

Mã số: 331

Ngày nhận: 27/10/2016

Ngày gửi phản biện lần 1: 10/2/2017

Ngày gửi phản biện lần 2: 24/2/2017

Ngày hoàn thành biên tập: 24/3/2017

Ngày duyệt đăng: 24/3/2017

## THƯƠNG VỤ MUA LẠI PAYPAL CỦA EBAY: CÁI KẾT KHÔNG CÓ HẬU?

*Nguyễn Thị Khánh Chi<sup>1</sup>*

### **Tóm tắt:**

*Mua lại và sáp nhập doanh nghiệp (M&A) đã trở thành một hoạt động kinh tế sôi nổi trên thế giới. Đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ thông tin, hoạt động M&A diễn ra mạnh mẽ trong hơn 10 năm nay. Đã có khá nhiều các thương vụ M&A thành công chẳng hạn như Google mua Motorola Mobility, Facebook mua WhatsApp và Instagram, HP mua Compaq, Microsoft mua mảng kinh doanh di động của Nokia, AOL mua Netscape, Yahoo mua GeoCities. Nhưng bên cạnh đó cũng có nhiều thương vụ mua lại và sáp nhập nhưng cuối cùng lại phải chia tách thành 2 công ty độc lập, và một trong những thương vụ lớn và gây nhiều tranh cãi nhất là Ebay với PayPal. Ebay đã chịu những tác động gì và nguyên do tại đâu dẫn đến việc eBay từ mua lại Paypal chuyển thành chia tách PayPal- một thương vụ tưởng chừng như thành công nhưng lại chệch hướng đi so với mục đích ban đầu. Trong phạm vi bài viết này, tác giả đưa ra cái nhìn tổng quát về thương vụ M&A của 2 công ty có tiếng trong ngành thương mại điện tử, đồng thời đưa ra 4 nguyên nhân lý giải cho việc thất bại sau 13 năm gắn kết. Cuối cùng tác giả đưa ra bài học cho các doanh nghiệp CNTT Việt nam khi thực hiện hoạt động M&A.*

**Từ khóa:** Công nghệ thông tin, Mua lại và sáp nhập doanh nghiệp (M&A), Thương mại điện tử

### **Abstract**

*Acquisitions and mergers (M & A) has become a vibrant economic activity in the world. Especially in the field of information technology, M & A activity is still going strong for*

---

<sup>1</sup> Khoa Quản trị Kinh doanh - Trường Đại học Ngoại thương, Email: [chintk@ftu.edu.vn](mailto:chintk@ftu.edu.vn)

*over 10 years. There have been quite a lot of M & A success such as Google and Motorola Mobility, Facebook and Whats2App together with Instagram, HP and Compaq, Microsoft and Nokia, AOL and Netscape, Yahoo and GeoCities. But there are also many acquisitions and mergers, but finally splitting into two independent companies has still existed, and one of the most controversial business is PayPal&eBay. What is the reason for eBay splitting off Paypal from its acquisition bussiness- a business seemed successful originally. Within the scope of this article, the author gives an overview about the M & A of 2 well-known companies in the field of e-commerce, while providing 4 reasons explain the failure after 13 years. Finally the recommendation is given out for Vietnam's IT enterprises when implementing M & A activity.*

**Key word:** *E-commerce, M&A, Information Technology*

## **1. Khái niệm và các hình thức của M&A**

### **1.1 Khái niệm M&A**

M&A là thuật ngữ để chỉ sự sáp nhập, hợp nhất hay mua lại giữa hai hay nhiều tổ chức với nhau. M&A là hoạt động giành quyền kiểm soát doanh nghiệp, bộ phận doanh nghiệp (gọi chung là doanh nghiệp) thông qua việc sở hữu một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp đó. Theo Venema (2011), “M&A là cách phức tạp nhất của sự hợp tác giữa các tổ chức với nhau, bởi sự kết hợp gắn kết với ý nghĩa thu tóm sẽ vừa đem lại những lợi ích, bên cạnh đó lại chứa đựng những rủi ro và thách thức nhất định”. Tác giả David L.Scott (2005) cũng đề cập tới thuật ngữ mua bán và sáp nhập. Theo ông thì “Sáp nhập hay hợp nhất công ty là khái niệm để chỉ hai hoặc một số công ty cùng thỏa thuận chia sẻ tài sản, thị phần, thương hiệu với nhau để hình thành một công ty hoàn toàn mới, với tên gọi mới (có thể gộp tên của hai công ty cũ), trong khi đó chấm dứt sự tồn tại của các công ty cũ”. “Mua lại được hiểu là việc một công ty mua lại hoặc thôn tính một công ty khác và không hình thành nên một pháp nhân mới. Mua lại xảy ra khi công ty mua lại giành được quyền kiểm soát công ty mục tiêu. Đó có thể là quyền kiểm soát cổ phiếu của công ty mục tiêu, hoặc dành được quyền kinh doanh hoặc tài sản của công ty mục tiêu”.

