

Cuộc cách mạng kinh doanh toàn cầu, ảnh hưởng cuốn chiếu, và thử thách đối với các doanh nghiệp từ các nước đang phát triển

*Peter Nolan, Jin Zhang và Chunhang Liu**

Cuộc cách mạng kinh doanh toàn cầu từ thập niên 80 đã chứng kiến mức độ hợp nhất công nghiệp và tập trung sức mạnh kinh doanh chưa từng có ở cấp độ toàn cầu. Các công ty với công nghệ và (hoặc) thương hiệu được nhận biết trên toàn cầu tạo thành ‘những nhà hội nhập hệ thống’ trên đỉnh của chuỗi cung (supply chain) mở rộng. Bài viết này xem xét chuỗi cung trong bốn lĩnh vực khác nhau: hàng không vũ trụ, viễn thông, ô tô và nước giải khát. Chúng tôi phát hiện ra rằng các lĩnh vực này có những điểm tương đồng ấn tượng về cách thức các nhà hội nhập vào hệ thống cốt lõi đã kích thích sự tập trung công nghiệp trong toàn bộ chuỗi cung. Ảnh hưởng cuốn chiếu (cascade effect) này có ý nghĩa sâu sắc đối với các doanh nghiệp ở các nước đang phát triển trong quá trình sánh kịp các nước phát triển ở cấp độ doanh nghiệp.

1. Các quan điểm đối nghịch về toàn cầu hóa và cơ cấu công nghiệp

Bản chất và các yếu tố xác định cơ cấu công nghiệp là một trong những vấn đề quan trọng nhất trong kinh tế học. Trong lịch sử kinh tế học, có những quan điểm tương phản hoàn toàn về các yếu tố cơ bản xác định cơ cấu công nghiệp. Trong hầu hết thế kỷ 20, cơ cấu công nghiệp chịu ảnh hưởng mạnh của chính sách công nghiệp nhà nước. Từ thập niên 80, sự chấm dứt các chiến lược phát triển hướng nội và kế hoạch hóa tập trung tại các nước nghèo, cùng với tư nhân hóa và tự do hóa rộng khắp đã mở ra thời đại ‘toàn cầu hóa’.¹ Điều này mang lại cơ hội kiểm nghiệm giá trị của các quan điểm khác nhau về các yếu tố xác định cơ cấu công nghiệp trong điều kiện thị trường tự do.

Có một tư liệu thực nghiệm đáng kể phân tích bản chất và các yếu tố xác định cơ cấu công nghiệp trước thời đại ‘toàn cầu hóa’.² Tuy nhiên, chúng ta vẫn thiếu các phân tích thực nghiệm về bản chất và nguyên nhân của các xu hướng của cơ cấu công nghiệp trong thời đại toàn cầu

Bản thảo nhận được ngày 27-3-2006; bản cuối cùng nhận được ngày 23-2-2007.

Địa chỉ liên hệ: Tiến sĩ Jin Zhang, trường Kinh doanh Judge, Đại học Cambridge, Trumpington Street, Cambridge CB2 1AG, UK; email: j.zhang@jbs.cam.ac.uk

* Đại học Cambridge, Anh; Đại học Cambridge, Anh; và Trung tâm Nghiên cứu phát triển công nghiệp Trung Quốc, Bắc Kinh.

¹ Đây là thời đại thứ hai của ‘toàn cầu hóa’ hiện đại. Thời đại thứ nhất đã xảy ra một nửa thông qua các cuộc chiến tranh của thế kỷ hai mươi, sự vươn lên của chủ nghĩa cộng sản và các chính sách kinh tế hướng nội của những nước đang phát triển ngoài hệ thống xã hội chủ nghĩa.

² Pratten (1971) phân tích cải cách công nghiệp trong một số ngành công nghiệp của Anh. Prais (1981) phân tích cơ cấu công nghiệp trong một số ngành công nghiệp ở Anh, Đức và Hoa Kỳ. Chandler (1990) phân tích cơ cấu công nghiệp ở Hoa Kỳ, Anh và Đức. Chandler (1997) mở rộng phân tích để bao gồm các nước nhỏ ở châu Âu, Ý, Tây Ban Nha, Pháp, Nhật Bản, Hàn Quốc, Argentina, USSR và Czechoslovakia. Scherer (1996) phân tích cơ cấu của một số ngành công nghiệp ở Hoa Kỳ.

hóa, và về ý nghĩa của các xu hướng này đối với lý thuyết cũng như chính sách. Việc lắp ráp và diễn giải các bằng chứng về vấn đề này là thiết yếu để tìm hiểu thời đại hiện nay.

Bài viết này dựa vào nghiên cứu thực nghiệm trải rộng mà các tác giả đã thực hiện trong bốn ngành hàng không vũ trụ, ô tô, viễn thông và nước giải khát. Bài này triển khai một khung phân tích ban đầu – ảnh hưởng ‘cuốn chiếu’ (xem phần 3.1) – để giải thích những thay đổi ngoạn mục gần đây về sự tập trung công nghiệp giữa toàn bộ chuỗi cung của bốn ngành này. Nghiên cứu này nhằm mục đích giúp chúng ta thấu hiểu các yếu tố xác định cơ cấu công nghiệp trong thời đại toàn cầu hóa, cũng như rút ra các ý nghĩa lý thuyết và ý nghĩa chính sách thực hành, nhất là đối với các doanh nghiệp và các nhà hoạch định chính sách ở các nước đang phát triển.

1.1 Quan điểm chính thống

Quan điểm ‘chính thống’ ‘tân cổ điển’ về quá trình cạnh tranh là: mô hình cạnh tranh hoàn hảo mô tả tốt nhất bản chất sự cạnh tranh tư bản. Sự sai lệch với mô hình này được xem là ngoại lệ và thường phát sinh từ sự can thiệp của chính phủ, bao gồm bảo hộ và quốc hữu hóa. Trọng tâm của quan điểm chính thống là cơ chế tự cân bằng của sự cạnh tranh thị trường. Người ta tin rằng động lực cơ bản của quá trình tư bản chủ nghĩa, sự cạnh tranh, sẽ bảo đảm rằng nếu có một doanh nghiệp nào tận hưởng siêu lợi nhuận, các đối thủ cạnh tranh sẽ nhanh chóng tham gia để chia sẻ lợi nhuận này và thâm nhập vào sự chiếm lĩnh thị trường tạm thời mà doanh nghiệp đó đang tận hưởng. Cách tiếp cận tân cổ điển nhấn mạnh tầm quan trọng của cạnh tranh giữa các doanh nghiệp nhỏ như cách giải thích cho sự thịnh vượng của các nền kinh tế tiên tiến. Ví dụ, Milton Friedman tin rằng có một ‘sự thiên lệch và xu hướng chung khiến người ta nhấn mạnh thái quá tầm quan trọng của doanh nghiệp lớn so với nhỏ’: ‘Khi tôi nghiên cứu các hoạt động kinh tế ở Hoa Kỳ, tôi trở nên hết sức ấn tượng với bề rộng của các vấn đề và các ngành công nghiệp mà có thể được xem là cạnh tranh với nhau’ (Friedman, 1962, trang 120-3).

Các nhà kinh tế học chính thống có xu hướng tin rằng tình trạng bất lợi thế về quản lý theo qui mô sẽ xảy ra sau khi các doanh nghiệp đạt đến một qui mô nhất định. Cách diễn đạt kinh điển về quan điểm này được nêu lên trong *Các nguyên lý kinh tế học* của Marshall:

Ở đây, ta có thể rút ra bài học từ các cây non trong rừng khi chúng phần đầu vươn lên vượt qua bóng mát của những đối thủ già cỗi hơn. Nhiều cây non chết đi trong quá trình đó, và chỉ một ít sống sót: những cây non ít ỏi này trở nên mạnh hơn sau mỗi năm, nhận được nhiều ánh sáng và không khí hơn mỗi khi vươn lên cao hơn, và cuối cùng đến lượt chúng vượt lên trên những cây láng giềng, và có vẻ như thể những cây non ấy sẽ tiếp tục tăng trưởng mãi mãi và trở nên mạnh mẽ hơn khi chúng lớn lên. Nhưng không phải thế. Một cây sẽ phát huy toàn bộ sinh lực lâu dài hơn và đạt được kích thước lớn hơn những cây khác; nhưng chẳng chóng thì chầy, sự già nua sẽ kéo đến với tất cả các cây xanh. Cho dù cây cao hơn sẽ nhận được nhiều ánh sáng và không khí hơn những cây khác, chúng dần dần sẽ mất đi sức sống; và cây này nối tiếp cây kia phải nhường chỗ cho những cây khác, mà tuy kém cường tráng hơn về thể lực nhưng vẫn có ưu thế của tuổi trẻ ... Trong gần như mọi hoạt động thương mại, không ngừng có sự vươn lên và suy tàn của những doanh nghiệp lớn; Trong một khoảnh khắc nào đó, một công ty ở vào thời kỳ vươn lên và những công ty khác bước vào thời kỳ suy tàn (Marshall, 1920, trang 315-6).

Bất chấp sự kiện là trong thời kỳ toàn cầu hóa, các vụ sáp nhập và thôn tính doanh nghiệp đã đạt được những đỉnh cao mới,³ người ta vẫn lập luận rằng mức độ tập trung hóa toàn cầu không gia

³ Các vụ sáp nhập và thôn tính công ty toàn cầu tăng lên từ mức hàng năm vào khoảng 260 tỷ USD vào đầu thập niên 90 lên đến đỉnh điểm 3.173 tỷ USD vào năm 2000, giảm xuống 1.060 tỷ USD vào năm 2002. Sau đó, các vụ sáp nhập và thôn tính này tăng lên 2.507 tỷ USD vào năm 2005 (Moore, 2006). Theo số liệu của Thomson Financial,

tăng.⁴ Người ta quan sát thấy nhiều công ty nằm trong danh mục Fortune 500 dần biến mất khỏi danh sách (Wolf, 2004, trang 226). Chủ yếu dựa vào phân tích sinh lợi của cổ đông, các nhà kinh tế học chính thống tin rằng các vụ sáp nhập và thôn tính công ty hầu hết đều thất bại.⁵ Cách giải thích thường được đưa ra cho rằng các vụ sáp nhập và thôn tính là do theo đuổi quyền lực và của cải của các giám đốc điều hành, những người được cho là mưu cầu quyền lợi riêng bằng tổn thất của các cổ đông, chứ không phải giải thích theo logic về công nghiệp. Người ta cũng lập luận rằng trong thời đại toàn cầu hóa, các thị trường trở nên lớn đến mức thật khó cho bất kỳ doanh nghiệp nào hay một nhóm công ty nhỏ nào thống lĩnh một lĩnh vực nào đó.

Với những bằng chứng về sự tập trung công nghiệp gia tăng trong thế kỷ 20, thì lập luận mà các nhà kinh tế học chính thống đưa ra là: sự tập trung đó là do chính sách chính phủ chứ không phải lợi thế của hoạt động sản xuất trên qui mô lớn. Hayek lập luận rằng điều đó “chủ yếu là do ảnh hưởng của các nhà lý thuyết xã hội chủ nghĩa Đức, đặc biệt là Sombart, khái quát hóa từ kinh nghiệm của đất nước họ, rằng diễn tiến phát triển tất yếu của hệ thống cạnh tranh thành ‘chủ nghĩa tư bản độc quyền’ trở nên được chấp nhận rộng rãi” (Hayek, 1944, trang 49).

