



**"42 năm làm ăn tại Mỹ và Trung Quốc"**  
Bản quyền © Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của đơn vị chủ quản.

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**  
Địa chỉ: Ngõ Hòa Bình 4, Minh Khai, Hai Bà Trưng,  
Hà Nội

Điện thoại: (84 - 4) 36246913

Fax: (84 - 4) 36246915

**LỜI GIỚI THIỆU**

Nếu là một doanh nhân, hẳn bạn sẽ vô cùng hứng thú trước hai thị trường – có thể nói là rộng lớn, hấp dẫn và mang tính cạnh tranh hàng đầu thế giới: Mỹ và Trung Quốc.

Tuy mỗi thị trường có những đặc điểm riêng về tư duy kinh doanh, nguồn vốn kinh doanh, quản trị doanh nghiệp, quan hệ làm ăn, kỷ cương quản trị... nhưng với cuốn sách này, bằng những kinh nghiệm thiết thực suốt 42 năm làm ăn tại hai đất nước – hai thị trường rộng lớn và đầy tiềm năng này, tác giả cuốn sách – tiến sĩ Alan Phan sẽ mang lại cho các bạn những thông tin và kỹ năng vô cùng thiết thực cho những doanh nghiệp muốn làm ăn, kinh doanh tại Mỹ và Trung Quốc nói riêng cũng như các doanh nhân trẻ nói chung.

Tiến sĩ Alan Phan là doanh nhân Việt kiều đầu

tiên đưa công ty tư nhân của mình lên sàn chứng khoán Mỹ vào năm 1987. Năm 1999, Tập đoàn Hartcourt của ông đạt mức thị giá lên đến 670 triệu USD, hiện nay đã tách thành năm công ty (HRCT, SRRY, ETLK, ENVI và SPXP) và tiếp tục niêm yết trên thị trường chứng khoán Mỹ. Ông cũng là người đầu tiên giới thiệu hệ thống bán cổ phiếu qua mạng và giáo dục online tại Trung Quốc vào năm 1997. Trước đó, ông đã có nhiều năm kinh nghiệm làm việc trong các công ty đa quốc gia cũng như các ngân hàng lớn ở Wall Street.

Hiện nay, Tiến sĩ Alan Phan đang là Chủ tịch Quỹ đầu tư VIASA (quỹ riêng của gia đình) và là chuyên gia tư vấn về các thị trường đang nổi (Emerging Markets) cho một số công ty đa quốc gia tại Mỹ, châu Âu và Trung Quốc. Ông cũng là cổ

đông lớn tại 6 công ty đại chúng ở Trung Quốc và Hoa Kỳ.

Tiến sĩ Alan Phan du học Mỹ từ năm 1963. Ông tốt nghiệp bằng Cử nhân tại Penn State (Mỹ), Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại American Intercontinental (Mỹ), Tiến sĩ khoa học tại Sussex (Vương quốc Anh) và Tiến sĩ Quản trị kinh doanh tại Southern Cross (Australia). Ông cũng là giáo sư thỉnh giảng tại nhiều trường đại học tại Mỹ (Colorado, Columbia, Cal State) và Trung Quốc (Fudan, Tongji).

Trong thời kì kinh tế hội nhập và toàn cầu hóa hiện nay, hi vọng rằng cuốn sách *42 năm làm ăn tại Mỹ và Trung Quốc* sẽ mang lại cho các doanh nhân một cái nhìn đúng đắn, thiết thực về hai thị trường lớn bậc nhất thế giới – Mỹ và Trung Quốc,

từ đó có thể học hỏi, mở rộng và ngày một phát triển công việc kinh doanh của mình.

***Xin trân trọng giới thiệu cùng quý độc giả.  
Công ty Cổ phần Sách Thái Hà***

## LỜI TỰA

Ngày xưa tôi say mê truyện Tây Du Ký, nhất là đến phần khi Tôn Hành Giả phi vân nhảy qua năm ngọn núi Ngũ Hành, để rồi cuối cùng thấy mình không vượt qua năm ngón tay của Phật. Quay nhìn lại những chuyện phiêu lưu làm ăn của tôi suốt 42 năm qua, tôi thấy mình cũng cảm nhận được rất nhiều điều thú vị, hưng phấn, nhưng cũng cảm thông với giác ngộ của Tôn Hành Giả về thân phận bé nhỏ của mình khi so với lưới trời lồng lộng của vũ trụ. Cảm thông thôi, chứ tôi không mơ nghĩ

mình là một Tôn Hành Giả khuấy động cung đình của Ngọc Hoàng, mà chỉ là một con ếch nhỏ từ xứ Việt quê mùa, đem chuông đi đánh xứ người. Nghĩ là mình đã ra biển lớn tranh đua cùng thiên hạ, vung tay ca múa trên nhiều sân khấu; nhưng thực sự vẫn còn quanh quẩn trong cái đáy giếng của mình. Trên hết, sau những tiếp cận với nhiều nền văn hóa và học rất nhiều bài học hay dở, con ếch thấy mình vẫn là một con ếch rất Việt Nam.

Mặc dù liên tục sống và làm việc ở Mỹ suốt 26 năm (từ 1963), sau đó, lang thang khắp 32 nước trong quãng đời còn lại, kể cả 12 năm ở Trung Quốc, tôi vẫn thấy tâm hồn mình mang đậm nét Việt Nam của một chàng trai 18 tuổi khi rời xứ sở. Nhận học bổng USAID, tôi hân hoan bỏ ngõ trong môi trường đại học, yêu thích đến độ ước mơ lớn

nhất lúc đó của tôi là trở thành một ông giáo sư khả kính của một trường đại học nổi tiếng. Nhưng dòng đời cuốn nhanh, đôi khi mình không kịp quyết định và tôi trở thành một doanh nhân bất đắc dĩ. Không thực sự muốn làm ăn kiếm tiền, nhưng “nghiep” kinh doanh là một hấp dẫn tuyệt vời như tứ đồ tường<sup>1</sup> (liên tường thôi vì tôi không dùng hay ưa thích gì bốn món này, có lẽ chỉ... một món). Tôi bị cuốn hút trong cơn lốc xoáy của hạnh phúc lẫn đau khổ và chỉ biết an ủi mình khi thất bại, là dù sao “định mệnh đã an bài”.

Cuốn sách này tôi viết lại như một ghi nhớ trân trọng để cảm ơn cái định mệnh đó.

Và cảm ơn thì rất nhiều. Trước hết, tôi chân thành cảm ơn nhà báo Nguyễn Mạnh Dương của *Doanh nhân Sài Gòn* đã hỗ trợ tôi trong công việc

biên soạn. Tôi xin cảm ơn Âu Ngọc Hồ, Peter Peterson đã giúp thiết kế, đánh máy, hỗ trợ soạn thảo. Tôi xin cảm ơn Công ty CP Sách Thái Hà đã rất nhiệt tình trong việc xuất bản cuốn sách này.

Xa hơn nữa, tôi phải cảm ơn những người đã giúp đỡ, cấu trúc và biến thể con người kinh doanh trong tôi. Tôi nhớ mãi những bài giảng tuyệt vời trong trường đại học của giáo sư Warren Underwood... Tôi không quên các bậc thầy về kinh doanh (mentors) đã nhào nặn tư duy của tôi như Mory Kraselnick, Henry Kauder,... Ngay cả những nhân vật tôi chỉ gặp một hai lần, không quen biết nhiều, nhưng đã có một ấn tượng sâu sắc và chỉ bảo tôi vài điều thật hữu ích. Tôi muốn nói đến Tướng Alexander Haig, ông cựu Bộ trưởng Robert Rubin, ông Boss Shaul Eisenberg, ngài Larry

Elisson, Thượng nghị sĩ Jack Kemp, ngài Robert Kuok, ngài Lim Siew Leung và bao nhiêu con người "vĩ đại" khác. Tôi cũng bày tỏ lòng biết ơn tới các bạn thân trong thương trường đã giúp đỡ tôi rất nhiều về mặt tinh thần khi thành công cũng như thất bại. Xin được cảm ơn James DeRosa, Cynthia Kacar,...

Ngoài những ân nhân, tôi cũng xin được dành đôi lời cảm ơn các đối thủ và kẻ thù. Thực sự, họ cũng là ân nhân vì đã dạy tôi rất nhiều bài học thực dụng và giữ tôi không ngã đau khi leo cao. Những cái tên như Sherman Mazur, Jerry Newman... - các bloggers vô danh trên các diễn đàn hay lăng mạ tôi - cũng phải được tri ân.

Và sau cùng, tôi xin cảm ơn các bạn doanh nhân trẻ của Việt Nam. Trong những cuộc gặp gỡ,

các anh chị em đã cho tôi hứng thú để viết cuốn sách này. Dù chỉ là một con ếch, tôi đã sống một cuộc sống phiêu lưu đầy kỳ thú vì biết “lên đường”. Đừng lo sợ, nghi ngại, hãy đi tìm những cuộc phiêu lưu cho cá nhân mình, cho cuộc đời mình. Bạn sẽ gặp nhiều đắng cay, thất vọng, nhưng bạn cũng sẽ gặp nhiều may mắn, thành công. Hãy giữ vững niềm tin: Cứ đi ắt sẽ đến.

***Alan Phan***

***Sài Gòn, tháng 10 năm 2010***

**Chú thích:**

1. Tứ đồ tường nghĩa là bốn vách tường bao kín, không có lối thoát ra ngoài. Ở đây dân gian so sánh bốn bức tường kín mít ấy với bốn điều tệ hại: rượu, gái đẹp, cờ bạc, hút thuốc phiện mà con người dễ dẫn thân vào thì sẽ hỏng một đời - BT.

## **MỞ ĐẦU**

### **Ếch ngồi đáy giếng**

Tính từ thời điểm học việc, tập tành khởi nghiệp rồi lăn lộn trên hai thị trường lớn và khó khăn nhất là Mỹ và Trung Quốc, cho đến nay khoảng thời gian đó đã chiếm ngót 42 năm trong cuộc đời tôi. Thật nhiều điều để nhớ và để quên. Có những lúc tham vọng thật nhiều, tiền bạc không thiếu, danh tiếng bay cao, đi khắp năm châu; nhưng có những lúc phải một mình đối diện với vực thẳm phá sản, những lời chê bai dè bĩu, những ganh tị phá hoại, rồi cả những lỗi lầm đại dột của mình. Nhìn từ tổng quan, bỏ qua những lời khen tiếng chê của thiên hạ, tôi thấy mình vẫn giống như một chú ếch ngồi

dưới đáy giếng, cố leo lên vài ba bậc, cũng chỉ là sự thu gọn bầu trời trong một không gian hạn hẹp, tầm thường và thua kém.

### **Làm chủ ở quê nhà**

Năm 18 tuổi, tôi rời Việt Nam để sang Mỹ học. Sau khi học xong, tôi có đi làm vài nơi, nhưng không hào hứng lắm với cảnh “sáng vác ô đi chiều vác về”. Thấy nhớ nhà và vẫn còn máu mao hiểm, thích phiêu lưu ở tuổi 22, nên tôi về nước năm 1968. Sau 5 năm ở Mỹ, có chút kiến thức và bằng cấp, lại không phải chịu gánh nặng gia đình, tôi tự tin và yêu đời, dù chẳng có chút logic nào trong cảm nhận này. Có lẽ tinh thần lạc quan luôn tiềm ẩn trong mỗi người Việt, hay chỉ là cá tính tự nhiên của tuổi trẻ?

Việt Nam lúc đó còn chiến tranh, cuộc sống

đầy bấp bênh với những thay đổi liên tục về chính trị và kinh tế. Mọi người tìm cách ra đi, còn tôi lại lững thững quay về. Gia đình bạn bè đều ngạc nhiên, thậm chí còn khuyên tôi nên đi khám bác sỹ... tâm lý. Xuất thân từ một gia đình nghèo khó, sau đó nhờ bố mẹ cố gắng làm ăn, tôi leo lên tầng lớp trung lưu, nên tôi cũng không có thể lực hay lợi điểm gì ngoài xã hội. Tôi nhập ngũ rồi về dạy học ở trường Đại học Kỹ thuật Phú Thọ (sau này là Đại học Bách Khoa TP.HCM), cuộc sống bình thường, giản dị và cũng không nhiều tham vọng. Chắc chắn khi đó tôi không có ý muốn gì về chuyện làm ăn kinh doanh. Tôi nghĩ đơn giản là ở Việt Nam vài năm, rồi quay lại Mỹ học để lấy bằng tiến sỹ với mộng ước làm một giáo sư đại học tại Mỹ.

Đến khi tôi gặp anh chàng người Do Thái của

tập đoàn Eisenberg tại Sài Gòn thì mọi chuyện thay đổi hết. Tập đoàn này huấn luyện và đưa tôi vào môi trường kinh doanh của họ. Sống và làm việc với những người Do Thái một thời gian, tôi bắt đầu có tư duy như một doanh nhân Do Thái. Ban đầu chỉ làm công, nhưng tôi học hỏi rất nhanh, lại chịu khó chăm chỉ, giúp ích cho hoạt động của họ nhiều, nên được cất nhắc lên làm đối tác, hưởng 20 - 30% lợi nhuận mỗi dự án. Tôi cũng biết tự đi tìm vốn góp và khám phá rằng mình có một tài năng bẩm sinh là bán hàng, từ sản phẩm tiêu dùng nhỏ đến các công trình, thiết bị lớn.

Công ty đầu tiên tôi chính thức đầu tư và làm quản lý là Dona Foods (vẫn tồn tại đến nay sau 38 năm tại Biên Hòa). Công ty thuộc gia đình ông Hồ Vĩ Kiệt - một thương gia gốc Hoa ở Chợ Lớn. Hãng

Eisenberg ký hợp đồng bán máy móc công nghệ cho công ty ông trị giá khoảng 2 triệu USD để lập một nhà máy sản xuất đồ hộp. Ngân hàng Phát triển Kỹ nghệ lúc đó tài trợ 75% vốn đầu tư (khoảng 1,5 triệu USD) cho dự án. Ông Kiệt phải bỏ thêm 25% cộng với tiền xây nhà máy, tổng cộng là 1 triệu USD. Sau sáu tháng, ông không kiếm được tiền để đầu tư. Lúc đó, để cứu vãn hợp đồng cung cấp thiết bị và số tiền hoa hồng của tôi, tôi tập hợp bạn bè để cùng góp vốn mua lại dự án. Tôi đổi tên nhà máy thành Đông Á thực phẩm (Dona Foods) thay cho tên Đại Việt trước đây. Nhà máy hoạt động thành công nhờ nhiều hợp đồng lớn (phần lớn do khả năng bán hàng của tôi) và một thị trường nội địa rất tốt.

Bắt tay vào kinh doanh rồi, tôi mới thấy phải lo



láng đến quá nhiều thứ lật vật cũng như to lớn. Mới 25 tuổi đời, tôi đã mất ngủ thường xuyên. Công ty mới khởi nghiệp giống như con tàu bị thủng nhiều lỗ, vá hết chỗ này thì chỗ khác lại bị xì ra, không ngừng nghỉ. Nhưng tôi lại thấy thú vị với những cảm giác đó, có lẽ do tuổi trẻ chưa biết sợ là gì. Tôi nghĩ nếu mình già dặn khôn ngoan hơn, có lẽ chuyện Dona Foods đã không xảy ra. Nhưng cũng có thể nói, cảm giác vượt qua khó khăn rất thú vị. Khi nhà máy hoàn thành, nhìn mấy ngàn nhân viên trong dây chuyền sản xuất và cầm trên tay từng sản phẩm mới ra lò, tôi thấy rất hãnh diện. Trong ngày khánh thành, khi mọi quan khách đã về hết, tôi leo lên chòi canh của nhà máy, thả hồn suy ngẫm về “nghề” hay “nghiệp” kinh doanh và vị trí của mình trong dòng nước xoáy. Cảm giác này là động lực

thúc đẩy tôi trong những lần thất bại hay thành công về sau. Tôi thấy chỉ có một cảm giác tuyệt vời hơn thế trong đời là ngày đầu tiên tôi được làm cha mà thôi.

Nhưng sự trả giá cho nghiệp kinh doanh cũng lớn tương đương với niềm vui tạo được. Khó khăn chồng chất, từ những vấn đề vĩ mô như dòng vốn luân chuyển, doanh thu hàng tháng cho đến những rắc rối nhỏ liên tục với công đoàn, thiết bị, khách hàng hay sản phẩm. Đời sống doanh nghiệp giống như mối liên hệ trong một đại gia đình phức tạp: khách hàng là cha, cổ đông là mẹ, ngân hàng là nhân tình, nhân viên là bầy con mọn, quan chức chính phủ là chú bác, các nhà cung cấp là anh chị em, các đối thủ cạnh tranh là hàng xóm láng giềng... Mọi người đều có những đòi hỏi về thời

gian và tiền bạc, phi lý hay thuận lợi theo quan điểm họ và doanh nhân phải chia năm sẻ bảy sao cho vừa vặn.