Mặc dù mua bán và sáp nhập thường được đề cập cùng nhau với thuật ngữ quốc tế phổ biến là “M&A”, nhưng hai thuật ngữ Merger và Acquisition vẫn có sự khác biệt về bản chất. Khi một công ty mua lại một công ty khác và đặt mình vào vị trí chủ sở hữu mới thì thương vụ đó được gọi là mua bán. Dưới khía cạnh pháp lý, công ty bị mua lại không còn tồn tại, bên mua đã nuốt chửng bên bán và cổ phiếu của bên mua không bị ảnh hưởng. Theo nghĩa đen thì sáp nhập diễn ra khi hai doanh nghiệp, thường có cùng quy mô, đồng thuận gộp lại thành một công ty mới thay vì hoạt động và sở hữu riêng lẻ. Một thương vụ mua bán cũng có thể được gọi là sáp nhập khi cả hai bên đồng thuận liên kết cùng nhau vì lợi ích cho cả hai công ty. Nhưng khi bên bị mua không muốn bị thôn tính thì sẽ được coi là một thương vụ mua bán. Một thương vụ mua bán hay sáp nhập hoàn toàn phụ thuộc vào việc nó được diễn ra một cách thân thiện giữa hai bên hay bị ép buộc thôn tính nhau.

Hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp đã được tiến hành từ rất sớm tại nhiều quốc gia trên thế giới, đặc biệt là tại các quốc gia có nền kinh tế thị trường với sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp và tập đoàn đa quốc gia với nhau. Các doanh nghiệp và tập đoàn tiến hành hoạt động mua bán và sáp nhập nhằm tận dụng các giá trị cộng hưởng từ thương hiệu, tài chính và thị trường. Sự phục hồi kinh tế thế giới vào cuối năm 2012 đánh dấu một làn sóng mua bán và sáp nhập mới. Trong giai đoạn từ năm 2012 đến nay, xu hướng thị trường mua bán và sáp nhập vẫn là các giao dịch mua bán và sáp nhập xuyên biên giới. Hoạt động mua bán và sáp nhập trong giai đoạn này trở thành xu thế tất yếu của thị trường nhằm giúp tái cơ cấu lại doanh nghiệp sau khủng hoảng tài chính và kinh tế thế giới cũng như thu hút vốn đầu tư để mở rộng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Giai đoạn này các giao dịch mua bán và sáp nhập tập trung chủ yếu trong lĩnh vực công nghệ, y tế và năng lượng. Trong lĩnh vực công nghệ thông tin, khi mà việc kinh doanh trên Internet ngày càng phát triển, thì hoạt động mua bán và sáp nhập sẽ càng sôi động. Đặc trưng trong làn sóng mua bán và sáp nhập trong ngành công nghệ thông tin là cá lớn nuốt cá bé, là sự bành trướng và đa dạng hóa trong lĩnh vực công nghệ để dành thế độc quyền trên thị trường. Tại Việt Nam, thương mại điện tử đang trên đà phát triển, vì thế thị trường Việt Nam trở thành thị trường tiềm năng và đem lại nhiều cơ hội cho các nhà đầu tư trong lĩnh vực CNTT.

## ***1.2 Hình thức M&A***

Hiện có 2 hình thức phổ biến trong M&A, đó là M&A đối với toàn bộ doanh nghiệp và M&A diễn ra với một phần hoặc một bộ phận của doanh nghiệp.

Thứ nhất là loại hình M&A đối với toàn bộ doanh nghiệp. Loại hình này được biết đến là hợp nhất hay sáp nhập doanh nghiệp. Hợp nhất doanh nghiệp sẽ cho ra đời một pháp nhân mới, còn sáp nhập thì không tạo ra pháp nhân mới mà chỉ chấm dứt sự tồn tại của doanh nghiệp bị sáp nhập.