Trong những năm gần đây, lập luận này đặt trên nền tảng cho rằng các tiến bộ trong công nghệ thông tin đã tạo ra khả năng cho sự thay đổi triệt để trong bản chất doanh nghiệp. Những hoạt động mà trước đây chỉ thực hiện trong biên giới một nước giờ đây có thể được thực hiện thông qua mạng lưới các doanh nghiệp nhỏ nối kết với nhau bằng internet (Castells, 2000). Trong quyển sách nổi tiếng, *Công ty của những người lạ* (2005), Seabright lập luận rằng trong 25 năm qua, thay đổi công nghệ đã khiến hoạt động kinh doanh trở thành bất lợi cho các doanh nghiệp lớn: ‘Trong hai thập niên rưỡi từ khi Alfred Chandler xuất bản cuốn *Bàn tay vô hình*, ngày càng có nhiều doanh nghiệp lớn, nhất là trong các ngành sản xuất truyền thống, nhận thấy họ bị qua mặt bởi các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn, lanh lẹ hơn’ (Seabright, 2005, trang 166).⁶

Nhiều người cho đây là điều báo trước sự vươn lên của một hình thức hệ thống kinh tế ‘hậu Ford’ mới dựa vào ‘các cụm’ doanh nghiệp nhỏ, có thể vừa cạnh tranh vừa hợp tác vào những lúc khác nhau (Piore và Sabel, 1984; Porter 1990). Quan điểm này được củng cố vững chắc bằng sự vươn lên nhanh chóng của mức độ khai thác nguồn lực bên ngoài hay gia công ngoài những hoạt động trước đây từng được thực hiện trong nội bộ doanh nghiệp. Theo thuật ngữ của Coase (Coase 1988), biên giới của công ty đã dịch chuyển. Nhiều nhà quan sát lập luận rằng những công ty lớn trở nên ‘bị rỗng’ và nhanh chóng trở thành một ‘giống loài bị đe dọa’: ‘Trong khi các công ty lớn kiểm soát dòng ngân lưu lớn hơn, các công ty này ngày càng ít kiểm soát trực tiếp hoạt động kinh doanh hơn. Bạn có thể nói rằng, các công ty này ngày càng rỗng đi’ (Malone và Lauchacher, 1998, trang 147).

các vụ sáp nhập và tiếp quản công ty toàn cầu đã đạt được 3,7 nghìn tỷ USD vào năm 2006, vượt qua đỉnh cao 3,4 nghìn tỷ USD vào năm 2000.

⁴ Ví dụ, xem nghiên cứu của Wolf (2004): ‘Hoạt động sáp nhập và tiếp quản công ty đã hơn tăng gấp năm lần từ năm 1995 đến 2000. Thế nhưng sự gia tăng sáp nhập và tiếp quản công ty xuyên biên giới xem ra không làm tăng sự tập trung hóa’ (Wolf, 2004, trang 224).

⁵ Meeks (1977) là nghiên cứu kinh điển về đề tài này. Quan điểm cho rằng ‘hầu hết các vụ sáp nhập đều thất bại’ được lặp lại một cách không thương xót trong giới học thuật chính thống thuộc mọi loại ý thức hệ.

⁶ Cũng như nhiều tác giả khác có quan điểm tương tự, phân tích của Seabright về doanh nghiệp (chương 10 về Công ty của những người lạ) không trình bày bất kỳ bằng chứng thực nghiệm nào.

Sự lan rộng của các thị trường toàn cầu đã củng cố niềm tin rằng ‘sự đuổi kịp’ ở cấp độ doanh nghiệp là con đường phát triển tư bản chủ nghĩa thông thường. Theo quan điểm này, có những cơ hội bất tận đối với các doanh nghiệp từ các nước đang phát triển để ‘đuổi kịp’ nếu họ cạnh tranh trên thị trường tự do với ‘sân chơi bình đẳng toàn cầu’. Quan điểm này được trình bày một cách hùng hồn trong quyển sách của Thomas Friedman, *Thế giới phẳng*: ‘Sự bùng nổ công nghệ tiên tiến giờ đây có nghĩa là đột nhiên, tập hợp tri thức và nguồn lực đã được kết nối toàn bộ trên hành tinh, tạo ra một sân chơi bình đẳng chưa từng có trước đây, để mỗi người chúng ta có tiềm năng bình đẳng với nhau và cạnh tranh lẫn nhau (Friedman 2005).⁷ Quan điểm ‘thế giới phẳng’ được củng cố mãnh liệt bởi sự tăng trưởng bùng nổ của Trung Quốc trong thời đại toàn cầu hóa. Mọi người xem như thế giới đã trở nên ‘phẳng’ đối với các cá nhân, đất nước và doanh nghiệp từ các nước đang phát triển, nhờ vào tự do hoá, tư nhân hóa và cách mạng công nghệ thông tin.

1.2 Quan điểm phi chính thống

Từ những giai đoạn ban đầu trong quá trình phát triển chủ nghĩa tư bản hiện đại, đã có các nhà kinh tế học tin rằng chủ nghĩa tư bản có xu hướng cố hữu hướng tới tập trung hóa công nghiệp. Marx, trong tác phẩm *Tư bản* tập I, đã lập luận rằng có một ‘qui luật tập trung tư bản’ hay ‘sự thu hút tư bản bởi tư bản’. Động lực của sự tập trung chính là cạnh tranh, gây áp lực cho các doanh nghiệp hạ chi phí sản xuất thông qua đầu tư ngày càng nhiều giá trị vốn vào các phương tiện sản xuất mới và vào ‘ứng dụng công nghệ của khoa học’, tiếp đến tạo ra hàng rào ngăn cản sự tham gia thị trường. Vào đầu thập niên 70, vào đêm trước của thời đại toàn cầu hóa hiện đại, Hymer đã hình dung kết quả có thể xảy ra của quá trình tư bản chủ nghĩa nếu các hạn chế hiện tại về sáp nhập và tiếp quản công ty được tháo gỡ:

Giả sử các công ty đa quốc gia khổng lồ (ví dụ như 300 công ty từ Hoa Kỳ và 200 công ty từ châu Âu và Nhật Bản) thành công trong việc tự xây dựng thành một hình thức doanh nghiệp quốc tế chi phối và kiểm soát một thị phần công nghiệp đáng kể (nhất là công nghiệp hiện đại) ở mỗi nước. Nền kinh tế thế giới sẽ ngày càng tương tự như nền kinh tế Hoa Kỳ, trong đó mỗi công ty lớn có xu hướng bành trướng trong cả châu lục, và thâm nhập gần như mọi ngóc ngách (Hymer, 1972).

Trên thực tế, quyển sách *Các nguyên lý kinh tế học* đưa ra vô số cách giải thích về ‘lợi thế mà một doanh nghiệp lớn bất kỳ thuộc loại nào, gần như luôn luôn có so với một doanh nghiệp nhỏ’ (Marshall, 1920, trang 282). Những lợi thế này bao gồm lợi thế kinh tế trong thu mua, chi phí giao thông, tiếp thị, quảng bá thương hiệu, phân phối, tri thức, nguồn nhân lực và quản lý (Marshall, 1920, trang 282-4). Trái lại, giải thích của ông về ‘bất lợi thế kinh tế theo qui mô’ viện dẫn một phép tương đồng (‘cây xanh trong rừng’) mà không có logic hay bằng chứng.

Quyển sách mở đường của Penrose, *Lý thuyết tăng trưởng của doanh nghiệp*, trực tiếp nhắm vào những giới hạn đối với sự tăng trưởng doanh nghiệp. Cũng như Marshall, bà nhận diện một số lợi thế tiềm năng mà doanh nghiệp lớn có thể tận hưởng (Penrose, 1995, trang 89-92). Bà cho rằng hầu hết các lợi thế đáng kể của doanh nghiệp lớn là những lợi thế mà bà gọi là ‘lợi thế kinh tế về quản lý’. Penrose kết luận rằng không có hạn chế lý thuyết đối với qui mô doanh nghiệp: ‘Chúng tôi không tìm thấy điều gì có thể ngăn cản sự mở rộng vô tận của doanh nghiệp khi thời gian trôi qua, và rõ ràng nếu một số lợi thế kinh tế theo qui mô là lợi thế kinh tế của sự mở rộng,

⁷ Sách của Friedman là một tác phẩm ăn khách. Quyển sách hết sức được ưa chuộng trong những người tham dự Diễn đàn Kinh tế Davos năm 2006, và đoạt giải thưởng ‘Sách kinh doanh của năm’ của Financial Times/ Goldman Sachs.

không có lý do gì để cho rằng doanh nghiệp sẽ đạt đến một qui mô mà trong đó họ đã tận dụng toàn bộ những lợi thế kinh tế này' (Penrose 1995 trang 99).

Chandler đã chứng minh vai trò trung tâm của một doanh nghiệp độc quyền nhóm lớn trong tiến bộ kỹ thuật trong lịch sử các nước thu nhập cao ngày nay. Tiếp đến, điều này sẽ là trọng tâm đối với mô thức tăng trưởng của chủ nghĩa tư bản hiện đại. Ông chứng minh rằng doanh nghiệp công nghiệp hiện đại 'đóng một vai trò trung tâm trong việc tạo ra các ngành công nghiệp tăng trưởng nhanh nhất, tiến bộ công nghệ nhất trong thời đại của họ. Tiếp đến, các ngành công nghiệp này là 'người xác định nhịp độ của khu vực công nghiệp trong các nền kinh tế.' Họ tạo ra động học cơ bản trong sự phát triển chủ nghĩa tư bản công nghiệp hiện đại (Chandler, 1990, trang 593). Chandler nhấn mạnh một nghịch lý rằng ngay cả số lượng doanh nghiệp trong một ngành cho trước có giảm xuống đi chăng nữa, thì sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp mạnh vẫn có thể tăng cường: 'thị phần và lợi nhuận không ngừng thay đổi, giúp các độc quyền nhóm không trở nên trì trệ và độc quyền' (Chandler và Hikino 1997, trang 31).

Gần đây, các nghiên cứu về vai trò của công ty cốt lõi và chức năng của họ trong việc cai quản chuỗi giá trị cho thấy rằng sự tham gia của các công ty từ các nước thu nhập thấp trong nền kinh tế toàn cầu chẳng những được quản lý bởi các chính sách thương mại mà còn được quản lý bởi các quyết định chiến lược của các công ty cốt lõi trong chuỗi cung. Đối với các công ty từ các nước thu nhập thấp, việc tiếp cận thị trường các nước tiên tiến đã trở nên ngày càng phụ thuộc vào việc tham gia chuỗi cung hàng hóa toàn cầu của các doanh nghiệp cốt lõi thuộc các nước thu nhập cao (Bonacich và những người khác, 1994; Dolan và Humphrey 2000; Gereffi 1999; Gereffi và những người khác 2003; Schmitz và Knorringa 2000).

Các nghiên cứu tiếp theo nhằm mục đích chứng minh tính bất hợp lý của các vụ sáp nhập và tiếp quản doanh nghiệp gần như hoàn toàn dựa vào việc phân tích hệ quả đối với giá trị cổ đông trong ngắn hạn. Thế nhưng một số lượng nghiên cứu ít hơn phân tích tác động dài hạn của các vụ sáp nhập và tiếp quản công ty đối với sự sống còn và tăng trưởng của doanh nghiệp cho thấy một câu chuyện khác (Boston Consulting Group 2004; Chandler 1990; Nolan 2001A, 2001B). Đúng hơn, các nghiên cứu này cho thấy rằng các vụ sáp nhập và tiếp quản được chọn lọc tốt và thực hiện tốt với một mục tiêu chiến lược rõ ràng có thể làm tăng năng lực kinh doanh của công ty đang xem xét. Sáp nhập và tiếp quản có thể củng cố sự hiện diện của doanh nghiệp trên các thị trường địa lý cho trước, giúp gia tăng tiếp cận những công nghệ mà trước đây doanh nghiệp không sở hữu, tiếp thu nguồn nhân lực khan hiếm, bổ sung những thương hiệu giá trị vào danh mục, và kích thích tiết kiệm dài hạn thông qua lợi thế kinh tế theo qui mô và phạm vi trong thu mua, nghiên cứu, phát triển và tiếp thị.