Ngay cả chuyện tiếp khách cũng không đơn giản. Tôi nhớ chi nhánh bên Anh của đại công ty Carnation (Mỹ) được tòa đại sứ Mỹ giới thiệu đến mua hàng. Carnation đang thu mua sản phẩm cá thu hộp (rất thông dụng bên Anh, Mỹ) ở Tây Ban Nha và Maroc. Công ty gửi hai nhân viên qua Sài Gòn để bàn chuyện hợp đồng mua hàng. Trong khi tham quan nhà máy, khai vài hộp cá để họ thử mẫu, tôi thất kinh khi thấy có một con ruồi bên trong hộp sản phẩm. Nhanh trí, tôi chụp ngay con cá có con ruồi dính vào đó cho lên miệng ăn để họ không nhìn thấy. Tôi muốn nôn ngay ra lúc đó, nhưng chỉ biết nhoẻn miệng cười. Sau buổi làm việc,

Carnation đặt mua 15 container, được báo chí đăng tải nhiều vì đây là lần đầu tiên Việt Nam có đồ hộp xuất khẩu. Đó là năm 1971.

### **Phong trần nơi đất khách**

Năm 1975 tôi quay lại Mỹ, không còn gì ngoài 600 USD trong túi. Tất cả tài sản phải bỏ lại, kể cả năm nhà máy và hai căn nhà số 23-25 trên đường Tự Do (nay là đường Đồng Khởi). Ban đầu, tôi đi làm lại cho Eisenberg ở Wall Street, rồi chuyển sang nhiều công ty tài chính lớn khác trong suốt 10 năm. Lúc này, máu “giang hồ” nổi lên, tôi nhận lời đi khắp thế giới, kể cả những nơi hiểm nguy và xa lánh nhất mà không anh quản lý Mỹ (executive) nào muốn đi. Nhưng trong tôi vẫn nung nấu mộng ước doanh nhân và mỗi khi về lại Los Angeles, hay vào những buổi cuối tuần, tôi hăng say giúp gia đình

cũng như theo bạn bè đầu tư mua bán (phần lớn là lỗ). Năm 1985, tôi bỏ Wall Street và bắt đầu công ty của riêng mình: Hartcourt.

Khởi nghiệp lần hai tương đối dễ hơn vì sau 15 năm, tôi đã quen biết nhiều, suy nghĩ chín chắn, tiền vốn đầy đủ. Nhưng ngược lại, thị trường bắt đầu cạnh tranh hơn, mình càng làm lớn thì đối thủ càng nhiều, càng giỏi, nhiều lần tôi phải đứng trước những hoàn cảnh tài chính hiểm nghèo. Lúc này, tôi đã biết sợ, các quyết định không còn táo bạo lanh lẹ nữa. Sự cẩn thận này cũng đồng nghĩa với việc mất đi nhiều cơ hội so với những công ty trẻ, biết đột phá và liều lĩnh hơn.

Khi khởi nghiệp, mô hình làm ăn của Hartcourt cũng giống với Eisenberg là chuyên bán công nghệ thiết bị Âu, Mỹ cho các nước đang phát triển.

Thị trường chính là Nam Trung Mỹ (Latin America). Tôi yêu các xứ sở và dân tộc này, nhưng làm ăn nơi đây rất phức tạp vì tư duy của họ khác hẳn với người Mỹ hay người Á Châu. Doanh thu kiếm được vất vả, tiền bản địa phá giá thường xuyên (Argentina, Brasil và Mexico thời đó), tôi thua lỗ liên tục suốt hai năm đầu. Tôi quyết định quay trở lại Trung Quốc năm 1988, tận dụng các quan hệ tạo dựng từ thời còn làm công cho Wall Street. Tình hình tài chính của Hartcourt đã khá lên, nhờ vài hợp đồng lớn và các nhà đầu tư thế giới bắt đầu xì xầm về những cơ hội đang mở rộng của thị trường Trung Quốc.

Nhìn viễn diện, thị trường Trung Quốc với 1,3 tỉ dân, đang rộng cửa đón chào đầu tư nước ngoài, hứa hẹn rất nhiều cơ hội vì đời sống người dân

còn nhiều nhu cầu. Khi mới nhập cuộc tôi rất hào hứng, luôn nghĩ là mình có lợi thế cạnh tranh và mọi chuyện sẽ thành công suôn sẻ. Tôi đầu tư xây một nhà máy 12 triệu USD để sản xuất bút viết và dụng cụ văn phòng. Nhưng chỉ vài năm sau là cả một sự thất vọng từ nhiều yếu tố (mà tôi sẽ kể lại ở các phần sau của cuốn sách), kể cả vụ Thiên An Môn làm các nhà đầu tư nước ngoài chạy khỏi Trung Quốc, gây ra những thiếu hụt trầm trọng về vốn ngoại tệ.

Tôi lại loay hoay gom tiền về Mỹ, rồi qua Mexico mua lại một nhà máy sản xuất hộp truyền hình cáp. Việc kinh doanh này cũng khá, nhưng vì chỉ làm gia công cho hãng General Instrument (sau thuộc tập đoàn Motorola) nên cũng chẳng được bao nhiêu lợi nhuận. Sau bảy năm lặn lội trên

thương trường, tôi từng so sánh và suy nghĩ, nếu còn làm ở Wall Street thì tiền kiếm được có lẽ cũng còn nhiều hơn số tiền mình đang làm với tư cách chủ doanh nghiệp, mà lại chẳng bị đau đầu hay mất ngủ.

Mặt trái của nghề kinh doanh là những áp lực thường xuyên về mọi mặt, đến nỗi một doanh nhân không có thời gian để luyện tập thân thể (nhiều khi vệ sinh cá nhân cũng phải nhịn vì cuộc họp đang sôi nổi) làm sức khỏe suy sụp rất nhanh. Rồi những áp lực đó lại ảnh hưởng đến gia đình, hay gắt gỏng, gây gổ với vợ con. Nhiều khi còn đem cả hình ảnh những khách sạn năm sao ở khi đi công tác so sánh với ngôi nhà của mình và kết luận tư cách phục vụ kiểu này chỉ đáng... một sao. Con người độ lượng, vui tươi, lạc quan, dễ tính, yêu

đời, yêu người, yêu nghệ thuật của tôi bị biến đổi trầm trọng từ tất cả những áp lực đó.

Chạy khỏi Trung Quốc, rồi về Mỹ cũng không có thành công gì đáng kể, tôi bắt đầu nghi ngờ trí thông minh, sự khôn ngoan, kỹ năng bán hàng và phương cách quản trị của mình. Nhưng internet bắt đầu xuất hiện, công nghệ thông tin (IT) được các nhà đầu tư mạo hiểm coi là biên giới mới của nền kinh tế. Tôi cũng say mê với những phát minh đầy sáng tạo của Thung lũng Silicon, nên quyết định đưa Hartcourt nhảy vào lĩnh vực này như một hi vọng cuối cùng cho sự nghiệp kinh doanh của mình.

Dù có nhiều kiến thức khoa bảng ở đại học, nhưng cũng như mọi người thời đó, với tôi, IT và internet là những khám phá vô cùng mới mẻ, càng

học càng thấy mình ngu dốt, không bén nhọn như những đứa trẻ mới 12, 13 tuổi đời. Lúc đó là năm 1995, tôi đã ở tuổi 50 và không còn thấy gì hấp dẫn nữa sau gần 30 năm lăn lộn mưu sinh và xây dựng sự nghiệp. Nhưng cũng thật bất ngờ, khi nhảy vào việc kinh doanh IT, tôi lại bị cuốn vào cơn lốc lịch sử của cuộc cách mạng công nghệ. Thế giới mới của nền kinh tế toàn cầu hóa cũng đem lại rất nhiều thay đổi trong giao dịch mua bán xuyên quốc gia. Dòng sông ngày xưa nay đã thực sự biến thành biển cả.

Lúc đó, Trung Quốc cũng bắt đầu hồi phục sau khủng hoảng Thiên An Môn và thị trường IT nơi đây hứa hẹn nhiều tiềm năng. Tôi nghĩ mình sẽ có nhiều thế mạnh cạnh tranh ở Trung Quốc hơn là ở Mỹ, vì sự phát triển IT ở Trung Quốc chậm hơn Mỹ

khoảng 10 năm. Do đó, tôi dời qua Hồng Kông sinh sống và đi đi về về lục địa Trung Quốc làm ăn, gây dựng lại quan hệ với bạn bè cũ. Tôi mua nhà ở Thượng Hải 5 năm sau đó. Hai năm sau, khoảng vào năm 1998, cổ phiếu Hartcourt lên như điên (từ 0,75 đến 20 USD mỗi cổ phiếu vào năm 2000), nhất là vào thời điểm vàng son của bong bóng dotcom. Có thể nói, thành công đó không thực sự là do tài năng, mà là tôi may mắn tích hợp được thiên thời, địa lợi, nhân hòa. Nhiều người trẻ Trung Quốc lúc đó muốn kinh doanh về IT, nhưng họ không có tiền. Tôi giống như người anh đỡ đầu của họ và cả hai đều dựa vào nhau để cùng phát triển. Thị giá công ty Hartcourt lúc đó lên tới gần 700 triệu USD và tôi sở hữu hơn 30% cổ phần của công ty. Tôi bắt đầu trở nên mù quáng và thấy mình

là một đại gia tài ba có thể tạo dựng một Microsoft, Cisco System, Yahoo mới của Trung Quốc.

Tham vọng cùng những lời ca tụng, tâng bốc đã đẩy tôi đi quá xa thực tế. Tôi kiêu căng, liều lĩnh và mất đi trọng điểm về mục tiêu công việc cũng như đời sống cá nhân. Đây là lúc nguy hiểm nhất, gây ra nhiều sai lầm nhất. Một người bạn từng nói rằng khi chơi bài, nếu con bài quá tệ, anh sẽ không thua quá lớn. Nhưng khi bài có vài con ách thì lúc đó là mình dễ chết nhất. Warren Buffet cũng từng nói: “Ta nên sợ khi thấy thiên hạ xung quanh ham và nên ham khi thấy xung quanh sợ”. Tôi chưa có kinh nghiệm về những bài học này, nên bắt đầu phát triển Hartcourt ào ạt khi bong bóng dotcom bắt đầu xìu xuống. Các đầu tư dàn trải đòi hỏi một nhu cầu về vốn rất cao mà Hartcourt không thể

kiếm được khi bong bóng vỡ. Đến năm 2002, thị giá Hartcourt chỉ còn hơn 100 triệu USD và Ủy ban Chứng khoán Mỹ lại liên tiếp sách nhiễu Hartcourt cùng tôi với nhiều vụ kiện. Tôi phải tái cấu trúc Hartcourt thành năm công ty nhỏ hơn để tránh áp lực và dù thắng kiện, tôi rời khỏi Hartcourt sau 17 năm làm Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc.

Tôi qua Úc học thêm bằng tiến sĩ về Quản trị Doanh nghiệp (DBA) và thành lập quỹ đầu tư riêng cho gia đình (Viasa Fund).

### **Những bài học tự thân**

Ngày còn hoạt động tích cực tại Trung Quốc, tôi được các viện đại học Fudan và Tongji mời dạy lớp Nghệ thuật Kinh doanh (Entrepreneurship) cho sinh viên các lớp EMBA (Executive Master of Business Administration). Câu hỏi thường xuyên

được sinh viên đưa ra là các yếu tố nào giúp một doanh nghiệp thành công? Tôi suy ngẫm và ghi nhận năm đúc kết, được xếp theo thứ hạng.

1. *Động lực, lòng tham và ngọn lửa trong người*: Yếu tố này quan trọng nhất vì nó định đoạt vận mệnh của doanh nghiệp. Đi đến đích hay bỏ cuộc là do ngọn lửa trong người. Khi khởi nghiệp thì ai cũng đầy ắp ý tưởng tốt, sáng tạo và đặc thù. Nhưng để ý tưởng trở thành hiện thực, doanh nhân phải đối diện với nhiều thử thách, khó khăn, tình thế tuyệt vọng và nếu không còn động lực, việc bỏ cuộc đầu hàng sẽ là lựa chọn đầu tiên.

2. *Thời gian và nỗ lực*: Thiên tài đầy tham vọng mà không chịu đổ mồ hôi thì cũng chỉ là một người thất bại, khó tạo dựng được gì bền vững. Tôi chưa thấy một doanh nhân thành công nào chỉ làm 40

giờ đồng hồ trong tuần. Công thức áp dụng cho họ là 24/7, vì một doanh nhân ngủ cũng mơ thấy công việc làm ăn.

3. *Sức khỏe để đối phó với áp lực:* Những áp lực và lời khen tiếng chê từ gia đình, đối tác, cổ đông, nhà tài trợ, nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, chính phủ và ngay cả xã hội luôn đè nặng trên vai doanh nhân. Nếu không có một thân thể khỏe mạnh để giữ tinh thần sáng suốt, bình tĩnh thì không thể làm tốt công việc quản trị. Khi một doanh nhân trẻ hỏi tôi cần làm gì trước, tôi khuyên nên đi kiểm tra sức khỏe. Phải bảo đảm mọi nội tạng trong người, nhất là tim, gan, thận và huyết áp bình thường trước khi nhập cuộc. Và sau đó, phải thường xuyên tập luyện để giữ sức khỏe.

4. *Liều lĩnh, dám làm, dám chấp nhận rủi ro:*

Chỉ cần một sai lầm nhỏ cũng có thể giết chết một đại công ty như Arthur Anderson, Lehman Brothers hay khiến nó trở nên suy yếu quần quai như BP. Tỷ lệ rủi ro trong kinh doanh quá cao. Nếu một người giỏi về toán và thống kê thì họ sẽ không làm doanh nhân. Tôi nói đùa những doanh nhân là những người... dốt toán nhất và chỉ có thể vượt qua được đặc điểm này bằng sự lạc quan phi lý, lối xử lý liều lĩnh ngang ngược. Chỉ nghĩ đến hình ảnh khi làm ăn thất bại, có thể sẽ mất tất cả, từ gia đình, bạn bè đến tài sản, tiếng tăm... cũng đủ khiến nhiều người bình thường phải chùn chân.

5. *Kinh nghiệm, quan hệ, kiến thức:* Nếu chưa có những yếu tố này thì phải lo tạo dựng cho đầy đủ trước khi ra trận mạc. Kiến thức có thể thu thập nhanh chóng nếu chịu khó bỏ ra hai tháng, suốt



ngày đọc các bài viết về ngành nghề mình chọn (Google là một nguồn thông tin không thể thiếu). Sau đó, phải tạo dựng những mối quan hệ với bất cứ cá nhân nào có liên quan ít nhiều đến lĩnh vực kinh doanh mình theo đuổi. Những nhân vật này có thể truyền lại những kinh nghiệm quan trọng mà mình thiếu sót.

Một yếu tố khác cũng quan trọng không kém, nhưng tôi không phải là... thầy bói nên không có ý kiến. Đó là sự may mắn. Khi đánh bạc thắng, các bạn tôi hay đùa là “thánh nhân đãi kẻ khù khờ”; còn nhiều người tài năng kinh nghiệm bị thất bại thì an ủi mình bằng câu “số mình chỉ phát sau 60 tuổi”. Có lẽ mỗi doanh nhân nên lấy lá số tử vi trước khi kinh doanh? Thực sự, không hiếm các doanh nghiệp Trung Quốc, lớn hay nhỏ, thường nhờ đến

các pháp sư phong thủy khi làm ăn và nhà máy hay văn phòng họ cũng đều có bàn thờ “thần tài”. Điện thoại, biển số xe, số nhà... đều phải có số 6 hoặc số 8.

Khát khao thành công là một động lực cần thiết nhưng cũng lắm doanh nhân quên đi những rủi ro tiềm ẩn trong mọi vấn đề. Có nhiều cách để giảm thiểu tỉ lệ này, tương đối thôi, vì thực trạng làm ăn lúc nào cũng phức tạp.

Khi khởi nghiệp, nếu cẩn thận, nên mua lại một công ty đang hoạt động, có doanh thu và lợi nhuận, đo lường được từ những kiểm tra số liệu (chỉ áp dụng tại Mỹ, không thể tin vào tài liệu do Trung Quốc cung cấp). Một dạng kinh doanh khá phổ biến tại Mỹ là hợp đồng nhượng quyền (franchise). Nếu tìm được một franchisor có uy tín, kinh

nghiệm, thương hiệu và ngành nghề mình thích, doanh nhân sẽ giảm thiểu tỉ lệ rủi ro vì sự hỗ trợ về quản trị, tài chính, phương cách làm ăn (know-how) và nhiều yếu tố thành công khác. Một mô hình làm ăn khác là tìm những đối tác hay những nhà tư vấn kinh nghiệm, đã thành công trong ngành nghề và cho họ một tỉ lệ cổ phần để họ giúp vượt qua những khó khăn lúc ban đầu. **Tuy vậy, phải luôn luôn nhớ rằng, tiền của mình thì mình phải lo gìn giữ và tính toán.** Ngoại trừ sự may mắn, không một ai có thể giúp mình, kể cả vợ con.

