

## Vài nét về đa dạng hóa ngành kinh doanh của Chaebol Hàn Quốc thời kỳ trước năm 1995

NGÔ XUÂN BÌNH

**T**rước kia, nhiều người cho rằng đa dạng hóa ngành kinh doanh càng cao thì càng làm giảm tính cạnh tranh. Kinh tế suy thoái làm cho người ta tin rằng "suy giảm tính cạnh tranh" là kết quả của sự đa dạng hóa ngành kinh doanh quá lớn của các chaebol. Điều này đã được ghi nhận và góp phần vào việc cho ra đời hàng loạt các quy định trực tiếp hay gián tiếp về sự đa dạng hóa các ngành kinh doanh của các chaebol. Tuy nhiên trên thực tế, những chaebol hoạt động hiệu quả nhất lại là những chaebol đa dạng hóa hoạt động kinh doanh cao, trong khi những chaebol hoạt động tập trung vào một số ngành chủ chốt lại làm ăn thua lỗ và phá sản. Bài viết khái quát về sự đa dạng hóa ngành kinh doanh, vấn đề quản lý và sở hữu của các chaebol Hàn Quốc.

### 1. Đa dạng hóa ngành kinh doanh và hệ lụy

Chiến lược phát triển ngành kinh doanh lớn đã được triển khai trong vài thập kỷ, thông qua chính sách công nghiệp phân biệt đối xử, Chính phủ Hàn Quốc chọn ra một số ngành công nghiệp mũi nhọn để đẩy mạnh phát triển và một số hãng hoạt động như những công ty chủ chốt. Chính sách công nghiệp này đã tạo nên cơ cấu kinh doanh ngày nay. Ngoài ra còn có các nhân tố cơ bản khác, hầu hết những nhân tố này đều là những nhân tố kinh tế, chẳng hạn tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu chi phí.

Trong nền kinh tế phát triển nhanh, nhiều phân khúc thị trường mới nổi tỷ lệ hoàn vốn trên các khoản đầu tư cao, đặc biệt là khi các thị trường này được bảo vệ tránh khỏi sự cạnh tranh từ nước ngoài và thậm chí cả ở trong nước. Vì vậy, các nguồn vốn tích lũy ở giai đoạn đầu và các khoản vay ưu đãi từ các ngân hàng tín dụng do Nhà nước quản lý sẽ dễ dàng được đầu tư vào một hoạt động kinh doanh mới. Trong quá trình này, các bí quyết của quản lý, khả năng kỹ thuật ngày càng phát triển và thường mang lại những tác động tích cực cho tiến trình phát

triển. Do đó, đa dạng hóa các ngành kinh doanh của các chaebol phản ánh tiến trình cơ cấu lại nhanh chóng các ngành công nghiệp ở Hàn Quốc. Thậm chí khi tham gia vào một thị trường mà chưa biết là có lợi nhuận hay không, nhưng đa dạng hóa sản phẩm sẽ mang lại cho chaebol những mặt lợi lớn; chẳng hạn quản lý một công ty tài chính sẽ giảm rủi ro kinh doanh khi thị trường tài chính có những biến động; sở hữu một công ty báo chí hay phát thanh trong một số trường hợp là nhân tố dẫn tới sự thành công của chaebol; nguồn vốn đầu tư cho địa ốc của một chi nhánh sẽ mang lại lợi nhuận lớn. Đây là một lợi thế của đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, còn có những giải thích phi kinh tế khác. Một trong số những lời giải thích quan trọng thuộc dạng này là tâm lý của các ông chủ sở hữu quản lý các chaebol. Ví dụ, họ không bao giờ muốn đồng ý với việc rút lui trong một ngành nào đó đồng nghĩa với việc thất bại trong quản lý.

Hệ lụy của đa dạng hóa kinh doanh trong các chaebol được nhận diện theo các góc độ:

*Thứ nhất*, việc đa dạng hóa ngành kinh doanh không tạo điều kiện cho các chaebol vi phạm đạo luật chống độc quyền, cho dù vẫn còn một số doanh nghiệp vi phạm. Chẳng hạn vi phạm tập trung quyền lực

kinh tế, hoạt động liên kết bất chính, hoạt động kinh doanh bất bình đẳng, vi phạm thỏa thuận quốc tế... Đáng lưu ý là số lượng các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh bất bình đẳng luôn ở mức cao (bảng 1).