2. Bằng chứng: cuộc cách mạng kinh doanh toàn cầu⁸

Phần này xem xét bốn lĩnh vực nhằm tìm hiểu mức độ của một diễn biến chung về tập trung công nghiệp giữa các ngành khác nhau. Ở một cực đoan là ngành sản xuất máy bay thương mại. Một chiếc máy bay thương mại lớn trị giá hơn 200 triệu USD. Ở một cực đoan khác là ngành nước giải khát. Một chai nước giải khát hay một lon bia trị giá khoảng một USD. Ở khoảng giữa

⁸ Tìm đọc phân tích toàn diện hơn về các vấn đề trong phần này trong nghiên cứu của Nolan (2001A, 2001B).

là ngành ô tô và viễn thông. Giữa các ngành này bao gồm một phân khúc lớn các nền kinh tế hiện đại và bao trùm nhiều công nghệ.⁹

2.1 Hàng không vũ trụ¹⁰

Máy bay thương mại lớn và thiết bị hàng không quân sự tiên tiến chứa đựng những công nghệ tiên tiến nhất thế giới. Việc thiết kế, lắp ráp, tiếp thị và nâng cấp các thiết bị này tiêu biểu cho lợi thế kinh tế to lớn theo qui mô và phạm vi. Việc thiết kế một chiếc máy bay mới đòi hỏi đầu tư khổng lồ với chi phí ‘trả trước’ đáng kể trong giai đoạn phát động. Trong khi chi phí của sự thất bại khá lớn, phần thưởng cho thành công cũng tương xứng. Một chiếc máy bay mới thành công có thể chốt chặt phân khúc thị trường đã chọn trong hai mươi năm, tạo ra doanh số 25-40 tỷ USD và lợi nhuận khổng lồ. Nhờ vào bản chất ‘đánh cược công ty’ của các phát động máy bay mới, mỗi thiết kế máy bay mới đòi hỏi phải phân tích thị trường nghiêm ngặt dựa vào tri thức sâu sắc của doanh nghiệp về khách hàng. Ngành này có lợi thế kinh tế lớn theo qui mô trong việc lắp ráp, xuất phát từ việc dàn trải các nỗ lực qui hoạch và chi phí công cụ cao cho sản lượng lớn của một loại máy bay. Ngành cũng có lợi thế kinh tế đạt được thông qua ảnh hưởng học hỏi, thu được trong quá trình sản xuất nhiều đơn vị của một thiết kế máy bay cho trước. Có được một dòng máy bay với các nền tảng chung giúp nhà sản xuất trải rộng chi phí nghiên cứu phát triển cho một số lượng lớn máy bay, đạt được lợi thế kinh tế theo phạm vi trong việc thu mua linh kiện, và đạt được lợi ích hoạt động lớn đối với khách hàng. Thương hiệu là quan trọng trong ngành hàng không vũ trụ. Một cơ sở lắp đặt lớn tự bản thân nó là chứng minh tốt nhất cho tính đáng tin cậy của sản phẩm, hiệu quả hoạt động và dẫn đầu về công nghệ.

Cho đến cuối thập niên 60, ngành máy bay thương mại của Hoa Kỳ đã rút gọn lại chỉ còn ba nhà sản xuất chính: Boeing, McDonnell Douglas và Lockheed. Áp lực cạnh tranh từ Boeing đối với các đối thủ thật mãnh liệt. Cho đến giữa thập niên 90, Lockheed ngừng sản xuất Tristar và McDonnell Douglas rơi vào khó khăn tài chính sâu sắc trong hoạt động máy bay thương mại. Năm 1997 xảy ra vụ sáp nhập mở đường của Boeing và McDonnell Douglas. Tiếp theo vụ sáp nhập này, Boeing chiếm hơn 80 phần trăm tổng máy bay thương mại phục vụ của thế giới. Từ thập niên 50 đến những năm 70, có một vài công ty châu Âu cũng sản xuất những chiếc máy bay lớn (theo tiêu chuẩn lúc bấy giờ).¹¹ Cho đến cuối thập niên 60, xem ra không một ai trong những công ty này có thể cạnh tranh với Boeing. Năm 1970, Pháp và Đức quyết định liên kết để xây dựng một dòng máy bay thương mại lớn có thể thách thức sự chi phối của Boeing, và bảo tồn nhiều ngành cung ứng công nghệ cao trong phạm vi châu Âu. Về sau Anh và Tây Ban Nha cũng tham gia. Nếu không có sự hỗ trợ khổng lồ từ chính phủ các nước tương ứng, chắc chẳng bao giờ Airbus có thể đạt được vị thế kỳ cựu như ngày nay. Cho đến đầu thập niên 2000, Airbus đã vượt qua Boeing trên thị trường máy bay thương mại lớn. Hai công ty hiện đã trở thành kỳ phùng địch thủ đối đầu nhau. Boeing đã đặt cược phần lớn tương lai công ty vào loại máy bay cỡ vừa 787 (‘Dreamliner’) trong khi Airbus cũng làm điều đó với loại máy bay siêu lớn A380. Liên Xô trước đây có một ngành hàng không vũ trụ hết sức tinh xảo, sản xuất hàng nghìn chiếc máy bay hành

⁹ Năm 2005, các công ty trong danh mục Fortune 500 trong ngành này có doanh thu kết hợp là 3,8 nghìn tỷ USD.

¹⁰ Các vấn đề trong phần 3-4 được phân tích chi tiết hơn trong nghiên cứu của Nolan, Zhang và Liu (2004). Do không gian có hạn, phần này chỉ tập trung vào máy bay thương mại. Tuy nhiên, ngành máy bay quân sự cũng trải qua sự hợp nhất mạnh mẽ trong thập niên vừa qua, với những hệ quả sâu sắc tương đương đối với chuỗi cung.

¹¹ Các hãng này bao gồm de Havilland (Comet), Vickers (VC10), Hawker Siddeley (Trident) và BAC (BAC 111) của Anh, VFW (VFW 614) của Đức, Sud Aviation (Caravelle) của Pháp và Fokker của Hà Lan.

khách lớn.¹² Giả như Liên Xô đi theo một lộ trình cải cách hệ thống phù hợp hơn, thì biết đâu ngành máy bay Xô Viết đã trở thành một đối thủ đáng gờm đối với các công ty hàng đầu phương Tây trong cả lĩnh vực dân dụng cũng như quân sự (Nolan, 1995). Ngày nay, ngành này đang lụi tàn.¹³

Các nhà hội nhập hệ thống, Airbus và Boeing, có ngân sách thu mua khổng lồ, tổng cộng hơn 29 tỷ USD hàng năm trong trường hợp Boeing. Họ ngày càng tập trung vào việc điều phối và qui hoạch chuỗi cung thay vì sản xuất trực tiếp. Có đến 60-80 phần trăm giá trị sau cùng của các sản phẩm hàng không hiện được khai thác từ mạng lưới cung ứng bên ngoài (Murman và những người khác, 2002, trang 18). Airbus tiên phong trong công đoạn lắp ráp sau cùng các hệ thống phụ lớn. Tuy nhiên, Boeing dần dần vượt lên Airbus về tái tổ chức chuỗi cung. Trong mỗi chương trình máy bay, Boeing chọn lọc các đối tác chia sẻ rủi ro để triển khai và thiết kế các hệ thống phụ quan trọng của chiếc máy bay. Điều này đòi hỏi đầu tư nghiên cứu và phát triển (R&D) khổng lồ. Các nhà cung ứng hàng đầu của Boeing đầu tư hàng trăm triệu USD vào R&D hàng năm và họ sở hữu giá trị tài sản trí tuệ ngày càng tăng trong chiếc máy bay. Khi công nghệ máy bay trở nên phức tạp hơn và áp lực chi phí gia tăng, các nhà hội nhập hệ thống đẩy các hoạt động phát triển và thiết kế xuống bên dưới chuỗi cung nhiều hơn cho các nhà hội nhập hệ thống phụ.

Năm 2000, Boeing bắt đầu thực hiện Hệ thống sản xuất Toyota (TPS), chuyển đổi hệ thống sản xuất từ các qui trình nguyên lô thành các qui trình dây chuyền lắp ráp. TPS đòi hỏi giao nhận linh kiện kịp lúc, điều này tiếp đến đòi hỏi những thay đổi trong hoạt động của các nhà cung ứng. Năm 1999, Boeing tập trung hóa chức năng thu mua và tinh giản triệt để số lượng nhà cung ứng. Từ năm 2000 đến 2005, công ty giảm số nhà cung ứng trực tiếp từ 3600 xuống còn 1200. Trong cơ cấu nhà cung ứng cho loại máy bay B787, Boeing chỉ giao dịch trực tiếp với 7 hay 8 nhà cung ứng cấp một. Việc giảm số lượng nhà cung ứng trực tiếp cho phép Boeing tận hưởng sự cộng tác mật thiết hơn với nhà cung ứng trực tiếp và duy trì sự kiểm soát chặt chẽ đối với thiết kế máy bay và lắp ráp cũng như công nghệ và các yêu cầu về chi phí tiếp tục gia tăng.

Cách thức trong đó Airbus và Boeing tái bố trí cơ cấu tổ chức chuỗi cung nhằm giảm số lượng nhà cung ứng và nuôi dưỡng các nhà hội nhập hệ thống phụ trên qui mô lớn tạo thành một dạng chính sách công nghiệp, trong đó các nhà hội nhập hệ thống chọn lọc và nuôi dưỡng ‘những người thắng cuộc.’ Mỗi người thắng cuộc này tập trung chuyên sâu vào một chuỗi cung riêng. Bao quanh mỗi người là một ‘công ty bên ngoài’ trong đó sự kiểm soát bởi nhà hội nhập hệ thống cốt lõi vượt ra ngoài biên giới của một tổ chức sở hữu pháp lý: ‘Nếu chúng ta thành công khi đối đầu với sự cạnh tranh toàn cầu ngày càng tăng và nhu cầu lớn hơn phải cải thiện chi phí từ khách hàng, thì *toàn bộ doanh nghiệp mở rộng* của chúng ta phải hoạt động theo các nguyên tắc tinh giản và triết lý tinh giản.’ (Mike, nguyên tổng giám đốc Boeing) (Sears, 2001).

Để đáp ứng nhu cầu của các nhà hội nhập hệ thống, hệ thống phụ chủ chốt và các nhà cung ứng linh kiện chính cần phải đầu tư nhiều vào R&D, và mở rộng để hưởng lợi từ việc giảm chi phí thông qua lợi thế kinh tế theo qui mô và phạm vi. Một phong trào sáp nhập mạnh mẽ đã diễn ra ở mọi cấp độ của chuỗi cung, và mức độ tập trung hóa ở phía trên của chuỗi cung máy bay đã gia

¹² Chỉ riêng hãng Tupolev đã sản xuất gần 2000 chiếc máy bay Tu-134 và Tu-154, đưa hãng này lên ngang tầm với McDonnell Douglas, tuy vẫn còn ít hơn Boeing. Antonov và Ilyushin cũng sản xuất máy bay thương mại lớn.