Một cá tính khác là doanh nhân thường lạc quan, do đó, các dự toán về kinh phí hay doanh thu, lợi nhuận của họ thường bị lệch lạc, hoang tưởng. Tôi có một “luật riêng” (rule of thumb) là chi phí thực sự luôn gấp đôi số tiền mình dự trù và

thời gian thực hiện mọi tiến trình luôn phải nhân lên gấp ba. Tính lạc quan cũng khiến doanh nhân đánh giá quá cao về khả năng của mình, cũng như đánh giá quá thấp khả năng của đối thủ. Giống như trên chiến trận, doanh nhân “phải biết mình biết ta thì mới trăm trận trăm thắng”.

Như đã nói, điều nguy hiểm nhất với doanh nhân là khi đã có chút thành công, khuynh hướng bốc đồng, làm nhanh, đánh mạnh, nghĩ mình dư tài năng để vươn cao, để “đi tắt đón đầu”. Đây là thời điểm đã chôn vùi rất nhiều nhân tài. Cổ nhân Hy Lạp thường nói: “Khi Thượng Đế muốn hủy diệt một người nào, Ngài sẽ biến kẻ đó thành anh hùng trước đã”. Đó là lý do tại sao nhiều người sợ thành công hơn thất bại.

Chuyện về kinh doanh thì như huyền thoại

“nghìn lẻ một đêm”. Chúng là những hồi ức, kinh nghiệm và xương máu, luôn luôn thú vị khi nhìn lại, luôn luôn đặng cay khi trải nghiệm. Chặng đường kinh doanh của tôi không ngờ là đã trải qua hơn 42 năm rồi. Những biến cố thăng trầm ấy là những tiến trình cần thiết cho sự trưởng thành. Oái oăm hơn cả là khi mình biết cách chơi để thắng thì trọng tài lại thổi còi kết thúc trận đấu. Nhưng trên hết, trong lòng tôi, chỉ có sự cảm tạ về một định mệnh đã đẩy tôi vào hành trình kinh doanh kỳ thú này. Bao nhiêu tiền bạc hay tài sản cũng không dễ mua nổi những phiêu lưu đầy sóng gió, những thành công hay thất bại tạm thời và những chân trời mới để khám phá. Có lẽ vì kinh doanh là một trải nghiệm “thực” nhất trên chốn... giang hồ.

## CHƯƠNG 1

### Chuyện kinh doanh và doanh nhân

Rất nhiều chương trình MBA trên thế giới cung ứng cho sinh viên một khóa học gọi là “Kinh doanh” (Entrepreneurship). Nó gồm nhiều mục giúp phát triển kỹ năng “làm ăn” của sinh viên và một số kinh nghiệm của các doanh nhân thành công trong những trường hợp nghiên cứu điển hình (case studies). Tuy vậy, kinh doanh giống như một môn thể thao, kỹ năng có thể được đào tạo, nhưng để thành công, vận động viên phải cần thêm vài yếu tố như: năng khiếu, sự trợ giúp của đồng đội và may mắn. Có thể nói, kinh doanh là một sự pha trộn giữa khoa học và nghệ thuật.

### **Câu chuyện của tôi khi khởi nghiệp**

Sau khi tốt nghiệp thạc sĩ ngành công nghệ về nước uống và môi trường tại Mỹ (water and environment engineering), tôi về giảng dạy ở trường Phú Thọ (nay là Đại học Bách Khoa TP. HCM). Thực tình, thời điểm đó tôi không hề nghĩ đến chuyện mình sẽ kinh doanh. Một lần, ngồi uống cà phê ở Khách sạn Continental chờ gặp cô bạn gái, tôi thấy một người đàn ông nước ngoài đang loay hoay xem bản đồ thành phố có vẻ khó khăn. Tôi hỏi anh ta có cần giúp gì không. Anh ta nói muốn tìm đến Bộ Kinh tế. Ngày đó, tôi có một vài người bạn làm ở đó, nên cũng nói chuyện làm quen. Anh tên là Henry Kauder, đang làm Phó giám đốc của hãng Eisenberg - một tập đoàn Do Thái khá nổi tiếng, có mặt ở 43 quốc gia trên thế giới.

Lần đến Việt Nam này, Kauder muốn tìm cơ hội làm ăn cho công ty ở đây. Nghe vậy, tôi hứa ngày mai sẽ đưa anh ta tới Bộ Kinh tế.

Sau lần hội ngộ đó, tôi tiếp tục nhận lời giúp Kauder làm một số việc nhỏ khá suôn sẻ. Kết quả, tôi chính thức nhận được lời mời làm việc cho Eisenberg tại Việt Nam. Với thời gian khá rảnh rỗi ở trường Phú Thọ, cộng với mức lương đề nghị hấp dẫn, tôi đồng ý làm cho tập đoàn Do Thái này. Thật sự, khi làm việc với Kauder rồi, mới thấy mình học hỏi được rất nhiều điều, khác xa những gì học ở trường lớp, sách vở. Tôi vừa làm thuê cho Eisenberg, đồng thời cũng thử hợp tác phát triển một số thương vụ với tập đoàn này và được chia cổ phần khá lớn.

Năm 1975, khi sang Mỹ sinh sống, tôi làm cho

Wall Street. Năm 1982, tôi chuyển qua làm cho Polaris Leasing (tập đoàn GE Capital mua lại sau đó) ở Singapore chuyên bán và cho thuê máy bay. Khi đó, thu nhập của tôi rất cao, thường xuyên được hưởng những khoản tiền thưởng khổng lồ, có khi lên tới 400.000 - 500.000 USD cho một thương vụ thành công. Nhưng cũng chính lúc này, vì đặc thù của công việc phải đi khắp nơi, hết xứ này qua xứ khác trên thế giới, sức khỏe tôi giảm sút nghiêm trọng. Tôi đi nhiều tới mức khách sạn đã trở thành ngôi nhà thứ hai. Cuối cùng, tôi quyết định nghỉ làm một thời gian và sau đó thành lập công ty Hartcourt.

Năm khởi đầu với Hartcourt rất gian nan, tôi thường xuyên phải đối diện với vực thẳm của việc phá sản. Những vấn đề với nhân viên, khách hàng,

chính phủ, ngân hàng, các nhà đầu tư góp vốn... ảnh hưởng trầm trọng đến sức khỏe và hạnh phúc gia đình của tôi. Tôi đã biết rõ về những bất trắc của kinh doanh khi còn đi làm thuê và tham gia những hoạt động kinh doanh của bạn bè vào cuối tuần hay ngoài giờ làm việc. Nhưng tôi không bao giờ tưởng tượng đến những áp lực và khó khăn phải đối diện khi đã nhảy vào nghề kinh doanh toàn thời gian. Nhiều doanh nhân đúc kết rằng đây thực sự là một cái “nghiệp” hơn là “nghề”.

Một vấn nạn không thường xuyên thấy trong những ngành nghề khác là doanh nhân luôn phải sẵn sàng đối mặt với mọi bất trắc nằm ngoài toan tính. Và theo định luật của Murphy<sup>2</sup>, rắc rối luôn đến vào những lúc bất ngờ nhất.

Năm 1978, khi tôi đang làm việc cho một ngân

hàng đầu tư ở Los Angeles, một người bạn Việt kiều rủ tham gia thành lập một nhà máy ở thành phố Ensenada tại Mexico. Chúng tôi liên doanh với một công ty Nhật chuyên thu gom rong biển để sản xuất bột thuốc Spirulina cho thị trường dược phẩm. Dự án mất cả năm mới hoàn thành. Theo yêu cầu của chính quyền địa phương, chúng tôi không được phép mua trực tiếp rong biển từ ngư dân mà phải mua qua hợp tác xã. Hoạt động được ba tháng, các ngư dân Mexico thấy có lợi nên đổ xô đi khai thác, dẫn đến nguồn cung rong biển bắt đầu vượt so với cầu. Theo lẽ tự nhiên, nếu cung vượt cầu thì phải bớt giá, nhưng trái lại, hợp tác xã nơi đây lại đòi tăng giá. Chúng tôi không hài lòng về chuyện này vì trong khi hợp tác xã mua rong biển của ngư dân chỉ khoảng 800 USD/tấn, nhưng bán lại cho

chúng tôi với giá 1.100 USD/tấn. Thậm chí, sau đó giá mua của hợp tác xã từ người dân chỉ còn 600 USD, nhưng đòi bán cho chúng tôi với mức 1.200 USD. Trưởng xưởng lúc đó là một người Nhật, thấy phi lý nên quyết định không mua từ hợp tác xã nữa mà mua trực tiếp từ ngư dân. Thế là lãnh đạo hợp tác xã họp lại và đòi chính quyền địa phương đóng cửa nhà máy, rồi tổ chức người đánh anh trưởng xưởng người Nhật, đồng thời cho người đến biểu tình trước lãnh sự quán Nhật. Thấy lộn xộn, phía Nhật đóng cửa luôn nhà máy, thế là chúng tôi mất trắng tiền bạc đầu tư và thời gian công sức bỏ vào dự án này.

Anh bạn Việt kiều trong vụ kinh doanh rong biển của tôi là một doanh nhân sáng tạo không biết mệt mỏi, luôn tìm ra các dự án làm ăn mới, giống như

đã bị... “nghiện”. Khi đó, có một giáo sư đại học thử nghiệm nuôi bào ngư trên biển với tỉ lệ sống khá cao. Anh bạn cùng tôi kêu vốn để thành lập xưởng nuôi ở Santa Barbara, tốn khoảng 500.000 USD. Nhưng chỉ nuôi được một mùa thì việc nuôi đại trà không thành công như mong đợi, vì bào ngư nuôi công nghiệp không lớn bằng bào ngư nuôi trong phòng thí nghiệm, rồi ô nhiễm ngoài biển ảnh hưởng làm cho toàn bộ bào ngư chết hết. Thế là lại một lần nữa chúng tôi trắng tay vì những điều không có trong toan tính.

### **Tư duy làm ăn của doanh nhân Mỹ...**

Thời gian làm thuê, rồi ra làm chủ, trải sức ở nhiều thị trường khác nhau trên thế giới đã giúp tôi đúc kết ra nhiều điều về cung cách làm ăn. Nhưng hai thị trường mà tôi thực sự có nhiều kinh nghiệm

và kiến thức là Trung Quốc và Mỹ.

Ở Mỹ, sự lựa chọn con đường làm doanh nhân được thể hiện bằng một tư duy rõ ràng, với niềm đam mê bất tận. Sở dĩ một doanh nhân Mỹ phải có hai điều này vì sống tại Mỹ, kiếm được một công việc có mức lương khá, hoàn toàn không khó, kể cả đó là công việc chân tay. Chẳng thế mà lương một thợ cơ khí hay thợ sửa ống nước, trung bình cũng kiếm được 60.000 - 80.000 USD/năm (thời điểm năm 2010). Vì vậy, trên đất Mỹ quan niệm làm chủ hay thợ không được mấy ai quan tâm. Nhiều người còn nhận định rất chính xác rằng, làm thợ ít phải đau đầu và dễ dàng hưởng thụ cuộc sống nhiều hơn. Bởi làm công đúng giờ là về, rồi Mỹ lại có nhiều phương tiện giải trí đại chúng rẻ tiền. Số tiền thu nhập tại Mỹ cũng thoải mái và mọi

thứ mua sắm phục vụ cho cuộc sống đều dựa trên tín dụng hay vay nợ rất dễ dàng. Do vậy, khi có việc làm thì anh sẽ có mọi thứ. Tuy nhiên, vì quá dựa vào tín dụng, nên khi thu nhập bị ngừng, chẳng hạn như bị thất nghiệp, không còn khả năng chi trả, thì mọi thứ mua được trước đó đều có thể bị tịch thu.

Do đó, với một người bình thường, nếu bị mất việc đã là một khó khăn lớn, còn riêng với một doanh nhân, nếu làm ăn thua lỗ, thì đó sẽ là một “thảm họa”. Vì vậy, một cá nhân chỉ lựa chọn làm doanh nhân khi có hậu thuẫn lớn từ gia đình giàu có, hoặc để dành được một khoản tiền lớn. Theo thống kê của Mỹ, 80% doanh nghiệp sau ba năm khởi sự bị thất bại và phải đóng cửa, chỉ có 15% là sống sót. Do đó, trong môi trường cạnh tranh khốc

liệt, nếu không có lợi thế, doanh nghiệp sẽ nhanh chóng bị đào thải.

Chính trong những điều kiện này, doanh nhân Mỹ phải hình thành một tư duy rất rõ ràng: Trong công việc, phải có sự đam mê và trong khó khăn, phải có một ý chí bất khuất. Ngoài đam mê và ý chí, doanh nhân phải có kỹ năng và mối quan hệ tốt trong ngành nghề của mình.

### **... và của doanh nhân Trung Quốc**

Trái với Mỹ, con đường kinh doanh của doanh nhân Trung Quốc nhiều khi là do nhu cầu bức thiết và hoàn cảnh dẫn dắt. Nhảy vào cuộc rồi, doanh nhân buộc phải ứng biến theo kiểu làm đến đâu sửa đến đó. Nếu hỏng nữa thì lại tiếp tục sửa đổi cho đến khi thành công.

Tôi đến Trung Quốc lần đầu vào năm 1976, khi



làm cho Eisenberg. Tôi có quen anh Liu Shandong làm thông dịch viên trong Bộ Thương mại Kỹ nghệ và Bộ Công an. Khi đã khá thân thiết, anh ta mời tôi về nhà. Cả gia đình gồm hai vợ chồng và một đứa con sống trong một căn phòng chỉ rộng khoảng 20m<sup>2</sup> ở Bắc Kinh, bao gồm cả ăn, ngủ, vệ sinh. Lương tháng của Liu lúc đó là 30 USD/tháng, nên anh rất ngạc nhiên khi nghe tôi nói chi phí đậu xe một ngày ở văn phòng tại Manhattan, New York cũng hết 30 USD.

Ba bốn năm sau, Liu nghỉ việc Nhà nước và nhờ quen biết rộng, anh bắt đầu buôn hàng từ các nhà máy quốc doanh bán ra thị trường. Chỉ cần buôn một chuyến, Liu đã có thể kiếm vài chục USD. Liu tâm sự, ngày trước anh chỉ ước mơ được qua Mỹ du học. Nhưng thời điểm đó, kinh tế

Trung Quốc bắt đầu lạm phát làm cho cuộc sống của nhiều gia đình vô cùng khó khăn. Do đó, mục đích của Liu chuyển hẳn sang làm sao kiếm đủ tiền nuôi gia đình. Lý do bước vào con đường làm ăn của Liu cũng giống với rất nhiều người Trung Quốc. Việc lựa chọn làm doanh nhân giống như một động lực thúc đẩy khi cuộc sống của con người đang bước vào đường cùng.

### **Tương đồng và khác biệt**

Tuy điều kiện bước vào kinh doanh khác nhau, nhưng theo quan sát của tôi, cá tính người Mỹ và Trung Quốc giống nhau ở chỗ ai cũng muốn làm chủ, nó dường như nằm trong tâm thức của mỗi người. Điều này rất khác so với các quốc gia như Nga, Mexico, Guatemala... - những con người nơi đây không muốn làm chủ, họ chỉ cần đủ sống, và

không muốn mua nợ hay “ôm” những khó khăn phiền toái khác vào người.

Tôi nhớ khi còn đang học chương trình MBA, đến lúc thực tập, tôi được một lãnh đạo công ty có một nhà máy may ở Guatemala cử đến đây. Lúc đó, nhà máy này đang ở tình trạng công suất quá thấp. Giá trả cho công nhân gia công một cái áo, quần là 7 cents. Vị phó giám đốc chi nhánh ở đây đề xuất lên công ty mẹ một biện pháp kích thích để công nhân có động lực tăng năng suất. Được sự đồng ý, anh ta nâng mức tiền công lên 8 cents/sản phẩm. Nhưng kết quả là đến tháng sau, công suất nhà máy không những không tăng mà trái lại còn chậm hơn. Vị phó giám đốc này không hiểu rằng, công nhân nơi đây làm việc chỉ với mục đích kiếm đủ tiền để sống, thời gian còn lại họ dành để... vui

chơi, hay nhậu nhẹt. Buồn cười ở chỗ, chính nhờ được tăng lên 8 cents, họ chỉ cần làm 7 giờ một ngày thay vì 8 giờ như lúc trước. Khát vọng làm giàu, làm chủ đối với họ chẳng có ý nghĩa gì.

Khi đã bắt đầu kinh doanh rồi, doanh nhân Mỹ làm việc rất có mục tiêu, dù là kiếm tiền hay tìm kiếm thành công. Đó là mục tiêu duy nhất trong việc kinh doanh, không liên quan gì đến những áp lực ngoài luồng. Vì vậy, đánh giá thành công về việc quản lý một doanh nghiệp ở Mỹ là hệ số về hiệu năng hoàn trái - kiếm được tiền nhiều nhất trong thời gian ngắn nhất. Trong khi đó, mục tiêu của doanh nhân Trung Quốc phức tạp hơn. Động lực chính thúc đẩy họ là sự tôn trọng của gia đình, bạn bè, xã hội... tạo nên những phô trương và sĩ diện quá mức. Có lẽ chính vì vậy mà doanh nhân

Trung Quốc rất thích thể hiện quyền lực với cấp dưới, thích tạo quan hệ với quan chức cao cấp, thích được báo chí ca ngợi...