Thứ hai, loại hình M&A đối với một phần hoặc một bộ phận của doanh nghiệp thì có nhiều cách thức lựa chọn. Một là hình thức tham gia mua cổ phần khi doanh nghiệp tăng vốn điều lệ hoặc đấu giá phát hành cổ phiếu ra công chúng. Là hình thức thu tóm một phần nhưng đủ để tham gia định đoạt quyền sở hữu và quản trị theo mục tiêu chiến lược của bên mua. Một số doanh nghiệp Việt Nam cũng thành công nhờ chiến lược này ở giai đoạn đầu của quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Hai là mua gom cổ phiếu để giành quyền sở hữu và chi phối. Cách thức thu gom có thể mua dần trên thị trường giao dịch hoặc qua giao dịch thỏa thuận, công khai chào thầu, lôi kéo cổ đông bất mãn, thương lượng tự nguyện với ban điều hành. Ba là hóa đổi cổ phiếu thường diễn ra đối với những công ty có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Bốn là mua lại một phần doanh nghiệp hoặc tài sản. Cách thức này hiện nay đang được nhiều công ty trên thế giới tiến hành để vươn ra thị trường toàn cầu, cụ thể là trong ngành CNTT. Các công ty công nghệ lớn trên thế giới muốn thâm nhập vào thị trường CNTT đầy tiềm năng tại Việt Nam thông qua mua lại một phần doanh nghiệp hoặc tài sản. Ngoài ra còn nhiều cách thức khác nhau trong loại hình này, như mua nợ hay mua lại dự án bất động sản.

## 2. Khái quát về eBay và PayPal

Ebay được thành lập vào ngày 3 tháng 12 năm 1995 bởi Pierre Omidyar, một chuyên gia lập trình máy tính. Ban đầu, eBay chỉ là một mục trong một trang web cá nhân của Omidyar. Tuy nhiên chỉ sau 1 thời gian ngắn, Omidyar nhìn ra tiềm năng lớn lao của eBay nên đã cùng Chis Agarpao và Jeff Skoll xây dựng nó thành một thương vụ nghiêm túc. Vào năm 1996, eBay chính thức kí hợp đồng đầu tiên với một công ty chuyên bán vé máy bay và các sản phẩm du lịch tên là Electronic Travel Auction (Andrés, 2003). Đến tháng 9 năm 1997, cái tên eBay chính thức ra đời. Thực ra dự định ban đầu của Omidyar là lấy tên miền EchoBay.com, nhưng tên này đã được một công ty khai thác mỏ vàng đăng kí mất nên Omidyar quay sang lựa chọn thứ 2 là eBay.com. eBay đã phát triển thành một tập đoàn thương mại điện tử với khoảng 149 triệu thành viên và một thị trường trực tuyến cho các thương hiệu với sự tham gia của hơn 700 triệu người (Việt, 2015). eBay đã trở thành đối thủ lớn của Amazon, Alibaba và lấy đi khách hàng của nhiều nhà bán lẻ khổng lồ như Wal-Mart hay Best Buy. Từ năm 1999 đến nay eBay đã tiến hành nhiều thương vụ mua lại các đối thủ và công ty khác: Billpoint, Paypal, Half.com, Mercado Libre, Lokau và iBazar, các site đấu giá ở châu Mỹ Latinh, EachNet, Baazee.com, rent.com, Shopping.com, Skype (Andrés, 2003).

Khi việc mua hàng trực tuyến trở nên phổ biến, thì phương thức thanh toán điện tử cũng trở nên thiết yếu hơn vì rõ ràng người dùng muốn việc giao dịch của họ diễn ra nhanh gọn, đồng thời cũng đem lại nhiều lợi ích hơn cho người bán. Vào điểm khởi đầu kinh doanh của Ebay, việc thanh toán là một trong những yêu điểm. Bởi lúc bấy giờ eBay chưa có một hệ thống thanh toán điện tử riêng vì thế eBay buộc phải tìm một đối tác trong hệ thống thanh toán này. Vào cùng thời điểm đó, một công ty chuyên về hệ thống thanh toán điện tử ra đời năm 1998, đó là PayPal hay còn gọi là “tiền điện tử”, chuyên cung cấp các dịch vụ thanh toán và chuyển tiền qua mạng Internet.

