận đầu tư có thể là một nội dung đàm phán chính giữa một MNE muốn thực hiện FDI với chính phủ của nước nhận đầu tư. Trong những năm gần đây, hầu hết các MNEs, dưới sức ép của chính phủ nước nhận đầu tư trong vấn đề này, đã đồng ý dành một tỷ trọng lớn các vị trí quản lý và các công việc có kỹ năng cao cho công dân của nước nhận đầu tư.

## **Các lý thuyết về đầu tư nước ngoài**

### **Đầu tư trực tiếp nước ngoài theo chiều ngang**

FDI theo chiều ngang là hoạt động đầu tư vào cùng ngành mà một công ty đang hoạt động tại nước chủ đầu tư. Chúng ta cần tìm hiểu tại sao các công ty gặp chọn việc mua lại hay thiết lập các đơn vị kinh doanh ở nước ngoài, khi vẫn có các phương thức thay thế như xuất khẩu và lixăng. Khi các nhân tố khác ngang bằng, FDI sẽ trở thành phương thức tốn kém và rủi ro hơn so với xuất khẩu và lixăng. FDI tốn kém hơn vì công ty đầu tư phải chịu các chi phí xây dựng các cơ sở sản xuất ở nước ngoài hoặc chi phí mua lại một doanh nghiệp nước ngoài. FDI rủi ro vì những rắc rối gắn với quá trình hoạt động kinh doanh của các công ty trong một nền văn hoá khác với những “luật chơi” rất khác biệt. So với những công ty bản địa, một công ty đến từ một nền văn hoá bên ngoài do không biết về đặc điểm văn hoá ở nước nhận đầu tư có thể mắc phải những lỗi đắt giá. Trong khi đó, nếu tiến hành xuất khẩu, công ty sẽ không cần phải chịu các chi phí đầu tư như trong FDI, đồng thời các rủi ro liên quan tới quá trình

bán hàng hoá ở nước ngoài sẽ được giảm thiểu nhờ sử dụng những đại lý bán hàng địa phương. Tương tự như vậy, khi lixăng bí quyết của mình, công ty cũng không phải chịu các chi phí và rủi ro như trong FDI. Vậy tại sao rất nhiều công ty lại ưa chuộng FDI hơn xuất khẩu và lixăng?

Câu trả lời nhanh là: Bởi vì các nhân tố khác không ngang bằng! Trên thực tế, có rất nhiều nhân tố có thể ảnh hưởng và làm thay đổi tính hấp dẫn tương đối của hoạt động xuất khẩu, lixăng và FDI như chi phí vận chuyển, sự không hoàn hảo của thị trường, cạnh tranh, hành vi chiến lược và lợi thế địa điểm riêng. Dưới đây, chúng ta sẽ đi sâu xem xét các nhân tố này.

## **CHI PHÍ VẬN CHUYỂN**

Nếu chi phí vận chuyển được tính vào tổng chi phí sản xuất thì việc vận chuyển các sản phẩm trên một quãng đường dài sẽ làm giảm lợi nhuận của công ty. Điều này đặc biệt đúng đối với những sản phẩm có tỷ trọng giữa giá trị và trọng lượng thấp và có thể được sản xuất ở hầu như tất cả các địa điểm (ví dụ như xi măng, đồ uống có ga,...). Với những sản phẩm như vậy, so với FDI và lixăng, mức độ hấp dẫn của hoạt động xuất khẩu giảm đi. Do đó, bản thân nhân tố chi phí vận chuyển nói riêng có thể giúp lý giải tại sao Cemex đã tiến hành phương thức FDI mà không lựa chọn xuất khẩu (xem tình huống mở đầu chương). Tuy nhiên, với những sản phẩm có tỷ lệ giữa giá trị và trọng lượng cao thì chi phí vận chuyển lại chỉ là một thành phần rất nhỏ trong tổng chi phí (ví dụ như: linh kiện điện tử, máy tính cá nhân, thiết bị y tế, phần mềm máy

tính...). Trong những trường hợp đó, chi phí vận chuyển hàng như không có tác động tới mức độ hấp dẫn tương đối của xuất khẩu, lixăng và FDI.

## **SỰ KHÔNG HOÀN HẢO CỦA THỊ TRƯỜNG (LÝ THUYẾT NỘI BỘ HOÁ)**

Sự không hoàn hảo của thị trường đã góp phần quan trọng giúp lý giải tại sao các công ty ưa chuộng phương thức đầu tư FDI hơn là xuất khẩu và lixăng. **Sự không hoàn hảo của thị trường** là các nhân tố ngăn cản thị trường hoạt động một cách hoàn hảo. Cách lý giải FDI từ trên cơ sở thị trường không hoàn hảo này được hầu hết các nhà kinh tế lựa chọn.<sup>16</sup> Trong các nghiên cứu về kinh doanh quốc tế, cách tiếp cận FDI dựa trên sự không hoàn hảo của thị trường thường được nhắc đến với tên gọi **lý thuyết nội bộ hoá**.

Đối với hoạt động FDI theo chiều ngang, sự không hoàn hảo của thị trường sẽ phát sinh trong hai trường hợp: khi có những cản trở đối với dòng chảy tự do của sản phẩm giữa các quốc gia, và khi có những cản trở đối với việc chuyển nhượng các bí quyết. (Lixăng là một cơ chế để chuyển nhượng các bí quyết). Những cản trở đối với dòng chảy tự do của sản phẩm giữa các quốc gia sẽ làm giảm khả năng sinh lợi của hoạt động xuất khẩu một cách tương đối so với FDI và lixăng. Trong khi những cản trở đối với việc chuyển nhượng các bí quyết sẽ làm gia tăng khả năng sinh lợi của FDI một cách tương đối so với lixăng. Do đó, theo lý giải xuất phát từ sự không hoàn hảo của thị trường thì FDI sẽ được ưa chuộng hơn khi có những cản trở khiến

cho cho hoạt động xuất khẩu cũng như chuyển nhượng các bí quyết trở nên khó và/hoặc tốn kém hơn.

### **Những cản trở đối với hoạt động xuất khẩu**

Các chính phủ là những nguồn chính tạo ra những cản trở đối với dòng chảy tự do của sản phẩm giữa các quốc gia. Thông qua việc đánh thuế đối với các hàng hoá nhập khẩu, chính phủ đã làm gia tăng chi phí của hoạt động xuất khẩu một cách tương đối so với FDI và lixăng. Tương tự như vậy, chính phủ có thể hạn chế lượng hàng hoá nhập khẩu thông qua việc ban hành hạn ngạch, từ đó làm tăng tính hấp dẫn của FDI và lixăng. Ví dụ như, chính những mối quan ngại về việc Quốc hội Hoa Kỳ có thể áp dụng các biện pháp bảo hộ và hạn ngạch nhập khẩu ô tô từ Nhật Bản đã phần nào tạo động cơ cho làn sóng FDI của các công ty ô tô Nhật Bản vào thị trường nước này trong giai đoạn những năm 1980. Đối với các công ty ô tô của Nhật, những nhân tố trên đã làm giảm tính sinh lợi của hoạt động xuất khẩu và gia tăng tính sinh lợi của FDI. Tương tự như vậy, hoạt động đầu tư của các công ty ô tô phương Tây ở Nga trong đầu những năm 2000 một phần có động cơ là các rào cản thuế cao đối với ô tô nhập khẩu vào quốc gia này.

### **Những cản trở đối với việc chuyển nhượng các bí quyết**

Lợi thế cạnh tranh của nhiều công ty có được từ những bí quyết công nghệ, marketing hay quản lý của những công ty này. Bí quyết công nghệ có thể cho phép một công ty tạo ra một sản phẩm tốt hơn, ví dụ như bí quyết công nghệ

của Nokia đã tạo cho công ty này một vị thế cạnh tranh mạnh trên thị trường thiết bị điện thoại không dây toàn cầu. Ngoài ra, các bí quyết công nghệ có thể giúp cải thiện quy trình sản xuất của công ty so với quy trình của các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như trường hợp của Toyota, rất nhiều quan điểm cho rằng lợi thế cạnh tranh của công ty này có được từ hệ thống sản xuất tuyệt vời mà công ty này sở hữu. Bí quyết marketing có thể cho phép một công ty định vị sản phẩm của mình tốt hơn trên thị trường. Có thể nói, lợi thế cạnh tranh của những công ty như Kellogg, H.J. Heinz và Procter & Gamble bắt nguồn từ bí quyết marketing của họ. Bí quyết quản lý cùng với các yếu tố như cơ cấu tổ chức, quan hệ con người, hệ thống kiểm soát, hệ thống xây dựng kế hoạch, quản lý hàng tồn kho... có thể cho phép một công ty quản lý tài sản của mình một cách hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như, Cemex đã sử dụng bí quyết công nghệ của mình để quản lý tốt hơn nhu cầu khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như sử dụng các kiến thức về marketing để xây dựng uy tín của mình trên thị trường như một công ty rất coi trọng khách hàng (xem tình huống mở đầu chương).

Nếu xem xét các bí quyết (chuyên môn) như một tài sản cạnh tranh thì lợi nhuận thu được từ tài sản này càng nhiều khi thị trường sử dụng các bí quyết này càng lớn. Áp dụng vào trường hợp của Nokia, ta có thể thấy rằng thông qua việc bán các thiết bị điện thoại không dây trên khắp thế giới, công ty có thể thu được lợi nhuận lớn hơn nhiều so nếu chỉ kinh doanh sản phẩm ở riêng thị trường Phần Lan.



Tuy nhiên, nếu chỉ xem xét riêng yếu tố này thì cũng không thể giải thích được tại sao Nokia lại tiến hành FDI (công ty có các cơ sở sản xuất trên khắp thế giới). Trên thực tế, để Nokia lựa chọn phương thức FDI thì phải có hai điều kiện được thoả mãn. Thứ nhất là, chi phí vận chuyển và/hoặc những cản trở đối với xuất khẩu phải đủ lớn để xuất khẩu không còn là một lựa chọn của công ty. Thứ hai, phải có lý do để Nokia không thể bán được các bí quyết về các sản phẩm không dây cho các nhà sản xuất nước ngoài. Thông thường, vì lixăng là cơ chế chính để các công ty chuyển nhượng các bí quyết của mình, cho nên chắc hẳn phải có những lý do để Nokia không sẵn sàng lixăng cho một công ty nước ngoài sản xuất và cung cấp các thiết bị điện thoại di động của công ty. Khi những nhân tố khác ngang bằng, lixăng có thể sẽ là lựa chọn hấp dẫn với các công ty như Nokia bởi vì công ty sẽ không phải chịu các khoản chi phí và rủi ro như khi tiến hành FDI mà vẫn có thể thu được lợi nhuận cao từ các bí quyết dưới dạng phí lixăng.

Các lý thuyết về kinh tế ủng hộ ba lý do giải thích tại sao thị trường thường không hoạt động hiệu quả với vai trò là một cơ chế tạo điều kiện cho việc chuyển nhượng các bí quyết, hay giải thích tại sao lixăng kém hấp dẫn hơn so với khi mới xuất hiện. Thứ nhất, lixăng có thể dẫn đến khả năng công ty bị mất bí quyết của mình cho các đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Ví dụ như vào những năm 60, RCA đã lixăng công nghệ vô tuyến màu hàng đầu của mình cho một số công ty Nhật Bản, bao gồm Matsushira và Sony. Tại thời điểm đó, RCA đã nhìn nhận lixăng như một cách

thức để thu được khoản lợi lớn từ bí quyết công nghệ của mình ở thị trường Nhật Bản mà không phải chịu chi phí và rủi ro như đầu tư FDI. Tuy nhiên, Matsushita và Sony đã nhanh chóng thâm nhập và sử dụng công nghệ của RCA để thâm nhập vào thị trường nước Hoa Kỳ và cạnh tranh trực tiếp với RCA. Kết quả là, RCA hiện nay chỉ là một công ty nhỏ trên sân nhà trong khi đó, Matsushita và Sony lại nắm được thị phần lớn hơn nhiều.

Thứ hai, lixăng không mang lại cho một công ty quyền kiểm soát chặt chẽ đối với hoạt động sản xuất, marketing và chiến lược ở nước ngoài. Đây có thể là điều kiện cần để khai thác những lợi thế từ bí quyết nhằm thu lợi nhuận. Đối với hoạt động lixăng, quyền kiểm soát đối với các hoạt động và chiến lược trên được chuyển cho bên nhận lixăng để đổi lấy phí lixăng. Tuy nhiên, công ty tiến hành lixăng có thể mong muốn duy trì sự kiểm soát đối với các hoạt động này vì những lý do liên quan đến chiến lược cũng như vận hành. Ví dụ như, một công ty có thể muốn các công ty con nước ngoài của mình định giá và tiến hành bán sản phẩm một cách mạnh mẽ để kìm hãm hoạt động của đối thủ cạnh tranh nhưng bên nhận lixăng, vì cần thu lợi nhuận, có thể không muốn thực hiện những hoạt động chỉ nhằm giúp cho bên lixăng. Có thể thấy được điều này trong trường hợp của Kodak. Kodak đã sử dụng các chi nhánh ở Nhật Bản để tấn công mạnh vào đối thủ cạnh tranh toàn cầu là Fuji Film. Ý tưởng phía sau chiến lược này của Kodak là khiến cho Fuji phải bận rộn với việc phòng vệ ở thị trường nước mình, do đó giảm khả năng tấn công mạnh mẽ trên thị trường Hoa Kỳ. Trong khi công

ty con ở Nhật Bản thuộc sở hữu toàn phần của Kodak phải chấp nhận thực hiện theo định hướng chiến lược như trên của công ty thì một bên nhận lixăng có thể không tuân theo sự áp đặt như vậy, bởi vì việc áp dụng chiến lược này sẽ khiến bên nhận lixăng thu được mức lợi nhuận thấp, thậm chí là thua lỗ.

Bên cạnh đó, một công ty có thể mong muốn kiểm soát hoạt động của một thực thể nước ngoài nhằm mục đích tận dụng sự khác biệt về chi phí nhân tố giữa các nước, qua đó công ty chỉ cần sản xuất một phần sản phẩm cuối cùng ở một quốc gia nhất định trong khi nhập khẩu những phần khác từ những quốc gia nơi sản phẩm được sản xuất với mức chi phí thấp hơn. Thế nhưng, bên nhận lixăng có thể không chấp nhận sự dàn xếp như vậy bởi điều đó sẽ giới hạn sự tự chủ của họ. Như vậy, khi công ty muốn kiểm soát chặt chẽ đối với một thực thể nước ngoài thì FDI theo chiều ngang được ưa chuộng hơn so với lixăng.

Thứ ba, bí quyết của một công ty có thể không phù hợp với lixăng. Điều này đặc biệt đúng đối với bí quyết quản lý và marketing. Lixăng việc sản xuất một sản phẩm cụ thể cho một công ty nước ngoài là một việc, thế nhưng việc lixăng cách thức hoạt động kinh doanh của một công ty – cách thức công ty quản lý các quy trình và tiêu thụ các sản phẩm lại - là một điều hoàn toàn khác. Chúng ta sẽ xem xét trường hợp của Toyota. Toyota là một công ty được biết đến với lợi thế cạnh tranh trong ngành ô tô toàn cầu bắt nguồn từ khả năng quản lý tổng thể quy trình thiết kế, điều hành, sản xuất và bán sản phẩm. Nói cách khác, lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ bí quyết quản lý và tổ chức

của công ty. Toyota là công ty tiên phong phát triển một quy trình sản xuất mới - quy trình sản xuất tinh gọn. Quy trình này đã cho phép công ty sản xuất ra những sản phẩm ô tô với chất lượng cao hơn với mức chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh toàn cầu của công ty.<sup>17</sup> Mặc dù Toyota có những sản phẩm đã được lixăng, thế nhưng lợi thế cạnh tranh của công ty này bắt nguồn chính từ bí quyết quản lý và quy trình. Những bí quyết này rất khó quy định rõ ràng và hầu như không thể nêu cụ thể trong một hợp đồng lixăng đơn giản. Những bí quyết này trải rộng trên toàn bộ tổ chức, được phát triển qua nhiều năm mà không thuộc về riêng bất kỳ một cá nhân nào. Các kỹ năng của Toyota nằm trong văn hóa tổ chức của công ty mà văn hóa là nhân tố không thể chuyển quyền sử dụng được. Vì vậy, khi Toyota chuyển hướng khỏi chiến lược xuất khẩu truyền thống, công ty đã theo đuổi chiến lược FDI thay vì lixăng cho các công ty nước ngoài. Cemex cũng thực hiện chiến lược tương tự như Toyota. Vì bí quyết nằm trong các kỹ năng quản lý và quy trình tổ chức nên các bí quyết của Cemex liên quan tới công nghệ, marketing và quản lý của công ty cũng khó có thể được chuyển qua một hợp đồng lixăng. Do đó, FDI là cách thức hợp lý để Cemex mở rộng hoạt động trên phạm vi quốc tế.

Tất cả những điều được đề cập ở trên đã chỉ ra rằng hoạt động của thị trường với vai trò là một cơ chế chuyển nhượng các bí quyết sẽ thất bại và FDI có khả năng sinh lợi nhiều hơn so với lixăng khi một trong những điều kiện dưới đây xuất hiện: (1) khi một công ty sở hữu những bí quyết có giá trị nhưng lại không thể bảo vệ một cách đầy

đủ qua một hợp đồng lixăng, (2) khi một công ty kiểm soát chặt chẽ một thực thể nước ngoài để từ đó tối đa hóa thị phần và thu nhập ở quốc gia đó, và (3) khi các kỹ năng và bí quyết của một công ty không thể đưa thành các quy định để tiến hành lixăng.

## HÀNH VI CHIẾN LƯỢC

Một lý thuyết khác được sử dụng để giải thích cho hoạt động FDI được xây dựng dựa trên quan điểm cho rằng dòng FDI phản ánh sự cạnh tranh chiến lược giữa các công ty trên thị trường toàn cầu. Phiên bản ban đầu của lập luận này được F.T. Knickerbocker đưa ra. F.T. Knickerbocker đã nghiên cứu mối quan hệ giữa FDI và cạnh tranh trong những ngành độc quyền nhóm.<sup>18</sup> **Độc quyền nhóm** là một ngành có một số lượng hạn chế các công ty lớn (ví dụ như một ngành trong đó 4 công ty nắm giữ 80% thị trường nội địa). Một đặc điểm cạnh tranh quan trọng của những ngành này là *sự phụ thuộc lẫn nhau* của những công ty tham gia. Hoạt động của một công ty có thể gây ảnh hưởng ngay lập tức tới những đối thủ cạnh tranh chính và buộc những công ty này phải có những hành động tương tự. Nếu một công ty trong độc quyền nhóm giảm giá bán, thì hành động này có thể làm giảm thị phần của các đối thủ cạnh tranh, do đó buộc các công ty này cũng phải giảm giá tương tự để duy trì thị phần. Vì thế, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các công ty trong độc quyền nhóm dẫn tới các hành vi bất chước, cụ thể là các đối thủ cạnh tranh thường bắt chước ngay những gì mà một công ty trong nhóm thực hiện.

Hành vi bắt chước có thể có nhiều dạng trong độc quyền nhóm. Một công ty tăng giá thì các công ty khác cũng theo sau; một công ty mở rộng năng lực hoạt động thì các công ty đối thủ cũng bắt chước theo để không phải ở vị trí bất lợi trong tương lai. Knickerbocker đã lập luận rằng những kiểu hành vi bắt chước như vậy làm nên đặc điểm của FDI. Xem xét một độc quyền nhóm tại Hoa Kỳ trong đó có ba công ty A, B và C đang thống trị thị trường. Công ty A thành lập một công ty con ở Pháp. Công ty B và C cho rằng nếu hoạt động đầu tư của A thành công thì các sản phẩm xuất khẩu của hai công ty sẽ bị đánh bật ra khỏi thị trường Pháp và tạo cho A lợi thế của người tiên phong. Thêm vào đó, công ty A có thể sẽ tìm thấy những tài sản cạnh tranh ở thị trường Pháp và đem những tài sản này trở về thị trường Hoa Kỳ để đánh bật B và C ra khỏi mảnh đất của mình. Với những khả năng trên, hai công ty B và C đã quyết định theo công ty A và thiết lập cơ sở sản xuất kinh doanh ở Pháp.

Các nghiên cứu về hoạt động FDI của các công ty Hoa Kỳ trong giai đoạn những năm 1950 và 60 đã chỉ ra rằng các công ty trong các ngành độc quyền nhóm có xu hướng bắt chước hoạt động FDI của nhau. Hiện tượng tương tự liên quan tới hoạt động FDI cũng xuất hiện ở các công ty Nhật trong những năm 1980. Ví dụ như Toyota và Nissan đã phản ứng với hoạt động đầu tư của Honda ở Hoa Kỳ và Châu Âu bằng cách tự tiến hành FDI ở hai thị trường này. Gần đây, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các mô hình hành vi chiến lược trong độc quyền nhóm toàn cầu có thể lý giải cho hoạt động FDI trong ngành sản xuất lốp toàn cầu.

Lý thuyết của Knickerbocker có thể được mở rộng ra bao gồm cả khái niệm cạnh tranh đa điểm. **Cạnh tranh đa điểm** nảy sinh khi nhiều công ty đối đầu với nhau tại các thị trường khu vực, thị trường quốc gia hoặc các ngành khác nhau. Các lý thuyết kinh tế cho thấy rằng, giống như những người chơi cờ sử dụng các mẹo để dành lợi thế, các công ty sẽ cố gắng theo đuổi từng động thái của các đối thủ trên các thị trường khác nhau để kiểm soát hoạt động của nhau. Điều này sẽ giúp các công ty đảm bảo rằng đối thủ của mình sẽ không giành được vị trí chủ đạo trên một thị trường, từ đó sử dụng những khoản lợi nhuận tạo ra ở đó để tài trợ cho những chiến lược tấn công cạnh tranh ở các thị trường khác. Ví dụ như Kodak và Fuji Photo Film Co., đã cạnh tranh với nhau trên khắp thế giới. Nếu Kodak tham gia vào một thị trường nước ngoài nào đó thì Fuji cũng theo bước kịp thời. Fuji cảm thấy cần phải theo đuổi Kodak để đảm bảo rằng Kodak không nắm được vị trí chủ đạo ở một thị trường nước ngoài, từ đó có thể giúp Kodak giành được lợi thế cạnh tranh tại thị trường khác. Và ngược lại, Kodak cũng đã theo sát Fuji khi công ty của Nhật Bản này thâm nhập vào một thị trường nước ngoài.

Mặc dù lý thuyết Knickerbocker và sự mở rộng của lý thuyết này có thể lý giải các hành vi FDI bất chước của các công ty trong các ngành độc quyền nhóm nhưng lại không giải thích được tại sao công ty đầu tiên quyết định tiến hành FDI chứ không xuất khẩu hay lixăng. Trong khi đó, cách lý giải từ góc độ không hoàn hảo của thị trường đã chỉ ra hiện tượng này. Lý thuyết về sự bất chước cũng

không tiếp cận vấn đề liệu FDI có hiệu quả hơn so với xuất khẩu hay lixăng trong mở rộng hoạt động ra nước ngoài hay không. Một lần nữa, cách tiếp cận từ sự không hoàn hảo của thị trường cũng xem xét vấn đề hiệu quả. Vì những lý do trên, nhiều nhà kinh tế học đã ủng hộ cách tiếp cận này mặc dù hầu hết họ đều đồng ý rằng những lý giải mà lý thuyết về sự bất chước cũng đóng một vai trò quan trọng trong câu chuyện về FDI.

## **VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM**

Lý thuyết về vòng đời sản phẩm của Raymond Vernon được mô tả ở phần đầu chương này cũng được sử dụng để lý giải cho hoạt động FDI. Theo Vernon, thông thường chính những công ty tiên phong cung cấp một sản phẩm ở thị trường nội địa cũng tiến hành hoạt động FDI để sản xuất sản phẩm tiêu dùng ở thị trường nước ngoài. Ví dụ như Xerox là công ty đầu tiên giới thiệu sản phẩm máy photo ở Hoa Kỳ và cũng chính Xerox đã xây dựng các nhà máy sản xuất ở Nhật (Fuji-Xerox), Anh (Rank-Xerox) để cung cấp cho những thị trường này. Theo quan điểm của Vernon, các công ty tiến hành FDI ở những giai đoạn cụ thể trong vòng đời của một sản phẩm mà họ là nhà cung cấp đầu tiên. Các công ty này sẽ đầu tư vào những nước tiên tiến khác khi nhu cầu nội địa ở những nước đó tăng lên đủ lớn để khuyến khích hoạt động sản xuất trong nước (giống như trong trường hợp Xerox đã đầu tư). Sau đó, họ chuyển hoạt động sản xuất sang các nước đang phát triển khi sự tiêu chuẩn hoá sản phẩm và sự bão hoà của thị trường làm gia tăng áp lực chi phí và sự cạnh tranh về giá. Lúc đó, hoạt động đầu tư vào các nước đang phát triển,



nơi có mức chi phí lao động thấp hơn, được coi là cách thức đầu tư để giảm chi phí tốt nhất.

Lý thuyết của Vernon cũng có những đóng góp nhất định. Các công ty tiến hành đầu tư vào một nước khác khi nhu cầu của nước này tạo điều kiện khuyến khích hoạt động sản xuất nội địa, đồng thời họ cũng đầu tư vào những địa điểm có chi phí thấp (ví dụ như vào các nước đang phát triển) khi áp lực về chi phí gia tăng. Tuy nhiên, lý thuyết của Vernon đã không lý giải được tại sao trong những trường hợp đó việc tiến hành FDI mang lại khả năng sinh lợi cho công ty hơn hoạt động xuất khẩu hàng hoá hay lixăng sản xuất sản phẩm cho một công ty ở nước ngoài. Nếu chỉ bởi vì nhu cầu ở nước nhận đầu tư đủ lớn để hỗ trợ cho hoạt động sản xuất nội địa, thì cũng không thể khẳng định rằng việc đầu tư sản xuất là lựa chọn có khả năng sinh lợi cao nhất. Trên thực tế, việc sản xuất ở nước chủ nhà và xuất khẩu sang thị trường nước ngoài vẫn có thể mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho công ty (thông qua tận dụng lợi thế về quy mô - lợi thế hình thành khi công ty cung cấp sản phẩm phục vụ thị trường toàn cầu từ một địa điểm sản xuất). Ngoài ra, công ty cũng có thể thu được nhiều lợi nhuận hơn khi lixăng cho một công ty nước ngoài để sản xuất ra sản phẩm nhằm tiêu thụ trên thị trường nước đó. Lý thuyết vòng đời sản phẩm đã bỏ qua những lựa chọn này mà thay vào đó chỉ đơn giản cho rằng khi thị trường của một nước có dung lượng đủ lớn để hỗ trợ cho hoạt động sản xuất ở nước đó thì hoạt động FDI sẽ diễn ra. Chính điều này đã làm giảm khả năng lý giải và áp dụng của lý thuyết này đối với hoạt động kinh doanh vì

nó không xác định được rõ khi nào việc đầu tư ra nước ngoài là có lợi cho các công ty đầu tư.

## **LỢI THẾ ĐỊA ĐIỂM RIÊNG**

Nhà kinh tế học người Anh, John Dunning, cho rằng, bên cạnh rất nhiều các nhân tố được bàn luận ở trên, những lợi thế về địa điểm riêng cũng có thể giúp lý giải bản chất và hướng của hoạt động FDI. Theo Dunning, **lợi thế địa điểm riêng** là những lợi thế nảy sinh từ việc sử dụng các nguồn lực hoặc tài sản sẵn có gắn liền với một địa điểm cụ thể ở nước ngoài và cũng là những lợi thế có giá trị khi công ty kết hợp chúng với các tài sản riêng có của mình (ví dụ như các bí quyết công nghệ, marketing hoặc quản lý của công ty). Dunning thừa nhận quan điểm về của lý thuyết nội bộ hoá cho rằng thất bại thị trường khiến cho một công ty khó tiến hành lixăng các tài sản riêng của mình (bí quyết). Do đó, theo ông, sự kết hợp những tài sản hay nguồn lực gắn với một địa điểm với những tài sản riêng của công ty thông thường đòi hỏi công ty phải tiến hành hoạt động FDI. Để có được sự kết hợp đó, công ty phải thiết lập các cơ sở sản xuất ở nơi có các tài sản hay nguồn lực đó. (Dunning đã gọi đây là **mô hình chiết trung**).

Một trong những ví dụ điển hình minh chứng cho lập luận của Dunning là các nguồn tài nguyên thiên nhiên, như dầu mỏ và các loại khoáng sản khác. Đây là những nguồn lực thuộc về những địa điểm nhất định. Dunning đã gợi ý rằng một công ty cần phải tiến hành FDI để khai thác được những tài sản nước ngoài đó. Chính điều này đã lý giải tại sao hoạt động FDI đã được tiến hành bởi rất

nhiều các công ty dầu mỏ trên thế giới, vốn là những công ty phải đầu tư vào những nơi có nguồn dầu mỏ để từ đó kết hợp được những kiến thức về công nghệ và quản lý của mình với những nguồn lực có giá trị đó. Một ví dụ khác đó là nguồn nhân lực có giá trị, cụ thể như nguồn lao động có kỹ năng cao với mức chi phí thấp. Chi phí và kỹ năng của lao động ở mỗi nước là khác nhau. Chính bởi nguồn lao động này không được coi là nguồn lực di chuyển trên phạm vi quốc tế cho nên, theo Dunning, việc các công ty đặt các cơ sở sản xuất của mình ở những nơi mà chi phí và kỹ năng của người lao động địa phương phù hợp nhất với quy trình sản xuất cụ thể của mình là hợp lý.

Tuy nhiên, những gợi ý trong lý thuyết của Dunning vượt ra ngoài những nguồn lực cơ bản như nguồn tài nguyên khoáng sản hay nguồn lao động. Chúng ta hãy xem xét trường hợp của Silicon Valley – trung tâm của ngành công nghiệp máy tính và bán dẫn trên thế giới. Rất nhiều các công ty máy tính và bán dẫn lớn trên thế giới như Apple Computer, Applied Materials và Intel đã có mặt ở ngay bên cạnh nhau trong khu vực Silicon Valley ở California này. Vì lẽ đó, hầu hết những hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm quan trọng trong ngành máy tính và bán dẫn đã diễn ra ở đây. Theo lập luận của Dunning, kiến thức về thiết kế và sản xuất máy tính cũng như các sản phẩm bán dẫn được tạo ra ở Silicon Valley không có ở bất cứ nơi nào khác trên thế giới. Khi được thương mại hoá, các kiến thức này lan truyền trên khắp các nơi, thế nhưng địa điểm hàng đầu về việc tạo ra những kiến thức trong ngành máy tính và sản phẩm bán dẫn vẫn

là Silicon Valley. Theo ngôn ngữ của Dunning, điều này có nghĩa là Silicon Valey có lợi thế địa điểm riêng trong việc tạo ra những kiến thức liên quan tới ngành máy tính và bán dẫn. Lợi thế này một phần bắt nguồn từ sự tập trung nguồn lực trí tuệ ở mức độ cao và một phần từ mạng lưới liên lạc phi chính thức cho phép các công ty được hưởng lợi từ quá trình tạo ra kiến thức mới của nhau. Các nhà kinh tế học gọi các “tác dụng tràn” kiến thức đó là các nhân tố ngoại vi và theo một lý thuyết có uy tín khác thì các công ty có thể được hưởng lợi từ những nhân tố ngoại vi này khi đặt địa điểm gần với nguồn sinh ra chúng.

Trong trường hợp này, việc các công ty máy tính và bán dẫn nước ngoài đầu tư vào hoạt động nghiên cứu và (có thể) các cơ sở sản xuất tại đây là có lý. Các công ty này có thể tìm hiểu và tận dụng những kiến thức mới có giá trị trước những công ty có trụ sở tại nơi khác và nhờ đó có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu.<sup>26</sup> Các dẫn chứng cho thấy các công ty máy tính và bán dẫn của Châu Âu, Nhật Bản, Hàn Quốc và Đài Loan đang tiến hành đầu tư vào khu vực Silicon Valley bởi vì họ mong muốn được hưởng lợi từ những nhân tố ngoại vi nảy sinh tại đây. Một số khác cho rằng chính mong muốn tiếp cận được với kiến thức công nghệ mang tính chất địa điểm riêng của các công ty công nghệ sinh học của Hoa Kỳ đã thúc đẩy hoạt động đầu tư trực tiếp của các công ty nước ngoài vào ngành này ở Hoa Kỳ. Do đó, lý thuyết của Dunning dường như là một sự bổ sung hữu ích cho những học thuyết được đề cập ở trên, vì nó giúp lý giải cách thức các nhân tố địa điểm ảnh hưởng tới hướng của FDI.

## **Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) theo chiều dọc**

FDI theo chiều dọc gồm có hai dạng: FDI theo chiều dọc qua liên kết lùi và FDI theo chiều dọc qua liên kết tiến.

**FDI theo chiều dọc qua liên kết lùi** là hoạt động đầu tư vào một ngành ở nước ngoài cung cấp nguyên vật liệu đầu vào cho các quy trình sản xuất nội địa của doanh nghiệp. Trong lịch sử, hầu hết hoạt động FDI theo hình thức này được tiến hành trong ngành công nghiệp khai khoáng, ví dụ như khai thác dầu khí, khai thác mỏ boxit, mỏ thiếc và đồng. Mục tiêu đặt ra của các hoạt động đầu tư như vậy là cung cấp các nguyên liệu đầu vào cho các hoạt động hạ nguồn của công ty, ví dụ như tinh lọc dầu mỏ, luyện và tạo ra hợp kim nhôm, thiếc. Royal Dutch/Shell, British Petroleum (BP), RTZ, Consoliated Gold Field và Alcoa chính là những ví dụ cổ điển về những công ty đa quốc gia tiến hành hoạt động FDI theo chiều dọc qua liên kết lùi như vậy.

Trong khi đó, **FDI theo chiều dọc qua liên kết tiến** là hoạt động đầu tư vào một ngành ở nước ngoài giúp tiêu thụ các đầu ra của các quy trình sản xuất trong nước của công ty. So với FDI qua liên kết lùi, FDI qua liên kết tiến ít phổ biến hơn. Một ví dụ về áp dụng phương thức này là trường hợp của Volkswagen. Khi Volkswagen thâm nhập thị trường nước Hoa Kỳ, công ty đã mua lại một số lượng lớn những đại lý thay vì phân phối ô tô của mình thông qua các đại lý độc lập của Hoa Kỳ.

Với cả hai phương thức FDI theo chiều dọc và FDI theo chiều ngang thì câu hỏi cần phải trả lời là tại sao một công ty lại chịu mọi khó khăn và chi phí để thiết lập các hoạt

động kinh doanh của mình ở một quốc gia khác? Ví dụ như, tại sao các công ty xăng dầu như BP và Royal Dutch/Shell lại đầu tư theo chiều dọc qua liên kết lùi vào sản xuất dầu ở nước ngoài? Luận điểm về các lợi thế địa điểm riêng đã giúp lý giải về hướng của hoạt động FDI đó, cụ thể là các công ty đa quốc gia hội nhập theo chiều dọc đầu tư vào nơi có nguyên liệu thô. Tuy nhiên, luận điểm này không làm rõ được tại sao các công ty này lại không nhập khẩu các nguyên liệu do các nhà sản xuất địa phương khai thác được, cũng như tại sao các công ty như Volkswagen thấy cần phải lại xây dựng mạng lưới kinh doanh sản phẩm của riêng mình trên những thị trường nước ngoài khi mà về mặt lý thuyết, dường như việc dựa vào các đại lý nước ngoài sẽ ít tốn kém hơn? Có hai câu trả lời cơ bản cho dạng câu hỏi này. Một là luận điểm về hành vi chiến lược và hai là cách tiếp cận dựa trên sự không hoàn hảo của thị trường.

## **HÀNH VI CHIẾN LƯỢC**

Theo lý thuyết kinh tế, thông qua liên kết theo chiều dọc và giành quyền kiểm soát các nguồn nguyên liệu thô, một công ty có thể làm gia tăng các rào cản ra nhập và đẩy những đối thủ cạnh tranh mới ra khỏi ngành.<sup>30</sup> Các hành vi chiến lược như vậy liên quan đến FDI theo chiều dọc nếu như các nguyên liệu được tìm thấy ở nước ngoài. Một trong những ví dụ nổi tiếng diễn ra vào những năm 1930, khi các công ty Bắc Hoa Kỳ (như Alcoa) là những công ty đi đầu trong hoạt động luyện nhôm – một sản phẩm được tách ra từ quặng boxit. Mặc dù boxit là một khoáng sản thông dụng, nhưng hàm lượng nhôm trong boxit lại rất

nhỏ, vì thế hầu như việc khai thác và luyện nhôm đối với các công ty là không có lợi. Trong suốt những năm 1930, chỉ có duy nhất một mỏ boxit nằm trên đảo Caribe thuộc Trinidad với trữ lượng lớn và hàm lượng nhôm phù hợp và đủ kinh tế để khai thác và luyện được phát hiện trên thế giới. Alcoa và Alcan đã tiến hành liên kết lùi theo chiều dọc và giành quyền sở hữu mỏ quặng này. Chính hoạt động này đã tạo ra một **rào cản gia nhập** vào ngành công nghiệp nhôm đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm năng, bởi vì các đối thủ này không thể tiếp cận với nguồn boxit chất lượng cao vốn đã thuộc sở hữu của Alcoa và Alcan. Tất cả những công ty đã tham gia vào ngành công nghiệp này đã phải sử dụng nguồn boxit chất lượng thấp hơn so với Alcan và Alcoa và do đó gặp bất lợi hơn về chi phí. Tình trạng này còn tiếp tục diễn ra cho tới những năm 1950 và 1960, khi các mỏ chất lượng cao khác được tìm ra ở Australia và Indonesia.

Tuy nhiên, các cơ hội thiết lập các rào cản gia nhập thông qua hoạt động FDI theo chiều dọc như trên hầu như không đủ để lý giải cho hoạt động đầu tư dạng này giữa các công ty đa quốc gia trên thế giới. Trong hầu hết những ngành công nghiệp khai thác, các mỏ khoáng sản không mang tính tập trung như trong trường hợp các mỏ boxit vào những năm 1930 và đã có rất nhiều những mỏ mới được phát hiện. Do đó, bất kỳ nỗ lực nào nhằm độc quyền tất cả trữ lượng nguyên liệu thô sẽ rất tốn kém nếu không nói là không thể.

Một nhánh khác của cách lý giải hoạt động FDI theo chiều dọc trên cơ sở hành vi chiến lược là coi hoạt động đầu tư

này như một nỗ lực nhằm phá vỡ những rào cản được thiết lập bởi những công ty đã kinh doanh tại một quốc gia (chứ không phải để xây dựng các rào cản đối với việc gia nhập). Điều này có thể giúp lý giải quyết định thiết lập hệ thống bán hàng riêng của Volkswagen khi thâm nhập thị trường ô tô Bắc Hoa Kỳ. Tại thời điểm đó, GM, Ford và Chrysler đều đã có một vị trí trên thị trường với mạng lưới bán hàng của mình. Volkswagen thấy rằng cách thức duy nhất để tiếp cận nhanh chóng với thị trường Hoa Kỳ là xúc tiến sản phẩm của mình mạng bán hàng thuộc sở hữu của công ty.

## **SỰ KHÔNG HOÀN HẢO CỦA THỊ TRƯỜNG**

Giống như trường hợp của FDI theo chiều ngang, hoạt động FDI theo chiều dọc cũng được lý giải một cách khái quát hơn theo cách tiếp cận dựa trên sự không hoàn hảo của thị trường.<sup>31</sup> Học thuyết về sự không hoàn hảo của thị trường đưa ra hai cách lý giải về FDI theo chiều dọc. Cũng như đối với FDI theo chiều ngang, cách lý giải đầu tiên được đưa ra trên quan điểm cho rằng có nhiều trở ngại đối với việc chuyển nhượng các bí quyết thông qua cơ chế thị trường. Cách lý giải thứ hai dựa trên quan điểm các hoạt động đầu tư vào các tài sản chuyên biệt sẽ khiến cho các công ty đầu tư gặp phải nhiều rủi ro và những rủi ro này chỉ có thể giảm đi thông qua hoạt động FDI theo chiều dọc.

### **Các trở ngại đối với việc chuyển nhượng các bí quyết**



Chúng ta hãy xem xét trường hợp của các công ty chế biến dầu mỏ như British Petroleum và Royal Dutch/Shell. Về mặt lịch sử, các công ty này đã theo đuổi chiến lược FDI theo chiều dọc qua liên kết lùi để từ đó có được nguồn nguyên liệu dầu thô cung cấp cho các cơ sở lọc dầu ở Anh và Hà Lan. Khi hoạt động này diễn ra vào những thập niên đầu của thế kỷ XX, cả Anh và Hà Lan đều không có nguồn cung dầu mỏ nội địa. Vậy tại sao các công ty này không nhập khẩu dầu từ các công ty ở những nước có nguồn cung dầu dồi dào như Ả Rập Xê Út và Cô-oét?

Ban đầu, không có một công ty Ả Rập Xê Út hay Cô-oét nào có đủ chuyên môn kỹ thuật để tiến hành tìm kiếm và khai thác dầu. Do đó, BP và Royal Dutch/Shell phải phát triển bí quyết công nghệ để tiếp cận với nguồn dầu mỏ. Tất nhiên, nếu chỉ có duy nhất điều này thì cũng không thể lý giải được nguyên nhân tại sao các công ty lại tiến hành FDI, vì khi BP và Shell đã phát triển được các bí quyết kỹ thuật cần thiết thì những công ty này cũng có thể lixăng bí quyết này cho các công ty của Ả Rập Xê út và Cô oét. Tuy nhiên, như chúng ta thấy trong trường hợp FDI theo chiều ngang thì lixăng với vai trò là một cơ chế cho việc chuyển nhượng các bí quyết lại có thể khiến công ty rơi vào tình trạng khó khăn. Giả sử các công ty chế biến dầu mỏ thực hiện lixăng kỹ thuật khai thác của mình cho các công ty của Ả Rập Xê Út và Cô-oét thì họ sẽ phải đối mặt với rủi ro bị mất những bí quyết công nghệ này cho các công ty đó - những những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng trong tương lai. Khi nắm được các bí quyết, các công ty Ả Rập Xê Út và Cô-oét có thể sẽ phát triển hoạt động tìm

kiếm và khai thác dầu sang những khu vực khác của thế giới, từ đó cạnh tranh trực tiếp với BP và Royal Dutch/Shell. Vì lẽ đó, sẽ hợp lý hơn đối với BP và Royal Dutch/Shell khi họ tiến hành hoạt động FDI theo chiều dọc qua liên kết lùi, tự khai thác dầu mỏ thay vì lixăng những bí quyết công nghệ rất có giá trị của mình cho các công ty địa phương.

Từ những ví dụ trên, có thể thấy rằng FDI theo chiều dọc qua liên kết lùi sẽ diễn ra khi một công ty có kiến thức và khả năng khai thác các nguyên liệu thô ở một quốc gia khác và tại quốc gia đó không có các nhà sản xuất hiệu quả có thể cung cấp nguyên liệu cho công ty đó.

### **Đầu tư vào các tài sản chuyên biệt**

Theo một nhánh khác của luận điểm dựa trên sự không hoàn hảo của thị trường thì FDI theo chiều dọc sẽ diễn ra khi một công ty phải đầu tư vào các tài sản chuyên biệt – là những tài sản có giá trị phụ thuộc vào nguồn đầu vào của một nhà cung cấp nước ngoài. Trong bối cảnh này, một tài sản chuyên biệt là tài sản được tạo ra nhằm thực hiện một nhiệm vụ cụ thể và giá trị của tài sản sẽ giảm đi đáng kể khi thực hiện nhiệm vụ khác với nhiệm vụ đặt ra ban đầu. Chúng ta sẽ xem xét trường hợp của một nhà máy luyện nhôm được thiết kế và xây dựng với nhiệm vụ chế biến quặng bôxít và sản xuất nhôm. Trên thực tế, quặng bôxít ở mỗi mỏ có sự khác nhau về hàm lượng và thành phần hóa chất. Bản thân mỗi loại quặng cần được chế biến theo cách riêng. Nếu tiến hành chế biến một loại bôxít ở một nhà máy được thiết kế cho một loại khác thì sẽ làm tăng tổng chi phí sản xuất từ 20 tới 100%.<sup>32</sup> Do đó,

giá trị mang lại của khoản đầu tư vào một nhà máy luyện nhôm phụ thuộc vào sự sẵn có của loại quặng bôxít phù hợp.

Giả sử rằng một công ty nhôm của Hoa Kỳ đang đứng trước quyết định đầu tư vào một nhà máy luyện nhôm để chế biến một loại quặng nhất định. Cũng giả định rằng loại quặng này chỉ được cung cấp bởi một công ty khai thác mỏ của Australia tại một mỏ quặng bôxít duy nhất. Việc sử dụng một loại quặng khác cho nhà máy tinh luyện sẽ làm gia tăng chi phí sản xuất của công ty lên ít nhất 20%. Vì lẽ đó, giá trị của khoản đầu tư phụ thuộc vào giá quặng bôxít mà công ty của Hoa Kỳ phải trả cho công ty Australia. Nhận thức được vấn đề này, khi một công ty Hoa Kỳ đã đầu tư vào một nhà máy mới thì không gì có thể ngăn cản công ty Australia tăng giá quặng bôxít? Khi đã tiến hành đầu tư, công ty của Hoa Kỳ sẽ bị khóa chặt vào mối quan hệ với nhà cung cấp của Australia. Công ty Australia có thể tăng giá bôxít với nhận thức rằng nếu mức tăng tổng chi phí sản xuất thấp hơn 20% thì công ty Hoa Kỳ sẽ vẫn tiếp tục mua nguyên liệu từ công ty này. (Nghĩa là chỉ khi tổng chi phí tăng nhiều hơn 20% thì công ty Hoa Kỳ mới có lợi hơn khi mua nguyên liệu từ một nhà cung cấp khác).

Công ty của Hoa Kỳ có thể giảm được mức độ rủi ro từ việc nhà cung cấp Australia tăng giá nguyên liệu một cách cơ hội bằng cách mua lại nhà cung cấp này. Nếu như có thể mua được công ty Australia hay mỏ quặng bôxít trên thì công ty Hoa Kỳ sẽ không phải lo ngại về việc giá nguyên liệu sẽ tăng sau khi họ đầu tư xây dựng nhà máy

tinh luyện. Nói cách khác, công ty Hoa Kỳ sẽ thu được lợi ích kinh tế khi đầu tư FDI theo chiều dọc. Trên thực tế, những cân nhắc này đã khiến nhiều công ty sản xuất và chế biến nhôm theo đuổi hoạt động FDI theo chiều dọc - tới mức mà một tỷ lệ lớn tổng lượng quặng bôxít được chuyển nhượng giữa các công ty liên kết theo chiều dọc.<sup>33</sup>

## **2. Can thiệp của chính phủ vào đầu tư quốc tế**

### **Các công cụ chính sách và FDI**

Trước khi giải quyết vấn đề quan trọng về việc thương lượng giữa một công ty đa quốc gia và nước chủ đầu tư, chúng ta cần thảo luận những công cụ chính sách mà chính phủ một quốc gia sử dụng để điều chỉnh hoạt động FDI của các công ty đa quốc gia. Cả nước chủ đầu tư và nước nhận đầu tư đều có một hệ thống công cụ chính sách mà chúng ta sẽ lần lượt xem xét sau đây.

### **CHÍNH SÁCH CỦA NƯỚC CHỦ ĐẦU TƯ**

Bằng việc lựa chọn các chính sách, các nước chủ đầu tư có thể khuyến khích hay hạn chế FDI của các công ty trong nước. Chúng ta sẽ tìm hiểu các chính sách để khuyến khích FDI ra nước ngoài trước tiên, những chính sách này bao gồm bảo hiểm rủi ro ở nước ngoài, hỗ trợ vốn, ưu đãi thuế, và các áp lực chính trị. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét những chính sách nhằm hạn chế FDI ra nước ngoài.

#### **Khuyến khích FDI ra**

Nhiều quốc gia chủ đầu tư có những chương trình bảo hiểm do chính phủ tài trợ nhằm bảo hiểm cho những loại

rủi ro chính khi đầu tư ra nước ngoài. Các rủi ro có thể được bảo hiểm qua những chương trình ngày bao gồm: bị trưng thu (quốc hữu hóa) tài sản, rủi ro chiến tranh, và việc không chuyển được lợi nhuận về công ty mẹ. Những chương trình này đặc biệt hữu ích trong việc khuyến khích các công ty đầu tư vào những nước bất ổn về chính trị.<sup>25</sup> Hơn nữa, một số nước phát triển còn có những quỹ hoặc ngân hàng đặc biệt cung cấp tín dụng cho các công ty muốn đầu tư sang các nước đang phát triển. Để khuyến khích FDI, nhiều nước còn xóa bỏ việc đánh thuế hai lần đối với thu nhập được tạo ra ở nước ngoài (nghĩa là thuế đánh vào thu nhập ở cả nước nhận đầu tư và nước chủ đầu tư). Cuối cùng và quan trọng nhất, nhiều nước chủ đầu tư (trong đó có Mỹ), đã dùng ảnh hưởng chính trị để thuyết phục các nước nhận đầu tư nói lỏng những hạn chế đối với FDI vào. Ví dụ, trước sức ép trực tiếp của Hoa Kỳ, Nhật đã nói lỏng những hạn chế chính thức đối với FDI vào trong những năm 1980. Giờ đây, trước sức ép lại càng tăng từ Hoa Kỳ, Nhật đã tiến thêm một bước nói lỏng cả các rào cản phi chính thức đối với FDI vào. Một trong số các công ty hưởng lợi từ xu thế này là Toys “R” Us. Sau 5 năm tích cực vận động hành lang của công ty và của các quan chức Hoa Kỳ, công ty đã mở cửa hàng bán lẻ đầu tiên ở Nhật vào tháng 12 năm 1991. Đến năm 2000, Toys “R” Us đã có hơn 150 cửa hàng ở Nhật, và công ty con ở Nhật, nơi công ty nắm phần vốn chi phối, đã được niêm yết trên thị trường cổ phiếu Nhật.

### **Hạn chế FDI ra**

Hầu hết các nước chủ đầu tư, trong đó có Hoa Kỳ, đều có đôi lúc thực hiện kiểm soát ở mức độ nhất định hoạt động FDI ra. Một chính sách phổ biến là giới hạn dòng vốn chảy ra nước ngoài vì những lo ngại về cán cân thanh toán. Từ đầu những năm 1960 đến năm 1979, Anh đã thực hiện những quy định quản lý ngoại hối giới hạn số vốn mà một công ty có thể chuyển ra khỏi nước mình. Mặc dù mục tiêu chính của những chính sách đó là nhằm cải thiện cán cân thanh toán của Anh, mục tiêu quan trọng thứ hai chính là khiến các công ty Anh khó khăn hơn khi thực hiện FDI.

Thêm vào đó, các quốc gia cũng có khi sử dụng thuế để cổ vũ khuyến khích các công ty trong nước đầu tư ở thị trường nội địa. Mục tiêu ẩn sau những chính sách này là tạo ra việc làm cho trong nước, thay vì ở các nước khác. Chính sách này từng được Anh sử dụng, theo đó hệ thống thuế doanh nghiệp tiên tiến của nước này áp mức thuế suất đối với phần thu nhập từ nước ngoài của các công ty Anh cao hơn đối với thu nhập từ nội địa. Luật thuế đó đã khuyến khích các công ty Anh đầu tư trong nước.

Cuối cùng, các nước đôi khi ngăn cấm các công ty trong nước đầu tư vào một số quốc gia nhất định vì lý do chính trị. Những hạn chế này có thể là chính thức hoặc phi chính thức. Ví dụ, có những quy định chính thức cấm các công ty Hoa Kỳ đầu tư vào những nước như Cuba và Iran, những nước mà hệ tư tưởng và hoạt động chính trị bị coi là đi ngược lại quyền lợi của Hoa Kỳ. Tương tự, trong những năm 1980, các áp lực không chính thức cũng được khai thác để ngăn các công ty Hoa Kỳ đầu tư vào Nam

Phi. Trong trường hợp này, mục tiêu là nhằm để gây sức ép buộc Nam Phi thay đổi hệ thống pháp luật phân biệt chủng tộc, và sự thay đổi này đã diễn ra vào đầu những năm 1990.

## **CHÍNH SÁCH CỦA NƯỚC NHẬN ĐẦU TƯ**

Các nước nhận đầu tư áp dụng chính sách được thiết kế để vừa hạn chế vừa khuyến khích FDI vào trong nước. Như phần đầu chương này đã chỉ ra, trước kia, hệ tư tưởng chính trị quyết định loại hình và phạm vi của các chính sách này. Đến thập niên cuối của thế kỷ XX, nhiều nước đã nhanh chóng thoát khỏi việc cứ gắn chặt với một quan điểm cực đoan, ngăn cấm phần lớn FDI, và hướng đến việc kết hợp các mục tiêu thị trường tự do với chủ nghĩa dân tộc thực dụng.

### **Khuyến khích FDI vào**

Việc các chính phủ đưa ra những ưu đãi thu hút đầu tư các công ty nước ngoài đã trở nên ngày càng phổ biến. Những ưu đãi đó thể hiện dưới nhiều hình thức, nhưng hay gặp nhất là các ưu đãi thuế, cho vay lãi suất thấp, và trợ cấp. Động cơ của các ưu đãi này là mong muốn giành lấy FDI từ các nước cạnh tranh thu hút đầu tư tiềm năng khác. Ví dụ, trong những năm 1990, chính phủ Anh và Pháp đã cạnh tranh nhau để đưa ra các ưu đãi cho Toyota đầu tư vào nước họ. Ở Hoa Kỳ, chính phủ các bang cũng cạnh tranh nhau nhằm thu hút FDI. Kentucky đưa ra gói ưu đãi trị giá 112 triệu USD nhằm thuyết phục Toyota xây dựng một nhà máy lắp ráp ô tô ở đó. Gói ưu đãi này bao gồm

giảm thuế, đầu tư của bang vào cơ sở hạ tầng, và các khoản tín dụng với lãi suất thấp.