**BẢNG 1. Thi hành đạo luật chống độc quyền: từ 1981-1994**

(số lượng công ty)

	1981-1844	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Tổng công
1. Lạm dụng vị thế thống lĩnh thị trường	3	1	1	4	-	-	2	-	6	2	1	20
2. Liên kết giữa các xí nghiệp	140	27	22	35	37	32	12	22	19	24	13	383
3. Vi phạm tập trung quyền lực kinh tế.	-	-	-	1	27	11	21	3	37	5	12	117
4. Hoạt động liên kết bất chính.	7	10	4	6	15	11	12	20	9	16	20	130
5. Hạn chế cạnh tranh của hiệp hội thương mại.	30	8	37	16	41	24	23	31	45	50	52	357
6. Hoạt động kinh doanh bất bình đẳng: - Nhóm xí nghiệp. - Ngành kinh doanh chiếm lĩnh thị trường	269 - (61)	138 - (32)	264 - (31)	240 - (29)	275 - (8)	320 - (55)	177 - (23)	336 - (19)	292 - (46)	397 (26) (38)	340 (50) (18)	3.138 (76) (360)
7. Vi phạm Quy định bất bình đẳng.	-	-	-	2	8	7	10	8	8	34	83	160
8. Hợp đồng phụ bất bình đẳng	89	141	153	141	144	97	199	149	223	220	1.700	
9. Vi phạm Thỏa thuận quốc tế hợp lý	703	234	273	242	70	39	288	235	57	65	55	2.261
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.241</b>	<b>559</b>	<b>754</b>	<b>687</b>	<b>617</b>	<b>588</b>	<b>642</b>	<b>854</b>	<b>622</b>	<b>816</b>	<b>886</b>	

Nguồn: Ủy ban Thương mại tự do Hàn Quốc.

*Thứ hai*, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh giúp duy trì tập trung nguồn lực của các chaebol ở mức cao (bảng 2). Lượng hàng hóa lưu thông mà 30 chaebol nắm giữ trong

suốt những năm 1980 -1990 luôn ở tỷ lệ xấp xỉ 38%; tài sản cố định do các tập đoàn này nắm giữ trong khoảng thời gian đó ước tính đạt khoảng 35% (so với toàn bộ nền kinh tế).

**Bảng 2. Tỷ lệ tập trung của các chaebol: 30 chaebol lớn nhất trong ngành sản xuất và khai khoáng**

Đơn vị: %

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Lượng hàng lưu thông	32,0	34,1	35,2	36,0	39,7	40,7	39,9	40,3	40,2	37,7	36,8	35,7	35,2	35,0
Giá trị gia tăng	29,1	-	-	-	30,8	33,2								
Tài sản cố định	-	-	-	-	36,7	37,2	37,1	40,3	39,6	39,1	37,9	37,3	35,3	32,2
Số công nhân	20,5	-	-	-	19,8	18,6	17,9	18,1	17,6	17,2	17,6	16,9	16,6	16,0

Nguồn: Ủy ban Thương mại tự do Hàn Quốc.

## Vài nét đa dạng hóa ...

Thứ ba, đa dạng hóa ngành kinh doanh giúp các tập đoàn gia tăng số lượng chi nhánh và mở rộng phạm vi kinh doanh trên nhiều lĩnh vực (bảng 3). Đáng chú ý là với 30 tập đoàn hàng đầu đã sở hữu tới 626 chi nhánh và 64 công ty tài chính. Các tập đoàn này chủ động trong việc phát

triển những ngành nghề mà họ có tiềm năng và thị trường. Thậm chí, một số chuyên gia cho rằng, nhờ đa dạng hóa các tập đoàn, có thể tận dụng tốt nhất khả năng của họ và trong nhiều trường hợp, kể cả khi bị đình trệ cục bộ, các ngành có thể hỗ trợ tái cơ cấu.

**BẢNG 3. Số lượng các chi nhánh và ngành kinh doanh của các chaebol**

	Số chi nhánh (a)	Số công ty tài chính (b)	Các ngành kinh doanh (c)
5 chaebol hàng đầu	210	20	30,4
Hyundai	49	5	36
Samsung	50	5	34
Daewoo	25	2	27
LG	53	6	32
Sunkyong	33	2	23
30 Chaebol hàng đầu	626	64	19,1

*Ghi chú:* a. tháng 6-1994; b. tháng 4-1993, số lượng chỉ gồm các tổ chức tài chính phi ngân hàng; c. năm 1993 số lượng được tính cho các ngành chủ yếu.