PayPal là dịch vụ thanh toán và chuyển khoản điện tử thay thế cho các phương thức truyền thống sử dụng giấy tờ như séc và các lệnh chuyển tiền. Paypal thu phí thông qua thực hiện việc xử lý thanh toán cho các hãng hoạt động trực tuyến, các trang đấu giá, và các khách hàng doanh nghiệp khác. Paypal cho phép bất cứ một cá nhân nào hay một doanh nghiệp nào có địa chỉ email đều có thể gửi và nhận tiền trên mạng một cách an toàn, dễ dàng và nhanh gọn. PayPal hoạt động dựa trên việc tính phí rẻ cho mỗi giao dịch trực tuyến. Đối với mỗi tài khoản người dùng, thì phí giao dịch qua Paypal dưới đơn hàng 15 đô Mỹ là 0.03 đô Mỹ. Còn đối với doanh nghiệp, thì PayPal thu phí tùy thuộc vào giá trị giao dịch. Dịch vụ của PayPal xây dựng trên nền tảng tài chính của các tài khoản tại ngân hàng và thẻ tín dụng, sử dụng hệ thống chống gian lận tiên tiến nhất thế giới để tạo ra một dịch vụ thanh toán đảm bảo, an toàn và tiện lợi. PayPal thường xuyên nâng cấp hệ thống thanh toán trực tuyến và hoạt động với mô hình phù hợp, dễ sử dụng với mọi người dùng, nên PayPal trở thành hệ thống thanh toán trực tuyến thành công nhất cho các giao dịch C2C. Năm 2002, PayPal có 20 triệu người dùng tại 38 quốc gia, với lượng trung bình giao dịch là 28000 người/ngày (Andrés, 2003). Hiện nay, PayPal đang phổ biến hơn 45 quốc gia và thực hiện thanh toán với 5 loại tiền tệ khác nhau.

### 3. Thương vụ mua lại PayPal của eBay và cái kết không có hậu

Vào thời kỳ đầu hoạt động thương mại điện tử, việc khách hàng có quyết định mua hàng hay không phụ thuộc rất nhiều vào sự thành công của hệ thống thanh toán. eBay hoạt động như một nhà trung gian, khách hàng chịu trách nhiệm thanh toán cho người bán nhanh chóng bởi trong môi trường đấu giá trực tuyến, hàng hóa chỉ được giao khi thanh toán đã hoàn tất. Khách hàng sử dụng nhiều phương thức thanh toán khác nhau thông qua eBay, từ việc thanh toán bằng séc hoặc chuyển tiền cho người mua khi sử dụng hệ thống thanh toán C2C. Tuy nhiên, thời điểm đó hệ thống thanh toán trực tuyến trở thành điểm yếu trong mắt xích kinh doanh thương mại điện tử trên eBay. Để đảm bảo cho các giao dịch, eBay buộc phải đưa ra quyết định mua lại công ty Billpoint năm 1999 để giải quyết các dịch vụ thanh toán cho khách hàng.

Đến năm 2002, PayPal với mô hình hoạt động thân thiện cho người dùng đã trở thành hiện tượng trong hệ thống thanh toán trực tuyến trên thế giới, với lượng truy cập trung bình là 28000 người/ngày (Andrés, 2003). Sự thành công nổi trội này của PayPal đã thúc đẩy eBay tiến hành thương vụ mua lại công ty PayPal năm 2002 với giá 1.5 tỷ đô la Mỹ khi mà hệ thống Billpoint trở nên nhụt nhòa trong hệ thống thanh toán điện tử (Cassy, 2002). Động thái này đã góp phần tăng trưởng doanh thu trong giao dịch C2C trên toàn thế giới và cho phép eBay sử dụng toàn bộ lượng khách hàng của PayPal. Chỉ đến quý 3 trong năm 2002 thì người dùng PayPal đã mang đến 1.79 tỉ đô la Mỹ, tăng 93% từ 925 triệu đô trong quý thứ 3 của năm trước (2000) (Cassy, 2002). Thương vụ mua lại này đã tạo nên một hệ sinh thái kinh doanh thương mại điện tử hoàn chỉnh lúc bấy giờ, từ khâu đầu tới khâu cuối, với một PayPal hoạt động độc lập. Chính trong môi trường thương mại điện tử mà dịch vụ thanh toán điện tử của PayPal tăng trưởng rất nhanh, vượt qua mảng dịch vụ thương mại điện tử Marketplaces.