Năm 1994, tôi đã có hai năm kinh nghiệm đầu tư và làm việc trong lĩnh vực sản xuất phim ở Mỹ. Năm đó, tôi có một kịch bản khá hay nên tiến hành một cuộc gặp với tài tử kiêm sản xuất phim nổi danh Clint Eastwood để mời chào hợp tác. Vào thời đó, hình ảnh của Hollywood luôn gắn với sự hào nhoáng, nên trước buổi hẹn, tôi cẩn thận thuê một chiếc limousine và tài xế, ăn mặc chỉnh tề rồi đến điểm hẹn là một câu lạc bộ giải trí sang trọng. Nhưng khi Clint Eastwood đến, ông ta lái một chiếc xe cũ mèm, ăn mặc cũng cực kỳ đơn giản. Tính xuề xòa của ông ta làm tôi thật sự ngạc nhiên và ngưỡng mộ.

Trong khi đó, hình ảnh giới doanh nhân mới ở Trung Quốc lại hoàn toàn tương phản. Năm 1996, tôi quen một vị doanh nhân có tiếng. Dù lúc đó Trung Quốc chưa nổi bật như bây giờ, nhưng ông ta đã có xe Rolls Royce, đi đâu cũng có vài cận vệ cùng một đoàn cấp dưới tháp tùng. Ông đưa tôi đến trụ sở chính để giới thiệu những dự án cần hợp tác. Tại đó, tôi nhìn thấy vô số những bức hình ông ta chụp chung với lãnh đạo cao cấp nhất của Trung Quốc cùng nhiều lãnh đạo các quốc gia khác nhau treo trong phòng. Hình ảnh bề ngoài đó rất gây ấn tượng, nhưng sau khi về, tôi tiến hành điều tra thì biết công ty của ông ta sắp phá sản. Và đúng là hai tháng sau ngày tôi gặp ông ta, công ty đó phá sản thật.

Trở lại với câu chuyện của anh chàng thông

ngôn Liu, bạn tôi. Gặp lại anh tại Bắc Kinh vào năm 1987, tôi rất khâm phục khi thấy từ chiếc xe đạp lọc cọc ngày trước, giờ đây Liu đang sở hữu hai chiếc xe BMW hạng sang, sống trong biệt thự sang trọng tại khu đại học Thanh Hoa. Liu đã bỏ công việc buôn hàng từ nhà máy khi tìm được một quan chức đỡ đầu để phát triển một dự án khu công nghiệp ở Tianjin. Sau đó, Liu làm chủ một nhà máy sản xuất áo lông gans biên giới Mông Cổ, vợ anh nắm trong tay ba tiệm vàng lớn. Liu khoe vừa có giấy phép khai thác khoáng sản ở Tân Cương và nói nếu tôi muốn làm ăn ở đó thì anh ta sẽ giới thiệu với nhiều quan chức nhờ mối quan hệ thân thiết với chính quyền sở tại. Do không rành lĩnh vực này, tôi từ chối. Sau đó 5 năm, khi tôi quay lại Bắc Kinh lần nữa, gọi điện cho Liu không được, hỏi bạn

bè thì được biết anh ta bị đi tù vì làm ăn thất bại.

Tôi đã có cơ hội gặp vài tỉ phú nổi tiếng ở Mỹ, nói chung cuộc sống của họ rất giản dị. Ngay như ông trùm chứng khoán Warren Buffett hiện vẫn đang ở trong ngôi nhà trị giá chỉ vài trăm ngàn USD. Trong khi đó, nhiều doanh nhân mới phát lên ở Trung Quốc hưởng thụ một cuộc sống rất xa hoa, thích phô trương và ồn ào trong mọi giao tiếp. Một doanh nhân còn sao chép cả mô hình và diện tích toà Bạch ốc của Mỹ để làm hình mẫu cho dinh thự nhà mình. Thế nhưng, thực chất “sức khỏe” công ty họ như thế nào hoàn toàn không ai biết rõ, kể cả những công ty đã niêm yết trên thị trường chứng khoán Thượng Hải hay Thẩm Quyển.

### **Cộng đồng Do Thái ở Mỹ**

Mỹ là một quốc gia hợp chủng quốc, nên

những doanh nhân thời kỳ đầu ở Mỹ vẫn giữ ít nhiều bản sắc của dân tộc mình trong lề lối làm ăn. Đôi khi tính dân tộc đó cộng hưởng nhau tạo sức ảnh hưởng lớn đến toàn bộ nền kinh tế Mỹ. Cộng đồng doanh nhân gốc Do Thái là một ví dụ điển hình.

Tuy người Do Thái tại Mỹ chiếm thiểu số, chỉ có 5,4 triệu người (chiếm chưa tới 2% dân số Mỹ) nhưng họ đoàn kết rất chặt chẽ, rất giống với các bang hội của người Trung Quốc. Nếu so sánh với các sắc tộc khác, thì quyền lực mà cộng đồng Do Thái ở Mỹ tạo ra thật “khủng khiếp”. Ước tính khoảng 70% những người có thế lực trong ngành sản xuất phim ảnh của Hollywood là người Do Thái và cũng khoảng 60% đang nắm giữ những ngành quan trọng như ngân hàng, báo chí, chứng

khoán... Đặc tính liên kết của họ rất cao, thông qua sự kết nối của các giáo sỹ, tạo ra độ tin cậy nhau cực lớn. Trên hết, người Do Thái rất thông minh, có kỹ năng quản trị nhạy bén và cách xử lý tài chính tài tình. Tôi có thể khẳng định rằng, không có dân tộc nào trên thế giới có thể bắt kịp người Do Thái trong lĩnh vực kinh doanh. Từ một quốc gia mới thành lập và không có tài nguyên thiên nhiên ưu đãi gì vào năm 1949, ngày nay Israel của người Do Thái đã trở thành một quốc gia phát triển kinh tế hàng đầu của thế giới.

Câu chuyện về ông chủ tịch hãng Eisenberg nơi tôi làm việc là một minh chứng rõ rệt. May mắn thoát khỏi trại diệt chủng ở Áo năm 1945 khi mới 17 tuổi, ông ta trở về Đức. Chỉ một năm sau, ông quyết định sang Nhật vì nghĩ rằng nơi đây có nhiều

cơ hội tiềm năng hơn. Sau chiến tranh, đất nước Nhật điêu tàn, nhưng sự tàn phá đó đem đến cho ông một nguồn lợi rất lớn là kinh doanh sắt vụn. Rồi sau đó, khi chiến tranh Nam - Bắc Triều Tiên vừa chấm dứt, ông ta lại nắm ngay lấy cơ hội đầu tư thứ hai khi nhảy vào Hàn Quốc liên doanh với các công ty mà sau này trở thành các tập đoàn lớn như Hyundai, Samsung, Daewoo... Năm 1975, ông ta tiếp tục sang Bắc Kinh và làm chấn động giới lãnh đạo nơi đây khi đầu tư 200 triệu USD. Sau đó, dù các dự án liên doanh 200 triệu này mất trắng, nhưng theo một nguồn tin, ông ta đã kiếm được 1,5 tỉ USD nhờ bán vũ khí từ Trung Quốc cho Iran, Iraq. Cũng vì chuyện này, công ty của ông đã bị sở Tư Pháp Mỹ điều tra, kết quả là phải đóng cửa các công ty ở Đức, Mỹ. Sau vụ này, ông quyết định ở

lại luôn Trung Quốc để tiếp tục nhiều thương vụ làm ăn. Eisenberg có tổng cộng hơn 43 công ty trên toàn thế giới. Tôi làm việc cho họ tới năm 1978, nhưng vẫn nhớ mãi những bài học từ họ đến tận ngày hôm nay.

Cộng đồng doanh nhân Trung Quốc cũng có 3,8 triệu người ở Mỹ với nhiều đặc tính tương đồng, nhưng thực sự không tạo ra ảnh hưởng bằng cộng đồng Do Thái. Bởi suốt thế kỷ XX, Trung Quốc vẫn còn là một nước nghèo, nhiều khó khăn, những Hoa kiều khi đến Mỹ chỉ làm việc chân tay, buôn bán vật vãnh... Trong khi đó, câu chuyện về gia đình Rothschild gốc Do Thái hoàn toàn tương phản. Có năm người con, ông bố Rothschild quyết định đầu tư đào tạo tất cả làm ngành ngân hàng. Nhưng ông suy tính, nếu sắp đặt cả năm

người vào một nơi thì sẽ không phát huy được hết sức mạnh. Cuối cùng, ông gửi năm con trai đến năm quốc gia khác nhau (Đức, Mỹ, Pháp, Anh và Áo) để làm ăn. Sau này năm người con đã thành công và sở hữu năm ngân hàng lớn nhất ở năm quốc gia có nền kinh tế hàng đầu của thế giới. Làm ở Eisentberg, tôi mới được biết là 30% nợ của chính phủ Trung Quốc ở nước ngoài đều thông qua môi giới từ văn phòng Rothschild Hồng Kông.

Tuy nhiên, bản tính và cách làm ăn của người gốc Do Thái luôn là đề tài gây bàn tán. Nói thẳng ra, dù giàu có đến đâu, người Do Thái vẫn rất keo kiệt, thiên về tiền bạc, lợi ích cá nhân và gia đình, chứ ít thiên về tinh thần xã hội cộng đồng. Ở châu Âu và ngay cả ở Mỹ, dù không bộc lộ nhưng vẫn có xu hướng “bài” Do Thái. Bản thân tôi cũng từng là

nạn nhân của một doanh nhân Do Thái.

Năm 1996, tôi quen anh bạn Do Thái đúng lúc công ty anh ta đang gặp khủng hoảng, gia đình lại trực trực vì nguy cơ phá sản. Để giúp đỡ anh ta, tôi mua lại công ty, rồi định sẽ tìm cách bán đi để lấy lại vốn. Theo thỏa thuận, tôi đồng ý trả bằng tiền mặt cộng với cổ phiếu của Hartcourt. Nhưng trong hợp đồng, do luật sư của tôi bất cẩn, không ghi rõ về hình thức trả, đến lúc thanh toán lại rơi vào đúng thời điểm giá cổ phiếu của Hartcourt tăng mạnh. Thế là anh bạn Do Thái nhất quyết đòi tôi phải trả toàn bộ bằng cổ phiếu. Theo thỏa thuận cũ, giá trị công ty mà tôi mua lại chỉ khoảng 200.000 USD, nhưng nay đã tăng lên 2 triệu USD nếu tôi buộc phải trả bằng cổ phiếu Hartcourt. Tôi không đồng ý, thế là anh ta kiện tôi ra tòa. Trước tòa, anh ta rất

khôn khéo khi luôn chứng tỏ mình nghèo khó, còn tôi là một ông đại gia ức hiếp người yếu thế. Ngay cả luật sư của anh ta cũng tập trung vào các câu hỏi tôi giàu như thế nào, chi tiêu mua sắm ra sao... Chính vì chiếm được cảm tình từ bồi thẩm đoàn, cùng sơ suất của một hợp đồng không rõ ràng, “người nhận ơn” đã thắng kiện và tôi mất trắng 2 triệu USD.

### **Doanh nhân Đại lục và Hoa kiều**

Nhìn lại chuyện làm ăn kinh doanh ở Trung Quốc, tôi rất thán phục các doanh nhân nơi đây. Nói về khó khăn, thì doanh nhân Trung Quốc khởi nghiệp khó gấp 10 lần các doanh nhân Mỹ. Từ một quốc gia không cho tư nhân kinh doanh, nhưng khi cánh cửa vừa hé mở, từ năm 1985 đến năm 2000, kinh tế tư nhân ở Trung Quốc đã đóng góp vào

GDP tới 15% và nay là 26%. Phải khẳng định một điều, người Trung Quốc rất có “máu” làm ăn, dù kỹ năng cũng không hơn các dân tộc khác là bao. Kết quả của một nghiên cứu trên 1.500 sinh viên năm thứ nhất đại học ở Trung Quốc và Mỹ cho thấy tại Mỹ chỉ có 7% sinh viên muốn trở thành doanh nhân, trong khi ở Trung Quốc con số đó là 23%.

Con số 23% này là một nghịch lý lớn khi đối chứng với truyền thống văn hóa của Trung Quốc vốn được xây dựng trên nền tảng của triết lý Khổng - Lão và gần đây, cơ chế cộng sản chủ nghĩa. Đạo Khổng luôn coi trọng tầng lớp “Sỹ”, còn “Thương” chỉ xếp cuối cùng. Đạo Lão thì luôn coi cuộc đời là vô vi, làm ăn kinh doanh chỉ là chuyện nhỏ, không đóng góp tầm quan trọng cho sự phát triển của con người. Còn chính sách của nhà cầm quyền



trong suốt 60 năm qua là coi “thương nhân” gần như tội phạm. Vậy mà từ những người Trung Quốc đại lục đến các Hoa kiều tha hương, tất cả đều say mê làm giàu, mặc dù họ lớn lên trong một văn hóa và môi trường “thù địch” với kinh doanh.

Chưa kể, yếu tố về cơ chế cũng là một rào cản khá lớn cho doanh nhân Trung Quốc. Ở Mỹ, tất cả hoạt động kinh doanh đều dựa trên pháp luật, trong khi định chế kinh doanh của Trung Quốc dựa trên chính sách của chính phủ. Nhưng chính sách lại chưa rõ ràng, mỗi tỉnh, huyện đều có sự “suy diễn” chính sách khác nhau khi tiếp nhận và vận hành. Do đó, không chỉ chủ động quan hệ với chính quyền Trung ương, doanh nhân còn phải tạo mối liên hệ chặt chẽ với chính quyền địa phương khi có hoạt động tại đây. Vì vậy, doanh nhân Trung Quốc luôn

đối diện với sự bất ổn, họ luôn phải uyển chuyển để thích ứng với mọi điều kiện.

Phân tích kỹ hơn sẽ thấy rằng, sự sống sót, uyển chuyển của doanh nhân Trung Quốc phát sinh từ ảnh hưởng và học hỏi ở tầng lớp doanh nhân Hoa kiều. Ở giai đoạn đầu khi Trung Quốc mở cửa, 80% công ty liên doanh là của Hoa kiều, chuyên lợi dụng lợi thế nhân công rẻ để xuất khẩu hàng rẻ tiền. Còn các công ty của Hàn Quốc, Nhật Bản và Âu Mỹ sau này mới đưa công nghệ cao và sản phẩm chất lượng vào sản xuất. Khi về nước, nhờ tiền bạc đầu tư mà giới Hoa kiều được trọng vọng và kính nể, từ các quan chức đến người dân thường. Hơn nữa, phần lớn nhân viên làm việc trong các công ty liên doanh ngày đó đã học hỏi được nhiều kiến thức, kinh nghiệm từ đồng bào

của họ. Họ đã trở thành tầng lớp doanh nhân đầu tiên khai phóng cho nền kinh tế sau này. Dù bị dân đại lục ganh tị, song Hoa kiều có công rất lớn trong tiến trình phát triển ngoạn mục này của Trung Quốc.

Một yếu tố khác là tác động từ mô hình thành công của Hồng Kông qua truyền hình và phim ảnh. Năm 1980, khi chính quyền Trung Quốc bắt đầu cho trình chiếu các bộ phim của Hồng Kông, khi được hỏi, bất cứ người Trung Quốc nào cũng nói mơ ước của mình là được đến và sống ở Hồng Kông. Và người được tôn sùng nhất là tỉ phú Lý Gia Thành. Năm 1977, Lý Gia Thành “vinh quy” về quê hương là tỉnh Phúc Kiến để xây trường đại học, bệnh viện và các công trình xã hội rất quy mô cho người dân. Sau đó, chính quyền địa phương

nơi đây đã làm một việc chưa có tiền lệ là “bỏ qua” sự phê chuẩn của Bộ Tài chính Trung ương và cấp phép cho Lý Gia Thành mở ngân hàng tại Phúc Kiến. Việc này gây rất nhiều ngạc nhiên trên thương trường, vì ngay cả văn phòng đại diện ngân hàng nước ngoài lúc đó cũng chưa được phép thiết lập tại Trung Quốc.

Cũng nói thêm rằng, ngày đó, một rào cản với doanh nhân Trung Quốc là không được đi ra nước ngoài. Vì vậy, họ phải dựa vào Hồng Kông để làm trung gian kết nối với các công ty nước ngoài. Vào những thập niên 70 - 80, muốn gặp đối tác nước ngoài, các doanh nhân Trung Quốc thường hẹn gặp ở Thẩm Quyến, vì từ Hồng Kông đi xe ô tô qua Thẩm Quyến chỉ mất 15 phút. Yếu tố địa lý này đã biến Thẩm Quyến về sau trở thành một trong

những thành phố năng động bậc nhất của Trung Quốc.