*Nguồn:* Ủy ban Thương mại tự do Hàn Quốc.

Thứ tư, đa dạng hóa ngành kinh doanh không tạo ra xung lực trái chiều đối với tập trung quyền sở hữu. Đối với 30 tập đoàn

hàng đầu, đặc biệt là Hyundai, Samsung, Daewoo và LG, tập trung quyền sở hữu luôn chiếm một tỷ trọng lớn.

**BẢNG 4. Tập trung quyền sở hữu trong tập đoàn**

*Đơn vị: %*

	1983	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
30 chaebol hàng đầu	57,2	56,2	46,2	45,4	46,9	46,1	43,4	42,7	43,3
- Gia đình	(17,2)	(15,8)	(14,7)	(13,7)	(13,9)	(12,6)	(10,3)	(9,7)	(10,5)
- Chi nhánh	(40,0)	(40,4)	(32,5)	(31,1)	(33,0)	(33,5)	(33,1)	(33,0)	32,8
5 chaebol hàng đầu	-	60,3	49,4	49,6	51,6	51,9	49,0	47,5	-
- Gia đình	-	15,6	13,7	13,3	13,2	13,3	11,8	12,5	-
- Chi nhánh	-	44,7	35,7	36,3	38,4	38,6	37,2	35,0	-
Hyundai	81,4	79,9	-	60,2	67,8	65,7	57,8	61,3	60,4
Samsung	59,5	56,6	-	51,4	53,2	58,3	52,9	48,9	49,3
Daewoo	70,6	56,2	-	49,1	50,4	48,8	46,9	42,4	41,4
LG	30,2	41,5	-	35,2	38,3	39,7	38,8	37,7	39,7

*Nguồn:* Ủy ban Thương mại tự do Hàn Quốc.

Người ta cho rằng đa dạng hóa các ngành kinh doanh là phản ứng logic đối với sự thay đổi của các yếu tố thị trường và mối quan hệ giữa Chính phủ với giới kinh doanh. Một số nghiên cứu đưa ra bằng chứng về tính tương đối hiệu quả của hoạt động đa dạng hóa các ngành kinh doanh trong các chaebol, không có trường hợp nào cho thấy sự đa dạng hóa đi liền với tính kém hiệu quả, hoặc ngược lại. Tuy nhiên, cũng không ít người phân nân về sự dàn trải trong đầu tư của các tập đoàn và cảnh báo nguy cơ lũng đoạn do hoạt động đa dạng hóa kinh doanh gây ra. Chính phủ Hàn Quốc đã cùng quan điểm với những người này. Kết quả là những quy định kiểm soát hoạt động đa dạng hóa theo kiểu "con bạch tuộc" của các chaebol đã được ban hành. Ví dụ như, các quy định sáp nhập ngành trong các ngành: ô tô, thép, viễn thông và khu vực tài chính nhằm hạn chế sự đa dạng hóa của các chaebol hoạt động trong các ngành này đã được thực thi. Các quy định về quyết định đầu tư của các chaebol dựa trên hệ thống quản lý tín dụng cũng là những ví dụ điển hình cho các quy định về hạn chế đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.

Một số nhà nghiên cứu đặt câu hỏi: với các quy định hạn chế như vậy, tại sao phạm vi đa dạng hóa ngành kinh doanh của các chaebol vẫn tăng cường và mở rộng trong những thập kỷ qua? Câu trả lời nằm ở mặt trái của các quy định này. Thực tế cho thấy, chúng ngăn cản cạnh tranh và sự vận động của cơ chế thị trường. Đây còn là công cụ giúp tăng cường quan hệ chặt chẽ giữa giới chính trị và kinh doanh và hạn chế tính sáng tạo trong khu vực tư nhân. Việc thực hiện các quy định đầu tư dựa trên hệ thống quản lý tín dụng đã khiến các ngân hàng trở thành người điều khiển các công ty, dẫn tới sự bóp méo quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng của họ. Kết quả là người thắng, kẻ thua dựa theo các quy định trên làm cho nhiều người bất mãn.

