

XÂY DỰNG TẬP ĐOÀN TRUYỀN THÔNG Ở VIỆT NAM GIẢI PHÁP ĐỘT PHÁ GIẢI PHÓNG NGUỒN LỰC, ĐỘNG LỰC ĐỂ BÁO CHÍ VIỆT NAM PHÁT TRIỂN TRONG HÀNH TRÌNH “100 NĂM LẦN THỨ HAI”

TS. LÊ HẢI

Tạp chí Công sản

● **Tóm tắt:** Trong hành trình tròn 100 năm (1925-2025), nền báo chí cách mạng Việt Nam đã có những bước phát triển mạnh mẽ, gánh vác sứ mệnh vẻ vang của người chiến sĩ tiên phong trên mặt trận tư tưởng của Đảng. Tuy nhiên, trong quá trình phát triển, nền báo chí nước ta cũng bộc lộ nhiều hạn chế, nhất là sự lạc hậu về mô hình tổ chức - quản lý, những rào cản về cơ chế, “thể chế” trói buộc các nguồn lực, động lực phát triển... Đồng hành cùng kỷ nguyên phát triển mới của dân tộc, trong hành trình “100 năm lần thứ hai”, nền báo chí cách mạng Việt Nam cần có những đột phá để phát triển, trong đó, xây dựng tập đoàn truyền thông là một hướng đi cần lựa chọn.

● **Từ khóa:** Tập đoàn truyền thông; Giải pháp đột phá; Báo chí cách mạng Việt Nam.



1 Tập đoàn truyền thông (media group) là mô hình tổ chức - quản lý bao gồm các công ty hoạt động trong một hoặc nhiều ngành thuộc lĩnh vực truyền thông, trong đó ngành báo chí làm nòng cốt. Tập đoàn bao gồm một công ty “mẹ” là hạt nhân, giữ vai trò là đầu mối liên kết nội bộ tập đoàn và nắm quyền lãnh đạo, chi phối các công ty “con” về mặt định hướng tư tưởng chung, chiến lược hoạt động, công tác cán bộ, tài chính. Mặc dù vậy, các công ty con hoạt động khá độc lập với công ty mẹ và có quan hệ hỗ trợ lẫn nhau thông qua các mối liên kết, ràng

buộc về tôn chỉ, mục đích, hạ tầng kỹ thuật, khai thác và chia sẻ nguồn thông tin, thị trường..., với mục đích tăng cường sức mạnh, hiệu quả thông tin, vị thế chính trị - xã hội và hiệu quả kinh tế truyền thông của cả tập đoàn.

Tập đoàn truyền thông được hiểu là mô hình tổ chức - quản lý, quản trị của đơn vị sản xuất - kinh doanh truyền thông, doanh nghiệp truyền thông (ở Việt Nam do đặc thù gọi là cơ quan báo chí). Trên thực tế, tập đoàn là một hình thức tổ chức - quản lý, không phải một loại doanh nghiệp cụ thể, nên không có tư cách pháp nhân (điều này cũng đúng với các nước

trên thế giới), mà chỉ các công ty bên trong mô hình tổ chức này có tư cách pháp nhân (công ty mẹ (doanh nghiệp cấp I), các công ty thành viên (doanh nghiệp cấp II, III)...).

“Tập đoàn truyền thông” (*media group*) là thuật ngữ chuẩn hóa quốc tế, bởi trên thế giới, không có thuật ngữ “báo chí” bao hàm ý nghĩa gồm cả báo in, phát thanh - truyền hình, báo mạng như ở Việt Nam; đồng thời, nêu bật được bản chất đa ngành của mô hình tập đoàn, không chỉ hoạt động ở ngành báo chí, mà còn có thể sẵn sàng linh động mở rộng sang nhiều ngành thuộc lĩnh vực truyền thông và phi truyền thông khác. Song, hiện nay, *tập đoàn truyền thông có ngành báo chí làm nòng cốt* vẫn phát triển và phổ biến nhất. Do đó, khái niệm “*tổ hợp truyền thông*” hay “*tổ hợp báo chí*” cũng là cách gọi chưa chính xác, chưa lột tả đầy đủ phạm vi hoạt động và định hướng phát triển của mô hình này trong bối cảnh truyền thông toàn cầu đang chuyển mình mạnh mẽ.

Ngày nay, sự thống trị của các tập đoàn truyền thông vẫn hiện hữu rõ. Một số tập đoàn truyền thông lớn hàng đầu thế giới chi phối và có ảnh hưởng rất lớn tới thị trường truyền thông toàn cầu (phần lớn là của Mỹ), dẫn đầu là: 1) Apple (AAPL), vốn hóa 3,22 nghìn tỷ USD (doanh thu năm 2023 là 383,3 tỷ USD); 2) Netflix (NFLX), vốn hóa 290,80 tỷ USD; 3) Walt Disney (DIS), vốn hóa 181 tỷ USD (doanh thu năm 2023 là gần 88,90 tỷ USD); 4) Comcast (CMCSA), vốn hóa 153,64 tỷ USD; 5) AT&T (T), vốn hóa 137,02 tỷ USD; 6) Sony (SONY), vốn hóa 103,66 tỷ USD; 7) Thomson Reuters (TRI), vốn hóa 75,80 tỷ USD; 8) Charter Communications (CHTR), vốn hóa 43,05 tỷ USD; 9) Fox (FOX), vốn hóa 15,48 tỷ USD (doanh thu năm 2023 là 14,9 tỷ USD); 10) Paramount Global (PARA), vốn

hóa 7,24 tỷ USD¹. Hệ thống phương tiện truyền thông của các nước khác phụ thuộc khá lớn vào các chương trình và sản phẩm thông tin - giải trí - công nghệ của các tập đoàn truyền thông lớn trên.