¹³ Tổng thống Putin đang tái thiết một ngành hàng không vũ trụ nước Nga hợp nhất với sở hữu nhà nước đa số, nhưng vẫn còn phải chờ xem nỗ lực này thành công đến đâu để sánh kịp các công ty dẫn đầu ngành trên toàn cầu.

tăng nhanh chóng. Thông qua không ngừng sáp nhập và tiếp quản công ty, ‘những doanh nghiệp cốt lõi’ đáp ứng các mục tiêu chiến lược của họ và thông qua thoái vốn đầu tư ‘các doanh nghiệp không cốt lõi’ để ‘nâng cấp’ danh mục tài sản, một nhóm nhà hội nhập hệ thống phụ khổng lồ đã thiết lập hay củng cố vị thế cạnh tranh của họ trong các doanh nghiệp bao trùm một hay nhiều hệ thống phụ của ngành máy bay. Tất cả các nhà cung ứng này có trụ sở chính và các cơ sở sản xuất chính tại các nước phát triển, đặc biệt là Hoa Kỳ. Dẫn đầu trong ngành riêng của họ, bản thân họ cũng là những công ty khổng lồ toàn cầu, với hàng tỷ USD doanh thu và chi phí R&D lớn (Bảng 1). Họ chi phối mọi hệ thống phụ của ngành hàng không.

Bảng 1. Các nhà hội nhập hệ thống phụ trong ngành hàng không vũ trụ hàng đầu

Công ty	Doanh thu (2005) Tỷ USD	Chi tiêu R&D (2004/5) Triệu USD
GE	157,2	2.961
Trong đó: Động cơ hàng không GE	11,0	--
United Technologies	2,7	1.203
Trong đó: Bộ phận hàng không vũ trụ	15,0	--
Honeywell	28,9	478
BAE Systems	20,2	2.042
Finmeccanica	15,1	1.893
Thales	13,4	569
Rolls Royce	10,9	519
Snecma	8,9	980
Smiths	5,1	252
Goodrich	4,5	237
Rockwell Collins	2,8	210
Cobham	1,8	90

Nguồn: *Fortune*, 31-7-2006 và DTI (2005).

Cho đến giờ, động cơ là hệ thống phụ đắt đỏ nhất của ngành hàng không, đòi hỏi chi phí phát triển khổng lồ và chi tiêu R&D lớn. Hiện nay chỉ có ba nhà sản xuất động cơ có thể sản xuất các động cơ máy bay lớn đáp ứng yêu cầu không ngừng nâng cao của Boeing và Airbus. Đó là GE, Rolls Royce và United Technology (Pratt & Whitney). Thị trường sản xuất thân máy bay do một số công ty chiếm lĩnh, bao gồm Vought Aircraft (là nhà cung ứng độc quyền thân máy bay B747), BAE Systems (là nhà cung ứng cánh máy bay độc quyền cho Airbus), Finmeccanica (Alenia), Mitsubishi Heavy Industries, Fuji Heavy Industries và Hawasako Heavy Industries. Honeywell là công ty mạnh nhất chuyên cung ứng hệ thống điện tử hàng không bao gồm các hệ thống truyền thông và điều hướng, hệ thống khí cụ bay, hệ thống quản lý chuyến bay, cũng như các công nghệ cảnh báo không lưu và tránh va chạm. Công ty cũng dẫn đầu về các hệ thống phân phối điện, khí nén và hạ cánh. Honeywell được tuyển chọn để cung ứng hệ thống điện tử hàng không cho cả A380 và B787. Smiths Industries, Goodrich và Rockwell Collins là các đối thủ cạnh tranh chính trong việc cung ứng hệ thống điện tử hàng không và các hệ thống kiểm soát khác. Mỗi nhà cung ứng này cung cấp các hệ thống phụ cho cả Boeing và Airbus, và mỗi nhà cung ứng đều có vị thế trong cả loại máy bay A380 cũng như B787. Việc cung ứng hệ thống truyền động tiếp đất, bánh xe và phanh được thống lĩnh bởi các công ty con Messier Bugati và Messier Dowty của Snecma và Goodrich. Mỗi nhà cung ứng này cung cấp hệ thống hạ cánh hoàn chỉnh cho cả Boeing và Airbus. Họ có gần 80 phần trăm thị trường toàn cầu về phanh của máy bay thương mại (xem trang web công ty).

Ngay cả các hệ thống phụ nhỏ hơn của các máy bay lớn cũng được chiếm lĩnh bởi một số ít các nhà hội nhập hệ thống phụ hùng mạnh. Hệ thống đầu nối dây điện trên máy bay thương mại lớn vô cùng phức tạp. Snecma (thông qua công ty con Labinal) dẫn đầu thế giới về cung ứng hệ thống đường dây điện máy bay. Công ty cung ứng phần lớn hệ thống đầu nối dây điện cho cả A 380 và B787. Jamco là nhà cung ứng độc quyền nhà vệ sinh máy bay cho Boeing. Meggitt cung ứng máy báo cháy và báo khói cho hầu hết các máy bay thương mại lớn. Recaro và B/E Aerospace chiếm hầu hết thị trường ghế ngồi trên máy bay thương mại lớn. Nhiều cấu phần vô cùng quan trọng và nguyên liệu được cung ứng bởi các bộ phận hàng không vũ trụ chuyên dụng của các công ty toàn cầu khổng lồ. Michelin, Goodyear và Bridgestone là những công ty duy nhất có khả năng cung ứng săm lốp cho các máy bay thương mại lớn. Saint Gobain là nhà cung ứng độc quyền kính máy bay cho Airbus. Alcoa và Alcan chiếm phần lớn nguồn cung thế giới về nhôm lắp ráp máy bay. Mỗi chiếc máy bay A 380 đều sử dụng khoảng một triệu chiếc ‘then khóa’ của Alcoa.

2.2 Ô tô

Lượng ô tô toàn cầu đã tăng từ khoảng 150 triệu chiếc vào năm 1950 lên khoảng 800 triệu chiếc vào năm 2000 và dự kiến sẽ tăng đến khoảng 1.600 triệu chiếc vào năm 2030 (Daimler Chrysler, 2005). Năm 1960 có 42 nhà lắp ráp ô tô độc lập trong các vùng thuộc ‘Tam giác’ Bắc Mỹ, Tây Âu và Nhật Bản. Năm 2005, con số đó rút gọn lại chỉ còn 12 công ty, thông qua một quá trình sáp nhập và thôn tính công ty dữ dội. Năm nhà lắp ráp ô tô hàng đầu hiện chiếm 58 phần trăm tổng sản lượng ô tô trong khu vực Tam giác và mười nhà lắp ráp ô tô lớn nhất chiếm khoảng 83 phần trăm tổng sản lượng phương tiện lưu thông này (Daimler Chrysler 2005). Ngay cả những công ty ô tô hàng đầu cũng đứng trước những mối đe dọa đối với sự sống còn của họ phát sinh từ cường độ cạnh tranh độc quyền nhóm.

Để tồn tại qua sự cạnh tranh tàn khốc này, các nhà lắp ráp ô tô hàng đầu phải chi tiêu nhiều cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, nhằm làm cho các phương tiện trở nên nhẹ hơn và cải thiện hiệu quả sử dụng nhiên liệu, an toàn, độ bền và độ tin cậy. Mỗi nhà lắp ráp ô tô chi tiêu từ 2-8 tỷ USD hàng năm cho R&D (DTI 2005). Họ cũng chi tiêu mỗi công ty khoảng vài tỷ USD mỗi năm để xây dựng thương hiệu.

Mỗi nhà lắp ráp ô tô hàng đầu chi tiêu hàng chục tỷ USD hàng năm cho việc thu mua nguyên liệu và linh kiện. Ví dụ, GM có ngân sách thu mua hàng năm vào khoảng 80 tỷ USD. Khi các nhà lắp ráp ô tô hàng đầu lớn mạnh về phạm vi và qui mô thị trường từ thập niên 70, cường độ áp lực mà họ áp đặt trong chuỗi cung cũng tăng lên. Áp lực mà các nhà cung ứng cảm nhận rõ rệt nhất là áp lực về giá. Áp lực giá đối với các nhà lắp ráp ô tô Bắc Mỹ trong những năm gần đây mạnh đến mức một số công ty trở nên thua lỗ lớn và phải nộp hồ sơ xin phá sản theo chương 11 Luật phá sản.

Tuy nhiên, có sự tương tác sâu sắc giữa định hướng R&D của các nhà cung ứng chiến lược cốt lõi và nhu cầu của các nhà lắp ráp. Các nhà lắp ráp ô tô hàng đầu đặt ra những áp lực nghiêm khắc đối với các nhà cung ứng linh kiện hàng đầu để đầu tư nhiều vào R&D nhằm đáp ứng nhu cầu của các nhà lắp ráp. Mười bốn nhà cung ứng linh kiện hàng đầu trong danh mục Fortune 500 chi tiêu bình quân mỗi công ty hơn 1 tỷ USD hàng năm, và các hãng đầu ngành Bosch, Delphi và Denso, mỗi hãng chi tiêu hơn 2 tỷ USD cho nghiên cứu và phát triển (DTI, 2005). Các nhà lắp ráp ô tô tuyển chọn một nhóm các công ty hội nhập hệ thống phụ hùng mạnh, có thể hợp tác với họ trong sự bành trướng toàn cầu: ‘Chúng tôi tìm kiếm các nhà cung ứng hàng đầu giúp chúng tôi tăng trưởng trên thương trường. Khi chúng tôi lớn mạnh, họ cũng lớn mạnh cùng chúng tôi’ (trang web của GM). Các nhà lắp ráp ô tô hàng đầu cùng làm việc để qui hoạch việc đầu tư của

các nhà cung ứng tại các địa điểm sản xuất mới gần với các công ty lắp ráp. Các nhà cung ứng linh kiện hàng đầu như Bosch, Delphi, Valeo và Michelin, mỗi công ty có hơn 100 nhà máy sản xuất linh kiện trên thế giới, gần với các nhà máy lắp ráp.

Bản thân các nhà cung ứng chiến lược cũng phát triển sâu xa mối quan hệ với các nhà cung ứng riêng của họ vượt lên trên mối quan hệ giá cả đơn thuần. Ví dụ, Delphi đang phát triển một nhóm riêng gồm 70-80 ‘nhà cung ứng chiến lược’: ‘Họ là những nhà cung ứng mà chúng tôi muốn cùng tăng trưởng, họ hiểu các mô hình chi phí của chúng tôi, nơi chúng tôi sẽ đến, và ngày càng sẵn lòng bỏ vốn nghiên cứu phát triển và thiết kế trong các dự án cho chúng tôi’ (*Financial Times*, 30-6-2003).

Ngành linh kiện ô tô trải qua sự chuyển đổi ngoạn mục trong hai thập niên vừa qua, dưới áp lực gay gắt từ ảnh hưởng cuốn chiếu. Số lượng các nhà sản xuất linh kiện từ ước lượng 20.000 công ty vào năm 1950 tăng lên đến 40.000 công ty vào năm 1970. Tuy nhiên, cho đến năm 1990, con số này giảm xuống dưới 30.000. Trong thời đại tăng trưởng cách mạng và hợp nhất các nhà lắp ráp phương tiện, số lượng các nhà chế tạo linh kiện cũng rút gọn còn không đến 5.000 công ty vào năm 2000, và dự đoán còn giảm nữa, đến dưới 3.000 công ty vào năm 2015 (Daimler Chrysler 2005).