### **Hạn chế FDI vào**

Chính phủ các nước nhận đầu tư sử dụng một hệ thống đa dạng các biện pháp kiểm soát nhằm hạn chế FDI theo cách này hay cách khác. Hai cách phổ biến nhất là hạn chế quyền sở hữu và các yêu cầu về hoạt động. Hạn chế quyền sở hữu có thể thể hiện dưới nhiều hình thức. Ở một số nước, các công ty nước ngoài không được đầu tư vào những lĩnh vực nhất định. Ví dụ, ở Thụy Điển đó là ngành thuốc lá và khai khoáng, ở Braxin, Phần Lan và Maroc là một số ngành khai thác các nguồn tài nguyên thiên nhiên nhất định. Trong những ngành khác, quyền sở hữu của nước ngoài vẫn có thể được phép nhưng một tỷ lệ lớn nhất định vốn cổ phần của công ty con phải do các nhà đầu tư trong nước nắm giữ. Ở Hoa Kỳ, vốn nước ngoài trong một hãng hàng không bị hạn chế không quá 25%. Ở Ấn Độ, các công ty nước ngoài không được phép sở hữu các doanh nghiệp truyền thông cho tới tận năm 2001, và từ năm 2001 thì nới lỏng các quy định cho phép sở hữu nhưng quá không quá 26% cổ phần của một tờ báo.

Lý do cho việc giới hạn quyền sở hữu gồm 2 phần. Một là, một số lĩnh vực nhất định bị loại trừ ra khỏi danh mục cho phép nước ngoài đầu tư vì lý do an ninh hoặc cạnh tranh. Đặc biệt, ở những nước chậm phát triển, nhiều người lo rằng các công ty trong nước sẽ không thể phát triển nếu không hạn chế sự cạnh tranh từ nước ngoài bằng sự kết hợp của thuế quan nhập khẩu cao và việc kiểm soát FDI.



Hai là, hạn chế quyền sở hữu dường như được dựa trên niềm tin rằng chủ sở hữu trong nước sẽ giúp tối đa hóa lợi ích về chuyển giao nguồn lực và tạo việc làm của FDI cho nước nhận đầu tư. Cho tới tận đầu những năm 1980, chính phủ Nhật vẫn cấm hầu hết các hình thức FDI nhưng cho phép liên doanh giữa các công ty Nhật và công ty đa quốc gia nước ngoài nếu như công ty nước ngoài có công nghệ có giá trị. Chính phủ Nhật rõ ràng là tin rằng những thỏa thuận như vậy sẽ đẩy nhanh việc lan tỏa công nghệ có giá trị từ công ty nước ngoài vào nền kinh tế Nhật.

Các yêu cầu về hoạt động cũng có thể có nhiều hình thức. Yêu cầu về hoạt động là những biện pháp kiểm soát các hoạt động của công ty con của một MNE ở nước nhận đầu tư. Phổ biến nhất, đó là tỷ lệ nội địa hóa, tỷ lệ xuất khẩu, chuyển giao công nghệ, và mức độ tham gia của nhân lực nước sở tại trong bộ máy quản lý cao cấp. Giống như với việc hạn chế quyền sở hữu, logic nằm sau các yêu cầu về hoạt động là những quy định như thế sẽ giúp tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu chi phí FDI đối với nước nhận đầu tư. Hầu như tất cả các nước đều áp dụng một số hình thức yêu cầu hoạt động nếu phù hợp với mục tiêu của họ. Tuy nhiên, những biện pháp này phổ biến ở các nước chậm phát triển hơn là ở những nước công nghiệp phát triển<sup>28</sup>. Ví dụ, một nghiên cứu cho thấy khoảng 30% các công ty con của MNEs Hoa Kỳ ở những nước chậm phát triển gặp phải các yêu cầu này, trong đó tỷ lệ tương tự ở những nước tiên tiến chỉ là 6%.

## **Quá trình hình thành và xu hướng đầu tư toàn cầu**

Khi nghiên cứu đầu tư trực tiếp nước ngoài, việc phân biệt giữa dòng FDI (the flow of FDI) và lượng FDI lũy kế (the stock of FDI) là rất quan trọng. **Dòng FDI** liên quan tới giá trị FDI được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định (thường là 1 năm). **Lượng FDI lũy kế** là tổng giá trị lũy kế của các tài sản thuộc sở hữu nước ngoài tại một thời điểm cụ thể. Chúng ta cũng nói về **các dòng FDI ra**, là dòng FDI ra khỏi một quốc gia, và **các dòng FDI vào**, là dòng FDI được chuyển vào một quốc gia.

## CÁC XU HƯỚNG ĐẦU TƯ TRỰC TIẾP NƯỚC NGOÀI

Trong 30 năm qua chúng ta đã chứng kiến một sự gia tăng đáng kể của cả dòng FDI và lượng FDI lũy kế trong nền kinh tế thế giới. Dòng FDI ra trung bình hàng năm đã tăng từ 25 tỷ USD năm 1975 lên đến mức kỷ lục 1,2 nghìn tỷ USD vào năm 2000, trước khi giảm xuống mức được ước tính là 620 tỷ USD trong năm 2004. Trong suốt giai đoạn này, dòng FDI đã tăng nhanh hơn mức tăng trưởng của thương mại thế giới và sản lượng thế giới. Ví dụ, từ năm 1992 tới năm 2004, tổng dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài từ tất cả các quốc gia tăng lên khoảng 260% trong khi giá trị thương mại thế giới tăng lên khoảng 100% và tổng sản lượng thế giới tăng lên 32%. Hệ quả của sự gia tăng mạnh mẽ dòng FDI là lượng FDI lũy kế trên phạm vi toàn cầu tính đến năm 2003 đã vượt quá 8,1 tỷ USD. Có ít nhất là 61.000 công ty mẹ và 900.000 các công ty con ở các thị trường nước ngoài, sử dụng khoảng 54 triệu lao động nước ngoài và tạo ra tổng giá trị chiếm khoảng 1/10 GDP toàn cầu. Các công ty con nước ngoài của các công

ty đa quốc gia có doanh số bán hàng toàn cầu ước tính vào khoảng 17,6 nghìn tỷ USD, gấp gần 2 lần giá trị xuất khẩu toàn cầu ở mức 9,2 nghìn tỷ USD.

FDI đã tăng trưởng nhanh hơn thương mại và sản lượng thế giới do một số nguyên nhân. Trước hết, mặc dù các rào cản thương mại nói chung đã giảm bớt trong vòng 30 năm qua, tuy nhiên các doanh nghiệp kinh doanh vẫn phải lo ngại những áp lực của chủ nghĩa bảo hộ. Các nhà quản lý cấp cao coi FDI như một cách để tránh các rào cản thương mại trong tương lai. Đồng thời, phần lớn sự gia tăng gần đây của FDI được thúc đẩy bởi những thay đổi về mặt kinh tế và chính trị đang xảy ra ở nhiều quốc gia đang phát triển trên thế giới. Sự chuyển hướng chung sang các thể chế chính trị dân chủ và các nền kinh tế thị trường tự do (mà chúng ta đã thảo luận trong chương 2) đã khuyến khích sự gia tăng của FDI. Trên khắp các nước Châu Á, Đông Âu và Châu Mỹ Latinh, tăng trưởng kinh tế, việc dỡ bỏ sự điều tiết của chính phủ về kinh tế, các chương trình tư nhân hóa đã mở rộng cửa cho các nhà đầu tư nước ngoài; đồng thời việc xóa bỏ nhiều hạn chế đối với hoạt động FDI đã làm cho các quốc gia này trở nên hấp dẫn hơn đối với các công ty đa quốc gia nước ngoài. Theo Liên Hợp Quốc, trong giai đoạn từ năm 1991 đến năm 2003, khoảng 94% trong số 1.885 thay đổi về những quy định điều chỉnh đầu tư trực tiếp nước ngoài là theo hướng tạo thuận lợi hơn cho hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài. Mong muốn tạo điều kiện thuận lợi hơn cho FDI của các chính phủ cũng được phản ánh qua sự gia tăng đáng kinh ngạc số lượng các hiệp định đầu tư song

phương được thiết kế nhằm khuyến khích và bảo hộ hoạt động đầu tư giữa hai nước. Đến năm 2003, có tới 2,265 các hiệp định kiểu này được ký kết liên quan tới hơn 160 quốc gia, và gấp 12 lần so với con số 181 hiệp định đã có tính đến năm 1980.

Quá trình toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới cũng có tác động tích cực đến khối lượng FDI. Các doanh nghiệp như Cemex hiện nay coi toàn bộ thị trường thế giới như thị trường của mình, và các doanh nghiệp này đang tiến hành FDI với mong muốn tạo được sự hiện diện đáng kể tại nhiều khu vực trên thế giới. Vì một số lý do mà chúng ta sẽ phân tích trong phần sau của cuốn sách này, nhiều doanh nghiệp hiện nay tin rằng việc có các cơ sở sản xuất gần các khách hàng chủ yếu của mình là điều quan trọng. Và điều này cũng tạo ra áp lực làm gia tăng FDI.

### **Sụt giảm đầu tư trực tiếp nước ngoài: Giai đoạn 2001-2004**

Trái ngược với xu hướng dài hạn, trong giai đoạn từ năm 2000 đến năm 2004, giá trị FDI sụt giảm gần 50%, từ 1,2 nghìn tỷ USD xuống chỉ còn khoảng 620 tỷ. Sự giảm sút rõ rệt nhất nằm trong mức độ của hoạt động mua lại và sáp nhập qua biên giới, đây là hình thức chủ yếu của các dòng FDI trên phạm vi toàn cầu kể từ những năm 1980. Trong năm 2000, năm đỉnh cao, có đến 7.900 các hợp đồng mua lại và sáp nhập qua biên giới với tổng giá trị lên tới 1,1 nghìn tỷ USD. Tổng số lượng và giá trị của các vụ giao dịch giảm dần qua từng năm trong ba năm tiếp theo. Trong năm 2003, chỉ có 4.200 vụ giao dịch mua lại và sáp nhập qua biên giới với giá trị 241 tỷ USD được thực hiện.

Sự sụt giảm chung về cả số lượng và giá trị của FDI ở các nước phát triển là rõ rệt nhất.

Sự giảm sút các dòng FDI trong giai đoạn 2001-2004 có thể chỉ là tạm thời. Sự sụt giảm này dường như phản ánh ba diễn biến: (1) sự giảm sút chung trong tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế thế giới; (2) sự không chắc chắn ngày càng gia tăng trong mối quan hệ địa chính trị giữa các quốc gia sau vụ tấn công ngày 11 tháng 9 năm 2001 tại Hoa Kỳ; và (3) sự đổ vỡ của bong bóng thị trường chứng khoán ở Hoa Kỳ đã làm hạn chế khả năng của nhiều công ty trong việc huy động thêm vốn để tài trợ cho các hoạt động FDI tham vọng, đặc biệt là các vụ mua lại và sáp nhập. Sự gia tăng FDI trong giai đoạn 1999-2000 là kết quả của bong bóng thị trường chứng khoán cuối những năm 1990, và khi nhìn lại thì sự gia tăng này chỉ đại diện cho một mức đỉnh điểm không bền vững trong ngắn hạn của hoạt động FDI. Như đã lưu ý, phần lớn hoạt động FDI trong giai đoạn này được tiến hành dưới hình thức mua lại và sáp nhập, và nhiều trong số đó được tài trợ thông qua việc phát hành các cổ phiếu mới trên các thị trường chứng khoán thế giới. Với tình trạng đình trệ của các thị trường chứng khoán toàn cầu, cách thức tiến hành hoạt động FDI như trên dường như sẽ không sớm lặp lại.

Tuy nhiên, các cuộc điều tra do Liên Hợp Quốc và các tổ chức khác tiến hành đã cho thấy rằng phần lớn các tập đoàn đều lên kế hoạch tiếp tục thực hiện các dự án đầu tư trực tiếp nước ngoài trong vài năm sắp tới. Các động cơ nền tảng cho xu hướng FDI trong dài hạn vẫn tiếp tục tồn tại. Các công ty đa quốc gia đã và đang tiến hành hoạt

động đầu tư trực tiếp nước ngoài để thâm nhập các thị trường quốc gia hoặc để thiết lập các cơ sở sản xuất chi phí thấp nhằm phục vụ các thị trường trong khu vực hoặc thị trường toàn cầu, và những động cơ này chắc chắn sẽ tiếp tục giữ vai trò quan trọng. Trong số các quốc gia dường như sẽ thu được lợi ích từ sự gia tăng dòng FDI vào trong thập kỷ tới, Trung Quốc có thể có mức độ gia tăng cao nhất. Trung Quốc đã là nước tiếp nhận đầu tư trực tiếp nước ngoài lớn nhất trong số các quốc gia phát triển trong gần một thập kỷ nay, và xu hướng này vẫn tiếp diễn trong năm 2004 khi quốc gia này nhận được mức FDI kỷ lục lên tới 62 tỷ USD từ các công ty đa quốc gia.

## **HƯỚNG ĐẦU TƯ TRỰC TIẾP NƯỚC NGOÀI**

Về mặt lịch sử, FDI chủ yếu được tiến hành giữa các nước phát triển trên thế giới do doanh nghiệp của những nước tiên tiến tiến hành đầu tư vào các thị trường của những nước tiên tiến khác. Hoa Kỳ thường là đích đến ưa thích cho các dòng FDI vào. Xu hướng này được tiếp tục vào cuối những năm 1990 khi Hoa Kỳ vẫn giữ vị trí nước tiếp nhận đầu tư trực tiếp nước ngoài lớn nhất. Năm 2000, Hoa Kỳ lại là quốc gia tiếp nhận FDI lớn nhất, chiếm tới 314 tỷ USD trong 1,2 nghìn tỷ FDI toàn cầu, trong khi Liên minh Châu Âu là khu vực tiếp nhận FDI lớn nhất với 671 tỷ USD dòng FDI vào. Tuy nhiên, cho tới năm 2004, tổng FDI vào Hoa Kỳ và EU giảm xuống tương ứng là 121 tỷ USD và 165 tỷ USD, phản ánh sự giảm sút trong hoạt động kinh tế. Về mặt lịch sử, Hoa Kỳ đã là một đích đến hấp dẫn cho FDI do có thị trường nội địa lớn và giàu có, nền kinh tế ổn định và năng động, một môi trường chính

trị thuận lợi, và mức độ mở của quốc gia đối với FDI. Các nhà đầu tư vào Hoa Kỳ bao gồm các công ty có trụ sở tại Vương quốc Anh, Nhật Bản, Đức, Hà Lan và Pháp. Dòng vốn đầu tư vào Hoa Kỳ tăng lên tới 121 tỷ USD trong năm 2004 và dường như sẽ còn tiếp tục hồi phục.

Mặc dù các nước phát triển vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong dòng FDI vào nhưng FDI vào các quốc gia đang phát triển cũng đã gia tăng. Từ năm 1985 đến năm 1990, dòng FDI vào các nước đang phát triển trung bình hàng năm là 27,4 tỷ USD, bằng 17,4% tổng dòng FDI toàn cầu. Trong khoảng từ giữa đến cuối những năm 1990, nhìn chung dòng FDI vào các nước đang phát triển nằm trong khoảng từ 35% đến 40% tổng dòng FDI, trước khi giảm xuống mức khoảng 25% trong những năm 2001-2002 và sau đó lại tăng lên tới 44% trong năm 2004. Phần lớn dòng FDI vào các nước đang phát triển gần đây có đích đến là các nền kinh tế mới nổi ở khu vực Nam Á, Đông Á, và Đông Nam Á. Sự gia tăng này chủ yếu có động cơ là tầm quan trọng ngày càng tăng của Trung Quốc với tư cách là một nước tiếp nhận FDI. Nguyên nhân của luồng đầu tư mạnh mẽ vào Trung Quốc được phân tích trong phần Tâm điểm Quốc gia ở phía sau.

Châu Mỹ Latinh nổi lên như một khu vực quan trọng tiếp theo cho dòng FDI vào thế giới thứ ba. Năm 2000, tổng lượng đầu tư trực tiếp nước ngoài vào khu vực này đạt khoảng 86 tỷ USD, và mức đầu tư này được giữ vững trong năm 2001 trước khi giảm xuống còn 53 tỷ USD trong năm 2002, 44 tỷ USD năm 2003, và tăng trở lại tới 69 tỷ USD trong năm 2004. Phần lớn hoạt động đầu tư

này tập trung vào Mexico và Brazil và như một sự đáp lại đối với các cải tổ trong khu vực, bao gồm việc tư nhân hóa các ngành công nghiệp, tự do hóa các quy định quản lý FDI, và tầm quan trọng gia tăng của các khu vực mậu dịch tự do trong khu vực như MERCOSUR và NAFTA. Ngược lại, Châu Phi là nơi nhận được dòng FDI vào thấp nhất trên thế giới, chỉ khoảng 20 tỷ USD trong năm 2004. Sự yếu kém của Châu Phi trong việc thu hút đầu tư một phần phản ánh tình trạng bất ổn về mặt chính trị, các cuộc xung đột vũ trang, và những thay đổi thường xuyên trong chính sách kinh tế của khu vực này.

Một cách khác nhằm nghiên cứu tầm quan trọng của dòng FDI vào là biểu diễn nó dưới dạng phần trăm của tổng vốn đầu tư cố định. **Tổng vốn đầu tư cố định** là tổng lượng vốn đầu tư vào các nhà máy, kho hàng, tòa nhà văn phòng và các hạng mục tương tự. Khi những yếu tố khác không thay đổi, vốn đầu tư vào một nền kinh tế càng gia tăng thì càng hứa hẹn nhiều triển vọng tăng trưởng của quốc gia đó trong tương lai. Xem xét theo cách này thì FDI có thể được coi như một nguồn vốn đầu tư quan trọng và là một nhân tố quyết định đến tốc độ tăng trưởng của một nền kinh tế trong tương lai. Hình 7.3 thể hiện các dòng FDI vào dưới dạng tỷ lệ phần trăm trên tổng vốn đầu tư cố định ở các nền kinh tế phát triển và đang phát triển từ năm 1992 đến năm 2003. Trong suốt giai đoạn 1992-1997, FDI chiếm khoảng 4% tổng vốn đầu tư cố định ở các nước phát triển và 8% ở các nước đang phát triển. Trong giai đoạn 1998-2003, con số này là 12,5% trên toàn thế giới, cho thấy rằng FDI đã trở thành một nguồn vốn



đầu tư ngày càng quan trọng trong các nền kinh tế trên thế giới.

Những số liệu gộp này không cho thấy được các điểm khác biệt quan trọng giữa các nước. Chẳng hạn như, trong năm 2003, dòng FDI vào chiếm khoảng 75% tổng vốn đầu tư cố định ở Ireland và 20% ở Chilê, nhưng chỉ chiếm 4% ở Ấn Độ và 0,6% ở Nhật Bản. Điều này cho thấy rằng FDI là một nguồn quan trọng của vốn đầu tư và do đó là nhân tố quan trọng của tăng trưởng kinh tế đối với hai quốc gia đầu tiên chứ không phải với hai quốc gia phía sau. Những sự khác biệt này có thể được lý giải bằng một số nguyên nhân, bao gồm sự dễ dàng và độ hấp dẫn đầu tư đã được biết tới của một quốc gia. Khi các quy định nặng nề làm hạn chế các cơ hội cho đầu tư nước ngoài ở những quốc gia như Nhật Bản hay Thái Lan, những quốc gia này có thể làm hại chính mình khi hạn chế khả năng tiếp cận của mình đối với các dòng vốn đầu tư cần thiết.

## **NGUỒN VỐN FDI**

Sau chiến tranh thế giới thứ 2, Hoa Kỳ trở thành nước có lượng vốn FDI đầu tư ra nước ngoài lớn nhất thế giới. Vị trí dẫn đầu này của Hoa Kỳ vẫn được duy trì trong khoảng thời gian cuối những năm 1990 và đầu những năm 2000. Những nước chủ đầu tư FDI lớn khác bao gồm Anh, Pháp, Đức, Hà Lan và Nhật Bản. Nhóm 6 nước này chiếm khoảng 60% tất cả các dòng FDI ra trên thế giới trong giai đoạn từ năm 1998 đến năm 2003 và chiếm 63% tổng lượng vốn FDI lũy kế toàn cầu năm 2003. Như được dự báo, chính những nước này cũng chiếm giữ những vị trí

hàng đầu trong nhóm các quốc gia có các công ty đa quốc gia lớn nhất thế giới.

Trong 100 công ty đa quốc gia lớn nhất thế giới năm 2003, có 27% là các công ty của Hoa Kỳ, 14% của Pháp; 12% của Đức; 12% của Anh và 7% là của Nhật Bản. Nếu xét trên góc độ tổng lượng FDI lũy kế toàn cầu thì 25% lượng vốn này thuộc về các công ty Hoa Kỳ, 14% thuộc các công ty của Anh, 8% thuộc các công ty của Pháp, 8% Đức, 5% của Hà Lan và 4% thuộc về các công ty của Nhật Bản.<sup>13</sup> Những quốc gia này luôn nắm vị trí thống trị bởi lẽ chúng là những quốc gia phát triển nhất với nền kinh tế lớn nhất thế giới trong phần lớn giai đoạn hậu chiến và do đó, những quốc gia này trở thành nước chủ nhà của rất nhiều những công ty tư bản hóa nhất và lớn nhất thế giới. Rất nhiều trong số những quốc gia này có lịch sử lâu dài với vai trò của quốc gia thương mại và luôn luôn tìm kiếm những thị trường nước ngoài để mở rộng hoạt động kinh tế của mình. Chính vì vậy, không có đáng ngạc nhiên khi các công ty có trụ sở đóng ở các quốc gia này là những người tiên phong trong các xu hướng đầu tư nước ngoài.

## **HÌNH THỨC FDI: MUA LẠI HAY ĐẦU TƯ MỚI**

FDI có thể được tiến hành dưới dạng đầu tư vào một cơ sở hoàn toàn mới, hoặc mua lại hay sáp nhập với một công ty đã có ở nước nhận đầu tư. Dữ liệu cho thấy đa số các hoạt động đầu tư qua biên giới được thực hiện dưới hình thức sáp nhập và mua lại hơn là đầu tư mới. Theo ước tính của Liên hợp quốc, có khoảng từ 40 đến 80% tổng dòng FDI vào dưới dạng sáp nhập và mua lại trong giai đoạn 1998 -

2003. Cụ thể như năm 2001, tổng dòng FDI vào theo hình thức này là 78%, tới năm 2003 là 49%.<sup>14</sup> Tuy nhiên, các dòng FDI vào các quốc gia đang phát triển có sự khác biệt rất lớn so với dòng FDI vào các quốc gia phát triển. Chỉ khoảng 1/3 lượng FDI vào các nước đang phát triển là theo hình thức mua lại và sáp nhập qua biên giới. Tỷ lệ sáp nhập và mua lại thấp như trên đơn giản phản ánh thực tế là có ít các công ty mục tiêu để mua lại ở các quốc gia đang phát triển hơn so với ở các nước phát triển.

Tại sao các công ty khi quyết định tiến hành FDI lại ưa chuộng hình thức mua lại những tài sản sẵn có hơn là đầu tư mới? Có một số lý do như sau:

Thứ nhất, thời gian tiến hành sáp nhập và mua lại rõ ràng ngắn hơn so với đầu tư mới. Đây là một cân nhắc quan trọng trong thế giới kinh doanh hiện đại khi các thị trường phát triển với tốc độ rất nhanh chóng. Có nhiều công ty rõ ràng tin rằng nếu họ không mua lại một công ty mục tiêu đáng mong muốn thì các đối thủ cạnh tranh toàn cầu của họ sẽ thực hiện điều đó. Trường hợp của công ty Cemex đã minh họa cho điều này (xem tình huống mở đầu chương). Cemex là công ty xi măng lớn thứ 3 thế giới và cũng là công ty đa quốc gia lớn nhất Mexico. Sự vươn lên của Cemex tới vị trí này trên trường quốc tế chỉ trong khoảng thời gian chưa đầy một thập kỷ và chủ yếu là nhờ vào hình thức mua lại. Nếu như Cemex dựa vào đầu tư mới thì có lẽ công ty này sẽ không thể trở nên lớn mạnh nhanh chóng như vậy.

Thứ hai, các công ty nước ngoài được mua lại bởi lẽ các công ty này sở hữu những tài sản chiến lược có giá

trị như sự trung thành với nhãn hiệu, mối quan hệ với khách hàng, thương hiệu hay patăng, các hệ thống phân phối, các hệ thống sản xuất và những tài sản tương tự. Việc mua lại các tài sản có giá trị đó sẽ dễ dàng và có thể ít rủi ro hơn cho nhà đầu tư so với việc tạo lập nên các tài sản đó thông qua đầu tư mới. Việc Cemex mua lại công ty sản xuất xi măng Southland có trụ sở tại Houston với giá 2,5 tỷ đô la Hoa Kỳ là một trong những ví dụ điển hình thể hiện rõ điều này. Cemex mong muốn nhanh chóng thâm nhập vào thị trường xây dựng ở Hoa Kỳ và hệ thống sản xuất và phân phối của Southland đã giúp cho Cemex đạt được mục đích này.

Thứ ba, các công ty tiến hành mua lại bởi vì họ tin rằng họ có thể làm tăng tính hiệu quả của các đơn vị được mua lại thông qua chuyển giao vốn, công nghệ hay kỹ năng quản lý. Chúng ta xem xét lại ví dụ của công ty Cemex. Công ty này đã phát triển hệ thống thông tin tốt nhất trong ngành xi măng toàn cầu, hệ thống này đã giúp công ty đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng (xem chi tiết tại tình huống mở đầu chương). Cemex đã có thể tăng hiệu quả hoạt động của các đơn vị được mua lại, ví dụ như công ty Southland, thông qua việc chuyển giao các bí quyết công nghệ cho các đơn vị này sau khi mua lại. Như vậy, chúng ta có thể thấy có những luận điểm thuyết phục ủng hộ hoạt động sáp nhập và mua lại so với đầu tư mới. Tuy nhiên, nhiều vụ mua lại và sáp nhập đã không đạt được mức lợi nhuận như dự kiến.

## **SỰ CHUYỂN DỊCH ĐẦU TƯ SANG LĨNH VỰC DỊCH VỤ**

Trong suốt hai thập kỷ qua, cơ cấu FDI theo lĩnh vực đã chuyển hướng mạnh mẽ từ các ngành công nghiệp khai khoáng và sản xuất sang dịch vụ. Vào năm 1990, chỉ khoảng 47% tổng lượng FDI ra lũy kế là trong các ngành dịch vụ, nhưng đến năm 2003 tỷ lệ này đã tăng lên đến 67%. Chúng ta cũng có thể nhận thấy xu hướng tương tự như vậy trong cơ cấu đầu tư theo hình thức sáp nhập và mua lại qua biên giới, theo đó các ngành dịch vụ đóng vai trò lớn hơn. Cơ cấu vốn FDI vào các ngành dịch vụ cũng thay đổi. Cho đến gần đây, FDI tập trung vào các dịch vụ thương mại và tài chính. Tuy nhiên, những ngành dịch vụ như điện, nước, viễn thông và kinh doanh (như dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin) cũng trở nên ngày càng quan trọng.

Sự chuyển dịch sang ngành dịch vụ chịu ảnh hưởng của bốn nhân tố sẽ tiếp tục hiện diện một thời gian nữa. Thứ nhất, sự chuyển dịch này phản ánh bước chuyển dịch chung từ các ngành sản xuất sang dịch vụ diễn ra ở rất nhiều các nước phát triển. Đầu những năm 2000, ngành dịch vụ đóng góp tới 72% tổng GDP của những nền kinh tế phát triển và tới 52% của những nền kinh tế đang phát triển. Thứ hai, nhiều ngành dịch vụ không thể được trao đổi trên phạm vi quốc tế bởi lẽ những dịch vụ này cần được tạo ra ở ngay nơi tiêu dùng. Ví dụ như trường hợp của công ty Starbucks. Với hoạt động kinh doanh dịch vụ của mình, Starbucks không thể cung cấp những cốc cà phê sữa nóng cho các khách hàng ở Nhật Bản từ những cửa hàng của mình ở Seattle. Vì vậy, công ty đã phải mở các cửa hàng ở Nhật. FDI là một phương thức cơ bản để các

công ty mang các dịch vụ của mình sang thị trường nước ngoài. Thứ ba, nhiều nước đã tự do hóa cơ chế quản lý hoạt động FDI trong ngành dịch vụ. Cuối thập kỷ 1990, WTO đã thiết kế những thỏa thuận mang tính toàn cầu nhằm dỡ bỏ các rào cản đối với hoạt động đầu tư qua biên giới trong các ngành dịch vụ viễn thông và tài chính.

Sự tự do hoá này đã tạo điều kiện cho các dòng FDI vào lớn. Sau khi Braxin tiến hành tư nhân hóa công ty viễn thông của nước này vào cuối những năm 1990, đồng thời dỡ bỏ các rào cản đối với hoạt động đầu tư của các chủ đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực này, FDI vào lĩnh vực viễn thông của Braxin đã tăng vọt.

Cuối cùng, sự phát triển của mạng lưới viễn thông toàn cầu hoạt động trên cơ sở mạng Internet đã cho phép một số các công ty cung cấp dịch vụ tái định vị một số hoạt động sáng tạo có giá trị của mình tại các nước khác nhằm tận dụng các chi phí nhân tố có lợi. Ví dụ như công ty Procter & Gamble đã chuyển một số hoạt động kế toán của mình sang Philipin – là nơi các kế toán viên được đào tạo theo chuẩn mực kế toán của Hoa Kỳ nhưng lại có mức lương thấp hơn rất nhiều. Cũng vì những lý do trên mà Dell đã xây dựng những trung tâm trợ giúp của mình ở Ấn Độ. Tương tự như vậy, cả Microsoft và IBM hiện tại đều có những cơ sở phát triển và thử nghiệm phần mềm ở nước này. Vì thế, mã phần mềm được viết ra trong ngày làm việc ở Microsoft có thể được chuyển ngay sang Ấn Độ để kiểm tra vào thời điểm khi những người viết mã phần mềm ở Microsoft đang ngủ. Như vậy, khi những nhân viên này tới làm việc vào sáng hôm sau thì mã đã

được kiểm tra, các lỗi đã được xác định và họ có thể bắt đầu sửa các lỗi đó. Thông qua việc đặt các cơ sở kiểm tra ở Ấn Độ, Microsoft có thể làm việc với đoạn mã của mình trong suốt 24 giờ một ngày, từ đó giúp công ty rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm phần mềm mới.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 3:**

1. Thương mại tự do là gì? Thương mại tự do có công bằng không?

2. Vì sao các chính phủ lại can thiệp vào thương mại quốc tế?

3. Các nguyên tắc hoạt động của tổ chức WTO là gì? Vai trò của tổ chức WTO tới thương mại toàn cầu?

4. Theo bạn, xu hướng sử dụng các rào cản trong thương mại quốc tế như thế nào?

5. Năm 2004, dòng vốn FDI vào Ireland chiếm 24% tổng vốn cố định của quốc gia này, còn dòng vốn vào Nhật Bản chỉ chiếm 0,6%. Hãy cho biết sự khác biệt trong dòng vốn này ở hai nước.

# **CHƯƠNG 4: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ**

## **I. Chiến lược kinh doanh quốc tế**

### **1. Chiến lược kinh doanh**

Chiến lược (Strategy) là thuật ngữ được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự và sau đó được mở rộng dùng trong các lĩnh vực dân sự, đặc biệt được sử dụng nhiều trong kinh doanh và quản trị doanh nghiệp. Có nhiều khái niệm về chiến lược như:

- Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát, dài hạn, hướng hoạt động của toàn tổ chức vào việc thực hiện và đạt được các mục tiêu đã xác định;

- Chiến lược là hệ thống các hoạt động đã được lập kế hoạch và được thực hiện nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu đã xác định.

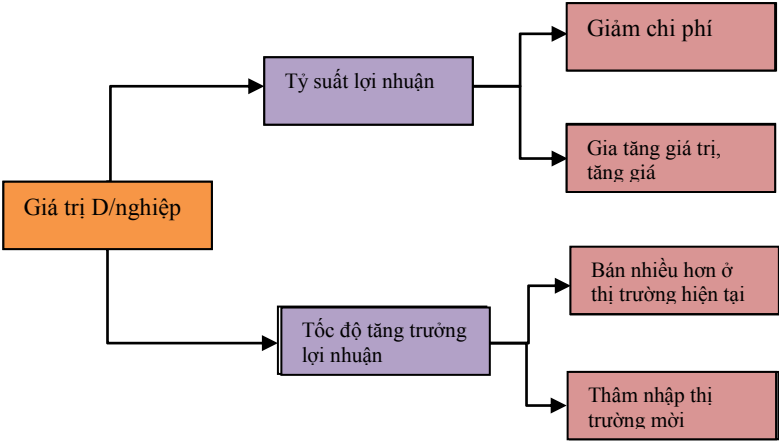
Nói một cách khác, chiến lược thường được sử dụng phổ biến để chỉ các chương trình hành động tổng quát, có xác định các mục tiêu dài hạn của tổ chức, và cách thức, đường lối thu thập, sử dụng, phân bổ và bố trí các nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Chiến lược là một quá trình khai thác được các cơ hội thuận lợi chuyển thành những kết quả thành công thông qua việc thực hiện một tập hợp các hoạt động có mục đích đặt ra trước của tổ chức.

Đối với mọi doanh nghiệp, mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là doanh nghiệp tồn tại và phát triển trên thị trường trong nước và thị trường toàn cầu thông qua việc



tối đa hóa giá trị doanh nghiệp, tối đa hóa lợi nhuận. Chiến lược kinh doanh là các kế hoạch hành động và bước đi của doanh nghiệp trong một thời gian dài để cho phép đạt được mục tiêu tối đa hóa giá trị doanh nghiệp.

Để đạt được mục tiêu này, lãnh đạo doanh nghiệp phải nâng cao khả năng sinh lời (*profitability*) của doanh nghiệp và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận theo thời gian (Hình 4.1.)



**Hình 4.1. Các yếu tố của giá trị doanh nghiệp**

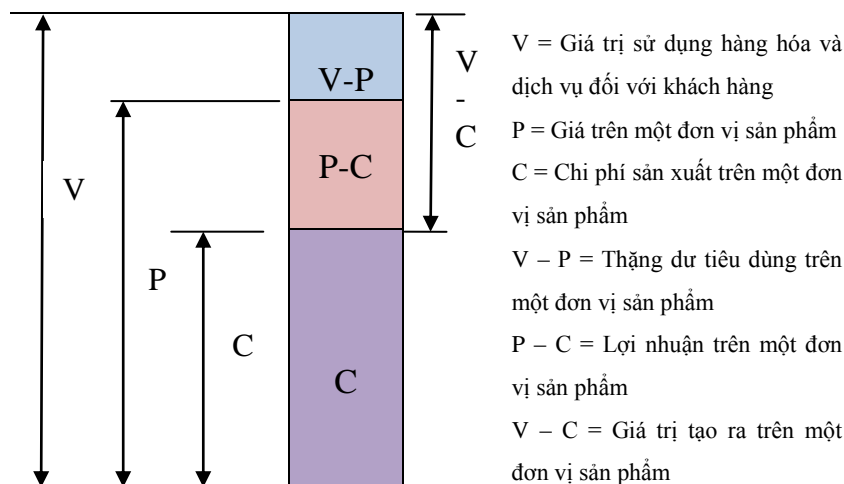
Tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp có thể được đo lường theo nhiều cách khác nhau, nhưng để đơn giản, chúng ta coi tỷ suất lợi nhuận là khả năng thu hồi vốn của doanh nghiệp, được tính theo công thức lợi nhuận thuần chia cho tổng vốn đầu tư (*ROIC – Rate of Return on Invested Capital*). Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận được tính là phần trăm tăng trưởng của lợi nhuận thuần theo thời gian. Nhìn chung, tỷ suất lợi nhuận cao, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận sẽ làm gia tăng giá trị doanh nghiệp.

Để tăng được tỷ suất lợi nhuận, các doanh nghiệp phải theo đuổi các chiến lược như giảm chi phí hoặc gia tăng giá trị của hàng hóa và dịch vụ và từ đó tăng giá hàng hóa và dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp. Để duy trì và tăng tốc độ tăng trưởng lợi nhuận, doanh nghiệp thường thực hiện chiến lược bán nhiều hơn hàng hóa và dịch vụ vào các thị trường hiện tại của doanh nghiệp hoặc phải thâm nhập vào các thị trường mới.

### **Tạo lập giá trị và giá trị sử dụng của hàng hóa và dịch vụ**

Phương thức tăng tỷ suất lợi nhuận của một doanh nghiệp thường gắn với việc tạo ra giá trị trong hàng hóa và dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp. Giá trị một doanh nghiệp tạo ra bằng sự chênh lệch giữa chi phí sản xuất và giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về hàng hóa và dịch vụ đó. Giá trị của hàng hóa và dịch vụ khách hàng đánh giá càng cao thì doanh nghiệp có thể định giá càng cao đối với những sản phẩm đó. Tuy nhiên, giá cả hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra thông thường bao giờ cũng phải thấp hơn giá trị sử dụng mà khách hàng cảm nhận và đánh giá – đó chính là giá trị thặng dư của người tiêu dùng (*Xem Hình 4.2*).

## Hình 4.2. Các thành phần tạo lập giá trị



## 2. Các loại hình chiến lược kinh doanh tiêu biểu

Đối với việc kinh doanh của một doanh nghiệp, nhằm tối đa hóa lợi nhuận, doanh nghiệp có thể thực hiện một trong hai chiến lược để giúp doanh nghiệp cạnh tranh thành công trên thị trường là chiến lược chi phí thấp (*low cost strategy*) hoặc chiến lược khác biệt hóa (*differentiation strategy*). Với chiến lược chi phí thấp, doanh nghiệp cạnh tranh bằng giá để có được thị phần. Với chiến lược khác biệt hóa, doanh nghiệp tăng cường tạo ra các giá trị khác biệt của sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu thị hiếu khác nhau của khách hàng.

## **Chiến lược chi phí thấp**

Chiến lược chi phí thấp là một hệ thống các cơ chế, hành động của doanh nghiệp có mối quan hệ nhất quán nhằm sản xuất hoặc cung ứng hàng hóa và dịch vụ tại chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh nhưng vẫn đảm bảo những tính năng phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Chiến lược chi phí thấp thường bao gồm các sản phẩm và dịch vụ theo chuẩn thông thường cho hầu hết số đông các khách hàng tiêu biểu trong ngành. Để thực hiện thành công chiến lược này, doanh nghiệp cần thiết phải luôn tập trung vào việc kiểm soát và giảm các chi phí xuống mức thấp hơn các đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược chi phí thấp đã mở đường đến thành công cho nhiều công ty. Khi mới xuất hiện lần đầu vào các thập niên 1950 và 1960, các nhà bán lẻ hạ giá ở Hoa Kỳ như Kmart đã thôn tính phần lớn thị trường bán lẻ từ tay các cửa hàng bách hóa truyền thống và các cửa hàng đặc chủng. Thành công của họ nhờ vào khả năng cung cấp sản phẩm với giá thấp, và họ đã phát triển khả năng ấy bằng cách giữ cho cơ cấu chi phí của mình luôn thấp hơn chi phí của các đối thủ cạnh tranh truyền thống. Những công ty hạ giá này lần lượt bị thay thế bởi Wal-Mart và Target vì cả hai đã có thể thực hiện một chiến lược chi phí thấp hiệu quả hơn.

Trong chiến lược này, sản phẩm hay dịch vụ mà Wal-Mart hay Target cung cấp hoàn toàn giống với sản phẩm hay dịch vụ của các đối thủ. Chẳng hạn, các mặt hàng được Wal-Mart và Target bán có thể lấy từ nhiều

nguồn khác nhau như pin Duracell, ống nhòm Minolta, máy ảnh Canon, phim Kodak, quần jeans Wrangler, đồ lót Hanes, lưỡi dao cạo râu Gillette, bút Bic... Vậy tại sao nhiều người lại thích tìm đến Wal-Mart và Target để mua những món hàng này mà bỏ qua những địa điểm bán hàng của đối thủ? Vì họ tin rằng họ sẽ mua được cũng những món hàng như vậy nhưng với giá rẻ hơn. Hai tập đoàn này đã được xây dựng đặc biệt với lợi thế chi phí thấp như một phần chính trong chiến lược tổng thể của mình.

Chìa khóa để sử dụng cho sự thành công của chiến lược chi phí thấp là đem lại giá trị mà khách hàng mong đợi ở mức chi phí đảm bảo khả năng sinh lợi thỏa đáng. Đây là trò chơi mà Wal-Mart đã tham gia và chiến thắng trong nhiều năm. Họ đã siết chặt chi phí từ các nhà cung ứng của họ nhiều hơn bất kỳ nhà bán lẻ lớn nào khác.

### **Chiến lược khác biệt hóa**

Chiến lược khác biệt hóa là hệ thống các cơ chế, hành động của doanh nghiệp có mối quan hệ nhất quán nhằm sản xuất hoặc cung ứng hàng hóa và dịch vụ mà khách hàng cảm nhận khác nhau nhưng quan trọng đối với họ. Chiến lược khác biệt hóa thường được các công ty cung cấp các sản phẩm độc đáo, không theo chuẩn thông thường. Chiến lược khác biệt hóa cung cấp những sản phẩm và dịch vụ không phải với mức giá thấp nhất mà là có những tính năng hoặc đặc điểm khác biệt đối với những sản phẩm của đối thủ và như vậy doanh nghiệp có thể bán ra với mức giá cao. Chiến lược này thường là hiệu quả khi nhu cầu của khách hàng là đa dạng và khi công nghệ cho phép tạo ra những sản phẩm khác biệt.

Có nhiều cách để tạo ra sự khác biệt như thông qua chất lượng tốt hơn, thiết kế đẹp hơn, tinh tế hay phù hợp hơn, thời gian giao hàng hay phục vụ nhanh hơn hay chính xác hơn, hình ảnh thương hiệu cao cấp hay khác biệt, sáng tạo hơn, công nghệ hiện đại hơn, v.v... Chiến lược này yêu cầu người áp dụng phải hiểu rõ về giá trị thực sự khách hàng mong muốn, có năng lực marketing mạnh, và có được sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong nội bộ tốt. Trong thực tế, có rất nhiều công ty đã thành công trong việc tạo ra sự khác biệt thông qua thương hiệu: họ quản trị tốt tài sản vô hình này để tạo ra những giá trị gia tăng. Đồng thời họ cố gắng giữ sự trung thành đối với thương hiệu luôn ở mức cao nhằm duy trì ổn định sự khác biệt dưới khía cạnh thương hiệu.

Mặc dù sự hấp dẫn chính đối với khách hàng không phải là yếu tố về giá, song chính sách giá trong chiến lược khác biệt hóa cũng không được tăng quá mức. Cần biết rõ mức giá giới hạn mà khách hàng có thể sẵn lòng chi trả. Ngoài ra, cũng cần lưu ý rằng khách hàng có thể ngừng theo đuổi những giá trị mà một sản phẩm dựa vào đó để có sự khác biệt, hoặc trong trường hợp đối thủ xây dựng một sản phẩm với những giá trị tương tự.

Chiến lược khác biệt hóa có thể áp dụng ở phạm vi cạnh tranh rộng hoặc phạm vi cạnh tranh hẹp. Trong chiến lược này, sự khác biệt nên được hiểu là sự khác biệt trong nhận thức của khách hàng. Và sự khác biệt đó được tập trung vào ít nhất một đặc điểm hoặc thuộc tính của sản phẩm. Đặc điểm này có thể là hữu hình hoặc vô hình. Yếu tố quan trọng cho một chiến lược tạo sự khác biệt thành

công chính là việc nhận ra được nhu cầu mà khách hàng cho là quan trọng và cung cấp những giá trị cho họ thỏa mãn những nhu cầu đó. Một số người tin rằng, chính những đặc điểm độc nhất vô nhị trong dòng xe Lexus của Toyota đã đem đến cho khách hàng chất lượng tuyệt vời, chạy êm, một vẻ bề ngoài hòa nhoáng có đẳng cấp cao. Các hàng hóa được đánh giá là thực hiện chiến lược khác biệt hóa là đồ thời trang của hiệu Louis Vuston, Nordstrom, xe di chuyển trên mặt đất của Caterpillar...

### **3. Doanh nghiệp thiết kế chiến lược theo chuỗi giá trị (value chain)**

Cho dù doanh nghiệp theo đuổi chiến lược kinh doanh chi phí thấp hay khác biệt hóa thì khả năng tạo lập giá trị của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị gồm cả giá trị sản xuất doanh nghiệp đưa vào và giá trị sử dụng mà khách hàng đánh giá và cảm nhận về sản phẩm. Đối với cả hai chiến lược nói trên, doanh nghiệp có thể thu được lợi nhuận cao hơn đối thủ cạnh tranh của mình khi doanh nghiệp tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng của mình và thu về mức giá xứng đáng với giá trị đó. Để hiểu mối quan hệ này và làm thế nào để duy trì mối quan hệ đó thì chính là việc doanh nghiệp đã thực hiện chiến lược kinh doanh.

Doanh nghiệp nào cho dù thực hiện chiến lược nào cũng phải đi đến thực tế là làm sao đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Các câu hỏi không ngừng xuất hiện như doanh nghiệp sẽ tiến hành thiết kế ở đâu, sản xuất ở đâu, phương thức tốt nhất để cung cấp sản phẩm tới khách hàng ở các nước khác nhau là gì, công cụ marketing nào

sẽ là hiệu quả nhất, nhân sự như thế nào sẽ là phù hợp nhất với hệ thống phân phối sản phẩm của doanh nghiệp, trụ sở chính của doanh nghiệp sẽ có vai trò như thế nào trong quá trình ra quyết định của doanh nghiệp... Câu trả lời cho mỗi câu hỏi trên thông thường đều liên quan đến việc tạo lập giá trị của doanh nghiệp trong việc làm thế nào doanh nghiệp sẽ thiết kế, sản xuất, vận chuyển và bán sản phẩm của mình; làm thế nào doanh nghiệp sẽ thực hiện những công đoạn này hiệu quả và doanh nghiệp sẽ phối hợp các quyết định khác nhau ở những bộ phận khác nhau trong nội bộ doanh nghiệp như thế nào.

Vậy khi coi một doanh nghiệp là một chuỗi giá trị có thể giúp doanh nghiệp giải quyết được những vấn đề thách thức trên. Chuỗi giá trị (value chain) là một khung cho phép doanh nghiệp chuyển tải các ý tưởng về việc tạo lập giá trị vào một loạt các hoạt động khác nhau mà doanh nghiệp sẽ thực hiện để tạo ra các giá trị của sản phẩm. Vì vậy, qua việc xác định chuỗi giá trị của doanh nghiệp, lãnh đạo doanh nghiệp có thể tập trung tri thức và đầu tư cho những hoạt động tạo lập giá trị và hạn chế những hoạt động không tạo ra giá trị sản phẩm.

Từ ý tưởng chung là việc tạo ra giá trị tới có được lợi nhuận từ doanh thu bán hàng, doanh nghiệp sẽ quyết định triển khai các chức năng và quy trình kinh doanh thông qua các khâu thiết kế, tìm kiếm nguyên vật liệu và bán thành phẩm, marketing, phân phối và hỗ trợ tới khách hàng cuối cùng (*xem Hình 4.3*)



## Hình 4.3. Chuỗi giá trị của doanh nghiệp



### Các hoạt động chủ yếu:

**Thu mua đầu vào:** Nhập kho, lưu kho, kiểm soát hàng tồn kho các nguyên liệu đầu vào cho sản xuất từ các nhà cung cấp.

**Sản xuất, vận hành:** Quá trình chuyển đổi từ nguyên liệu đầu vào thành thành phẩm.

**Phân phối sản phẩm đầu ra:** Vận chuyển thành phẩm từ nhà máy vào chuỗi cung ứng của các nhà bán buôn, bán lẻ hoặc người tiêu dùng cuối cùng.

**Bán hàng và Marketing:** Marketing mix và quảng cáo để khách hàng mua sản phẩm.

**Dịch vụ:** Hỗ trợ khách hàng lắp đặt, dịch vụ sau bán hàng, xử lý khiếu nại khách hàng, đào tạo, vv...

### Các hoạt động hỗ trợ:

**Mua sắm, đầu tư:** mua sắm nguyên vật liệu, linh kiện, các đầu vào khác cho toàn bộ quá trình tạo lập giá trị

**Phát triển công nghệ và hệ thống:** Nghiên cứu và phát triển, tự động hóa các quy trình, hệ thống viễn thông và không dây, các công nghệ khác để hỗ trợ các hoạt động tạo lập giá trị.

**Quản trị nhân lực:** tuyển dụng, phát triển, chế độ chính sách, duy trì nhân lực và các mối quan hệ lao động.

**Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp:** các hoạt động liên quan tới quản trị, kế toán và tài chính, pháp chế, an toàn lao động, hệ thống thông tin quản trị, và các chức năng “cố định”, khác.

Nguồn: Daniels, Radebaugh, Sullivan (2009), International Business: Environment and Operations, 12th Edition, Pearson International Edition, trang 458.

Mỗi hoạt động chủ yếu hay hỗ trợ của doanh nghiệp đều là nguồn tạo ra điểm yếu hoặc điểm mạnh của doanh nghiệp. Những điểm mạnh của doanh nghiệp mang tính bền vững lâu dài chính là năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Thuật ngữ **năng lực cốt lõi** (*core competency*) dùng để chỉ năng lực, khả năng và kỹ năng quan trọng, cốt yếu trong nội bộ một doanh nghiệp mà các đối thủ cạnh tranh không thể dễ dàng có được hay bắt chước được. Những năng lực này có thể tồn tại trong bất kỳ một công đoạn tạo lập giá trị nào của doanh nghiệp, có thể trong khâu thiết kế, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, marketing, nguồn nhân lực, vận chuyển logistics, quản trị... Những năng lực này có thể được thể hiện rõ nét và tiêu biểu trong việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp mà các đối thủ cạnh tranh khác rất khó theo kịp hoặc khó làm theo. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp

là nền tảng để doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh của mình. Năng lực cốt lõi cho phép một doanh nghiệp cắt giảm được chi phí khi tạo lập giá trị hoặc tạo ra những giá trị khác biệt mà khách hàng có thể sẵn sàng chi trả với mức giá cao. Ví dụ, hãng Toyota có năng lực cốt lõi trong việc sản xuất ô tô. Hãng có thể sản xuất ra những chiếc ô tô có thiết kế tuyệt hảo, chất lượng cao với mức chi phí thấp hơn bất kỳ một hãng nào trên thế giới. Những năng lực này đã cho phép hãng Toyota làm được điều này chủ yếu tồn tại trong khâu sản xuất và phân phối, vận chuyển. Hãng McDonald's có năng lực cốt lõi trong việc quản trị việc vận hành hệ thống cung cấp đồ ăn nhanh, hãng Procter & Gamble có năng lực cốt lõi trong việc phát triển và marketing các sản phẩm tiêu dùng, hóa mỹ phẩm dưới nhiều nhãn hiệu khác nhau; hãng Starbuck có năng lực cốt lõi trong việc quản trị các hệ thống bán lẻ số lượng lớn đồ uống pha chế tươi từ cà phê.

#### **4. Chiến lược kinh doanh quốc tế**

Đối với một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế, việc thâm nhập và mở rộng thị trường trên quy mô quốc tế sẽ góp phần tăng trưởng cả tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp và cả tốc độ tăng trưởng lợi nhuận doanh nghiệp qua thời gian. Vậy có thể nói, chiến lược kinh doanh quốc tế là một bộ phận của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm các kế hoạch và bước đi của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế nhằm tối đa hóa giá trị doanh nghiệp.

Một chiến lược kinh doanh quốc tế được xác định tốt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh có hiệu quả trên thị

trường quốc tế. Chiến lược kinh tế quốc tế có thể giúp cho doanh nghiệp kinh doanh quốc tế xây dựng được cơ chế phối hợp và khai thác hiệu quả các nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế, xây dựng, hình thành và phát triển các nguồn lực mới của doanh nghiệp theo yêu cầu, định hướng dài hạn của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp cạnh tranh thắng lợi trên thị trường quốc tế.

Mở rộng thị trường ra toàn cầu cho phép doanh nghiệp tăng được tỷ suất lợi nhuận và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của doanh nghiệp mà một doanh nghiệp kinh doanh đơn thuần trong thị trường nội địa không có được. Các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trên thị trường quốc tế có thể:

(1) mở rộng thị trường đối với các sản phẩm của mình trên thị trường quốc tế nhằm kéo dài vòng đời sản phẩm trên cơ sở khai thác năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Nhu cầu đối với sản phẩm của một doanh nghiệp có thể sẽ nảy sinh và phát triển ở các nước khác do doanh nghiệp này xuất khẩu và giới thiệu sản phẩm tới.

(2) có được lợi ích từ địa điểm, khai thác được sự khác biệt giữa các nền kinh tế do đa dạng hóa các hoạt động sản xuất – kinh doanh tới các địa điểm khác nhau trên toàn cầu.

(3) có được lợi ích từ chi phí do kết quả của đường cong kinh nghiệm thông qua phục vụ thị trường toàn cầu từ một điểm trung tâm dưới áp lực gia tăng của xu hướng toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa quá trình sản xuất.

Tuy nhiên, năng lực của một doanh nghiệp có thể tăng được tỷ suất lợi nhuận hay tốc độ tăng trưởng lợi nhuận hay không khi theo đuổi chiến lược kinh doanh quốc tế thường bị hạn chế bởi nhu cầu nội địa hóa sản phẩm, chiến lược marketing và bán hàng khác nhau ở từng thị trường tại các quốc gia khác nhau.

### **Mở rộng thị trường, khai thác năng lực cốt lõi.**

Trên thực tiễn của hoạt động kinh doanh quốc tế, ta có thể nhìn thấy nhiều ví dụ về việc doanh nghiệp mở rộng kinh doanh sản phẩm trên thị trường toàn cầu. Hãng Procter & Gamble ban đầu đã khai thác các sản phẩm bán chạy của hãng tại thị trường Hoa Kỳ như bỉm trẻ con Pampers và xà phòng tắm Ivory ra bán trên khắp thị trường toàn cầu. Tương tự như vậy, mặc dù các phần mềm được thiết kế tại Hoa Kỳ nhưng hãng Microsoft luôn định hướng bán sản phẩm trên thị trường toàn cầu. Những công ty ô tô như Toyota cũng nghiên cứu và phát triển các sản phẩm từ trong nước và bán sản phẩm trên thị trường toàn cầu. Hiệu quả và lợi ích từ chiến lược này sẽ cao hơn nhiều nếu các đối thủ cạnh tranh trên thị trường nước sở tại chưa phát triển được sản phẩm tương ứng để tham gia cạnh tranh. Chính vì vậy, hãng Toyota đã tăng trưởng được lợi nhuận của doanh nghiệp do thâm nhập được vào thị trường ô tô rộng lớn của khu vực Bắc Hoa Kỳ và Châu Âu và bán các sản phẩm khác biệt, có đặc điểm và chất lượng nổi trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên hai thị trường này, đó là hãng Ford và GM.