Tóm lại, mô hình tập đoàn truyền thông đã có bề dày lịch sử hơn một thế kỷ, cùng nhiều biến động, thăng trầm. Với chiều dài thời gian phát triển, đủ để khẳng định sức sống của một mô hình tổ chức - quản lý, mà minh chứng rõ nhất là sự phát triển phổ biến hiện nay trên thế giới, cũng như tầm ảnh hưởng, chi phối thông tin và hiệu quả kinh tế vô cùng to lớn của nó. Xét trên bình diện chung, có thể khẳng định rằng, với những ưu việt của mình, đây chính là một mô hình tổ chức - quản lý cơ quan, doanh nghiệp truyền thông hiện đại, có đóng góp quan trọng vào sự phát triển của nền truyền thông thế giới.

Tập đoàn truyền thông có các hình thức cơ bản sau: 1) *Căn cứ vào tính chất chuyên môn hóa*: Tập đoàn đơn ngành; tập đoàn đa ngành; 2) *Căn cứ vào kiểu liên kết*: Tập đoàn liên kết dọc (vertical integration): Là tập đoàn truyền thông có các công ty con hoạt động trong một bộ phận hoặc một số công đoạn nào đó của chuỗi quy trình sản xuất - phân phối sản phẩm, dịch vụ truyền thông; tập đoàn liên kết ngang (horizontal integration): Là tập đoàn có các công ty con hoạt động trong cùng một ngành truyền thông; tập đoàn liên kết kiểu hỗn hợp ngang, dọc: Là tập đoàn có các công ty con hoạt động ở các ngành truyền thông khác nhau, đồng thời có thể hoạt động cả trong các khâu của một chuỗi cung ứng sản phẩm, dịch vụ của chỉ một hay từng ngành truyền thông; tập đoàn liên kết kiểu conglomerate: Là tập đoàn có các công ty con hoạt động trong nhiều ngành truyền thông khác nhau và có tính độc

lập rất cao, chỉ phụ thuộc vào công ty mẹ ở chiến lược và tài chính, đồng thời có sự đầu tư chéo hết sức phức tạp trong nội bộ cũng như đầu tư ra bên ngoài tập đoàn; 3) *Căn cứ vào trình độ liên kết và hình thức biểu hiện*: Hình thức phổ biến trong lịch sử phát triển của tập đoàn truyền thông có thể sắp xếp tương đối theo trình tự: *League, syndicate, cartel, consortium, trust, concern, conglomerate*.

2. Các hình thức tập đoàn truyền thông trên thế giới hết sức đa dạng, tùy thuộc vào hệ thống pháp luật và điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của mỗi quốc gia; trong đó, có thể tạm thời phân chia thành 3 loại hình chính: 1) Tập đoàn truyền thông đa lĩnh vực, đa ngành, quy mô lớn, liên kết hỗn hợp; 2) Tập đoàn truyền thông đơn ngành báo chí, liên kết dọc chiếm vị trí chủ đạo; 3) Tập đoàn truyền thông có lĩnh vực hoạt động và kiểu, trình độ liên kết mang tính đặc thù của Trung Quốc.

Thứ nhất, tập đoàn truyền thông đa lĩnh vực, đa ngành, quy mô lớn, liên kết hỗn hợp.

Các tập đoàn dạng *conglomerate* thường có quy mô lớn, có vị trí thống trị ở thị trường truyền thông trong nước, đồng thời mở rộng hoạt động ở nhiều thị trường trên thế giới. Có hai con đường hình thành nên các tập đoàn đa ngành, quy mô lớn: *Một là, sự lớn mạnh tự thân thông qua quá trình tích lũy lâu dài; hai là, thực hiện phương thức mua bán, sáp nhập* (với nhiều thương vụ lớn nhất trong lịch sử ngành truyền thông thế giới) như một con đường chủ yếu để nhanh chóng hình thành các *conglomerate* khổng lồ. Cơ cấu sở hữu của tập đoàn loại hình này khá phức tạp; cấu trúc tổ chức - quản lý theo nhiều hình thức hết sức đa dạng, song thường phổ biến ở cấu trúc quản trị hội đồng một tầng và cấu trúc hội đồng kép. Các tập đoàn truyền thông lớn nhất

thế giới, hoạt động đa quốc gia, có ảnh hưởng lớn đến đời sống chính trị thế giới cơ bản đều hoạt động theo dạng thức *conglomerate*.

Thứ hai, tập đoàn truyền thông đơn ngành báo chí, liên kết dọc chiếm vị trí chủ đạo.

Cấu trúc quản trị nội bộ của các tập đoàn truyền thông theo chiều dọc nổi bật với các đơn vị thành viên theo chức năng tạo ra sản phẩm. Đặc trưng nổi bật của tập đoàn truyền thông đơn ngành báo chí, liên kết dọc chiếm vị trí chủ đạo là quy mô tập đoàn nhỏ hơn so với các tập đoàn đa ngành, quy mô lớn dạng *conglomerate* truyền thông, nhất là về tài chính, cơ sở vật chất, số lượng các sản phẩm, dịch vụ truyền thông và phạm vi hoạt động. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, cùng với sự lớn mạnh của mình, nhiều tập đoàn đơn ngành báo chí, liên kết dọc cũng có quy mô lớn. Hiện nay, các tập đoàn này có xu hướng mở rộng sang các ngành báo chí, truyền thông khác (hoặc một số công đoạn ngành) bằng liên kết ngang, trong đó ngành báo chí làm hạt nhân để các ngành truyền thông vệ tinh khác phát triển xung quanh, bổ trợ và phục vụ cho ngành chính. Các tập đoàn phát triển ở trình độ thấp chỉ có khả năng thực hiện một số công đoạn sản xuất, các công đoạn khác phải lệ thuộc vào thị trường với nhiều biến động. Các tập đoàn phát triển ở trình độ trung bình lựa chọn việc kiểm soát hầu hết hoặc toàn bộ các công đoạn sản xuất. Trong khi đó, các tập đoàn phát triển ở trình độ cao lại lựa chọn một số công đoạn mình đã chiếm thị phần và ưu thế, có thương hiệu uy tín trên thị trường để tập trung đầu tư, phát triển theo chiều sâu, chủ động thiết lập những mối liên kết chất lượng với các đối tác uy tín, chuyên nghiệp ở các công đoạn sản xuất không cần thiết đảm nhận, để tạo nên sản phẩm truyền thông có chất

lượng. Cấu trúc quản trị nội bộ của các tập đoàn truyền thông liên kết dọc nổi bật với các đơn vị thành viên theo chức năng tạo ra sản phẩm, với sự liên kết, phụ thuộc và gắn bó mật thiết trong chuỗi tạo ra sản phẩm truyền thông.