Một vài nhà sản xuất linh kiện đã nổi lên, chủ yếu thông qua sáp nhập và tiếp quản công ty, để chi phối nhánh phía trên của chuỗi cung linh kiện ô tô. Doanh thu kết hợp của 14 công ty sản xuất linh kiện ô tô khổng lồ trong danh sách Fortune 500 lên đến tổng cộng khoảng 291 tỷ USD (*Fortune*, 31-7-2006), chiếm khoảng 55-60 phần trăm tổng chi tiêu thu mua ước lượng của các nhà lắp ráp ô tô.¹⁴ Trong mỗi phân đoạn của phương tiện, một vài nhà hội nhập hệ thống phụ, mỗi nhà có chuỗi cung riêng, thống lĩnh thị trường toàn cầu. Ví dụ, ba công ty (Michelin, Bridgestone và Goodyear) chiếm đến 55 phần trăm tổng sản lượng sản phẩm lốp ô tô thế giới (*Financial Times*, 6-6-2006); ba công ty (Asahi, St Gobain và NSG) chiếm đến 75 phần trăm sản lượng kính ô tô thế giới (Pilkington 2005); ba công ty (GKN, NTN và Delphi) chiếm đến 75 phần trăm thị trường khớp nối tốc độ liên tục (GKN và NTN, *Báo cáo thường niên* 2005); hai công ty (Bosch và Delphi) chiếm khoảng 75 phần trăm sản lượng bơm truyền nhiên liệu diesel (*Ward's Auto World*, tháng 1-2000); hai công ty (Johnson Controls và Lear) chiếm hơn một nửa tổng hệ thống ghế ô tô cung ứng cho các nhà lắp ráp ô tô ở châu Âu và Bắc Mỹ (trang web của Lear và Johnson Controls 2006); và hai công ty (Bosch và Continental) chiếm khoảng 50 phần trăm tổng hệ thống phanh ABS/ ESC¹⁵ (trang web của Continental và Forbes 2005).

Thêm vào đó, áp lực từ ảnh hưởng cuốn chiếu là nhân tố chính thúc đẩy sự hợp nhất nhanh chóng trong ngành thép và ngành nhôm ở mức độ ít hơn. Sau khi sáp nhập, vào năm 2006, Arcelor-Mittal chiếm khoảng 26 phần trăm tổng sản lượng thép ô tô toàn cầu, và năm công ty hàng đầu (Arcelor Mittal, Nippon Steel, JFE, US Steel và Thyssen Krupp) chiếm 54 phần trăm tổng sản lượng thép ô tô toàn cầu (Mittal 2006). Trong ngành nhôm, năm công ty hàng đầu (United Company Rusal, Alcoa, Alcan, Chalco, và Hydro) hiện chiếm 44 phần trăm tổng sản lượng toàn cầu, và năm công ty lớn nhất chiếm 57 phần trăm (*Financial Times*, 31-8-2006).

2.3 Viễn thông

¹⁴ Đây là một con số ước lượng đại khái dựa vào sự kiện là GM chi tiêu khoảng 80 tỷ USD cho việc thu mua, và chiếm khoảng 16 phần trăm tổng doanh số ô tô toàn cầu.

¹⁵ ABS là hệ thống phanh chống khóa và ESC là hệ thống kiểm soát ổn định điện tử.

Tư nhân hóa và tự do hóa ngành dịch vụ viễn thông vào thập niên 90 đã mở ra làn sóng mở rộng và hợp nhất quốc tế. Một nhóm ít các công ty dịch vụ viễn thông siêu lớn đã nổi lên trong quá trình này. Cho đến năm 2005, mười công ty viễn thông hàng đầu có doanh thu từ 35 tỷ USD đến 95 tỷ USD. Tất cả các công ty này đều có trụ sở ở các nền kinh tế thu nhập cao. Họ chủ yếu xây dựng hệ thống quốc tế rộng khắp. Ở nơi được phép làm điều đó, họ tham gia tích cực vào việc tiếp quản các tài sản viễn thông thuộc sở hữu nhà nước trước đây tại các nước đang phát triển và các nước xã hội chủ nghĩa trước kia.¹⁶ Các công ty viễn thông khổng lồ hưởng lợi từ lợi thế kinh tế theo qui mô, thông qua khả năng xây dựng các thương hiệu toàn cầu, cung ứng dịch vụ toàn cầu và giảm chi phí thông qua ngân sách thu mua lớn. Các công ty viễn thông hàng đầu như NTT, Verizon, Deutsche Telecom và Vodafone có ngân sách thu mua hàng năm 15-25 tỷ USD. Hiểu biết sâu sắc về khách hàng sau cùng giúp họ ở vào vị trí hội nhập chuỗi cung nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Cùng với sự chuyển đổi của ngành dịch vụ viễn thông, ngành thiết bị viễn thông cũng trải qua sự thay đổi tổ chức nhanh chóng trong thập niên 90. Dưới áp lực mãnh liệt phải đáp ứng các nhu cầu kỹ thuật của các nhà cung ứng dịch vụ viễn thông, với ngân sách thu mua khổng lồ, ngành thiết bị viễn thông trải qua sự hợp nhất mạnh mẽ khi các công ty đầu ngành tìm cách tăng qui mô, đặc biệt là để tăng ngân lưu nghiên cứu và phát triển thông qua chi tiêu trực tiếp và thôn tính các công ty nhỏ hơn với tri thức kỹ thuật chuyên ngành. Năm 2002, mười nhà chế tạo thiết bị viễn thông hàng đầu, tất cả đều có trụ sở tại các nước thu nhập cao, chiếm 57 phần trăm thị trường thiết bị viễn thông toàn cầu (Xing 2005). Trong thị trường chế tạo máy điện thoại di động, chỉ nổi lên như một thị trường lớn vào cuối thập niên 90, đã có sự tập trung cao độ. Năm 2006, năm công ty hàng đầu trong ngành, tất cả đều có trụ sở ở các nước thu nhập cao, chiếm 81 phần trăm thị trường toàn cầu, chỉ riêng hai công ty lớn nhất (Nokia và Motorola) chiếm 56 phần trăm thị trường toàn cầu (*Financial Times*, 29-11-2006).

Sự thay đổi tổ chức trong ngành bước vào một giai đoạn mới vào năm 2005/6, được kích thích bởi sự thay đổi kỹ thuật. Các công nghệ mới mang lại khả năng dịch vụ ‘hội tụ’, kết hợp ba chức năng, bao gồm video, âm thanh và dữ liệu, có thể được cung ứng bởi một băng thông rộng và bao gồm VoiP (điện thoại ‘định thức âm thanh qua internet’). Các công nghệ mới đã mang lại khả năng cho một dạng công ty truyền thông mới cung toàn bộ dịch vụ này trong một gói dịch vụ kết hợp cho khách hàng. Ngành viễn thông được tái cơ cấu với tốc độ cao, với các công ty đường dây cố định, di động, cáp, vệ tinh, internet và truyền thông đại chúng đều cùng tham gia vào quá trình tái cơ cấu tổ chức ‘hội tụ’ của ngành. Điều này tạo ra áp lực dữ dội đối với các nhà chế tạo thiết bị viễn thông để đáp ứng nhu cầu của ‘các công nghệ hội tụ’ của các công ty dịch vụ viễn thông khổng lồ trong thời đại viễn thông mới: ‘Các nhà cung ứng thiết bị buộc phải cung ứng các giải pháp từ đầu tới cuối cho một cơ sở hợp nhất của khách hàng vốn là các nhà cung ứng dịch vụ đang trong quá trình chuyển đổi mạng lưới lớn ... Khi sự hợp nhất các nhà cung ứng dịch vụ tiếp tục dẫn đến tình trạng bất ổn của nhà cung cấp nhỏ lẻ ngày càng tăng, những người tham gia thị trường hiện tại phải tìm kiếm cơ hội sáp nhập và hợp tác để cạnh tranh trong cơ cấu thị trường mới’ (*Financial Times*, 7-4-2006).

Năm 2005/6, một làn sóng hợp nhất mới trong ngành đã nổi lên giữa các nhà chế tạo thiết bị viễn thông nhằm đáp ứng sức ép dữ dội phải cung ứng các công nghệ hội tụ mới. Nhanh chóng nối tiếp nhau, Cisco tiếp quản Scientific Atlanta, Ericsson thôn tính Marconi, Alcatel sáp nhập với

¹⁶ Vẫn có những giới hạn quan trọng đối với sự bành trướng quốc tế của các công ty viễn thông hàng đầu, đặc biệt là ở Trung Quốc và Ấn Độ, và ở châu Âu với mức độ nhất định.

Lucent, Nokia và Siemens sáp nhập các bộ phận thiết bị viễn thông của họ. Tiếp theo đợt sáp nhập và tiếp quản cuồng nhiệt này, ba công ty hàng đầu trong ngành (Ericsson/Marconi, Nokia/Siemens và Alcatel/Lucent) chiếm 75 phần trăm tổng doanh số thiết bị viễn thông vô tuyến toàn cầu (*Communications Weekly*, 26-6-2006) và ở vào vị thế thống lĩnh thời đại của các công nghệ hội tụ. Năm nhà chế tạo thiết bị viễn thông hàng đầu chi tiêu 2-5 tỷ USD nghiên cứu và phát triển mỗi công ty, chiếm từ 10-17 phần trăm doanh thu của họ (DTI, 2005).

Áp lực từ ảnh hưởng cuốn chiếu trong ngành viễn thông không kết thúc với các nhà cung ứng thiết bị viễn thông hàng đầu. Chất bán dẫn là một bộ phận vô cùng quan trọng trong tiến bộ công nghệ của ngành thiết bị, cũng như trong ngành máy tính và điện tử tiêu dùng. Mức độ tập trung công nghiệp trong ngành rất cao. Các công ty bán dẫn hàng đầu thường cung ứng cho toàn bộ các ngành sử dụng sản phẩm của họ, giúp họ hưởng lợi nhờ ‘lợi thế kinh tế theo phạm vi’ trong việc áp dụng công nghệ mới giữa các lĩnh vực có liên quan gần gũi với nhau. Mười công ty lớn nhất, tất cả đều có trụ sở ở các nước thu nhập cao, chiếm 49 phần trăm tổng thị trường chất bán dẫn toàn cầu (*DigiTimes.com*, tháng 3-2006). Tuy nhiên, trong từng ngành phụ, mức độ tập trung công nghiệp thậm chí còn cao hơn. Muốn đáp ứng nhu cầu của các nhà chế tạo thiết bị viễn thông hàng đầu, thì phải có qui mô lớn và mức chi tiêu nghiên cứu phát triển cao. Trong cung ứng mạch tích hợp cho ngành viễn thông vô tuyến, năm công ty hàng đầu chiếm 44 phần trăm tổng doanh số toàn cầu trong ngành năm 2005, và mười công ty lớn nhất, tất cả đều có trụ sở ở các nước thu nhập cao, chiếm 65 phần trăm (*IC Insights*, 16-11-2005).

Tác động của ảnh hưởng cuốn chiếu thậm chí còn thâm nhập sâu xuống chuỗi cung của ngành. Hoạt động sản xuất tấm lát bán dẫn đã trải qua sự hợp nhất nhanh chóng khi các công ty trong ngành vật lộn với chi phí vốn đầu tư lớn và mức chi tiêu R&D cao cần thiết để đáp ứng nhu cầu chính xác của các nhà chế tạo chất bán dẫn. Sau đợt tập trung công nghiệp mới nhất trong ngành, hai công ty hàng đầu, một của Mỹ và một của Nhật, chiếm đến 63 phần trăm doanh thu toàn cầu trong ngành (*Financial Times*, 21-9-2006). Ngành cung ứng thiết bị để sản xuất chất bán dẫn thậm chí còn tập trung cao hơn. Công ty dẫn đầu ngành, ASML gốc Đức, chiếm đến 57 phần trăm doanh số toàn cầu trong ngành (*Financial Times*, 19-1-2006).