### **Môi trường cạnh tranh mới**

Về lẽ lối kinh doanh trong thời kỳ mới, Trung Quốc đã và đang phát triển nhanh, cố gắng để bắt kịp châu Âu, Mỹ. Thế hệ mới của Trung Quốc tự tin hơn, cộng với một nguồn nhân lực chất xám có tư duy và kinh nghiệm từ nước ngoài trở về, tạo nên một sức mạnh mới. Nhiều người của thế hệ trẻ đã nắm được vị trí then chốt trong các định chế kinh tế tài chính. Nhưng dù tự tin hơn, người Trung Quốc vẫn còn nhiều mặc cảm thua kém trước các quốc gia châu Âu, Mỹ, Nhật. Người trẻ Trung Quốc hiểu rằng kinh tế đất nước họ không thể tiếp tục tăng trưởng nhanh chóng dựa trên nhân công giá rẻ, khai thác kiệt quệ môi trường, sao chép bản quyền

trí tuệ, xuất khẩu hàng giá rẻ hay hàng giả, hàng nhái... Ngày nay, khi công nhân từ các hãng Toyota, Foxconn, Honda ở Trung Quốc đình công bãi thị đòi tăng lương, nhân viên các nhà máy, văn phòng khắp nước cũng bắt chước đòi tăng lương hàng loạt. Nếu giá nhân công không còn rẻ thì lợi thế cạnh tranh sẽ giảm sút. Trước đây, một nhà máy sản xuất ở Mỹ phải trả lương cho nhân viên cao gấp tám lần Trung Quốc thì việc quyết định chọn vào Trung Quốc đầu tư là điều dễ hiểu. Giờ đây, bài toán đã trở nên phức tạp hơn.

Với sự phát triển vũ bão như hiện nay, liệu Trung Quốc có thể cạnh tranh và thôn tóm các công ty khác trên thế giới? Để trả lời câu hỏi này, trước tiên phải xem xét kỹ nền tảng của sự tăng trưởng đó.

Lợi nhuận mà chính phủ và tầng lớp thượng lưu Trung Quốc thu về từ 30 năm qua là nhờ xuất khẩu giá rẻ. Nguồn thu này đáng lẽ phải về tay người lao động nghèo, thì nó lại được dồn vào Quỹ Dự trữ ngoại hối (Foreign Exchange Reserve) của quốc gia và khoản tiền đầu cơ tài chính vào địa ốc và chứng khoán của tư nhân. Việc dồn nguồn lực cho chính phủ sẽ làm gia tăng sức mạnh, nhưng nguy cơ thất thoát là rất cao, chưa kể việc chính phủ nắm giữ những ngành cốt lõi như dầu khí, viễn thông... sẽ khó tìm được sức sáng tạo lớn để cạnh tranh hữu hiệu với toàn cầu. Còn tiền đầu cơ của tư nhân đã tạo ra những bong bóng bấp bênh về địa ốc và chứng khoán có thể nổ tung bất cứ lúc nào.

Tôi từng đến thăm một trung tâm thương mại

lớn nhất Trung Quốc, cách Bắc Kinh 60 km. Quang cảnh nơi đây giống như một thành phố “ma”, hoàn toàn vắng bóng khách hàng dù là vào ngày cuối tuần. Dự án 88 triệu USD này tượng trưng cho sự hoang phí tại nhiều địa phương Trung Quốc. Lãnh đạo muốn có tiền tham nhũng thì buộc phải liên tục “đề” ra dự án mới. Nếu sau này, dự án có thất bại, xảy ra sự cố, hay phải bị truy xét thì những người chịu trách nhiệm cũng đã “hạ cánh an toàn” nơi khác hoặc đã về hưu. Sở dĩ các dự án càng lớn càng được chấp thuận dễ dàng bởi nó góp phần... tăng GDP của địa phương cũng như của quốc gia. Chuyện dự án có khả thi và sử dụng hữu hiệu tài nguyên và năng lượng không, có tàn phá môi trường sống không, ít khi được các giới chức trách quan tâm.

### **Cẩn thận với số liệu**

Mối nguy hiểm lớn nhất với các nhà đầu tư là không ai biết rõ ràng con số thực của Trung Quốc. Nghiên cứu về kinh tế Trung Quốc giống như “thầy bói xem voi”, không ai biết hình dạng thực sự của con voi cả. Tôi có một anh bạn làm ở Sở Thống kê Trung ương Trung Quốc. Anh ta luôn than phiền rằng cứ đến kỳ tổng kết các số liệu của địa phương, anh và các đồng nghiệp lại mất ăn mất ngủ vì sự mâu thuẫn của các con số. Anh nói rằng, chính quyền Trung ương không chủ trương đưa ra các con số sai, nhưng chính họ cũng không biết thực hư của các con số thống kê, chớ đừng nói đến người ngoài.

Ví dụ, một huyện muốn có ngân sách hỗ trợ cao từ Trung ương, thì họ phải phóng đại mức dân

số của mình lên. Trong khi có huyện lại muốn bớt dân số nhằm... hạ chỉ tiêu về thuế và các phúc lợi phải nộp cho Trung ương. Vì vậy, số liệu của Trung Quốc là tổng hợp từ nhiều con số sai. Một yếu tố phức tạp khác khiến các thống kê sai lệch lớn là việc 40% kinh tế ở quốc gia này là kinh tế ngầm, nằm ngoài mọi dữ liệu báo cáo của địa phương.

Nói tóm lại, chuyện làm ăn - dù ở Mỹ hay Trung Quốc, hoặc bất cứ nơi nào trên thế giới đều là một quy trình phức tạp với rất nhiều yếu tố cộng hưởng. Dù bạn có đọc vài ngàn cuốn sách về kinh doanh, quản trị và thu thập cả chục năm kinh nghiệm trên thương trường, lợi thế cạnh tranh của bạn chỉ hơn đối thủ vài ba bậc, vậy nên rất dễ gặp phải thất bại bởi những tình cảnh không kiểm soát hết. Nhưng

chính vì vậy mà nghề (hay nghiệp) kinh doanh lại có sức hút lạ kỳ. Doanh nhân như một con bạc nghiện ngập hay bị phân tâm và choáng váng với những nhạc chuông của môi trường chung quanh, giống như khi lạc vào một sòng bài lớn nhất ở Vegas hay Macau. Tìm ra vài nét đặc thù của môi trường kinh doanh tại Mỹ hay Trung Quốc (một quốc gia đã phát triển ổn định so với một quốc gia còn đang tăng trưởng nhanh) có thể là một khám phá đầy thú vị.

#### **Chú thích:**

2. Murphy's law - do một sĩ quan không quân sáng tạo ra sau một loạt vấn đề sự cố tại một sân bay quân sự. Các định luật oái oăm này trở nên rất nổi tiếng và đặc biệt đúng với ngành quản trị - BT.

## **CHƯƠNG 2**

### **Vốn liếng cho doanh nghiệp**

Khi khởi nghiệp kinh doanh, câu hỏi “đầu tiên” cho người đề xướng là “tiền đâu”. Đây là câu hỏi đã giết chết bao nhiêu ý tưởng tuyệt vời về kinh doanh cho nhân loại từ suốt hơn 10.000 năm qua. Theo một thống kê từ Cơ quan Quản lý Doanh nghiệp nhỏ của Mỹ (Small Business Administration - SBA), có đến 76% công ty nhỏ khởi nghiệp phải đóng cửa trong vòng hai năm vì thiếu vốn. Với những doanh nghiệp may mắn sống sót, tiền bạc sẽ còn ám ảnh các doanh nhân liên tục trong thời gian hoạt động. Vốn luân chuyển của công ty, vốn phát triển đầu tư mới, vốn dự trữ, tái cấu trúc vốn

để tránh suy thoái... rồi thoái vốn để tìm chút lời, là những bài toán khó khăn mà các doanh nghiệp phải đối phó. Khi được hỏi về bí mật lớn nhất của thành công trong kinh doanh, ông Henry Ford (sáng lập hãng xe Ford) đã trả lời: “Đừng bao giờ để thiếu tiền”.

### **Vốn khởi nghiệp của tôi**

Sau khi làm việc cho Wall Street một thời gian, lương cùng phúc lợi của tôi đạt khoảng nửa triệu USD mỗi năm sau khi đã trừ thuế thu nhập 27 - 28%. Nhờ vậy, tôi để dành được một khoản tiền kha khá và quyết định thành lập công ty Hartcourt chuyên về chuyển giao máy móc, công nghệ Âu Mỹ cho khu vực châu Á, châu Phi, châu Mỹ Latin (các quốc gia mới mở mang). Công ty Hartcourt khởi đầu với số vốn 1 triệu USD, có tám nhân viên.

Năm đầu tiên hoạt động, công ty ký được một hợp đồng nhưng không lấy đủ tiền nợ, đành chịu lỗ 300.000 USD, làm tôi rất sốc. Sang năm thứ hai, khó khăn càng tăng do tiền thu về vẫn bị chậm, tôi đành phải sa thải bớt nhân viên. Tình cảnh này buộc tôi phải đi tìm thêm vốn, còn gia đình thì bị xáo trộn do tôi cứ mãi mê lo làm việc.

Thật sự vay vốn ở đâu cũng khó khăn, ngay cả đối với một người từng làm ở Wall Street có nhiều mối quan hệ trong giới tài chính như tôi. Tôi đã lê chân gặp nhiều bạn bè cũng như tìm đến bất cứ nguồn tiền nào được giới thiệu. Trong vòng sáu tháng, tôi đã gặp tổng cộng hơn 40 quỹ đầu tư mạo hiểm và mạnh thường quân tại khắp các tiểu bang tại Mỹ. Nhưng kết quả vẫn chỉ là con số không.

Tưởng chừng hết hi vọng giữ lại công ty, may mắn sao tôi lấy được một hợp đồng ở Trung Quốc trị giá 1,5 triệu USD, cung cấp công nghệ và máy móc xử lý nước thải cho một công ty tại tỉnh Triết Giang. Lúc đó ngân hàng Mỹ mới chịu nhận hợp đồng tôi có được ở Trung Quốc để thế chấp và cho vay bằng mức 50% giá trị hợp đồng đó. Sở dĩ tôi nhận được hợp đồng này vì có người quen bên Trung Quốc và sự trợ giúp của một “cò” môi giới ở Hồng Kông. Tôi đã phải trả gần 200.000 USD cho người môi giới này khi hoàn thành hợp đồng. Thực ra, hợp đồng làm trong chín tháng này không có lời, nhưng tôi vẫn quyết định thực hiện nhằm tạo uy tín ở Trung Quốc và niềm tin từ ngân hàng Mỹ. Chính hợp đồng này đã cứu sống công ty đang trên bờ phá sản của tôi.

### **Các nguồn vốn ở Mỹ**

Ở Mỹ, cơ quan SBA do Chính phủ lập để đứng ra xem xét, bảo lãnh tín dụng cho các công ty nhỏ vay vốn ngân hàng. Theo đó, SBA bảo đảm 90% vốn, còn phía ngân hàng chịu 10%. Dù vậy, trong nhiều trường hợp, ngân hàng vẫn không muốn cho doanh nghiệp nhỏ vay nhằm tránh rủi ro. Thứ nhất, ngân hàng sợ mất 10% thuộc về trách nhiệm của họ. Thứ hai, nếu có xảy ra rủi ro với khách hàng, thì thủ tục đòi 90% vốn bảo lãnh của Chính phủ cũng khá nhiều khê. Thường thì ngân hàng chỉ chấp nhận cho những doanh nghiệp đã có chỗ đứng trên thị trường vay, hoặc nếu không thì người chủ phải có tài sản thế chấp. Nhưng có một điều nên biết là SBA sẽ hỗ trợ rất tích cực, đôi khi là gỡ khó cho doanh nghiệp trước ngân hàng, nếu doanh



ngành đó hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp sáng tạo (IT, công nghệ sinh học và năng lượng xanh), có ý tưởng mới, tạo nhiều việc làm...

Ngoài SBA, ở Mỹ còn có những quỹ đầu tư mạo hiểm (venture capital funds), hoặc những mạnh thường quân (angel investors). Nếu muốn tiếp cận nguồn vốn từ quỹ mạo hiểm, thì nên chọn những quỹ có lĩnh vực đầu tư quen thuộc với lĩnh vực mà doanh nghiệp đang hoạt động hoặc hướng tới, bởi mỗi quỹ thường có đường hướng đầu tư riêng. Hơn nữa, các quỹ chỉ ưu ái cho các công ty có ngành nghề có thể phát triển khắp quốc gia, chứ không bó gọn trong địa phương. Tại Mỹ hiện có khoảng 3.000 quỹ đầu tư mạo hiểm với ngân sách khoảng 3 đến 7 tỉ USD mỗi năm. Ở vào thời điểm internet tăng mạnh tại Mỹ, nguồn vốn từ các

quỹ vọt lên tới 35 - 50 tỉ USD. Những tên tuổi như Yahoo, Google, Facebook... đều từng được các quỹ này tài trợ.

Một nguồn tài trợ khá phổ biến khác là các mạnh thường quân. Nhiều người giàu có trong gia đình hay cộng đồng (bạn bè, đồng nghiệp hay tôn giáo) có thể trở thành mạnh thường quân cho doanh nghiệp. Khác với quỹ đầu tư, mạnh thường quân thường hành động theo tính chất cá nhân. Nếu họ cảm thấy làm gì đó giúp được cho xã hội, gia đình, bạn bè... thì họ sẵn sàng làm, dù mức lời không cao, miễn là hợp với cảm nhận chủ quan của họ. Việc đầu tư này xuất phát từ tình cảm riêng, nên mỗi nhà tài trợ có tư duy và quyết định khác nhau.

Trong quá trình khởi nghiệp, tôi cũng may mắn

tìm được hai mạnh thường quân. Sau khi nhận được hợp đồng từ Trung Quốc và được ngân hàng cho vay vốn, công ty vẫn hoạt động không ổn lắm. Năm 1994, tôi gặp một người Mỹ gốc Do Thái và được anh ta đầu tư vào 1 triệu USD và chỉ thoái vốn sau 5 năm. Sau này khi đã khá thân thiết, ông ta thổ lộ lý do ông quyết định tài trợ là vì ông nhìn thấy ở tôi “sự đói khát thành công”. Tôi giúp ông gợi nhớ đến hình ảnh của mình ngày xưa. Cách đây 20 năm, gia đình ông rất nghèo, bản thân ông cũng chẳng được học hành đầy đủ. Khi 16 tuổi, đang học lớp 10, ông quyết định nghỉ và vào làm nhân viên chuyên nhận lệnh ở sàn giao dịch trao đổi hàng hóa (commodity exchange) tại Chicago. Không học vấn, chưa đủ tuổi làm việc, nhưng ông được nhận vào làm là nhờ thân hình cao lớn. Bởi

ngày đó, làm việc trong sàn giao dịch luôn phải chen lấn nhau để phát và khớp lệnh. Nếu nhỏ con, người tham gia sẽ không thể cạnh tranh được với đám đông xung quanh. Chính nhờ công việc này, thu nhập của ông mỗi năm dần tăng lên, có lúc lên đến hàng trăm ngàn USD. Sau nhiều năm tích cóp, cuối cùng ông cũng đứng ra thành lập công ty riêng với khoảng 200 nhân viên chuyên về mua bán trên sàn giao dịch, mức lợi nhuận trên 50 triệu USD/năm.

Vị mạnh thường quân thứ hai của tôi cũng khá đặc biệt. Tốt nghiệp thạc sỹ ngành hóa học, nhưng anh quyết định đi làm bồi bàn, rồi pha chế rượu vì thấy lương và tiền boa gấp đôi lương của một kỹ sư. Tôi gặp anh năm 2001 trong một trận tennis, lúc đó anh ta rất đẹp trai và phong độ. Sau khi kết

hôn với một cô vợ giàu có nổi tiếng, gia đình vợ bỏ ra vài trăm triệu USD và bắt anh đứng ra điều hành một quỹ đầu tư mạo hiểm. Dù không muốn và cũng chẳng có kinh nghiệm, nhưng nhờ bạn bè và nhân viên giỏi phụ tá nên quỹ của anh cũng kiếm được lời. Cách làm việc của anh chàng doanh nhân “bắt đắc dĩ” này rất tùy hứng, thích ai thì bỏ tiền ra đầu tư (như trường hợp của công ty tôi). Lúc đó, công ty của tôi cũng đã khá phát triển, nên sau khi bỏ 3 triệu USD vào và thoái vốn sau ba năm, quỹ của anh cũng kiếm được khoản lời lớn.