Sự thành công của nhiều doanh nghiệp, công ty quốc tế khi mở rộng thị trường không chỉ nhờ vào hàng

hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đó bán ra trên thị trường nước ngoài mà còn bởi năng lực cốt lõi của doanh nghiệp trong việc phát triển, sản xuất và marketing hàng hóa và dịch vụ đó. Do năng lực cốt lõi theo định nghĩa là nguồn gốc năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nên việc mở rộng thị trường toàn cầu của các công ty sản xuất như Toyota hay Procter & Gamble không chỉ dựa vào việc sản xuất và cung ứng sản phẩm trên thị trường nước ngoài mà còn là việc chuyển giao năng lực cốt lõi tới các thị trường nước ngoài nơi các đối thủ cạnh tranh ở nước sở tại không có những năng lực này.

### **Mở rộng thị trường, khai thác lợi ích địa điểm và từ sự khác biệt giữa các nền kinh tế**

Các nền kinh tế trên thế giới luôn có sự khác biệt về nhiều phương diện trong kinh tế, chính trị, pháp luật và văn hóa. Chính những sự khác biệt này sẽ làm ảnh hưởng làm tăng hoặc giảm chi phí kinh doanh tại nền kinh tế hoặc quốc gia đó. Các học thuyết về thương mại quốc tế đã chỉ ra cho chúng ta rằng chính nhờ vào sự khác biệt giữa chi phí các yếu tố sản xuất mà một số nước có lợi thế so sánh hơn những nước khác trong việc sản xuất một sản phẩm bất kỳ. Nhật Bản có thể rất tuyệt vời trong việc sản xuất ô tô và các đồ điện tử tiêu dùng; Hoa Kỳ trong việc sản xuất phần mềm máy tính, dược phẩm, sản phẩm sử dụng công nghệ sinh học và dịch vụ tài chính; Thụy Sĩ nổi tiếng trong việc sản phẩm các thiết bị chính xác, đồng hồ và dược phẩm; Hàn Quốc nổi tiếng trong việc sản xuất thiết bị bán dẫn; và Trung Quốc nổi tiếng trong việc sản xuất đồ may mặc.

Đối với một doanh nghiệp trong nỗ lực cạnh tranh trên thị trường toàn cầu, sau khi loại trừ các yếu tố liên quan tới các rào cản thương mại và chi phí vận chuyển, các yếu tố chi phí còn lại liên quan tới quá trình tạo lập giá trị của hãng tại những địa điểm khác nhau, theo những điều kiện và môi trường kinh tế, chính trị, pháp luật và văn hóa khác nhau là điều ảnh hưởng trực tiếp nhất tới hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nếu các nhà thiết kế tài năng nhất của một sản phẩm sống tại Pháp, doanh nghiệp đó sẽ đặt trụ sở thiết kế tại Pháp. Nếu nguồn nhân lực thực hiện khâu lắp ráp hiệu quả nhất tại Mexico thì phân xưởng lắp ráp sẽ được đặt tại Mexico. Nếu các nhà marketing giỏi nhất là của Hoa Kỳ thì chiến lược marketing sẽ được hoạch định tại Hoa Kỳ.

Các doanh nghiệp sẽ theo đuổi chiến lược kinh doanh quốc tế nào cho phép doanh nghiệp khai thác được lợi thế từ các địa điểm trên toàn cầu, đây là lợi thế có được khi thực hiện một hoạt động tạo lập giá trị tại địa điểm tối ưu nhất cho hoạt động đó, địa điểm này có thể ở bất kỳ đâu trên thế giới (tất nhiên sau khi đã tính tới các rào cản thương mại và chi phí vận chuyển). Lựa chọn địa điểm để nơi một hoạt động tạo giá trị là địa điểm tối ưu có thể mang lại một trong hai ưu điểm. Thứ nhất, việc này cho phép hạ thấp chi phí thực hiện, cho phép doanh nghiệp có được vị thế cạnh tranh hơn, và/hoặc cho phép một doanh nghiệp khác biệt hóa được sản phẩm của mình với các doanh nghiệp khác.

**Mở rộng thị trường toàn cầu, khai thác lợi ích của đường cong kinh nghiệm**

**Đường cong kinh nghiệm** (*experience curve*) là khái niệm dùng để chỉ doanh nghiệp càng có kinh nghiệm trong việc sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ thì chi phí sản xuất hoặc cung ứng ngày càng giảm đi. Trong ngành công nghiệp sản xuất máy bay cho thấy, cứ khi nào sản lượng máy bay tăng lên gấp đôi thì chi phí trên một đơn vị sản phẩm về cơ bản giảm xuống còn 80% tổng chi phí của mức sản lượng trước đó. Cụ thể hơn, chi phí sản xuất chiếc máy bay thứ tư sẽ bằng 80% chi phí sản xuất của cái thứ 2, chi phí sản xuất cái thứ 8 sẽ bằng 80% chi phí sản xuất của cái thứ 4, chi phí sản xuất của cái thứ 16 sẽ bằng 80% chi phí sản xuất của cái thứ 8, vv... Lợi ích của đường cong kinh nghiệm của doanh nghiệp có được dựa trên mối quan hệ giữa chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm với sản lượng tăng lên. Lợi ích của đường cong kinh nghiệm có được là nhờ vào hiệu quả kinh tế nhờ quy mô (*economies of scale*) và lợi ích của học hỏi thông qua càng làm càng giỏi (*learning by doing effect*).

**Hiệu quả kinh tế nhờ quy mô** là việc giảm chi phí trên một đơn vị sản xuất khi đạt được một lượng sản lượng lớn nhất định. Hiệu quả kinh tế nhờ quy mô xuất hiện khi doanh nghiệp khai thác được các chi phí cố định trên mức sản lượng lớn sẽ làm giảm chi phí trên một đơn vị. Để có được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, doanh nghiệp thường phải mở rộng thị trường ra thị trường toàn cầu bởi vì nếu không doanh nghiệp không đạt tới điểm quy mô sản xuất hiệu quả nhờ quy mô. Ví dụ, trong ngành sản xuất ô tô, quy mô hiệu quả của một nhà máy là phải sản xuất



200.000 ô tô một năm. Các doanh nghiệp ô tô lại ưa thích chỉ sản xuất một model sản phẩm ở một nhà máy để đảm bảo giảm chi phí chuyển đổi sản xuất từ model này sang model khác. Nếu nhu cầu thị trường nội địa đối với một model chỉ là 100.000 ô tô một năm thì khả năng để đạt được công suất hiệu quả 200.000 ô tô sẽ không bao giờ đạt được, và chi phí sản xuất trên một ô tô sẽ rất cao. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp thực hiện xuất khẩu ô tô, phục vụ thị trường quốc tế thì doanh nghiệp có thể đẩy sản lượng sản xuất của nhà máy lên 200.000 đơn vị để có được hiệu quả sản xuất từ quy mô lớn, giảm chi phí sản phẩm và nâng cao lợi nhuận. Bằng việc sản xuất phục vụ cả thị trường nội địa và thị trường quốc tế, các doanh nghiệp có khả năng khai thác hiệu quả công suất các cơ sở sản xuất của mình. Nếu Intel chỉ bán các bộ vi xử lý tại Hoa Kỳ thì hãng này chỉ có thể duy trì một ca sản xuất trong nhà máy với 5 ngày một tuần. Nhưng nếu phục vụ cả thị trường quốc tế, Intel có thể khai thác cũng cơ sở sản xuất và nhà máy đó hiệu quả hơn. Ngoài ra, với việc sản xuất với quy mô lớn, doanh nghiệp cũng có quyền ưu tiên và có khả năng đàm phán có được chi phí thấp từ các nhà cung cấp đầu vào. Hãng Wal-Mart thường hay đàm phán để có được chi phí đầu vào rất thấp nhờ vào quy mô mua vào với số lượng lớn của mình.

**Lợi ích học hỏi** cũng là một phương pháp giúp tiết kiệm chi phí khi càng làm càng giỏi. Ví dụ, con người qua việc lặp đi lặp lại các công việc hàng ngày, như lắp ráp thân máy bay, sẽ học được cách làm thế nào để hiệu quả nhất. Năng suất lao động tăng lên qua thời gian khi

mỗi một cá nhân học được cách làm một công việc một cách hiệu quả nhất. Tương tự như vậy, ban giám đốc của một nhà máy sản xuất mới cũng phải học cách quản lý vận hành nhà máy một cách hiệu quả hơn qua thời gian. Vì vậy, chi phí sản xuất giảm xuống do năng suất lao động và kỹ năng quản lý được nâng cao, và điều này sẽ giúp tăng tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp.

Lợi ích học hỏi càng trở nên quan trọng hơn khi các nhiệm vụ phức tạp có tính công nghệ cao được lặp đi lặp lại, bởi vì doanh nghiệp có thể học được nhiều hơn cái có thể học được từ nhiệm vụ này. Vì vậy, lợi ích học hỏi sẽ trở nên có ý nghĩa quan trọng trong một quy trình lắp ráp bao gồm 1.000 bước phức tạp so với quy trình lắp ráp chỉ bao gồm 100 bước đơn giản. Tuy nhiên, không quan trọng mức độ phức tạp của công việc thì lợi ích học hỏi này sẽ biến mất sau một khoảng thời gian. Điều này gợi ý rằng kinh nghiệm này sẽ quan trọng trong giai đoạn đầu khởi động một quy trình mới và nó không còn tác dụng nữa sau 2 hoặc 3 năm. Lợi ích học hỏi cũng gắn liền với tính hiệu quả từ quy mô.

### **Case: Hãng Zara trong ngành may mặc toàn cầu**

Chiến lược trong ngành may mặc toàn cầu chủ yếu dựa vào việc kết hợp mạng lưới sản xuất, mua bán và hệ thống phân phối. Trước kia, các hệ thống bán lẻ quốc gia lớn tiến hành thông qua các nhà môi giới toàn cầu để đặt hàng gia công sản xuất sản phẩm may mặc cho hàng chục nghìn các nhà sản xuất may mặc nhỏ. Các nhà sản xuất may mặc thường ở các thị trường có mức lương thấp, cơ

sở sản xuất quy mô nhỏ. Trong các quy trình sử dụng nhiều sức lao động, công nhân sản xuất ra những mảnh quần áo cụ thể theo phân loại màu sắc và kích cỡ. Những mảnh quần áo này sau đó lại được ghép lại với sản phẩm đầu ra của hàng trăm các công ty khác nhau ở hàng chục nước khác nhau. Khi các nước càng sản xuất ra các bộ phận cấu thành của sản phẩm càng chuyên biệt – ví dụ, một nhà máy sản xuất phéc-măng-tuya, một nhà máy sản xuất vải lót – thì các công ty thương mại toàn cầu trở thành các nhà môi giới quan trọng trong ngành công nghiệp này.

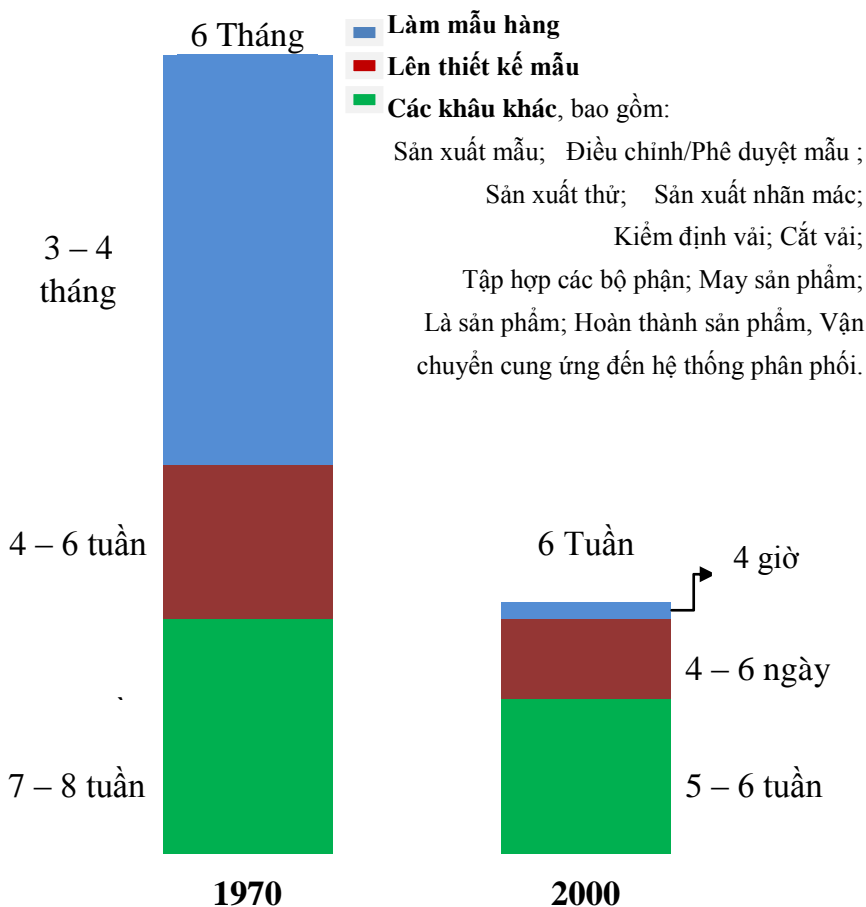
Khi đã được gia công xong, quần áo may mặc được chuyển cho các nhà bán lẻ may mặc ở mỗi nước khác nhau. Năm 2005, thông thường năm chuỗi phân phối hàng đầu của một nước chiếm tới hơn nửa doanh thu hàng may mặc của nước đó. Nhưng cho dù, hãng bán lẻ quần áo đó là ở quốc gia nào thì họ đều yêu cầu các công ty thương mại phải tăng cường phối hợp với nhau và với các nhà máy sản xuất ở nước ngoài để tăng tốc độ và tính linh hoạt đáp ứng theo những biến động của thị trường. Thông qua việc lập kế hoạch tổng hợp sát hơn với thời điểm mùa bán hàng, thử nghiệm thị trường, đặt các đơn hàng nhỏ ban đầu và đặt hàng lại thường xuyên hơn, các hãng bán lẻ quần áo có thể tránh được sai sót trong dự báo và rủi ro hàng tồn kho.

Mối quan hệ cuối cùng của chuỗi bán hàng này là thị trường và người tiêu dùng. Mặc dù có sự lặp lại, trùng lặp ở nhiều nước, thị hiếu của người tiêu dùng tại nước sở tại thường có những điểm khác nhau. Ví dụ, người Anh

tìm kiếm những cửa hàng gắn với nhạy cảm xã hội, người Đức thì nhạy cảm về giá, và người tiêu dùng Hoa Kỳ thì tìm kiếm sự đa dạng giữa phong cách, chất lượng và giá cả. Nhìn chung, sự khác biệt về thị hiếu này đã tạo ra một dây chuyền lấy tín hiệu từ người tiêu dùng trong ngành công nghiệp may mặc cho phép liên kết lại các nhà máy được phân bố rời rạc, các nhà môi giới toàn cầu, các nhà bán lẻ quốc gia và người tiêu dùng địa phương.

Quá trình toàn cầu hóa thị trường hiện nay đã và đang thay đổi các quyết định trong hoạt động sản xuất – kinh doanh của các doanh nghiệp may mặc. Theo kinh nghiệm truyền thống thì các doanh nghiệp nên lựa chọn *“nhất nghệ nhân, nhất thân vinh,”* – có nghĩa là nên lựa chọn một hoạt động cụ thể - như chỉ làm phéc-măng-tuya, tập trung vào quản lý phân phối, vào thiết kế cửa hàng hay phục vụ chính xác một phân khúc thị trường và khách hàng nào đó – thay vì cố gắng tạo ra giá trị ở nhiều hoạt động khác nhau. Hay nói cách khác là chỉ tập trung vào chiến lược *“làm cái ta làm tốt nhất,”* và đi đặt hàng hoặc gia công các phần còn lại. Còn hiện nay, các rào cản thương mại đang giảm dần và dỡ bỏ, các thị trường quốc gia, khu vực và toàn cầu đang hội nhập, phương tiện truyền thông ngày càng được cải thiện về tốc độ và chất lượng – tất cả các yếu tố đó đã làm thay đổi thị trường và tạo ra các lựa chọn chiến lược mới (Xem Hình 4.4).

**Hình 4.4: Chu kỳ thời gian của ngành công nghiệp may mặc toàn cầu**



*Nguồn:* Daniels, Radebaugh, Sullivan (2009), International Business: Environment and Operations, 12th Edition, Pearson International Edition, trang 448.

Hình 4.4 cho ta thấy một ví dụ điển hình về sự thay đổi của môi trường làm thay đổi toàn bộ thời gian trong

mỗi một khâu trong chuỗi giá trị của một ngành công nghiệp. Trong những năm của thập kỷ 1970, để sản xuất và cung ứng sản phẩm may mặc từ nhà máy tới tay người tiêu dùng phải mất 6 tháng thì hiện nay chỉ còn mất 6 tuần. Đối với Zara thì khoảng thời gian này chỉ mất có 15 ngày. Bằng việc bỏ qua các kinh nghiệm truyền thống, Zara đã tạo lập được các tiêu chuẩn mới trong mối quan hệ với cơ cấu ngành, chiến lược doanh nghiệp và vận hành của doanh nghiệp.

Zara là một bộ phận chính của Inditex – công ty của Tây Ba Nha, có trụ sở đặt tại La Coruna, một thành phố cỡ trung tại phía tây bắc của Tây Ba Nha. Tập đoàn Inditex Group có 92.000 người lao động, trong số đó một nửa là người Tây Ba Nha, còn lại là các quốc tịch các nước khác trên thế giới nơi là công ty có văn phòng hoạt động. Nhân lực của Tập đoàn trẻ với độ tuổi trung bình là 26 và chủ yếu là nữ, chiếm tỷ trọng 86% trong nhân viên và 54% trong các vị trí quản lý và kỹ thuật.

Cửa hàng Raza đầu tiên được mở vào năm 1975 ở La Coruna, thì đến nay hãng đã có tới hệ thống 1.444 cửa hàng trên 77 nước. Mặc dù doanh thu sau hãng Gap của Hoa Kỳ và hãng H&M của Thụy Sĩ, hoạt động và vận hành của hãng ít hãng nào theo kịp. Công ty mẹ của Zara, Inditex, gần đây vừa được vinh danh là Nhà bán lẻ toàn cầu của năm do Hội các nhà bán lẻ thế giới bình chọn. Doanh thu thuần của Inditex tăng 22%, lợi nhuận tăng 25% trong năm 2006. Từ tháng 6/2004 đến tháng 12/2007, giá cổ phiếu Inditex tăng hơn 80% trong khi giá cổ phiếu

của Gap chỉ tăng 10%. Năm 2009, doanh thu từ thị trường nước ngoài, không kể Tây Ba Nha chiếm 68%.

Raza sử dụng chiến lược đổi mới để vận hành hệ thống toàn cầu của mình. Hãng đã định nghĩa lại ý tưởng về thông tin công nghệ và thời trang thông qua việc liên kết các khâu thiết kế, tốc độ, sản xuất, tính đáp ứng, công nghệ và kinh doanh điện tử để sản xuất và cung ứng những sản phẩm thời trang tinh tế với một mức giá phải chăng. Trong vận hành, Zara có thể chuyển tải xu hướng thời trang mới nhất từ một sàn diễn một tại Paris tới các cửa hàng của mình tại Luân Đôn trong khoảng thời gian 2 tuần thay vì 6 tháng như chuẩn chung của cả ngành. Hơn thế nữa Zara còn có thể sáng tạo ra các mẫu thiết kế mới vào giữa các mùa thời trang để làm hài lòng những khách hàng khó tính nhất. Thành công của Zara là bắt nguồn từ những năng lực cốt lõi của công ty trong các khâu thiết kế, sản xuất, kho vận, phân phối và bán lẻ.

**Thiết kế:** Zara không theo đuổi ý tưởng các bộ sưu tập thu xuân mà tập trung vào “các bộ sưu tập sống,, theo đó toàn bộ khâu thiết kế, sản xuất, phân phối và bán hàng sẽ nhanh chóng như chính thị hiếu của khách hàng – mỗi kiểu dáng không kéo dài quá 4 tuần. Hơn 300 nhà thiết kế của hãng liên tục theo sát các sự kiện thị trường, các xu hướng thời trang và thị hiếu của khách hàng trong việc thiết kế ra hơn 11.000 các sản phẩm độc đáo trong một năm so với 2.000 hoặc 4.000 sản phẩm được thiết kế của các đối thủ cạnh tranh.

Các nhà thiết kế có được ý tưởng từ các giám đốc cửa hàng, ấn phẩm thời trang, TV, Internet, phim ảnh và

xu hướng thời trang sinh viên và các câu lạc bộ khiêu vũ. Những nhân viên làm việc tận tụy, những nô lệ của thời trang của Raza đã nhanh chóng nắm bắt được ý tưởng thời trang trong những buổi trình diễn mẫu một và chuyển tải ý tưởng đó vào thị trường sản xuất số lượng cho đám đông.

Raza không phát triển các sản phẩm cho từng thị trường quốc gia riêng biệt. Hãng hoàn toàn tin tưởng rằng sự hội tụ trong thời trang và thị hiếu vượt qua biên giới quốc gia cho phép hãng thực hiện những định hướng chiến lược nhằm vào chuẩn hóa. Mặc dù, một số thiết kế sản phẩm phải điều chỉnh để phù hợp hơn với sự khác biệt về vóc dáng, văn hóa hay thời tiết như kích thước nhỏ hơn tại các cửa hàng ở Nhật Bản, quần áo thiết kế đặc biệt cho phụ nữ ở các nước Ả rập, sự khác biệt giữa các mùa ở Nam Hoa Kỳ. Dẫu vậy, 85 cho tới 90% các thiết kế cơ bản được chào bán trong các cửa hiệu Zara thường là giống nhau từ nước này sang nước khác.

**Mua sắm đầu vào:** Zara mua sắm nguyên liệu đầu vào từ các nhà cung cấp bên ngoài với sự trợ giúp của các văn phòng mua sắm đặt tại Bắc Kinh, Barcelona, Hồng Kông với nhân viên tại trụ sở chính. Zara cũng mua vải, các nguyên liệu đầu vào khác, các sản phẩm thành phẩm từ nhiều nhà cung cấp tại Tây Ba Nha, Ấn Độ, Morocco và các nước Viễn Đông. Liên hệ với hệ thống của Zara, các nhà cung cấp có thể phối hợp hệ thống sản xuất của mình sao cho phù hợp với các dự báo của Zara. Khoảng một nửa số vải được mua trong tình trạng “xám,, (chưa nhuộm) để có thể thay đổi thiết kế nhanh trong một mùa thời trang. Giám đốc điều hành CEO của Inditex, Ông



José Maria Castellano lý giải “Chúng tôi có khả năng thay đổi toàn bộ dòng sản phẩm nếu nó không bán chạy. Chúng tôi có thể nhuộm cả bộ sưu tập sang màu mới và tạo ra dòng mẫu mới trong vài ngày,,.

**Sản xuất:** Tương tự như những đối thủ cạnh tranh, Zara mua nhiều sản phẩm may mặc từ các nhà cung cấp ở Châu Âu, Bắc Hoa Kỳ và Châu Á. Nhưng không giống các đối thủ cạnh tranh, Zara có đội ngũ nhân viên hơn 14.000 người sản xuất khoảng 40% các sản phẩm may mặc trong 20 nhà máy của hãng, trong đó 18 nhà máy đặt gần trụ sở chính của hãng tại La Coruna. Zara sản xuất hầu hết các sản phẩm thời trang nhạy cảm trong hệ thống của mình. Các nhà máy của hãng đều tự động hóa, chuyên môn hóa cho từng loại quần áo, tập trung cao vào các khâu quan trọng nhất của quá trình sản xuất – đó là khâu thiết kế và mẫu, cũng như khâu kết thúc và kiểm tra cuối cùng.

Mặc dù hãng đã sản xuất đồ may mặc từ những năm 1980, Zara vẫn xin sự hỗ trợ của Toyota Nhật bản trong việc lắp một hệ thống just-in-time vào đầu những năm 1990. Hãng vẫn dành khoảng hơn 30 – 40 phần trăm để sản xuất sản phẩm may mặc tại Tây Ba Nha và Thổ Nhĩ Kỳ so với các đối thủ cạnh tranh sử dụng tại Trung Quốc, lý do chủ yếu ở đây là chi phí nhân công. Zara bù đắp lại chi phí cao hơn đó bằng cách giảm thiểu chi phí quảng cáo, chi phí hàng tồn kho và điều chỉnh xu hướng mẫu một nhanh chóng.

Mặc dù có công nghệ, rất nhiều sản phẩm may mặc không thể sản xuất bằng máy móc. Thay vào đó, Zara đã

xây dựng một mạng lưới bao gồm khoảng 450 xưởng gia công, đặt chủ yếu tại Galicia, trung tâm của La Coruna và ngang biên giới với phía bắc Thổ Nhĩ Kỳ. Các xưởng này thực hiện các công đoạn may các mảnh vải đã được cắt sẵn ở nhà máy, các công đoạn này phức tạp và đòi hỏi nhân lực cũng như quy mô đặc thù. Mỗi xưởng vận hành nhỏ gọn, khoảng 20 tới 30 công nhân, chuyên nghiệp đối với mỗi loại sản phẩm. Zara chịu trách nhiệm cung cấp cho các xưởng này mọi công cụ, công nghệ, nguyên liệu và hỗ trợ cả tài chính khi thanh toán các mức gia công cho các sản phẩm thành phẩm.

Nhà máy của Zara thực hiện công đoạn cắt và nhuộm vải đối với một số sản phẩm đặc biệt. Sau đó, họ gửi những sản phẩm này xuống các xưởng gia công. Khi các sản phẩm từ các xưởng gia công hoàn thành, vận chuyển lại nhà máy, các sản phẩm này sẽ được kiểm tra, là, gấp, đóng gói, ghi mã điện tử trước khi được đưa đi trên 150 km đường hầm nối từ nhiều điểm sản xuất khác nhau tới trung tâm kho vận của hãng.

**Kho vận:** Tất cả các sản phẩm may mặc, cả những sản phẩm được sản xuất bên trong hệ thống và các sản phẩm đặt hàng bên ngoài, được đưa đến trung tâm phân phối quy mô lớn của Zara ở La Coruna hay các trung tâm vệ tinh nhỏ hơn ở Brazil hay Mexico. Được trang bị hệ thống truy tìm di động gắn trên mắc áo với hệ thống treo được 45.000 sản phẩm may mặc đã gấp sẵn, trung tâm này có nhiệm vụ chuyển kho hàng nhanh nhất có thể tới kho của các cửa hàng trên khắp thế giới.

Đằng sau toàn bộ quy trình này là hệ thống giao hàng 2 tuần một lần tới mọi cửa hiệu của Zara thông qua số liệu kho hàng dựa trên thời gian thực được cung cấp bởi hệ thống máy tính cầm tay nối mạng. Giám đốc kho vận Lorena Alba có quan điểm coi nhà kho là nơi vận chuyển hàng hóa hơn là nơi lưu trữ hàng hóa. Theo bà, “hầu hết phần lớn quần áo chỉ ở đây có vài giờ,, và không có sản phẩm nào ở lại trung tâm phân phối hơn 3 ngày. Dịch vụ giao hàng của bên thứ ba cũng quản lý việc vận chuyển các lô hàng đã lập trình trước tới các cửa hiệu. Công nghệ số hóa tuyệt vời này đã giảm hàng tồn kho của Inditex xuống mức 7% của tổng doanh thu, so với tỷ lệ hàng chục % của các đối thủ cạnh tranh.

**Marketing:** Hệ thống giới thiệu sản phẩm của Zara làm đầu đầu các nhà marketing bán lẻ truyền thống. Chính sách sản phẩm của hãng tập trung vào những hàng hóa chất lượng – giá cả hợp lý, nhanh chóng thay đổi dòng sản phẩm và ấn tượng thời trang tương đối đậm nét. Hãng sử dụng rất ít chi phí quảng cáo và khuyến mại – chỉ khoảng ít hơn 1% tổng doanh thu trên quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng, so với 3 – 4 % của hầu hết các nhà bán lẻ khác. Thay vào đó, hãng dựa vào quảng cáo truyền miệng của các khách hàng trung thành của mình.

Chính sách giá cả của hãng, theo một nhà phân tích thì cho rằng “Armani ở mức giá phải chăng,,. Thú vị thay, hãng điều chỉnh giá đối với thị trường quốc tế nên người tiêu dùng nước ngoài chịu toàn bộ chi phí vận chuyển hàng hóa từ Tây Ba Nha tới thị trường nước ngoài; nói chung, giá của sản phẩm Zara cao hơn 40% tại thị trường

các nước Bắc Âu, 10% cao hơn ở các nước Châu Âu khác và 70% cao hơn ở Hoa Kỳ và 100% cao hơn ở Nhật Bản.

**Vận hành cửa hiệu:** Các cửa hiệu của Zara có hai mục đích chính: thể hiện gương mặt của hãng tới thế giới và thực hiện chức năng đại lý nghiên cứu marketing tận gốc của hãng. Cửa hiệu được đặt vào những vị trí đặc địa, thường là những phố mua sắm hạng sang trên các thị trường như đại lộ Champs-Elysees tại Paris, Regent Street tại Luân Đôn, Fifth Avenue ở New York. Zara luôn quan tâm cao để giữ cho gương mặt của hãng được trình bày tốt nhất. Các đội thiết kế nội thất và trang trí cửa sổ tại từng khu vực đến thăm mỗi cửa hàng 3 tuần một lần để đảm bảo rằng cửa sổ của cửa hiệu trình bày và chuyển tải đúng ý tưởng quảng cáo.

Tại trụ sở chính, các nhà thiết kế xem xét diện tích của các cửa hiệu và kiểm tra, thử nghiệm các chủ đề theo ý tưởng, phối hợp màu sắc và trưng bày sản phẩm. Các tiêu chuẩn chung này sẽ được áp dụng cho cả nhân viên hệ thống: nhân viên bán hàng phải mặc đồ Zara khi làm việc. Giám đốc cửa hàng và nhân viên lựa chọn hàng hóa để đặt hàng, hàng hóa nào không tiếp tục bán nữa, hàng hóa nào đề nghị phải bổ sung. Zara trang bị cho tất cả nhân viên bán hàng các thiết bị cầm tay không dây để họ tìm thời thông tin về xu hướng, nhận xét của khách hàng và các số lượng trong đơn đặt hàng. Các cửa hiệu kết nối thông tin và dữ liệu về mặt hàng nào đang được bán, yêu cầu của khách hàng tới đội ngũ thiết kế, nhà máy, trung tâm kho vận của Zara ở La Coruna. Theo Giám đốc điều hành Castellano, năng lực xử lý công việc của giám đốc cửa

hàng là yếu tố quan trọng nhất quyết định tới khả năng mở rộng thị trường toàn cầu của hãng.

**Cơ sở hạ tầng của hãng:** Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp mà Zara xây dựng hỗ trợ các hoạt động của doanh nghiệp cũng thể hiện năng lực cốt lõi của Zara, đặc biệt đó là khả năng sát người tiêu dùng và thị trường của cán bộ quản lý cũng như khả năng điều phối hoạt động trên phạm vi toàn cầu. Các nhà quản trị thì tin rằng sự hấp dẫn của Zara là sự mới mẻ trong mỗi sản phẩm, tính sáng tạo độc đáo và đặc thù, không gian trong cửa hàng rất thư giãn và quảng cáo truyền miệng tích cực.

Các ý tưởng này dẫn tới khái niệm doanh thu sản phẩm kịp thời, mẫu thiết kế mới đến cửa hiệu theo tần suất 2 tuần một lần. Khách hàng ưa thích sản phẩm Zara nhanh chóng đoán biết được ngày nào hàng mới về và lên kế hoạch đi mua sắm sao cho phù hợp với mình. Khoảng  $\frac{3}{4}$  hàng hóa tại cửa hiệu được thay đổi sau từ 3 đến 4 tuần trưng bày. Điều này cũng thích hợp với thời gian trung bình giữa các lần mua sắm mà một khách hàng trung bình của Zara tới cửa hàng (trung bình 17 lần trong một năm). Mức độ tần suất này cao hơn nhiều so với tần suất tới các chuỗi bán hàng may mặc của đối thủ cạnh tranh (3 đến 4 lần một năm).

Cửa hiệu nhìn bắt mắt, cả bên trong và bên ngoài cũng là một yếu tố quan trọng đối với sự thành công Zara. Theo ông Louis Blanc, một giám đốc tại Inditex, “Chúng tôi đầu tư vào những địa điểm ở vị trí quan trọng. Chúng tôi coi trọng sự trưng bày của mặt trước cửa hiệu. Đó là cách chúng tôi thể hiện hình ảnh của doanh nghiệp. Chúng

tôi mong muốn khách hàng bước vào một cửa hàng đẹp để nơi họ sẽ được tiếp cận với những mẫu thời trang mới nhất. Nhưng quan trọng hơn cả, chúng tôi mong muốn khách hàng của chúng tôi hiểu rằng nếu họ thích một sản phẩm nào đó, họ phải mua ngay bây giờ bởi vì nó sẽ không còn ở cửa hàng vào tuần sau. Tất cả điều đó tạo ra một không khí khan hiếm và tràn đầy cơ hội cho khách hàng.,,

Doanh thu ngay cũng thể hiện một cảm giác “mua ngay bởi vì bạn sẽ không nhìn thấy sản phẩm này sau đó nữa.,, Zara củng cố thêm về cảm giác khan hiếm qua việc cung cấp các đơn hàng nhỏ, trưng bày trên kệ hàng những hàng hóa lưu kho với số lượng ít và hạn chế thời gian tối đa trưng bày một sản phẩm là một tháng. Doanh thu ngay cũng đồng thời có nghĩa là khách hàng tới thăm cửa hàng ba đến bốn lần trong một mùa chứ không đến một lần. Những chính sách này làm cho các cửa hiệu của Zara luôn tươi mới và cho phép cửa hiệu thực hiện giảm giá thường xuyên; số lượng các mặt hàng mà hãng giảm giá bằng 50% trung bình của cả ngành.

Việc phối hợp chuyên sâu giữa các giám đốc cửa hiệu với các hoạt động của các nhà thiết kế, công nhân, đội ngũ bán hàng và nhà máy đã kiểm chứng cho tính hiệu quả của chiến lược này. Hiện nay, trong ngành may mặc thời trang, không một công ty nào có thể đưa đồ thiết kế thời trang mới tới các cửa hàng nhanh như Zara. Không những thế, Zara lại còn đạt được mức tỷ suất lợi nhuận tương ứng với doanh thu trên một foot vuông cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. Đối thủ cạnh tranh của Zara có

muốn theo cũng còn mất nhiều thời gian để liên kết khâu thiết kế, sản xuất, và hệ thống phân phối trong cùng một hệ thống toàn cầu của mình như Zara.

Một số nhà phân tích đang tin tưởng rằng các doanh nghiệp khác đang buộc phải đi theo cách và phương thức mà Zara đã khởi xướng. Nếu các doanh nghiệp này không làm thế, các nhà phân tích cảnh báo, “các doanh nghiệp này sẽ không tồn tại trong vòng 10 năm nữa,.. Tuy nhiên, một số đối thủ cạnh tranh vẫn coi thường những lời cảnh báo như vậy. Một số ít các nhà bán lẻ quần áo lớn vẫn ưa thích duy trì chiến lược truyền thống của mình. Người phát ngôn của hãng H&M nói “Chúng tôi có trên 900 nhà cung cấp và chúng tôi vẫn hài lòng với cách làm này, đây là cách linh hoạt, năng lực cung cấp với quy mô lớn, vv... Hệ thống này đã làm việc rất tốt trong một thời gian dài,.. Có lẽ chúng ta cần tiếp tục quan sát xem liệu chiến lược này có thể đánh bại chiến lược của Zara.

## **II. Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế**

### **1. Các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng tới việc thiết kế chiến lược kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp**

Các doanh nghiệp cạnh tranh trên môi trường toàn cầu thường chịu tác động bởi 2 yếu tố. Hai yếu tố này tác động tới khả năng doanh nghiệp khai thác được năng lực cốt lõi hay lợi ích từ địa điểm hay đường cong kinh nghiệm của doanh nghiệp hay không. Hai yếu tố này đó là mức độ doanh nghiệp chịu sức ép về liên kếts toàn cầu, nâng cao hiệu quả, giảm chi phí và sức ép về việc địa phương hóa sản phẩm. Hai sức ép này tạo ra những đòi

hội trái chiều đối với doanh nghiệp. Để đối phó với sức ép về việc giảm chi phí, doanh nghiệp phải tối thiểu hóa chi phí trên một đơn vị sản phẩm. Nhưng để đối phó với sức ép về việc phải điều chỉnh, nội địa hóa sản phẩm để phù hợp với thị trường cụ thể, doanh nghiệp phải thay đổi sản phẩm, thay đổi chiến lược marketing để phục hợp với nhu cầu đa dạng ở các nước khác nhau khi thị hiếu người tiêu dùng là khác nhau, phong tục, thông lệ trong kinh doanh là khác nhau, kênh phân phối là khác nhau, điều kiện cạnh tranh và chính sách của các chính phủ khác nhau là khác nhau. Điều chỉnh hệ thống theo sự khác biệt giữa các nước với nhau sẽ làm cho hệ thống cồng kềnh, khó có thể tiêu chuẩn hóa sản phẩm và theo đó sẽ làm cho chi phí bị đẩy cao.

Chính vì vậy, theo thời gian, các nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa hai yếu tố rất rõ ràng là: sức ép liên kết toàn cầu càng cao thì nhu cầu phải nâng cao hiệu suất, giảm chi phí càng cao, và ngược lại sức ép phải đáp ứng theo thị trường địa phương càng cao thì nhu cầu điều chỉnh, địa phương hóa theo thị trường càng cao. Nghiên cứu hai nhu cầu này yêu cầu các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải giải quyết, đưa ra quyết định doanh nghiệp sẽ làm thế nào để xác định và điều phối chuỗi giá trị doanh nghiệp và quyết định lựa chọn những chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp khi tiến hành kinh doanh quốc tế.

### **Sức ép liên kết toàn cầu, tăng hiệu suất, giảm chi phí**

Quá trình toàn cầu kinh doanh quốc tế vẫn đang diễn ra hàng ngày hàng giờ trên thế giới. Hiện nay, thị



trường toàn cầu sản xuất và tiêu thụ khoảng 20 phần trăm sản lượng thế giới và được dự báo thị trường toàn cầu sẽ tăng gấp 12 lần, tiêu thụ tới 80% sản lượng toàn cầu vào năm 2025. Tương tự như vậy, quá trình hội nhập kinh tế tiếp tục diễn ra trong 30 năm tới sẽ sâu sắc và có quy mô lớn hơn nhiều so với 10.000 năm trước đó.

Thị trường toàn cầu ở nhiều mặt hàng như hóa chất, thẻ tín dụng, dịch vụ tài chính, kế toán, thực phẩm, chăm sóc y tế, truyền thông, sản phẩm lâm sản, công nghệ thông tin, ô tô, viễn thông, và nhiều mặt hàng khác nữa đang hình thành ngày càng rõ nét. Các nhà quản trị, các doanh nghiệp, các ngành công nghiệp đều nhận ra phải điều chỉnh và thích nghi với quá trình trên. Hay nói một cách khác, quá trình toàn cầu hóa thị trường và khai thác hiệu quả và lợi ích từ việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm là hai nhân tố tạo ra sức ép đối với các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế trong điều kiện cạnh tranh mới.

**Toàn cầu hóa thị trường:** Có thể nói, người tiêu dùng trên thế giới ngày càng có xu hướng tìm kiếm và chấp nhận các sản phẩm toàn cầu, được tiêu chuẩn hóa như sản phẩm Ipad, Iphone của Apple, màn hình tinh thể lỏng của Samsung, máy ảnh kỹ thuật số của Nikon, hay quần áo hiệu Zara. Đây chính là biểu hiện rõ nét xu hướng quá trình toàn cầu hóa thị trường. Do chức năng của tiền tệ là khó nắm giữ, khó tiết kiệm và luôn khan hiếm nên người tiêu dùng trên toàn cầu muốn tối đa hóa sức mua của mình bằng cách mua được hàng hóa chất lượng cao với mức giá thấp nhất có thể. Và theo lý thuyết, người tiêu dùng không quan tâm ai là người cung cấp sản phẩm,

miễn sao sản phẩm đó đáp ứng được nhu cầu và mang lại giá trị sử dụng cao cho mình.

Thêm vào đó, dưới tác động của công nghệ thông tin và truyền thông giúp củng cố hệ thống cơ sở hạ tầng làm cho thị hiếu người tiêu dùng ở các nước khác nhau trở nên đồng nhất. Công nghệ ứng dụng trong lĩnh vực kho tàng, vận chuyển cho phép doanh nghiệp cung cấp được hàng hóa được tiêu chuẩn hóa trên khắp toàn cầu. Do vậy, trước áp lực tối đa sức mua của người tiêu dùng, thị trường toàn cầu ngày càng thống nhất và cho phép tiếp cận với hàng hóa chất lượng cao ở mức chi phí thấp hơn, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế ngày càng phát triển theo xu hướng tối đa hóa quá trình hội nhập thị trường toàn cầu và tiêu chuẩn hóa các hoạt động của mình. Trường hợp của hãng Zara là một ví dụ tiêu biểu cho điều này. Zara nhận thức được rằng thông qua việc cung cấp sản phẩm thời trang được tiêu chuẩn hóa với mức giá phải chăng, doanh nghiệp có thể cân đối các chi phí cố định trong thiết kế, sản xuất và bán lẻ trên hệ thống bán lẻ toàn cầu và từ đó thu được lợi ích theo quy mô. Khi gặp những thị trường khó tính, doanh nghiệp thực hiện điều chỉnh nhỏ cho phù hợp miễn sao sản phẩm vẫn mang lại cho khách hàng những giá trị cao.

Đối với những mặt hàng nguyên liệu đầu vào như dầu, thép, đường hay lúa mì, cà phê..., thì thị trường toàn cầu đã được hình thành tương đối ổn định nên hầu như sản phẩm không đòi hỏi phải có sự khác biệt hóa và cạnh tranh trên thị trường này chủ yếu dựa trên giá cả của sản phẩm.

**Lợi ích hiệu quả của tiêu chuẩn hóa:** Các công ty đa quốc gia thực hiện tiêu chuẩn hóa sản phẩm đầu ra, nguyên liệu và mua sắm đầu vào, quy trình phương pháp và chính sách trên phạm vi toàn cầu của cả hệ thống giúp công ty giảm đáng kể các chi phí vận hành. Ví dụ, qua việc quy định tiêu chuẩn của máy móc, thiết bị trong quá trình sản xuất, doanh nghiệp kinh doanh quốc tế có thể đàm phán giảm giá nguyên liệu đầu vào cũng như giảm được chi phí hàng tồn kho. Với việc chỉ thiết kế một sản phẩm toàn cầu hay thực hiện quảng cáo, tiếp thị một sản phẩm với một thông điệp toàn cầu, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm đáng kể khi thực hiện tiêu chuẩn hóa các hoạt động trong chuỗi giá trị của mình. Vì vậy, tiêu chuẩn hóa, sản xuất với số lượng lớn, lựa chọn địa điểm sản xuất tối ưu trên thế giới luôn giúp doanh nghiệp khai thác được lợi thế về địa điểm, lợi ích trên quy mô và lợi ích của đường cong kinh nghiệm.

Quá trình tự do hóa thương mại, cắt giảm các rào cản thương mại và đầu tư, sự tham gia ngày càng đông đảo của hầu hết mọi quốc gia vào nền kinh tế toàn cầu, sự xuất hiện và trỗi dậy của nhiều doanh nghiệp từ những thị trường và nền kinh tế mới nổi cũng là những yếu tố làm thúc đẩy mạnh mẽ hơn quá trình tiêu chuẩn hóa hoạt động sản xuất – kinh doanh trên toàn cầu, khai thác hiệu suất, tối thiểu hóa chi phí của các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế.

**Sức ép đáp ứng nhu cầu địa phương, địa phương hóa**

Các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế gặp nhiều sức ép phải điều chỉnh hoạt động của mình theo các điều kiện của thị trường địa phương. Chúng ta cũng nhận ra sự khác biệt trong môi trường kinh doanh ở các nước khác nhau trên phương diện chính trị, luật pháp, kinh tế, văn hóa. Những khác biệt này có tác động tới hoạt động kinh doanh quốc tế như vấn đề về tiêu chuẩn sản phẩm, các quy định về tài chính, hệ thống kênh phân phối và nguồn nhân lực. Chính những sự khác biệt này tạo nên sức ép cho doanh nghiệp phải điều chỉnh, phải địa phương hóa các hoạt động của mình để thích nghi với môi trường kinh doanh địa phương.

Ngoài ra, có hai yếu tố cơ bản làm tăng sức ép đối với doanh nghiệp trong việc phải điều chỉnh, địa phương hóa các hoạt động của mình, đó là sự khác biệt trong thị hiếu và sở thích của từng cá nhân người tiêu dùng và chính sách của chính phủ nước sở tại.

**Sự khác biệt trong thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng.** Ngược lại với xu hướng toàn cầu hóa thị trường, ở một số thị trường, xu hướng thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng ngày càng phân tán và rất khác biệt là rất rõ nét. Sự khác biệt này xuất phát từ trong đời sống văn hóa của từng quốc gia, là kết quả của lịch sử phát triển của mỗi một dân tộc, là biểu hiện của chủ nghĩa dân tộc, yêu nước và cả do thịnh vượng về mặt kinh tế của mỗi một nước. Hay nói một cách đơn giản, mỗi một người tiêu dùng đều ưa thích những sản phẩm đáp ứng tốt và phù hợp với phong cách sống của mình.

Để đáp ứng nhu cầu trên các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải thay đổi thiết kế và sản xuất sản phẩm phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng, như sản xuất ô tô kích cỡ to tại Úc, kích cỡ nhỏ hơn tại Châu Âu, hay áp dụng các phương thức marketing phù hợp với từng thị trường, như quảng cáo rầm rộ trên phương tiện truyền thông ở Hoa Kỳ nhưng bán hàng cá nhân tại Brazil, hay thay đổi cách đóng gói sản phẩm khi đưa đến người tiêu dùng, như đóng gói to tại Úc và đóng cỡ nhỏ khi ở Nhật Bản. Thay đổi, điều chỉnh để phù hợp với thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng từng thị trường yêu cầu doanh nghiệp phải xác định lại chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Ngoài ra, trên thực tế, đối với một số ngành, chuỗi giá trị thiết kế theo mô hình toàn cầu thì không mang lại lợi ích cho doanh nghiệp bởi các sản phẩm không phù hợp với phương thức tiêu chuẩn hóa. Ví dụ, đối với thực phẩm chế biến, như công ty Nestlé thì sản xuất và tiếp thị tại thị trường địa phương sẽ hiệu quả hơn và phù hợp hơn với thị hiếu, với đối thủ cạnh tranh và sự khác biệt trong chuỗi cung ứng và hệ thống phân phối của mỗi thị trường.

**Chính sách của chính phủ nước sở tại:** Sự khác biệt trong môi trường chính trị, pháp lý và kinh tế ở mỗi quốc gia cũng làm ảnh hưởng tới quyết định của công ty khi thâm nhập vào quốc gia đó. Ví dụ như trong ngành dịch vụ y tế, chăm sóc sức khỏe. Ngành được phẩm có nhu cầu trong việc bán các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa giống nhau nhưng hầu hết tại mỗi nước, chính phủ lại áp dụng một hệ thống quản lý riêng biệt đối với hoạt động phát triển, thực hành và cung cấp dịch vụ y tế như các thủ

tục đăng ký thuộc, biện pháp quản lý giá được phẩm... Chính vì vậy, các doanh nghiệp phải địa phương hóa khi thâm nhập vào thị trường cụ thể.

**Khi các yếu tố trên được kết hợp trong bối cảnh kinh doanh quốc tế**

Hình 4.5 cho ta thấy khi hai sức ép đối với doanh nghiệp kinh doanh quốc tế kết hợp lại với nhau thì các ngành khác nhau nằm ở những khung phần tư khác nhau, điều đó cũng thể hiện mối quan hệ trong việc doanh nghiệp kinh doanh quốc tế nhìn nhận chuỗi giá trị của mình như thế nào để đáp ứng tốt nhất nhu cầu liên kết toàn cầu với việc điều chỉnh theo yêu cầu của từng thị trường cụ thể.

**Hình 4.5. Các ngành trong quan hệ kết hợp sức ép**

Sức ép liên kết toàn cầu, giảm chi phí	Cao	Hàng không dân dụng Bán dẫn Hóa chất Ngân hàng cho tổ chức Ô tô	Hàng điện tử tiêu dùng Ngân hàng cho công ty Thương mại điện tử Sơn
	Thấp	Hàng hóa và dịch vụ doanh nghiệp có thể bán và xuất khẩu ra thị trường nước ngoài	Trang phục Chăm sóc sức khỏe Kế toán Thực phẩm chế biến Ngân hàng bán lẻ
	Thấp	Không cần điều chỉnh và thực hiện phân cấp khi bán cùng một loại sản phẩm tới những thị trường giống nhau	Cao
	Cao	Cần điều chỉnh và thực hiện phân cấp khi bán các sản phẩm khác biệt tới các thị trường khác biệt	
Sức ép phải địa phương hóa			

## 2. Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế

Khi xác định chiến lược kinh doanh quốc tế của mình, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế luôn phân tích thị trường quốc tế trên khía cạnh cơ hội tăng trưởng, cắt giảm chi phí và rủi ro khi khác biệt hóa trong bối cảnh phải thỏa mãn nhu cầu trái ngược nhau giữa liên kết toàn cầu và đáp ứng địa phương. Hình 4.6 xác định các điều kiện để hình thành loại hình chiến lược doanh nghiệp cần theo đuổi.

**Hình 4.6. Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế**

Sức ép liên kết toàn cầu, giảm chi phí	Cao	<b>Chiến lược toàn cầu</b> Coi thị trường thế giới là một thị trường đơn nhất. Kiểm soát chặt chẽ hoạt động toàn cầu từ trụ sở chính tới việc tập trung tiêu chuẩn hóa sản phẩm	<b>Chiến lược xuyên quốc gia</b> Thiết kế chuỗi giá trị linh động để đáp ứng yêu cầu nội địa hóa. Theo đuổi cơ chế phối hợp phức tạp để tạo điều kiện hội nhập toàn cầu
	Thấp	<b>Chiến lược quốc tế</b> Khai thác năng lực cốt lõi để khai thác các cơ hội ở thị trường nước ngoài	<b>Chiến lược đa quốc gia</b> Dựa vào các công ty con ở nước ngoài hoạt động trên cơ sở độc lập nhằm địa phương hóa sản phẩm và quy trình tại thị trường nước ngoài
		Thấp	Cao
		Sức ép phải địa phương hóa	

Thông thường, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sử dụng bốn loại hình chiến lược cơ bản để hỗ trợ họ trong việc thâm nhập và cạnh tranh trên môi trường toàn cầu: chiến lược quốc tế, chiến lược đa quốc gia, chiến lược toàn cầu và chiến lược xuyên quốc gia. Mỗi chiến lược đều có điểm khác biệt căn bản tùy thuộc vào từng loại hình doanh nghiệp và việc tạo lập, điều hành các khâu và công đoạn trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

### **Chiến lược quốc tế (International Strategy)**

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược kinh doanh quốc tế bằng cách xuất khẩu các sản phẩm của mình ra thị trường nước ngoài, khai thác hiệu quả các năng lực cốt lõi của mình tại các thị trường nước ngoài nơi mà các đối thủ cạnh tranh trên thị trường đó không có, hoặc có nhưng năng lực yếu. Đây cũng thường là chiến lược ban đầu mà các doanh nghiệp lựa chọn khi bước đầu thâm nhập vào thị trường quốc tế. Các doanh nghiệp này có xu hướng tập trung chức năng nghiên cứu và phát triển và sản xuất sản phẩm ở trong nước và thiết lập hệ thống phân phối và tiếp thị ở quốc gia mà doanh nghiệp kinh doanh hoặc dựa vào hệ thống sẵn có ở quốc gia đó để phân phối sản phẩm.

Chiến lược quốc tế thường được áp dụng khi doanh nghiệp có những năng lực cốt lõi mà các đối thủ cạnh tranh ở nước sở tại không có, hoặc khó phát triển, đuổi kịp hoặc bắt chước được nên các doanh nghiệp này không chịu sức ép phải nội địa hóa sản phẩm và phải giảm giá thành sản phẩm. Thực hiện chiến lược quốc tế, trụ sở chính của hãng đóng vai trò trung tâm, từ trụ sở chính các chính sách được hoạch định một chiều tới tất cả các thị



trường trên toàn cầu. Đối với một số hãng thời trang cao cấp, chiến lược quốc tế trở nên rất phù hợp, như hãng Louis Vouston. Tuy nhiên, hiện nay sản phẩm của hãng này lại gặp phải một thách thức rất lớn là hàng giả, hàng nhái từ Trung Quốc. Đối với một số doanh nghiệp khác, ban đầu thì thực hiện chiến lược quốc tế, sau đó cũng phải thay đổi chiến lược để đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của từng thị trường khi môi trường cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn. Đặc biệt, khi sức ép buộc phải thay đổi sản phẩm và dịch vụ cho phù hợp với thị hiếu và sở thích của từng thị trường tăng lên, các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này sẽ gặp thách thức và dễ bị thua thiệt so với các công ty linh hoạt trong việc điều chỉnh thích nghi phù hợp với điều kiện địa phương.