Có thể nói do những bất cập và những tác động ngăn cản chưa đủ mạnh của các quy định về đa dạng hóa ngành kinh doanh, cho nên hiệu quả không như mong muốn. Bởi vậy,

việc giải thích hiện tượng đa dạng hóa ngành kinh doanh của các chaebol không giảm xuống phải đi tìm ở nhân tố khác. Nhiều công trình nghiên cứu của các học giả ở học viện KDI (Học viện Phát triển Hàn Quốc) đã chỉ ra rằng, các nhân tố thị trường giữ vai trò cơ bản trong việc thúc đẩy, đa dạng hóa kinh doanh của các chaebol này. Việc đưa ra các biện pháp thích hợp không phải dựa trên triệu chứng bề ngoài, mà điều cốt lõi là phải bắt đầu từ bên trong. Các biện pháp hữu hiệu phải là tạo ra môi trường cạnh tranh hiệu quả, xóa bỏ những điểm bất hoàn hảo của thị trường trên các thị trường đầu vào như: tài chính, địa ốc và xây dựng.

## **2. Vấn đề quản lý và sở hữu**

Điều đặc biệt đáng lo ngại là sự đa dạng hoạt động của các chaebol trong khu vực ngân hàng. Đối với bất cứ một quốc gia nào, quan hệ giữa nhà kinh doanh và ngân hàng về mặt quản lý và sở hữu chung là nhân tố mấu chốt quyết định mô hình phát triển ở quốc gia đó. Thực tế cho thấy các mô hình khác nhau phản ánh sự khác nhau trong lịch sử phát triển của chủ nghĩa tư bản ở các quốc gia. Một số nhà nghiên cứu tại Khoa Kinh tế, Đại học Quốc gia Seoul cho rằng, mô hình lý tưởng theo kiểu "tu viện" của Hàn Quốc dường như không tồn tại. Người ta không chắc chắn liệu sau khi tự do hóa ngành ngân hàng thì hàng rào chống lại các chaebol trong việc quản lý các ngân hàng có còn hiệu quả không. Một câu hỏi khác được nêu khi xem xét sự khác biệt ngày càng nhỏ giữa ngân hàng và các tổ chức tài chính phi ngân hàng là: khi nào thì các chaebol ở Hàn Quốc nắm trong tay quyền sở hữu và quản lý hầu hết các tổ chức tài chính phi ngân hàng?

Tỷ lệ nắm giữ cổ phiếu trong tập đoàn là thước đo cho mức độ tập trung quyền sở hữu trong các chaebol và tỷ lệ này trung bình là 43,3% đối với 30 chaebol lớn nhất vào năm 1995, giảm dần so với mức 57% (năm 1983). Trong số 43,3% thì số cổ phiếu gia đình nắm giữ là 10,5% là đủ lớn để quyền sở hữu và quản lý các chi nhánh thuộc về các thành viên trong gia đình. Vì vậy, cơ cấu sở hữu này cho

thấy nó là mầm mống dẫn tới sự tập trung quản lý, điều hành các công ty ở Hàn Quốc.

Trong một số nghiên cứu mới đây, sự tập trung quyền sở hữu và quản lý được coi là đặc điểm chính của sự tập trung quyền lực kinh tế. Về cơ bản, các đặc điểm trong tổ chức của chaebol đều bắt nguồn từ cơ cấu quản lý và sở hữu, tuy nhiên việc tập trung quản lý và sở hữu vẫn chưa có sự thống nhất. Quản lý chuyên nghiệp đòi hỏi sự phân tán quyền sở hữu, một cơ chế dành cho các nhà quản lý và sự phát triển của cơ chế quản lý công ty thay thế cho cơ chế dựa trên quyền sở hữu tập trung. Những yêu cầu này không phải dễ dàng được thực hiện trong một sớm một chiều. Chủ nghĩa tư bản công ty Nhật, chủ nghĩa tư bản quản lý Mỹ, chủ nghĩa tư bản tài chính Đức đều được xây dựng trong một thời gian dài. Mỗi mô hình đều có cơ chế quản lý và điều hành công ty riêng với những ưu và khuyết nhất định. Sự tách rời giữa quyền quản lý và quyền sở hữu không phải vì lý do hiệu quả hay không được ủng hộ bởi các yêu cầu thực tế, vì vậy, tốt hơn là để vấn đề này cho khu vực tư nhân định đoạt. Tăng cường cạnh tranh trên các thị trường đầu ra sẽ mang lại những kết quả tốt hơn, bởi vì khi các ông chủ sở hữu kiêm quản lý phải đối mặt với cuộc cạnh tranh khốc liệt, thì họ sẽ có động cơ mạnh để tối ưu hóa cơ chế quản lý điều hành công ty. Vai trò của Chính phủ là khuyến khích thành lập các công ty cổ phần để quyền quản lý và điều hành công ty rõ ràng hơn.