Nhưng cũng phải cảnh giác với các mạnh thường quân “cá mập” lẫn lộn trong số người tốt. Vào năm 1999, công ty Hartcourt cần thêm vốn sau khi đã niêm yết trên sàn. Có người giới thiệu cho tôi một đại gia gốc Do Thái đã già, sống trong

ngôi biệt thự trị giá hơn 10 triệu USD ở Florida. Khi tôi đến, ông ta tiếp tôi trên một du thuyền rất sang trọng, thái độ đối xử niềm nở và hòa nhã. Tổ về thân thiết, ông hỏi thăm về công ty, đề nghị tôi nói ra những yếu điểm để tìm cách giúp đỡ. Nghe xong, ông ta tỏ vẻ hài lòng, hứa sẽ cho vay 15 triệu USD và sẽ liên hệ sau. Chỉ một ngày sau buổi tiếp xúc đó, tôi thấy cổ phiếu của công ty mình bất ngờ tụt giá vài chục phần trăm. Khi thăm hỏi các nhà phân phối, họ nói có một ông lớn đã bán khống (short) cổ phiếu của tôi ở Florida khoảng 5 triệu USD. Tôi gọi lại cho ông hỏi xem có phải chính ông đã bán khống cổ phiếu của tôi hay không. Ông trả lời vòng vo, rồi chối bỏ. Nhưng tôi biết, việc làm này là do bàn tay lông lá của ông đạo diễn sau khi đã nắm hết thông tin nội tình của Hartcourt.

Tìm vốn để khởi nghiệp đã khó, tìm vốn để duy trì và phát triển doanh nghiệp lại càng khó hơn. Tôi quen một anh bạn người Việt gốc Hoa tại Mỹ chuyên nhập khẩu tôm đông lạnh và bán lại cho các tiệm tạp hóa, nhà hàng gốc Á. Dù làm ăn khá giả, nhưng đến khi muốn mở rộng kinh doanh, thì nhu cầu vốn lại vượt quá khả năng của anh. Dù đã vay ngân hàng được 2 triệu USD, nhưng anh vẫn cần gấp 3 đến 4 lần số tiền vay đó. Tôi nhớ mãi hình ảnh một buổi sáng sau khi chơi xong tennis, tôi ghé nhà anh rủ ăn sáng. Mở cửa, anh nói không đi ăn được, vì cứ mặc quần áo vào là lại phải lo đi chạy tiền. Nghe tôi nói hôm nay là ngày lễ, ngân hàng không làm việc, thế là mắt anh chột sáng lên vì mừng. Anh nói, sáng nào mở mắt ra là đi lo vay tiền chỗ này hay chỗ kia để đắp vào tài khoản thiếu

hụt nơi ngân hàng, nên với anh, ngày thứ bảy, chủ nhật hay ngày lễ là những ngày anh cảm thấy hạnh phúc nhất.

Thực ra, doanh thu của công ty anh bạn tôi khá cao, bình quân 30 - 40 triệu USD/năm, nhưng áp lực xoay tiền thì không khi nào ngừng. Ví dụ, khi mua một container tôm đông lạnh trị giá 150.000 USD, anh phải mở tín dụng thư (L/C). Tính từ lúc container vào kho hàng đến lúc bán ra thường mất 30 ngày. Trong khi đó, người mua hàng lại chậm trả tiền, bình quân mất 60 - 90 ngày. Vì vậy, nếu anh bạn tôi bỏ ra 150.000 USD cho một container, thì năm tháng sau mới thu được tiền về. Khi anh bán ra có hóa đơn, ngân hàng tài trợ 50%. Ví dụ container trị giá 150.000 USD, anh bán được 180.000 USD, ngân hàng cho vay 90.000 USD,

thành ra anh vẫn còn thiếu 60.000 trên mỗi container và năm tháng sau mới lấy được tiền. Như vậy, nếu doanh thu của công ty anh là 40 triệu USD mỗi năm mà xoay vòng luân chuyển là 2,5 thì phải chịu gổ đầu khoảng 6 triệu USD. Có thể thấy, một doanh nghiệp lớn, mua hàng về bán được liền, lại còn được ngân hàng hỗ trợ, mà còn chịu áp lực về vốn như vậy, thì nói gì đến doanh nghiệp làm mà không đủ vốn.

### **Các nguồn vốn ở Trung Quốc**

Chuyện khởi nghiệp của các doanh nhân Trung Quốc chịu ảnh hưởng khá nhiều bởi yếu tố đặc thù của lịch sử, chính trị. Khi tôi qua Trung Quốc vào thập niên 1990, vốn đầu tư nước ngoài (FDI) đã tương đối khá, đạt khoảng 40 - 60 tỉ USD. Nhưng doanh nhân vẫn rất khó khăn về vốn khởi nghiệp và

những loại vốn khác. Với đặc thù văn hóa, doanh nhân Trung Quốc được gia đình, bạn bè, bang hội... hỗ trợ nhiều hơn so với bên Mỹ. Nhưng những khoản tiền hỗ trợ đó không đáng bao nhiêu vì kinh tế Trung Quốc vẫn còn thấp kém. Vì vậy, thời gian đầu khi chính phủ cho phép tư nhân đứng ra kinh doanh, đa phần tập trung vào những ngành phổ biến nhất là mở tiệm ăn, tiệm tạp hóa, tiệm làm tóc, các xưởng sản xuất gia đình... vì những ngành này đòi hỏi ít vốn. Sau đó, dần dần những doanh nhân này tích lũy được số vốn kha khá, bắt đầu lấn sang nhiều lĩnh vực mới, trong đó có cả đầu tư ra nước ngoài.

Giai đoạn từ giữa thập niên 1990 đến thập niên 2000, một nguồn tiền khá lớn cho các doanh nghiệp tư nhân đến từ chính quyền địa phương. Ở

Trung Quốc, vì sức ép từ chính phủ trung ương buộc phải tham gia vào công cuộc tăng trưởng GDP, nên hầu như các chính quyền địa phương nào cũng đều “khát” tiền. Ngân sách chính đến từ hai nguồn là thu thuế và kinh doanh. Nhưng việc thu thuế lại bị giới hạn ở chỗ người dân Trung Quốc còn nghèo, không thể ép họ đóng nhiều. Thành ra chính quyền địa phương và quân đội vào những năm đầu mở cửa đều ào ào ra ngoài làm ăn bằng tiền của nhà nước. Nhìn chung, các thành phần này làm ăn rất bừa bãi vì “cha chung không ai khóc”, từ đó sinh ra nhiều tệ nạn, lạm dụng ăn cắp tiền công, lấy đất của nông dân để bán...

Sau khi lấy tiền của chính phủ kinh doanh thua lỗ, các doanh nhân quan chức bắt đầu bán rẻ tài sản cho người thân, bạn bè, hay chính cá nhân

họ... để tiếp tục làm ăn. Khi về tay tư nhân, các doanh nghiệp cũng vẫn do những người quản lý thất bại đó điều khiển, nhưng do biết chắt chiu tiền bạc (bây giờ là của riêng) và sáng tạo hơn về sản phẩm và điều hành, nên phần lớn các công ty cũ bắt đầu có lời. Hiện số doanh nghiệp tư nhân nổi danh của Trung Quốc xuất thân từ trường hợp này khá nhiều.

Tôi có anh bạn trước là phó chủ tịch huyện kiêm trưởng phòng kinh tế ở tỉnh Hà Nam. Anh ta đã thuyết phục chính quyền tỉnh bỏ ra 5 triệu USD thành lập công ty sữa. Sau 5 năm, công ty bị lỗ vì điều hành kém và thiếu vốn luân chuyển. Thế là anh đề nghị trả cho chính quyền tỉnh 30% giá trị tài sản để mua lại toàn bộ công ty, đồng thời được phép trả chậm... trong 15 năm. Anh phải đi huy động tiền

từ nhiều nguồn và quản lý công ty khá bài bản. Hiện nay, công ty sữa này là một trong những công ty tư nhân lớn nhất tỉnh.

Thị trường tài chính ngoài luồng ở Trung Quốc là một trong những nguồn tài trợ cho không ít doanh nghiệp thiếu vốn. Ở Thượng Hải nơi tôi cư trú, có một tòa nhà không tên nằm trên đại lộ chính (Hua Hai Zhong Lo) thường xuyên tấp nập người ra vào. Tài xế của tôi nói đây là nơi cho vay tiền với lãi suất cao do một nhóm xã hội đen điều hành. Lãi suất cho vay thường cao gấp 3 - 4 lần ngân hàng. Trong suốt bốn năm, hoạt động cho vay này gần như công khai. Sau đó, tôi không biết họ dời đi đâu, nhưng nghe nói là đến một tòa nhà ấn tượng hơn!

Tôi cũng có một người bạn có công ty nằm ở

khu tài chính Phố Đông Thượng Hải. Văn phòng anh tọa lạc trong tòa nhà của HSBC, trang trí rất sang trọng, hoành tráng theo kiểu vua chúa ngày xưa. Nghe đâu số tiền chi cho việc làm đẹp này hết khoảng 2 triệu USD. Anh bạn xuất thân ở một trường nghệ thuật nổi tiếng nhất ở Thượng Hải rồi đi du học tại Mỹ. Nhưng học chẳng được bao lâu, anh cảm thấy chán nên bỏ học và xin vào làm cho một công ty tài chính tại Mỹ được sáu tháng. Về Trung Quốc, nhờ quan hệ gia đình, anh lập ra một doanh nghiệp chuyên cho vay tài chính vào năm 2000 khi mới 30 tuổi. Anh có thói quen tiêu tiền như nước, luôn thể hiện hình ảnh của một doanh nhân hiện đại, trẻ trung, giàu có và nhiều thế lực. Anh khoe là công ty anh giao dịch liên ngân hàng với số lượng khoảng 4 tỉ USD mỗi năm. Ban đầu

tôi cũng tính chuyện hợp tác vì câu chuyện của anh rất ấn tượng và thuyết phục, nhưng sau đó không thành. Bẵng đi một thời gian, đến năm 2007, tôi quay lại Thượng Hải tìm anh, hỏi thăm bạn bè thì được biết anh đã bị bắt vì tội rửa tiền.

Chuyện vay tiền ngân hàng ở Trung Quốc cũng rất khác thường. Năm tôi mở nhà máy đầu tiên tại Trung Quốc, tôi cần vay 4 triệu USD, nên tìm đến Ngân hàng Trung Quốc (Bank of China) do chính quyền địa phương giới thiệu. Ngỡ rằng cũng giống như bên Mỹ nên tôi đã chuẩn bị sẵn kế hoạch kinh doanh rất kỹ để trình lên ngân hàng. Trưa đó, thay vì làm việc ở ngân hàng, thì phía đối tác liên doanh lập nhà máy xúc tiến cho tôi gặp đại diện ngân hàng và một phó huyện ủy đặc trách về kinh tế tại một nhà hàng. Ăn nhậu đến tận 2 giờ trưa, tôi hết

sức sốt ruột vì chưa được trình bày dự án. Các quan chức thì cứ cố tình lơ đi, rồi hướng sang nói chuyện về việc mua xe ô tô. Lúc đó ở Trung Quốc, phương tiện giao thông là ô tô rất hiếm, nhà máy lắp ráp chưa có, thuế nhập khẩu cao (hơn 250%), giấy phép nhập cũng khó khăn. Chỉ có những công ty liên doanh có vốn nước ngoài mới được nhập xe miễn thuế trong 10 năm đầu. Lãnh đạo ngân hàng hỏi tôi định nhập mấy chiếc xe vào Trung Quốc để phục vụ đi lại? Tôi nói chỉ nhập hai chiếc mini bus thôi. Họ nói không nên, vì theo quy định mỗi công ty được nhập năm xe. Rồi ông phó huyện ủy thổ lộ, ông ta luôn mơ được lái một chiếc Cadillac, anh ngân hàng thì mơ đến chiếc Toyota Crown. Câu chuyện đến đó thì bữa tiệc cũng kết thúc. Người đại diện cho phía đối tác liên doanh nói với tôi rằng



thỏa thuận như thế là xong, tiền đã được duyệt, các quan chức kia chỉ chú ý đến mấy chiếc xe thôi và khuyên tôi nên lưu ý đến chuyện này. Quả đúng vậy, khi tôi về Mỹ thì chỉ mấy ngày sau đã có tín dụng thư 4 triệu USD gửi tới. Sau đó, tôi nhập xe về, cho hai ông ngân hàng và huyện ủy kia... mượn sử dụng.

### **Bản chất FDI của Trung Quốc**

Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) là một nguồn vốn vô cùng quan trọng cho sự phát triển kinh tế của Trung Quốc, nhất là những năm đầu khi mới mở cửa. Sau sự kiện Thiên An Môn (1989), các nguồn tài chính của Trung Quốc suy sụp thảm hại vì các nhà đầu tư nước ngoài rút lui khá nhiều khỏi thị trường. Vào thời điểm này, phần lớn ngân sách của chính quyền địa phương là do tiền thu

nhập từ quỹ đất trưng dụng của nông dân. Không có FDI cũng đồng nghĩa là không có ai đem tiền vào mua đất hay xây dựng nhà máy. Tôi còn nhớ khi đến Bắc Kinh vào đầu năm 1990, tôi cũng như tất cả các nhà đầu tư nước ngoài được các doanh nghiệp săn đuổi, chào mời như... siêu sao. Đôi khi, chỉ trong một ngày làm việc, tôi nhận đến hơn 20 dự án chào mời hợp tác, hoặc lời đề nghị được tiếp xúc từ các công ty đang tìm vốn FDI.

Với doanh nhân Trung Quốc, FDI mang nhiều ý nghĩa và mục đích khác nhau. Ngoài chuyện cần vốn, không ít doanh nhân Trung Quốc luôn suy nghĩ rằng nhà đầu tư ngoại quốc dễ bị bòn rút vốn do lâu nay chỉ quen với lối làm ăn kiểu Âu, Mỹ không mạnh mẽ. Hơn nữa, ngoài chuyện bòn rút tiền thì người Trung Quốc cũng không có gì để lo

lãng nếu hợp tác có thua lỗ, vì pháp luật thật sự nằm trong tay chính quyền địa phương, nơi họ có mối quan hệ rộng rãi. Do đó, các nhà đầu tư nước ngoài là những “con mồi” béo bở để họ hút vốn.

Năm 2008, Bộ Thương mại Trung Quốc (MOFCOM) cho biết trong năm 2008, Trung Quốc nhận được lượng vốn FDI lên tới 117 tỉ USD - một con số kỷ lục. Thế nhưng, thực chất một phần số tiền này là đầu tư tái hồi (recycling) của chính các doanh nhân Trung Quốc, đưa ra nước ngoài để trốn thuế và che giấu tài sản. Khi trở lại Trung Quốc dưới dạng FDI, số tiền đầu tư sẽ được hưởng nhiều phúc lợi như tiền thuế thấp, mua đất giá rẻ cho dự án và quan trọng hơn hết là được bảo vệ bởi các hiệp ước mà chính phủ Trung Quốc đã ký với nước ngoài. Bên cạnh đó còn có nhiều nguồn

tiền ngoài luồng khác chảy vào để đầu cơ bất động sản, chứng khoán hay nhân dân tệ.

Nhưng niềm tự hào về thu hút FDI đang được chuyển hướng sang chiến lược đầu tư trực tiếp ra nước ngoài (ODI) của Trung Quốc. Năm 2009, tổng ODI của Trung Quốc (vào gần 180 quốc gia) đạt 48 tỉ USD, đưa nước này lên đứng thứ sáu về cung cấp ODI toàn cầu. Theo Bắc Kinh, ODI của Trung Quốc có thể vượt ngưỡng 100 tỉ USD vào năm 2013, với tổng vốn ODI qua các năm lên tới 500 tỉ USD. Năm 2007, Trung Quốc đã thành lập một quỹ đầu tư nhà nước, Tập đoàn Đầu tư Trung Quốc (CIC), với vốn ban đầu là 200 tỉ USD chuyên đầu tư ra nước ngoài. Hiện nguồn vốn của Quỹ này đã tăng lên hơn 300 tỉ USD, tiếp tục được dự báo có thể gia tăng thêm. Trong khi đó, FDI vào Trung

Quốc đang có dấu hiệu giảm sút khi chỉ thu hút được 90 tỉ USD trong năm 2009.

Nguồn tiền đầu tư của Trung Quốc ra nước ngoài cũng có hai mặt. Ngoài những lĩnh vực khai thác khoáng sản ở Úc và Phi châu thuộc đặc quyền của các công ty nhà nước, thì tất cả công ty tư nhân hầu như đều chọn Mỹ, vì họ nghĩ đây là nơi an toàn nhất thế giới. Theo luật di trú của Mỹ, người nước ngoài đầu tư từ 500 ngàn đến 2 triệu USD vào các hoạt động kinh doanh sẽ được cấp thẻ xanh. Rất nhiều doanh nhân Trung Quốc đã chọn phương thức đầu tư này để có chỗ đứng ở Mỹ.

Tôi biết một anh bạn Mỹ gốc Hoa đã kiếm được khá nhiều tiền nhờ chuyên làm “cò” tìm dự án đầu tư Mỹ cho doanh nhân Trung Quốc. Cách đây bốn năm, Mỹ cho ra đời mô hình EB5, nhằm

tập trung tất cả tiền FDI vào một quỹ để đầu tư theo tính tập thể. Anh bạn này thay vì làm “cò” đầu tư vụn vặt theo kiểu từng dự án 2 triệu USD kia, đứng ra lập quỹ, tập trung tất cả tiền của những người khác lại, rồi đưa vào EB5 Center. Tính đến nay, anh ta đã lập năm quỹ EB5 có trị giá khoảng 3 tỉ USD, có 45 văn phòng môi giới tại Trung Quốc. Thậm chí anh ta hiện còn giúp các công ty Mỹ sang Trung Quốc tìm vốn. Riêng mức phí môi giới này, mỗi năm anh kiếm được hơn 10 triệu USD.