Trong hơn một thập kỷ, eBay và PayPal đã kháng khít với nhau để tạo ra lợi nhuận cho tập đoàn và cho các cổ đông. Nhưng rồi môi trường cạnh tranh thay đổi rất nhanh so với thời kỳ eBay sáp nhập PayPal. Xu hướng thanh toán điện tử chuyển dần sang thanh toán di động, và các tập đoàn bán lẻ bắt đầu điện tử hóa các dịch vụ cho khách hàng chọn lựa. Mô hình kinh doanh mà eBay tạo dựng trước đó không còn thích hợp. Dấu hiệu suy giảm liên kết mỗi ngày một rõ nét kể từ năm 2008 khi lượng thanh toán của eBay chỉ còn chiếm một nửa doanh thu trên PayPal. Các nhà đầu tư lớn như Icaln, người nắm giữ 2,5% số cổ phiếu tại eBay lúc bấy giờ, đã gây áp lực buộc eBay phải để PayPal tách ra, trở thành một công ty riêng, với lý do sẽ giúp PayPal phát triển nhanh và linh động hơn, hoạt động cũng có hiệu quả hơn. Giám đốc điều hành tập đoàn eBay lúc bấy giờ, cho rằng môi trường kinh doanh đã thay đổi và mỗi một doanh nghiệp đang đứng trước các cơ hội cũng như thách thức khác nhau. Vì thế, Ban giám đốc eBay nhận thấy rằng việc duy trì sự tồn tại của PayPal bên trong eBay sẽ bất tiện cho việc triển khai các chiến lược mới cũng như kế hoạch gia tăng khả năng cạnh tranh của mỗi thương hiệu.

Khi quyết định chia tách thì lợi thế chia tách thuộc về PayPal vì có định hướng phát triển rõ rệt trong lĩnh vực thanh toán di động. Còn eBay phải điều chỉnh lại mọi hoạt động, khai thác cơ hội, và về lâu dài phải tạo nên một mô hình thanh toán cho hệ thống

dịch vụ của mình sau khi chia tách với PayPal năm 2015, eBay đối mặt với doanh số yếu kém và cổ phiếu sụt giảm. Việc này đã khiến eBay phải cắt giảm một loạt mảng kinh doanh độc lập không hiệu quả. Con đường phía trước của eBay tỏ ra khó khăn hơn. Gần đây hãng tiến hành mua lại một hãng khởi nghiệp bán quần áo cũ Twice với mức giá được cho là 23 triệu USD. Giá trị vốn hóa của eBay hiện tại ở mức xung quanh 34 tỷ USD, thấp hơn PayPal với 49 tỷ USD (Nguyên, 2015). Một số chuyên gia nhận định eBay sẽ có thể là đối tượng săn đuổi của những hãng công nghệ, thương mại điện tử khổng lồ như Google, Microsoft, Amazon.

#### **4. Nguyên nhân**

Việc sáp nhập doanh nghiệp có thể diễn ra dễ dàng, nhưng việc chia tách hậu sáp nhập có thể gây ra nhiều khó khăn cho một hoặc cả hai bên. Sau những áp lực mà các nhà đầu tư gây ra cho tập đoàn eBay từ năm 2014 thì đến 2015 eBay và PayPal tách ra thành hai công ty: PayPal chuyên về thanh toán điện tử, và eBay mới với hai bộ phận chính là Marketplaces và Enterprise sẽ tiếp tục hoạt động thương mại điện tử. Thương vụ chia tách năm 2015 của eBay và PayPal chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, nhưng có thể tổng hợp dưới 4 nguyên nhân:

Một là môi trường cạnh tranh khốc liệt buộc phải chia tách nhằm tăng khả năng cạnh tranh của hai lĩnh vực kinh doanh và cũng có thêm cơ hội lựa chọn hợp tác và phát triển thị trường mới. Nỗ lực chia tách trong trường hợp này là cần thiết để giữ các công ty lớn được an toàn dưới nhược điểm cạnh tranh của việc cố gắng làm quá nhiều thứ cùng lúc. Vào thế kỷ 21, khi thế hệ những công ty công nghệ trị giá hàng tỷ USD thực hiện nhiều ý tưởng táo bạo, thì cần phải áp đảo thực sự trong một công việc mà các hãng làm tốt. Nếu không, các hãng gần như sẽ không thể theo kịp nếu làm quá nhiều việc một lúc. Hiện các công ty lớn đang phải chiến đấu với những đối thủ nhỏ hơn trên nhiều mặt trận mà ở đó từng đối thủ nhỏ lại rất mạnh trong phân mảng của họ. Và khi các đối thủ nhỏ tổng tấn công từ mọi phía thì cơ ro đằng sau một bức tường duy nhất là không đủ.