2.4 Nước giải khát¹⁷

Từ thập niên 80, ngành nước giải khát toàn cầu đã chứng kiến sự hợp nhất nhanh chóng. Trong ngành nước uống nhẹ có gas, chỉ hai công ty hiện đã chiếm đến ba phần tư tổng doanh số toàn cầu. Trong chủng loại nước uống không cồn bao quát hơn, chỉ năm công ty đã chiếm hơn một nửa thị trường toàn cầu. Ngành bia trì trệ ít nhiều, nhưng xu hướng hợp nhất cũng rõ ràng, với sự xuất hiện của các công ty toàn cầu siêu lớn như Anheuser-Busch, SAB Miller và Inbev.¹⁸ Ngành thực phẩm có quan hệ gần gũi cũng trải qua quá trình hợp nhất riêng, dẫn đến sự xuất hiện một nhóm các công ty quốc tế siêu lớn như Nestle, Unilever và Sara Lee. Hai ngành nước giải khát

¹⁷ Trừ khi có ghi chú khác, số liệu trong phần này được lấy từ nghiên cứu của Nolan, Zhang, và Liu (2004). Xem nghiên cứu chi tiết về ‘ảnh hưởng cuốn chiếu’ trong ngành nước giải khát toàn cầu của Nolan (2007).

¹⁸ Ở Hoa Kỳ, ba công ty lớn nhất chiếm khoảng 80 phần trăm thị trường. Ở Nhật Bản và châu Âu, hai hay ba công ty dẫn đầu chiếm hơn 70 phần trăm thị trường tương ứng.

và thực phẩm đều chịu áp lực mãnh liệt từ sự xuất hiện các nhà bán lẻ khổng lồ như Wal Mart, Metro, Carrefour và Tesco.¹⁹

Chi tiêu thu mua khổng lồ cho nguyên liệu đầu vào và dịch vụ của các nhà sản xuất nước giải khát hàng đầu thế giới làm tăng áp lực hợp nhất từ phía trên chuỗi cung. Trong nhiều lĩnh vực, áp lực của ảnh hưởng cuốn chiếu trên chuỗi cung từ ngành nước giải khát được áp dụng đồng thời bởi ngành thực phẩm. Ảnh hưởng cuốn chiếu này đã kích thích làn sóng hợp nhất trong chuỗi cung của ngành nước giải khát. Hơn nữa, khi phần cao hơn trong chuỗi cung phải vật lộn để đáp ứng các nhu cầu toàn cầu của các công ty nước giải khát hàng đầu thế giới, quá trình hợp nhất trong lĩnh vực riêng của họ cũng tạo ra áp lực cuốn chiếu đối với chuỗi cung riêng của các công ty này, khi họ phấn đấu để giảm chi phí, và đạt được tiến bộ kỹ thuật cần thiết nhằm đáp ứng nhu cầu khốc liệt của các nhà hội nhập hệ thống hàng đầu đứng giữa chuỗi cung tương ứng.

Ngành bao bì tiêu dùng toàn cầu là một ngành lớn, trị giá khoảng 300 tỷ USD hàng năm. Mười công ty bao bì hàng đầu toàn cầu chiếm từ 40 đến 80 phần trăm thị trường toàn cầu, tùy từng lĩnh vực. Các công ty nước giải khát hàng đầu thế giới tương tác chặt chẽ với các công ty dẫn đầu ngành bao bì để cùng tìm cách đáp ứng nhu cầu của họ tốt hơn thông qua đổi mới trong công nghệ sản phẩm và quy trình. Áp lực chính đối với ngành bao bì bao gồm giảm chi phí và trọng lượng, cải thiện độ an toàn tiêu dùng, gia tăng tuổi thọ sản phẩm và cải thiện hình thức bên ngoài. Tiến bộ công nghệ cũng đạt được thông qua đóng góp từ các nhà cung ứng chất liệu cơ bản trong các ngành nhôm, thép, nhựa PET, cũng như trong các nhà cung ứng máy móc. Các công ty nước giải khát hàng đầu thế giới tương tác với quá trình này ở mỗi công đoạn, hành động như ‘các nhà hội nhập hệ thống’ đối với quá trình tiến bộ kỹ thuật chung, và nuôi dưỡng sự thay đổi tổ chức để các nhà cung ứng hàng đầu có đủ qui mô cần thiết nhằm đáp ứng các yêu cầu nghiêm ngặt của các công ty nước giải khát.

Hơn 200 triệu lon nước giải khát được tiêu dùng hàng năm. Từ cuối thập niên 80, ngành bao bì kim loại đã hợp nhất nhanh chóng. Ba công ty hiện nay đã vươn lên như những công ty đầu ngành toàn cầu,²⁰ với thị phần toàn cầu hợp lại chiếm 57 phần trăm (*Financial Times*, 2-11-2005). Ngành bao bì kim loại là nhà tiêu thụ nhôm và thép chính, và đặt ra áp lực lớn cho các ngành thép và nhôm để đạt được tiến bộ kỹ thuật, cải thiện chất lượng sản phẩm và hạ giá thành. Những người sử dụng kim loại cơ bản khác cũng hợp nhất với tốc độ cao trong cuộc cách mạng kinh doanh toàn cầu, bao gồm các ngành ô tô, hàng không vũ trụ, xây dựng và hàng lâu bền trong gia đình. Các ngành này cũng tạo ra áp lực to lớn đối với ngành thép và nhôm, hiện đã trải qua sự hợp nhất mạnh mẽ. Năm công ty hàng đầu sản xuất 44 phần trăm tổng sản lượng nhôm toàn cầu (*Financial Times*, 31-8-2006) và thậm chí thị phần cao hơn của các tấm nhôm để làm lon nước giải khát. Trong ngành thép, các công ty thép hàng đầu tập trung vào các sản phẩm công nghệ cao, giá trị gia tăng cao cho khách hàng toàn cầu, bao gồm thép cho lon nước giải khát. Cho dù mười công ty lớn nhất chiếm ‘chỉ’ khoảng 27 phần trăm tổng sản lượng toàn cầu theo trọng lượng, sau vụ sáp nhập Arcelor và Mittal Steel, họ chiếm khoảng ba phần năm tổng doanh số toàn cầu từ ngành thép (Nolan và Rui, 2004).

Chai thủy tinh vẫn là hình thức bao bì chính trong ngành bia, và bất chấp sự sụt giảm tương đối, chai thủy tinh vẫn là hình thức đóng gói quan trọng cho nước uống nhẹ, nhất là ở các nước đang

¹⁹ Hiện có hơn 30 tập đoàn bán lẻ lớn với doanh thu hàng năm hơn 10 tỷ USD, trong đó có bảy công ty siêu khổng lồ với doanh thu hơn 50 tỷ USD (*Fortune*, 26-7-2004).

²⁰ Đó là Ball, Crown và Rexam.

phát triển. Sau các đợt sáp nhập và thôn tính công ty liên tiếp trong thập niên 90, ngành chai thủy tinh đã trở nên hợp nhất cao độ. Hai siêu cường trong ngành (Owens Illinois và Saint Gobain) hiện chiếm khoảng 68 phần trăm tổng sản lượng chai thủy tinh ở châu Âu và Bắc Mỹ (Owens Illinois và St Gobain, *Báo cáo thường niên*). Họ sản xuất hơn 60 tỷ chai thủy tinh hàng năm.

Chai nhựa PET đã phát triển vào cuối thập niên 60, và nhanh chóng trở thành hình thức bao bì cơ bản quan trọng nhất trong ngành nước uống nhẹ, cho dù vẫn còn kém quan trọng hơn trong ngành bia. Trong những năm gần đây, ngành này đã trở nên ngày càng tập trung. Cho đến năm 2003, không kể sản xuất của các công ty nước giải khát để tự tiêu thụ, bốn công ty hàng đầu chiếm gần hai phần ba tổng sản lượng chai PET ở Bắc Mỹ và châu Âu. Phần lớn tiên bộ kỹ thuật trong ngành sản xuất chai PET đã đạt được bởi các nhà chế tạo máy chuyên dụng, chế tạo hai loại máy khác nhau, ấy là máy ‘định dạng’ và một thiết bị ‘thổi’ các định dạng này thành chiếc chai sau cùng. Mỗi ngành này được thống lĩnh bởi các công ty công nghệ cao chuyên ngành. Chỉ một công ty (Husky) đã chiếm đến ba phần tư tổng thị trường máy định dạng chai nhựa PET thể tích lớn (Husky, *Báo cáo thường niên*), trong khi một công ty chuyên ngành khác (Sidel)²¹ gần như có thể lực độc quyền đối với việc mua thiết bị thổi tiên tiến của các công ty nước giải khát hàng đầu trên thế giới.

Trong cung ứng thiết bị dây chuyền đóng chai nước giải khát, phân đoạn công nghệ cao, giá trị gia tăng cao của thị trường cung ứng cho các công ty nước giải khát hàng đầu được chi phối chỉ bởi hai công ty (KHS và Krones), sản phẩm của các vụ sáp nhập và thôn tính công ty không thương xót, mà hợp lại chiếm gần chín phần mười doanh số toàn cầu của các dây chuyền đóng chai tốc độ cao (KHS và Krones, *Các báo cáo thường niên*). Các công ty nước giải khát hàng đầu thế giới mua máy móc gần như độc quyền từ hai công ty này do độ tin cậy cao, chi phí hoạt động thấp, tốc độ cao, chiều cao lượng nước đóng chai nhất quán, và tỷ lệ chai và sản phẩm hỏng thấp. Mỗi công ty đều chi tiêu nhiều vào nghiên cứu và phát triển.

Ngành quảng cáo và truyền thông, vốn hết sức quan trọng đối với những doanh nghiệp có thương hiệu toàn cầu, đã chứng kiến hoạt động sáp nhập và tiếp quản công ty khổng lồ, cùng với sự mở rộng toàn cầu của các khách hàng chính. Mười công ty hàng đầu thế giới chi tiêu bình quân khoảng 2-3 tỷ USD mỗi công ty hàng năm. Họ chiếm tỷ trọng lớn trong doanh thu của các công ty quảng cáo và tiếp thị hàng đầu. Thêm vào đó, các công ty quảng cáo và truyền thông đứng trước các công ty phương tiện truyền thông đại chúng toàn cầu ngày càng hùng mạnh như Disney, News International, Time Warner và Viacom, mà họ đặt sản phẩm vào đó. Năm 2001, bốn công ty lớn nhất trong ngành²² chiếm gần ba phần năm tổng doanh thu quảng cáo toàn cầu.

Các công ty nước giải khát hàng đầu thế giới nằm trong số những người mua xe tải lớn nhất.²³ Đội xe của họ thường khổng lồ, lên đến hàng trăm nghìn chiếc xe tải đối với những công ty đầu ngành. Các nhà sản xuất xe tải hàng đầu thế giới chịu áp lực mãnh liệt từ khách hàng toàn cầu của họ phải giảm chi phí và cải thiện công nghệ. Điều này cũng có thêm áp lực tăng qui mô nhằm đạt được khối lượng thu mua lớn hơn và ép chi phí giảm xuống giữa các chuỗi cung của

²¹ Năm 2001, Tetra Laval, một công ty bao bì khổng lồ của Thụy Điển/ Thụy Sĩ, tiếp quản Sidel. Với trọng lượng của Tetra Laval đứng sau, Sidel ở vào vị thế thậm chí còn tốt hơn để duy trì vị trí dẫn đầu trong ngành sản xuất máy định dạng chai PET toàn cầu.

²² WPP, Omnicom, Interpublic và Publicis.