Các đặc điểm của sự phát triển kinh tế trong giai đoạn 1965-1995 rõ ràng có liên quan tới tổ chức các ngành công nghiệp ở Hàn Quốc. Bảo hộ và quản lý các ngành công nghiệp là tập quán và hạn chế cạnh tranh. Mặt khác, đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu tạo ra chỗ đứng vững chắc trên thị trường thế giới và góp phần tăng cường tính cạnh tranh và nhanh chóng cơ cấu lại các ngành công nghiệp của Hàn Quốc. Chiến lược tăng trưởng hướng về kinh doanh lớn đã cho ra đời hàng loạt các công ty có tầm cỡ quốc tế ở Hàn Quốc, nhưng đồng thời cũng làm chậm lại sự phát triển của các ngành công nghiệp vừa và nhỏ và xuất hiện hiện tượng tập trung quyền lực kinh tế.

Những công ty lớn nhất trong các ngành công nghiệp của Hàn Quốc chủ yếu vẫn do một gia đình sở hữu và quản lý. Sự kim hãm khu vực tài chính làm giảm tính cạnh tranh và bóp méo mối quan hệ giữa ngân hàng và các công ty. Mối quan hệ giữa Chính phủ và giới kinh doanh không phải là đặc điểm riêng của các chaebol, mà các công ty khác cũng có đặc điểm này. Tất yếu có một câu hỏi đặt ra là làm thế nào mà các công ty này duy trì được sự tập trung quyền sở hữu trong khi nền kinh tế đạt mức tăng trưởng nhanh. Câu trả lời nằm ở phương thức cung ứng vốn. Các công ty Hàn Quốc phát triển dựa trên các khoản vốn vay hơn là các khoản vốn huy động từ công chúng dưới hình thức cổ phiếu. Các nhà quản lý kiếm chủ sở hữu muốn nắm tỷ lệ sở hữu cao, do đó họ vay các khoản vay lớn và điều này củng cố quyền sở hữu tập trung.

Giới nghiên cứu cho rằng phân tán quyền sở hữu có thể giúp Hàn Quốc đạt được các mục tiêu như phân phối thu nhập xã hội và giàu có công bằng hơn, nhưng phân tán quyền sở hữu diễn ra trong một khoảng thời gian dài và đòi hỏi có sự phát triển của thị trường chứng khoán; phân tán quyền sở hữu là kế hoạch dài hạn, nên Hàn Quốc cần hoàn thiện môi trường pháp lý bởi thiếu nó việc tập trung quyền sở hữu lại lên ngôi.

Thực tế cho thấy cơ cấu sở hữu trên của các chaebol đã dẫn đến một cơ chế điều hành và quản lý công ty giản đơn. Đối với hầu hết các chaebol, người sở hữu cũng là người điều hành nắm trong tay quyền quản lý đối với toàn bộ các chi nhánh. Trong cơ chế quản lý, điều hành tập trung này, vai trò của nhà quản lý chuyên nghiệp bị hạn chế. Khi phân tán quyền sở hữu được coi là mục tiêu dài hạn, người ta bắt đầu lên án hình thức quản lý và điều hành trên và họ bắt đầu thảo luận về việc xây dựng hình thức quản lý chuyên nghiệp ở Hàn Quốc. Ngày nay, rất nhiều người ủng hộ sự tách rời giữa quyền sở hữu và quyền quản lý.

Mặc dù hình thức quản lý điều hành các công ty hiện nay của các chaebol có một số vướng mắc nhất định, nhưng có một số người

cho rằng vấn đề chính ở đây là liệu Hàn Quốc có thể chọn một trong hai hình thức quản lý, hoặc ông chủ sở hữu kiêm nhà quản lý, hay quản lý bởi các nhà chuyên nghiệp dựa trên tiêu chuẩn hiệu quả. Câu trả lời chắc chắn sẽ là "không", bởi vì đối với cả hai loại hình quản lý này, kinh doanh vẫn chưa thoát khỏi chủ nghĩa độc tài gia trưởng và nó ngăn việc xây dựng một nền kinh tế thị trường tự do ở Hàn Quốc. Bước sang thế kỷ XXI, hai thử thách lớn trong tổ chức công nghiệp là tăng cường tính hiệu quả và cạnh tranh trong các ngành công nghiệp, tiếp đến là phát triển nền kinh tế thị trường tư bản chủ nghĩa ở Hàn Quốc, đảm bảo hệ thống kinh tế phát triển vững chắc và nâng cao mức sống cho nhân dân. Do những thay đổi không ngừng và bất ngờ trong lịch sử phát triển kinh tế, nên cách tốt nhất để đạt được hai mục tiêu trên là tăng tài sản và giảm các khoản nợ.