### **Chiến lược đa quốc gia (Multinational Strategy)**

Chiến lược đa quốc gia là chiến lược mà theo đó doanh nghiệp sẽ thực hiện một chiến lược riêng biệt cho mỗi quốc gia nơi doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm của mình. Đây là chiến lược các doanh nghiệp thực hiện địa phương hóa sản phẩm và phương thức tiếp thị sản phẩm sao cho phù hợp với thị hiếu và sở thích của từng thị trường quốc gia. Để thực hiện chiến lược này, các công ty thường thành lập các công ty con độc lập, hoặc các liên doanh ở các thị trường khác nhau. Thông thường, các công ty con hay liên doanh này sẽ thực hiện cả công đoạn nghiên cứu và phát triển sản phẩm, sản xuất và marketing sản phẩm tại thị trường địa phương. Chiến lược đa quốc gia thường thích hợp với các công ty trong các ngành mà thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng không giống nhau

ở các nước khác nhau, như các sản phẩm thực phẩm, hóa mỹ phẩm hoặc hàng tiêu dùng.

Những công ty thực hiện chiến lược đa quốc gia thường phân cấp nhiều cho các công ty con ở mỗi nước, trụ sở chính của công ty cho phép các công ty con được quyền đưa ra những quyết định quản trị sao cho đạt được mục tiêu của công ty. Các công ty theo mô hình này coi trọng các nhân sự quản trị có kinh nghiệm, gắn gũi với thị trường cả về mặt triết lý, văn hóa và vật chất.

Chiến lược đa quốc gia phù hợp với các doanh nghiệp gặp phải sức ép cao từ việc phải thích nghi và điều chỉnh theo các yêu cầu của địa phương và không gặp phải sức ép từ việc phải cung cấp sản phẩm tại thị trường nước ngoài với chi phí thấp. Với những công ty con thực hiện chiến lược đa quốc gia cho phép doanh nghiệp tối thiểu hóa được những rủi ro chính trị, rủi ro về tỷ giá hối đoái do không có nhu cầu cao phải chuyển tiền về trụ sở chính, tạo lập được uy tín của doanh nghiệp tại nước đầu tư, có năng lực đổi mới và sáng tạo cao do khai thác được công nghệ, năng lực phát triển ở từng địa phương, có khả năng có tốc độ tăng trưởng cao do tính chủ động và tinh thần doanh nhân được chú trọng. Công ty Procter & Gamble là công ty tiêu biểu cho việc thực hiện chiến lược đa quốc gia. Những đổi mới trong việc giảm độ dày của tã trẻ em mà không ảnh hưởng tới mức độ thấm nước được phát triển tại công ty con của hãng tại Nhật Bản đã không chỉ mang lại lợi ích cho công ty con tại Nhật Bản mà còn mang lại lợi ích cho cả tập đoàn.

Tuy nhiên, những lợi ích có được từ việc thực hiện chiến lược này cũng kèm theo đó là những hạn chế. Thực hiện chiến lược này không cho phép các doanh nghiệp khai thác được lợi ích kinh tế nhờ quy mô trong việc phát triển, sản xuất và marketing sản phẩm mà thường tạo ra sự chồng chéo trong các công đoạn quản trị, thiết kế, sản xuất và marketing. Mỗi công ty con lại xây dựng một hệ thống quy trình riêng để đáp ứng nhu cầu đặc thù của từng thị trường. Chính vì vậy, chiến lược đa quốc gia thường làm tăng chi phí cho các doanh nghiệp và buộc các doanh nghiệp này phải bán hàng hóa và dịch vụ với giá cả cao để bù đắp được chi phí này. Hay nói cách khác, chiến lược này không phù hợp với các doanh nghiệp gặp phải sức ép lớn trong việc phải giảm chi phí, hoặc các doanh nghiệp trong các ngành mà công cụ cạnh tranh chủ yếu là bằng giá cả.

Ngoài ra, việc giao quyền tự chủ quá nhiều cho các công ty con đôi khi cũng làm cho các định hướng, kế hoạch, kỳ vọng của trụ sở chính công ty rất khó được thực hiện. Trụ sở chính thay vì có vai trò trọng tâm như tại doanh nghiệp thực hiện chiến lược quốc tế chỉ có vai trò hỗ trợ và thuyết phục. Và đôi khi chi phí thuyết phục cũng rất cao. Ví dụ, như tại hãng Johnson & Johnson đã giới thiệu sản phẩm thuốc Tylenol, một sản phẩm giúp giảm đau và hạ sốt, trên thị trường Hoa Kỳ từ năm 1960 nhưng công ty con của hãng tại Nhật Bản chỉ bắt đầu bán sản phẩm này từ năm 2000.

## **Chiến lược toàn cầu (Global Strategy)**

Chiến lược toàn cầu là chiến lược doanh nghiệp coi thị trường toàn cầu như một thị trường thống nhất nên doanh nghiệp sản xuất và cung cấp những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, đồng nhất và giống nhau, như sản phẩm điện tử, thép, giấy, bút, các dịch vụ như dịch vụ vận chuyển bưu kiện... Các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này có những sản phẩm toàn cầu, sản xuất trên quy mô toàn cầu tại một số ít các địa điểm phân xưởng hiệu quả cao và thực hiện tiếp thị sản phẩm thông qua một số ít kênh phân phối tập trung. Các doanh nghiệp này giả định rằng không có sự khác biệt gì giữa các nước khi đề cập tới thị hiếu và sở thích của khách hàng, và nếu có sự khác biệt thì khách hàng vẫn bỏ qua do có điều kiện mua được sản phẩm có chất lượng tương đối tốt với một mức giá thấp.

Trên thực tế, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này nhằm mục tiêu trở thành doanh nghiệp chi phí thấp của ngành đó trên toàn cầu. Để tiết kiệm chi phí, các doanh nghiệp xây dựng các cơ sở sản xuất quy mô toàn cầu ở các địa điểm có chi phí thấp để làm nền tảng cho các hoạt động vận hành hiệu quả như việc mở nhà máy gia công tại Việt Nam, nhà máy sản xuất các linh kiện ô tô tại Trung Quốc hay trung tâm dịch vụ trả lời điện thoại ở Ấn Độ. Mục tiêu hiệu quả, chi phí thấp của chiến lược toàn cầu là nguyên nhân trực tiếp cho việc xây dựng các quy trình tạo giá trị của doanh nghiệp từ R&D, sản xuất và hoạt động marketing phải được tập trung đặt tại địa điểm phù hợp nhất. Những địa điểm này không cần phải ở cùng một nước, mà chuỗi giá trị toàn cầu của doanh nghiệp

được thiết kế hiệu quả trên phạm vi toàn cầu. Các hoạt động trong toàn hệ thống sẽ được kết nối và điều phối thông qua các liên hệ chính thức. Nhiệm vụ chính của trụ sở chính của doanh nghiệp là làm sao đảm bảo cho hệ thống toàn cầu hoạt động hiệu quả thông qua các quy trình tiêu chuẩn hóa. Các chi nhánh tại từng quốc gia ít được tham gia vào quá trình quyết định mang tính hoạch định chiến lược.

Chiến lược toàn cầu rất phù hợp với các ngành có nhiều sức ép liên quan tới hiệu quả và tiết kiệm chi phí khi vận hành và nhu cầu nội địa là không có, không đáng kể hoặc được bù đắp bởi việc có sản phẩm chất lượng cao nhưng với mức giá cả thấp hơn so với các hàng hóa thay thế tại địa phương. Trên thực tế, càng nhiều ngành công nghiệp và cả dịch vụ xuất hiện các điều kiện trên. Ví dụ, ngành công nghiệp không dây theo các tiêu chuẩn toàn cầu có thể tạo ra nhu cầu lớn cho các sản phẩm toàn cầu tiêu chuẩn ở tất cả các nước. Ngành thẻ tín dụng đã xác định được một loạt tiêu chuẩn và quy định về việc thanh toán điện tử sẽ hỗ trợ khách hàng sử dụng và các cửa hàng chấp nhận hình thức thanh toán này trên thế giới. Trong cả hai trường hợp, công ty Nokia hay Texas Instruments trong ngành viễn thông không dây hay công ty American Express trong ngành thẻ tín dụng đều theo đuổi chiến lược toàn cầu.

Thông qua việc theo đuổi chiến lược toàn cầu, doanh nghiệp cũng có thể thực hiện một giao dịch cho phép khai thác được mạng lưới phân phối toàn cầu, kiểm soát tài chính được chuẩn hóa, và các thông điệp toàn cầu.

Nhược điểm chủ yếu của chiến lược toàn cầu là làm cho doanh nghiệp không chú ý đến sự khác biệt quan trọng trong sở thích của người mua giữa các thị trường khác nhau. Một chiến lược toàn cầu không cho phép doanh nghiệp thay đổi sản phẩm, trừ khi những thay đổi đó không làm chi phí tăng lên đáng kể. Điều này có thể tạo ra cơ hội cho đối thủ cạnh tranh nhảy vào và đáp ứng nhu cầu đang bị bỏ trống của người tiêu dùng và tạo ra một thị trường mới. Chiến lược này không thích hợp với những nơi đòi hỏi tính thích nghi địa phương và nội địa hóa cao.

### **Chiến lược xuyên quốc gia (transnational strategy)**

Chiến lược xuyên quốc gia được cho là chiến lược phản ánh trực tiếp quá trình toàn cầu hóa kinh doanh ngày càng sâu sắc trên thế giới. Theo quan điểm thực hiện chiến lược xuyên quốc gia, môi trường ngày nay là môi trường của thể hệ người tiêu dùng, các ngành công nghiệp và thị trường có mối liên hệ chặt chẽ và tương tác qua lại. Môi trường này đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải phát triển các phương thức cho phép xác định chuỗi giá trị của doanh nghiệp vừa khai thác được cả lợi ích về địa điểm và sự khác biệt giữa các quốc gia, vừa khai thác được năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, lại vừa đảm bảo được tính thích nghi và nội địa hóa các sản phẩm theo yêu cầu của từng thị trường.

Các doanh nghiệp áp dụng chiến lược xuyên quốc gia tại mỗi các nước khác nhau phải phát triển những năng lực và kỹ năng khác nhau, đồng thời phải tìm hiểu, học

hỏi và nhận thức một cách có hệ thống về các môi trường khác nhau, sau đó liên kết và chia sẻ những tri thức có được này trên toàn bộ hệ thống toàn cầu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, khai niệm xuyên quốc gia của chiến lược này tạo ra một khuôn khổ công nghệ, nguồn lực tài chính, các ý tưởng sáng tạo và con người có mối liên kết chặt chẽ cho phép doanh nghiệp phát triển đáng kể, vượt lên trên các ý tưởng của chiến lược quốc tế, chiến lược đa quốc gia và chiến lược toàn cầu.

Điều kiện đầu tiên của chiến lược xuyên quốc gia là phải có được tính thích nghi, nội địa hóa các sản phẩm theo thị trường địa phương, kết hợp với mức độ hiệu quả cạnh tranh của quá trình liên kết toàn cầu – đây chính là sự liên kết các đặc điểm đặc thù của chiến lược đa quốc gia và chiến lược toàn cầu.

Tuy nhiên, chiến lược xuyên quốc gia có đặc điểm đặc thù và giúp phân biệt với các chiến lược kinh doanh quốc tế khác. Đó là khi thực hiện chiến lược xuyên quốc gia, các doanh nghiệp đi vào bản chất của quá trình toàn cầu hóa để liên tục học hỏi, phát triển và tiên hóa. Các doanh nghiệp phát triển các kỹ năng mới, sáng tạo và hiệu quả từ bất kỳ một nơi vận hành nào trong hệ thống toàn cầu của mình, sau đó khai thác sử dụng những kỹ năng mới này làm phát triển thêm năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, rồi chia sẻ, truyền bá những đổi mới đó trên khắp hệ thống toàn cầu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, quy trình quản lý, vận hành và hoạt động, thực hiện các ý tưởng chiến lược không dừng lại là top-down, từ trên xuống, từ trụ sở chính xuống các công ty con; hay là

bottom-up, từ dưới lên, từ các công ty con lên trụ sở chính mà được kết hợp nhuần nhuyễn cả hai cách. Chính vì vậy, chiến lược xuyên quốc gia siêu việt hơn trong cách sáng tạo ra các ý tưởng đổi mới, tối ứng dụng các ý tưởng đó nhanh chóng vào hệ thống mà không quan trọng ý tưởng đó được sáng tạo ra ở đâu hay ở cấp nào. Điểm siêu việt này được gọi là “học hỏi toàn cầu – global learning,,.

Năng lực học hỏi toàn cầu này mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Ví dụ, doanh nghiệp có thể phát triển được các năng lực nội bộ cho phép thực hiện các cách khác nhau đa diện hơn khi môi trường thay đổi, cân đối được giữa nguồn nội lực và mạng lưới bên ngoài của các công ty khác, và liên kết chặt chẽ các công ty con của hệ thống mà không áp đặt một cách quan liêu và thiếu cân nhắc. Sau đó, chính những năng lực này cho phép doanh nghiệp tiêu chuẩn hóa một số liên kết trong chuỗi giá trị của hệ thống để tối đa hóa tính hiệu quả cũng như xây dựng các liên kết để đáp ứng nhu cầu nội địa theo cách không cần phải hy sinh lợi ích của nhau.

Mặc dù chiến lược xuyên quốc gia mang lại nhiều lợi ích và ưu thế cho doanh nghiệp nhưng để thực hiện chiến lược này rất khó do việc xây dựng quá trình điều phối các chuỗi giá trị trên toàn cầu để phát huy được ưu điểm của chiến lược là thách thức đối với bất kỳ doanh nghiệp nào và đứng trước các nguy cơ phá sản những ý tưởng đó. Các công ty như GE, Mashushita, Acers đều gặp phải những thách thức tương tự khi áp dụng chiến lược xuyên quốc gia. Thông thường chiến lược xuyên quốc gia sẽ phù hợp với các doanh nghiệp mà sức ép về



việc nội địa hóa và sức ép cạnh tranh, phải hiệu quả về chi phí đều ở mức độ cao và doanh nghiệp có cơ hội xây dựng và khai thác được năng lực cốt lõi của mình trên phạm vi toàn hệ thống của doanh nghiệp. Trong thập kỷ 1990 của thế kỷ XX, điều kiện này đã trở thành điều kiện phát triển đối với một số doanh nghiệp. Và môi trường và điều kiện cạnh tranh ngày càng cao và khắc nghiệt trên thị trường toàn cầu sẽ càng khuyến khích, thúc đẩy các doanh nghiệp điều chỉnh chuỗi giá trị của mình để áp dụng chiến lược này.

### **3. Những xu hướng phát triển mới của chiến lược kinh doanh quốc tế**

Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế “quốc tế - đa quốc gia – toàn cầu – xuyên quốc gia,, đã thịnh hành trong một thời gian dài trong lý thuyết kinh doanh quốc tế. Tuy nhiên, với xu hướng toàn cầu hóa sâu sắc và mở rộng hơn, một vấn đề trở nên quan trọng xuất hiện, đó là tìm ra câu trả lời cho câu hỏi: *Loại hình chiến lược nào mà các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sẽ theo đuổi trong tương lai?*

Cùng với quá trình toàn cầu hóa, các công ty đa quốc gia cũng chứng kiến một cuộc cách mạng trong nội bộ công ty đa quốc gia. Công ty IBM – một công ty tiêu biểu trong các công ty đa quốc gia nhìn nhận cuộc cách mạng của mình qua ba giai đoạn để trở thành như một công ty ngự trị toàn cầu như hiện nay. Ba giai đoạn đó là:

- Trong thế kỷ XIX, với mô hình quốc tế, công ty có trụ sở chính điều hành mọi mặt. Công ty bán sản phẩm

của mình trên thế giới thông qua các văn phòng bán hàng ở nước ngoài. Mặc dù là công ty kinh doanh quốc tế nhưng hãng IBM vẫn tập trung nhiều vào kinh doanh nội địa.

- Giai đoạn thứ hai xuất hiện trong các công ty đa quốc gia vào cuối thế kỷ XX. Trong mô hình này, công ty mẹ tạo ra các công ty con giống mình ở các nước khác trên thế giới. Những công ty con này được điều hành bởi các nhân sự do công ty mẹ cử đến, vì thế, tính đa quốc gia của công ty thể hiện ở các địa điểm ở nhiều nước mà công ty tiến hành đầu tư và kinh doanh.

- Giai đoạn thứ ba xuất hiện khi các công ty liên kết toàn cầu xuất hiện với một nhận thức rằng các nền kinh tế mới nổi cũng là những cơ hội cần khai thác. Nhưng những công ty phát triển, tăng trưởng nhanh trong nền kinh tế mới nổi này là một nguy cơ, thách thức đối với các công ty toàn cầu đã thành lập trước đó. Để tiếp tục tồn tại, các công ty toàn cầu phải tìm cách biến nguy cơ này thành cơ hội.

Môi trường cạnh tranh thay đổi, các doanh nghiệp buộc phải liên kết hoạt động và vận hành trên phạm vi toàn cầu theo cách doanh nghiệp có thể định hình chiến lược, phát triển đội ngũ quản lý điều hành và vận hành hệ thống như một tổ chức toàn cầu thống nhất. Về mặt chiến lược, các công ty phải tìm kiếm nhân lực, công việc, và đầu tư ở bất kỳ nơi nào trên thế giới, miễn sao *“chi phí phù hợp, kỹ năng phù hợp và môi trường kinh doanh phù hợp. Doanh nghiệp phải liên kết hệ thống theo cả chiều rộng và toàn cầu.”* Theo cách tiếp cận đó, *“công việc sẽ*

*lưu chuyển đến nơi mà công việc đó được thực hiện tốt nhất, hiệu quả nhất và có chất lượng cao nhất.,,.*

Ngược lại, một số ít lại ủng hộ một tương lai cho rằng trong một thế giới năng động các doanh nghiệp buộc phải đi xa hơn các doanh nghiệp nội địa và các công ty toàn cầu để xây dựng được một chiến lược trong kinh doanh quốc tế. Quan điểm này tạo ra một cách nhìn rộng bao gồm nhiều loại hình công ty khác nhau theo nhiều loại hình chiến lược khác nhau. Theo đó, các công ty này sẽ trở thành một bộ phận tự nhiên của các công ty khác nhau trong đó tất cả đều đáp ứng và liên hệ chặt chẽ với các môi trường khác nhau của mình. Tính đa dạng của các loại hình chiến lược và các loại hình công ty trong một môi trường toàn cầu này sẽ tạo ra một thế giới kinh doanh trong đó có nhiều loại hình công ty nội địa, công ty khu vực, công ty hoạt động ở một số nước, công ty hoạt động ở nhiều nước, công ty tập trung, hoặc công ty theo mạng lưới. Nhưng quan điểm này cũng làm nảy sinh một mối quan hệ qua lại giữa doanh nghiệp và địa điểm kinh doanh, doanh nghiệp khác nhau với những địa điểm kinh doanh khác nhau và khi đó loại hình chiến lược kinh doanh được hình thành. Hay có thể nói rằng, doanh nghiệp về cơ bản vẫn như vậy nhưng môi trường, bối cảnh mà doanh nghiệp tạo ra giá trị sẽ thay đổi.

### **Công ty khổng – Metanational Company**

Một loại hình công ty toàn cầu mới được các nhà quan sát cho rằng vừa xuất hiện, đó là Công ty khổng - Metanational Company. Công ty này tồn tại theo quá trình tìm kiếm tính đặc thù khi công ty tiến hành khai thác hoặc

bổ sung cho quá trình vận hành. Các công ty này tạo dựng được một lợi thế cạnh tranh kiểu mới thông qua việc phát triển, tiếp cận, huy động và cân bằng tri thức từ nhiều địa bàn trên khắp thế giới. Có người cho rằng công ty khổng sẽ chinh phục thị trường thế giới qua việc phát triển các chuỗi giá trị bao gồm ba năng lực cốt lõi chính:

- Năng lực phát huy và tiếp cận tiên bộ không ngừng của công nghệ và xu hướng tiêu dùng mới nổi khắp thế giới.

- Năng lực cân bằng tri thức phân tán tới toàn bộ hệ thống công ty con ở khắp mọi nơi.

- Năng lực huy động các tri thức phân tán và rời rạc để tạo ra đổi mới, sáng tạo phục vụ sản xuất, tiếp thị và cung cấp giá trị trên phạm vi toàn cầu.

Những công ty như Shiseido hay PolyGram được coi như những công ty khổng do được cho rằng những công ty này đã thể hiện khả năng huy động những tri thức rời rạc để tạo ra những sáng tạo thống trị toàn cầu.

### **Công ty siêu vi – Micro-Multinationals**

Từ trước cho đến nay chúng ta luôn giả định rằng cứ là công ty đa quốc gia thì đó là vấn đề về quy mô, mà quy mô là quy mô lớn, có khả năng bao quát toàn cầu. Tuy nhiên, trên thực tế, đôi khi không hẳn như vậy. Với số lượng các công ty đa quốc gia tiếp tục tăng lên theo từng năm thì quy mô trung bình của những công ty này lại đang giảm dần. Những minh chứng cho điều này dẫn tới sự gia tăng ngày một nhiều những công ty siêu vi. Đây là những

công ty nhỏ, thông minh, được sinh ra trong môi trường toàn cầu và vì vậy ngay từ khi hoạt động đã hoạt động trong môi trường toàn cầu.

Không giống như những công ty lớn là mở rộng ra thị trường quốc tế một cách tuần tự qua việc thâm nhập vào thị trường mới, thì các công ty siêu vi này tự bản thân đã là công ty toàn cầu, có khả năng vượt qua biên giới nội địa giữa các nước nơi khách hàng và nhân công rất dồi dào. Trên thực tế, gần 40% số các công ty mới thành lập của Hoa Kỳ đã thuê nhân công, nhà tiếp thị, chuyên gia phân tích và các vị trí khác ở Ấn Độ hay ở các nước khác. Sự phát triển rầm rộ những công ty siêu vi này cho thấy các doanh nghiệp này có thể đại diện cho một loại hình tạo giá trị mới trong kinh doanh quốc tế.

### **Tập đoàn mạng – cybercorp**

Các tập đoàn mạng ra đời và hiện nay đã ngày trở nên phổ biến. Với sự phát triển của công nghệ Internet, biên giới các quốc gia không còn là ranh giới để phân biệt thị phần hay khu vực vận hành nữa. Không gian mạng được tạo lập không còn phụ thuộc vào bản đồ địa lý mà công nghệ của Internet xác định các ranh giới cho những tập đoàn này.

Về mặt chiến lược, các tập đoàn mạng tìm kiếm phát triển các năng lực cho phép doanh nghiệp phản ứng ngay tức thì những thay đổi của khách hàng, của đối thủ cạnh tranh, của ngành và của môi trường. Chính vì vậy, các tập đoàn này có quan điểm và chiến lược hướng tới tạo ra các giá trị ảo để phát triển tính linh hoạt trong việc

liên kết các năng lực luôn thay đổi. Các tập đoàn này có ưu thế về tốc độ và có thể sử dụng chiến lược để học hỏi, phát triển, tiến hóa và thay đổi nếu môi trường đòi hỏi như vậy. Đây cũng là một loại hình doanh nghiệp quốc tế mới.

Tóm lại, các loại hình doanh nghiệp mới, các loại hình chiến lược mới hiện nay đã xuất hiện nhưng mới đang trong giai đoạn bắt đầu và thử nghiệm. Tuy nhiên, không kể đến loại hình nào ra đời, chúng ta cũng đều biết các mô hình này vẫn sử dụng những nội dung truyền thống để xây dựng một chiến lược hoàn hảo, đó là phải tạo ra giá trị siêu việt, có năng lực cốt lõi siêu việt và có con người siêu việt có thể nhìn thấy được các tầm nhìn và mục tiêu khi phát triển năng lực doanh nghiệp nhờ đó giúp định nghĩa lại các ranh nhập giới thực và ranh giới ảo.

### **III. Cơ cấu tổ chức thiết kế theo chiến lược kinh doanh quốc tế**

#### **Case: Tổ chức “Con người, Giá trị và Môi trường,, tại công ty Johnson & Johnson**

Một công ty hóa mỹ phẩm tiêu biểu thường phải dựa rất nhiều vào việc thâm thị trường quốc tế bởi chi phí phát triển sản phẩm của hãng rất cao và chỉ có thể bù đắp được với quy mô thị trường đủ lớn. Đồng thời, sản phẩm của hãng cũng phải đáp ứng các yêu cầu của thị trường địa phương, phải có được phê duyệt, giấy phép của chính phủ đối với từng sản phẩm ở từng nước khác nhau cũng như phải thiết lập hệ thống phân phối và bán hàng tại thị trường địa phương. Công ty mẹ và các công ty con đều tham gia vào quá trình thực hiện chiến lược của công ty.

Xây dựng một tổ chức có thể nhìn nhận được sứ mạng của mình quả là một thách thức. Một công ty có thể làm được như vậy đó là công ty Johnson & Johnson (J&J).

Bắt đầu hoạt động tại Hoa Kỳ từ năm 1886, J&J hiện nay đã trở thành một công ty chăm sóc sức khỏe có trụ sở rộng khắp trên thế giới. Hoạt động quốc tế đầu tiên của hãng bắt đầu vào năm 1919 với việc thành lập công ty J&J Canada. J&J hiện nay có trên 250 công ty con hoạt động trên khắp thế giwosi, bán sản phẩm trên 175 nước, doanh thu toàn cầu hàng năm trên 53 tỷ USD, và có đội ngũ nhân lực khoảng 123.000 người trên toàn cầu, trong đó khoảng 70.000 người làm việc tại 57 quốc gia bên ngoài Hoa Kỳ. Thành công của hãng rất đáng được biết đến. Hiện nay, hãng nắm giữ gần 54.000 các bằng phát minh sáng chế của Hoa Kỳ và nước ngoài, là công ty hàng đầu trong việc đáp ứng các nhu cầu đa dạng trong y tế, như băng dính cứu thương, kính áp tròng, dược phẩm theo kê đơn, và các dụng cụ, thiết bị y tế.

Tới năm 2006, doanh thu hàng năm của hãng đã tăng trưởng trong 73 năm liên tục. Công ty đã duy trì tỷ suất lợi nhuận kể từ khi trở thành công ty công chúng năm 1944, với 44 năm liên tiếp cổ tức luôn tăng lên. Trong năm 2006, J&J được vinh danh là công ty dược phẩm đáng ngưỡng mộ nhất trên thế giới và là công ty thứ sáu hàng đầu trên thế giới nếu tính trên mọi ngành và lĩnh vực.

J&J phát triển, sản xuất và tiếp thị sản phẩm tới người tiêu dùng và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe trên toàn thế giới. Công ty đặt mục tiêu trở thành công ty hàng đầu trong ba lĩnh vực chủ chốt: dược phẩm; thiết bị y tế và

chuẩn đoán; và các sản phẩm tiêu dùng. Lĩnh vực được phẩm bao gồm các sản phẩm như thuốc chống viêm, thuốc tim mạch, chữa bệnh ngoài da, thuốc miễn dịch và ung thư. Các sản phẩm này được phân phối trực tiếp tới nhà bán lẻ, bán buôn và chuyên gia chăm sóc sức khỏe để kê đơn cho người dân.

Lĩnh vực thiết bị y tế và chuẩn đoán bao gồm các sản phẩm phân phối tới nhà bán buôn, bệnh viện và bán lẻ, được sử dụng trong lĩnh vực chuyên ngành của y sĩ, y tá, bác sĩ, bệnh viện, phòng thí nghiệm chuẩn đoán và trạm xá. Lĩnh vực tiêu dùng sản xuất và tiếp thị sản phẩm sử dụng trong việc chăm sóc trẻ em và trẻ nhỏ, chăm sóc da, miêng và vết thương, chăm sóc sức khỏe phụ nữ cũng như các sản phẩm dinh dưỡng và được phẩm bán tại quầy. Các sản phẩm không cần kê đơn này được tiếp thị tới người dân bình thường và bán cho nhà bán buôn, và trực tiếp tới các hệ thống bán lẻ độc lập trên toàn thế giới.

Hội đồng quản trị (Executive Committee) của hãng J&J điều hành mọi hoạt động trên phạm vi toàn cầu. Các thành viên của Hội đồng quản trị cũng đồng thời là Chủ tịch của Hiệp hội Vận hành Tập đoàn trên thế giới (Group Operating Committees – GOCs) là các nhà quản trị đại diện cho các bộ phận quan trọng và chủ chốt trong tập đoàn, là những người có năng lực quản trị ở từng lĩnh vực chuyên sâu. GOCs bao quát và điều phối các hoạt động của các công ty trong nước và quốc tế liên quan tới các mảng kinh doanh của doanh nghiệp. Mỗi công ty đứng đầu là chủ tịch, giám đốc, tổng giám đốc, hoặc giám đốc



điều hành báo cáo trực tiếp hoặc thông qua thành viên chuyên môn của GOCs.

Quá trình ra quyết định của J&J được phân cấp, đây là tâm điểm trong công tác tổ chức của J&J. Điều này cho phép các giám đốc, người trực tiếp gần gũi nhất với khách hàng và đối thủ cạnh tranh được ra các quyết định. Chỉ có một số trường hợp ngoại lệ, còn tại hầu hết các công ty con quốc tế của hãng đều do công dân mang quốc tịch của nước đó quản lý, điều hành. Với sự phân cấp đó, mỗi công ty con, chi nhánh đều vận hành với quyền tự chủ đáng kể, được tự do điều chỉnh khi nhận thấy cần phải đáp ứng theo yêu cầu của thị trường. Chủ tịch Hội đồng quản trị, CEO hiện tại của J&J, ông William Weldon giải thích: *“Việc phân cấp cho phép doanh nghiệp của chúng tôi kết hợp được những đặc điểm tuyệt vời nhất của các công ty nhỏ với năng lực và ý chí doanh nhân hướng tới tăng trưởng, sát thực tiễn thị trường và khách hàng với nguồn lực, với bí quyết kinh doanh và khoản vốn đầu tư của một công ty thuộc nhóm 500 Fortune. Cách tiếp cận chiến lược này mang lại cho chúng tôi nhiều lợi thế hơn cách vận hành tập trung quyền lực. Đó là cảm giác mạnh mẽ về sự sở hữu, về tinh thần doanh nhân, tính dẻo dai, linh hoạt và tự chịu trách nhiệm hiếm khi có thể nhận thấy tại các công ty đa quốc gia lớn. Đội ngũ lãnh đạo và nhân viên của 250 công ty con của chúng tôi hoạt động trên khắp thế giới thực sự có năng lực cạnh tranh cao. Chúng tôi tìm kiếm những người lãnh đạo các doanh nghiệp tự chủ của mình để tăng trưởng doanh nghiệp nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp được thúc đẩy bởi sáng tạo*

*... và cung cấp những giá trị tốt hơn ra thị trường qua các phát kiến nội bộ, ứng dụng khoa học công nghệ mới, giấy phép nội bộ và mua lại. Chúng tôi tin tưởng rằng cách chúng tôi trao quyền điều hành doanh nghiệp giúp mang lại các quyết định hiệu quả hơn trong dài hạn cho các bệnh nhân, các chuyên gia sức khỏe và các khách hàng khác, bởi vì người ra quyết định hiểu hơn về khách hàng và đứng ở vị trí thấu hiểu được những nhu cầu của họ. Cuối cùng, cách chúng tôi trao quyền điều hành doanh nghiệp là lực hút hấp dẫn đối với nhân tài bởi lẽ nó công nhận cách mỗi người tự trưởng thành, tự khẳng định và khám phá các ý tưởng mới, qua đó phát triển được kỹ năng và sự nghiệp của riêng mình.,,*

Cuối cùng, chính triết lý này cho phép J&J cũng như 250 công ty con của mình có tinh thần doanh nhân, sáng tạo và quy mô nhỏ gọn, thích ứng rất tốt các cơ hội và thách thức rất đặc thù của từng thị trường riêng biệt đồng thời vẫn khai thác được lợi ích từ nguồn lực và những tri thức chuyên biệt của mô hình hoạt động toàn cầu.

J&J gia nhập thị trường mới thông qua hình thức đầu tư, hình thành liên minh chiến lược hoặc mua lại một công ty khác ở thị trường nước ngoài, không thực hiện thay thế đội ngũ lãnh đạo ở nước ngoài bằng nhân sự của trụ sở chính. J&J hỗ trợ toàn bộ cho các công ty con mới thành lập và sau đó chờ đợi đơm bông kết quả. Triết lý của hãng là người nào hiểu công ty tạo giá trị như thế nào sẽ hiểu được năng lực cốt lõi của công ty và người nào có văn hóa tương tự và sát với thị trường thì cần phải là

người điều hành doanh nghiệp đó. Ví dụ, giám đốc công ty dầu trẻ em ở Italy được quyền quyết định cỡ chai như thế nào, ngay cả mẫu chai đó khác hẳn với sản phẩm bán ở Đức, ở Nhật Bản hay Mexico.

Lãnh đạo của các công ty con của J&J rất tự hào vì họ được quyền tự chủ đến mức được gọi là “vua của nước mình,,. Trụ sở chính sẽ lắp đặt một vài cơ chế điều phối và kiểm soát hoạt động giữa các nước, thường là việc đàm phán các mục tiêu tài chính với các giám đốc của các công ty con. Sau đó trụ sở chính để cho công ty con tự xác định làm thế nào với điều kiện thị trường có thể đạt được các mục tiêu đó một cách tốt nhất.

Áp lực cạnh tranh buộc công ty phải thâm nhập thị trường toàn cầu kiểm nghiệm những cam kết của công ty khi phân cấp, thường xuyên tạo ra những xung đột giữa công ty con và trụ sở chính. Giám đốc cấp cao cũng phải thú nhận rằng việc phân cấp dẫn đến việc phát triển thị trường không nhất quán và lãng phí do phải lặp lại các cố gắng, thử nghiệm. Ví dụ, J&J giới thiệu sản phẩm Tylenol tại thị trường Hoa Kỳ vào năm 1960, đây là sản phẩm giảm đau bán tại quầy. Mặc dù sản phẩm này có thể được chào bán tạo các công ty con khác của tập đoàn ngay sau đó, nhưng công ty con tại Nhật Bản không chịu bắt đầu bán sản phẩm mãi cho đến năm 2000. Vì vậy, mặc dù phân cấp cho phép J&J điều chỉnh và thích nghi nhanh chóng với nhu cầu thị trường địa phương thì nó vẫn kìm hãm quá trình chia sẻ và lan tỏa các sản phẩm và chương trình.

Phân cấp cũng có thể tạo ra xung đột khó xử mang tính chủ thể (agency dilemma) đối với lãnh đạo các công ty con, gây ra những vấn đề mà họ phải giải quyết như họ có nên cải thiện hoạt động tại thị trường địa phương với chi phí của các mục tiêu toàn cầu của công ty mẹ hay không? Rủi ro này xảy ra vào năm 2007 khi J&J công bố rằng một số công ty con của hãng đã làm thanh toán sai liên quan tới việc bán các thiết bị y tế vào hai thị trường nhỏ. Ban điều hành công ty không công bố chi tiết của việc thanh toán trên nhưng có nói rằng “nó trái với chính sách của công ty,, và “có thể vi phạm các điều luật của Luật Chống Tham Nhũng ở Nước Ngoài – Foreign Corrupt Practises Act., Tương tự như vậy, công ty đã tuyên bố cho hai cán bộ điều hành của hai công ty con nghỉ hưu sớm và sau đó là chủ tịch bộ phận thiết bị y tế và chuẩn đoán.

### **1. Mô hình quản lý theo chiều dọc: quản lý tập trung hoặc phân cấp**

Cơ cấu tổ chức là cách thức sắp xếp vai trò, trách nhiệm và những mối quan hệ trong một tổ chức – đây là một công cụ quan trọng trong việc triển khai các chiến lược của doanh nghiệp. Ví dụ, một công ty đa quốc gia theo đuổi chiến lược đa quốc gia nhưng lại thiết kế cơ cấu tổ chức cho phép ít phân cấp xuống các công ty con, chắc chắn công ty này sẽ thất bại trong việc thực hiện chiến lược của mình.

Việc một doanh nghiệp lựa chọn cơ cấu tổ chức nào phụ thuộc vào hai yếu tố, đó là: cách thức ra quyết định của doanh nghiệp, từ trên xuống hay từ dưới lên hay mức độ doanh nghiệp cân bằng giữa quản lý tập trung và

phân cấp; và sự khác biệt theo chiều ngang (mức độ doanh nghiệp phân chia thành các bộ phận nhỏ làm các công ty cụ thể).

Quản lý tập trung (centralization) là quyết định được ban hành tập trung tại cấp cao nhất trong hệ thống quản lý và tại một địa điểm, thường là trụ sở chính. Quản lý phân cấp (decentralization) là việc ra quyết định được thực hiện ở các cấp thấp hơn trong hệ thống quản lý, thường là ở các công ty con. (Xem Bảng 4.1.)

Đối với các doanh nghiệp triển khai theo đuổi và thực hiện chiến lược quốc tế hoặc chiến lược toàn cầu thì theo mô hình quản lý tập trung; các doanh nghiệp theo chiến lược đa quốc gia sẽ theo mô hình quản lý phân cấp và doanh nghiệp theo chiến lược xuyên quốc gia sẽ thực hiện mô hình quản lý kết hợp giữa quản lý tập trung và quản lý phân cấp. Nguyên nhân để một doanh nghiệp lựa chọn mô hình quản lý nào chủ yếu là do quan điểm của doanh nghiệp. Ví dụ, quan điểm vị chủng (*ethnocentric*) thì một doanh nghiệp thường phát triển năng lực cốt lõi tại nước mình và sau đó giám sát quá trình chuyển giao và sử dụng ở nước ngoài. Doanh nghiệp theo quan điểm đa cực (*polycentric*) thì thường theo đuổi chiến lược đa quốc gia như công ty J&J, khuyến khích việc quản lý phân cấp tới các công ty con ở nước ngoài do trụ sở chính của công ty tin tưởng rằng những người trên thị trường mới hiểu biết tốt nhất. Công ty theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia thường xử lý cân bằng và hài hòa các nhu cầu trái ngược giữa quản lý tập trung và phân cấp, nhằm tới mục tiêu cho

phép giải quyết thỏa đáng các thách thức mang tính toàn cầu và mang tính địa phương.

**Bảng 4.1. So sánh nguyên tắc và thông lệ áp dụng mô hình quản lý tập trung và quản lý phân cấp**

Quản lý tập trung (centralization)	Quản lý phân cấp (decentralization)
Nội dung:	
<p>Giám đốc cấp cao là người có kinh nghiệm, chuyên môn và phán đoán tốt có quyền ra các quyết định và kế hoạch hành động của doanh nghiệp.</p> <p>Trụ sở chính có toàn quyền xác định và điều hành chuỗi giá trị của doanh nghiệp.</p> <p>Quản lý tập trung giúp các hoạt động ở các nước khác nhau đạt được mục tiêu toàn cầu</p>	<p>Nhân viên, cán bộ quản lý gần gũi và quen thuộc với vấn đề được quyền ra quyết định.</p> <p>Trụ sở chính cho phép các giám đốc địa phương quyền xác định và điều hành chuỗi giá trị phù hợp với điều kiện thị trường địa phương.</p> <p>Quản lý phân cấp giúp hoạt động ở các nước khác nhau hướng tới đạt mục tiêu toàn cầu qua đạt được mục tiêu quốc gia</p>
Lợi thế	
<p>Tạo điều kiện phối hợp trong chuỗi giá trị. Đảm bảo các quyết định nhất quán với mục tiêu chiến lược.</p> <p>Cho phép cán bộ điều hành cấp cao trực tiếp thực hiện các thay đổi lớn.</p> <p>Hạn chế việc lấp lẩn các hoạt động giữa các chi nhánh, đơn vị khác nhau.</p> <p>Giảm chi phí nhân viên cấp dưới làm sai hoặc không hiệu quả.</p> <p>Đảm bảo tính nhất quán khi làm việc với các chủ thể khác như quan chức chính phủ, nhân viên, nhà cung cấp, người tiêu dùng và công chúng.</p>	<p>Những ai trực tiếp làm việc với khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường được ra quyết định.</p> <p>Khuyến khích cán bộ quản lý cấp thấp có ý tưởng sáng tạo.</p> <p>Tạo động lực cho nhân viên cấp dưới nỗ lực làm việc tốt.</p> <p>Chi phép phản ứng nhanh và linh hoạt với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.</p> <p>Cho phép giám đốc chi nhánh hoặc công ty con quyền tự chịu trách nhiệm về hoạt động của đơn vị mình.</p>
Hạn chế	

<p>Không khuyến khích ý tưởng của các nhân viên ở cấp dưới.</p> <p>Không tạo động lực cho nhân viên cấp dưới do chỉ làm cái bị bảo phải làm.</p> <p>Luồng thông tin từ trên xuống nên hạn chế những sáng tạo từ dưới lên.</p>	<p>Có thể có rủi ro cho tổ chức nếu cấp dưới có nhiều quyết định sai lầm.</p> <p>Hạn chế việc phối hợp chéo giữa các đơn vị và khai thác được các lợi ích chiến lược.</p> <p>Các công ty con sẽ ưu tiên các dự án và hoạt động riêng của mình với mức cái giá phải trả của hoạt động toàn cầu hay hoạt động chung.</p>
<p><b>Các điều kiện áp dụng</b></p>	
<p>Môi trường chung và ngành cụ thể yêu cầu hội nhập toàn cầu và sự chuẩn hóa trên toàn cầu về sản phẩm, đầu vào, phương pháp và chính sách.</p> <p>Các công ty con độc lập nhưng có chung các hoạt động tạo giá trị hoặc có chung đối thủ cạnh tranh hoặc khách hàng.</p> <p>Có nhu cầu công ty phải dịch chuyển nguồn lực – tài chính, nhân sự hoặc công nghệ - từ hoạt động giá trị tại này sang hoạt động giá trị khác.</p> <p>Giám đốc cấp thấp không có năng lực hoặc kinh nghiệm trong việc ra các quyết định như giám đốc cấp cao.</p> <p>Các quyết định quan trọng và rủi ro thua lỗ lớn.</p>	<p>Môi trường chung và ngành cụ thể yêu cầu phải địa phương hóa.</p> <p>Sản phẩm, nguyên liệu đầu vào, phương pháp và chính sách phải điều chỉnh thích nghi và phù hợp với yêu cầu địa phương.</p> <p>Lợi ích quy mô có thể đạt được tại thị trường quốc gia.</p> <p>Các giám đốc cấp thấp có năng lực và kinh nghiệm trong việc ra quyết định.</p> <p>Các quyết định nhỏ và phải kịp thời.</p> <p>Công ty có địa điểm phân tán.</p> <p>Có ít nhu cầu các cán bộ nước ngoài làm việc với cán bộ cấp cao ở trụ sở chính.</p>

Mặc dù mô hình quản lý tập trung hay phân cấp đều thể hiện các quan điểm khác nhau nhưng trên thực tế thì áp dụng mô hình nào cũng đều có chi phí, có nhân nhượng và ngoại lệ của nó. Như mô hình tại công ty J&J chúng ta cũng thấy mặc dù công ty theo mô hình quản lý phân cấp nhưng luôn có sự theo dõi và giám sát của các

nhà quản lý tại trụ sở chính đối với các nhà quản lý tại công ty con. Qua đó, chúng ta có thể thấy một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế không bao giờ chỉ áp dụng hoàn toàn một mô hình quản lý tập trung hay phân cấp do rất ít doanh nghiệp có thể vận hành hiệu quả nếu mọi quyết định đều do cấp trên quyết và cũng không có doanh nghiệp nào hoạt động hiệu quả nếu mọi quyết định đều phân quyền cho nhân viên cấp dưới thực hiện.

## **2. Mô hình quản lý theo chiều ngang: mô hình tổ chức đối với hoạt động kinh doanh quốc tế**

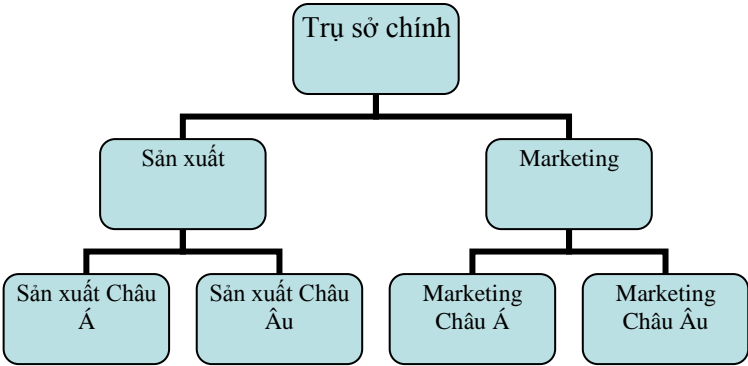
Mô hình quản lý theo chiều ngang là cách một doanh nghiệp thiết kế cơ cấu tổ chức của mình để đồng thời thực hiện 3 chức năng: thực hiện nhiệm vụ của tổ chức; chia nhỏ các công việc theo vị trí làm việc, phòng, ban, bộ phận, công ty con để triển khai thực hiện; và thiết kế mối quan hệ quản lý để đảm bảo công việc thực hiện theo cách phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp. Có nhiều cách khác nhau để doanh nghiệp tổ chức và thực hiện các hoạt động kinh doanh quốc tế trên cơ sở chức năng, mô hình doanh nghiệp, khu vực địa lý hoặc kết hợp cả ba nội dung đó. Tuy nhiên, thông thường, các công ty đa quốc gia sử dụng 5 mô hình để tổ chức các hoạt động kinh doanh của mình: mô hình theo chức năng, mô hình theo bộ phận và mô hình ma trận.

**Mô hình theo chức năng (functional structure):** mô hình theo chức năng là cách thức tổ chức công việc của doanh nghiệp khi sản phẩm của doanh nghiệp có cùng công nghệ và các áp lực cạnh tranh phải theo đuổi chiến lược toàn cầu. Mô hình chức năng cho phép doanh nghiệp



tối đa hóa được lợi ích theo quy mô thông qua việc sắp xếp trách nhiệm công việc và các thiết kế hiệu quả nhất các quan hệ quản lý trong doanh nghiệp. Vì vậy, mô hình này cho phép thành lập các bộ phận riêng biệt tập hợp nhân sự theo chức năng truyền thống của doanh nghiệp nhưng ở các khu vực địa lý khác nhau, tại đó nhân viên sản xuất làm việc với nhân viên sản xuất, nhân viên bán hàng làm việc với nhân viên bán hàng, nhân viên tài chính làm việc với nhân viên tài chính, v.v (Xem Hình 4.7).

**Hình 4.7. Mô hình theo chức năng của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế**



Mô hình theo chức năng thường được các doanh nghiệp có dải hàng hóa hẹp trong đó phương pháp sản xuất và marketing thường không khác nhau nhiều, và thị trường không thường xuyên thay đổi nhiều. Ví dụ, những công ty khai thác dầu hay khoáng sản như Total hay British Petroleum thường sử dụng mô hình tổ chức này.

Tuy nhiên, nhược điểm của mô hình này là doanh nghiệp không thể thích nghi kịp theo các thay đổi của thị trường đòi hỏi có sự phối hợp giữa nhiều chức năng. Mô

hình theo chức năng thường khó xây dựng được mối quan hệ hiệu quả giữa việc sáng tạo tri thức với việc ra quyết định nhằm tạo điều kiện cho chức năng marketing phối hợp được với chức năng sản xuất và chức năng tài chính. Cơ chế quản lý theo chiều dọc của mô hình theo chức năng là một chuỗi dài mệnh lệnh trải ở nhiều cấp, khiến cho việc ra quyết định phải dịch chuyển chậm vì thông tin phải trải rộng tới hầu khắp các cấp bậc cần xử lý thông tin.

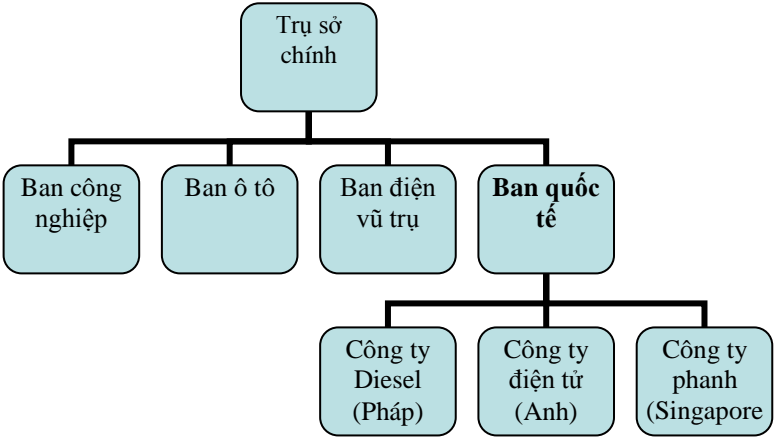
### **Mô hình theo bộ phận (division structure):**

Trong khi mô hình theo chức năng được sử dụng tại các doanh nghiệp chủ yếu gắn với nguyên liệu đầu vào thì mô hình theo bộ phận được sử dụng gắn với sản phẩm đầu ra. Mỗi bộ phận trong doanh nghiệp được giao trách nhiệm quản lý một tập hợp hàng hóa khác nhau hoặc tập hợp những thị trường khác nhau. Trên lý thuyết, một công ty đa quốc gia có thể có bộ phận phụ trách quốc tế, hoặc có bộ phận phụ trách sản phẩm trên toàn cầu hoặc bộ phận phụ trách khu vực địa lý trên toàn cầu.

**Mô hình bộ phận quốc tế (international division structure):** Tập hợp nhóm các hoạt động kinh doanh quốc tế lại vào một bộ phận, một ban để những nhân sự phụ trách chuyên môn về quốc tế giải quyết những vấn đề khác nhau như hồ sơ xuất khẩu, giao dịch ngoại hối, quan hệ với chính phủ nước ngoài ... (*Xem Hình 4.8.*). Mô hình này có khả năng thích nghi nhanh với những thay đổi của môi trường, cho phép doanh nghiệp hoạt động trên nhiều thị trường khác nhau. Mô hình này cũng hạn chế những lãng phí lặp đi lặp lại trong các hoạt động ở nhiều nơi trong tổ chức.

Bộ phận phụ trách kinh doanh nội địa thường được đánh giá dựa trên hoạt động của bộ phận mình. Do vậy, các bộ phận này thường duy trì và giữ lại sản phẩm, nhân lực, công nghệ và các nguồn lực, không khuyến khích tham gia vào hoạt động quốc tế để thúc đẩy kết quả hoạt động của mình. Một bộ phận quốc tế hoặc phòng, ban phụ trách quốc tế có thể giải quyết được xu hướng trên nếu doanh nghiệp trang bị cho bộ phận này nhân lực để khai thác được năng lực của toàn hệ thống.

**Hình 4.8.: Mô hình bộ phận quốc tế**

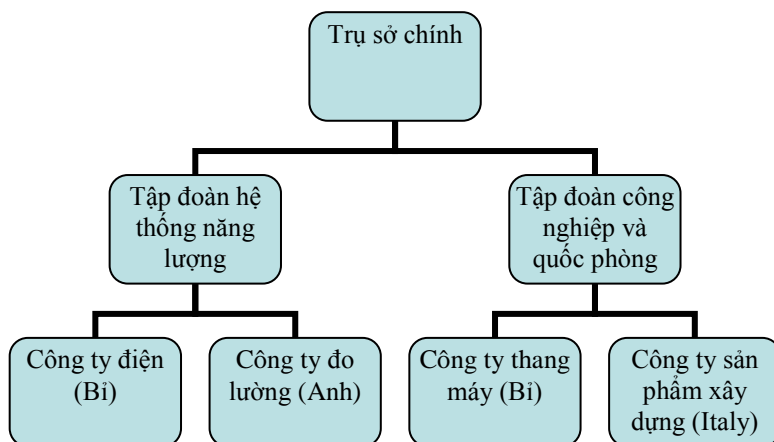


Các doanh nghiệp sử dụng mô hình này để khai thác lợi ích theo quy mô thị trường. Qua việc phân chia bộ phận phụ trách thị trường nội địa, thị trường quốc tế, các doanh nghiệp thực hiện tốt và phù hợp với việc theo đuổi chiến lược đa quốc gia, trong đó không phải chịu nhiều sức ép phải hội nhập và tiêu chuẩn hóa giữa thị trường trong nước và thị trường nước ngoài. Thêm vào đó, giám đốc phụ trách thị trường quốc tế có thể sử dụng các cách

thức như chia sẻ kho vận hay cách thức lập dự toán để thực hiện phối hợp một số nhất định các quy trình sản xuất hoặc quản lý trong toàn hệ thống của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức này thường được các công ty đa quốc gia của Châu Âu sử dụng do tính phụ thuộc tương đối vào thị trường nội địa của các công ty này.

**Mô hình bộ phận phụ trách sản phẩm (product division structure):** Mô hình phụ trách sản phẩm là một trong những mô hình phổ biến nhất tại các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế hiện nay do hầu hết các doanh nghiệp này đều có dải hàng hóa đa dạng và khác biệt (*Xem Hình 4.9*). Ví dụ, việc sáp nhập giữa công ty Moët Hennessy và Louis Vuitton đã tạo ra tập đoàn hàng hóa sang trọng lớn nhất thế giới, tập đoàn LVMH, trong đó những hãng nước hoa Christian Dior, đồng hồ Tag Heuer, đồ túi xách Louis Vuitton, rượu sâm panh Moët & Chandon là thuộc trong các thương hiệu hàng hóa của tập đoàn. Việc không có sự tương đồng giữa nhiều dòng sản phẩm đã dẫn tới việc tập đoàn LVMH chia nhỏ thành 5 bộ phận, mỗi bộ phận tập trung vào một phân đoạn thị trường riêng biệt trên quy mô toàn cầu, đó là: rượu và đồ uống có cồn, thời trang và đồ da thuộc, nước hoa và mỹ phẩm, đồng hồ và trang sức, và hàng bán lẻ khác. Mặc dù có sự lấp lẩn, trùng lặp ở các thị trường cụ thể, các kênh phân phối, các chuỗi cung ứng nhưng các bộ phận này đều tương đối độc lập.

**Hình 4.9.: Mô hình bộ phận phụ trách sản phẩm**



Tương tự như mô hình theo chức năng, mô hình phụ trách sản phẩm được thiết kế phù hợp với chiến lược toàn cầu do hoạt động ở thị trường nội địa và thị trường nước ngoài đối với cùng một sản phẩm được một bộ phận phụ trách sản phẩm chịu trách nhiệm. Bộ phận này có thể kết hợp tương ứng và kinh nghiệm, tri thức giữa hai thị trường (ví dụ như chia sẻ thông tin về thành công hoặc thất bại trên các thị trường khác nhau với nhau).