Thứ ba, tập đoàn truyền thông có lĩnh vực hoạt động và kiểu, trình độ liên kết mang tính đặc thù của Trung Quốc.

Từ năm 1979, Chính phủ Trung Quốc đã áp dụng phương thức quản lý như doanh nghiệp đối với một số tờ báo lớn, trong đó có *Nhân dân nhật báo*, đánh dấu sự ra đời của cơ chế tự chủ về tài chính của báo chí Trung Quốc; đồng thời, là tiền đề trực tiếp cho sự ra đời của các tập đoàn truyền thông, mà tiên phong là các tập đoàn báo in. Báo chí từ cơ chế bao cấp chuyển sang hoạt động theo cơ chế thị trường, có sự quản lý của Nhà nước theo pháp luật.

Trung Quốc coi báo chí là một sản phẩm đặc biệt, tòa soạn cũng là một đơn vị tổ chức đặc biệt, có vai trò quan trọng đặc biệt trong lãnh đạo và quản lý vĩ mô, giúp một quốc gia giành được chính quyền, bảo vệ chính quyền, giữ gìn ổn định chính trị và trật tự xã hội. Chính vì vai trò đó nên tòa soạn báo in được coi là một đơn vị sự nghiệp. Nhưng đồng thời, báo chí lại mang các thuộc tính của hàng hóa thông thường với giá trị, giá trị sử dụng nên tòa soạn báo cũng là tổ chức doanh nghiệp sản xuất ra hàng hóa đó và nó mang thuộc tính của sản nghiệp.

Thực tiễn 30 năm cải cách cho thấy, Trung Quốc xác định: ***Báo chí là đơn vị sự nghiệp, nhưng hoạt động và quản lý theo mô hình doanh nghiệp.*** Với phương thức này, Trung Quốc đã đạt được những thành tựu quan trọng, thể hiện trên một số phương diện sau: 1) Khẳng định rõ vai trò lãnh đạo của Đảng,

quản lý của Nhà nước đối với báo chí; 2) Cắt giảm nguồn kinh phí của Đảng, Nhà nước cấp cho báo chí; 3) Là động lực thúc đẩy phát huy nội lực của cơ quan báo chí, thích ứng với cơ chế thị trường và nền báo chí hiện đại của thế giới để có những bước phát triển vượt bậc.

Tập đoàn truyền thông có lĩnh vực hoạt động và kiểu, trình độ liên kết mang tính đặc thù của Trung Quốc là tập đoàn phải sở hữu một tờ “báo chủ” có ảnh hưởng về chính trị, tác động đến xã hội và có thương hiệu làm “ngọn cờ đầu”, ngoài ra có các đơn vị khác tạo nguồn thu, là chỗ dựa về kinh tế. Trong tập đoàn không phải đơn vị nào cũng có lợi nhuận, có những đơn vị nguồn thu kém, nhiều khi thua lỗ, nhưng vẫn phải tồn tại để thực hiện nhiệm vụ công, nhiệm vụ chính trị. *Thực tiễn hoạt động của các tập đoàn báo in Trung Quốc cho thấy, các tờ báo chính là những “ngọn cờ đầu” của tập đoàn lại thường không phải là đơn vị có nguồn thu lớn nhất. Song song với việc phát triển mạnh tờ báo “mẹ” về mặt nội dung, chính trị, tư tưởng, phải chú ý làm tốt một hoặc một số ấn phẩm phụ san tạo nguồn thu cho tập đoàn, cùng với các hoạt động kinh tế khác, quay lại bổ trợ và “nuôi dưỡng” tờ báo chính. Chính trị và kinh tế là hai cánh tay của tập đoàn, giữa chúng có sự bổ sung, hỗ trợ cho nhau, thông qua điều hành của bộ máy lãnh đạo tập đoàn. Các tập đoàn truyền thông về truyền hình, giải trí... khác của Trung Quốc có các hình thức liên kết khá đa dạng, bao gồm cả liên kết ngang, dọc và liên kết hỗn hợp, liên kết chéo kiểu conglomerate.*

Sợi dây liên kết giữa các thành viên của tập đoàn chính là lợi ích kinh tế. “Xương sống” gắn bó này ràng buộc thông qua lợi ích chung của tập đoàn, các quan hệ đầu tư riêng giữa các thành viên..., tạo nên một phương trận

chặt chẽ. Không có sự gắn bó về lợi ích kinh tế thì mối liên kết giữa các thành viên sẽ giảm sút, quan hệ hợp tác khó duy trì. Chính vì vậy, để tạo sự ràng buộc về lợi ích kinh tế, tập đoàn thường sử dụng các công cụ như: Vay vốn qua ngân hàng, cổ phần, phân phối lợi nhuận... *Sẽ là sai lầm nếu liên kết chỉ thông qua mệnh lệnh hành chính, mà không dựa vào lợi ích kinh tế như một sợi dây xuyên suốt gắn bó bền chặt một cách tự nguyện giữa các thành viên.*