²³ Hoặc trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua các nhà cung ứng hậu cần kho vận ‘bên thứ ba’. Hầu hết nước giải khát được cung ứng đến khách hàng bằng xe tải.

riêng họ, bao gồm các nhà cung ứng linh kiện phụ tùng xe tải (động cơ, hệ thống phanh, săm lốp, hệ thống xả khí, ghế ngồi, hệ thống thông khí và tin học) và nguyên vật liệu (thép, nhôm và nhựa). Quy mô lớn hơn cũng giúp họ đạt được tiến bộ kỹ thuật nhanh hơn nhờ lợi thế kinh tế theo phạm vi (tiến bộ kỹ thuật phối hợp có thể sử dụng vào các bộ phận khác nhau trong công ty), nhằm mang lại cho khách hàng độ tin cậy cao, chi phí nhiên liệu thấp, độ an toàn cao và khả năng đáp ứng các yêu cầu kiểm soát ô nhiễm hữu hiệu hơn. Từ thập niên 80, sự tập trung công nghiệp trong ngành xe tải đã gia tăng mạnh mẽ. Cho đến cuối thập niên 90, năm nhà sản xuất xe tải lớn nhất thế giới chiếm một nửa tổng số lượng toàn cầu về số đơn vị hàng bán (Daimler Chrysler 2005) nhưng thậm chí còn chiếm thị phần lớn hơn trong tổng giá trị thị trường, vì các công ty xe tải hàng đầu có xu hướng sản xuất các phương tiện công nghệ cao hơn nhiều. Năm 2003, chỉ riêng bộ phận xe tải của công ty Daimler Chrysler đứng đầu thị trường đã có doanh thu 36 tỷ USD, lợi nhuận hoạt động 1,1 tỷ USD, và chi tiêu 1,3 tỷ USD cho nghiên cứu phát triển.

3. Lý giải các bằng chứng

3.1 Các nhà hội nhập hệ thống²⁴

Thời đại cách mạng kinh doanh toàn cầu đã chứng kiến tình trạng tái cơ cấu tài sản khổng lồ, với các công ty bán đứt những ‘hoạt động kinh doanh không cốt lõi’ để phát triển các ‘hoạt động kinh doanh cốt lõi’ và nâng cấp danh mục tài sản của họ. Đối với hầu hết các doanh nghiệp lớn, mục tiêu của họ là làm sao duy trì hay giữ vững vị thế như một trong vài công ty hàng đầu trên thương trường toàn cầu. Cho dù cường độ có dịu bớt sau sự sụp đổ bong bóng chứng khoán vào cuối thập niên 90, quá trình sáp nhập và thôn tính công ty lại tiếp tục với mức độ cao trong những năm gần đây. Một mức độ tập trung công nghiệp chưa từng có đã được thiết lập giữa các doanh nghiệp hàng đầu trong hết ngành này rồi đến ngành khác. Cho đến thập niên 80, đã có một mức độ tập trung công nghiệp cao trong nhiều lĩnh vực ở các nước thu nhập cao riêng lẻ (Pratten, 1971; Paris, 1981). Tuy nhiên, lần đầu tiên, cuộc cách mạng kinh doanh toàn cầu chứng kiến sự vươn lên của tập trung công nghiệp rộng khắp các nước thu nhập cao cũng như kéo dài sâu sắc vào phần lớn thế giới đang phát triển.

Cho đến đầu thập niên 2000, trong các phân đoạn giá trị gia tăng cao, công nghệ cao, và (hoặc) có thương hiệu mạnh của thị trường toàn cầu, chủ yếu phục vụ những người có thu nhập trung bình và cao, kiểm soát phần lớn sức mua của thế giới, một ‘qui luật’ thật sự đã phát huy tác dụng: một vài công ty khổng lồ, ‘các nhà hội nhập hệ thống,’ chiếm lĩnh đến 50% tổng thị trường toàn cầu.²⁵

3.2 Ảnh hưởng cuốn chiếu

Quá trình tập trung thông qua việc bán bớt các mảng kinh doanh không cốt lõi đồng thời sáp nhập những hoạt động kinh doanh cốt lõi có tính chất cuốn chiếu trong chuỗi cung với tốc độ

²⁴ Khái niệm ‘các nhà hội nhập hệ thống’ đã được phân tích trong tư liệu nghiên cứu bởi các tác giả như Rothwell (1992), Langlois (1992), Brusoni và những người khác (2001), Dosi và những người khác (2003) và Hobday và những người khác (2005).

²⁵ Ngay cả ở những ngành ít được biết đến hơn, thị phần của các nhà hội nhập hệ thống cũng thường rất cao. Ví dụ, thị phần toàn cầu của hai công ty dẫn đầu chiếm 86% trong ngành thông tin tài chính và 77% trong trò chơi điện tử; thị phần của ba công ty lớn nhất là 71% trong xuất bản hợp pháp và 62% trong khớp nhân tạo; thị phần của năm công ty hàng đầu là 77% trong nhạc ghi âm; và thị phần của sáu công ty lớn nhất là 60% trong quản lý nước (Nolan 2001A).

cao. Hết ngành này sang ngành khác, các công ty dẫn đầu, với công nghệ hùng mạnh và năng lực tiếp thị, tích cực chọn lọc những nhà cung ứng có năng lực nhất trong vô số nhà cung ứng, dưới hình thức ‘qui hoạch công nghiệp’, sử dụng những ‘nhà cung ứng được bố trí’ có thể làm việc với họ trên thế giới. Như vậy, trong nhiều hoạt động, một ảnh hưởng cuốn chiếu đã phát huy tác dụng, trong đó những áp lực to lớn đã phát huy đối với các nhà cung ứng hàng hóa dịch vụ cấp một để trở thành các công ty khổng lồ, sáp nhập và tiếp quản và chiếm lĩnh vị thế dẫn đầu toàn cầu. Tiếp đến, những công ty này truyền áp lực khổng lồ sang các mạng lưới nhà cung ứng riêng của họ. Kết quả là một quá trình tập trung phát triển nhanh ở cấp độ toàn cầu trong nhiều ngành công nghiệp cung ứng hàng hóa và dịch vụ cho các nhà hội nhập hệ thống.

3.3 Qui hoạch và phối hợp: Công ty bên ngoài

Nếu chúng ta định nghĩa công ty không phải theo một tổ chức là chủ sở hữu pháp lý, mà đúng hơn, ta định nghĩa công ty theo phạm vi diễn ra sự điều phối phân bổ nguồn lực, thì ta sẽ không còn thấy một công ty lớn trở nên ‘rỗng đi’ hay nhỏ đi về phạm vi, mà đúng hơn, ta sẽ thấy một công ty lớn đã gia tăng qui mô trong cuộc cách mạng kinh doanh toàn cầu. Khi công ty lớn ‘giải tán’ một số hoạt động ra bên ngoài, mức độ điều phối có ý thức đối với chuỗi giá trị xung quanh tăng lên. Trong nhiều hoạt động kinh doanh, việc tổ chức chuỗi cung đã phát triển thành một hoạt động được qui hoạch và điều phối toàn diện. Ở trung tâm là nhà hội nhập hệ thống cốt lõi. Công ty này thường có một tập hợp thuộc tính then chốt. Các thuộc tính này bao gồm khả năng huy động tài chính cho các dự án lớn mới, và nguồn lực cần thiết để tài trợ cho mức chi tiêu R&D cao nhằm duy trì sự lãnh đạo về công nghệ, phát triển một thương hiệu toàn cầu, đầu tư vào công nghệ thông tin tiên tiến và thu hút nguồn nhân lực giỏi nhất. Trong nhiều loại ngành nghề kinh doanh, từ hàng hóa tiêu dùng thay đổi nhanh cho đến chế tạo máy bay, nhà hội nhập hệ thống cốt lõi tương tác một cách sâu sắc nhất, thân cận nhất với các phân đoạn chính của chuỗi cung, cả thượng nguồn lẫn hạ nguồn. Điều này tạo thành một dạng ‘chia tách sở hữu và kiểm soát’, trong đó biên giới của công ty trở nên xóa nhòa.

3.4 Cạnh tranh

Theo quan điểm chính thống, ‘cạnh tranh nhiều hơn’ tương đương với một số lượng đồng đẳng các công ty trong một ngành cho trước. Theo quan điểm phi chính thức, ‘cạnh tranh nhiều hơn’ tương đương với cường độ cạnh tranh gia tăng giữa các công ty độc quyền nhóm hùng mạnh. Không phải là dập tắt ‘cạnh tranh’, mà đúng hơn, các độc quyền nhóm hùng mạnh có thể tạo ra sự cạnh tranh cường độ ngày càng tăng khi các công ty toàn cầu khổng lồ vật lộn với những công ty khác giống như thế, sử dụng những nguồn lực to lớn trong R&D và tiếp thị, và nâng cao ngân sách thu mua để giảm chi phí và kích thích tiến bộ công nghệ trong chuỗi cung.

3.5 Thách thức đối với các nước đang phát triển

Các nền kinh tế thu nhập cao chỉ chiếm 15% tổng dân số thế giới (xem bảng 2). Những công ty có trụ sở ở các nước này chiếm đến 94% số công ty niêm yết trong danh sách ‘Fortune 500’, xếp hạng công ty theo doanh số (bảng 2). Họ chiếm 96% số công ty trong danh sách ‘FT 500’ về các công ty dẫn đầu thế giới, xếp hạng theo giá trị vốn hóa thị trường. Họ chiếm gần 100% số công ty nằm trong danh sách 700 công ty hàng đầu thế giới xếp theo chỉ tiêu nghiên cứu và phát triển, vốn là một chỉ báo then chốt về phân phối sức mạnh kinh doanh toàn cầu. Năm nước thu nhập cao, Hoa Kỳ, Nhật Bản, Đức, Pháp và Anh, chiếm 82% giá trị R&D trong số 1250 công ty dẫn đầu toàn cầu (DTI 2006). Không có một công ty nào từ các nước thu nhập trung bình hay thấp trong danh sách ‘100 thương hiệu hàng đầu’ (Sorrell 2004). Các công ty từ các nước đang phát triển đang tham gia ‘sân chơi bình đẳng toàn cầu’ vào một thời điểm mà sự tập trung sức mạnh

kinh doanh chưa bao giờ lớn đến thế. Ở các nước đang phát triển đã tự do hóa hệ thống kinh doanh, các độc quyền nhóm nhanh chóng được thiết lập, không chỉ bởi các nhà hội nhập hệ thống hàng đầu thế giới ở mỗi ngành được phân tích trong bài này,²⁶ mà còn ở phần phía trên của chuỗi cung của các ngành này. Liệu điều này có làm nên sự đóng góp tích cực hay tiêu cực cho ‘phát triển’ hay không, vấn đề đó nằm ngoài phạm vi bài viết này.

Bảng 2 Sự chi phối của cuộc cách mạng kinh doanh toàn cầu to lớn bởi các công ty thuộc các nước thu nhập cao

	Dân số (2000)		GNP (2000) ^a		GNP (2000) ^b		Các công ty Fortune 500 (2003) ^c		Các công ty FT 500 (2003) ^d		700 công ty hàng đầu theo chi tiêu R&D (2002/3)	
	Triệu	%	Tỷ USD	%	Tỷ USD	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
HIE	903	15	24.828	80	24.781	55	472	92	480	96	697	100
LMIE	5152	85	6.336	20	20.056	45	28 ^e	6	20 ^f	4	3	kdk

Chú thích: ^a Theo tỷ giá hối đoái chính thức; ^b Theo USD ngang bằng sức mua; ^c Xếp hạng theo doanh thu; ^d Xếp hạng theo giá trị vốn hóa thị trường; ^e Trung Quốc = 14, Ấn Độ = 4, Brazil = 3, Nga = 3, Mexico = 1, Malaysia = 1, Venezuela = 1, Thái Lan = 1; ^f Nga = 7, Trung Quốc (tất cả đều nổi lên ở Hong Kong) = 4, Ấn Độ = 3, Mexico = 3, Brazil = 2, Ấn Độ = 1. Kdk = không đáng kể.

GNP, tổng sản lượng quốc gia; HIE, các nền kinh tế thu nhập cao; LMIE, các nền kinh tế thu nhập thấp và trung bình.

Nguồn: *Financial Times*, 27-5-2004; Ngân hàng Thế giới (1998, 2002); *Fortune*, 26-7-2004; DTI (2003).