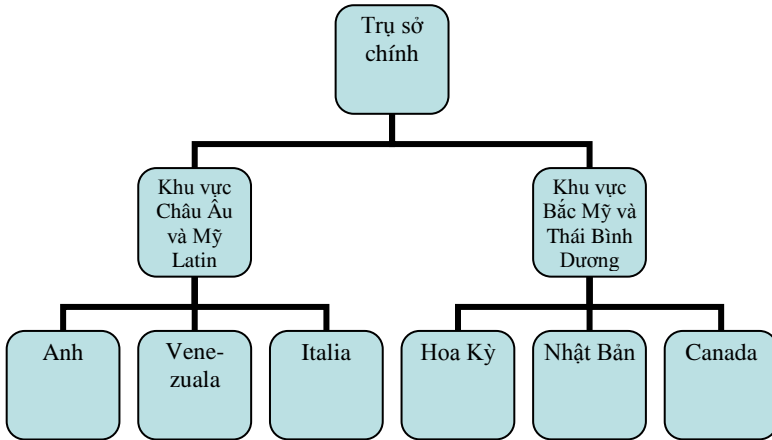
Thêm vào đó, mô hình phụ trách sản phẩm tăng cường năng lực bán hàng hoặc tung sản phẩm mới hoặc dừng bán một dòng sản phẩm nhất định vì các dòng sản phẩm là không có liên hệ với nhau. Tất nhiên, sẽ có các chức năng hoặc hoạt động bị lặp đi lặp lại giữa các bộ phận phụ trách sản phẩm và cũng khó có cơ hội hay cách nào mà một bộ phận phụ trách sản phẩm này có thể học tập được kinh nghiệm quốc tế từ một bộ phận phụ trách sản phẩm khác.

Các công ty con khác nhau của các bộ phận phụ trách sản phẩm khác nhau hoạt động ở cùng một quốc gia ở nước ngoài sẽ báo cáo về cho các ban và bộ phận khác nhau tại trụ sở chính. Ví dụ, Hình 4.9 mô tả công ty điện và công ty thang máy ở Bỉ sẽ báo cáo về hai bộ phận khác nhau của công ty, vì vậy, sự kết hợp nguồn lực trong một nước có thể không được khai thác nếu các công ty con không liên hệ với nhau và tới cùng một bộ phận phụ trách. Tương tự, có trường hợp, có công ty con tại tập đoàn Westinghouse phải vay vốn với lãi suất cao tại thị trường địa phương trong khi đó một công ty con khác lại đang dư thừa tiền mặt.

**Mô hình bộ phận phụ trách khu vực địa lý (geographic area division structure):** Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình phụ trách theo khu vực địa lý (*Xem Hình 4.10*) để vận hành tổ chức của mình khi các doanh nghiệp có hoạt động vận hành ở nước ngoài với quy mô lớn mà tập trung vào một nước hay một vùng cụ thể, bao gồm cả nước chủ nhà. Mô hình này cũng phổ biến đối với các công ty đa quốc gia của Châu Âu do các công ty này thường không có một thị trường nội địa có quy mô lớn. Mô hình này thường phù hợp trong trường hợp doanh nghiệp có được lợi ích từ quy mô sản xuất trên phạm vi khu vực, không phải trên phạm vi toàn cầu do quy mô thị trường hoặc công nghệ sản xuất đặc thù của ngành. Thông thường, mô hình này được các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa quốc gia sử dụng do mô hình này dành quyền quản lý phân cấp cho các công ty ở từng nước điều

chính thích nghi hơn với các điều kiện của thị trường địa phương.

**Hình 4.10.: Mô hình bộ phận phụ trách khu vực địa lý**

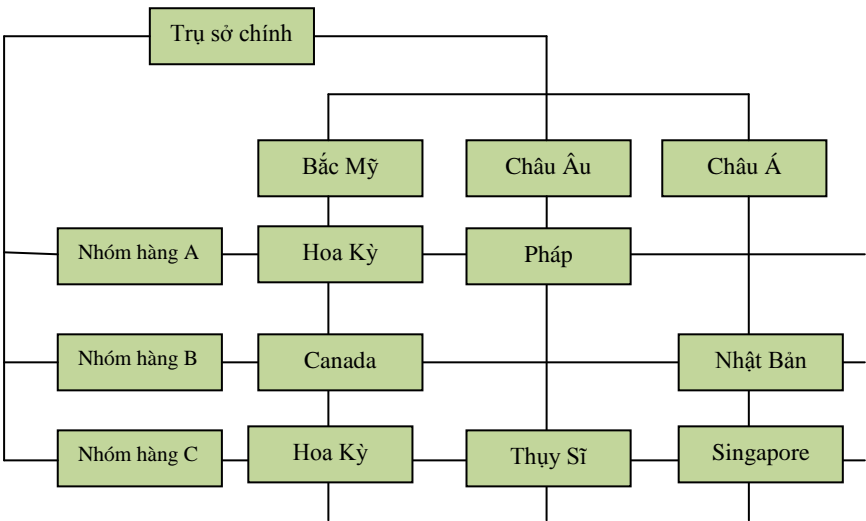


Hạn chế của mô hình này là khả năng lặp lẩn công việc trong mỗi khu vực do các công ty con có các hoạt động tạo giá trị giống nhau ở những địa điểm khác nhau chứ không tập trung vào địa điểm hiệu quả nhất. Ví dụ, hãng Neslé có hơn 500 nhà máy ở gần 90 nước để bán khoảng 8.000 nhãn hàng hóa tới hầu hết các nước trên thế giới. Do vậy, trụ sở tại Thụy Sĩ đã đau đầu để quyết định xem chi phí nguyên liệu đầu vào của các công ty con mua từ các nhà cung cấp trên khắp thế giới. Và có những trường hợp, mỗi nhà máy trong số 40 nhà máy của Nestlé tại Hoa Kỳ đã tiến hành mua nguyên liệu một cách độc lập. Việc thiếu sự phối hợp này đã dẫn tới hiện tượng các nhà máy của doanh nghiệp tại Hoa Kỳ phải thanh toán tới

20 mức giá khác nhau đối với sản phẩm vanilla cho cùng một nhà cung cấp.

**Mô hình ma trận (matrix structure):** Các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia tại đó đáp ứng cả hai yêu cầu đó là hội nhập, toàn cầu hóa và thích nghi địa phương. Để thực hiện chiến lược này, các doanh nghiệp thường thiết kế tổ chức của mình theo mô hình ma trận để cho phép tận dụng được ưu điểm của mô hình theo chức năng và mô hình theo bộ phận (*Xem Hình 4.11*). Mô hình ma trận về mặt lý thuyết cho phép một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế còn hạn chế được những nhược điểm của hai mô hình kể trên.

**Hình 4.11.: Mô hình ma trận**



Mô hình ma trận thường xác định rõ một công ty con phải báo cáo tới hơn một bộ phận phụ trách bao gồm



cả về chức năng, sản phẩm hoặc địa lý. Giả định cơ bản ở đây là mỗi nhóm phải chia sẻ trách nhiệm về hoạt động vận hành ở nước ngoài sẽ khuyến khích việc mỗi nhóm trao đổi thông tin và nguồn lực một cách tự nguyện hơn. Ví dụ, các bộ phận phụ trách sản phẩm phải cạnh tranh với nhau để đảm bảo rằng bộ phận R&D được liên kết với nhóm chức năng như sản xuất, phát triển công nghệ đối với sản phẩm của họ. Các bộ phận phụ trách sản phẩm sẽ phải cạnh tranh để đảm bảo rằng các đối tác ở các khu vực địa lý khác nhau sẽ chú ý và đầu tư quan tâm thỏa đáng đến dòng sản phẩm của mình.

Các bộ phận phụ trách sản phẩm, phụ trách chức năng và khu vực địa lý phải cùng cạnh tranh với nhau để có được nguồn lực mà những bộ phận khác đang nắm giữ trong ma trận. Ví dụ, số lượng các nguồn lực cần thiết để phát triển sản phẩm dệt ở Mexico phụ thuộc một phần vào cạnh tranh giữa nhóm Châu Âu và Châu Mỹ La tinh và một phần phụ thuộc vào cạnh tranh nguồn lực giữa nhóm sản phẩm dệt và sản phẩm nông sản. Do vậy, mô hình ma trận là sự nhân nhượng hữu ích khi các bộ phận gặp khó khăn trong việc liên kết hay phân tách các hoạt động ở nước ngoài.

Mô hình ma trận cũng có một số hạn chế. Mô hình này yêu cầu các nhóm cạnh tranh nhau vì các nguồn lực có hạn, phương pháp vận hành ưa thích, chia sẻ lợi ích hoặc rủi ro. Xung đột giữa các bộ phận cấp thấp có khả năng phát sinh khi cấp quản lý cấp cao phải ủng hộ nhóm này hay nhóm kia. Có thể nói, mô hình ma trận tạo ra một cơ chế quản lý kép làm vi phạm nguyên tắc một lệnh

thống nhất (unity of command principle). Nguyên tắc một lệnh thống nhất cho rằng chuỗi lệnh và thông tin không bị ngắt quãng sẽ truyền từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức. Còn theo mô hình ma trận, trách nhiệm và mối quan hệ công tác hằng nhật trong tổ chức có thể làm cho chuỗi lệnh bị bóp méo hoặc sai lệch. Trong trường hợp này, quản lý cấp cao không thể giám sát được cán bộ cấp dưới do họ giả định là có nhóm khác chịu trách nhiệm về việc đó. Ví dụ, giám đốc ở bộ phận Châu Á có thể không quan tâm tới hoạt động hàng ngày tại một bộ phận sản phẩm B ở Nhật Bản do họ cho rằng bộ phận phụ trách sản phẩm B sẽ chịu trách nhiệm làm việc này, trong khi đó, ngược lại bộ phận phụ trách sản phẩm B lại giả định rằng bộ phận phụ trách Châu Á phải giám sát hoạt động tại Nhật Bản.

Công ty Dow Chemical thực hiện theo mô hình ma trận cho rằng “chúng tôi theo mô hình ma trận và phụ thuộc vào tinh thần hợp tác, ở đó không có ai chịu trách nhiệm cả. Khi mọi thứ ok, chúng tôi không biết ai để khen thưởng và khi một thứ tồi tệ, chúng tôi không biết ai để phê bình,.. Việc giả định nhằm ai đó chịu trách nhiệm đã khiến cho nhiều công ty lại phải quay lại mô hình phân định vai trò và chức năng của các bộ phận.

### **3. Văn hóa doanh nghiệp với chiến lược kinh doanh quốc tế**

Văn hóa doanh nghiệp là một công cụ hữu hiệu của các doanh nghiệp nhằm khuyến khích và tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có mối liên hệ quan trọng giữa

văn hóa doanh nghiệp và khả năng hoạt động tài chính của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là tập hợp các giá trị của doanh nghiệp về tổ chức, các mục tiêu và thông lệ của tổ chức, về hệ thống các giá trị về điều gì quan trọng, niềm tin và một thế giới nên như thế nào được các thành viên trong doanh nghiệp cùng nhau chia sẻ.

Các doanh nghiệp thành công trong việc xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp cho phép nhân viên của doanh nghiệp luôn có tinh thần nhiệt huyết, quan tâm tới công việc ngoài những khen thưởng bằng vật chất. Nói cách khác, văn hóa doanh nghiệp giúp hỗ trợ chiến lược của doanh nghiệp sẽ khuyến khích mọi người chấp nhận những thách thức để nhận ra tầm nhìn của doanh nghiệp, để làm công việc của họ đảm trách tốt hơn, nhiệt tình hơn, có tinh thần hợp tác và phối hợp với những thành viên khác tốt hơn.

Văn hóa doanh nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với yêu cầu của chiến lược kinh doanh quốc tế. Ví dụ, công ty áp dụng chiến lược toàn cầu sẽ phát triển văn hóa áp lực qua đó giúp mọi người trên toàn cầu hiểu và chấp nhận bộ tiêu chuẩn về mục tiêu, ưu tiên và các thông lệ hoạt động. Chiến lược toàn cầu yêu cầu phải chuẩn hóa các hoạt động tạo giá trị nên cũng yêu cầu chuẩn hóa quan điểm của nhân viên về mục đích và thông lệ hoạt động (*Xem Hình 4.12*).

**Hình 4.12. Văn hóa doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh quốc tế**

Sức ép phải liên kết toàn cầu, giảm chi phí	Cao	<b>Chiến lược toàn cầu</b> Mục tiêu chiến lược: Năng suất và hiệu quả. Trọng tâm của chiến lược: Liên kết, lợi thế cạnh tranh. Đặc điểm nổi bật: Đạt được mục tiêu đã chuẩn hóa, năng lực cạnh tranh toàn cầu. Phong cách lãnh đạo: Định hướng sản xuất và kết quả, kiểm soát quyết định. Ràng buộc: Định hướng mục tiêu, sản xuất và cạnh tranh.	<b>Chiến lược xuyên quốc gia</b> Mục tiêu chiến lược: Liên kết, đáp ứng, học hỏi. Trọng tâm của chiến lược: Đổi mới, ý tưởng và tăng trưởng. Đặc điểm nổi bật: Đổi mới, sáng tạo, năng động, linh hoạt. Phong cách lãnh đạo: Đổi mới, chấp nhận rủi ro, nhất quán giữa giá trị cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Ràng buộc: Linh hoạt, rủi ro, tinh thần doanh nhân.
		<b>Chiến lược quốc tế</b> Mục tiêu chiến lược: Cân đối các năng lực cốt lõi. Trọng tâm của chiến lược: Kiểm soát, ổn định, dự báo trước. Đặc điểm nổi bật: Yêu cầu chính thức, quy định, luật lệ và nhất quán. Phong cách lãnh đạo: Chỉ đạo, giám sát và đốc thúc. Ràng buộc: Quy định, chính sách, quy trình, kỳ vọng rõ ràng.	<b>Chiến lược đa quốc gia</b> Mục tiêu chiến lược: Đáp ứng nhu cầu địa phương. Trọng tâm của chiến lược: Nhất quán, cam kết, đồng thuận. Đặc điểm nổi bật: Nhất quán, tin cậy, có liên hệ. Phong cách lãnh đạo: Hỗ trợ, hướng dẫn, tạo điều kiện, thích ứng. Ràng buộc: Trung thành và truyền thống.
	Thấp		
		Thấp	Cao
Sức ép phải địa phương hóa			

Hoặc đối với doanh nghiệp theo đuổi loại hình chiến lược đa quốc gia sẽ yêu cầu mọi người chia sẻ ít giá trị chung hơn và khuyến khích sự đa dạng, khác biệt trong việc hiểu nhu cầu và mục tiêu của doanh nghiệp tại từng địa phương. Điều chỉnh các hoạt động tạo giá trị của doanh nghiệp đối với thị trường địa phương yêu cầu phải chấp nhận sự tự chủ của các bộ phận ở từng thị trường, và tôn trọng những giá trị của từng bộ phận đó.

Mặc dù có những điểm khác biệt, văn hóa doanh nghiệp cũng có những đặc điểm chung ở mọi loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế. Thứ nhất, nhân viên thường nhận ra văn hóa doanh nghiệp trên nền tảng những gì họ nhìn thấy, nghe thấy và trải nghiệm trong công ty. Do vậy, quản lý cấp cao phải thiết lập và kiểm tra những giả định về công ty và các giá trị cũng như lý tưởng của công ty. Thứ hai, mặc dù mỗi cá nhân có sự khác biệt về nền tảng, làm việc ở nhiều cấp bậc khác nhau, có các tham vọng khác nhau, nhưng họ đều có cách mô tả văn hóa của doanh nghiệp như nhau. Làm cho mọi người khác nhau chia sẻ ý tưởng và giá trị sẽ giúp cho doanh nghiệp tránh được việc áp đặt lên nhân viên thông qua cách thức thông thường như cơ chế thưởng phạt và cho phép áp dụng những phương thức động viên, khuyến khích họ chấp nhận và hòa hợp với văn hóa của doanh nghiệp. Cuối cùng, văn hóa quan tâm tới việc nhân viên nghĩ gì về công ty, không chỉ với họ nghĩ công ty làm gì mà còn mục tiêu hướng tới của công ty là đúng đắn. Các doanh nghiệp phải phát triển các quy trình linh hoạt để động viên, khuyến

khích và chấp nhận các cách hiểu và ý kiến khác nhau khi cần thiết.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 4**

1. Hãy bình luận câu nói: Trong một thế giới có chi phí vận tải bằng không, không có rào cản thương mại, không có sự khác biệt giữa các quốc gia liên quan tới chi phí đầu vào, doanh nghiệp phải mở rộng thị trường quốc tế để tiếp tục tồn tại.

2. Theo hình 4.6, các doanh nghiệp sau sẽ nằm ở đâu: Procter & Gamble, Unilever, Gap, IBM, Nokia, Microsoft, Cocacola, McDonald's, KPMG. Hãy lý giải tại sao bạn lại cho là như vậy.

3. Những vấn đề gì phát sinh nếu một doanh nghiệp thực hiện chiến lược xuyên quốc gia?

4. Câu nói sau có đúng không? “Việc lựa chọn chiến lược của một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế là phụ thuộc vào việc so sánh các lợi ích của chiến lược đó (trong việc tạo ra giá trị) so với chi phí thực hiện chi. Trên nền tảng đó, có thể là hợp lý đối với một số hãng phải theo đuổi chiến lược đa quốc gia, một số chiến lược toàn cầu hoặc chiến lược quốc tế, còn có các doanh nghiệp khác theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia.,,

5. Cơ cấu tổ chức nào của doanh nghiệp sẽ là phù hợp nhất đối với một doanh nghiệp thực hiện chiến lược toàn cầu?

6. Nếu một doanh nghiệp muốn thay đổi chiến lược từ chiến lược quốc tế sang chiến lược xuyên quốc gia, thì

thách thức nào là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp khi muốn thay đổi? Làm sao doanh nghiệp đó có thể vượt qua được thách thức đó?

7. Văn hóa doanh nghiệp có mối quan hệ như thế nào tới chiến lược kinh doanh quốc tế?

## CHƯƠNG 5: CÁC PHƯƠNG THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

### I. Thâm nhập thị trường quốc tế

Trong tiến trình toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng, doanh nghiệp thường lựa chọn thâm nhập thị trường quốc tế để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình và đối phó với nguy cơ bị mất thị trường nội địa. Có năm đặc trưng trong quá trình thâm nhập thị trường quốc tế của doanh nghiệp là:

1. *Các nhân tố và định hướng thúc đẩy thâm nhập thị trường quốc tế:* Thường thì sự kết hợp của các xúc tác ban đầu, đến từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, sẽ tạo ra sự mở rộng ban đầu ra nước ngoài. Các nhân tố thúc đẩy bao gồm những biến động không mong đợi ở thị trường nội địa, chúng buộc các doanh nghiệp phải tìm kiếm các cơ hội bên ngoài lãnh thổ quốc gia đó. Các nhân tố thúc đẩy được biểu hiện cụ thể như sự giảm sút của cầu, giảm lợi nhuận biên, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, hay là sản phẩm chủ lực của họ đã đến giai đoạn chín muồi trong vòng đời sản phẩm trong thị trường nội địa. Các nhân tố định hướng là những điều kiện thuận lợi ở thị trường nước ngoài, và chúng hấp dẫn doanh nghiệp mở rộng thị trường ra bên ngoài. Các nhân tố định hướng bao gồm những trường hợp như: nhà kinh doanh mong muốn có được sự tăng trưởng nhanh hơn, lợi nhuận biên cao hơn; bước vào các thị trường có ít đối thủ hơn, được hưởng các ưu đãi của chính phủ nước ngoài; có cơ hội học hỏi từ các đối thủ. Thường thì cả hai loại nhân tố này sẽ



kết hợp với nhau thúc đẩy doanh nghiệp thâm nhập thị trường quốc tế .

2. *Sự tham gia ban đầu có thể là ngẫu nhiên.* Đối với nhiều doanh nghiệp, sự tham gia vào thị trường quốc tế ban đầu là không có kế hoạch. Nhiều công ty thâm nhập thị trường quốc tế một cách tình cờ, hoặc do những sự việc ngẫu nhiên. Ví dụ như trường hợp của công ty trách nhiệm hữu hạn DLP, chuyên sản xuất các thiết bị y tế dành cho lĩnh vực phẫu thuật tim mở. DPL thực hiện thương vụ đầu tiên của mình với một khách hàng nước ngoài mà họ gặp tại một hội chợ thương mại. Công ty này tham gia vào thương mại quốc tế ngay sau khi thành lập mà không hề có ý định đó. Sự thâm nhập thị trường quốc tế thụ động hay không có kế hoạch này xảy ra phổ biến đối với các doanh nghiệp trước những năm 1980. Ngày nay do cạnh tranh từ các đối thủ quốc tế ngày càng tăng và sự dễ dàng trong việc thâm nhập thị trường quốc tế mà các doanh nghiệp trở nên chủ động hơn trong việc kinh doanh quốc tế.

3. *Cân bằng rủi ro và kết quả.* Các nhà kinh doanh phải cân nhắc giữa lợi nhuận tiềm năng, doanh thu, và khả năng đạt được các mục tiêu phương thức của việc thâm nhập thị trường quốc tế so với kế hoạch đầu tư lần đầu về các khía cạnh vốn, thời gian, và các nguồn lực khác của công ty. Kết quả ước tính càng lớn bao nhiêu thì nhà kinh doanh càng có xu hướng theo đuổi kế hoạch thâm nhập thị trường quốc tế và cung cấp các nguồn lực cần thiết để đảm bảo sự thành công của kế hoạch này. So với kinh doanh trong nước thì kinh doanh quốc tế có chi phí lớn

hơn và tính phức tạp cao hơn, nên kinh doanh quốc tế sẽ lâu sinh lời hơn. Những nhà kinh doanh ưa rủi ro sẽ quyết định về hình thức đầu tư ban đầu mà doanh nghiệp thực hiện và khoảng thời gian thu được kết quả. Những nhà kinh doanh né tránh rủi ro sẽ ưa thích những dự án ít mạo hiểm và thực hiện chúng bằng những phương thức thâm nhập an toàn vào các thị trường ít nguy cơ. Họ có xu hướng nhằm vào các thị trường tương đồng về văn hóa, nghĩa là các nước đó có ngôn ngữ và văn hóa giống với nước mình. Ví dụ như một công ty của Hoa Kỳ né tránh rủi ro sẽ ưa thích thị trường Canada hơn là Trung Quốc. Một công ty né tránh rủi ro của Australia sẽ ưa thích thị trường Anh hơn là Nigeria.

4. *Liên tục học hỏi kinh nghiệm*: Thâm nhập thị trường quốc tế là một quá trình dần dần, có thể kéo dài nhiều năm bao gồm sự thâm nhập vào nhiều quốc gia. Có nhiều cơ hội cho các nhà kinh doanh học hỏi và điều chỉnh cách thức kinh doanh thích hợp. Nếu lợi nhuận hấp dẫn thì các nhà kinh doanh sẽ muốn dành nhiều nguồn lực hơn cho việc mở rộng thị trường quốc tế, và sẽ tìm kiếm các cơ hội khác nữa ở bên ngoài, điều này lại đem lại thêm cơ hội học hỏi cho doanh nghiệp. Vậy sự thâm nhập thị trường quốc tế tạo đà cho chính nó, vì các kinh nghiệm trực tiếp thu được ở các thị trường sẽ tăng cường thêm sự hiểu biết và những kết quả tích cực này lại mở đường cho sự mở rộng thêm thị trường bên ngoài. Việc chủ động tham gia vào kinh doanh quốc tế mang lại cho doanh nghiệp nhiều ý tưởng mới và những bài học có giá trị. Và doanh nghiệp có thể sử dụng những kết quả này áp dụng

cho thị trường trong nước và cho thị trường nước ngoài khác. Ví dụ như trường hợp của General Motors (GM), trong quá trình phát triển các loại xe ô tô nhiên liệu-hiệu quả cho thị trường Hoa Kỳ, GM đã học hỏi từ các xí nghiệp của nó ở Châu Âu, nơi mà nó đã từng bán những ô tô nhỏ hơn. GM đã phát triển những ý tưởng mà công ty thu được ở Châu Âu để phát triển các ô tô tiết kiệm nhiên liệu cho thị trường Hoa Kỳ.

5. *Các doanh nghiệp có thể phát triển tuần tự qua các giai đoạn của sự thâm nhập thị trường quốc tế*. Trong lịch sử, hầu hết các doanh nghiệp lựa chọn cách tiếp cận việc mở rộng quốc tế tăng tiến dần dần. Ngay cả trong giai đoạn hiện nay hầu hết các doanh nghiệp cũng thâm nhập thị trường quốc tế theo từng giai đoạn. Ban đầu họ áp dụng các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế tương đối đơn giản và rủi ro thấp, cho đến khi đã có đủ kinh nghiệm và hiểu biết thì họ sẽ áp dụng các phương thức phức tạp hơn. Bảng 5.1 mô tả các giai đoạn quốc tế hóa của các doanh nghiệp điển hình và sự biện giải cho các giai đoạn. Trong giai đoạn Tập trung vào thị trường nội địa, nhà kinh doanh sẽ chỉ tập trung vào thị trường trong nước. Trong giai đoạn Thực nghiệm, nhà kinh doanh có xu hướng nhằm vào các thị trường tương đồng về văn hóa, có rủi ro thấp, sử dụng các phương thức tương đối đơn giản như xuất khẩu hay cho thuê giấy phép kinh doanh. Sau khi có được kinh nghiệm và năng lực, doanh nghiệp sẽ bước vào các giai đoạn Chủ động tham gia và Cam kết tham gia. Các nhà kinh doanh bắt đầu nhằm vào các thị trường ngày càng phức tạp, sử dụng các phương

thức mang tính thách thức hơn như FDI hay hợp tác kinh doanh.

Mặc dù là hầu hết các doanh nghiệp đều thực hiện theo mô hình ở bảng 5.1 khi mở rộng thị trường ra bên ngoài, nhưng so với các doanh nghiệp trước đây thì các doanh nghiệp định hướng toàn cầu ngày nay thâm nhập thị trường quốc tế nhanh hơn nhiều. Các doanh nghiệp có định hướng toàn cầu thường tiến đến giai đoạn Chủ động tham gia trong kinh doanh quốc tế trong vòng một vài năm đầu kể từ khi thành lập.

**Bảng 5.1 Các giai đoạn diễn hình trong sự thâm nhập thị trường quốc tế của doanh nghiệp**

Các giai đoạn thâm nhập thị trường QT	Định hướng hoặc hoạt động quản lý tối ưu	Phản ứng của doanh nghiệp
Tập trung vào thị trường nội địa	Tập trung vào thị trường trong nước	Doanh nghiệp chỉ hoạt động ở thị trường trong nước vì sự hạn chế của các nguồn lực hoặc do thiếu động cơ
Giai đoạn tiền thâm nhập thị trường quốc tế	Nghiên cứu và đánh giá tính khả thi của việc thực hiện các hoạt động kinh doanh quốc tế	<p><i>Các xúc tác diễn hình từ bên ngoài doanh nghiệp:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doanh nghiệp nhận được các đơn hàng tự ý từ các khách hàng nước ngoài</li> <li>○ Các đại lý bên ngoài ( như các nhà phân phối nước ngoài) liên hệ với doanh nghiệp, muốn đại diện cho doanh nghiệp ở trong nước của họ</li> </ul> <p><i>Các xúc tác diễn hình từ bên trong doanh nghiệp:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Các nhà kinh doanh muốn phát triển hoạt động doanh nghiệp hoặc muốn làm tăng lợi thế cạnh tranh.</li> </ul>

Các giai đoạn thâm nhập thị trường QT	Định hướng hoặc hoạt động quản lý tối ưu	Phản ứng của doanh nghiệp
		○ Các nhà kinh doanh tiên phong trong việc mở rộng quốc tế.
Tham gia thực nghiệm	Bắt đầu thực hiện hoạt động kinh doanh quốc tế, thường là xuất khẩu	Các nhà kinh doanh xem xét tính hấp dẫn của các cơ hội ở thị trường nước ngoài.
Chủ động tham gia	Thực hiện việc mở rộng quốc tế, bao gồm các phương thức thâm nhập khác xuất khẩu	Các nhà kinh doanh tích lũy kinh nghiệm làm tăng kỳ vọng về lợi nhuận. Các nhà kinh doanh sẵn sàng đảm bảo tăng thêm các nguồn lực cho việc mở rộng quốc tế Các nhà kinh doanh dành các nguồn lực thích hợp cho việc mở rộng ra các thị trường nước ngoài mới.
Cam kết tham gia	Phân bổ các nguồn lực dựa trên các cơ hội quốc tế	Doanh nghiệp hoạt động tốt trong nhiều hoạt động kinh doanh quốc tế. Doanh nghiệp vượt qua được các rào cản đối với việc kinh doanh quốc tế.

(Nguồn: S. Tamer Cavusgil (1980) “On the internationalization Process of firms”, *European Research* 8 (6): 273-81)

## **II. Các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế**

### **1. Xuất khẩu**

Các doanh nghiệp lần đầu tiên kinh doanh ở nước ngoài thường sử dụng nhập khẩu như là một phương thức thâm nhập. Xuất khẩu cũng là phương thức thâm nhập được các doanh nghiệp vừa và nhỏ ưa thích nhất. Tuy nhiên không

chỉ đối với lần đầu tiên, xuất khẩu cũng được sử dụng trong tất cả các giai đoạn quốc tế hóa bởi tất cả các loại hình doanh nghiệp, lớn và nhỏ. Ví dụ, một số doanh nghiệp xuất khẩu hàng đầu của Hoa Kỳ bao gồm cả các nhà sản xuất máy bay như Boeing và Lockheed. Các công ty thương mại lớn chuyên về hàng hóa, như Cargill và Marubeni, cũng là những nhà xuất khẩu quy mô rộng lớn. Các doanh nghiệp sản xuất lớn- với hơn 500 công nhân- thường chiếm phần lớn trong tổng giá trị xuất khẩu. Ở Hoa Kỳ những doanh nghiệp này chiếm khoảng  $\frac{3}{4}$  tổng giá trị xuất khẩu từ Hoa Kỳ. Tuy nhiên hầu hết các doanh nghiệp xuất khẩu – hơn 90% ở hầu hết các nước- lại là các SMEs với ít hơn 500 công nhân.

Phương thức thâm nhập thị trường bằng xuất khẩu rất linh hoạt. Trong mối tương quan với các phương thức phức tạp hơn như FDI, nhà xuất khẩu có thể tham gia vào hoặc rút lui khỏi thị trường dễ dàng hơn, với rủi ro và chi phí tối thiểu. Xuất khẩu có thể được tiến hành nhiều lần trong suốt quá trình quốc tế hóa, từ giai đoạn đầu và tiếp tục ngay cả khi doanh nghiệp đã tạo dựng được những lợi thế sản xuất ở thị trường nước ngoài và khi đó xuất khẩu để thâm nhập vào thị trường nước ngoài khác. Các doanh nghiệp quốc tế có nhiều kinh nghiệm thường kết hợp xuất khẩu với các phương thức khác như liên doanh và đầu tư nước ngoài. Toyota là một ví dụ. Họ đã sử dụng FDI để xây dựng các nhà máy tại các vị trí then chốt ở Châu Á, châu Âu, và Bắc Hoa Kỳ, với mục đích xuất khẩu ô tô ra thị trường các nước và các khu vực lân cận các điểm đó.

Bảng 5.2 chỉ ra mức độ phụ thuộc vào mua bán quốc tế của các ngành công nghiệp sản xuất tại Hoa Kỳ và các doanh nghiệp trong các ngành đó. Bảng này chỉ ra rằng các doanh nghiệp trong các ngành như máy tính, hóa chất, và thiết bị y tế phụ thuộc nhiều vào thương mại quốc tế hơn so với các ngành khác như thiết bị điện, xuất bản, và ô tô. Như vậy, các ngành càng có giá trị gia tăng cao, có hàm lượng kỹ thuật cao càng phụ thuộc nhiều vào toàn cầu hóa. Thêm vào đó, các ngành công nghiệp hay doanh nghiệp càng có xu hướng duy trì sản xuất trong nước thì càng phải dựa vào thương mại quốc tế. Ví dụ như các nhà sản xuất máy bay có xu hướng tập trung sản xuất tại châu Âu và Hoa Kỳ, tuy nhiên họ lại bán sản phẩm trên toàn thế giới.

***Bảng 5.2: Tỷ lệ doanh số bán hàng quốc tế của các ngành công nghiệp ở Mỹ***

Ngành công nghiệp	Doanh số bán hàng quốc tế trung bình của ngành( Phần trăm của tổng doanh số)	Ví dụ về doanh nghiệp số một của ngành	Doanh số bán hàng quốc tế của doanh nghiệp ví dụ ( Phần trăm tổng doanh số)
Máy tính và các sản phẩm điện tử khác	60%	Công ty TNHH Faifchild Semiconductor international	85%
Hóa chất	44	Công ty TNHH OM group	80
Dụng cụ và thiết bị y tế	42	Công ty TNHH Bio-Rad Laboratories	66
Linh kiện ô tô	42	Công ty TNHH Autoliv	71

Ngành công nghiệp	Doanh số bán hàng quốc tế trung bình của ngành( Phần trăm của tổng doanh số)	Ví dụ về doanh nghiệp số một của ngành	Doanh số bán hàng quốc tế của doanh nghiệp ví dụ ( Phần trăm tổng doanh số)
Thiết bị truyền thông	40	Công ty TNHH Agere systems	80
Dược phẩm	37	Tập đoàn Schering-Plough	57
Vũ trụ không gian và quốc phòng	36	Tập đoàn Sequa	50
Thực phẩm	32	Công ty TNHH Chiquita Brands International	73
Nhựa	32	Tập đoàn Tupperware	73
May mặc	31	Công ty TNHH Nike	56
Đồ uống	30	Công ty Coca-Cola	73
Dụng cụ và thiết bị điện	28	Exide Technologies	59
Xuất bản và in ấn (bao gồm cả phần mềm)	27	Tập đoàn Oracle	52
Ô tô	26	Công ty TNHH Paccar	55

*Nguồn: Industry week, [www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=41](http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=41)*

Ở hầu hết các nền kinh tế phát triển, dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các hoạt động kinh tế. Gần như tất cả các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ đều bán sản phẩm của họ ở nước ngoài. Dịch vụ bao gồm: du lịch, giao thông, kiến trúc, xây dựng, công trình, giáo dục, nhân hàng, bảo



hiểm, giải trí, thông tin, và các dịch vụ kinh doanh chuyên nghiệp. Ví dụ như các xưởng phim Hollywood thu nhập hàng tỷ USD từ việc xuất khẩu phim và video. Các công ty xây dựng gửi chuyên gia ra nước ngoài làm việc trong các dự án xây dựng cơ bản. Các dịch vụ chuyên nghiệp như kế toán, kỹ sư, cố vấn kinh doanh thường cung cấp dịch vụ của họ qua internet, bằng điện thoại hoặc thư, bằng cách trực tiếp phục vụ khách hàng tại nước của họ. Công ty bảo hiểm các khoản vay thế chấp của Hoa Kỳ, PMI, đã xuất khẩu các gói bảo hiểm khoản vay thế chấp ra nhiều thị trường khác nhau. Các gói bảo hiểm này có thể được tạo ra tại một điểm tập trung, như ở Luân Đôn, và sau đó xuất khẩu qua thư và internet đến các khách hàng ở những nước khác. Công ty này đã đạt được thành công đáng kể ở châu Á và nhiều nước ở châu Âu.<sup>6</sup>

Tuy nhiên dịch vụ và hàng hóa có sự khác nhau trên nhiều mặt. Nhiều dịch vụ ‘thuần’ không thể xuất khẩu được vì chúng không thể vận chuyển được. Ví dụ như bạn không thể đóng gói việc cắt tóc và gửi bán nó ở nước ngoài. Hầu hết các doanh nghiệp bán lẻ, như Carefour và Mark & Spencer, cung cấp dịch vụ bằng cách thành lập các cửa hàng bán lẻ ở các thị trường mục tiêu - Nghĩa là họ thậm chí nhập thị trường nước ngoài thông qua FDI, vì bán lẻ yêu cầu trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Mặt khác, nhiều doanh nghiệp dịch vụ chỉ xuất khẩu một số sản phẩm, còn số còn lại được cung ứng cho thị trường bên ngoài thông qua các phương thức thâm nhập khác. Ví dụ như đối với các dịch vụ chuyên nghiệp, một vài sản phẩm lĩnh vực này không thể xuất khẩu được và vì thế doanh nghiệp kinh

doanh chúng cần phải thành lập đại lý ở thị trường mục tiêu. Trường hợp của Ernst & Young là một điển hình. Nó vừa xuất khẩu một số dịch vụ kế toán bằng cách gửi nhân viên ra nước ngoài vừa xây dựng một đại lý ở nước ngoài bằng cách thành lập một văn phòng, sau đó thuê nguồn nhân lực tại chỗ để cung cấp dịch vụ kế toán cho vùng đó.

Nói chung, hầu hết các dịch vụ được “giao” đến khách hàng nước ngoài thông qua đại diện hay đại lý của công ty cung ứng đặt ở nước đó, hoặc bán nó bằng cách kết hợp với FDI, nhượng quyền kinh doanh và cho thuê giấy phép kinh doanh. Internet tạo ra một số cách thức để xuất khẩu một vài loại hình dịch vụ, từ đặt vé máy bay đến các dịch vụ liên quan đến kiến trúc. Internet còn góp phần làm cho khu vực dịch vụ trở thành một trong những khu vực có tốc độ phát triển xuất khẩu nhanh nhất trong kinh doanh quốc tế.<sup>7</sup>

Dịch vụ còn góp phần xúc tiến và duy trì các hoạt động xuất khẩu hàng hóa. Nhiều hoạt động xuất khẩu hàng hóa không thể thực hiện được nếu không có sự hỗ trợ từ các hoạt động dịch vụ. Ví dụ như sẽ rất ít người muốn mua ô tô nếu họ không được đảm bảo là xe của họ sẽ được sửa chữa nếu có hỏng hóc. Theo đó thì các doanh nghiệp xuất khẩu ô tô sẽ phải cung cấp các dịch vụ sửa chữa ngay tại nước nhập khẩu ô tô của họ. Họ thành lập các trung tâm chăm sóc khách hàng ở các thị trường mục tiêu thông qua FDI, hoặc là họ kí hợp đồng với các cửa hàng ở trong nước đó để cung cấp các dịch vụ trên.

- **ƯU ĐIỂM CỦA XUẤT KHẨU**

Thâm nhập thị trường nước ngoài bằng xuất khẩu là một phương thức phổ biến vì nó mang lại cho doanh nghiệp những thuận lợi cơ bản sau:

- Tăng doanh số, phát triển thị phần, tạo ra mức lợi nhuận biên cao hơn so với kinh doanh trong thị trường nội địa.
- Tăng quy mô kinh tế, do đó làm giảm chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm.
- Đa dạng hóa khách hàng, giảm sự phụ thuộc vào thị trường trong nước.
- Ổn định sự biến động của doanh số do các chu kỳ kinh tế, và do tính chất mùa vụ của cầu. Ví dụ một doanh nghiệp có thể bù đắp sự giảm sút trong doanh số - gây ra bởi sự giảm sút của cầu vì thị trường trong nước đang suy thoái - bằng cách tái tập trung các nguồn lực vào các thị trường nước ngoài có mức tăng trưởng mạnh hơn.
- Tối thiểu hóa rủi ro và tối đa hóa tính linh hoạt - trong mối tương quan với các phương thức khác. Nếu cần thiết doanh nghiệp có thể nhanh chóng rút lui khỏi một thị trường xuất khẩu.
- Chi phí thâm nhập thị trường thấp bởi vì doanh nghiệp không cần phải thực hiện các dự án đầu tư hay phải duy trì một đại lý ở thị

trường mục tiêu. Vì thế doanh nghiệp có thể sử dụng hình thức xuất khẩu để kiểm nghiệm thị trường mới trước khi tập trung nhiều nguồn lực hơn vào thị trường đó thông qua FDI.

- Phát triển khả năng và kỹ năng của các nhà phân phối nước ngoài cũng như của các đối tác kinh doanh nước ngoài khác.

Với đặc trưng là tốn ít chi phí và rủi ro thấp, cùng với khả năng tăng thêm các đối tác nước ngoài, xuất khẩu thực sự rất phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ví dụ như các nhà máy sản xuất rượu vang có quy mô nhỏ ở California đã bắt đầu xuất khẩu các loại rượu vang ra khắp thế giới. Gần 20% tổng sản lượng của các nhà máy này là dành cho xuất khẩu. Cách tiếp cận thị trường mà các nhà máy này đã làm và thành công đó là Hợp tác thương hiệu. Theo đó thì các loại rượu có chất lượng tương tự nhau sẽ được đóng gói trong cùng một kiện và sau đó được bán cho khách hàng nước ngoài. Tổng giá trị xuất khẩu rượu của Hoa Kỳ đạt gần 1 tỷ USD 1 năm và có xu hướng tăng lên nhanh chóng. Nhưng các nhà máy rượu ở California lại đang bị đe dọa ngay trong chính thị trường Hoa Kỳ bởi các loại rượu nhập khẩu từ các nhà máy có lợi thế ở các nước như Australia, Chi Lê, và Nam Phi.<sup>8</sup> Đặc điểm của xu thế toàn cầu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngày càng chủ động hơn trong hoạt động xuất khẩu.

- NHƯỢC ĐIỂM CỦA XUẤT KHẨU

Xuất khẩu cũng có một số điểm hạn chế như bất cứ phương thức thâm nhập nào khác. Thứ nhất, vì không cần có bất cứ đại diện nào ở nước ngoài (khác với FDI), nên các nhà kinh doanh có rất ít cơ hội để tham khảo ý kiến khách hàng, học hỏi từ các đối thủ, và nhận biết đặc điểm riêng biệt của thị trường. Không trực tiếp tiếp xúc với khách hàng nên doanh nghiệp rất khó có thể nắm bắt các cơ hội, nhận biết các nguy cơ, hay không thể có những kiến thức cần thiết để đạt được thành công ở nước ngoài trong dài hạn.

Thứ hai, để đảm bảo việc xuất khẩu doanh nghiệp cần khai thác được các khả năng tiềm tàng và ưu tiên các nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện hiệu quả các giao dịch xuất khẩu. Các doanh nghiệp chuyên về xuất khẩu cần phải có những nhân viên giỏi về giao dịch quốc tế và tiếng nước ngoài. Hơn nữa, các nhà kinh doanh cũng cần phải dành thời gian và công sức nghiên cứu các lĩnh vực như: giao nhận, chứng từ, ngoại hối, và các phương thức tài chính mới. Các yêu cầu này sẽ tạo ra các gánh nặng cho các nguồn lực của doanh nghiệp.

Thứ ba, so với các phương thức khác, mức độ nhạy cảm của xuất khẩu đối với thuế quan và các rào cản thương mại khác, cũng như đối với sự biến động trong tỷ giá hối đoái thì lớn hơn. Ví dụ như vào năm 2005, đồng đô la Hoa Kỳ được định giá cao hơn 12% so với đồng Euro và 15% so với đồng yên Nhật. Điều này dẫn đến sự giảm sút của xuất khẩu của Hoa Kỳ, đe dọa các doanh nghiệp chủ yếu dựa vào xuất khẩu thực hiện mua bán quốc tế. Các nhà xuất khẩu buộc phải chịu thiệt vì sản phẩm của họ ở thị

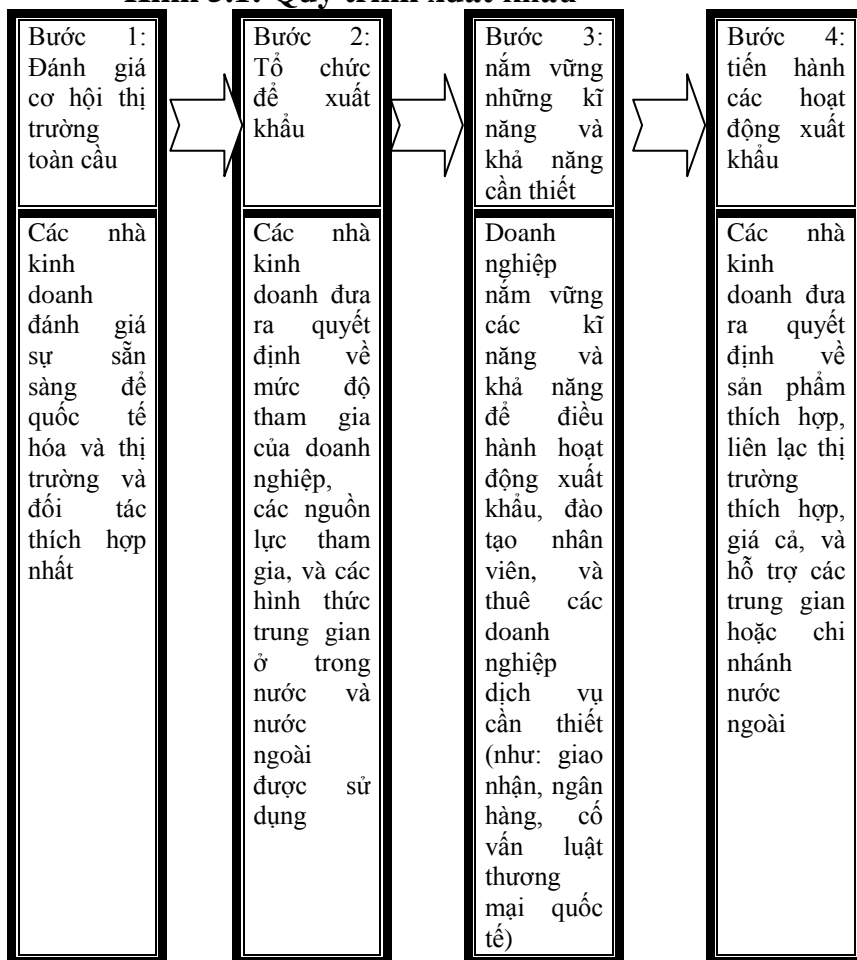
trường nước ngoài có giá quá cao nếu tỷ giá hối đoái chuyển đổi làm cho sản phẩm của họ đắt hơn lên đối với người mua nước ngoài.

- **QUY TRÌNH XUẤT KHẨU**

Các nhà kinh doanh nhiều kinh nghiệm thường sử dụng một phương pháp tiếp cận có hệ thống để tăng khả năng xuất khẩu bằng việc đánh giá các thị trường tiềm năng, tổ chức doanh nghiệp để đảm bảo xuất khẩu, nắm vững những kỹ năng và khả năng cần thiết, và tiến hành các hoạt động xuất khẩu. Hình 5.3 thể hiện rõ các bước trên. Cụ thể như sau:

**Bước 1: Đánh giá cơ hội thị trường toàn cầu.** Nhà kinh doanh đánh giá các cơ hội khác nhau trên thị trường toàn cầu phù hợp với doanh nghiệp, cụ thể là phân tích sự sẵn sàng của doanh nghiệp và các sản phẩm của doanh nghiệp đó để tiến hành xuất khẩu. Trong quá trình này, nhà kinh doanh có thể áp dụng công cụ phân tích CORE (Company Readiness to Export, có tại globalEDGE<sup>TM</sup>). Nhà kinh doanh sẽ thẩm tra các thị trường hấp dẫn nhất, xác định các nhà phân phối và đối tác đảm bảo yêu cầu, và đánh giá tiềm năng thị trường của ngành cũng như tiềm năng về doanh số của doanh nghiệp. Các nhà kinh doanh nên đi khảo sát thực tế các thị trường triển vọng để có được hiểu biết sâu rộng hơn về các yêu cầu của khách hàng, môi trường cạnh tranh, khả năng của các trung gian, và các quy tắc của chính phủ. Việc tham gia vào các triển lãm thương mại, các phái đoàn thương mại là một cách hữu ích để đánh giá tiềm năng thị trường và các trung gian ở nước ngoài.

**Hình 5.1: Quy trình xuất khẩu**



*Nguồn: S. Tamer Cavusgil và Shaoming Zou, “Marketing Stragery-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures.” Journal of Marketing 58(january 1994): 1-21*

**Bước 2: Tổ chức xuất khẩu:** trong bước này các nhà kinh doanh sẽ trả lời các câu hỏi sau: Các loại nguồn lực sản xuất, nguồn lực tài chính, và nguồn lực quản lý nào mà doanh nghiệp nên dành cho xuất khẩu? Thời gian để doanh nghiệp đạt được các mục tiêu trong xuất khẩu? Mức độ phụ thuộc vào các trung gian trong và ngoài nước để tiến hành xuất khẩu?

Có thể có nhiều hình thức xuất khẩu:

- *Xuất khẩu gián tiếp* là hình thức xuất khẩu trong đó doanh nghiệp ký hợp đồng với trung gian ở thị trường nội địa. Các doanh nghiệp xuất khẩu nhỏ, hoặc mới tham gia thương mại quốc tế thường thuê một công ty quản lý xuất khẩu (EMC) hoặc một công ty thương mại có trụ sở tại nước của mình. Những kênh trung gian này đảm nhiệm việc tìm kiếm người mua hàng nước ngoài, vận chuyển sản phẩm, và thu tiền hàng. Đối với hầu hết các doanh nghiệp thì lợi thế chủ yếu mà xuất khẩu gián tiếp mang lại cho họ là có thể bước vào thị trường nước ngoài mà không gặp những phức tạp và rủi ro như đối với xuất khẩu trực tiếp. Doanh nghiệp quốc tế mới có thể bắt đầu xuất khẩu mà không phải tăng đầu tư vào vốn cố định, với chi phí khởi đầu thấp, và rất ít rủi ro, mà lại có thể giúp doanh nghiệp tăng doanh số.

- Ngược lại, *xuất khẩu trực tiếp* là hình thức trong đó doanh nghiệp ký hợp đồng với các trung gian ở thị trường nước ngoài. Các trung gian trong nước đóng vai trò như người giúp việc cho các nhà xuất khẩu. Nhiệm vụ của các trung gian trong nước là thay mặt nhà xuất khẩu đàm phán, đảm nhận những trách nhiệm như quản lý



chuỗi cung ứng trong nước, đặt giá, và phục vụ khách hàng. So với xuất khẩu gián tiếp thì lợi thế chính của xuất khẩu trực tiếp là nó mang lại cho nhà xuất khẩu khả năng kiểm soát quá trình xuất khẩu lớn hơn, khả năng thu lợi nhuận cao hơn, và mối quan hệ với khách hàng và thị trường nước ngoài gần gũi hơn. Tuy nhiên nhà xuất khẩu lại phải dành nhiều hơn thời gian, nguồn nhân lực, và các nguồn lực khác của doanh nghiệp để phát triển và quản lý các hoạt động xuất khẩu.

Xuất khẩu trực tiếp và gián tiếp không loại trừ nhau, và nhiều doanh nghiệp còn sử dụng cả hai hình thức này để tiếp cận các thị trường khác nhau. Những vấn đề mấu chốt cần phải xem xét khi phải chọn giữa xuất khẩu trực tiếp và gián tiếp là: (1) Mức độ các nguồn lực- chủ yếu là thời gian, vốn, và trình độ quản lý- mà nhà kinh doanh sẵn sàng dành cho việc mở rộng quốc tế và các thị trường khác nhau; (2) tầm quan trọng phương thức của thị trường nước ngoài; (3) Bản chất của hàng hóa của doanh nghiệp, bao gồm cả yêu cầu có sự hỗ trợ sau bán hàng; (4) Sự sẵn sàng của các trung gian nước ngoài có khả năng ở thị trường mục tiêu.

- Một hình thức xuất khẩu khác là doanh nghiệp sẽ *thành lập một văn phòng đại diện bán hàng* hoặc là một chi nhánh thuộc sở hữu của doanh nghiệp để điều hành các hoạt động bán hàng, các đại lý phân phối, các hoạt động xúc tiến, và các dịch vụ chăm sóc khách hàng ở thị trường nước ngoài. Theo cách thức này, doanh nghiệp sẽ trực tiếp đảm nhận các nhiệm vụ quan chính ở thị trường nước ngoài như tham gia vào các hội chợ

thương mại, thực hiện nghiên cứu thị trường, tìm kiếm các nhà phân phối, tìm kiếm và phục vụ khách hàng. Nhà kinh doanh có thể chọn lộ trình này nếu đó là thị trường có khả năng tạo ra doanh số bán hàng cao hoặc có tầm quan trọng chiến lược. Nhà kinh doanh cũng có thể chọn cách thành lập các trụ sở hoặc các trung tâm phân phối mang tầm quốc gia hoặc khu vực. Ở mức cao nhất, doanh nghiệp có thể xây dựng một chi nhánh bán hàng đầy đủ chức năng, thuê nhân lực tại chỗ. Ví dụ, Việc xuất khẩu phần mềm internet của công ty Webspay đóng tại Australia hiện nay chiếm khoảng 80% doanh thu hàng năm của công ty. Ban đầu công ty này chỉ xuất khẩu thông qua các nhà phân phối độc lập ở nước ngoài. Nhưng sau đó, Webspay đã thành lập các chi nhánh bán hàng ở Luân Đôn và Seattle để phục vụ hai thị trường khu vực quan trọng nhất của công ty là châu Âu và Bắc Hoa Kỳ ([www. Austrade.gov.au](http://www.Austrade.gov.au)).

***Bước 3: Nắm vững những kỹ năng và khả năng cần thiết.*** Các giao dịch xuất khẩu rất đa dạng và thường phức tạp, yêu cầu các kỹ năng và khả năng đặc biệt. Doanh nghiệp có thể muốn đưa các sản phẩm mới hoặc đã được cải tiến của mình ra nước ngoài, hướng vào các thị trường có cơ sở hạ tầng cho việc bán hàng khác nhau, làm tăng sức mua của khách hàng, hoặc là ký kết hợp đồng với các doanh nghiệp dịch vụ cần thiết ở thị trường trong và ngoài nước. Theo đó, các nhà kinh doanh cần phải có được khả năng định hướng quốc tế mới trong những lĩnh vực như phát triển sản phẩm, phân phối, logistics, luật hợp đồng, và cách quản lý tiền tệ. Các nhà kinh doanh cũng cần có kỹ năng sử dụng tiếng nước ngoài và khả năng tương tác với

khách hàng từ nhiều nền văn hóa. Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp sẵn sàng cung cấp những dịch vụ trợ giúp các doanh nghiệp thiếu những kỹ năng và khả năng trên.