Cơ cấu bộ máy lãnh đạo của tập đoàn truyền thông của Trung Quốc là sự vận dụng sáng tạo kinh nghiệm của các tập đoàn truyền thông hiện đại trên thế giới (nhất là của các tập đoàn truyền thông công, thuộc sở hữu của nhà nước), trong điều kiện cụ thể, phù hợp với đặc thù của Trung Quốc. Bộ máy này thể hiện sự lãnh đạo tập trung, song cũng có sự phân cấp mạnh đối với các bộ phận bên dưới. Đối với phần lớn tập đoàn báo in, đứng đầu tập đoàn là *xã trưởng* (trước đây là tổng biên tập). Chức danh này có nơi là chủ tịch kiêm xã trưởng, đồng thời cũng là người đứng đầu tờ báo “mẹ” của tập đoàn. Bên dưới là hai phó xã trưởng phụ trách chính trị - nội dung và kinh doanh - quảng cáo. Dưới phó xã trưởng phụ trách chính trị - nội dung (tổng biên tập) là các phó tổng biên tập phụ trách những ấn phẩm thành viên. Dưới phó xã trưởng phụ trách kinh doanh - quảng cáo (tổng giám đốc) là các phó tổng giám đốc phụ trách tài chính, quảng cáo, phát hành và các lĩnh vực kinh doanh khác... Mô hình trên có thể thay đổi tùy thuộc vào cách thức tổ chức của từng tập đoàn cụ thể của Trung Quốc, chẳng hạn, chức danh đứng đầu tập đoàn báo in thay vì gọi là xã trưởng có thể gọi là chủ tịch tập đoàn (Tập đoàn Bắc Kinh nhật báo)... Các tập đoàn báo in cũng thường thực hiện nhất thể hóa chức

danh, người đứng đầu tập đoàn đồng thời là bí thư đảng ủy để tạo sự thống nhất và hiệu quả trong lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và công tác đảng. Các tập đoàn có ngành truyền hình - phát thanh - truyền thông giải trí làm nòng cốt thường tổ chức theo mô hình: Hội đồng thành viên tập đoàn - chủ tịch tập đoàn - tổng giám đốc tập đoàn...

Mô hình cơ cấu quản trị nội bộ trên cho thấy, sự phân tách khá rõ rệt giữa hai bộ phận chính của tập đoàn, là bộ phận về chính trị - nội dung và bộ phận kinh doanh - quảng cáo. Sự phân định này nhằm tách bạch giữa yếu tố chính trị và kinh tế, bảo đảm tập đoàn giữ vững định hướng chính trị, chịu tác động ít nhất từ những mặt trái của nền kinh tế thị trường. Sự phân định ngang nhau trên cũng cho thấy rõ ràng chủ thuyết “hai bàn tay” trong phát triển tập đoàn truyền thông của Trung Quốc, theo đó, bộ phận nội dung và kinh doanh đều quan trọng như nhau, không phân biệt cao thấp. Đây là những thay đổi về tư duy, đánh giá đúng vai trò quan trọng của yếu tố kinh tế trong tập đoàn. Giữa hai bộ phận dù có nghiệp vụ hoàn toàn độc lập, song do đều nằm trong một cấu trúc và sự điều tiết của ban lãnh đạo chung nên chúng có mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau khăng khít, hướng vào mục tiêu phát triển chung của cả tập đoàn.

Hiện nay, các tập đoàn báo chí của Trung Quốc đã trải qua bốn giai đoạn: Giai đoạn phát triển tự nhiên, giai đoạn phát triển có trật tự, giai đoạn cải cách sâu rộng và giai đoạn chuyển đổi.

Nhân dân nhật báo là tập đoàn báo chí tiêu biểu của Trung Quốc. Nhân dân nhật báo có 23 ban chức năng, 1 đơn vị sự nghiệp trực thuộc (Trung tâm New Media), 71 cơ quan thường trú ở trong nước và quốc tế. Ngoài Nhân dân nhật báo hằng ngày và Nhân dân

nhật báo phiên bản hải ngoại, tòa soạn còn xuất bản gần 30 ấn phẩm khác nhau, như: Thời báo Hoàn Cầu, Nhân vật Hoàn Cầu, Thời báo Sức khỏe, Thời báo Chứng khoán, Diễn đàn Nhân dân, Tuần báo Quản trị quốc gia... Những năm gần đây, Nhân dân nhật báo đẩy mạnh phát triển truyền thông hội tụ thông qua việc cho ra đời Trung tâm New Media và Nhân dân nhật báo điện tử (<http://www.people.cn>) với các ngôn ngữ trên nhiều nền tảng, hướng tới tiếp cận đa dạng công chúng trong nước và quốc tế.

Nhân dân nhật báo có hơn 100 doanh nghiệp và đơn vị sự nghiệp trực thuộc, hình thành một tập đoàn truyền thông lấy Nhân dân nhật báo làm chủ thể, hạt nhân, các ấn phẩm và Nhân dân nhật báo điện tử làm mạng lưới truyền thông và nhiều mảng kinh doanh như in ấn, phát hành, quảng cáo, thông tin, xuất bản..., kết hợp giữa hiệu quả xã hội và hiệu quả kinh tế, hướng tới mục tiêu trở thành tập đoàn truyền thông hàng đầu thế giới.

Tuy chưa từng được công nhận chính thức là tập đoàn truyền thông, nhưng Nhân dân nhật báo là đơn vị đi đầu trong việc áp dụng mô hình “quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp”, nhiều đơn vị trực thuộc của tờ báo được vận hành theo mô hình công ty, niêm yết trên thị trường chứng khoán. Điển hình là Nhân dân nhật báo điện tử - công ty niêm yết, có các công ty con ở tất cả địa phương trong nước và nhiều quốc gia trên thế giới; trong đó, Nhân dân nhật báo nắm giữ 79,54% cổ phần, là cổ đông chi phối của doanh nghiệp này.