Hai là, sự không đồng thuận giữa các cổ đông trong nội bộ doanh nghiệp dẫn đến việc chia tách. Cuối năm 2014, dưới áp lực từ nhà đầu tư Carl Icahn, eBay cho biết sẽ tách PayPal ra thành công ty độc lập. Việc phân chia thực tế, được xem như một cách để nâng cao giá trị cho cổ đông. Và theo Wenig nhà điều hành của PayPal thì PayPal có tiềm năng trở thành một "người cầm cờ" cho ngành thanh toán trên Internet, nhưng lại chịu cúi mình cặm cụi vào một thị trường quá nhỏ, vì thế mọi nỗ lực đề hướng đến việc chia tách ra khỏi eBay.

Ba là các chiến lược kinh doanh khác nhau. Một trong những lý do lớn khiến PayPal tách khỏi eBay là chiến lược kinh doanh của cả 2 công ty này khác nhau, thị trường hoạt động kinh doanh cũng khác nhau nên không thể tận dụng được các lợi thế chiến lược một cách triệt để.

Bốn là, hệ thống thanh toán trực tuyến hiện nay mang tính cạnh tranh rất cao. PayPal cũng đang gặp rất nhiều thách thức khi cạnh tranh trong mảng ngày càng khốc

liệt. Tập đoàn Apple cũng cung cấp hệ thống thanh toán trực tuyến, mang tên Apple Pay, cho phép người dùng không cần dùng đến thẻ tín dụng mà thanh toán mọi thứ chỉ thông qua điện thoại di động, đầu năm 2016, Apple cho phép người dùng thanh toán bằng nhận diện vân tay trên iPhone. Tuy nhiên, theo hãng nghiên cứu eMarketer, PayPal có thể phát triển mạnh hơn nữa khi ngày càng nhiều người dùng chọn trả tiền qua điện thoại di động. Thị trường thanh toán qua điện thoại có thể đạt quy mô 118 tỷ USD mỗi năm trong vòng 4 năm tới (Thu, 2014).

## **5. Bài học cho các doanh nghiệp CNTT Việt Nam khi thực hiện hoạt động M&A**

Trong thời buổi cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các công ty cần nhìn nhận những điểm mạnh và điểm yếu của mình, cũng như những tác nhân bên ngoài để có một chiến lược kinh doanh hợp lý bởi “to” không có nghĩa là “thắng”. M&A là một hướng đi phổ biến giúp doanh nghiệp mở rộng sức mạnh của mình, nhưng M&A không phải luôn là con đường dẫn đến thành công. Nếu sáp nhập xong rồi lại phải chia tách thì cái mất sẽ nhiều hơn là được. Thương vụ từ sáp nhập dẫn đến chia tách của eBay và PayPal có thể là bài học đắt giá cho các doanh nghiệp CNTT của Việt Nam.

Thứ nhất, mỗi doanh nghiệp cần tập trung chuyên về một mảng kinh doanh, tập trung vào mặt hàng chuyên biệt, làm ít hơn nhưng chuyên biệt hơn sâu hơn, dần tạo lập thương hiệu để tạo dấu ấn mạnh trong tâm trí khách hàng. Một khi doanh nghiệp tập trung vào mảng kinh doanh cụ thể sẽ là phương pháp hữu hiệu giúp doanh nghiệp tạo nên điểm khác biệt của chính mình trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

Thứ hai, một khi đưa ra quyết định mua lại thì doanh nghiệp cần chú ý nhiều đến sự phù hợp về văn hóa trong thỏa thuận và khả năng hai công ty có thể hòa hợp thành công.

Thứ ba, các doanh nghiệp Việt Nam cần tự trang bị cho mình kiến thức về hoạt động M&A như các thủ tục, nguyên tắc, phương pháp định giá, quyền và nghĩa vụ của các bên tham gia, giải quyết tranh chấp phát sinh. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần bổ sung và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng việc thực hiện các thương vụ M&A.