**Bước 4: Thực hiện phương thức xuất khẩu.** Trong bước cuối cùng này, nhà kinh doanh phải chỉ rõ các yếu tố thuộc phương thức xuất khẩu của doanh nghiệp. Cần cải tiến sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu và thị hiếu người mua ở thị trường mục tiêu. Ví dụ như khi Microsoft bán phần mềm máy tính ở Đức thì phải đảm bảo rằng phần mềm đó được viết bằng tiếng Đức. Công ty sản xuất sản phẩm chăm sóc vật nuôi trong gia đình Vellus cũng phải thay đổi các sản phẩm chăm sóc lông cho chó vì người Hoa Kỳ thích chó có lông trên đầu dày và tốt, trong khi người Anh lại thích những con chó ít lông hơn. Bùn chải và dầu gội mà Vellus bán ở Hoa Kỳ thì không thể bán ở Anh. Trong thị trường xuất khẩu các doanh nghiệp cần phải thay đổi sản phẩm cho thích hợp để có được lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, doanh nghiệp cần có phương thức Marketing cho phù hợp với thị trường.

**Marketing thích ứng** là việc thay đổi cách thức quảng cáo, bán hàng, quan hệ công chúng, và các hoạt động xúc tiến để thích hợp với từng thị trường riêng biệt. Các hoạt động Marketing được sửa đổi dựa vào bản chất của từng thị trường mục tiêu, bản chất của hàng hóa, vị trí của doanh nghiệp trong thị trường so với các đối thủ khác, và mục tiêu đặt ra của doanh nghiệp. Giá cạnh tranh là những nỗ lực để giữ giá bằng với giá của đối thủ. Trong các thị trường có nhiều đối thủ, nhà xuất khẩu có thể phải đặt giá cạnh tranh. Tuy nhiên các doanh nghiệp vừa và nhỏ

thường thiếu nguồn lực để cạnh tranh trực tiếp bằng giá với các đối thủ lớn hơn. Những doanh nghiệp này không thể cạnh tranh bằng cách định giá thấp mà bằng cách tập trung vào các lợi ích phi giá của các sản phẩm của họ, như chất lượng, lòng tin, và thương hiệu hàng đầu. Phương thức phân phối thường tập trung vào các mối quan hệ bền vững và cả hai bên cùng có lợi với các trung gian nước ngoài. Các công ty thường xuyên hỗ trợ các nhà phân phối và các chi nhánh thông qua các hình thức đào tạo lực lượng bán hàng, hỗ trợ kỹ thuật, truyền đạt kinh nghiệm, hỗ trợ xúc tiến, và các động cơ giá. Trong các thị trường có nhiều đối thủ, các doanh nghiệp xuất khẩu cũng cần phải tăng cường năng lực của các nhà phân phối của họ. Nếu sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật cao thì nhà xuất khẩu cần phải tăng cường hỗ trợ các trung gian để chắc chắn rằng họ hiểu cách để bán và chăm sóc sản phẩm.

## **NHẬP KHẨU**

Nhập khẩu là hình thức trong đó các doanh nghiệp chọn mua sản phẩm và dịch vụ từ các nguồn cung ứng bên ngoài và mang nó vào thị trường trong nước. Các doanh nghiệp nhập khẩu, cho dù là nhà sản xuất, nhà bán buôn, hay nhà bán lẻ đều được gọi chung là nhà nhập khẩu. Nhập khẩu cũng được nhắc đến như nguồn cung ứng toàn cầu và mua toàn cầu. Nguồn cung ứng có thể là từ các nhà phân phối độc lập ở nước ngoài, hoặc từ các chi nhánh thuộc quyền sở hữu của công ty hay các chi nhánh hợp tác.

Nhiều nhà sản xuất và nhà bán lẻ cũng là các nhà xuất khẩu lớn. Các công ty sản xuất có xu hướng nhập khẩu

nguyên liệu thô và linh kiện để lắp ráp. Các nhà bán lẻ có một lượng hàng lớn được cung cấp từ thị trường nước ngoài. Ví dụ như ở Hoa Kỳ, các nhà bán lẻ như Wal-Mart, Home Depot, và Target là 3 trong số các nhà nhập khẩu lớn nhất. Cụ thể, sản phẩm mà Wal-Mart nhập về từ Trung Quốc chiếm khoảng 10% tổng hàng hóa nhập khẩu của Hoa Kỳ từ Trung Quốc, khoảng 20 tỉ USD hàng năm. Những nhà nhập khẩu lớn khác bao gồm các công ty hóa chất (VD: LG), các tập đoàn điện tử (VD: Phillips), và các nhà bán buôn thực phẩm (VD: Chiquita Brands International).

Xuất nhập khẩu muốn thành công thì cần có sự quản lý chặt chẽ về chuỗi cung ứng toàn cầu của doanh nghiệp, có nghĩa là, mạng lưới tổng hợp của doanh nghiệp về nguồn cung ứng, sản xuất, và các hoạt động phân phối phải được tổ chức trên quy mô toàn cầu. Ngày nay, nhiều nhà sản xuất huy động đầu vào từ các nhà cung ứng bên ngoài trên phạm vi toàn thế giới.

## ***2. Mua bán đối lưu***

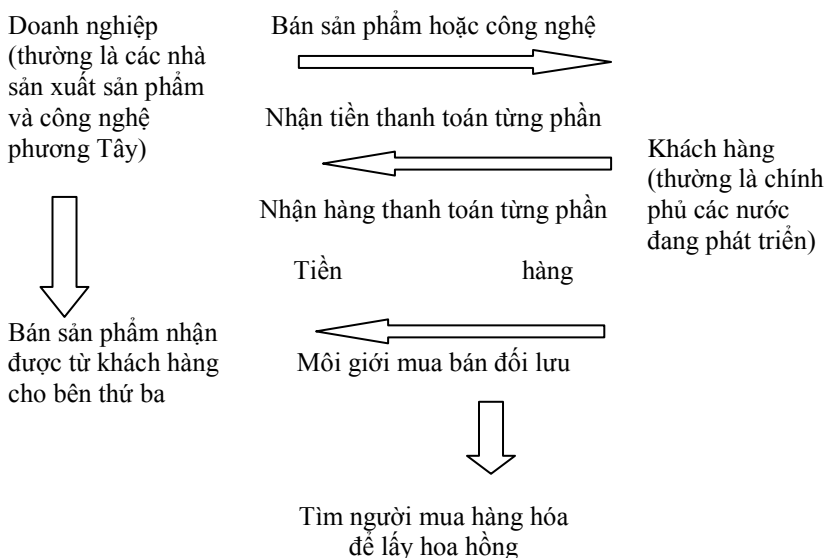
Mua bán đối lưu có thể được coi là một phương thức thanh toán trong thương mại quốc tế, nó cũng là một dạng thức thâm nhập thị trường đặc thù. Buôn bán đối lưu thường được sử dụng trong các giao dịch mua bán với chính phủ của các nước đang phát triển. Hàng hóa và dịch vụ được dùng để đổi lấy hàng hóa và dịch vụ khác trong trường hợp việc thanh toán bằng các phương thức truyền thống khó khăn, tốn kém, hoặc không thực hiện được. Có nhiều hình thức buôn bán đối lưu:

Ví dụ: Caterpillar xuất khẩu máy xúc sang Venezuela. Đổi lại, chính phủ Venezuela trả cho Caterpillar 350.000 tấn quặng sắt. Thỉnh thoảng các nước Trung Đông cũng trả tiền hàng nhập khẩu bằng dầu thô, ví dụ như khi Ả Rập Saudi mua máy bay phản lực của Hoa Kỳ. Phương thức này còn được gọi là mua bán hai chiều hoặc mua bán đối ứng, nguyên tắc hoạt động của nó là “ Tôi sẽ mua hàng hóa của anh nếu anh mua hàng của tôi”. Ngoài người mua và người bán, trong mua bán đối lưu còn có sự tham gia của nhà môi giới. Các giao dịch nhiều bên cũng có thể phải mất nhiều năm mới hoàn thành. Như bạn có thể thấy, các giao dịch mua bán đối lưu ngày càng có xu hướng phức tạp hơn nhiều so với phương thức tiền đổi hàng truyền thống.

### **Động lực của mua bán đối lưu**

Rất nhiều công ty đa quốc gia đã tiến hành mua bán đối lưu từ những năm 1960, không chỉ các công ty ở những nước đang phát triển - những nước thường xuyên thiếu ngoại tệ mạnh mà cả các công ty ở những nước công nghiệp phát triển. Rất khó thống kê chính xác phạm vi của mua bán đối lưu, một số nhà nghiên cứu ước đoán nó chiếm khoảng hơn 1/3 doanh số mua bán của thế giới.

## Hình 5.2. Mô hình giao dịch mua bán đối lưu



Mua bán đối lưu cũng rất phổ biến trong các dự án mua bán lớn của chính phủ. Ví dụ, chính phủ liên bang Áo đã phải mua hàng hoá trị giá hơn 25 triệu đ ôla Áo bằng phương thức mua bán đối lưu. Ở Hàn Quốc, mua bán đối lưu chiếm hơn một triệu USD trong chi tiêu cho quốc phòng và viễn thông của chính phủ. Ở châu Á, Indonesia đi tiên phong trong việc sử dụng buôn bán đối lưu cho các chương trình chi tiêu công cộng qui mô lớn. Các nước Đông Âu và Nga đã có thời giao dịch thông qua nghiệp vụ hàng đổi hàng và mua bán đối lưu.

Mua bán đối lưu ra đời để khắc phục hai vấn đề cơ bản. Thứ nhất đó là tình trạng thiếu tiền tệ mạnh thường xuyên

xảy ra ở các nước đang phát triển. Thứ hai là các doanh nghiệp ở các nước đang phát triển thiếu các chuyên gia marketing có đủ trình độ và sự am hiểu về thị trường các quốc gia phương Tây. Mua bán đối lưu giúp các doanh nghiệp này tiếp cận những thị trường mà họ không thể tiếp cận được, đồng thời tạo thêm nguồn tiền tệ mạnh cho đất nước.

### **Các loại hình trong mua bán đối lưu**

Có bốn loại mua bán đối lưu chủ yếu: hàng đổi hàng, nghiệp vụ bù trừ, nghiệp vụ mua đối lưu và nghiệp vụ mua lại.

- **Hàng đổi hàng (*Barter*)** là loại hình mua bán lâu đời nhất. Trong loại hình này hàng hóa được trao đổi trực tiếp mà không dùng tiền để thanh toán. Ngày nay mặc dù ít thông dụng nhưng hàng đổi hàng vẫn được sử dụng (cả trong thương mại nội địa) khi mua bán trực tiếp, giao dịch một lần. So với các loại hình khác trong mua bán đối lưu, hàng đổi hàng chỉ là một hợp đồng đơn nhất (các loại hình khác có từ hai loại hợp đồng trở lên), hoạt động mua bán diễn ra trong khoảng thời gian ngắn (các loại khác có thể kéo dài vài năm) và ít phức tạp (các loại khác thường cần đến các cam kết quản lý và các nguồn lực phục vụ việc mua bán đối lưu).
- **Nghiệp vụ bù trừ (*Compensation deals*)** là một loại hình mua bán có thanh toán bằng cả hàng hóa và tiền. Ví dụ, một công ty bán trang thiết bị cho



chính phủ Braxin và được thanh toán một nửa bằng tiền tệ mạnh, một nửa bằng hàng hóa.

- ***Mua đổi lưu (Counter Purchase):*** hay còn được gọi là mua bán giáp lưng hoặc giao dịch bù trừ, bao gồm hai hợp đồng riêng biệt. Trong hợp đồng thứ nhất, người bán đồng ý bán hàng ở một mức giá nhất định, sau đó nhận tiền thanh toán từ người mua. Tuy nhiên, hợp đồng thứ nhất này phụ thuộc vào hợp đồng thứ hai, trong đó người bán phải đồng ý mua hàng từ người mua với trị giá bằng toàn bộ hoặc một tỷ lệ nhất định trị giá của số tiền thu được từ hợp đồng thứ nhất. Nếu sự trao đổi không ngang bằng về mặt giá trị thì sẽ thanh toán từng phần bằng tiền mặt. Hoặc là người mua có thể yêu cầu người bán sản xuất và lắp ráp một lượng hàng hóa nhất định trong tổng hàng hóa xuất khẩu tại nước người mua. Mua đổi lưu được thực hiện chủ yếu trong ngành công nghiệp quốc phòng, chính phủ sẽ mua các loại vũ khí quân sự hạng nặng từ các công ty thầu quốc phòng và yêu cầu các công ty này mua một số mặt hàng hoặc tạo thêm công ăn việc làm cho quốc gia mình.
- ***Nghiệp vụ mua lại (Buy back agreement):*** theo đó người mua đồng ý cung cấp công nghệ hoặc trang thiết bị để xây dựng các cơ sở sản xuất và nhận thanh toán dưới dạng sản phẩm do cơ sở đó sản xuất. Ví dụ, người bán sẽ thiết kế và xây dựng một nhà máy ở nước người mua để sản xuất máy kéo. Người bán này được nhận lại các máy kéo hoàn

chính do nhà máy đó sản xuất, sau đó bán lại trên thị trường thế giới. Về bản chất, các hàng hóa và dịch vụ được mua bán trong giao dịch gốc đã sinh ra các hàng hóa và dịch vụ khác, chúng đóng vai trò như một khoản thanh toán cho các hàng hóa và dịch vụ được mua bán trong giao dịch gốc. Nghiệp vụ mua lại sản phẩm có thể phải mất vài năm mới hoàn thành do đó nó chứa đựng rủi ro khá lớn.

### **Những rủi ro trong mua bán đối lưu.**

Mua bán đối lưu tiềm ẩn nhiều rủi ro:

- Thứ nhất, hàng hóa mà người mua bán cho nhà xuất khẩu có thể có chất lượng kém, ít có khả năng bán được trên thị trường quốc tế.
- Thứ hai, rất khó để định giá thị trường cho hàng hóa người mua cung cấp bởi vì chúng đa phần đều là những sản phẩm kém chất lượng. Thêm vào đó không phải lúc nào người mua cũng có cơ hội để kiểm tra hàng hóa hay có thời gian để tiến hành phân tích thị trường.
- Thứ ba, mua bán đối lưu không hiệu quả vì cả hai bên đều độn giá hàng hóa của mình. Người mua có thể gặp khó khăn lớn khi bán lại số hàng mà họ được trả thay tiền thanh toán. Như trường hợp công ty General Electric (GE) thỏa thuận trả cho công ty môi giới tiền hoa hồng để họ bán số hàng mà GE được trả trong mua bán đối lưu. Kết cục là GE đã cộng thêm chi phí bán hàng vào giá bán cho người mua. Đến lượt mình, do phán đoán được hành động

động giá của GE, người mua lại chuyển khoản chi phí phụ đó sang khách hàng của mình. Do vậy, cuối cùng giao dịch giữa GE và bên mua không mấy hiệu quả.

- Thứ tư, mua bán đối ứng là những giao dịch rất phức tạp, phiền hà và tốn thời gian. Kết quả là tỷ lệ các giao dịch mua bán đối ứng mà các doanh nghiệp có thể hoàn thành là tương đối thấp.
- Thứ năm, mua bán đối ứng thường rất quan liêu do chịu ảnh hưởng của các luật lệ mà chính phủ ban hành. Các luật lệ đó thực sự rất phiền hà và thường làm nản lòng các doanh nghiệp xuất khẩu.

### **Tác dụng của mua bán đối lưu**

Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp đều không muốn buôn bán đối lưu nhưng có năm nguyên nhân khiến họ phải cân nhắc phương thức mua bán này.

- Có những trường hợp không có sự lựa chọn mua bán nào khác ngoài mua bán đối lưu.
- Mua bán đối lưu giúp doanh nghiệp thâm nhập thị trường mới và tạo dựng được các mối quan hệ mới với khách hàng. Ví dụ, trong ngành công nghiệp khai thác mỏ, một số loại khoáng sản chỉ có ở các nước đang phát triển. Và chỉ có các doanh nghiệp sẵn sàng mua bán đối lưu mới có quyền khai thác mỏ ở những khu vực này.
- Nhiều công ty dùng mua bán đối ứng một cách sáng tạo như là một cách để phát triển những nguồn

cung mới. Nếu một công ty có thể bảo vệ sản phẩm mà nó cung cấp, mua bán đối ứng sẽ trở nên hấp dẫn hơn. Doanh nghiệp có thể tìm thấy những nhà cung cấp mới trong quá trình đó.

- Các doanh nghiệp có thể sử dụng mua bán đối lưu như một cách để kiếm lại lợi nhuận đã không còn trong những tài khoản bị phong tỏa của chi nhánh nước ngoài. Nếu không thể tìm lại lợi nhuận của mình, doanh nghiệp sẽ tìm kiếm thị trường địa phương cho những sản phẩm mà nó có thể xuất khẩu thành công trên thị trường thế giới. Văn phòng chi nhánh Motor Trading cũ của General Motors được thành lập để thực hiện các khoản tín dụng thương mại, tức là bán các sản phẩm xe cộ của nó nhằm đóng góp vào kim ngạch xuất khẩu hàng hóa của đất nước mình.
- Xét về tính chất mạo hiểm và phiền hà của hoạt động mua bán đối lưu, các doanh nghiệp có thể đạt được thành công trong việc đào tạo các nhà quản lý có thể chịu đựng được áp lực tâm lý trong thương mại. Các công ty đa quốc gia như GM, GE, Siemens, Toshiba, Caterpillar... đã thiết lập các bộ phận riêng biệt để làm cho các nhà quản lý toàn cầu quen với áp lực tinh thần trong buôn bán, bằng cách đó họ trở nên có khả năng kinh doanh, sáng tạo, có mối quan hệ chính trị và hiểu biết nhiều về các loại hàng hóa cũng như các sản phẩm có thể bán được. Các doanh nghiệp này nhận thấy rõ giá trị của những điều đó đối với hoạt động kinh doanh

quốc tế và luôn cố gắng để thúc đẩy kinh doanh bằng cách để các nhà quản lý tham gia vào mua bán đối lưu. Các kỹ năng mà các nhà quản lý có được có ý nghĩa lớn cho hoạt động kinh doanh quốc tế, không chỉ cho buôn bán đối lưu mà còn cho rất nhiều giao dịch qua biên giới khác.

### **3. Đầu tư nước ngoài (Foreign Investment)**

*Các hình thức đầu tư nước ngoài:*

Việc luân chuyển vốn và quyền sở hữu đang lan rộng khắp các quốc gia là một trong những khía cạnh đáng chú ý nhất của toàn cầu hoá. Có hai hình thức đầu tư nước ngoài chủ yếu là ***Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI)*** và ***Liên doanh hợp tác quốc tế (Collaborative Ventures)***. ***Đầu tư trực tiếp nước ngoài*** là một phương thức quốc tế hoá mà trong đó, các công ty thiết lập được sự hiện diện của mình ở nước ngoài thông qua quyền sở hữu những tài sản sản xuất như vốn, công nghệ, lao động, đất đai, và các trang thiết bị. Một ***liên doanh hợp tác quốc tế*** là một liên minh kinh doanh xuyên quốc gia mà trong đó, các công ty đối tác cùng đóng góp các nguồn lực và chia sẻ chi phí cũng như những rủi ro nảy sinh từ liên doanh mới thành lập đó. Đây là một trong những hình thức đầu tư nước ngoài khi mà một công ty mẹ hợp tác với một hoặc nhiều công ty khác để thiết lập sự hiện diện của mình ở nước ngoài. FDI và liên doanh hợp tác quốc tế đều là những ví dụ về các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế cơ bản.

Năm 2005, chúng ta đã chứng kiến cuộc đua để mua lại Maytag Corp., một trong những công ty hàng đầu thế giới về đồ gia dụng trong nhà, có trụ sở ở Newton, Iowa. Đứng đầu trong số các bên trả giá là Tập đoàn Haier, nhà sản xuất đồ gia dụng lớn nhất Trung Quốc. Tập đoàn này đã trả hơn 1 tỉ đôla với hi vọng sẽ thiết lập sự hiện diện mang tầm ảnh hưởng lớn hơn ở nước Hoa Kỳ, thị trường đồ gia dụng lớn nhất thế giới. Cuộc chiến giá cả này cuối cùng cũng được đẩy lên đến kịch điểm vào đầu năm 2006, khi Whirlpool, một nhà chế tạo đồ gia dụng khác của Hoa Kỳ, trở thành người chiến thắng với một hợp đồng trị giá khoảng 2,6 tỉ đôla. Đây là một ví dụ điển hình về đầu tư trực tiếp nước ngoài và liên doanh hợp tác.

### **Những động cơ để tham gia đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và liên doanh hợp tác**

Các công ty theo đuổi việc đầu tư trực tiếp ra nước ngoài và các liên doanh hợp tác quốc tế vì nhằm mục tiêu cuối cùng là để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường toàn cầu. Có ba loại động cơ chính: động cơ tìm kiếm thị trường, động cơ tìm kiếm nguồn lực hay tài sản, và động cơ tìm kiếm sự hiệu quả. Trong bất cứ một liên doanh nào, một vài động cơ có thể áp dụng đồng thời, với một động cơ có ảnh hưởng lớn hơn số còn lại.

### ***Những động cơ tìm kiếm thị trường***

Các nhà quản lý muốn tìm kiếm những cơ hội ở thị trường mới do kết quả của sự phát triển không thuận lợi ở thị trường trong nước (buộc phải thâm nhập vào thị trường quốc tế) hay là do những cơ hội hấp dẫn ở ngoài nước

(mong muốn thâm nhập vào thị trường quốc tế). Có ba động cơ tìm kiếm thị trường chính:

*Thứ nhất, Tăng khả năng thâm nhập đối với các thị trường hay cơ hội mới.* Sự tồn tại của một thị trường trọng yếu khuyến khích nhiều công ty sản xuất hàng hóa tại hoặc gần các địa điểm của khách hàng. Việc sản xuất ngay tại địa phương sẽ cải thiện dịch vụ khách hàng và giảm chi phí vận chuyển hàng hóa đến địa điểm của người mua. Boeing, Coca-Cola, IBM, và Toyota đều có doanh số bán hàng ở nước ngoài cao hơn thị trường trong nước. Nhà sản xuất chip khổng lồ Intel hi vọng sẽ có doanh số bán hàng lớn ở Trung Quốc, khi mà thu nhập của người dân ở nước này đang tăng lên và chỉ chưa đầy 10% các hộ gia đình sở hữu một chiếc máy tính.

*Thứ hai, Theo đuổi những khách hàng trọng điểm.* Các công ty thường chú trọng vào những khách hàng chính ở nước ngoài để dành được quyền phục vụ họ trước các công ty khác. Một ví dụ điển hình là Tradegar Industries, công ty chuyên cung cấp chất dẻo mà khách hàng Procter&Gamble dùng để sản xuất tã lót dùng một lần. Khi P&G xây dựng một nhà máy ở Trung Quốc, ban quản lý của Tradegar cũng đã quyết định thành lập một nhà máy sản xuất ở đó.

*Thứ ba, Cạnh tranh với các đối thủ trọng yếu trên chính các thị trường của họ.* Một số doanh nghiệp đa quốc gia (MNEs) có thể chọn đối đầu với các đối thủ hiện tại hay trong tương lai một cách trực tiếp, ngay trên thị trường trong nước của các đối thủ đó. Mục đích phương thức là để làm suy yếu đối thủ bằng cách buộc nó phải tiêu

tồn nhiều nguồn lực hơn để bảo vệ thị trường của mình. Ví dụ, trong ngành công nghiệp trang thiết bị đào xới đất, Caterpillar tham gia một liên doanh chung với Mitsubishi để tạo áp lực lên thị phần và khả năng sinh lợi của Komatsu, đối thủ chính của họ. Việc sử dụng một lượng lớn nguồn lực để bảo vệ thị trường trong nước đã cản trở khả năng của Komatsu trong việc mở rộng hoạt động ra nước ngoài.

### ***Những động cơ tìm kiếm nguồn lực hay tài sản***

Các công ty mong muốn có thể có được các yếu tố sản xuất có thể phong phú hơn hoặc ít tốn kém hơn ở thị trường nước ngoài hoặc tìm kiếm những nguồn lực và năng lực bổ sung của các công ty đối tác. Rõ ràng, FDI hay các liên doanh hợp tác có thể được thúc đẩy từ mong muốn của công ty muốn đạt được ba mục tiêu sau:

*Thứ nhất, Tiếp cận những nguyên liệu thô cần thiết* trong ngành công nghiệp khai khoáng và nông nghiệp. Ví dụ, các công ty trong các ngành công nghiệp mỏ, dầu, và trồng cây theo vụ không có sự lựa chọn nào khác là phải đến những nơi có nguồn nguyên liệu thô. Trong ngành công nghiệp rượu vang, các công ty thành lập các nhà máy rượu vang ở những khu vực thích hợp cho trồng nho.

*Thứ hai, Tăng khả năng tiếp cận tri thức và các tài sản khác.* Trong những lĩnh vực như R&D, chế tạo, và marketing, công ty mẹ có thể hưởng lợi từ bí quyết sản xuất của đối tác. Ví dụ, khi Whirlpool thâm nhập vào Châu Âu, nó hợp tác với Philips để hưởng lợi từ thương hiệu nổi tiếng và mạng lưới phân phối của công ty này.



Trong ví dụ khác, General Motors và Toyota lần đầu tiên liên kết để tạo ra New United Motor Manufacturing Inc., hay NUMMI, ở Fremont, California. Kết quả là General Motor đã học hỏi công nghệ từ Toyota trong việc sản xuất xe chất lượng cao. Đến lượt mình, Toyota cũng nhận lại khả năng chuyên môn về công nghệ và thiết kế cho phép hãng phát triển các dòng xe hợp với khách hàng Hoa Kỳ hơn.

*Thứ ba, Tiếp cận các bí quyết về công nghệ và quản lý:* Công ty có thể hưởng lợi bằng cách thiết lập hiện diện ở mỗi cụm công nghiệp trọng điểm, như công nghiệp rô bốt ở Nhật, hóa chất ở Đức, thời trang ở Ý hay phần mềm ở Hoa Kỳ. Các công ty có thể có rất nhiều thuận lợi từ việc đặt địa điểm tại trung tâm của sự phát triển tri thức và những cải tiến trong một ngành công nghiệp nhất định. Ví dụ, ngày nay những quốc gia được coi là lí tưởng cho R&D trong ngành công nghệ sinh học là Đan Mạch, Phần Lan, Israel, New Zealand, Thụy Điển và Hoa Kỳ vì các nước này đều có nguồn công nhân có tri thức về công nghệ sinh học dồi dào. Thêm vào đó, rất nhiều công ty tham gia vào một liên doanh hợp tác như là bước đầu tiên để tiến tới sở hữu toàn bộ. Sự hợp tác với đối tác địa phương giảm những rủi ro của việc thâm nhập trong khi cho phép công ty đầu mối tăng những hiểu biết về thị trường địa phương trước khi có những hoạt động của riêng mình ở đó.

### ***Những động cơ tìm kiếm sự hiệu quả***

Trong quá trình mở rộng kinh doanh ra thế giới, các công ty cũng đồng thời tìm cách để nâng cao hiệu quả của các

hoạt động giá trị gia tăng của mình. Mục đích của việc này là để tạo ra tính lợi ích kinh tế của quy mô cũng như tính kinh tế của phạm vi; từ đó đạt được hiệu quả sử dụng các tài sản chung tốt hơn bằng cách dùng các tài sản đó trên một số lượng lớn các sản phẩm và thị trường. Ví dụ, một công ty có thể tập trung sản xuất ở một vài địa điểm trên thế giới như là một cách để tối ưu hóa các hoạt động sản xuất. Hoặc là, công ty đó có thể phổ biến thử nghiệm tốt nhất trong việc phát triển sản phẩm mới, hoặc thu mua mạng lưới các chi nhánh toàn cầu. Các thương hiệu toàn cầu có thể tạo ra nhiều cổ tức hơn khi cải tiến sản phẩm. Bốn động cơ tìm kiếm hiệu quả bao gồm:

*Thứ nhất, Giảm chi phí sản xuất và tìm kiếm nguồn nguyên liệu* bằng cách sử dụng lao động giá rẻ và các đầu vào rẻ tiền trong quá trình sản xuất. Động cơ này đã giải thích cho sự phát triển ồ ạt của các nhà máy và các cơ sở sản xuất dịch vụ ở Trung Quốc, Mexico, Đông Âu và Ấn Độ.

*Thứ hai, Đặt nơi sản xuất gần với người tiêu dùng.* Trong những ngành công nghiệp đòi hỏi các công ty phải đặc biệt nhạy cảm với nhu cầu của người tiêu dùng, hay là những ngành có thị hiếu thay đổi nhanh chóng, các nhà quản lý thường đặt các nhà máy hoặc các hoạt động lắp ráp gần với những khách hàng quan trọng. Ví dụ, trong ngành công nghiệp thời trang, nhãn hiệu Zara của Tây Ban Nha và H&M của Thụy Điển đặt phần lớn cơ sở sản xuất của họ ở những thị trường trọng điểm như Châu Âu. Chi phí sản xuất tất nhiên sẽ đắt hơn, nhưng sản phẩm sẽ đến

được với các cửa hàng nhanh hơn và giới thiệu những xu hướng thời trang mới nhất sớm hơn.

*Thứ ba, Tận dụng tối đa những ưu đãi của Chính phủ.* Để hạn chế nhập khẩu, các Chính phủ có thể trợ cấp hoặc có những ưu đãi về thuế đối với các công ty nước ngoài để khuyến khích họ đầu tư cục bộ. Chính phủ khuyến khích đầu tư của các công ty nước ngoài bởi vì nó sẽ tạo ra nguồn vốn và việc làm cho địa phương, tăng thu từ thuế và chuyển giao kỹ năng cũng như công nghệ.

*Cuối cùng, Tránh hàng rào thương mại.* Các công ty tham gia vào đầu tư trực tiếp nước ngoài có thể nhằm mục đích tránh thuế quan và các hàng rào thương mại khác, do những biện pháp này thường chỉ áp dụng cho xuất khẩu. Bằng cách thiết lập sự hiện diện của mình ở trong một khối kinh tế như là EU, một công ty nước ngoài có thể có được những lợi thế tương tự như là các công ty sở tại. Làm đối tác với một công ty địa phương sẽ khắc phục được những luật lệ và rào cản thương mại, hoặc là đáp ứng các luật lệ địa phương. Mong muốn tránh được các hàng rào thương mại đã giải thích cho việc tại sao một số lượng lớn các hãng sản xuất ô tô của Nhật Bản lại thành lập các nhà máy ở Hoa Kỳ trong những năm 1980. Tuy nhiên, động cơ này ngày nay đã trở nên ít quan trọng hơn trước đây do các hàng rào thương mại đã giảm đáng kể ở nhiều quốc gia.

### ***Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI):***

Đầu tư trực tiếp nước ngoài là một phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài với sự kiểm soát cao.

Công ty đầu tư vốn cổ phần hoặc vốn vào các quốc gia khác nhằm mục đích xây dựng hoặc mua lại các nhà máy sản xuất, các công ty con, văn phòng bán hàng hoặc các cơ sở cần thiết khác. Quyền sở hữu ở nước ngoài về các cơ sở nhà xưởng cho phép công ty duy trì sự hiện diện của mình và bảo đảm sự kết nối trực tiếp với khách hàng và đối tác. Về phương diện này, FDI là một dạng vốn cổ phần hay quyền sở hữu của việc thâm nhập vào thị trường nước ngoài. Việc hiện diện ở nước sở tại là rất cấp bách khi mà các hoạt động chuỗi giá trị quan trọng phải được tiến hành trên thị trường. Đầu tư trực tiếp nước ngoài là phương thức thâm nhập có liên quan chặt chẽ nhất với doanh nghiệp đa quốc gia. Những hãng lớn như Sony, Nestle, Nokia, Motorola và Toyota đều mở rộng các hoạt động giao dịch tài chính dựa trên hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài trên khắp thế giới. Trong khi một số hình thức đầu tư nước ngoài nhất định đã trở nên phổ biến với cả các công ty sản xuất lẫn những nhà cung cấp dịch vụ, các nhà sản xuất có xu hướng thành lập những cơ sở sản xuất ở nước ngoài, còn những hãng về dịch vụ thường tạo lập mối quan hệ đại lý và những cơ sở bán lẻ.

Samsung, hãng sản xuất đồ điện tử khổng lồ của Hàn Quốc, đã tiến hành thâm nhập vào thị trường Hoa Kỳ qua FDI vào năm 1984. Qua thời gian, công ty này đã sử dụng FDI để xây dựng các nhà máy chi phí thấp ở Mexico, Đông Nam Á và Đông Âu. Vào những năm thập kỉ 90, thông qua mua lại Samsung đã có khả năng để phát triển và sản xuất chất bán dẫn. Hãng đã dùng FDI để thành lập 10 trung tâm R&D - ở Anh, Trung Quốc, Ấn Độ,

Israel, Nhật Bản, Nga và Mỹ- qua đó dẫn đường cho sự phát triển của những công nghệ hàng đầu trong đồ gia dụng và phương tiện số hóa, viễn thông và chất bán dẫn. Phần lớn doanh số bán hàng của Samsung là từ các thị trường nước ngoài – từ Châu Á(42%), Châu Âu (24%) và Hoa Kỳ (15%) – do có những điều kiện thuận lợi từ gần 38 chi nhánh bán hàng ở nước ngoài của hãng. Samsung còn có 26 nhà máy chế tạo và ba trung tâm logistics ở nước ngoài – tất cả đều được thành lập thông qua FDI.

Đầu tư trực tiếp nước ngoài không nên bị nhầm lẫn với đầu tư chứng khoán quốc tế hay đầu tư chứng khoán nước ngoài. Đầu tư chứng khoán quốc tế (International portfolio investment) là quyền sở hữu chứng khoán nước ngoài thụ động như là cổ phiếu và trái phiếu nhằm mục đích thu được lợi nhuận tài chính. Nó là một dạng của đầu tư quốc tế, nhưng không phải là đầu tư trực tiếp với quyền kiểm soát việc kinh doanh ở nước ngoài và đưa ra những cam kết dài hạn. Liên Hợp Quốc đưa ra tiêu chuẩn là công ty phải sở hữu ít nhất 10% doanh nghiệp được đầu tư để phân biệt FDI với đầu tư chứng khoán. Tuy nhiên, con số này dễ gây nhầm lẫn do nhà đầu tư không nắm được quyền kiểm soát trừ khi họ sở hữu hơn 50% liên doanh nước ngoài.

### **Những đặc điểm chính của FDI**

Đầu tư trực tiếp nước ngoài được mô tả bởi sáu nét đặc trưng:

- FDI có sự *cam kết về nguồn lực lớn hơn*. Với vai trò là phương thức quốc tế hóa cuối cùng, nó đòi hỏi nhiều

nguồn lực và khả năng của công ty hơn bất cứ phương thức thâm nhập nào khác.

- FDI bao hàm *sự hiện diện và những hoạt động ở nước sở tại*. Bằng cách sử dụng phương thức FDI, ban quản lý đã chọn cách hiện diện ở nước nhận đầu tư và thiết lập mối liên hệ trực tiếp với khách hàng, các bên trung gian, những nhà cung cấp cơ sở vật chất và các khu vực của Chính phủ. Một vài hãng tập trung vào hoạt động ở một hay một số địa điểm; số khác lại phân tán FDI tới nhiều quốc gia.
- FDI cho phép công ty đạt được *hiệu quả trên quy mô toàn cầu*, giúp nâng cao thành tích của công ty. Các nhà kinh doanh chọn mỗi địa điểm dự trên cơ sở lợi thế so sánh. Điều đó có nghĩa là hãng tìm kiếm để tiến hành các hoạt động R&D ở những nước có trình độ học vấn cao nhất về lĩnh vực hãng kinh doanh, tìm những người cung ứng mà có thể cung cấp những hàng hóa trung gian và hàng hóa cuối cùng tốt nhất, xây dựng các cơ sở kinh doanh sản xuất ở những địa điểm có tỉ lệ năng suất trên chi phí lao động tốt nhất, và thành lập những chi nhánh marketing để bán hàng hoặc dịch vụ ở những quốc gia có tiềm năng bán hàng lớn nhất.
- So sánh với những phương thức xâm nhập khác, FDI gây ra *sự không chắc chắn và rủi ro rất lớn*, do việc thiết lập sự hiện diện ổn định ở một quốc gia nước ngoài khiến cho hãng sẽ dễ bị tác động trước những hoàn cảnh đặc biệt của quốc gia đó. Sự đầu tư lớn vào nhà máy, trang thiết bị và nguồn lực con người ở nước sở tại sẽ khiến cho nhà đầu tư trực tiếp phải đối mặt với những rủi ro chính trị

và sự can thiệp của chính quyền địa phương về giá, lương và thủ tục thuế. FDI cũng làm giảm tính linh hoạt của công ty bằng cách thắt chặt vốn cổ phần trên thị trường nước ngoài. Các nhà đầu tư trực tiếp thường phải đấu tranh với lạm phát và các điều kiện kinh tế khác ở địa phương đó. Ví dụ, Procter&Gamble (P&G) có công việc kinh doanh phát đạt thông qua một công ty con của hãng bán những sản phẩm tiêu dùng ở Thổ Nhĩ Kỳ. Tuy nhiên, Thổ Nhĩ Kỳ lại có lịch sử về lạm phát cao, thỉnh thoảng lên đến 100% một năm. P&G đã phải nghĩ ra rất nhiều phương thức khác nhau để tối thiểu hóa những thiệt hại của mình do những hiệu ứng bất lợi của lạm phát, bao gồm những đàm phán về lương vẫn đang tiếp diễn với lực lượng lao động địa phương, tăng giá phù hợp với những điều kiện địa phương và thu hồi lợi nhuận nhanh chóng.

- Những nhà đầu tư trực tiếp phải *đối mặt nhiều hơn với những vấn đề về văn hóa và xã hội đặc trưng ở nước sở tại*. Các doanh nghiệp đa quốc gia với những hoạt động gây chú ý lại đặc biệt dễ phải chịu những sự giám sát chặt chẽ từ phía công chúng đối với những hoạt động đó. Để có thể tối thiểu hóa những vấn đề tiềm năng, các doanh nghiệp đa quốc gia thường thích đầu tư vào những quốc gia có văn hóa và ngôn ngữ tương tự với nước đầu tư. Ví dụ, khi mở cửa hàng ở Châu Âu, các công ty Hoa Kỳ có thể lựa chọn Bỉ hoặc Hà Lan bởi vì Tiếng Anh được sử dụng rộng rãi ở những nước này.

- Trong FDI, các công ty đa quốc gia ngày càng phần đầu để hành động theo những cách *có trách nhiệm với xã hội* ở những nước sở tại. Nhiều công ty đang cố gắng đào

tạo nhân viên của mình theo đúng nội quy ở nước sở tại, đầu tư vào những cộng đồng địa phương và tìm kiếm để thành lập các tiêu chuẩn quốc tế về đối xử bình đẳng đối với công nhân. Ví dụ, Unilever, hãng sản xuất hàng tiêu dùng khổng lồ của Hà Lan-Anh, điều hành một cộng đồng giặt là miễn phí ở khu ổ chuột Sao Paulo, cung cấp tài chính để hỗ trợ cho những người trồng cà chua chuyển sang hệ thống tưới nước thân thiện với môi trường, và tái chế 17 triệu pound chất thải hàng năm ở một nhà máy kem đánh răng. Tại Bangladesh, đất nước chỉ có 20 bác sĩ trên 10000 dân, Unilever đã tài trợ cho một bệnh viện để cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế miễn phí cho những người nghèo. Tại Ghana, công ty đã hướng dẫn những nhà sản xuất dầu cọ tái sử dụng chất thải nhà máy trong khi cung cấp nước uống được cho các cộng đồng nghèo khó. Ở Ấn Độ, Unilever cung cấp những khoản cho vay nhỏ để giúp phụ nữ ở những làng xa xôi có thể tạo lập được những cơ sở làm ăn quy mô nhỏ. Tại tất cả các nơi mà công ty hoạt động, Unilever đều thông báo rõ hãng đã thải ra bao nhiêu cacbon đioxin và những chất thải nguy hiểm.

Unilever không phải là trường hợp duy nhất có những trách nhiệm xã hội tại những nước mà hãng kinh doanh. Rất nhiều doanh nghiệp đa quốc gia khác đang hưởng ứng lại với những chương trình nghị sự toàn cầu như tính bền vững – chương trình về việc đáp ứng những nhu cầu của con người mà không gây hại đến các thế hệ tương lai. Ví dụ, các hãng sản xuất ô tô như Toyota, Renault và Volkswagen đang đầu tư vào công nghệ sạch và sử dụng nhiên liệu hiệu quả. Nokia đi đầu trong việc



dần dần xóa bỏ các nguyên vật liệu độc hại. Dell là một trong những hãng đi tiên phong trong việc chấp nhận những ô PC cũ từ khách hàng và tái chế chúng miễn phí. GlaxoSmithKline và Merck cung cấp thuốc điều trị AIDS với giá vốn. Suncor Energy hỗ trợ những người Hoa Kỳ bản xứ giải quyết những vấn đề xã hội và sinh thái ở cực bắc của Canada.

Sáu đặc điểm của đầu tư trực tiếp nước ngoài mà chúng ta vừa xem xét đã đem lại những thách thức to lớn cho các doanh nghiệp. Thậm chí cả những công ty lớn có uy tín như Disney cũng đã nếm trải một vài thất bại trong những phi vụ đầu tư ra nước ngoài của mình. Như tạp chí *Fortune* đã đề cập, hồ sơ của công ty trong việc điều hành các hoạt động của các công viên giải trí ở nước ngoài là kém đồng đều hơn so với 101 Dalmatians. Khi Disney mở Tokyo Disneyland, ban quản lý của hãng giả thiết một cách thiếu chính xác rằng những kinh nghiệm của Disneyland không thể được chuyển giao sang Nhật thành công. Thay vì đầu tư, Disney đã lựa chọn giấy phép bản quyền ở Nhật cho lợi nhuận danh nghĩa. Nhưng sau đó Tokyo Disneyland đã thành công rực rỡ. Không muốn lặp lại sai lầm, ban quản lý lại duy trì một nguồn vốn FDI ở công viên giải trí tiếp theo của hãng – Disneyland Paris. Nhưng đây lại là một thất bại của Disney. Từ những bài học rút ra qua những kinh nghiệm trên, công viên giải trí mới nhất, Hong Kong Disneyland đã đạt được những thành công nhất định. Tuy nhiên, một phần vì nhượng bộ với Chính phủ Trung Quốc, Disney chỉ sở hữu 43% liên doanh. Và ban quản lý đang lo lắng về những vi phạm tài

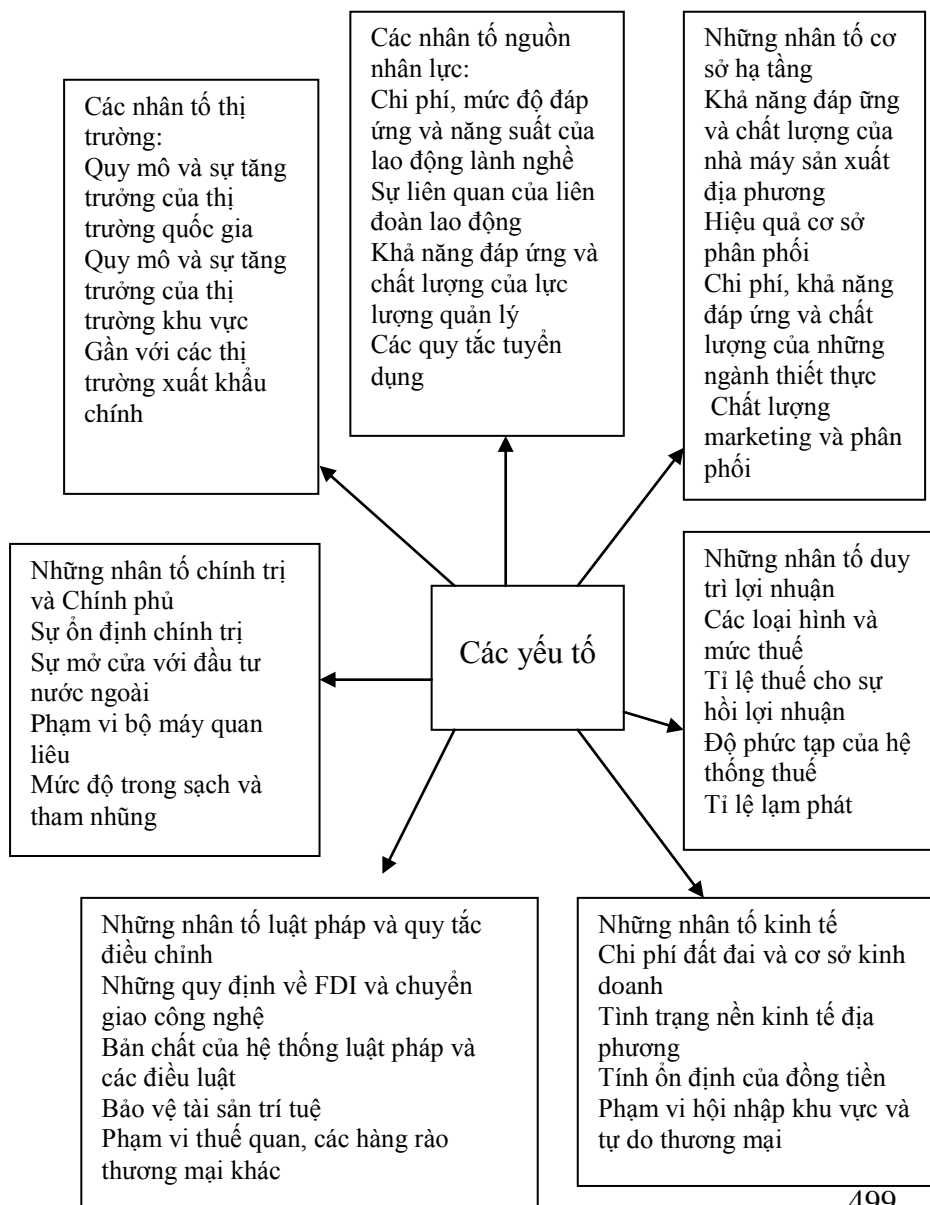
sản trí tuệ ở Trung Quốc có thể sẽ dẫn đến làm giảm lợi nhuận từ việc cấp giấy phép cho những bộ phim của Disney, các nhân vật hoạt hình và các tài sản giá trị khác.

### **Những nhân tố được xem xét trong việc chọn địa điểm đầu tư trực tiếp**

Các công ty theo đuổi việc đầu tư trực tiếp ra nước ngoài và các liên doanh hợp tác quốc tế vì nhiều lý do nhưng tựu trung đều để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường toàn cầu. Có ba loại động cơ để các công ty lựa chọn hai hình thức thâm nhập này: động cơ tìm kiếm thị trường, động cơ tìm kiếm nguồn lực hay tài sản, và động cơ tìm kiếm sự hiệu quả. Các động cơ này áp dụng như nhau cho cả Đầu tư trực tiếp nước ngoài và liên doanh hợp tác.

Hình 5.3 liệt kê các yếu tố mà các công ty sử dụng để đánh giá những nước nào sẽ là mục tiêu tiềm năng cho những dự án FDI. Giả sử như hãng Acer của Đài Loan muốn xây dựng một nhà máy sản xuất máy vi tính mới ở nước ngoài. Các nhà kinh doanh của hãng này sẽ nghiên cứu quốc gia thích hợp nhất để xây dựng nhà máy, dựa trên những tiêu chí được đưa ra trong bảng. Các nhà lãnh đạo của Acer sẽ nghiên cứu rất nhiều các ứng viên khác nhau dựa trên các điều kiện về vùng và quốc gia, các nhân tố về cơ sở hạ tầng, chính trị, mức độ duy trì lợi nhuận và nguồn nhân lực để có thể lựa chọn ra địa điểm thích hợp nhất để xây dựng nhà máy.

**Hình 5.3: Những yếu tố để xem xét lựa chọn địa điểm đầu tư trực tiếp nước ngoài**



*Nguồn: John Wiley & Sons, Inc từ “Những phương thức thâm nhập cho các thị trường quốc tế” của Franklin.R.Root*

Một vài tiêu chí trong Hình 5.3 tại các quốc gia Đông Âu. đã thu hút sự chú ý của các công ty nước ngoài tới những nước này. Tại Slovakia, công ty Peugeot Citroen đã xây dựng một nhà máy tại thị trấn nhỏ của Trnava với số nhân viên lên tới 3500 người và sản xuất ra đến 300,000 xe ô tô gia đình nhỏ một năm. Lương thấp và chất lượng công nhân cao là những điều kiện quan trọng đối với các hãng sản xuất ô tô nước ngoài như Toyota, Suzuki, và Hyundai, những công ty đang gấp rút muốn xây dựng mới hoặc mua lại các nhà máy địa phương ở Slovakia, Ba Lan, Hungary và Romania. Tại Cộng hòa Séc, Nhà sản xuất đồ điện tử Sichuan Changhong của Trung Quốc đang xây dựng một nhà máy trị giá 30 triệu đôla với mục tiêu sản xuất 1 triệu tivi màn hình phẳng một năm. Những công ty như vậy đang dần dần kéo các nhà cung ứng của mình vào khu vực này, nơi mà họ đang thành lập các cơ sở vật chất sản xuất cho chính hãng. Các kỹ sư ở Slovakia kiếm được một nửa số tiền mà các kỹ sư ở Tây Âu làm ra, và đối với những công nhân dây chuyền lắp ráp thì con số đó chỉ là một phần ba cho đến một phần năm. Chính phủ các nước Đông Âu áp dụng mức thuế khuyến khích từ thuế tài chính đến thuế phẳng-và-đơn giản thấp đối với lương công nhân và lợi nhuận doanh nghiệp, ví dụ như ở Slovakia, tất cả các loại thuế chỉ ở mức 19%. Trong khi đó, ở Đức, tỉ lệ thuế thu nhập cá nhân dao động trong khoản từ 15% đến 42%. Với việc xây

dựng nhà máy sản xuất ở Séc, Sichuan Changhong đã tránh được mức thuế quan lớn mà Liên minh Châu Âu áp dụng đối với hàng nhập khẩu từ Trung Quốc. Đông Âu có mối quan hệ chặt chẽ với thị trường khổng lồ EU cả về khía cạnh vật chất lẫn tinh thần (một vài quốc gia Đông Âu là thành viên của EU) và nổi lên như là một thị trường tiềm năng cho các sản phẩm khác nhau. Trong khi đó, ngành sản xuất ô tô và các sản phẩm khác ở Anh, Pháp và các nước Tây Âu khác đang sụt giảm do chi phí sản xuất, mức thuế cao và luật lao động nghiêm ngặt. Như vậy có thể thấy, thông thường một sự kết hợp các tiêu chuẩn sẽ ảnh hưởng đến các quyết định về địa điểm đầu tư trực tiếp.

### **Các loại hình đầu tư trực tiếp nước ngoài**

Các hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài có thể được phân loại dựa theo các dạng FDI (đầu tư mới với sáp nhập và mua lại), bản chất của quyền sở hữu (sở hữu toàn bộ với liên doanh) và mức độ hợp nhất (theo chiều ngang với theo chiều dọc).

### **Căn cứ vào hình thức đầu tư:**

Có 3 hình thức chính là đầu tư mới (Green investment), Sáp nhập (Merge) và Mua lại (Acquisitions)

- **Đầu tư mới** là việc một công ty đầu tư để xây dựng một cơ sở sản xuất, cơ sở marketing hay cơ sở hành chính mới, trái ngược với việc mua lại những cơ sở sản xuất kinh doanh đang hoạt động. Như tên gọi đã thể hiện, hãng đầu tư thường mua một mảnh đất trống và xây dựng nhà máy sản xuất, chi nhánh marketing, hoặc các cơ

sở khác để phục vụ cho mục đích sử dụng của mình. Đây chính là những gì mà hãng Ford đã làm, ví dụ như thành lập một nhà máy rất lớn ở bên ngoài Valencia, Tây Ban Nha.

- **Mua lại (acquisitions)** là việc đầu tư hay mua trực tiếp một công ty đang hoạt động hay cơ sở sản xuất kinh doanh. Ví dụ, khi hãng Home Deport thâm nhập vào thị trường Mexico, nó mua lại các cửa hàng và tài sản của một nhà bán lẻ các sản phẩm công trình kiến trúc, Home Mart. Nhà sản xuất máy tính cá nhân Lenovo của Trung Quốc đã quốc tế hóa nhanh chóng nhờ một phương thức mua lại đầy tham vọng. Năm 2004, Lenovo mua lại việc kinh doanh PC của IBM, với giá trị vào khoảng hai phần ba doanh thu của hãng năm 2005. Cuộc mua bán này đã mang đến cho Lenovo những tài sản phương thức giá trị, như là thương hiệu và mạng lưới phân phối. Việc mua lại đã giúp Lenovo nhanh chóng mở rộng việc vươn tới các thị trường và trở thành công ty toàn cầu.

- **Sáp nhập (merge)** là một dạng đặc biệt của mua lại mà trong đó hai công ty sẽ cùng góp vốn chung để thành lập một công ty mới và lớn hơn. Sáp nhập là hình thức phổ biến hơn giữa các công ty có cùng quy mô bởi vì họ có khả năng hợp nhất các hoạt động của mình trên cơ sở cân bằng tương đối. Một ví dụ gần đây là về việc sáp nhập giữa Lucent Technologies của Hoa Kỳ với Alcatel của Pháp. Sự sáp nhập này đã tạo ra công ty chuyên về kinh doanh các thiết bị viễn thông toàn cầu lớn nhất thế giới (Alcatel-Lucent). Giống như liên doanh, sáp nhập có thể tạo ra rất nhiều kết quả tích cực, bao gồm sự học hỏi

và chia sẻ nguồn lực giữa các đối tác với nhau, tăng tính lợi ích kinh tế của quy mô, giảm chi phí bằng cách loại bỏ những hoạt động thừa, các chủng loại sản phẩm, dịch vụ bán hàng rộng hơn và sức mạnh thị trường lớn hơn. Sự sáp nhập qua biên giới cũng đối mặt với nhiều thách thức do những sự khác biệt về văn hóa, chính sách cạnh tranh, giá trị doanh nghiệp và phương thức hoạt động giữa các quốc gia. Sự thành công đòi hỏi phải có sự nghiên cứu, lập kế hoạch và những cam kết trước chắc chắn.