Đài Phát thanh và Truyền hình Thượng Hải (Tập đoàn Văn hóa, Phát thanh, Điện ảnh và Truyền hình Thượng Hải, gọi chung là Tập đoàn truyền thông Thượng Hải hay “SMG”) là một tập đoàn có ảnh hưởng quốc tế, đổi

mới công nghệ và khả năng cạnh tranh trong ngành. Đây cũng là một phần quan trọng của thương hiệu văn hóa đô thị Thượng Hải và là doanh nghiệp hàng đầu trong ngành truyền thông văn hóa quốc gia. Hoạt động kinh doanh của tập đoàn bao gồm toàn bộ chuỗi ngành truyền thông văn hóa (hoạt động truyền thông và sáng tạo nội dung, dịch vụ kỹ thuật và quản lý bản quyền, hoạt động biểu diễn văn hóa và địa điểm, đầu tư du lịch văn hóa, phát thanh và truyền hình thông minh). Tập đoàn này sở hữu 9 kênh truyền hình, bao gồm: Dragon TV và China Business Network (bao gồm 1 kênh quốc tế), 8 tần số vô tuyến, 12 kênh truyền hình trả tiền kỹ thuật số quốc gia, 4 tờ báo và tạp chí, 7 đoàn nghệ thuật, 17 địa điểm văn hóa và du lịch và 1 công ty niêm yết - Công ty Trách nhiệm hữu hạn Truyền thông mới Oriental Pearl. Tập đoàn được xếp hạng trong danh sách 30 doanh nghiệp văn hóa hàng đầu Trung Quốc trong 13 năm liên tiếp. Hiện nay, tập đoàn có 15.000 nhân viên, bao gồm 8.176 nhân viên truyền thông, 197 công ty con ở các cấp độ và tổng tài sản lên đến 60,9 tỷ nhân dân tệ (tính đến năm 2023).

Bên cạnh những ưu điểm, trong quá trình phát triển, các tập đoàn truyền thông của Trung Quốc cũng bộc lộ một số hạn chế, như: Việc mở rộng quá nhanh, rộng sang các lĩnh vực phi truyền thông có thể khiến nguồn lực phân tán, hoạt động nòng cốt của báo chí bị suy giảm sức mạnh; “thuyết hai bàn tay” có thể bị phá vỡ, sự xung đột có thể xảy ra nếu quản trị nội bộ không tối ưu, nhất là giữa mảng nội dung và kinh tế truyền thông; việc sáp nhập hình thành tập đoàn đơn thuần từ mệnh lệnh hành chính hiệu quả thấp nếu không nghiên cứu kỹ, không lựa chọn các cơ quan báo chí có sẵn tiềm lực, tìm ra các điểm

tương đồng, hỗ trợ, thúc đẩy phát triển, tuân thủ các quy luật phát triển khách quan; nguy cơ buông lỏng sự lãnh đạo của đảng cầm quyền nếu thiết kế mô hình tổ chức chưa phù hợp, xem nhẹ công tác xây dựng đảng...

Trung Quốc và Việt Nam có nhiều điểm tương đồng về điều kiện chính trị - kinh tế - văn hóa, trong đó có cả lĩnh vực truyền thông. Xuất phát điểm của nền truyền thông của hai nước đều thấp, song việc thay đổi tư duy đối với các cơ quan báo chí, nhất là về cơ chế tài chính và mô hình phát triển các tập đoàn truyền thông đã khiến nền truyền thông của Trung Quốc phát triển vượt bậc. Các cơ quan báo chí không chỉ tự chủ, giảm gần như hoàn toàn gánh nặng cho ngân sách, mà mỗi năm còn đóng góp doanh thu hàng tỷ USD cho nền kinh tế quốc dân, với tư cách là một ngành công nghiệp mạnh không thua kém các ngành công nghiệp mũi nhọn khác. Thực tiễn phát triển của các tập đoàn truyền thông tại Trung Quốc đã kiểm nghiệm, yếu tố kinh tế không hề chi phối và làm chệch hướng yếu tố chính trị như nhiều cách tư duy cũ và quan ngại trước đó; ngược lại, với cách thức tổ chức của tập đoàn, yếu tố kinh tế là bệ đỡ về vật chất quan trọng để cơ quan báo chí có điều kiện tốt hơn thực hiện các nhiệm vụ chính trị. Đó là cách tư duy mới và cách làm chúng ta có thể tham khảo, nhất là trong điều kiện các cơ quan báo chí của Việt Nam cũng thuộc đơn vị sở hữu của Đảng, Nhà nước và đang trải qua giai đoạn giao thoa giữa tư duy đổi mới để phát triển và tư duy cũ còn e ngại sự chệch hướng nếu áp dụng mô hình tập đoàn, do hiểu chưa thấu đáo về mô hình này.

3. Bước vào kỷ nguyên phát triển mới của đất nước, nền báo chí cách mạng Việt Nam cũng đứng trước những cơ hội lớn để phát

triển trong hành trình “100 năm lần thứ hai”. Muốn vậy, trước hết, cần có sự đổi mới trong tư duy lãnh đạo, quản lý báo chí theo hướng mở và tạo những động lực phát triển mới, nhất là những đổi mới về mô hình tổ chức - quản lý truyền thông hiện đại, hiệu quả và “cởi trói” về cơ chế của hoạt động kinh tế truyền thông. Những vấn đề trên đều liên quan đến mô hình tập đoàn truyền thông.