Những lĩnh vực mà doanh nhân Trung Quốc thích đầu tư nhất bên Mỹ vẫn là địa ốc, nhà hàng và bán lẻ. Đặc biệt, người Trung Quốc rất thích đầu tư xây dựng các trung tâm thương mại, bởi họ vừa được sở hữu địa ốc, vừa thỏa mãn tính... sỹ diện. Việc đầu tư ra nước ngoài làm tư duy của nhiều

người Trung Quốc thay đổi do sự tiếp nhận văn hóa mới, kiến thức mới, đặc biệt là thế hệ con em của họ. Ngoài địa ốc và thực phẩm, thế hệ mới này thích những lĩnh vực đột phá như công nghệ tin học (IT), năng lượng xanh, công nghệ sinh học (biotech)... Theo thống kê, hầu như tất cả những người làm về lĩnh vực IT tại Trung Quốc đều dưới 40 tuổi.

### **Kỹ năng “săn” vốn**

Muốn có doanh thu khi bán hàng, doanh nghiệp phải biết khách hàng của mình là ai, muốn sản phẩm gì, việc đi tìm vốn cũng phải bắt đầu như vậy. Doanh nghiệp phải biết những nhà tài trợ tiềm năng là ai và mục tiêu của họ thế nào, thì mới đáp ứng được những mong muốn của họ, hay dự án của mình có thỏa mãn được tiêu chí tài trợ không.

Khi đi tìm vốn, các doanh nghiệp mới khởi sự tại Mỹ và Trung Quốc thường đi gõ cửa vô tội vạ. Cứ một đối tác gặp gỡ không thành công thì đồng nghĩa với việc người khởi nghiệp mất đi thời giờ, tiền bạc. Trước hết, các nhà tài trợ phải có một mức lời tương xứng với những rủi ro họ phải hứng chịu. Do đó, họ thường thích những dự án có tiềm năng vươn ra tầm quốc gia và quốc tế (thị trường rộng lớn), có một tỉ lệ lợi nhuận thật cao (mức lời của sản phẩm) và một ban quản trị thật chuyên nghiệp (để giảm bớt rủi ro). Bởi thông thường, trong tổng số doanh nghiệp mà họ tài trợ, giỏi lắm chỉ có khoảng 40% dự án thành công và thu lợi. Do đó, nếu chỉ kiếm những doanh nghiệp mà mức thu lợi từ 7-8% thì không đủ so với tổng vốn mà các nhà tài trợ trải ra cho nhiều dự án khác nhau. Chính

vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi nhiều dự án, nhà tài trợ thu lợi đến 700%. Xin nhớ một điều, các nhà đầu tư này khi quyết định tài trợ, họ không nhìn vào mức lời mỗi năm của doanh nghiệp, mà họ nhìn xem thị phần sẽ chiếm trong tương lai, đây là giá trị thực sự của công ty khi thoái vốn. Nhiều khi, một dự án dù có lỗ 5 năm cũng không thành vấn đề.

Ngoài hai mệnh thường quân đã nói ở trên, năm 2000, công ty Hartcourt của tôi cũng được một quỹ vốn tư nhân (private equity) ở Atlanta đầu tư 5 triệu USD khi đang cần tiền để phát triển. Một công cụ mấu chốt cho việc gây vốn là kế hoạch kinh doanh. Nếu chủ doanh nghiệp viết kế hoạch luộm thuộm, mâu thuẫn, sẽ không được tài trợ dù cá nhân mình có được lòng đối tác đến đâu chẳng nữa. Phải tập trung làm sao để biến ý tưởng của mình thành một

kế hoạch cụ thể. Theo kinh nghiệm của bản thân tại Trung Quốc, nhiều doanh nghiệp đến gặp tôi với rất nhiều giấy giới thiệu, các tài liệu có cả trăm con dấu của chính quyền, nhưng hầu như không ai có được kế hoạch kinh doanh cụ thể khả thi.

Ngoài kế hoạch kinh doanh, các nhà đầu tư cũng cần quan tâm đến vai trò của giám đốc tài chính (CFO). Ngày trước, khi khởi nghiệp, tôi thuê một kế toán trưởng chuyên làm hồ sơ kế toán và lo nộp thuế cho đúng luật. Lương của anh ta trung bình từ 70.000 - 80.000 USD/năm. Nhưng khi nhu cầu về tài chính của công ty bộc phát, anh ta không theo kịp đòi hỏi, từ sự bén nặng với các nguồn vốn đến kỹ năng tái cấu trúc công ty. Vì anh đã làm lâu, có sự gắn bó với công ty, tôi vẫn quyết định giữ anh lại. Do đó, đến thời điểm công ty tôi cần tiền

để phát triển và tái cấu trúc, chúng tôi đã đi chậm mất hơn một năm do kế toán trưởng quá thụ động. Tôi phải cáng đáng thêm công việc của một giám đốc tài chính, trong khi việc điều hành và đặt chiến lược lại không đủ thời gian để làm, dẫn đến đình trệ. Vì vậy, vào thời kỳ này, một doanh nghiệp muốn có tài chính vững thì phải có một CFO giỏi, hiểu biết thị trường tài chính và chứng khoán, khả năng làm dự phòng giỏi, phong cách giao tiếp chuyên nghiệp, quen biết rộng... Nhiều khi, CFO có vai trò còn quan trọng hơn giám đốc điều hành (CEO). Mức lương cho một CFO của một công ty trung bình tại Mỹ hiện khoảng 300.000 USD/năm.

Quan điểm của nhà đầu tư Mỹ khi rót vốn tài trợ vào là mức lời tiềm năng dựa trên tỉ lệ hoàn trái (return on investment - ROI) và tỉ lệ rủi ro. Ví dụ, tôi

có 10 triệu USD đầu tư vào trái phiếu chính phủ Mỹ, tôi sẽ ngủ yên vì rủi ro chính phủ Mỹ bị tuyên bố phá sản gần như là zero (xếp hạng tín dụng là AAA). Dĩ nhiên, lãi suất mà tôi có được khá thấp, chỉ khoảng 2 hay 3% mỗi năm. Ngược lại, khi đầu tư vào kênh khác, rủi ro sẽ cao, nhưng lợi nhuận cũng phải tăng theo tỉ lệ thuận. Do đó, khi đầu tư vào một doanh nghiệp mới có quy mô nhỏ, thị trường vĩ mô bấp bênh, rủi ro rất lớn, nhà tài trợ sẽ đòi hỏi một mức lời có khi đến vài trăm phần trăm.

Đối với công ty nhận tài trợ, đôi khi cũng phải suy tính thiệt hơn, chứ không nên vội vàng. Giả sử, nếu nhận 5 triệu USD để mất đi 45% thì câu hỏi chính là trị giá công ty sẽ là bao nhiêu sau 5 năm nữa? Liệu mình có bán quá rẻ không?... Nhưng đôi khi cũng vì “tính toán” quá, không biết mình biết ta,

mà doanh nghiệp cần tài trợ bỏ lỡ cơ hội. Định giá doanh nghiệp không chỉ dựa vào đối chiếu biểu tài chính, tài sản vô hình, hoặc kế hoạch kinh doanh, mà còn nhiều yếu tố chủ quan khác. Nhiều khi mình thấy cái “tôi” rất tuyệt, nhưng người khác thì lại không cho là vậy. Do đó, chủ doanh nghiệp phải biết giá trị công ty mình thông qua định giá bởi các định chế độc lập thứ ba. Nếu không có tiền thuê chuyên viên, thì hãy đưa cho một doanh nhân có kinh nghiệm nào đó giúp.

Khi nhận tài trợ, doanh nghiệp phải chấp nhận nhiều điều không mong muốn hay mâu thuẫn với nhà đầu tư. Không ít trường hợp, nhận xong tiền, doanh nhân bắt đầu “vung tay quá trán” (chi tiền không đúng mục đích), thực hiện những dự án không nằm trong kế hoạch, hoặc đầu tư dàn trải.

Trong khi đó, dựa vào quyền tài trợ, nhiều nhà đầu tư sẽ đòi phải có quyền phủ quyết trong các quyết định chính yếu của công ty. Trước đây, khi Hartcourt nhận 5 triệu USD từ quỹ Atlanta, đổi lấy 15% cổ phần công ty, thì Atlanta được bổ nhiệm hai trong số bảy người thuộc hội đồng quản trị. Trong trường hợp này, hai đại diện của Atlanta không quá can thiệp vào công việc điều hành hàng ngày, mà còn giúp Hartcourt tạo dựng nhiều mối quan hệ chiến lược, nên mối hợp tác đôi bên rất tốt đẹp.

Thông thường, khi tham gia tài trợ, các quỹ đầu tư ở Mỹ lấy phí quản lý 4 - 8% ban đầu và sau đó mỗi năm còn được trả phụ phí quản lý hay chia lời và hưởng quyền chọn mua (options and warrants) theo hợp đồng. Những quỹ đầu tư kiểu Atlanta

thường chuyên về hoán đổi nợ của các công ty đã niêm yết. Ví dụ, quỹ này cho tôi vay lãi suất rẻ ở mức 5%, thấp hơn mức 8% của ngân hàng; nhưng khi đáo hạn, họ có quyền lấy tiền hoặc lấy cổ phiếu tùy theo thỏa thuận, cộng với một số quyền chọn mua lúc giải ngân. Có quỹ đầu tư lại chuyên nhận thế chấp tài sản, giống như ngân hàng. Trong khi đó, tại Trung Quốc, nhiều quỹ chỉ lấy mức phí 2% và chia lợi nhuận (không phụ phí quản lý); nhưng bù lại, họ lại có thêm khoản “tiền dưới gầm bàn”.

### **Xa rời vốn xưa**

Thị trường tài chính thế giới ngày nay rất phức tạp vì giao dịch xuyên biên giới tăng vọt đến độ vượt tầm kiểm soát của chính phủ. Vào những năm trước 1980, người đi vay vốn chủ yếu đến ngân hàng sau khi không vay được từ họ hàng, bạn bè.

Giờ đây, thế giới tài chính còn nhiều lựa chọn đa dạng và sáng tạo. Một nhà đầu tư, nếu gửi tiền vào ngân hàng bây giờ chỉ kiếm được mức lời 2 - 3%, nhưng nếu họ bỏ vốn cho các quỹ dự phòng (hedge funds) vay, họ có thể kiếm hơn 6%.

Michael Milken là một nhân vật đi tiên phong ở Mỹ trong việc phát hành trái phiếu doanh nghiệp. Năm 1980, ông lập một hệ thống phân phối để bán trực tiếp giấy nợ của doanh nghiệp cho nhà đầu tư, không thông qua ngân hàng nữa. Lúc đó, phần lớn các doanh nghiệp dùng dòng tiền mới này cho hoạt động M&A, kéo theo các nhà đầu tư cơ hội chuyên dùng trái phiếu loại này để thâm tóm các công ty lớn (corporate raiders). Vụ việc gây ra nhiều xáo trộn lớn trên thị trường chứng khoán và tài chính khiến chính phủ và quốc hội phải can thiệp. Sau khi



Milken đi tù vì tội làm giá và giao dịch nội gián, hiện tượng trái phiếu rở tiền (junk bond) của doanh nghiệp mới giảm thiểu.

Nhưng sự kiện này đã thúc đẩy sự ra đời của nhiều quỹ đầu tư khác nhau, hoạt động theo nhiều hình thức khác nhau, từ cho doanh nghiệp vay tiền của nhà đầu tư, đến cho việc vay nợ theo tài sản... Kết quả là ngân hàng đã mất vị thế độc tôn của mình, không thể áp đặt những điều kiện, quy tắc hà khắc với người vay như trước. Để cạnh tranh, các ngân hàng đã gây áp lực với chính phủ Mỹ để được phép nói lỏng việc cho vay vốn cũng như phát hành các sản phẩm tài chính phức tạp và đa dạng ngoài tầm kiểm soát của chính phủ. Có thể nói, cuộc khủng hoảng tài chính tồi tệ nhất trong lịch sử Mỹ xảy ra vào năm 2008 là do hậu quả của

việc cạnh tranh này.

Mỹ và Trung Quốc đang sở hữu những sản phẩm giao dịch chứng khoán hàng đầu thế giới. Do đó, chuyện phát triển nguồn tài trợ có thêm một lựa chọn mới cho các doanh nghiệp. Đó là trở thành một doanh nghiệp công chúng và niêm yết trên sàn chứng khoán.

Khi đã niêm yết, tư duy và hành động của ban quản trị phải tuân thủ hai nguyên lý về minh bạch và trung thực. Nếu không đạt được hai điều đó thì đừng nên niêm yết. Doanh nghiệp niêm yết tại Mỹ cũng phải có kỷ cương đạo đức, kể cả với các cá nhân. Chẳng hạn, chỉ cần một anh giám đốc quan hệ ngoài luồng hay quấy rối tình dục với cô thư ký, tạo ra scandal, thì giá trị cổ phiếu cũng lập tức đi xuống. Tất cả báo cáo tài chính của công ty đều

phải có kiểm toán quốc tế để nhà đầu tư có thể tin tưởng. Theo thông lệ, một công ty ở Mỹ có thị giá trên 1 tỉ USD thì phải thuê một công ty kiểm toán quốc tế thuộc 4 công ty kiểm toán lớn nhất thế giới là: Deloitte & Touche, Ernst & Young, Price Water House Coopers và KPMG (Big 4). Nếu sau này có xảy ra kiện tụng vì thiếu sót hay sai lầm về số liệu, công ty kiểm toán quốc tế kia phải chịu kiện chung, có khi phải phá sản (như trường hợp Arthur Anderson và công ty Enron).

Việc niêm yết trên sàn chứng khoán Trung Quốc và Mỹ khác nhau rất nhiều. Thị trường chứng khoán của Trung Quốc chia sẻ những đặc điểm của một sàn thường thấy ở các quốc gia mới phát triển. Khi các đại gia họp lại để đẩy giá cổ phiếu nào đó lên, nếu nhà đầu tư biết bắt sóng của “đội

lái tàu” này, thì có thể kiếm tiền khá tốt. Nhưng khi sóng ngưng, nhiều người không biết rút lui kịp thời rất dễ bị phá sản. Năm 1998 rồi năm 2006, thị trường Trung Quốc mất hơn 50% vốn cũng vì lý do này. Còn tại Mỹ, chuyện làm giá rất khó, vì giá trị của một công ty tới hàng trăm tỉ USD, ít ai có đủ tiền để “lái tàu”, trừ những cổ phiếu rất nhỏ (microcap). Hiện giờ, thị trường Trung Quốc có thêm nhiều công ty lớn, nhưng những công ty này thường chịu kiểm soát của chính phủ.

Việc đem công ty mình lên niêm yết sàn Mỹ, tôi đã cho xuất bản một cuốn sách khá đầy đủ chi tiết về quy trình này ([www.niemyetsanmy.com](http://www.niemyetsanmy.com)). Còn tại thị trường Trung Quốc, tôi có viết và xuất bản một cuốn sách viết bằng Anh ngữ gọi là *Hedge Funds and China's Stock Market*, hiện đang bán trên

www.amazon.com. Tôi nghĩ hai cuốn sách sẽ cho người đọc một khái niệm đầy đủ về vấn đề niêm yết sàn ngoại.

Tóm lại, vốn liếng là một vấn đề sống còn và tạo tăng trưởng cho doanh nghiệp. Nếu tự mình không đủ kiến thức và kinh nghiệm để điều hành tài chính, thì doanh nhân phải tìm cho được một đối tác hay giám đốc có đầy đủ khả năng hỗ trợ. Trong suốt 42 năm lăn lộn trên thương trường, tôi chưa gặp một doanh nhân nào than phiền là mình “dư tiền” quá. Ngược lại, thiếu tiền là một vấn nạn thường xuyên.

## CHƯƠNG 3

### *Khía cạnh pháp lý*

Khi đã có một mô hình kinh doanh rõ ràng và

vốn liếng đầy đủ, doanh nhân phải suy nghĩ kỹ về thể chế pháp lý của công ty và những vấn đề pháp lý phải đối đầu khi điều hành doanh nghiệp. Đây là thách thức mà ít doanh nhân lưu ý đến, bởi nó không đem lại được lợi nhuận gì cho công ty. Nhưng nếu ta không cẩn thận, các vấn đề pháp lý sẽ trở nên phiền toái và chiếm rất nhiều thời giờ quý báu của người quản lý và nhất là có thể làm sụp đổ công ty một cách rất vô lý khi bị vướng vào một vụ kiện lớn hay một sai lầm nghiêm trọng trong việc chấp hành luật lệ.