Các doanh nghiệp đa quốc gia thường ưu tiên mua lại hơn là đầu tư mới vì bằng cách mua lại một doanh nghiệp nước ngoài đang hoạt động, doanh nghiệp đa quốc gia sẽ tận dụng được đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm và quyền sở hữu những tài sản đã có như nhà máy, trang thiết bị, và nguồn nhân lực cũng như là kế thừa được nguồn cung ứng và khách hàng. Thêm vào đó, mua lại sẽ mang lại một dòng doanh thu ngay lập tức và làm tăng hệ số thu nhập trên đầu tư của doanh nghiệp đa quốc gia nếu so sánh với đầu tư mới. Ngược lại, Chính phủ của các nước sở tại thường thích các doanh nghiệp đa quốc gia đầu tư mới hơn bởi vì nếu so với mua lại, đầu tư mới sẽ tạo ra việc làm mới và tăng năng lực sản xuất, chuyển giao công nghệ tiên tiến và những bí quyết sản xuất cho các doanh nghiệp địa phương cũng như cải thiện mối liên kết với thị trường toàn cầu. Rất nhiều Chính phủ đã đưa ra những ưu đãi để khuyến khích đầu tư mới, và những ưu đãi này đủ để bù đắp lại những lợi ích thay thế do hình thức mua lại tạo ra.

## **Căn cứ vào bản chất của quyền sở hữu trong đầu tư trực tiếp nước ngoài**

Các nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài có thể chọn mức độ kiểm soát họ mong muốn duy trì trong liên doanh mới thành lập. Điều này có thể đạt được thông qua việc sở hữu toàn phần hay một phần. Quyền sở hữu cho biết mức độ kiểm soát toàn phần hay một phần đối với các vấn đề của doanh nghiệp – ví dụ như những quyết định về các sản phẩm mới, việc mở rộng kinh doanh và phân chia lợi nhuận. Các công ty có thể chọn giữa một liên doanh sở hữu toàn phần hoặc một liên doanh hợp tác để có được quyền kiểm soát. Sự lựa chọn này sẽ quyết định mức độ cam kết tài chính của công ty đối với liên doanh nước ngoài.

- ***Đầu tư trực tiếp toàn phần (Wholly owned direct investment)*** là hình thức đầu tư trực tiếp, trong đó nhà đầu tư giữ quyền sở hữu hoàn toàn tài sản ở nước ngoài. Công ty mẹ nắm 100% quyền sở hữu việc kinh doanh và có quyền kiểm soát quản lý hoàn toàn đối với các hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ, rất nhiều hãng sản xuất ô tô nước ngoài đã xây dựng các nhà máy sản xuất 100% vốn ở Hoa Kỳ để có thể phục vụ thị trường rộng lớn này ngay tại đó. Bảng 5.3 minh họa địa điểm các nhà máy của Toyota ở Hoa Kỳ và năm thành lập.



**Bảng 5.3. Đầu tư trực tiếp của Toyota vào các nhà máy sản xuất ở Mỹ**

Những nhà máy ô tô đang hoạt động	Năm bắt đầu sản xuất	Các mẫu xe sản xuất	Số nhân viên sản xuất
1. Georgrtown, Kentucky	1988	Avalon, Camry, Solara, động cơ	6904
2. Fremont, California	1986*	Corolla, Tacoma, Pontiac Vibe	5173
3. Princeton, Indiana	1999	Sequoia, Sienna, Tundra	4645
4. San Antonio, Texas	2006	Tundra	1955
5. Long Beach, California	1972	Xe tải Hino, máy đổi điện xúc tác, các phần	686
6.Blue Springs, Mississippi	2010**	Highlander	2000

*\*Liên doanh giữa General Motors và Toyota \*\*dự án*

*Nguồn: Alex Taylor III (2007) “America’s Best Car Company”, Fortune, 19/03/1999*

• **Liên doanh vốn cổ phần (Equity Joint Venture)** là một dạng của hợp tác trong đó một công ty được thành lập qua việc đầu tư hoặc góp tài sản chung của hai hay nhiều hãng đối tác để tạo nên một pháp nhân mới. Một đối tác trong liên doanh có thể nắm giữ phần lớn, 50-50 hoặc nắm rất ít quyền sở hữu. Quyền sở hữu thường muốn nói đến mức độ kiểm soát; tuy nhiên, cách mà hội đồng quản trị được thành lập và quyền bỏ phiếu được phân phối giữa các đối tác như thế nào sẽ thể hiện chính xác hơn sức mạnh tương đối của các đối tác.

Rất nhiều công ty thấy liên doanh là một lựa chọn hấp dẫn bởi vì sự phức tạp của các thị trường nước ngoài. Các liên doanh hợp tác có thể làm lợi cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ bằng cách cấp nguồn vốn cho họ. Ví dụ, Công ty Tri Star International ở Thượng Hải đã mua lại đa số cổ phần đầu tư của Adams Pressed Metals, một nhà sản xuất các phụ kiện cho máy kéo và các thiết bị xới đất khác ở Illinois. Khoản tiền đó đã cứu 40 công nhân của Adams khỏi thất nghiệp và giúp Tri Star thâm nhập được vào thị trường Hoa Kỳ và có được các bí quyết sản xuất.

Trong một vài trường hợp, liên doanh với đối tác địa phương có lẽ là phương thức thâm nhập duy nhất thích hợp cho công ty mẹ. Hình thức này ngày càng gia tăng khi mà Chính phủ của quốc gia được đầu tư muốn bảo vệ các ngành công nghiệp địa phương quan trọng bằng cách cấm các công ty nước ngoài sở hữu 100% các doanh nghiệp ở nước đó. Tuy nhiên, các Chính phủ cũng đã dần nới lỏng các quy định này và tiếp thu các hình thức của FDI dễ dàng hơn.

### **Căn cứ vào mức độ hợp nhất:**

Sự phân loại thứ ba về đầu tư trực tiếp nước ngoài đó là sự hợp nhất theo chiều dọc và hợp nhất theo chiều ngang.

- **Hợp nhất theo chiều dọc** (Vertical FDI) là một liên kết từ đó công ty sở hữu, hay tìm cách sở hữu nhiều công đoạn của chuỗi giá trị để sản xuất, bán hàng và vận chuyển hàng hóa hoặc dịch vụ. FDI theo chiều dọc có hai dạng. Với dạng *hợp nhất tiến* (*Forward vertical*

*intergration*), công ty phát triển khả năng bán các đầu ra của mình bằng cách đầu tư vào cơ sở kinh doanh chuỗi giá trị *xuôi dòng* – nghĩa là các hoạt động marketing và bán hàng. Hợp nhất tiến ít phổ biến hơn *hợp nhất lùi* (*backward vertical intergration*), theo đó công ty tìm cách cung cấp đầu vào cho các nhà sản xuất trong nước hoặc ngoài nước của mình bằng cách đầu tư vào cơ sở kinh doanh *ngược dòng*, điển hình như các nhà máy, nhà máy lắp ráp hay các hoạt động tinh chế. Các công ty có thể sở hữu cả hai hoạt động FDI phía trước và FDI ngược. Ví dụ, ở nhiều nước khác nhau Honda sở hữu cả các nhà cung ứng phụ tùng ô tô và các đại lý bán và phân phối ô tô.

- **Hợp nhất theo chiều ngang** (Horizontal FDI) là một liên kết từ đó công ty sở hữu hoặc tìm cách sở hữu các hoạt động liên quan đến một bước *đơn lẻ* của chuỗi giá trị của công ty. Ví dụ, việc kinh doanh chủ lực của Microsoft là phát triển phần mềm máy tính. Bên cạnh việc sản xuất các hệ điều hành, chương trình soạn thảo văn bản và phần mềm kế toán, công ty cũng phát triển các công ty con ở nước ngoài chế tạo các loại phần mềm khác. Ví dụ, Microsoft mua lại một công ty ở Montreal sản xuất phần mềm dùng để tạo phim hoạt hình. Từ ví dụ này có thể thấy các công ty đầu tư ra nước ngoài trong chính lĩnh vực của họ để mở rộng khả năng và các hoạt động. Một công ty có thể mua lại công ty khác nằm trong một chuỗi giá trị đồng nhất để đạt được tính lợi ích kinh tế của quy mô, mở rộng hệ thống sản phẩm, tăng tính sinh lợi hoặc, trong một số trường hợp, để loại bỏ đối thủ.

## ***Liên doanh hợp tác quốc tế (International Collaborative Ventures)***

Một liên doanh hợp tác quốc tế là một sự hợp tác giữa hai hoặc nhiều công ty, bao gồm cả những liên doanh góp vốn cổ phần chung và liên doanh dựa trên dự án không góp vốn cổ phần. Các liên doanh hợp tác quốc tế thỉnh thoảng được hiểu như là các **Công ty hợp danh quốc tế (International partnership)** và **những Liên minh phương thức quốc tế (International Strategic Alliance)**. Một liên doanh trên thực tế là một dạng đặc biệt của hợp tác bằng cách công ty mẹ đầu tư vốn để mua cổ phần.

Sự hợp tác giúp các công ty khắc phục được rủi ro và chi phí của kinh doanh quốc tế. Hợp tác giúp các dự án thành công và từ đó mở rộng năng lực của công ty. Các tập đoàn hay công ty thường hợp tác để đạt được những mục tiêu quy mô lớn như phát triển công nghệ mới hay hoàn thành những dự án quan trọng như các nhà máy năng lượng. Bằng cách hợp tác, công ty mẹ có thể thu hút một loạt công nghệ bổ sung, từ đó sẽ giúp cải tiến và phát triển các sản phẩm mới. Lợi thế của việc hợp tác đã giúp giải thích tại sao việc thành lập các công ty hợp danh ngày càng có xu hướng tăng lên trong vài thập kỉ vừa qua.

Việc hợp tác có thể diễn ra ở cùng một mức độ hoặc ở các mức độ khác nhau của chuỗi giá trị, đặc biệt ở khâu nghiên cứu & phát triển R&D, sản xuất hoặc marketing. Các liên doanh hợp tác quốc tế đang ngày càng ý thức rõ hơn tầm quan trọng của việc nghiên cứu và phát triển chung trong các lĩnh vực công nghệ cao và có hàm

lượng tri thức lớn như các ngành chế tạo rô bốt, chất bán dẫn, máy bay, các trang thiết bị y tế và dược phẩm.

Có hai loại hình doanh nghiệp liên doanh hợp tác cơ bản là: các liên doanh góp vốn cổ phần (*Equity Joint Venture*) và các liên doanh dựa trên dự án không góp vốn cổ phần (*Project – based non Equity Venture*) . Các liên doanh góp vốn cổ phần là loại hình hợp tác quen thuộc đã có từ rất lâu. Tuy nhiên, trong những thập kỉ gần đây xuất hiện hình thức hợp tác mới, hợp tác dựa trên dự án.

### • Các liên doanh góp vốn cổ phần

Các liên doanh này được thành lập khi không một bên nào sở hữu tất cả tài sản cần thiết để nắm quyền quyết định. Trong đầu tư quốc tế, đối tác nước ngoài thường đóng góp vốn, công nghệ, chuyên môn quản lý, đào tạo, hoặc sản phẩm. Đối tác địa phương đóng góp nhà máy hoặc cơ sở vật chất kinh doanh khác, kiến thức về ngôn ngữ và văn hóa địa phương, các bí quyết sản xuất định hướng thị trường, sự kết nối hữu ích với chính phủ của nước sở tại hoặc những yếu tố sản xuất với chi phí thấp hơn như lao động hay nguyên liệu thô. Các công ty phương Tây thường tìm kiếm các liên doanh để có thể thâm nhập nhanh hơn vào thị trường Châu Á. Việc liên doanh cho phép công ty nước ngoài có được kiến thức về thị trường trọng tâm, tăng khả năng thâm nhập ngay lập tức tới hệ thống phân phối và các khách hàng, và đạt được sự kiểm soát lớn hơn đối với các hoạt động ở địa phương.

Ví dụ Procter&Gamble (P&G) liên doanh góp vốn chung với Dolce & Gabbana, một thương hiệu thời trang

của Ý. Trong giao dịch này, P&G sản xuất nước hoa, còn công ty của Ý sẽ quảng bá chúng trên thị trường Châu Âu, tận dụng sức mạnh thương hiệu nổi tiếng của họ. Samsung, một công ty đồ điện tử của Hàn Quốc, đã bắt đầu quốc tế hóa từ những năm 70 thông qua các liên doanh với những nhà cung ứng công nghệ của nước ngoài như NEC, Sanyo và Corning Glass Works. Mỗi quan hệ đối tác cho phép Samsung có được mẫu thiết kế sản phẩm và các cửa hàng phục vụ marketing và giúp cho ban quản lý tự tin hơn trong các hoạt động giao dịch với nước ngoài. Khi năng lực đã được cải thiện, Samsung đã đầu tư ra sản xuất trên thế giới. Năng lực sản xuất ở nước ngoài đầu tiên của công ty là một liên doanh được mở năm 1982 ở Bồ Đào Nha.

- **Các liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần**

Với mức độ ngày càng phổ biến trong việc kinh doanh qua biên giới, liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần là một sự hợp tác trong đó các đối tác tạo ra một dự án với một phạm vi tương đối hẹp và một thời gian biểu rõ ràng mà không tạo ra một pháp nhân mới. Bằng cách kết hợp đội ngũ công nhân viên, các nguồn lực và các khả năng, các đối tác hợp tác cho đến khi liên doanh làm ăn có kết quả, hay cho đến khi cả hai bên không còn thấy lợi ích trong việc hợp tác nữa. Các bên đối tác sẽ hợp tác phát triển chung về các công nghệ mới, các sản phẩm hay chia sẻ ý kiến chuyên môn với nhau. Sự hợp tác như vậy có thể giúp họ theo kịp đối thủ trong sự phát triển công nghệ. Ví dụ, Sony đã phát triển bộ vi xử lý được

dùng trong trò chơi Playstation3 nhờ hợp tác với IBM và Toshiba. Liên doanh này đã dẫn tới việc tạo ra con chip Cell nhanh gấp 10 lần con chip Pentium mạnh nhất của Intel, cho phép chơi game với cấu hình đồ họa mạnh hơn.

Các liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần đặc biệt phổ biến trong những ngành công nghiệp có hàm lượng công nghệ cao. Một ví dụ là IBM và NTT, những công ty đã thiết lập mối quan hệ đối tác phương thức trong một khoảng thời gian nhất định. Trong mỗi liên kết này, IBM cung cấp các dịch vụ gia công phần mềm (outsourcing) cho NTT, đến lượt mình hãng vận tải viễn thông có uy tín của Nhật Bản cũng cung cấp các dịch vụ gia công phần mềm và các đầu mối liên lạc để bán các dịch vụ máy tính cho các khách hàng ở Nhật Bản. Trong một ví dụ khác, công ty của Đức Siemens hợp tác với Motorola để phát triển thế hệ tiếp theo của wafer 300mm 12inch, một cải tiến quan trọng trong ngành công nghiệp chất bán dẫn toàn cầu. Các chất bán dẫn là những vi mạch được sử dụng trong sản xuất các máy tính và hàng điện tử dân dụng. Trong khi Motorola cung cấp kiến thức chuyên môn về các sản phẩm logic tiên tiến và sản xuất ưu việt, thì Siemens đóng góp những kiến thức cao cấp về bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên.

### **Những khác biệt giữa Liên doanh góp vốn cổ phần và liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần**

Hợp tác dựa trên dự án khác với liên doanh góp vốn cổ phần truyền thống ở bốn điểm quan trọng. Thứ nhất, không pháp nhân mới nào được thành lập. Các đối tác tiến hành hoạt động của họ theo sự hướng dẫn của hợp

đồng. Thứ hai, các công ty mẹ không nhất thiết phải có quyền sở hữu một doanh nghiệp đang tồn tại. Thay vào đó, những công ty này chỉ đơn giản đóng góp kiến thức, chuyên môn, cán bộ công nhân viên, và nguồn lực tài chính để thu lợi từ kiến thức hoặc các ích lợi từ việc thâm nhập vào thị trường. Thứ ba, việc hợp tác thường có xu hướng có thời gian biểu rõ ràng và ngày kết thúc, và các đối tác sẽ “đường ai nấy đi” ngay sau khi các mục tiêu đã đạt được hoặc các đối tác không còn lý do gì để tiếp tục. Thứ tư, bản chất của sự hợp tác là phạm vi hẹp hơn, thường xoay quanh các dự án, các sản phẩm mới, marketing, phân phối, tìm kiếm nguồn hay sản xuất.

**Bảng 5.4: So sánh hai loại hình liên doanh hợp tác quốc tế.**

	Thuận lợi	Khó khăn
Các liên doanh góp vốn cổ phần	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mang lại mức kiểm soát lớn hơn đối với các phương hướng tương lai</li> <li>• Sự chuyển giao kiến thức thuận tiện giữa các bên đối tác</li> <li>• Những mục tiêu chung chi phối liên doanh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cơ cấu ban quản lý phức tạp</li> <li>• Sự phối hợp giữa các đối tác có thể là một việc đáng quan tâm</li> <li>• Khó định giới hạn</li> <li>• Đối mặt nhiều hơn với các rủi ro chính trị</li> </ul>
Các liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dễ thành lập</li> <li>• Cơ cấu ban quản lý đơn giản; có thể điều chỉnh dễ dàng</li> <li>• Tận dụng những thế mạnh riêng của mỗi đối tác</li> <li>• Có thể phản ứng lại nhanh chóng với những thay đổi của công nghệ và điều kiện thị trường</li> <li>• Dễ định giới hạn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chuyển giao kiến thức có thể không được thẳng thắn giữa các đối tác</li> <li>• Không cam kết vốn cổ phần; do đó, dựa phần lớn vào lòng tin, sự liên kết tốt và phát triển các mối quan hệ</li> <li>• Xung đột khó giải quyết hơn</li> <li>• Sự phân chia chi phí và lợi ích có thể làm cho mỗi quan hệ căng thẳng</li> </ul>



## **Quản lý các liên doanh hợp tác**

Các liên doanh hợp tác đòi hỏi những kỹ năng quản lý riêng biệt. Trong FDI và xuất khẩu, công ty mẹ cần chú trọng cạnh tranh khéo léo với các công ty đối thủ. Ngược lại, với các liên doanh hợp tác, công ty mẹ phải liên kết với một hoặc nhiều công ty (ở trong những hoàn cảnh khác nhau hay ở các quốc gia khác) có thể chính là đối thủ của mình. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải trau dồi các kỹ năng hợp tác và hành động trước trong việc tìm kiếm và hoàn chỉnh các mối quan hệ đối tác với các công ty khác trên thế giới. Để hợp tác thành công với các đối tác trong liên doanh hợp tác, nhà kinh doanh cần:

### ***Hiểu rõ những rủi ro tiềm ẩn trong hợp tác***

Các nhà quản lý phải cân nhắc những rủi ro tiềm ẩn với các lợi ích tiềm năng. Cần phân tích rõ những vấn đề sau:

- Chúng ta có sẵn sàng phát triển phụ thuộc vào đối tác của mình hay không?
- Nếu hợp tác, liệu chúng ta có thể tăng trưởng và cải tiến trong chính tổ chức của mình không?
- Liệu chúng ta có thể bảo tồn năng lực cơ bản (core competence) của mình không?
- Liệu chúng ta có phải đối mặt với những rủi ro thương mại, chính trị, văn hóa hoặc tiền tệ nghiêm trọng?
- Chúng ta có phải hy sinh cơ hội tăng trưởng do gia nhập liên doanh này không?

- Liệu việc quản lý liên doanh có tạo ra gánh nặng quá mức lên các nguồn lực về quản lý, tài chính hay công nghệ của doanh nghiệp không?

Ban quản lý trong công ty mẹ phải đảm bảo rằng nó không phải đối mặt với rủi ro quá mức. Sự hài hòa không nhất thiết là mục tiêu quan trọng nhất. Một công ty không muốn trở nên quá phụ thuộc vào đối tác của mình. Ví dụ, Intel đã cẩn thận không chia sẻ quá nhiều công nghệ đã đăng kí độc quyền của mình với các đối tác Trung Quốc. Công ty cũng đã tránh xây dựng một nhà máy chip ở Trung Quốc bởi vì các thiết bị bộ vi xử lý của Intel là trái tim trong số các tài sản trí tuệ của hãng. Ở một đất nước được biết đến với sự bảo vệ yếu kém đối với các quyền tài sản trí tuệ, ban quản lý đã quan tâm đến sự mất cắp của không chỉ những thiết kế con chip mà còn cả thiết kế và các phương pháp của các quy trình sản xuất của hãng.

### ***Bí quyết thành công trong các liên doanh hợp tác***

Các chuyên gia đã đưa ra một số hướng dẫn cho các nhà kinh doanh để nâng cao khả năng thành công trong liên doanh hợp tác như sau:

- *Nhận thức rõ về những khác biệt văn hóa.* Sự hợp tác quốc tế đòi hỏi các bên phải học và đánh giá cao nền văn hóa quốc gia và trong doanh nghiệp của cả hai bên đối tác. Sự không tương thích về văn hóa có thể tạo ra sự giận dữ, sự thất vọng và những mối quan hệ không hiệu quả. Các đối tác có thể không bao giờ đạt tới những giá trị chuẩn mực và

quy trình hoạt động của tổ chức. Việc thực hiện là đặc biệt phức tạp khi mà các bên đều từ những nền văn hóa rất khác biệt – ví dụ như Na Uy và Nigeria. Thiết lập sự tương thích về văn hóa là điều bắt buộc.

- *Theo đuổi những giá trị và văn hóa chung.* Các đối tác nên sẵn sàng tạo ra những giá trị và văn hóa chuẩn mực chung. Vấn đề nảy sinh khi mà các đối tác có những mục tiêu khác nhau cho liên doanh, hoặc những mục tiêu thay đổi theo thời gian. Khi điều này xảy ra, các nhà quản lý thấy mình đang hoạt động theo những mục đích trái ngược với mục tiêu của đối tác khác. Ví dụ, các công ty Nhật Bản có xu hướng cho rằng thị phần quan trọng hơn tính sinh lời, trong khi các công ty Hoa Kỳ lại cho rằng tính sinh lời quan trọng hơn thị phần. Bởi vì những phương thức khác nhau được dùng để tối đa hóa từng mục tiêu kinh doanh, nên một liên doanh giữa các công ty Nhật Bản và Hoa Kỳ có thể sẽ không hoạt động. Để vượt qua những thử thách, các đối tác cần tương tác và kết nối thường xuyên ở ba cấp độ tổ chức: ban quản lý cấp cao, ban quản lý hoạt động và lực lượng lao động.
- *Chú ý thích đáng đến việc lập kế hoạch và quản lý liên doanh.* Kế hoạch nghèo nàn và những xung đột tổ chức theo sau đó có thể cản trở thành công của liên doanh. Các công ty nên thống nhất về cách quản lý, cách ra quyết định, và quyền kiểm soát. Nếu không có sự nhất trí này, mỗi đối tác có thể

muốn kiểm soát sự hoạt động của liên doanh, gây nên sự căng thẳng trong các nguồn lực về quản lý, tài chính và công nghệ của các đối tác. Trong một số trường hợp, sự quản lý cân bằng và ý thức về doanh nghiệp sở hữu chung là tốt nhất vì nó giúp các đối tác bình đẳng và đạt được sự nhất trí. Trong những trường hợp khác, có một đối tác chính trong mối quan hệ sẽ giúp đảm bảo thành công. Khi một trong các đối tác rõ ràng là người dẫn dắt hay là người lãnh đạo trong mối quan hệ, sẽ ít có khả năng của một sự bế tắc và quá trình ra quyết định lâu dài do việc đàm phán mở rộng giữa các đối tác.

- *Bảo vệ những bí quyết trọng yếu.* Sự hợp tác diễn ra giữa các công ty đang là hoặc sẽ là đối thủ của nhau. Theo đó, các đối tác phải rất cẩn thận chọn lựa giữa hợp tác và cạnh tranh. Ví dụ, trong một vài năm, Volkswagen và General Motor đã thành công ở Trung Quốc nhờ hợp tác với Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), một công ty địa phương. Các công ty phương Tây chuyển giao rất nhiều công nghệ và bí quyết sản xuất cho đối tác Trung Quốc. Học hỏi được nhiều điều từ VW và GM, SAIC giờ đây đã sẵn sàng trở thành một đối thủ đáng gờm trong ngành công nghiệp chế tạo ô tô toàn cầu và cạnh tranh với những đối tác ban đầu của mình.
- *Điều chỉnh khi môi trường thay đổi.* Khi những điều kiện môi trường thay đổi, lí do căn bản cho một liên doanh hợp tác có thể suy yếu hoặc biến

mất. Những sự phát triển không mong đợi có thể ảnh hưởng một cách bất lợi tới liên doanh. Ví dụ, một sự suy thoái của một ngành công nghiệp hay một nền kinh tế có thể thay đổi các ưu tiên trong một hay cả hai công ty. Sự vượt quá chi phí có thể khiến liên doanh không giữ được. Những chính sách hay luật lệ mới của chính phủ có thể tăng chi phí hoặc loại bỏ các ích lợi thấy trước. Các nhà quản lý nên duy trì sự linh hoạt để điều chỉnh theo những điều kiện biến đổi.

#### 4. Thâm nhập thị trường qua hợp đồng

**Những phương thức thâm nhập thị trường bằng hợp đồng** là những trao đổi xuyên biên giới, trong đó mối quan hệ giữa doanh nghiệp chủ và đối tác nước ngoài của nó được điều chỉnh bởi một hợp đồng rõ ràng. Sở hữu trí tuệ là các ý tưởng hay các tác phẩm của các cá nhân hay công ty, như bằng sáng chế, thương hiệu và bản quyền. Nó cũng bao gồm những tài sản trí tuệ của một doanh nghiệp hay cá nhân như kiểu dáng công nghiệp, bí quyết kinh doanh, phát minh, tác phẩm nghệ thuật, văn học và những “sáng tạo trí tuệ” khác.

Hai phương thức thâm nhập bằng hợp đồng chủ yếu là *cấp phép* và *nhượng quyền thương mại*. **Cấp phép** là một thỏa thuận trong đó người sở hữu các tài sản trí tuệ trao cho một doanh nghiệp khác quyền sử dụng tài sản đó trong một khoảng thời gian nhất định nhằm đổi lấy tiền bản quyền hay các khoản phí bù khác. **Nhượng quyền thương mại** là một thỏa thuận trong đó một doanh nghiệp cho phép một doanh nghiệp khác quyền sử dụng toàn bộ

hệ thống kinh doanh nhằm đổi lấy những khoản phí, tiền bản quyền và những dạng phí bù khác.

Các mối quan hệ bằng hợp đồng khá phổ biến trong thương mại quốc tế. Các nhà sản xuất cũng như những hãng cung ứng dịch vụ thường xuyên chuyển giao các tài sản trí tuệ cho các đối tác nước ngoài. Ví dụ, các hãng sản xuất tân dược hay tham gia các hoạt động cấp phép chéo, trong đó họ trao đổi các kiến thức khoa học về việc sản xuất các sản phẩm đặc biệt cũng như quyền phân phối những sản phẩm này tại các khu vực địa lý nhất định. Những hãng cung ứng dịch vụ chuyên ngành như các công ty trong ngành kiến trúc, công trình, quảng cáo và tư vấn thường mở rộng quy mô quốc tế của mình với các đối tác nước ngoài. Tương tự, các công ty cung ứng dịch vụ trong các ngành bán lẻ, đồ ăn nhanh, cho thuê xe hơi, biên tập nội dung chương trình truyền hình và sản xuất phim hoạt họa cũng đều hoạt động dựa trên những thoả thuận cấp phép và nhượng quyền thương mại. Minh chứng cho việc này là 7-Eleven, một công ty sở hữu chuỗi cửa hàng tự phục vụ lớn nhất trên thế giới đã có khoảng 26.000 cửa hàng tại 18 quốc gia. Trong khi công ty mẹ tại Nhật Bản sở hữu phần lớn các cửa hàng thì hàng nghìn cửa hàng khác tại Canada, Mexico, và Hoa Kỳ của hãng lại đang được điều hành nhờ những thoả thuận nhượng quyền thương mại.

### **Đặc trưng của những mối quan hệ bằng hợp đồng**

Những mối quan hệ bằng hợp đồng xuyên biên giới có 6 đặc điểm chung. Đó là:

- *Được điều chỉnh bởi một hợp đồng trong đó cho phép doanh nghiệp chủ kiểm soát đối tác nước ngoài của mình ở một mức độ trung bình.* Một thoả thuận chính thức sẽ quy định rõ quyền và nghĩa vụ của hai bên liên quan. Sự kiểm soát ở đây chính là khả năng tác động của doanh nghiệp chủ tới các quyết định, các hoạt động và các nguồn lực phương thức của một dự án kinh doanh nước ngoài và đảm bảo rằng các đối tác nước ngoài tuân thủ các nguyên tắc và hoạt động đã được quy định. Các doanh nghiệp chủ vẫn phải duy trì quyền sở hữu và các quyền pháp lý đối với các sở hữu trí tuệ của nó. Tuy nhiên, theo số liệu của Bảng 14.1 trang 420 thì các thoả thuận hợp đồng không đem lại cho các công ty này quyền kiểm soát nhiều như hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài, vì các doanh nghiệp chủ vẫn bị phụ thuộc vào các doanh nghiệp độc lập nước ngoài.

- *Thường kéo theo việc trao đổi các loại tài sản vô hình (sở hữu trí tuệ) và dịch vụ.* Những ví dụ tài sản vô hình mà các doanh nghiệp thường trao đổi bao gồm những trợ giúp kỹ thuật và các bí quyết công nghệ. (Xem danh sách chi tiết tại Bảng 3.5 trang 70). Tuy nhiên, bên cạnh tài sản vô hình, các doanh nghiệp cũng có thể trao đổi các sản phẩm hoặc trang thiết bị nhằm hỗ trợ đối tác nước ngoài.

- *Có thể được áp dụng một cách độc lập hoặc sử dụng kết hợp với những phương thức thậm nhập thị trường nước ngoài khác.* Các doanh nghiệp có thể tham gia vào các thoả thuận hợp đồng và lấy đó làm biện pháp thay thế nhằm ứng biến với những cơ hội quốc tế. Trong một số trường hợp khác, những mối quan hệ hợp đồng có

thể đi kèm và hỗ trợ cho đầu tư trực tiếp nước ngoài và xuất khẩu.<sup>2</sup> Mục đích sử dụng của chúng phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể, đó là, một doanh nghiệp chủ có thể áp dụng một mối quan hệ hợp đồng bất kì với một đối tượng khách hàng, quốc gia hay sản phẩm nhất định nào đó mà không phải với những đối tượng khác.

- *Cung cấp những lựa chọn đa dạng, linh hoạt.* Sau một thời gian, doanh nghiệp chủ có thể chuyển sang một phương án khác cung ứng dịch vụ cho thị trường nước ngoài. Ví dụ, các hãng nhượng quyền như McDolnald's hay Coca-Cola thường muốn tự tìm kiếm các đối tác nhận quyền hay các công ty đóng chai vì như vậy, họ sẽ có thể chuyển phương thức dạng hợp đồng sang phương thức thâm nhập thị trường dựa trên mối quan hệ sở hữu.

- *Hạn chế được những quan niệm không hay trong nước về công ty nước ngoài của doanh nghiệp chủ.* Vì doanh nghiệp chủ hợp tác với một doanh nghiệp trong nước nên điều này sẽ giảm bớt những chỉ trích thường thấy nhằm vào các công ty đa quốc gia của nước ngoài.

- *Tạo ra một mức lợi nhuận có thể dự đoán được từ các hoạt động nước ngoài.* Các mối quan hệ bằng hợp đồng thường tồn tại ít bất ổn và rủi ro hơn so với đầu tư trực tiếp nước ngoài.<sup>3</sup>

### **Các hình thức sở hữu trí tuệ**

*Bằng sáng chế* cung cấp cho nhà phát minh quyền ngăn không cho người khác sử dụng, bán hay nhập khẩu phát minh đó trong một khoảng thời gian cố định – thông thường lên tới 20 năm.<sup>4</sup> Bằng sáng chế được trao cho bất



kỳ doanh nghiệp hay cá nhân nào có những phát minh hoặc phát hiện mới và hữu ích về các quy trình, thiết bị, sản phẩm chế tạo, hay bất kỳ cải tiến mới và hữu ích nào cho các sản phẩm này. *Thương hiệu* là những thiết kế, biểu tượng, lôgô, từ hay một cum từ trên nhãn mác sản phẩm nhằm phân biệt sản phẩm đó với các sản phẩm khác. Nó giúp ta xác định các sản phẩm hoặc dịch vụ đến từ cùng một nguồn và có cùng một mức độ chất lượng. Những thương hiệu được nhiều người biết đến là hai chữ viết tắt “BP” của hãng British Petroleum, chữ cái có hình mái khung vòm màu vàng của hãng McDolnald’s, và biểu tượng dấu ngoặc phẩy của hãng Nike’s. *Bản quyền* bảo vệ quyền tác giả của những tác phẩm gốc, cho phép người sáng tạo ra chúng có độc quyền để tái sản xuất tác phẩm, trưng bày và thể hiện chúng trước công chúng và ủy quyền cho người khác thực hiện các hoạt động này. Bản quyền được áp dụng cho các tác phẩm trong lĩnh vực âm nhạc, nghệ thuật, phim truyện và phần mềm máy tính.

*Thiết kế công nghiệp* là kiểu dáng hay đặc trưng của một sản phẩm. Mục đích của thiết kế là để cải tiến tính thẩm Hoa Kỳ hay độ khả dụng của một sản phẩm nhằm nâng cao năng suất, sự thể hiện và khả năng tiêu thụ. Chiếc máy Ipod Apple in hình lôgô công ty chính là một thiết kế công nghiệp được nhiều người biết đến. *Bí mật thương mại* là những bí quyết công nghệ hay thông tin bí mật có giá trị thương mại.<sup>5</sup> Bí mật thương mại bao gồm các thông tin như phương pháp sản xuất, kế hoạch kinh doanh và danh sách khách hàng. Ví dụ, công thức sản xuất Coca-cola là một bí mật thương mại. *Nhãn hiệu tập thể* là

lôgô của một hiệp hội hoặc một nhóm, trong đó các thành viên đều có quyền sử dụng nhãn hiệu nhằm đồng nhất nguồn gốc của các sản phẩm hay dịch vụ của mình. Thông thường, các thành viên sử dụng nhãn hiệu tập thể để đồng nhất hoá chính công ty và các sản phẩm của mình theo cùng một mức chất lượng, tiêu chuẩn, nguồn gốc địa lý hay các đặc điểm khác do tổ chức đó đặt ra. Ví dụ, DIN là một nhãn hiệu tập thể của Viện tiêu chuẩn Cộng hoà liên bang Đức, thường được tìm thấy trên các thiết bị gia dụng tại Châu Âu.

**Quyền sở hữu trí tuệ (IPRs)** là một quyền pháp lý theo đó tài sản thuộc quyền sở hữu của một doanh nghiệp hay cá nhân được bảo vệ chống lại những sử dụng trái phép của các bên khác. Tính hiệu lực và cường chế của các quyền này ở các quốc gia là khác nhau. Nguyên tắc cơ bản của quyền sở hữu trí tuệ là tạo cho người phát minh một lợi thế độc quyền trong một khoảng thời gian nhất định để họ có thể khai thác phát minh của mình và tạo ra lợi thế thương mại. Những quyền pháp lý này cho phép người phát minh không chỉ thu hồi lại được chi phí đầu tư ban đầu mà còn giành được sức mạnh và sự thống trị trên các thị trường trong một số năm nhất định, khi người phát minh không phải đối mặt với những cạnh tranh trực tiếp từ những đối thủ sản xuất sản phẩm cùng loại. Nếu không có sự bảo vệ pháp lý và những phần thưởng khích lệ mang tính thương mại thì hầu hết các doanh nghiệp và cá nhân sẽ không mấy mặn mà trong việc sáng tạo ra các phát minh mới.

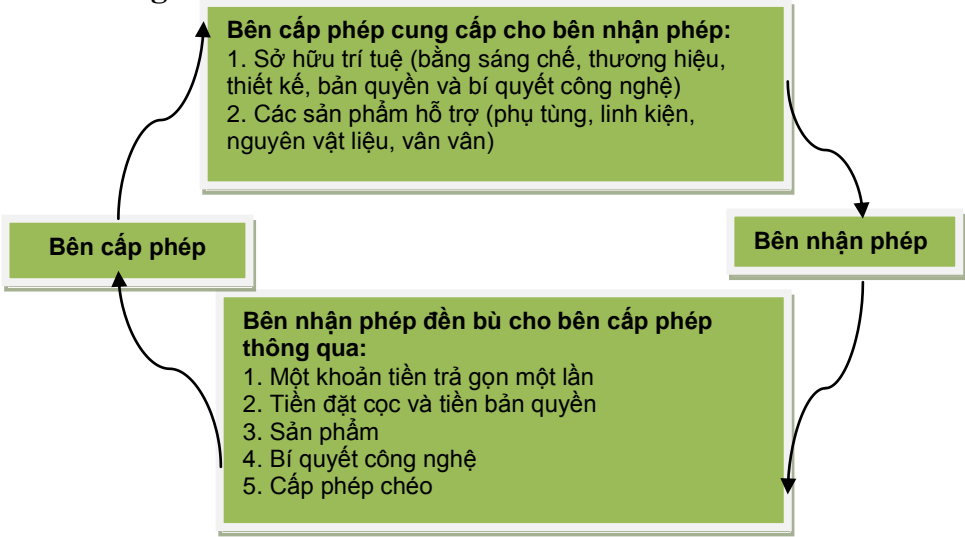
## Cấp phép

Một thỏa thuận cấp phép sẽ xác định bản chất mối quan hệ giữa *bên cấp phép* (chủ sở hữu trí tuệ) và *bên nhận phép* (người sử dụng). Các doanh nghiệp trong ngành công nghệ cao thường cấp phép sử dụng bằng sáng chế và bí quyết thương mại của họ cho các công ty nước ngoài. Ví dụ, hãng Intel cấp phép sử dụng một quy trình sản xuất chip máy tính mới cho một công ty chuyên sản xuất chip điện tử ở Đức. Như đã đề cập trong bài minh họa mở đầu, hãng Warner cấp phép sử dụng các hình ảnh trong bộ truyện và phim Harry Potter cho nhiều công ty trên toàn thế giới. Hãng Disney cấp phép cho các công ty may mặc tại Hồng Kông sử dụng những nhân vật hoạt hình của họ để sản xuất áo và mũ. Hãng Disney cũng cấp phép sử dụng thương hiệu và lôgô của mình cho một số nhà sản xuất phục trang, đồ chơi và đồng hồ đeo tay toàn cầu. Việc cấp phép này cho phép hãng Disney liên kết với nhiều đối tác nước ngoài, những người có khả năng thích nghi hóa vật liệu, màu sắc và những yếu tố thiết kế khác để phù hợp với thị hiếu tiêu dùng ở nước họ. Việc cấp phép cũng tạo điều kiện cho bên nhận phép sản xuất và tiêu thụ những sản phẩm tương tự những sản phẩm đã được sản xuất tại nước của bên cấp phép. Bằng việc gắn tên mình với những thương hiệu nổi tiếng như Disney, bên nhận phép có thể thu về một lượng doanh thu khổng lồ.

Hình sau thể hiện bản chất của một thỏa thuận cấp phép giữa người cấp phép và người nhận phép. Bằng việc ký tên vào một hợp đồng cấp phép, người nhận phép sẽ phải trả cho người cấp phép một khoản tiền cố định ban

đầu và tiếp đó là một khoản **tiền bản quyền** hàng kỳ với giá trị thông thường là 2 đến 5 phần trăm của tổng doanh thu thu được từ việc sử dụng tài sản cấp phép. Khoản tiền cố định sẽ trang trải những phí tổn ban đầu của người cấp phép cho việc chuyển giao tài sản cấp phép cho người nhận phép, bao gồm chi phí tư vấn, chi phí tập huấn cách sử dụng tài sản, chi phí lắp đặt hay thích ứng với môi trường. Tuy nhiên, một số tài sản cấp phép như bản quyền hay thương hiệu có chi phí chuyển giao thấp hơn nhiều.

**Hình 5.4 Cấp phép – một phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài**



*Nguồn: Welch and Welch (1996)*

Hợp đồng cấp phép thường có giá trị từ 5 đến 7 năm và có thể làm mới lại tùy theo các bên. Mặc dù bên cấp phép thường phải cung cấp các thông tin kỹ thuật và giúp đỡ cho bên nhận phép nhưng một khi mối quan hệ đã

được thiết lập và bên nhận phép đã hoàn toàn thông hiểu vai trò của mình thì vai trò còn lại của bên cấp phép là rất ít hay gần như không có. Bên cấp phép chỉ đóng vai trò tư vấn nhưng không tham gia trực tiếp vào thị trường và không cung cấp bất cứ hướng dẫn mang tính quản lý nào. Hầu hết các doanh nghiệp đều ký kết các thỏa thuận độc quyền, theo đó người nhận phép không được phép chia sẻ tài sản cấp phép với bất kỳ công ty nào khác trong một phạm vi quy định. Bên cạnh hoạt động ở thị trường trong nước, bên nhận phép có thể được phép xuất khẩu tới các nước thứ ba.

Nếu bên cấp phép là một công ty đa quốc gia, nó có thể ký kết một thỏa thuận cấp phép với một chi nhánh nước ngoài mà nó sở hữu một phần hay toàn bộ. Trong trường hợp này, cấp phép là một biện pháp hiệu quả để trả phí cho chi nhánh ở nước ngoài và chuyển giao sở hữu trí tuệ cho bên này trong một khung pháp lý chính thức. Thông thường doanh nghiệp sử dụng hình thức cấp phép này khi chi nhánh ở nước ngoài là một pháp nhân độc lập, đây là một kịch bản khá phổ biến ở nhiều quốc gia. Các công ty đa quốc gia thường sử dụng cấp phép làm phương pháp đi đầu nhằm bù đắp hay chuyển giao sở hữu trí tuệ cho các chi nhánh của mình ở nước ngoài. Một số doanh nghiệp coi cấp phép là một biện pháp hỗ trợ cho các phương thức gia nhập thị trường khác như xuất khẩu hay đầu tư trực tiếp nước ngoài.

Trong ngành thời trang, các hãng có thương hiệu nổi tiếng như Bill Blass, Hugo Boss và Pierre Cardin thường thu được một lượng doanh thu khổng lồ nhờ

những thương vụ cấp phép quần jeans, nước hoa và đồng hồ đeo tay. Saks Inc, cửa hàng bách hóa cao cấp nước ngoài đầu tiên tại Trung Quốc đã đặt chân vào nước này bằng cách cho phép một cửa hàng bách hóa chủ chốt ở Thượng Hải được đặt tên theo cái tên Saks Fifth Avenue của nó. Saks thu được doanh thu từ thỏa thuận cấp phép và kiểm soát những mặt hàng nào được bày bán tại đó, nhưng ngoài ra thì không tham gia vào bất cứ một hoạt động nào khác. Phương thức cấp phép đã giúp cho Saks Fifth Avenue được nhiều người dân Châu Á biết đến hơn mà không cần Saks phải tự mở một cửa hàng, từ đó giảm thiểu rủi ro.

Nguồn gốc quốc gia của một số nhãn hiệu nổi tiếng có thể sẽ làm chúng ta phải ngạc nhiên. Trong ngành công nghiệp thực phẩm, hai cái tên Peter Paul Mounds và Almond Joy vốn thuộc sở hữu của hãng thực phẩm Anh Cadbury Schweppes và được sản xuất tại Hoa Kỳ thông qua một thỏa thuận cấp phép với công ty Hershey Foods. Các nhãn hiệu Planters, Sunkist và Budweiser đều thuộc quyền sở hữu của các công ty Hoa Kỳ và được bày bán tại Anh, Nhật và Singapore thông qua thỏa thuận cấp phép với các công ty địa phương. Hãng Coca-cola ký một thỏa thuận cấp phép phân phối nước đóng chai Evian tại Hoa Kỳ nhằm đại diện cho chủ sở hữu của nhãn hiệu này là công ty Danone của Pháp. Trên thực tế, một bản tóm tắt các báo cáo hàng năm của 120 công ty trong số những công ty thực phẩm đa quốc gia lớn nhất đã cho thấy ít nhất một nửa trong số các công ty này đang tham gia vào nhiều loại hình cấp phép sản phẩm quốc tế.

Có hai dạng thoả thuận cấp phép: (1) cấp phép thương hiệu và bản quyền và (2) cấp phép bí quyết kinh doanh. Chúng ta sẽ cùng tìm hiểu chi tiết từng phương pháp này.

### **Cấp phép thương hiệu và bản quyền**

*Cấp phép thương hiệu* là việc một doanh nghiệp cho phép một doanh nghiệp khác sử dụng tên gọi, chữ viết hay lôgô vốn đã được độc quyền đăng ký trong một khoảng thời gian nhất định nhằm đổi lấy tiền bản quyền. Thương hiệu thường xuất hiện trên những sản phẩm như quần áo, trò chơi, thực phẩm, đồ uống, quà tặng, đồ trang trí, đồ chơi và nội thất gia đình. Các tổ chức hay cá nhân thu lợi nhiều từ việc cấp phép thương hiệu là Coca Cola, Harley-Davidson, Laura Ashley, Disney, Micheal Jordan và thậm chí là cả trường đại học yêu thích của bạn nữa! Hãng Playboy Enterprises đã cấp phép thành công cho các nhà sản xuất đồ may mặc tại nhiều quốc gia để sử dụng lôgô và các tài sản marketing khác của mình. Như đã đề cập trong ví dụ ban đầu, một thương hiệu nổi tiếng như Harry Potter đã đem lại hàng triệu đô la cho chủ sở hữu của nó mà không cần mấy nỗ lực. Các công ty Hoa Kỳ thu lợi nhiều từ việc cấp phép thương hiệu có doanh thu hàng năm đạt trên 100 tỷ đôla.

Tại Hoa Kỳ và một số quốc gia khác, các doanh nghiệp giành được quyền sở hữu một thương hiệu thông qua việc sử dụng thương hiệu đó đầu tiên và trong một khoảng thời gian liên tục. Tuy nhiên ở các quốc gia khác thì quyền có thương hiệu lại chỉ giành được thông qua việc đăng ký với các cơ quan có thẩm quyền và nhiều

nước yêu cầu doanh nghiệp muốn duy trì việc đăng ký thì phải sử dụng trong nước nhãn hiệu được bảo hộ đó. Khi một doanh nghiệp đăng ký thương hiệu có nghĩa là nó đã chính thức thông báo cho các cơ quan chức năng biết nó sở hữu thương hiệu đó và có quyền hưởng sự bảo vệ sở hữu trí tuệ. Tập quán giành được quyền sở hữu thương hiệu chỉ đơn giản bằng cách đăng ký như vậy đã làm cho không ít doanh nghiệp phải lo lắng. Ví dụ, khi lên kế hoạch gia nhập thị trường Nam Phi năm 1993, McDonald's đã vô cùng thất vọng khi biết rằng một doanh nhân địa phương đã đăng kí thương hiệu McDonald's nhằm phục vụ lợi ích của chính ông này và có quyền công ty để thu hồi thương hiệu. Khi McDonald kháng nghị lên toà án nhằm đòi quyền sở hữu, toà án tối cao nam Phi đã xử phần thắng nghiêng về doanh nghiệp trong nước.

Winnie the Pooh là một trong những câu chuyện thành công nhất về cấp phép thương hiệu. Được xây dựng từ một nhân vật văn học dành cho trẻ con năm 1926, chú gấu Pooh đã trở thành món tài sản cấp phép mang lại hàng tỷ đôla. Được Disney giành được vào năm 1961, chú gấu Pooh trở thành nhân vật hư cấu có thu nhập cao thứ hai của mọi thời đại, chỉ sau chú chuột Mickey. Hình ảnh chú gấu Pooh được cấp phép cho rất nhiều hãng sản xuất với một loạt các sản phẩm, từ sản phẩm trẻ em, hàng dệt may cho đến các dụng cụ làm vườn. Chỉ tính riêng tại Châu Âu đã có khoảng 1000 công ty nhận phép gấu Pooh.

Tại nhiều quốc gia, *bản quyền* đem lại độc quyền cho chủ sở hữu để tái sản xuất tác phẩm, chuẩn bị cho các sản phẩm phái sinh, phân phối các bản sao và trình bày tác



phẩm trước công chúng. Các tác phẩm nguyên gốc bao gồm Hoa Kỳ thuật, âm nhạc, văn học và phần mềm máy tính. Thời gian bảo vệ bản quyền thay đổi theo từng nước nhưng khoảng thời gian thông thường thường được tính là tuổi đời của tác giả cộng thêm 50 năm nữa. Tuy nhiên, vì nhiều nước không có hoặc có ít luật về bảo vệ bản quyền nên trước khi xuất bản một tác phẩm ra nước ngoài, ta nên điều tra kỹ luật bản quyền của nước đó.

### Cấp phép bí quyết kinh doanh

Tiếp cận công nghệ là một nguyên tắc quan trọng trong cấp phép. Một **thỏa thuận cấp phép bí quyết kinh doanh** là một hợp đồng, trong đó doanh nghiệp chủ cung cấp các kiến thức kỹ thuật hay kiến thức quản lý về việc thiết kế, chế tạo hay vận chuyển một sản phẩm hoặc dịch vụ. Người cấp phép sẵn sàng cung cấp các loại bằng sáng chế, bí mật thương mại và các bí quyết kinh doanh khác cho người nhận phép để đổi lấy tiền bản quyền. Tiền bản quyền có thể là một khoản tiền mặt trả gọn, một *khoản tiền bản quyền hàng kỳ* dựa trên số lượng sản phẩm sản xuất nhờ bí quyết kinh doanh, hay cả hai.

Trong một số ngành công nghiệp như dược phẩm, hoá phẩm và chất bán dẫn, công nghệ là một nhân tố cần thiết trong các thỏa thuận cấp phép mang tính đôi bên cùng có lợi giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc các ngành tương tự nhau. Hình thức này được gọi là *cấp phép chéo*. Ở các ngành công nghiệp có tốc độ phát triển khoa học kỹ thuật nhanh như vũ bão và là nơi các tiến bộ khoa học chịu sự phụ thuộc lẫn nhau thì cấp phép công nghệ từ các đối thủ lại trở thành lợi thế then chốt. Nó

giúp giảm bớt chi phí cải tiến vì tránh được việc trùng lặp các nghiên cứu, đồng thời giảm độ rủi ro cho việc một doanh nghiệp nào đó có thể không tiếp cận được với những công nghệ mới.

Ví dụ, hãng AT&T đã từng một thời nắm giữ các loại bằng sáng chế chủ chốt trong ngành công nghiệp bán dẫn. Khi ngày càng nhiều công ty tham gia ngành này và tốc độ nghiên cứu và phát triển sản phẩm ngày càng tăng, AT&T đứng trước nguy cơ bị vượt mặt bởi rất nhiều đối thủ. Tại Châu Âu, Nhật Bản và Hoa Kỳ, hàng ngàn bằng sáng chế về chất bán dẫn đã được trao tặng. Tồn tại trong một mạng lưới vô số các loại bằng sáng chế như vậy, bất kỳ công ty nào cũng không thể hoạt động trong ngành mà không cấp và nhận phép từ các đối thủ. Do đó, AT&T, Intel, Siemens và rất nhiều các đối thủ khác bắt đầu cấp phép bằng sáng chế của mình cho các công ty còn lại. Các hoạt động cấp phép chung của những công ty này đã góp phần rất lớn trong việc thúc đẩy sự phát triển của cả ngành bán dẫn.

Một kịch bản tương tự cũng diễn ra trong ngành dược phẩm. Chi phí để nghiên cứu và phát triển một loại thuốc mới có thể lên tới hàng trăm triệu đôla và việc phát triển những loại thuốc mới đòi hỏi vô số các quy trình và thủ tục chấp nhận tốn rất nhiều thời gian từ phía chính phủ, trong khi các hãng dược phẩm lại muốn tung ra các phát minh của mình càng sớm càng tốt. Để giảm thiểu chi phí và đẩy nhanh tốc độ phát triển các loại thuốc mới, các hãng dược phải cấp phép các phát minh của mình cho những hãng khác. Trong các ngành khác, các công ty có

thể cấp phép công nghệ và bí quyết kinh doanh của mình cho các đối thủ nhằm mục đích bổ sung vào vốn kiến thức chưa đầy đủ của mình, lấp chỗ trống các dòng sản phẩm hay tham gia vào những lĩnh vực kinh doanh mới mẻ. Việc giành được thành tựu khoa học kỹ thuật từ các công ty khác thông qua hình thức cấp phép hiệu quả hơn rất nhiều so với việc đầu tư một lượng tiền khổng lồ cho nghiên cứu và phát triển. Thông thường người ta đều hiểu rằng để đổi lại việc một công ty thu được một công nghệ nhờ hình thức này, công ty đó sẽ phải cấp phép một số công nghệ khác của mình cho công ty kia.

### **Ưu điểm của cấp phép**

Đây là cách hiệu quả giúp công ty thâm nhập thị trường, phương thức cấp phép không đòi hỏi đầu tư nhiều vốn hay yêu cầu sự tham gia từ phía người cấp phép tại thị trường nước ngoài. Cấp phép cho phép doanh nghiệp tham gia vào thị trường mà không cần đầu tư trực tiếp nước ngoài. Vì vậy, đây là một phương thức được ưa chuộng hơn cả của các doanh nghiệp vừa và nhỏ thiếu nguồn lực để quốc tế hoá trong trường hợp thực hiện các phương thức khác tốn kém hơn. Cấp phép cũng cho phép các công ty khai thác các kết quả nghiên cứu và phát triển sẵn có. Một khi mối quan hệ cấp phép được thiết lập, người cấp phép chỉ phải đầu tư ít công sức mà vẫn có thu nhập là tiền bản quyền. Do đó, khác với những phương thức gia nhập thị trường nước ngoài khác, người cấp phép không phải chịu các chi phí thiết lập cơ sở vật chất cũng như phí duy trì hàng tồn trên các thị trường này. Đồng thời, người nhận phép cũng hưởng lợi nhờ được tiếp cận với những

công nghệ quan trọng với một mức chi phí thấp hơn nhiều so với việc tự mình nghiên cứu phát triển công nghệ.