Thứ tư, ngoài các yếu tố nội tại của doanh nghiệp thì hệ thống pháp luật điều chỉnh hoạt động M&A cần thống nhất và cụ thể hơn trong các văn bản quy phạm pháp luật. Việc lựa chọn được hình thức M&A phù hợp với nhu cầu, mục đích và môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, kết hợp với một đội ngũ chuyên gia tốt, chuyên nghiệp cùng với sự hỗ trợ và bảo vệ của một hệ thống pháp luật hiệu quả sẽ giúp các hoạt động M&A của doanh nghiệp CNTT Việt Nam thành công hơn nhưng vẫn tránh được những rủi ro có thể có của hoạt động này như xung đột giữa các cổ đông lớn, ảnh hưởng đến quyền lợi của các cổ đông nhỏ hay các tác động của việc thay đổi nguồn nhân lực, văn hóa doanh nghiệp.

Cuối cùng, trong phạm vi bài viết này, tác giả mạnh dạn đề xuất hình thức M&A cho các công ty CNTT Việt Nam là sáp nhập toàn bộ doanh nghiệp để xây dựng nên một

pháp nhân mới tốt hơn. Bởi hầu hết các công ty CNTT của Việt Nam là những doanh nghiệp mới thành lập và những doanh nghiệp vừa và nhỏ, khả năng cạnh tranh so với các công ty nước ngoài thấp hơn. Để tránh bị mua lại hay sáp nhập từ các công ty ngoài nước, thì các doanh nghiệp trong nước cần có kế hoạch triển khai hoạt động phù hợp để nâng cao khả năng cạnh tranh trên cơ sở mở rộng và đa dạng hóa; làm chủ công nghệ mới; chú ý đến yếu tố lãnh đạo, hình ảnh, thương hiệu; và tận dụng các cơ hội do thị trường bên ngoài mang lại.

## 6. Kết luận

Ebay là một trong những công ty thương mại điện tử gặt hái được thành công lớn từ thời kỳ đầu của việc ứng dụng công nghệ thông tin trong kinh doanh cho đến hiện nay, trải qua hơn 20 năm phát triển eBay được chào đón bởi những người có đầu óc nhìn xa trông rộng, đem đến sự thay đổi cho lĩnh vực hoạt động thương mại điện tử của công ty. Công ty đã đạt được rất nhiều thành công, kể cả trong lĩnh vực M&A. Tuy nhiên, thương vụ sáp nhập với PayPal lại không đạt được những kết quả như mong muốn. Nguyên nhân của sự thất bại xuất phát cả từ bên trong công ty và cả những thách thức từ bên ngoài tác động đến. Bài viết giới thiệu và phân tích thương vụ mua lại và sáp nhập giữa eBay và PayPal nhằm rút kinh nghiệm cho các doanh nghiệp CNTT Việt Nam trên con đường phát triển.

## Tài liệu tham khảo

1. Andrés Guadamuz González (2003), *PayPal and eBay: The legal implication of the C2C electronic commerce model*. 18<sup>th</sup> BILETA conference: Controlling information in the onlien environment, April, 2003, QMW, London.
2. Cassy, J. (2002), *Ebay takes over Paypal* , Truy cập ngày 28 tháng 6 năm 2016 từ cơ sở dữ liệu theguardian.com:  
<http://www.theguardian.com/technology/2002/jul/09/newmedia.citynews>.
3. Nhật Nguyên (2015), *Ebay gặp khó khăn sau khi chia tách khỏi PayPal*, Truy cập ngày 25 tháng 6 năm 2016 từ nguồn vnmarketer.com:  
<http://vnmarketer.com/event/vi/news/e-Business/eBay-gap-kho-sau-khi-chia-tach-khoi-PayPal-72636/>.
4. Hà Thu (2014), *Vi sao PayPal tách khỏi eBay*, Truy cập ngày 25 tháng 6 năm 2016 từ nguồn Tienphong Online: <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/vi-sao-paypal-tach-khoi-ebay-766118.tpo>.
5. Hoàng Việt (2015), *Tạo dựng hệ sinh thái cho thương mại điện tử*, Truy cập ngày 28 tháng 6 năm 2016 từ Thời báo Kinh tế Sài gòn Online: <http://www.thesaigontimes.vn/140271/Tao-dung-he-sinh-thai-cho-thuong-mai-dien-tu.html>.
6. Scott, David L. (2005), "Wall Street Words: An A to Z guide to Investment terms for Today's investor", *Journal of Finance*, 60 (2005): 1259-1292.



7. Venema, W.H (2011), "Collaboration: An alternative to M&As", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(2), 25-29.