Việc nghiên cứu xây dựng tập đoàn truyền thông là *yêu cầu mang tính cấp thiết* ở nước ta hiện nay, bởi:

Thứ nhất, tập đoàn truyền thông là nhu cầu phát triển khách quan nội tại của báo chí Việt Nam. Dù có những bước phát triển lớn, song so với khu vực và thế giới, nền truyền thông của Việt Nam hiện nay có quy mô, tiềm lực (số lượng, chất lượng, năng lực sản xuất sản phẩm báo chí, tài chính, hạ tầng kỹ thuật, nhân lực...) còn hạn chế, sức cạnh tranh chưa cao; bản thân nội tại nền truyền thông cũng đang bộc lộ nhiều bất cập, mạng lưới các cơ quan báo chí khá dàn trải, manh mún (tính đến cuối năm 2024, cả nước có 884 cơ quan báo chí, trong đó có 137 báo, 675 tạp chí và 72 đài phát thanh - truyền hình²). Trong khi đó, Cộng hòa Liên bang Đức - quốc gia có dân số 84 triệu người, gần tương đương với nước ta - hiện nay có khoảng 6.000 ấn phẩm báo in, 75 đài phát thanh công lập và 385 đài phát thanh thương mại, 12 đài truyền hình công và 188 đài truyền hình tư nhân. Mặc dù có số lượng các sản phẩm báo chí nhiều hơn nước ta khá nhiều, song tại Đức, chỉ có *khoảng 10 tập đoàn truyền thông lớn nhất* nắm giữ và sở hữu đa số các sản phẩm báo in, phát thanh, truyền hình, với sức mạnh và ảnh hưởng chính trị - kinh tế rất sâu rộng, như: Tập đoàn Axel-Springer (chiếm 40% thị

trường báo được đặt mua dài hạn), Tập đoàn Bertelmann... Như vậy, ở Đức, đầu mỗi các cơ quan truyền thông không nhiều, song sản phẩm truyền thông lại khá đa dạng, phong phú, không trùng lặp do có sự *điều tiết nội bộ của các tập đoàn, theo sự vận động và nhu cầu khách quan của thị trường*, khiến các sản phẩm truyền thông đều có đối tượng và thị trường khá riêng biệt. Đây chính là ưu việt của mô hình tập đoàn truyền thông, nhằm khắc phục tình trạng xé lẻ, manh mún, tiềm lực yếu khi có quá nhiều cơ quan - doanh nghiệp báo chí, trong khi sản phẩm báo chí lại trùng lặp, chất lượng hạn chế.

Trong khi nhiều ngành kinh tế và lĩnh vực đã có những bước phát triển vượt bậc trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, thì do đi sau và có phần bị động, mang tính đặc thù, nên thị trường truyền thông của Việt Nam hiện nay vẫn khuyết thiếu nhiều yếu tố cấu thành, cũng như các điều kiện để vận hành hiệu quả. *Sự ra đời của các tập đoàn truyền thông, gắn với yêu cầu bắt buộc phải hoàn thiện các điều kiện để mô hình này hoạt động, sẽ là một nhân tố góp phần thúc đẩy việc hoàn chỉnh hơn những khuyết thiếu của nền truyền thông Việt Nam* theo hướng hiện đại và chuyên nghiệp, nhất là hoàn thiện về thể chế, môi trường chính trị, xã hội, cơ chế tài chính liên quan tới báo chí và mô hình tổ chức cơ quan báo chí hiện đại... Hiện nay, các cơ quan báo chí, truyền thông của Việt Nam, kể cả những cơ quan hàng đầu, có mức độ tích tụ, tập trung chưa cao, điều kiện cơ sở vật chất, nhân lực, hạ tầng kỹ thuật, nguồn lực tài chính, khả năng cạnh tranh... cũng còn nhiều khuyết thiếu. Đặc biệt, bên cạnh hạn chế trong sức phát triển của lực lượng sản xuất truyền thông, xét về mô hình tổ chức,

hầu hết các cơ quan báo chí của Việt Nam vẫn chưa tiếp cận *mô hình tổ chức* hiện đại, vẫn giữ mô hình tổ chức cũ với cơ chế khá gò bó, phương thức quản trị hiệu quả không cao, từ đó mâu thuẫn với trình độ phát triển mới. Các cơ quan truyền thông quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế, bị động và lệ thuộc về thông tin không thể có sức ảnh hưởng, chi phối dư luận, thị trường, nên không đáp ứng được những đòi hỏi, yêu cầu ngày càng cao về thực hiện các nhiệm vụ chính trị trong tình hình mới.

Mặc dù, đối với các cơ quan báo chí còn có nhiều mô hình tổ chức hiện đại khác ngoài mô hình tập đoàn, song lịch sử phát triển của nền báo chí nhân loại đã kiểm chứng, tập đoàn vẫn là mô hình tối ưu nhất, là bước phát triển tất yếu và cao nhất trong khoa học tổ chức doanh nghiệp truyền thông, với hệ thống các lợi điểm có thể khai thác và phát huy tốt nhất tiềm lực và sức mạnh của các chủ thể truyền thông này. Tận dụng ưu thế của mô hình tổ chức hiện đại (và tránh cả các điểm bất lợi của mô hình trên) tạo điều kiện, cơ hội để các cơ quan báo chí của Việt Nam, với ưu thế đi sau, có thể khai phóng các động lực phát triển.

Thứ hai, tập đoàn truyền thông là mô hình bảo đảm hài hòa giữa lợi ích chính trị - xã hội và lợi ích kinh tế.

Mô hình tập đoàn truyền thông có thể bảo đảm hài hòa giữa việc thực hiện nhiệm vụ chính trị và các hoạt động kinh tế truyền thông của cơ quan báo chí, ngay từ trong mô hình tổ chức của nó. Cấu trúc tổ chức - quản lý của một số mô hình tập đoàn truyền thông phân tách rõ và chuyên nghiệp hóa giữa hai bộ phận nội dung và kinh tế truyền thông. Sự độc lập tương đối trong tương quan hỗ trợ nhau giúp mô hình tập đoàn vận hành mà không có sự chồng lấn giữa hai mảng hoạt động, trong đó,

nhiệm vụ chính trị - xã hội giữ vai trò chủ đạo, hoạt động kinh tế truyền thông tạo dựng nền tảng và tiềm lực vật chất để phục vụ thực hiện tốt hơn nhiệm vụ chính trị - xã hội. Lợi ích chính trị - xã hội và lợi ích kinh tế là hai mặt thống nhất bên trong mô hình tập đoàn truyền thông, và đều quan trọng như nhau, song mấu chốt nội dung là mục tiêu, mấu chốt kinh tế là phương tiện phục vụ mục tiêu. Đồng thời, bảo đảm nguyên tắc bất di bất dịch về sự lãnh đạo của Đảng đối với các cơ quan báo chí.