Không ít người cho rằng để đạt được hiệu quả và nâng cao tính cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh, thì việc đổi mới các quy định và cải tổ khu vực quốc doanh và xây dựng các quy tắc cho cạnh tranh là hết sức quan trọng. Quan hệ giữa Chính phủ và giới kinh doanh phải dựa trên các quy tắc, chứ không phải là tự do. Các công ty lớn nhỏ cần phải hợp tác với nhau hơn và vai trò của Chính phủ nên chỉ hạn chế ở mức khắc phục những thất bại thị trường trong các ngành công nghiệp vừa và nhỏ.

Theo đánh giá của nhiều học giả Hàn Quốc, việc xây dựng nền kinh tế thị trường ở Hàn Quốc là vấn đề lâu dài đòi hỏi hoàn thiện dần dần. Các chaebol nên được tự do trong việc theo đuổi lợi nhuận và tăng trưởng. Điều này đồng nghĩa với việc họ có quyền quyết định lựa chọn phương thức kinh doanh phù hợp. Nói cách khác, đa dạng hóa ngành kinh doanh là sự lựa chọn của các chaebol Hàn Quốc được thực tế chấp thuận. Tài sản trí tuệ của đất nước cần được khai thác triệt để nhằm xây dựng một mô hình kinh tế mới trong tương lai. Các mô hình về cơ cấu sở hữu, quản lý, điều hành và công ty các nước phát triển sẽ đem lại những bài học quý báu, nhưng Hàn Quốc không thể bắt chước một mô hình nào.

Mối quan hệ giữa các chaebol công nghiệp và khu vực tài chính là vấn đề đáng quan tâm khác. Giáo sư Sung-Yeal Koo, Đại học Yonsei, Hàn Quốc cho rằng, Hàn Quốc không thể xây dựng nền kinh tế của mình mô phỏng theo mô hình của các nước khác. Đa dạng hóa ngành kinh doanh là việc của các chaebol, chứ không phải là của Chính phủ, bởi các chaebol này không phải là sở hữu nhà nước. Hơn nữa sự tồn tại và phát triển của các chaebol Hàn Quốc trong suốt nhiều thập niên qua cho thấy, đa dạng hóa ngành kinh doanh là sự lựa chọn hợp lý của các tập đoàn này./.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. <http://www.springerlink.com/content/mxw7441096580351/>
2. <http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/24453150/Managing-Diversified-Firms-through-Socio-Cultural-Mechanisms-A-Focus-on-Korean-Chaebols>.
3. <http://coe21-policy.sfc.keio.ac.jp/ja/wp/WP18.pdf>.
4. <http://www.encyclopedia.com/doc/1G1-14941913.html>.
5. <http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/chaebo1.html>.
6. Richard M. Steers (Author), Yoo Keun Shin (Author), Gerardo R. Ungson (Author), Harpercollins (February 1991), The Chaebol: Korea's New Industrial Might.
8. Author: By Seung-Ho Kwon, Michael O'Donnell, Routledge July 1, 2001, Pages: 217, The chaebol and labour in Korea.
9. Seung-il Jeong, Hardcover 10/01/2004, Crisis and Restructuring in East Asia: The Case of the Korean Chaebol and the Automotive Industry.
10. Sea-Jin Chang, Hardcover (2003) Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups: The Rise and Fall of Chaebols (Cambridge University Press).
11. [http://www.koreatimes.co.kr/www/news/opinion/2011/01/26\\_64310.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/news/opinion/2011/01/26_64310.html)
12. Kim Yun-Tae, Jimoondang, Korea (2008), The State and the Chaebol in Korea.
13. Alexander Fedorovskiy, Imeno, Russian Federation (2008), A Phenomenon of Chaebol.
14. Jwa, Sung-Hoe; Lee, In Kwon, Edward Elgar Publishing, UK (2004), Competition and Corporate Governance in Korea: Reforming and Restructuring the Chaebol.
15. Jwa, Sung-hee, Edward Elgar Publishing, USA (2002), The Evolution of Large Corporations in Korea: A New Institutional Economic Perspective of the Chaebol.
16. Zwa, Song-hui, Beebong Publishing Co., Korea (1998), A Study of Evolutionary Chaebol.