Cấp phép cho phép các doanh nghiệp thâm nhập thị trường các quốc gia hạn chế sở hữu nước ngoài trong một số ngành đặc biệt như quốc phòng và năng lượng, những ngành được xem là có liên quan đến vấn đề an ninh quốc gia. Cấp phép còn giúp các công ty thâm nhập những thị trường nhỏ hơn hoặc những thị trường khó tiếp cận do có các rào cản thương mại như thuế quan hay các yêu cầu hành chính rườm rà phức tạp. Ví dụ, hãng dược Roche đã ký kết một thoả thuận cấp phép với công ty Chugai Pharmaceuticals tại Nhật nhằm mở rộng hiện diện của mình trên thị trường thuốc độc quyền của Nhật. Thành công tại Nhật buộc công ty phải có những bí quyết kinh doanh phương thức và phải am hiểu về các thủ tục chấp nhận thuốc mới trong nước. Mỗi quan hệ này đã thúc đẩy nhanh chóng tốc độ gia nhập thị trường rộng lớn Nhật Bản của Roche.

Cấp phép cũng có thể được sử dụng làm phương thức giá rẻ nhằm đánh giá khả năng phát triển của các thị trường nước ngoài. Bằng việc thiết lập quan hệ với các doanh nghiệp nhận phép địa phương, doanh nghiệp nước ngoài có thể tìm hiểu về thị trường mục tiêu và từ đó tìm ra phương thức phù hợp nhất trong tương lai để thiết lập các cơ sở lâu dài hơn tại đó. Một doanh nghiệp cũng có thể áp dụng phương thức này nhằm đi trước một bước và ngăn chặn sự tham gia vào thị trường mục tiêu của các đối thủ cạnh tranh. Đó là, bằng việc thiết lập sự hiện diện của mình trên thị trường thông qua hình thức cấp phép, doanh

ngiệp sẽ phát triển thương hiệu cũng như phổ biến các mặt hàng của mình, từ đó hạn chế được các đối thủ đến sau gia nhập thị trường.

### **Nhược điểm của cấp phép**

Vì tiền bản quyền được xác định dựa trên doanh số bán ra của bên nhận phép nên lợi nhuận của doanh nghiệp cấp phép phụ thuộc vào doanh thu và năng lực của công ty nhận phép. Một đối tác yếu kém sẽ không thể đem lại doanh thu đáng kể. Doanh nghiệp cấp phép cũng bị hạn chế trong việc kiểm soát các hình thức sử dụng tài sản của mình vì đây chỉ là một phương thức thâm nhập có mức kiểm soát trung bình. Nếu bên nhận phép không thận trọng trong việc sử dụng tài sản như sản xuất các sản phẩm không đạt tiêu chuẩn thì danh tiếng của bên cấp phép sẽ bị tổn hại. Vì vậy các công ty dày dặn kinh nghiệm thường đòi hỏi các đối tác nhận phép nước ngoài phải đạt được một số tiêu chuẩn chất lượng tối thiểu. Chẳng hạn, công ty Anheiser-Busch Brewing có trụ sở tại Hoa Kỳ tiếp thị bia Budweiser của mình tại Nhật thông qua một thỏa thuận cấp phép với hãng Kirin, một công ty ủ bia có tiếng trong nước. Công ty vốn là một trong những hãng ủ bia danh tiếng tại Nhật này – Kirin đã phải sản xuất bia Bud theo những tiêu chuẩn rất khắt khe của Anheiser-Busch's.

Trong trường hợp công ty nhận phép đạt được nhiều thành công, nhà cấp phép chắc hẳn sẽ mong ước giá như mình tham gia thị trường bằng một phương thức khác có khả năng sinh lời nhiều hơn. Đây chính là tình huống mà hãng Disney gặp phải khi nó phát triển Disneyland Tokyo thông qua một thỏa thuận cấp phép với một đối tác

Nhật Bản. Khi công viên giải trí thu được nhiều thắng lợi hơn hăng này mong đợi, ban lãnh đạo của Disney đã ước rằng giá như họ tự mình phát triển Disneyland Tokyo. Hãng Televisa của Mexico cũng gặp phải tình huống tương tự. Nhà sản xuất chương trình truyền hình bằng tiếng Tây Ban Nha lớn nhất này – Televisa đã chọn kí hợp đồng cấp phép với công ty Univision có trụ sở tại California để có thể tham gia thị trường Hoa Kỳ, nơi có tới hơn 35 triệu người sử dụng tiếng Tây ban Nha làm tiếng mẹ đẻ. Về phần mình, công ty Mexico chỉ nhận được 9 phần trăm từ doanh thu quảng cáo của Univision. Lợi nhuận thu được từ cấp phép thường thấp hơn nhiều so với lợi nhuận thu được từ các phương thức gia nhập xuất khẩu hay đầu tư trực tiếp nước ngoài. Ngoài ra, cấp phép không đảm bảo tiền đề cho sự mở rộng trong tương lai. Các chọn lựa trong việc quốc tế hoá của doanh nghiệp cấp phép nếu thực hiện bằng các phương thức khác cũng thường bị hạn chế trong các hợp đồng cấp phép.

Doanh nghiệp chủ cần phải đảm bảo những sở hữu trí tuệ có giá trị của mình sẽ không bị rơi vào tay các cá nhân hay các công ty có khả năng trở thành đối thủ của mình. Hình thức cấp phép thường được sử dụng nhiều trong các ngành công nghiệp mà ở đó những thay đổi về công nghệ diễn ra hàng ngày và tác động tới nhiều sản phẩm. Thay đổi công nghệ với tốc độ nhanh chóng đồng nghĩa với việc các công nghệ được cấp phép sẽ trở nên lỗi thời trước khi hợp đồng cấp phép hết hạn. Nếu không, trong trường hợp việc đánh mất kiến thức công nghệ hay các bí quyết kinh doanh khác vào tay đối thủ tiềm năng là

một tổn thất đáng kể, doanh nghiệp đó không nên lựa chọn cấp phép làm phương thức để tham gia thị trường.

Vì cấp phép yêu cầu doanh nghiệp phải chia sẻ tài sản sở hữu trí tuệ với các công ty khác nên nguy cơ tạo ra các đối thủ trong tương lai là rất lớn. Đối thủ có thể sẽ tiếp tục khai thác những tài sản sở hữu trí tuệ của bên cấp phép để gia nhập thị trường ở các nước thứ ba hay tạo ra những sản phẩm khác biệt chút ít so với những sản phẩm quy định trong hợp đồng cấp phép. Các công ty nhận phép có thể sẽ tận dụng các bí quyết kinh doanh được cấp phép làm đòn bẩy để trở thành các đối thủ mạnh và cuối cùng trở thành những người dẫn đầu ngành. Kịch bản này đã từng diễn ra trong các ngành công nghiệp xe hơi, chip điện tử và điện dân dụng tại Châu Á khi các công ty Châu Âu chuyển giao công nghệ cho các doanh nghiệp ở Trung Quốc, Nhật Bản và Hàn Quốc.

Ví dụ, hãng Sony của Nhật Bản ban đầu được cấp phép công nghệ liên quan đến bóng bán dẫn từ nhà phát minh Bell Laboratories ở Hoa Kỳ. Bell đã tư vấn cho Sony cách sử dụng bóng bán dẫn để chế tạo máy trợ thính. Nhưng thay vào đó, Sony lại sử dụng công nghệ để tạo ra các đài thu bán dẫn nhỏ chạy bằng pin. Dựa vào lợi thế này, Sony và các công ty Nhật Bản khác đã nhanh chóng trở thành những người đi đầu trong ngành chế tạo đài thu bán dẫn. Hãng Bell đã bỏ lỡ một cơ hội vô cùng hiếm có. Sony sau đó đã trở thành công ty Nhật Bản đầu tiên có cổ phiếu niêm yết tại thị trường chứng khoán New York và trở thành một trong những hãng điện tử dân dụng lớn nhất trên thế giới.

Một ví dụ khác là việc công ty chế tạo đồ chơi của Hoa Kỳ Mattel cho phép nhà sản xuất đồ chơi Estrela của Braxin phân phối búp bê Barbie. Khi thoả thuận hết hiệu lực, Estrela đã phát triển một loại búp bê giống hệt búp bê Barbie, có tên là Susi và lượng bán ra của búp bê này vượt hẳn lượng bán của búp bê Barbie tại Braxin. Estrela sau đó đã cho ra mắt thành công búp bê Susi tại Argentina, Chile, Paraguay và Uruguay. Tại Nhật, Mattel tham gia một thoả thuận cấp phép với hãng sản xuất đồ chơi trong nước Takara. Công ty này sau đó đã thay đổi mẫu búp bê để phù hợp với sở thích của các bé gái Nhật Bản. Khi hợp đồng kết thúc, Takara tiếp tục bày bán búp bê với một cái tên khác là Jenny và trở thành đối thủ của Mattel tại thị trường đồ chơi lớn thứ hai trên thế giới này.

**Bảng 5.5. Ưu và nhược điểm của phương thức cấp phép đối với doanh nghiệp cấp phép**

Ưu điểm	Nhược điểm
<p>Không yêu cầu đầu tư vốn hay sự hiện diện của doanh nghiệp cấp phép tại thị trường nước ngoài</p> <p>Có cơ hội tạo ra thu nhập tiền bản quyền từ sở hữu trí tuệ có sẵn</p> <p>Phù hợp cho việc thâm nhập các thị trường tồn tại nhiều rủi ro quốc gia</p> <p>Phát huy tác dụng khi các hàng rào thương mại làm giảm khả năng xuất khẩu hay khi chính phủ hạn chế quyền sở hữu các hoạt động trong nước của các doanh nghiệp nước ngoài.</p> <p>Phát huy tác dụng khi muốn đánh giá một thị trường nước ngoài trước khi áp dụng phương thức đầu tư trực tiếp nước ngoài</p> <p>Phát huy tác dụng khi muốn thâm nhập một thị trường trước các đối thủ cạnh tranh</p>	<p>Doanh thu thu được thường ít hơn so với các phương thức thâm nhập khác</p> <p>Khó kiểm soát mức độ sử dụng tài sản cấp phép</p> <p>Rủi ro trong việc đánh mất kiểm soát đối với những sở hữu trí tuệ quan trọng hay tài sản bị tiêu tán trong tay các đối thủ.</p> <p>Bên nhận phép có thể xâm phạm sở hữu trí tuệ được cấp phép và trở thành đối thủ cạnh tranh</p> <p>Không đảm bảo cơ sở cho sự mở rộng thị trường trong tương lai</p> <p>Không phù hợp với những sản phẩm, dịch vụ hay kiến thức có độ phức tạp cao</p> <p>Việc giải quyết tranh chấp phức tạp và thường không đem lại kết quả có lợi</p>



## Nhượng quyền thương mại

Nhượng quyền thương mại là một hình thức cải tiến của cấp phép, theo đó doanh nghiệp chủ (*người nhượng quyền*) cho phép một doanh nghiệp khác (*người nhận quyền*) sử dụng toàn bộ một hệ thống kinh doanh để đổi lại các khoản phí bù khác. Cũng giống như cấp phép, một hợp đồng rõ ràng sẽ xác định các điều kiện của mối quan hệ này. McDonald's, Subway, Hertz và FedEx là những công ty nhượng quyền quốc tế uy tín. Một số công ty khác sử dụng phương thức nhượng quyền thương mại để mở rộng hoạt động ra nước ngoài là Benetton, Body Shop, Yves Rocher và Marks&Spencer. Những ví dụ trên đã cho thấy nhượng quyền thương mại rất phổ biến trong ngành bán lẻ quốc tế. Tuy nhiên, một số hãng bán lẻ như IKEA và Starbucks lại đặc biệt ưa chuộng việc mở rộng hoạt động ra nước ngoài thông qua các cửa hàng bán lẻ thuộc sở hữu của công ty. Trong trường hợp như vậy, các công ty này đang chọn cho mình phương án để có thể giành được tầm kiểm soát nhiều hơn đối với các hoạt động nước ngoài, từ đó gia tăng khả năng mở rộng ra nước ngoài một cách nhanh chóng.

Mặc dù có nhiều loại hình nhượng quyền thương mại, nhưng loại thoả thuận phổ biến nhất là *nhượng quyền mô hình kinh doanh* (đôi khi còn được gọi là *nhượng quyền hệ thống*). Nhượng quyền thể hiện bản chất của một thoả thuận nhượng quyền thương mại. Trong thoả thuận này người nhượng quyền chuyển giao toàn bộ phương pháp kinh doanh cho người nhận quyền bao gồm các phương pháp sản xuất và marketing, các hệ thống bán

hàng, các quy trình, bí quyết quản lý, cách sử dụng tên và quyền sử dụng đối với sản phẩm, bằng sáng chế và thương hiệu. Người chuyển nhượng cũng phải cung cấp cho người nhận các khóa tập huấn, những trợ giúp thường xuyên, các chương trình động viên khen thưởng và quyền tham gia vào các chiến dịch marketing mang tính hợp tác. Đổi lại, người nhận quyền sẽ phải trả một khoản phí bồi thường cho người nhượng quyền, thường là một khoản tiền bản quyền tính theo phần trăm doanh thu của người nhận quyền. Bên nhận quyền có thể sẽ bị yêu cầu phải mua sắm một số thiết bị và dụng cụ từ bên nhượng quyền để đảm bảo độ tiêu chuẩn và chất lượng thống nhất cho các sản phẩm. Ví dụ, Burger King và Subway yêu cầu bên nhận quyền phải mua các thiết bị chuẩn bị thức ăn từ các nhà cung cấp được chỉ định. Một số doanh nghiệp nhượng quyền như McDonald's cũng cho các nhà nhận quyền thuê tài sản (đặc biệt là đất).

Trong khi các mối quan hệ cấp phép chỉ diễn ra trong một thời gian ngắn thì các bên trong nhượng quyền thương mại thường thiết lập những mối quan hệ thường xuyên và có thể kéo dài nhiều năm. Do đó, so với cấp phép, nhượng quyền thương mại thường có tính ổn định hơn nhiều và là một phương thức gia nhập thị trường dài hạn. Ngoài ra, các doanh nghiệp nhượng quyền thường kết hợp nhượng quyền với các phương thức thâm nhập khác. Chẳng hạn, khoảng 70 phần trăm trong số hơn 2000 cửa hàng Body Shop trên toàn thế giới được điều hành bởi các công ty nhận quyền trong khi số còn lại do các trụ sở công ty Body Shop quản lý. Những hãng bán lẻ lớn như IKEA

và Carrefour thường áp dụng cả nhượng quyền thương mại và đầu tư trực tiếp nước ngoài khi mở rộng hoạt động ra thị trường nước ngoài.

Nhượng quyền thương mại có tính bao quát hơn cấp phép vì người nhượng quyền quy định hầu hết tất cả các hoạt động kinh doanh của người nhận quyền. Bên nhượng quyền kiểm soát chặt chẽ hệ thống kinh doanh nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn thống nhất. Các hãng nhượng quyền quốc tế tận dụng các thương hiệu đã được công nhận rộng rãi trên toàn thế giới và cố gắng đem đến cho khách hàng những trải nghiệm cùng những chất lượng sản phẩm thống nhất và đồng bộ. Tuy nhiên, quả là rất khó để xây dựng các hoạt động kinh doanh một cách đồng bộ hoàn toàn tại các thị trường khác nhau. Những khác biệt khu vực như nguyên liệu chính, bằng cấp người lao động và khoảng cách địa lý có thể khiến công thức nhượng quyền cần được thay đổi. Ví dụ, hạn chế không gian tại Nhật đã buộc hãng KFC phải điều chỉnh lại các dụng cụ nấu ăn của mình từ thiết kế thiên về bề ngang vốn đã rất phổ biến tại Hoa Kỳ sang các thiết kế có tính thẩm Hoa Kỳ cao hơn và thiên về chiều dọc để tiết kiệm diện tích. Ngoài ra, các cửa hàng KFC tại Nhật thường có kiến trúc cao tầng để tiết kiệm diện tích vì giá đất cao. Vấn đề chính ở đây là làm thế nào để thay đổi những cân bằng chuẩn mực trước đó và mô hình kinh doanh nhằm mục đích thích nghi với các thị trường địa phương mà không làm ảnh hưởng đến hình ảnh chung và các dịch vụ của việc nhượng quyền.

Hãng McDonald's có lẽ là ví dụ tiêu biểu cho hình thức nhượng quyền mô hình kinh doanh. Mạng lưới nhận quyền toàn cầu của hãng này đã gặt hái được vô số thành công. Việc khai trương cửa hàng McDonald's đầu tiên tại Moscow, Nga vào tháng Một năm 1990, ngay sau sự sụp đổ của khối xã hội chủ nghĩa trong Liên minh Xô Viết cũ mang động cơ chính trị. Cửa hàng có 700 chỗ ngồi, 27 quầy thu tiền và nhanh chóng trở nên vô cùng nổi tiếng. Có tới khoảng 80 phần trăm trong số hơn 30.000 cửa hàng McDonald's trên thế giới hiện nay thuộc quyền sở hữu và chịu sự điều hành bởi các hãng nhận quyền. Những cửa hàng này đang phục vụ cho hơn 50 triệu khách hàng mỗi ngày và sử dụng 1,5 triệu nhân công.

Một số doanh nghiệp chủ có thể chọn hợp tác với một công ty nhận quyền đơn lẻ để giúp điều phối các hoạt động trong một quốc gia hay một vùng lãnh thổ. Với thoả thuận **nhượng toàn quyền** này, một công ty độc lập sẽ được cấp phép thiết lập, phát triển và quản lý toàn bộ hệ thống nhượng quyền tại thị trường nước đó. Bên nhận toàn quyền có quyền nhượng quyền lại cho các doanh nghiệp độc lập khác và từ đó đóng vai trò là một nhà nhượng quyền địa phương. Hãng McDonald's hoạt động theo hình thức này tại Nhật. Xét từ quan điểm của doanh nghiệp chủ thì phương pháp này đòi hỏi ít vốn và thời gian nhất. Tuy nhiên cái giá phải trả đó là, với việc giao phó cho bên kia trách nhiệm xác định và làm việc trực tiếp với các hãng nhận quyền, doanh nghiệp chủ sẽ đánh mất rất nhiều kiểm soát đối với các hoạt động thị trường nước ngoài của mình.

Các hãng nhận quyền lại ưa thích các thoả thuận kiểu này vì nó cung cấp cho họ một vùng lãnh thổ rộng lớn, riêng biệt, đã được xác định trước (thường là cả một đất nước) và vô số hiệu quả kinh tế nhờ quy mô nhờ vận hành cùng một lúc nhiều cửa hàng. Họ cũng được tiếp cận với những kế hoạch bán lẻ và marketing đã được kiểm chứng và có cơ hội hợp tác với trụ sở của doanh nghiệp chủ và các hãng nhận toàn quyền ở các khu vực khác - những người sẽ hỗ trợ, cung cấp bí quyết kinh doanh và thậm chí sau đó là các phát minh mới nhất trong ngành. Hình thức nhượng toàn quyền chiếm khoảng 80 phần trăm các giao dịch nhượng quyền quốc tế. Hãng Sbarro, Inc., chuỗi cửa hàng pizza của Ý đã hoạt động thông qua hình thức nhượng toàn quyền tại Áo, Anh, Canada, Guatemala, Kuwait và Phillipines.

Mỹ là quốc gia có số lượng công ty nhượng quyền nhiều nhất và thống trị lĩnh vực nhượng quyền quốc tế. Các doanh nghiệp nhượng quyền của Hoa Kỳ cùng các hãng nhận quyền của họ chiếm khoảng 1000 tỷ đôla trong doanh số bán lẻ của Hoa Kỳ hàng năm – một con số rất đáng nể, đến 40 phần trăm tổng doanh thu bán lẻ của Hoa Kỳ. Trung bình cứ trong số 12 cơ sở bán lẻ tại Hoa Kỳ lại có 1 là doanh nghiệp được nhượng quyền.<sup>23</sup> Tại các quốc gia khác, hoạt động nhượng quyền cũng rất phát triển. Ví dụ, doanh thu nhượng quyền hàng năm của các hãng đồ ăn nhanh tại Anh chiếm tới 30 phần trăm tổng doanh thu các đồ ăn bên ngoài. Quốc tế hoá các hệ thống nhượng quyền đã trở thành một xu hướng phổ biến từ đầu những năm 70.

Công nghệ thông tin và truyền thông đã thúc đẩy tốc độ phát triển của nhượng quyền quốc tế. Khả năng trao đổi nhiều thông tin cùng một lúc qua mạng Internet làm tăng khả năng kiểm soát các hoạt động quốc tế của các công ty nhượng quyền. Một số hãng nhận quyền sử dụng các thiết bị bán hàng điện tử để kết nối các dữ liệu về lượng bán ra và lượng hàng tồn với hệ thống kho bãi và phân phối trung tâm của công ty nhượng quyền. Công nghệ thông tin cũng cho phép các doanh nghiệp nhượng quyền phục vụ khách hàng hay bên nhận quyền bằng các chức năng kế toán và các quy trình kinh doanh thuộc hệ thống trung tâm.

### **Ưu và nhược điểm của nhượng quyền thương mại**

Mối quan hệ giữa bên nhượng quyền và nhận quyền là mối quan hệ mang tính bổ sung lẫn nhau. Trong khi bên nhượng quyền cung cấp các tài sản chủ chốt thì bên nhận quyền lại là người thực hiện các chức năng tại thị trường nước ngoài, như marketing và phân phối, vốn là những hoạt động mà bên nhượng quyền không thể thực hiện. Bên nhượng quyền là bên nắm giữ hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, sở hữu dồi dào các tài sản trí tuệ và các bí quyết công nghệ trong ngành công nghiệp nó đang hoạt động, trong khi bên nhận quyền lại là bên có tư duy khởi nghiệp và hiểu biết sâu về thị trường địa phương cũng như các phương pháp quản lý một doanh nghiệp tại đó. Hình thức nhượng quyền thương mại là sự kết hợp giữa việc quản lý tập trung các hoạt động nước ngoài cùng các phương pháp kinh doanh tiêu chuẩn hoá với các kỹ năng

của doanh nghiệp trong nước, những người có khả năng linh hoạt để đương đầu với các điều kiện thị trường trong nước. Nói một cách khác, nhượng quyền là sự kết hợp tối ưu giữa tập trung kỹ năng và phân tán hoạt động.

Khi các điều kiện kinh tế và văn hóa ở thị trường mục tiêu khác nhiều so với thị trường của người nhượng quyền, họ phải phụ thuộc phần lớn vào năng lực của người nhận quyền tại thị trường đó. Một đội ngũ đông đảo các doanh nghiệp nhận quyền được lựa chọn kỹ càng sẽ thúc đẩy nhanh chóng tốc độ và chất lượng các hoạt động của nhà nhượng quyền ở nước ngoài.<sup>24</sup> Ví dụ, KFC có thể tham gia thị trường quốc tế một cách dễ dàng và kinh doanh hiệu quả trên toàn thế giới như vậy là nhờ phát triển các hãng nhận quyền tại 90 quốc gia.

### **Từ quan điểm của doanh nghiệp nhượng quyền**

Bảng 5.6 thể hiện các ưu và nhược điểm của hình thức nhượng quyền đối với doanh nghiệp nhượng quyền. Các công ty thường lựa chọn hình thức nhượng quyền khi họ thiếu vốn hay các kinh nghiệm quốc tế để lập cơ sở ở nước ngoài thông qua hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài, hay khi việc đưa sản phẩm ra nước ngoài bằng các kênh phân phối độc lập hay cấp phép truyền thống không có hiệu quả. Khả năng sinh lời ở các thị trường nước ngoài thường lớn hơn nhiều so với thị trường trong nước. Chẳng hạn, cửa hàng KFC Bắc Kinh thu được doanh số lớn hơn bất cứ cửa hàng KFC nào trên thế giới một phần là bởi cách thức bán hàng độc đáo, không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tại đây có một lượng lớn người đi bộ khi tham gia giao thông. Chính phủ các nước sở tại thường

khuyến khích hình thức này từ phía các công ty nước ngoài vì phần lớn lợi nhuận và đầu tư sẽ giúp duy trì nền kinh tế trong nước.

Đối với các hãng nhượng quyền, nhượng quyền thương mại là một phương thức gia nhập thị trường có độ rủi ro và chi phí thấp. Nó cung cấp khả năng phát triển các thị trường quốc tế mới, có khoảng cách địa lý xa nhanh hơn và trên một quy mô rộng hơn các doanh nghiệp không tham gia nhượng quyền. Doanh nghiệp nhượng quyền có thể thu được lợi nhuận bổ sung chỉ với những khoản đầu tư nhỏ về vốn, nhân viên, sản xuất và phân phối.

Tuy nhiên, một bất lợi lớn đối với người nhượng quyền là sự cần thiết phải duy trì kiểm soát đối với hàng nghìn cửa hàng trên toàn thế giới. Do hoạt động tại nhiều thị trường đa dạng và phức tạp, nguy cơ tạo ra các đối thủ là rất lớn. Người nhượng quyền phải chia sẻ các bí mật kinh doanh và kiến thức chuyên môn. Khi hợp đồng chuyển nhượng chấm dứt, một số công ty nhận quyền sẽ lợi dụng kiến thức mới thu được để tiếp tục kinh doanh, thường là bằng cách thay đổi chút ít tên nhãn hàng hay thương hiệu của hãng chuyển nhượng. Một nguy cơ khác là các hãng nhận quyền hiện tại có thể hủy hoại hình ảnh của nhà nhượng quyền nếu họ không tuân thủ các quy định. Ví dụ, hãng Dukin Donuts đã gặp rắc rối tại Nga khi hãng này phát hiện một số công ty nhận quyền đã bán bánh rán của hãng đi kèm với rượu vodka.

Một khó khăn nữa đối với bên nhượng quyền là cần phải nắm rõ luật pháp và quy định của nước ngoài. Ví dụ, Liên minh Châu Âu đặt ra rất nhiều điều luật nghiêm ngặt



có lợi cho bên nhận quyền, điều này đôi khi hạn chế khả năng duy trì kiểm soát của hãng nhượng quyền đối với các hoạt động nhượng quyền. Luật pháp và các điều kiện tỷ giá hối đoái cũng tác động đến việc thanh toán tiền bản quyền.

Nhượng quyền thương mại coi trọng khâu tiêu chuẩn hóa sản phẩm và marketing. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là phải đồng nhất hóa toàn bộ 100 phần trăm. Các công ty nhận quyền địa phương có quyền thay đổi đồ bán ra để phù hợp với nhu cầu và thị hiếu trong nước. Ví dụ, hãng McDonald's cung cấp bánh sandwich McPork ở Tây Ban Nha, bánh ham-bơ-gơ gà cay ở Trung Quốc, bánh ham-bơ-gơ sốt Teriyaki tại Nhật và rượu ở Pháp. Trong các cửa hàng tại Bắc Kinh, hãng KFC bán cà rốt, nấm và măng thái nhỏ thay vì xà lách trộn như vẫn bán tại các nước phương Tây. Cũng tại Trung Quốc, Starbucks bán Frappuccino kem trà xanh, TCBY bán sữa chua đông cứng vị vùng và Mrs. Fields bán bánh xốp vị xoài.

### **Bảng 5.6. .Ưu và nhược điểm của nhượng quyền đối với doanh nghiệp nhượng quyền**

<b>Ưu điểm</b>	<b>Nhược điểm</b>
<p>Việc thâm nhập nhiều thị trường nước ngoài được thực hiện nhanh chóng và tiết kiệm chi phí</p> <p>Không cần đầu tư nhiều vốn</p> <p>Các thương hiệu uy tín sẽ thúc đẩy liên tục và mau lẹ lượng bán hàng tiềm năng ở nước ngoài</p> <p>Doanh nghiệp có thể tận dụng kiến thức của các công ty nhận quyền để tìm hiểu và phát triển các thị trường nước ngoài</p>	<p>Việc duy trì kiểm soát đối với bên nhận quyền có thể gặp khó khăn</p> <p>Bất đồng với bên nhận quyền có thể xảy ra, bao gồm cả những tranh chấp pháp lý</p> <p>Việc bảo vệ hình ảnh của công ty chuyển nhượng tại thị trường nước ngoài có thể gặp nhiều khó khăn</p> <p>Đòi hỏi phải kiểm tra và đánh giá tình hình hoạt động của công ty nhận quyền, cung cấp hỗ trợ thường xuyên</p> <p>Công ty nhận quyền có thể lợi dụng kiến thức thu được và trở thành đối thủ tương lai</p>

### **Từ quan điểm của doanh nghiệp nhận quyền**

Xét từ góc độ các doanh nghiệp nhận quyền, nhượng quyền đặc biệt có lợi cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Phần lớn các công ty nhỏ thường không có nhiều nguồn lực trong khi năng lực quản lý còn yếu kém. Ưu điểm lớn nhất của mô hình này đối với bên nhận quyền là cho phép họ bắt đầu tiến hành kinh doanh bằng một mô hình đã được kiểm nghiệm. Thực tế, nhượng quyền không khác gì việc sao chép những hoạt động kinh doanh được coi là hiệu quả nhất. Nó khiến cơ hội thành công của các doanh

ngiệp nhỏ tăng lên nhanh chóng nhờ tái tạo những mô hình kinh doanh có thực và đã được kiểm chứng.<sup>26</sup>

**Bảng 5.7. Ưu và nhược điểm của nhượng quyền đối với doanh nghiệp nhận quyền**

Ưu điểm	Nhược điểm
Sở hữu một thương hiệu nổi tiếng và được mọi người công nhận	Khoản đầu tư ban đầu hay khoản tiền bản quyền có thể có giá trị lớn
Được tập huấn và tiếp thu các bí quyết kinh doanh, nhận được sự hỗ trợ thường xuyên từ người nhượng quyền	Bên nhận quyền buộc phải mua nguồn cung, thiết bị và các sản phẩm từ bên nhượng quyền
Điều hành một doanh nghiệp độc lập	Bên nhượng quyền nắm giữ nhiều quyền hành, trong đó có quyền thỏa thuận giá cả
Tăng khả năng thành công của việc kinh doanh	Số lượng cửa hàng của người nhượng quyền có thể tăng lên nhanh chóng trong khu vực, từ đó tạo ra các đối thủ cạnh tranh cho người nhận quyền
Trở thành một bộ phận của một mạng lưới quốc tế có uy tín	Người nhượng quyền có thể áp đặt các hệ thống kỹ thuật hay quản lý không phù hợp với người nhận quyền

**Các phương thức gia nhập thị trường bằng hợp đồng khác**

Bên cạnh hai hình thức cấp phép và nhượng quyền, còn có rất nhiều loại hình thỏa thuận bằng hợp đồng khác trong kinh doanh quốc tế. Những thỏa thuận quốc tế này thường được sử dụng trong các dự án xây dựng trọng điểm, các sản phẩm chế tạo theo hợp đồng, để cung cấp các dịch vụ quản lý và marketing, hoặc để cho thuê các tài sản có giá trị. Chúng ta sẽ giành cả Chương 16 để đề cập

đến vấn đề tìm nguồn cung ứng toàn cầu, một dạng hợp đồng quốc tế đặc biệt. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về các phương thức hợp đồng sau: hợp đồng chìa khóa trao tay, thỏa thuận xây dựng – kinh doanh – chuyển giao, hợp đồng quản lý và hợp đồng cho thuê.

### **Hợp đồng chìa khóa trao tay**

**Hợp đồng chìa khóa trao tay** là một thỏa thuận theo đó một doanh nghiệp chủ hay một liên doanh lên kế hoạch, cấp vốn, tổ chức, quản lý và thực hiện tất cả các giai đoạn của một dự án ở nước ngoài và sau đó giao nó cho một khách hàng nước ngoài sau khi đã tập huấn cho đội ngũ nhân viên trong nước. Các bên thực hiện hợp đồng này thường là các doanh nghiệp trong các lĩnh vực về xây dựng, công trình, thiết kế và kiến trúc. Trong một dự án chìa khóa trao tay điển hình, cơ sở vật chất chính (như nhà máy năng lượng hạt nhân hay hệ thống tàu điện ngầm) sẽ được xây dựng, đưa vào hoạt động, và sau đó sẽ được bàn giao lại cho nhà tài trợ của dự án, thường là chính phủ của một quốc gia. Thỏa thuận này bao gồm việc xây dựng, lắp đặt, huấn luyện và có thể bao gồm cả những dịch vụ sau hợp đồng như thử nghiệm và hỗ trợ hoạt động.

Phần lớn nội dung các dự án chìa khóa trao tay là mở rộng và nâng cấp các hệ thống giao thông như cầu cảng, đường bộ và đường sắt. Các dự án chìa khóa trao tay còn được sử dụng trong xây dựng các sân bay, bến cảng, nhà máy lọc và bệnh viện. Một trong những dự án phục vụ cộng đồng được cấp vốn nhiều nhất là ở Delhi Ấn độ. Dự án ước tính có giá trị 2,3 tỷ đôla này được công ty Delhi Metro Rail Ltd. đảm nhiệm nhằm xây dựng đường bộ và

đường hầm chạy qua một quận trung tâm buôn bán của thành phố. Liên doanh của dự án này bao gồm các doanh nghiệp địa phương và Skanska AB, một trong những công ty xây dựng lớn nhất thế giới có trụ sở tại Thụy Điển.

Trong những năm trở lại đây, các công ty trong các ngành xây dựng, công trình, kiến trúc và thiết kế đã trở thành những nhân vật chính trong các dịch vụ hợp đồng toàn cầu. Các doanh nghiệp này gồm có Hochtief AG của Đức và Skanska AB của Thụy Điển. (Xem danh sách các công ty dẫn đầu tại Bảng 3.7 trang 74). Các công ty này đã từng đảm nhiệm một vài trong số các dự án xây dựng trọng yếu nhất trên thế giới như Đập Tam Hiệp của Trung Quốc và đường hầm Chunnel nối liền giữa Anh và Pháp. Công ty Bechtel có trụ sở tại California tham gia vào các dự án như cải tạo hệ thống tàu điện ngầm 140 năm tuổi của London, dọn sạch nhà máy nguyên tử Chernobyl tại Nga và xây dựng các nhà máy điện nguyên tử tại Hàn Quốc. Tại Hong Kong, một liên doanh bao gồm gã khổng lồ của Pháp Bouygues, đã ký một hợp đồng trị giá 550 triệu đôla để xây một đường cao tốc chính chạy từ Hồng Kông đến đại lục Trung Quốc. Công ty Bovis Lend Lease của Anh chịu trách nhiệm xây tòa tháp đôi Petronas tại Kuala Lumpur, Malaysia.

### **Thỏa thuận xây dựng – kinh doanh – chuyển giao (BOT)**

Trong một thỏa thuận **xây dựng – kinh doanh – chuyển giao**, doanh nghiệp sẽ ký hợp đồng cam kết xây dựng một cơ sở vật chất cơ bản ở nước ngoài, như đập nước hay nhà máy xử lý nước, vận hành cơ sở này trong

một khoảng thời gian nhất định và sau đó chuyển giao quyền sở hữu cho nhà tài trợ của dự án, thường là chính phủ các nước sở tại hay các cơ quan nhà nước. Đây là một dạng biến thể của hợp đồng chìa khóa trao tay. Thay vì giao cơ sở vật chất ngay sau khi hoàn thiện cho nhà tài trợ dự án thì trong thỏa thuận BOT, công ty xây dựng phải vận hành nó trong một số năm nhất định, đôi khi là một thập kỉ, trước khi chuyển giao quyền sở hữu cho nhà tài trợ.

Trong một giao dịch điển hình, một liên doanh bao gồm các công ty cấp vốn, các nhà thầu xây dựng và các nhà tư vấn tư nhân đến từ nhiều quốc gia sẽ cùng nhau tham gia để cấp vốn, thiết kế, xây dựng và vận hành cơ sở. Trong quá trình vận hành cơ sở, liên doanh này có thể thu các loại phí, phí cầu đường và phí cho thuê từ người sử dụng để bù lại cho khoản đầu tư ban đầu và tạo lợi nhuận. Hoặc, chính phủ nước sở tại có thể trả cho đối tác BOT của mình phí các dịch vụ của cơ sở, như nước từ nhà máy xử lý, với mức giá được xác định dựa trên tuổi thọ của hợp đồng, nhằm trang trải cho các chi phí xây dựng, vận hành và đem lại cho những người thực hiện một sự bù đắp xứng đáng.

Các chính phủ thường sử dụng các hợp đồng BOT để có được các cơ sở hạ tầng cần thiết với chi phí hiệu quả nhất. Các dự án điển hình bao gồm xây dựng nhà máy xử lý chất thải, đường cao tốc, sân bay, cầu cảng, đường hầm, hệ thống tàu điện ngầm và mạng lưới viễn thông. Ví dụ, tại Việt Nam, quá trình phát triển nhanh chóng trong các ngành công nghiệp và du lịch đã làm gia tăng nhu cầu về

điện lên nhiều lần. Chính phủ Việt Nam đã ký kết hợp đồng cho việc xây dựng nhà máy điện Phú Hoa Kỳ 3 có công suất 720 megawatt, biến đây trở thành nhà máy năng lượng then chốt thuộc sở hữu tư nhân đầu tiên. Dự án BOT này được thực hiện bởi công ty Siemens Power Generation (Đức) và thuộc sở hữu của liên doanh gồm BP (Anh) và Kyushu Electric Power (Nhật).

### **Hợp đồng quản lý**

Trong một **hợp đồng quản lý**, bên thực hiện hợp đồng sẽ cung cấp các bí quyết quản lý để điều hành một khách sạn, khu nghỉ dưỡng, bệnh viện, sân bay hay các cơ sở khác nhằm đổi lấy một khoản tiền bù lại. Trái với cấp phép hay nhượng quyền, các hợp đồng quản lý đòi hỏi doanh nghiệp chủ phải có các bí quyết kinh doanh đặc biệt cũng như phải vận hành một cơ sở thật sự. Người thực hiện hợp đồng phải cung cấp các kinh nghiệm chuyên môn độc nhất vô nhị của mình để quản lý cơ sở mà nó không hề sở hữu trên thực tế.

Thông qua hợp đồng quản lý, tổ chức là khách hàng nhận được những hỗ trợ trong việc điều hành các hoạt động trong nước, trong khi công ty quản lý lại thu được lợi nhuận mà không phải bỏ ra kinh phí vốn. Chẳng hạn, phần lớn thu nhập của Disney từ các công viên giải trí tại Pháp và Nhật có nguồn gốc từ việc hãng này cung cấp các dịch vụ quản lý của mình cho những công viên thuộc sở hữu của các tổ chức khác. Trong một ví dụ khác, công ty BAA Limited quản lý các hoạt động bán lẻ và giải trí tại rất nhiều sân bay ở Châu Âu và Hoa Kỳ. Việc sử dụng hình thức hợp đồng quản lý như một phương thức

gia nhập thị trường xuất hiện từ những năm 50. Cả hai tập đoàn Marriott và Four Seasons đều quản lý rất nhiều khách sạn đắt tiền trên thế giới thông qua các hợp đồng quản lý và không hề sở hữu chúng.

Hợp đồng quản lý giúp chính phủ nước ngoài trong các dự án liên quan đến cơ sở hạ tầng khi nước này thiếu người đủ khả năng để quản lý dự án. Đôi khi, tham gia một hợp đồng quản lý lại là yếu tố tiên quyết để giành được những phương thức gia nhập khác như các giao dịch BOT hay các hoạt động chia khóa trao tay. Nhược điểm lớn nhất của phương thức hợp đồng quản lý là chính việc huấn luyện các doanh nghiệp nước ngoài có thể sẽ tạo ra các đối thủ cạnh tranh trong tương lai.

### **Cho thuê**

Cho thuê quốc tế là một phương thức khác bằng hợp đồng, trong đó doanh nghiệp chủ (bên cho thuê) cho thuê máy móc hay trang thiết bị cho các khách hàng doanh nghiệp hay chính phủ (bên đi thuê), thường kéo dài trong vòng nhiều năm cho mỗi lần. Cho thuê quốc tế đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển các nền kinh tế thiếu nguồn lực tài chính để mua các trang thiết bị cần thiết. Bên cho thuê vẫn giữ được quyền sở hữu đối với tài sản trong suốt thời gian cho thuê và nhận được tiền thanh toán đều đặn từ bên đi thuê. Xét từ góc độ người đi thuê, hình thức cho thuê giúp giảm chi phí sử dụng máy móc và thiết bị cần thiết. Một lợi ích của người cho thuê là cơ hội tiếp cận nhanh chóng các thị trường mục tiêu trong khi vẫn đưa tài sản vào sử dụng nhằm thu lợi. Loại hình này có thể giúp doanh nghiệp cho thuê thu được nhiều lợi



nhuận từ các cơ sở nước ngoài hơn là thị trường trong nước do các quy định về thuế.

Ví dụ, công ty ING Lease International Equipment Management có trụ sở tại Amsterdam sở hữu và cho thuê các máy bay thương mại Boeing cho khách hàng công ty như hãng hàng không Varig của Brazil. Công ty Oasis Leasing ở Dubai cho các hãng hàng không Air New Zealand, Airtours, Gulf Air, Go, Virgin Express và Macedonian Airlines thuê máy bay của mình. Một trong các hãng dẫn đầu về loại hình cho thuê là ORIX. Đặt trụ sở tại Nhật, ORIX cho thuê rất nhiều sản phẩm từ máy tính, thiết bị đo lường cho đến máy bay và tàu biển. Hãng này điều hành tới hơn 1.300 văn phòng trên toàn thế giới và đạt doanh thu gần 7 tỷ đôla năm 2006.

Một khu vực ngành có loại hình cho thuê quốc tế rất phát triển là khối các doanh nghiệp sản xuất hàng hoá phi tiêu dùng như thang máy và thang cuốn. Đọc mục *Những sinh viên mới tốt nghiệp trong ngành thương mại quốc tế* trang 468 để hiểu hơn về cơ hội nghề nghiệp của ngành thương mại quốc tế trong các công ty sản xuất hàng phi tiêu dùng. Bài báo cũng chứng minh bạn có thể thu được rất nhiều kinh nghiệm quý báu trong thương mại quốc tế nhờ làm việc cho các công ty có vốn nước ngoài tại nước mình.

### ***III. Lựa chọn phương thức thâm nhập thị trường quốc tế***

Một trong những quyết định mấu chốt mà ban quản lý đưa ra trong kinh doanh quốc tế chính là sự lựa chọn

phương thức thâm nhập vào thị trường nước ngoài và sự chuẩn bị kỹ càng về các nguyên tắc định chế được dùng để tiến vào các thị trường đó. Khi tiến hành mở rộng kinh doanh, công ty mẹ phải xem xét một số vấn đề sau:

- Mức độ kiểm soát mà hãng muốn duy trì thông qua các quyết định, các giao dịch tài chính và các tài sản phương thức liên quan đến việc đầu tư.
- Mức độ rủi ro mà hãng có thể chấp nhận được và khoảng thời gian ước tính có thể thu được lợi nhuận.
- Các nguồn lực về tổ chức và tài chính (ví dụ như vốn, các nhà quản lý, công nghệ) mà hãng góp cho liên doanh.
- Số lượng và những khả năng của các đối tác trên thị trường.
- Những hoạt động giá trị gia tăng mà hãng sẵn sàng thực hiện trên thị trường và những hoạt động nào sẽ được phía đối tác thực hiện.
- Tầm quan trọng phương thức dài hạn của thị trường.

Trong số tất cả các nhân tố trên, yếu tố đầu tiên là quan trọng nhất – mức độ kiểm soát mà công ty mẹ muốn duy trì ở liên doanh. *Kiểm soát* mang nghĩa là khả năng ảnh hưởng đến các quyết định, các giao dịch tài chính và các nguồn lực phương thức trong mối quan hệ với liên doanh nước ngoài. Nếu không có sự kiểm soát, công ty mẹ sẽ gặp khó khăn trong việc phối hợp các hành động, tiến

hành các phương thức và giải quyết các tranh chấp phát sinh khi hai bên đều theo đuổi quyền lợi của mình. Bảng ... dưới đây minh họa một cách thức hữu hiệu để tổ chức các phương thức xâm nhập thị trường ngoài nước dựa trên mức độ kiểm soát mà mỗi phương thức có thể tạo ra cho công ty mẹ trong những hoạt động giao dịch ở nước ngoài.

Căn cứ vào mức độ kiểm soát của công ty mẹ, những phương thức xâm nhập vào thị trường nước ngoài có thể được phân thành ba loại (Xem Hình 5.5):

- *Những phương thức với mức kiểm soát thấp* là xuất khẩu, thương mại đối lưu và tìm nguồn cung ứng toàn cầu. Các phương thức này có mức độ kiểm soát ít nhất đối với các hoạt động giao dịch ở nước ngoài do công ty mẹ giao phần lớn trách nhiệm cho các đối tác nước ngoài (các nhà phân phối hay cung ứng).
- *Những phương thức với mức kiểm soát trung bình* là những mối quan hệ dựa trên hợp đồng như cấp phép và nhượng quyền và các liên doanh hợp tác dựa trên dự án.
- *Những phương thức với mức kiểm soát cao* là những liên doanh góp vốn cổ phần và Đầu tư trực tiếp nước ngoài (đã đề cập ở Chương này). Công ty mẹ đạt được mức độ kiểm soát lớn nhất qua việc thiết lập sự hiện diện của mình ở thị trường nước ngoài.

**Hình 5.5. Phân loại phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài dựa trên mức độ kiểm soát của công ty mẹ**

Phương thức kiểm soát thấp		Phương thức kiểm soát trung bình		Phương thức kiểm soát cao		
XK và mua bán đối lưu	Tìm nguồn cung ứng toàn cầu	Cấp phép, nhượng quyền và các phương thức hợp đồng khác	Các liên doanh hợp tác dựa trên dự án (không góp vốn cổ phần)	Liên doanh góp vốn cổ phần sở hữu thiểu số	Liên doanh góp vốn cổ phần sở hữu đa số	Công ty con sở hữu toàn phần (FDI)
Tối thiểu	Mức độ kiểm soát công ty chủ có thể có đối với các hoạt động ở nước ngoài					Tối đa
Có hạn	Cam kết nguồn lực					Lớn
Tối đa	Tính linh hoạt					Tối thiểu
Thấp	Rủi ro					Cao

Sự sắp xếp rõ ràng của các phương thức thâm nhập trong Bảng ... cũng nêu bật lên những sự đánh đổi hơn là mức độ kiểm soát mà công ty mẹ đưa ra khi tiến vào các

thị trường nước ngoài. Thứ nhất, các phương thức với mức kiểm soát cao đòi hỏi *những cam kết về nguồn lực* rất lớn từ công ty chủ. Thứ hai, do công ty mẹ đã gắn bó với thị trường nước ngoài trong dài hạn, nên nó sẽ kém *linh hoạt* hơn trong việc tái định hình các hoạt động của mình khi mà các điều kiện ở nước kinh doanh luôn biến động. Thứ ba, việc tham gia vào thị trường trong một thời gian dài hơn cũng mang đến *rủi ro* đáng kể do môi trường chính trị và người tiêu dùng không ổn định. Đặc biệt cần lưu ý đến các rủi ro về chính trị, văn hóa và kinh tế mà chúng ta đã bàn trong các chương trước.

Sau đây là các phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài mà các công ty sử dụng để mở rộng thị trường..

1. ***Các giao dịch quốc tế liên quan đến trao đổi hàng hóa*** gọi là các hoạt động thương mại quốc tế trên cơ sở quốc gia, như: Xuất khẩu, và mua bán đối lưu. Nguồn cung ứng quốc tế (được biết đến dưới hình thức nhập khẩu, đặt mua từ nước ngoài) đề cập đến phương thức mua sản phẩm hay dịch vụ từ thị trường nước ngoài. Trong khi nhập khẩu thể hiện dòng chảy vào, thì xuất khẩu lại thể hiện dòng chảy ra trong kinh doanh quốc tế. Vì thế Xuất khẩu là phương thức mà hàng hóa hay dịch vụ được sản xuất ở 1 nước (thường tại nước của người sản xuất), sau đó được bán và phân phối đến khách hàng tại nước khác. Trong xuất khẩu, doanh nghiệp quản lý các hoạt động của nó từ trong nước. Mua bán đối lưu là hình thức trong đó một giao dịch thương mại quốc tế được thanh toán của toàn bộ hoặc một phần không phải bằng

tiền mặt. Nghĩa là các công ty sẽ nhận về hàng hóa khác hay hiện vật chứ không phải là tiền mặt khi họ xuất khẩu hàng ra nước ngoài.

2. ***Các mối quan hệ theo hợp đồng:*** Chủ yếu được biểu hiện dưới hình thức cho thuê giấy phép kinh doanh hay nhượng quyền thương hiệu. Bằng hai hình thức này, các doanh nghiệp cho phép đối tác nước ngoài sử dụng tài sản trí tuệ của nó và nhận lại tiền thuê hay tiền sử dụng các tài sản đó. Các công ty như Mc Donalds, Dunkin' donut, và Century 21 Real Estate sử dụng hình thức nhượng quyền thương hiệu để phục vụ các khách hàng nước ngoài.

3. ***Các hoạt động thương mại quốc tế dựa trên quyền sở hữu và vốn chủ sở hữu:*** Điển hình là Vốn đầu tư nước ngoài (FDI) và Hợp tác kinh doanh trên cơ sở vốn góp. Trái ngược với các hoạt động kinh doanh quốc tế trên cơ sở quốc gia, trong hình thức này doanh nghiệp tạo lập sự hiện diện của mình ở thị trường nước ngoài bằng cách đầu tư vốn và giành quyền sở hữu một công ty, chi nhánh hoặc một cơ sở nào đó ở nước ngoài. Hợp tác kinh doanh bao gồm Liên doanh- là hình thức trong đó doanh nghiệp cũng đầu tư vốn ra nước ngoài đồng thời hợp tác với một công ty khác. Mỗi phương thức thâm nhập đều có ưu nhược điểm của nó, và riêng chúng cũng đặt ra cho doanh nghiệp các yêu cầu riêng trong nguồn lực tài chính và nguồn lực quản lý. Nói chung, xuất khẩu, cho thuê giấy phép kinh doanh, và nhượng quyền thương hiệu đều có yêu cầu không cao về mức độ tham gia quản lý và các nguồn lực chuyên môn. Ngược lại, FDI và hợp tác kinh

doanh trên cơ sở vốn góp lại có yêu cầu cao về mức độ tham gia và các nguồn lực.

Các nhà kinh doanh thường xem xét 6 vấn đề sau khi lựa chọn một phương thức thâm nhập:

1. Mục tiêu của doanh nghiệp, như: lợi nhuận kỳ vọng, thị phần, hình ảnh của doanh nghiệp.

2. Các nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp về tài chính, tổ chức, và kỹ thuật.

3. Các điều kiện đặc biệt ở thị trường mục tiêu, tiêu biểu là luật pháp, văn hóa và hoàn cảnh kinh tế, cũng như tình trạng hiện tại của cơ sở hạ tầng kinh doanh, như: hệ thống phân phối và giao thông.

4. Các rủi ro cố hữu đối với mục tiêu của doanh nghiệp trong quá trình thâm nhập thị trường quốc tế xuất hiện trong mỗi kế hoạch kinh doanh.

5. Tính chất và mức độ cạnh tranh từ các đối thủ hiện có và tiềm tàng.

6. Đặc trưng của hàng hóa hay dịch vụ được cung cấp trên thị trường đó.

Đặc trưng riêng biệt của hàng hóa hay dịch vụ, như kết cấu, tính dễ vỡ, tính dễ hư hỏng, và tỷ lệ giữa giá trị và trọng lượng, có thể tác động mạnh đến việc lựa chọn phương thức thâm nhập của các nhà kinh doanh. Ví dụ như các sản phẩm có tỷ lệ giá trị và trọng lượng thấp (xi măng, lốp xe, đồ uống) sẽ rất tốn kém để vận chuyển đường dài, do đó doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm đó không nên chọn hình thức xuất khẩu để thâm nhập thị

trường nước ngoài. Tương tự, các loại hàng dễ vỡ hay dễ hư hỏng (cốc thủy tinh, trái cây tươi) sẽ tốn chi phí hoặc không thể vận chuyển đường dài vì chúng cần được xếp dỡ đảm bảo các yêu cầu đặc biệt hay bảo quản trong thùng lạnh. Các sản phẩm phức hợp (máy quét y tế, máy vi tính) yêu cầu sự hỗ trợ lớn về kỹ thuật và các dịch vụ sau bán hàng. Trường hợp này doanh nghiệp cần có đại diện ở thị trường nước ngoài.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 5:**

1. Ký hợp đồng giấy phép bán công nghệ hàng đầu của doanh nghiệp cho đối thủ cạnh tranh ở nước ngoài là cách hay nhất để từ bỏ lợi thế cạnh tranh của mình. Hãy bình luận câu nói trên.

2. Hãy thảo luận nhu cầu phải kiểm soát các hoạt động ở nước ngoài khác nhau như thế nào với các chiến lược và năng lực cốt lõi khác nhau của doanh nghiệp và ảnh hưởng như thế nào đến phương thức thâm nhập của doanh nghiệp?

3. Trong trường hợp nào việc thành lập các liên doanh được coi ưu tiên và phù hợp hơn so với công ty 100% vốn sở hữu khi doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường nước ngoài?



## ***Tài liệu tham khảo:***

### **1. Giáo trình:**

Charles W.L.Hill (2009), International Business: Competing in the global marketplace, 7th edition, McGraw-Hill International Edition;

Daniels, Radebaugh, Sullivan (2009), International Business: Environment and Operations, 12th Edition, Pearson International Edition;

Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay (2007), International business – a manageria; perspective, 2nd. edition– Addison – Wesley Longman, Inc.

### **2. Sách tham khảo:**

Charles W.L.Hill (2007), International Business: Competing in the global marketplace, 6th edition, McGraw-Hill International Edition;

Daniels, D.John & Radebaugh H.Lee (1998) International Business – Environment and Operations, Addition Wesley Longman, Inc. Company.

**Chủ biên**

TS Phạm Thị Hồng Yến