Thứ ba, tập đoàn truyền thông là mô hình hỗ trợ nền truyền thông của Việt Nam thích ứng với các xu thế phát triển mới của thời đại và của nền truyền thông hiện đại thế giới, nhất là xu thế chuyển đổi số, tích hợp các phương tiện truyền thông mới, báo chí AI, cạnh tranh - chủ quyền trên không gian mạng, an ninh truyền thông, xu thế dân chủ hóa...

Việc thành lập các tập đoàn truyền thông không phải là “chìa khóa vạn năng” có thể thay đổi được toàn bộ nền truyền thông của Việt Nam trong một sớm, một chiều. Song, với mô hình phát triển trên, chắc chắn sẽ là một tác nhân quan trọng thúc đẩy nền truyền thông Việt Nam phát triển.

Dự thảo Luật Báo chí (sửa đổi năm 2025) đã đưa vào cụm từ “tổ hợp báo chí truyền thông”, đây là bước tiến lớn về tư duy và cách thức lãnh đạo, quản lý phát triển báo chí. Điều này sẽ là tiền đề để sau khi Luật ra đời sẽ có những quy định chi tiết, cụ thể hơn về mô hình tổ chức - quản lý tiên tiến, góp phần mở ra bước tiến lớn cho sự phát triển của nền báo chí Việt Nam tiệm cận với nền báo chí hiện đại của thế giới, tạo thêm các động lực mới khai mở cho sự phát triển của các cơ quan báo chí, nhất là chính thức hình thành, thúc đẩy sự phát triển các tập đoàn truyền thông trọng điểm

quốc gia. Tuy nhiên, *nên định danh chính xác hơn thuật ngữ “tổ hợp báo chí truyền thông” thành “tập đoàn truyền thông”*. Mô hình tập đoàn truyền thông là hình thức tổ chức - quản lý phát triển cao nhất trong tổ chức - quản lý một tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp truyền thông hiện nay. *Nó là thành tựu chung từ sự phát triển của nền báo chí nhân loại, không phải là sản phẩm chỉ có ở các nước tư bản, ở nền báo chí tư bản. Tập đoàn truyền thông là mô hình tổ chức - quản lý tất yếu khách quan ra đời từ sự phát triển của lực lượng sản xuất trong lĩnh vực truyền thông. Khi lực lượng sản xuất qua quá trình tích lũy phát triển ngày càng cao sẽ tất yếu đòi hỏi có quan hệ sản xuất phù hợp, biểu hiện tập trung ở hình thức tổ chức - quản lý tập đoàn truyền thông. Lực lượng sản xuất báo chí phát triển cao không thể dung chứa trong “chiếc áo” chật chội của mô hình tổ chức - quản lý cơ quan, doanh nghiệp báo chí, truyền thông cũ.*

Tư duy “lo ngại” áp dụng mô hình tập đoàn truyền thông ở Việt Nam sẽ “chệch hướng” hay “tư nhân hóa” báo chí là tư duy lãnh đạo, quản lý cũ, chưa hiểu thấu đáo về mô hình tập đoàn truyền thông (hay kể cả tư duy cho áp dụng, nhưng không đầy đủ, đúng bản chất cả về thuật ngữ định danh, nội hàm, bản chất... của mô hình tập đoàn truyền thông) sẽ bỏ qua một động lực lớn cho sự phát triển của nền báo chí hoặc làm cho mô hình trên vận hành thiếu hiệu quả trong thực tiễn. Không có mô hình tổ chức - quản lý nào là mẫu số chung cho việc áp dụng vào tất cả các nền báo chí, cơ quan báo chí, trong đó có Việt Nam. Song rõ ràng thành công từ mô hình tập đoàn truyền thông (báo chí) ở các nước trên thế giới, nhất là của Trung Quốc, nước có nhiều nét tương đồng với nước ta, nơi mô hình tập đoàn truyền

thông giúp các cơ quan báo chí phát triển mạnh mẽ, đột phá, đồng thời sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Trung Quốc với các cơ quan báo chí được bảo đảm tuyệt đối..., là những kinh nghiệm, bài học quý báu và hữu ích đối với quyết sách hiện thực hóa chủ trương xây dựng tập đoàn truyền thông ở Việt Nam.

Trên cơ sở tham khảo mô hình tập đoàn truyền thông trên thế giới và căn cứ vào điều kiện cụ thể của Việt Nam, việc *xây dựng tập đoàn truyền thông ở Việt Nam nên bảo đảm các quan điểm* sau:

Một là, bảo đảm tuyệt đối vai trò lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của Nhà nước đối với các cơ quan báo chí và hoạt động báo chí, các tập đoàn truyền thông khi được thành lập, thông qua công tác nhân sự, pháp luật... và thông qua việc nắm 100% vốn với cơ quan báo chí cấp I trong tập đoàn. Đảng, Nhà nước nắm 100% vốn với cơ quan báo chí “mẹ” để bảo đảm sự lãnh đạo, quản lý, nhưng chỉ nắm cổ phần chi phối (51% trở lên) ở các doanh nghiệp cấp II, III... (doanh nghiệp “con”, “cháu”); đồng thời, cho phép đa dạng hóa các hình thức sở hữu, cổ phần hóa, huy động các nguồn lực xã hội ở các doanh nghiệp cấp II, cấp III... này (kể cả niêm yết trên thị trường chứng khoán nếu đạt điều kiện) để phát triển tập đoàn.

Hai là, hình thành các tập đoàn truyền thông theo phương thức kết hợp cả con đường tự thân tích lũy (chọn những cơ quan báo chí có sẵn tiềm lực) và con đường bằng biện pháp hành chính (chỉ định sáp nhập, hợp nhất căn cứ vào sự tương đồng và hợp lý, coi trọng việc tuân theo các quy luật chính trị, kinh tế). Nên thí điểm hoạt động của một số tập đoàn trong vòng 5 năm để có điều kiện đúc rút kinh nghiệm trước khi nhân rộng ở mức độ phù hợp.