4. Kết luận

Các nhà kinh tế học tân cổ điển chính thống cho rằng việc mở cửa các nền kinh tế đang phát triển cho cạnh tranh toàn cầu mang lại cơ hội to lớn cho các doanh nghiệp nội địa đuổi kịp những công ty có trụ sở ở các nước thu nhập cao. Quan điểm này dựa vào niềm tin rằng xu hướng cơ bản của chủ nghĩa tư bản là cạnh tranh, với những giới hạn nghiêm ngặt đối với sự tăng trưởng qui mô công ty: họ tin rằng thông qua buộc các doanh nghiệp yếu cạnh tranh với các doanh nghiệp mạnh, doanh nghiệp yếu có thể học hỏi từ doanh nghiệp mạnh, bắt chước họ và đuổi kịp họ. Họ tin rằng thời đại mậu dịch tự do toàn cầu và lưu chuyển vốn tự do, cùng với cuộc cách mạng công nghệ thông tin, đã mang lại khả năng rộng lớn cho các công ty từ các nước nghèo sánh kịp những công ty có trụ sở ở các nước giàu. Nói cách khác, thế giới của các thị trường toàn cầu mở rộng bao la là một thế giới ‘phẳng’.

Nhưng trên thực tế, thời đại cách mạng kinh doanh toàn cầu từ thập niên 80 đã chứng kiến mức độ hợp nhất công nghiệp và tập trung sức mạnh kinh doanh chưa từng thấy ở cấp độ toàn cầu. Cùng với sự gia tăng ồ ạt sản lượng toàn cầu trong những ngành được phân tích trong bài viết này, số lượng công ty đã rút gọn lại và mức độ tập trung công nghiệp toàn cầu đã gia tăng mạnh mẽ. ‘Đài chỉ huy’ của hệ thống kinh doanh toàn cầu gần như được chiếm lĩnh trọn vẹn bởi các

²⁶ Ngành dịch vụ viễn thông vẫn là ngành được bảo hộ nhiều nhất trong những ngày này ở cấp độ của các nhà hội nhập hệ thống, nhưng ngay cả ở những nước này, chuỗi cung trong ngành này vẫn được chi phối toàn diện bởi các công ty dẫn đầu toàn cầu trong sản xuất thiết bị viễn thông.

công ty từ các nước thu nhập cao. Điều này tiêu biểu cho một thử thách sâu sắc đối với các doanh nghiệp bản xứ và các nhà hoạch định chính sách từ các nước đang phát triển.²⁷

Phần dễ thấy nhất của cơ cấu tập trung công nghiệp là những công ty nổi tiếng với công nghệ và (hoặc) thương hiệu vững mạnh được nhận biết trên toàn cầu. Những công ty này tạo thành ‘các nhà hội nhập hệ thống’ hay ‘các bộ não tổ chức’ trên đỉnh của các chuỗi cung mở rộng. Khi họ củng cố vị thế hàng đầu, họ phát huy những áp lực mãnh liệt trong toàn bộ chuỗi chung để tối thiểu hóa chi phí và kích thích tiến bộ kỹ thuật. Sự điều phối chặt chẽ bởi các nhà hội nhập hệ thống đối với các công ty độc lập về mặt pháp lý trong toàn bộ chuỗi cung tạo thành một hình thức tách biệt sở hữu và kiểm soát mới.

Tuy nhiên, thử thách thậm chí còn sâu sắc hơn so với bề ngoài. Bài viết này xem xét các chuỗi cung trong bốn ngành công nghiệp, với các sản phẩm hết sức khác nhau. Qua đó cho thấy rằng các ngành này có những điểm tương đồng ẩn tượng trong cách thức các nhà hội nhập hệ thống cốt lõi đã kích thích sự chuyển đổi toàn diện cơ cấu công nghiệp trong toàn bộ chuỗi cung. Ở mỗi cấp độ đã diễn ra một quá trình tập trung công nghiệp mạnh mẽ, chủ yếu thông qua sáp nhập và tiếp quản, khi các doanh nghiệp phấn đấu để đáp ứng những yêu cầu nghiêm ngặt vốn là điều kiện để họ tham gia vào chuỗi cung của các nhà hội nhập hệ thống. Ảnh hưởng cuốn chiếu này có những ý nghĩa sâu sắc đối với bản chất của sự cạnh tranh. Nó có nghĩa là thử thách đối với các công ty từ các nước đang phát triển sẽ sâu sắc hơn so với bề ngoài. Chẳng những họ đứng trước những khó khăn to lớn trong việc đuổi kịp các nhà hội nhập hệ thống hàng đầu, phần nổi của tảng băng, mà họ còn đứng trước những khó khăn to lớn trong việc đuổi kịp những công ty hùng mạnh hiện đang thống lĩnh gần như mọi phân đoạn của chuỗi cung, phần vô hình của tảng băng nằm bên dưới làn nước.

Vào buổi bình minh của thế kỷ 21, thực tế về sự tập trung công nghiệp mãnh liệt giữa các nhà hội nhập hệ thống và toàn bộ chuỗi cung của họ, hình thành thông qua áp lực từ ảnh hưởng cuốn chiếu, đã thể hiện tiêu biểu một thử thách toàn diện đối với cả các doanh nghiệp bản xứ và các nhà hoạch định chính sách ở các nước đang phát triển.

Tài liệu tham khảo

- Bonacich, E., Cheng, L., Chinchilla, N., Hamilton, N. and Ong, P. (eds) 1994. *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, Philadelphia, Temple University Press
- Boston Consulting Group 2004. *Growing Through Acquisitions*, Boston, BCG Publishing
- Brunson, S., Prencipe, A. and Pavitt, K. 2001. Knowledge specialisation and the boundaries of the firm: why firms know more than they make, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, 597–621
- Castells, M. 2000. *The Rise of the Network Society*, 2nd edn, Oxford, Blackwells
- Chandler, A. 1990. *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA, Harvard University Press
- Chandler, A. and Hikino, T. 1997. The large industrial enterprise and the dynamics of modern economic growth, in Chandler, A., Amatori, F. and Hikino, T. (eds), *Big Business and The Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press

²⁷ Đáng lưu ý là Nhật Bản và Hàn Quốc đã tăng trưởng đến trạng thái phát triển thông qua sự can thiệp của nhà nước trong các chính sách thương mại và công nghiệp. Thêm vào đó, họ đạt được vị trí ‘đuổi kịp’ trước khi có những thử thách toàn cầu hiện nay.

- Chandler, A., Amatori, F. and Hikino, T. (eds) 1997. *Big Business and The Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press
- Coase, R. H. 1988. The nature of the firm, in Coase, R. H. (ed.), *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, University of Chicago Press
- DaimlerChrysler 2005. 'Challenges, Measures, and Opportunities', Presentation at the China Executive Leadership Programme, University of Cambridge, October 2005
- Department of Trade and Industry (DTI) 2003. *The UK R&D Scoreboard 2003*, Edinburgh, DTI
- Department of Trade and Industry (DTI) 2005. *The 2005 R&D Scoreboard*, London, DTI
- Department of Trade and Industry (DTI) 2006. *The 2006 R&D Scoreboard*, London, DTI
- Dolan, C. and Humphrey, J. 2000. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry, *Journal of Development Studies*, vol. 37, no. 2, 147–76.
- Dosi, G., Hobday, M., Marengo, L. and Prencipe, A. 2003. The economics of systems integration: towards an evolutionary interpretation, pp. 95–113 in Prencipe, A. et al (eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford, Oxford University Press
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press
- Friedman, T. 2005. *The World is Flat: the Globalized World in the Twenty-first Century*, London, Penguin Books
- Gereffi, G. 1999. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, vol. 48, 37–70
- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. 2003. The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, vol. 12, no. 1, 78–104
- Hayek, F. 1944. *The Road to Serfdom*, London, Routledge Press
- Hobday, M., Davis, A. and Prencipe, A. 2005. Systems integration: a core capability of the modern corporation, *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, 1109–43
- Hymer, S. 1972. The multinational corporation and the law of uneven development, in Bhagwati, J. (ed.) 1972, *Economics and the World Order: from the Nineteen Seventies to the Nineteen Nineties*, New York, Macmillan reprinted in Radice, H. (ed.) 1975, *International Firms and Modern Imperialism*, Harmondsworth, Penguin Books
- Langlois, R. 1992. Transaction costs economics in real time, *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, 99–127
- Malone, T.W. and Laubacher, R. L. 1998. The dawn of the e-Lance economy, *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 5, 144–52
- Marshall, A. 1920. *Principles of Economics*, London, Macmillan (first published 1890)
- Marx, K. 1967. *Capital*, Vol I, New York, International Publishers (first published 1867)
- Meeks, G.. 1977. *Disappointing Marriage*, Cambridge, Cambridge University Press
- Mittal, A. 2006. 'Leading the Steel Industry', Investor Presentation, 27 September
- Moore, D. 2006. 'M&A Environment', Presentation at the China Executive Leadership Programme, University of Cambridge, September 2006, Morgan Stanley
- Murman, E., Allen, T., Bozdogan, K., Cutcher-Gerschenfeld, J., McManus, H., Nightingale, D., Rebentisch, E., Shields, T., Stahl, F., Walton, M., Warmkessel, J., Weiss, S. and Widnall, S. 2002. *Lean Enterprise Value: Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative*, New York, Palgrave
- Nolan, P. 1995. *China's Rise, Russia's Fall*, Houndmills, Macmillan
- Nolan, P. 2001A. *China and the Global Business Revolution*, London, Palgrave
- Nolan, P. 2001B. *China and the Global Economy*, London, Palgrave
- Nolan, P. 2007. *Coca-Cola and the Transformation of the Chinese Business System*, Basingstoke, Palgrave, forthcoming
- Nolan, P. and Rui, H. 2004. 'The Cascade Effect and the Chinese Steel Industry', mimeo, University of Cambridge

- Nolan, P., Zhang, J. and Chunhang, L. 2004. 'Industrial concentration and the cascade effect: the case of the aerospace and beverage industries', paper presented at Conference on International Competitiveness of China's Industries, Ministry of Commerce, People's Republic of China, Xiamen, September
- Penrose, E. 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*, 2nd edn, Oxford, Oxford University Press
- Pilkington 2005. *Pilkington and the Flat Glass Industry*, St. Helens, Pilkington Group Ltd
- Piore, M. and Sabel, C. 1984. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Progress*, New York, Basic Books
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, London, Macmillan
- Prais, S. J. 1981. *Productivity and Industrial Structure*, Cambridge, Cambridge University Press
- Pratten, C. 1971. *Economies of Scale in Manufacturing Industry*, Cambridge, Cambridge University Press
- Rothwell, R. 1992. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s, *R&D Management*, vol. 22, 221–39
- Seabright, P. 2005. *The Company of Strangers*, Princeton, Princeton University Press
- Sears, M. 2001. 'The Bottom Line on Lean: A CFO's Perspective,' a speech given on the Lean Aerospace Initiative, 10 April
- Scherer, F. M. 1996. *Industry, Structure, Strategy and Public Policy*, New York, Harper Collins
- Schmitz, H. and Knorringa, P. 2000. Learning from global buyers, *Journal of Development Studies*, vol. 37, no. 20, 177–205
- Sorrell, M. 2004. 'The Advertising and Marketing Services Industry: Outlook Good and Getting Better', in WPP, Annual Report
- Wolf, M. 2004. *Why Globalisation Works*, Yale, Nota Bene
- World Bank 1998. *World Development Report (WDR)*, 1998, New York, Oxford University Press
- World Bank 2002. *World Development Report (WDR)*, 2002, New York, Oxford University Press
- Xing, W. 2005. 'Globalisation and Catch-up in the Chinese Telecommunications Industry: The Case of Huawei', PhD Thesis, University of Cambridge.