Ba là, áp dụng các cơ quan báo chí vận hành theo mô hình doanh nghiệp nhà nước, có sự tự chủ trong kinh doanh truyền thông, đồng thời gia tăng sự đặt hàng và đầu tư của Đảng, Nhà nước. Cơ chế tài chính và đầu tư trong các cơ quan báo chí có vai trò quyết định đến việc thành lập và vận hành tập đoàn truyền thông. Thực tế cho thấy, các tập đoàn này là đơn vị sự nghiệp nhưng quản trị theo mô hình doanh nghiệp, nên cần ghi rõ trong Luật Báo chí sửa đổi rằng, đó là các cơ quan báo chí “hoạt động như doanh nghiệp nhà nước”. Các tập đoàn truyền thông chủ yếu hoạt động theo Luật Báo chí và Luật Doanh nghiệp. Vì vậy, cần có quy định về việc các tập đoàn truyền thông có công ty trực thuộc, được cổ phần hóa và niêm yết trên thị trường chứng khoán để huy động vốn.

Bốn là, cần đổi mới tư duy lãnh đạo, quản lý báo chí. Càng mở cơ chế, càng dễ báo chí phát triển, thì càng dễ quản lý; càng bó cứng, càng kém phát triển, thì càng tiềm ẩn nguy cơ, càng khó quản lý. Cơ chế tự điều tiết và tối ưu hóa mô hình tổ chức - quản lý, cũng như các nguồn lực, các sản phẩm báo chí trong nội bộ của các tập đoàn sẽ hỗ trợ đắc lực sự lãnh đạo, quản lý của Đảng và Nhà nước.

Năm là, xây dựng tập đoàn truyền thông không phải là “chìa khóa vạn năng” giải quyết được hết các vấn đề của nền báo chí Việt Nam, nhưng chắc chắn nó là một giải pháp mang tính đột phá, tạo động lực mạnh mẽ để phát triển các cơ quan báo chí của Việt Nam và nền báo chí Việt Nam. Việt Nam cần có những tập đoàn truyền thông mang thương hiệu và có tầm ảnh hưởng trong khu vực và quốc tế thì mới làm chủ được thị trường thông tin trong nước và cạnh tranh được với các tập đoàn truyền thông trên thế giới; đồng thời,

tránh bị lệ thuộc về nội dung, công nghệ truyền thông của thế giới, dẫn đến mất an ninh truyền thông, an ninh quốc gia.

Sáu là, có sự phân biệt khá rạch ròi và cơ chế cho các hoạt động truyền thông công, phục vụ nhiệm vụ chính trị, giáo dục, khai sáng dân trí, thông tin đối ngoại, quảng bá hình ảnh đất nước, con người với các hoạt động sản xuất chương trình, sản phẩm báo chí giải trí, tạo nguồn thu. Tăng cơ chế đặt hàng của Đảng, Nhà nước đối với các hoạt động truyền thông công và thực hiện nhiệm vụ chính trị. Đảng, Nhà nước phải đầu tư cho các tập đoàn, cơ quan báo chí chủ lực, trọng điểm quốc gia, như: Báo Nhân dân, Tạp chí Cộng sản, Đài Truyền hình Việt Nam, Đài Tiếng nói Việt Nam, Thông tấn xã Việt Nam và một số tập đoàn truyền thông mạnh khác.

Bảy là, sau khi Luật Báo chí (sửa đổi năm 2025) ra đời, có quy định về tập đoàn truyền

thông, có thể nghiên cứu thí điểm hoạt động của 4 tập đoàn truyền thông ở các mô hình tổ chức - quản lý khác nhau, gồm: 1) Tập đoàn truyền thông trọng điểm quốc gia Đài Truyền hình Việt Nam (lấy truyền hình làm nòng cốt); 2) Tập đoàn truyền thông được hình thành từ sáp nhập 3 cơ quan báo chí của tổ chức Đoàn Thanh niên, gồm báo Tiền phong, báo Thanh niên, báo Tuổi trẻ (lấy báo in làm nòng cốt); 3) Tập đoàn truyền thông khu vực Tây Nam Bộ (lấy Đài Truyền hình Vĩnh Long làm nòng cốt); 4) Tập đoàn truyền thông khu vực Đông Bắc Bộ (lấy Trung tâm Truyền thông tỉnh Quảng Ninh làm nòng cốt). Những tập đoàn truyền thông khu vực này sẽ phá vỡ sự manh mún, những giới hạn chủ quan của không gian chia tách địa lý để mở ra các không gian và nguồn lực phát triển mới cho nền báo chí cách mạng Việt Nam trong hành trình “100 năm lần thứ hai” ■

¹ Xem: Shobhit Seth, *The world's top media companies*, <https://www.investopedia.com>, September 24, 2024.

² Xem: Nguyễn Thanh Sơn, *Hội nghị báo chí toàn quốc tổng kết công tác năm 2024, triển khai nhiệm vụ năm 2025*, <https://www.tapchicongsan.org.vn>, ngày 17-12-2024.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Pierre Albert, *Lịch sử báo chí*, Nxb. Thế giới, Hà Nội, 2003.
2. Lê Thanh Bình, *Quản lý và phát triển báo chí - xuất bản*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2004.
3. Hoàng Đình Cúc, *Những vấn đề báo chí hiện đại*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2007.
4. Nguyễn Văn Dũng, *Báo chí truyền thông hiện đại*, Nxb. Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, 2011.
5. Lê Hải, *Xây dựng tập đoàn truyền thông - giải pháp chiến lược trong phát triển nền báo chí Việt Nam*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2013.
6. Tạ Ngọc Tấn, *Báo chí, truyền thông hiện đại: Thực tiễn, vấn đề, nhận định (xuất bản lần thứ hai)*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, 2021.
7. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, t.1, 2, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, 2021.