### **Rành luật hãy khởi nghiệp**

Nên nhớ rằng, dù mô hình doanh nghiệp của Mỹ và Trung Quốc tương đối giống nhau, từ doanh nghiệp cá nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, đến công ty hợp danh... nhưng ảnh

hường pháp lý đến doanh nghiệp lại khá khác biệt. Thường thì doanh nghiệp Mỹ được pháp luật che chở khá kỹ, trong khi tại Trung Quốc, khi xảy ra rủi ro, thường người chủ phải chịu hết trách nhiệm. Ngay cả với mô hình công ty cổ phần, cơ quan chức năng ở Trung Quốc luôn quy trách nhiệm vào người nắm cổ phần lớn nhất để xử lý.

Cơ chế pháp lý trong kinh doanh giữa Mỹ và Trung Quốc cũng rất khác nhau, đặc biệt là giấy phép kinh doanh ở một số ngành. Trước đây, tôi cũng hay cố vấn cho cộng đồng gốc Việt gốc Trung Quốc làm ăn tại Mỹ. Nếu việc mở một tiệm ăn tại Trung Quốc rất dễ dàng, thì chuyện này tại Mỹ được coi là khó khăn số một. Để có được giấy phép kinh doanh, người chủ phải vượt qua hàng loạt cơ quan kiểm duyệt. Đầu tiên, nhà hàng đó

phải nằm trong vùng thương mại; nhà hàng thì liên quan đến cháy nổ và mỹ quan cộng đồng, nên phải thông qua Sở Cứu hỏa và Sở Xây dựng; an toàn thực phẩm vốn được coi trọng ở Mỹ nên Sở Vệ sinh y tế công cộng kiểm tra rất ngặt nghèo; tiếp đến là Sở Kế hoạch, Sở Cảnh sát sẽ xem xét quy mô chỗ đậu xe và trật tự giao thông. Ví dụ, một nhà hàng có 100 chỗ ngồi thì đòi hỏi ít nhất phải có 35 chỗ đậu xe cho khách. Sau cùng, Sở Môi trường sẽ xem hàng xóm xung quanh nhà hàng có ai phản đối không, rồi mới chấp thuận. Còn nếu nhà hàng xin phép bán rượu bia, vấn đề giấy phép lại càng phức tạp và do cơ quan kiểm soát rượu bia phụ trách.

Ngược lại, nếu tại Trung Quốc, việc thành lập một tờ báo tư nhân hay nhà xuất bản là điều cấm

ky, thì tại Mỹ, việc xuất bản một tờ báo hay cuốn sách dễ ngang với việc... ra tiệm mua một món đồ. Thậm chí, nếu muốn, ai cũng được quyền làm báo ngay trong căn hộ của mình. Hiến pháp Mỹ quy định tự do ngôn luận, Chính phủ không được phép động đến quyền này nên giấy phép làm báo không cần phải có. Cũng rất công bằng, dù dễ dãi với thành lập báo, nhưng Chính phủ cũng bị cấm không được hỗ trợ nhân lực hay tài lực cho bất cứ một tờ báo nào.

Ở Mỹ, cơ quan SBA thuộc chính phủ Liên bang, có trách nhiệm giúp các doanh nghiệp nhỏ khởi nghiệp và phát triển. Ngoài việc bảo đảm nợ vay của tư nhân trước ngân hàng, chuyên gia của SBA còn giúp tư vấn về quản trị và mở các khóa đào tạo giúp doanh nhân. Có lẽ nhờ vậy, mỗi năm

ở Mỹ có thêm hàng trăm ngàn doanh nghiệp mới. Ngày nay, ở Trung Quốc việc thành lập doanh nghiệp cũng khá dễ dàng trên khía cạnh pháp lý, ngoại trừ những ngành nghề bị ngăn cấm như truyền thông, viễn thông, quốc phòng, dầu khí, khoáng sản...

Về thủ tục pháp lý, Chính phủ Trung ương của Trung Quốc không trực tiếp liên quan mà giao cho chính quyền địa phương cấp phép và quản lý. Trái lại, luật pháp của Mỹ thường nhiều hơn vì Mỹ luôn có hai luật: luật tiểu bang và luật liên bang với thẩm quyền riêng. Ví dụ, khi nhà đầu tư muốn bán cổ phần của công ty (initial public offering - IPO) thì phải thỏa mãn luật liên bang. Nhưng sau đó phải đăng ký ở từng tiểu bang thì các nhà môi giới trung gian địa phương mới giao dịch được. Trong 50

tiểu bang, có 34 tiểu bang sao chép mẫu quy định của liên bang và 16 tiểu bang khác có mẫu riêng.

Hầu hết các công việc liên quan đến luật lệ đều được giao cho luật sư giải quyết để tránh lỗi lầm. Với IPO, vì mỗi nơi có luật lệ khác nhau mà lại thuê riêng một luật sư cho mỗi tiểu bang thì quá tốn kém, do đó, để tiết kiệm, phần lớn doanh nghiệp chỉ đăng ký bán cổ phiếu ở những tiểu bang có chung quy định với luật liên bang.

Dù vậy, vẫn có những trường hợp phát sinh gây rắc rối. Ví dụ, dù doanh nghiệp có trụ sở đặt tại tiểu bang này, nhưng hàng hóa hay chuyện làm ăn của chủ doanh nghiệp xảy ra ở một tiểu bang khác và bị kiện ở đó thì người chủ phải thuê luật sư ở chính bang khởi kiện đứng ra làm đại diện. Luật sư của một tiểu bang này không được phép hành nghề ở

một tiểu bang khác, trừ khi đã đăng ký và có bằng luật sư ở đây. Do đó, ngoài việc phải tốn tiền thuê hai luật sư khác nhau, việc phối hợp các hoạt động trong quy trình thừa kiện sẽ làm mất rất nhiều thời gian.

Công ty Hartcourt của tôi - có trụ sở pháp lý chính tại California - từng tiến hành một vụ mua bán công ty ở Florida. Sau khi bị người trung gian mua bán công ty kiện ra tòa án ở Florida về tiền hoa hồng, tôi phải giao toàn bộ vụ kiện cho một luật sư ở Florida. Trước đó, luật sư riêng của tôi ở California phụ trách vụ kiện này có xin tòa dời vụ kiện qua California vì lý giải rằng việc giao tiền giữa đôi bên diễn ra tại California. Nhưng tòa Florida bác đề xuất với lập luận đối tác bán hàng cho tôi sống ở Florida nên phải xử ở tòa án Florida. Chấp

nhận chuyển vụ kiện ra khỏi California, tôi đã phải sao chép lại toàn bộ tài liệu và cứ mỗi lần cung cấp thêm tài liệu nghiên cứu cho cả hai luật sư, thì tôi lại phải tốn tiền gấp đôi.

Chưa hết, vào ngày hầu tòa, luật sư Florida của tôi không tới vì... quên, nên tòa án xử tôi thua kiện. Khi nhận án lệnh tôi bị sốc và lại phải tiếp tục thuê một luật sư khác. Trị giá của vụ mua bán công ty này là 2,2 triệu USD và tôi phải bỏ ra 2,2 triệu USD vào quỹ tòa án để có quyền kháng cáo. Trước tiên tôi phải kiện vị luật sư đầu tiên đã không làm tốt trách nhiệm. Tất cả quá trình kiện tụng đã làm tôi mất gần hai năm trời và sau kháng cáo, tôi đã thắng kiện ở tòa án cao hơn. Rồi phải mất một năm sau, tôi mới được nhận lại số tiền 2,2 triệu USD đã ký quỹ. Nực cười hơn, toàn bộ chi phí cho vụ kiện này

là 1 triệu USD.

### **Rắc rối pháp lý: Thập diện mai phục**

Phải nói rõ một điều, dù doanh nhân Mỹ được pháp luật bảo vệ kỹ hơn, nhưng họ lại thường bị kiện nhiều hơn doanh nhân Trung Quốc. Mỹ là quốc gia có tỉ lệ luật sư cao nhất tính trên đầu người. Theo tài liệu công bố bởi Luật sư đoàn Hoa Kỳ (American Bar Association), số bằng hành nghề luật sư trên toàn nước Mỹ vào thời điểm cuối năm 2008 là 1.180.386. New York và California là hai tiểu bang có số luật sư nhiều nhất nước Mỹ. Riêng tại California tính đến năm 2010, số luật sư đang có bằng hành nghề đã lên đến 169.208 người. Mang số liệu trên đây so với tổng số dân Mỹ khoảng hơn 304 triệu người ( 24 % là dưới 18 tuổi), tính trung bình cứ 200 người lớn đang sống

ở Hoa Kỳ, có một người hành nghề luật sư.

Một minh chứng khác là khi lên Google tìm các tài liệu về pháp lý (hồ sơ kiện tụng, luật lệ, án lệnh, khẩu cung, điều tra...), sẽ thấy một số lượng khổng lồ, vượt xa những tài liệu về nghiên cứu khoa học hay công nghệ. Trong 1.001 chuyện rắc rối với pháp lý, có lẽ không gì bằng kinh nghiệm của cá nhân tôi trong suốt 45 năm sinh sống và làm việc tại Mỹ.

Vào năm 1996, tôi có mua lại một nhà máy ở Mexico chuyên gia công sản xuất hộp kết nối truyền hình cáp (cable box) cho General Instruments thuộc tập đoàn Motorola. Doanh thu của nhà máy mỗi năm đạt hơn 120 triệu USD, nhân công khoảng 1.000 người, nhưng lợi tức của nhà máy này không nhiều, chỉ trên dưới 1% (khoảng

1-2 triệu USD/ năm). Dù là một nhà máy lớn, số lượng công nhân cao hơn rất nhiều so với công ty ở Mỹ, nhưng hầu như tôi rất ít phải đối phó với các vụ kiện. Trong suốt bốn năm làm chủ, chỉ có một vụ kiện nghiêm trọng xảy ra khi một nhân viên nữ của nhà máy ở Mexico làm việc trong khâu lắp ráp, vì mâu thuẫn tình ái cá nhân mà bị người yêu lên vào nhà máy bắn chết. Sau đó, anh chàng người yêu cũng bị bảo vệ nhà máy bắn hạ. Công ty tôi bị cả phía người nhà cô công nhân và phía anh người yêu bị bắn kiện ra tòa về tội bất cẩn gây thương vong. Riêng vụ này, chúng tôi đã mất đứt 2 triệu USD - bằng lợi nhuận của cả một năm làm việc.

Nhưng đau đầu nhất vẫn là công ty tại Mỹ. Chỉ với 200 nhân viên, nhưng mỗi tháng tôi phải xử lý 5 - 6 vụ kiện. Tôi phải thuê riêng một luật sư làm toàn



thời gian với chi phí 70.000 USD/năm. Có lẽ trong máu người Mỹ luôn thường trực nhu cầu kiện cáo, từ chuyện lương bổng không thỏa đáng, đến chuyện người quản lý quấy rối tình dục nữ nhân viên. Ngoài ra, dù chỉ là công ty gia công theo đơn đặt hàng và sử dụng công nghệ của Motorola, nhưng mỗi khi xảy ra chuyện trẻ em đựng vào hộp cáp truyền hình bị giật, thì công ty tôi lại bị kéo vào vụ kiện. Nếu giải quyết không khéo, khi báo chí nhảy vào, mình là người chịu thiệt đầu tiên vì truyền thông ở Mỹ vốn luôn bảo vệ người nghèo.

Chính vì “cứ hở ra là kiện”, nên tại Mỹ có rất nhiều vụ kiện rất hy hữu, thậm chí là chuyện lạ so với nhiều quốc gia khác. Tôi có anh bạn tên Điện, quen từ thời còn ở tại Việt Nam. Khi qua Mỹ sinh sống, anh Điện mua lại một cửa hàng thức ăn

nhANH làm các món cá chiên (fish and chips) theo mô hình nhượng quyền (franchise) với giá 80.000 USD. Theo quy định, nguyên liệu cửa hàng phải do các nhà cung cấp được phía nhượng quyền chỉ định. Nhưng để tiết kiệm theo lối làm ăn gia đình của người Việt, anh Điện lại tự mua cá về cho rẻ. Không ngờ, một khách hàng ăn xong bị hóc xương và kiện anh ra tòa vì tội làm ăn cầu thả, gây tổn thương về sức khỏe và tinh thần. Sau khi tính toán với luật sư, anh thấy phần thua thuộc về mình cao hơn, chưa kể nếu vụ việc lan rộng ra, phía nhượng quyền biết được chuyện cửa hàng tự mua nguyên liệu bên ngoài, thì mức phạt còn cao hơn nữa. Cuối cùng anh bỏ ra 100.000 USD để đền cho khách hàng, tức là còn cao hơn cả số tiền mà anh đã đầu tư vào nhà hàng. Sau việc này, anh thể

không bao giờ đứng ra làm ăn kinh doanh ở Mỹ nữa và chấp nhận cảnh đi làm thuê.

Cũng tương tự, cách đây 5 năm, một cửa hàng của McDonald cũng bị kiện vì bán cà phê quá nóng làm bỏng đùi khách khi ly cà phê bị đổ. Phía công ty đã phải trả 1 triệu USD vì sợ rằng nếu vụ kiện lan ra sẽ làm tổn hại hình ảnh thương hiệu và có thể khiến cho nhiều người khác tham gia kiện.

Ngay quân đội Mỹ cũng đã từng bị kiện về chuyện tra tấn tù nhân tại nhà tù Guantanamo Bay. Vụ kiện này không phải tập trung vào những hình thức tra tấn dã man của quân đội mà kiện vì chuyện bắt tù nhân Hồi giáo nghe một số loại nhạc mạnh (heavy metals and hip hop) không phù hợp với tín ngưỡng của họ để làm loạn tinh thần tù nhân, bắt họ phải khai. Nhưng lý do kiện lại rất đặc

biệt. Theo các nhạc sỹ sáng tác các bài nhạc này, việc quân đội Mỹ dùng nhạc để tra tấn tù nhân đã... vi phạm luật bản quyền, làm sai lệch chức năng sử dụng nhạc. Vì vậy quân đội Mỹ phải trả khoảng 5 triệu USD cho cái gọi là vi phạm... tác quyền.

Trong làm ăn, người Mỹ muốn mọi thỏa thuận đều phải dựa trên văn kiện ký kết với nhau. Khi xảy ra trục trặc, việc đầu tiên là đưa nhau ra tòa để tranh cãi về những điều khoản và việc thực thi hợp đồng. Do vậy, khi ký kết giấy tờ tại Mỹ phải rất cẩn thận, đôi lúc chỉ một câu viết không cẩn thận cũng bị đối phương suy diễn gây bất lợi trước tòa. Theo kinh nghiệm, tôi không ký bất kỳ thứ gì tại Mỹ nếu không có luật sư tham vấn trước. Đơn giản như hợp đồng mua bán nhà bên Mỹ. Người bán thường soạn thảo bản hợp đồng dày hơn 10 trang, trong

đó luật sư của họ thông vào trong rất nhiều nội dung in thật nhỏ và nói đó là hợp đồng tiêu chuẩn mẫu. Vì hợp đồng dài hơn 10 trang, trong một thời gian ngắn người mua hoặc thuê sẽ không thể đọc kỹ hết và không biết rằng các chi tiết thông vào hợp đồng luôn giành phần lợi về cho bên chủ. Nếu sau này xảy ra tranh chấp, phía mua hoặc thuê nhà chắc chắn sẽ chịu thiệt.

Dù luật lệ tại Mỹ rất chặt chẽ, nhưng vẫn luôn có sự đột phá bất ngờ về luật, trong đó những luật sư giỏi luôn đưa ra tranh luận mới mẻ và lợi dụng khe hở để tạo ảnh hưởng đến cả hệ thống luật pháp. Cũng bởi số lượng luật sư Mỹ quá nhiều, nên các dịch vụ cũng rất đa dạng. Nhiều trường hợp, luật sư khuyến khích thân chủ cứ kiện, không cần trả tiền trước, nếu thắng kiện sẽ chia lợi nhuận, nếu

thua thì không mất gì.

Lại có trường hợp, dù không được thuê, nhưng một luật sư hoặc cả một đoàn luật sư tự đứng ra đại diện cho một phía bị thiệt hại để tiến hành kiện. Năm 1983, một tập đoàn luật sư ở Texas kiện tất cả các công ty sản xuất thuốc lá bên Mỹ về việc biết là có hại mà vẫn bán cho người tiêu dùng. Sau tám năm, các luật sư cũng thắng kiện và buộc các hãng thuốc lá phải trả hơn 100 tỉ USD trong 10 năm cho các bệnh nhân được chứng minh là chịu ảnh hưởng từ thuốc lá; cũng như trả chi phí cho các quỹ giáo dục và truyền thông bảo vệ người tiêu dùng chống sự nguy hại của thuốc lá. Trong phần đền bù phí tổn, riêng đoàn luật sư này được hưởng gần 1 tỉ USD lệ phí.

Hình thức kiện cáo tại Mỹ đa dạng, nên phương

pháp thực thi luật của chính quyền cũng linh hoạt. Một trong những vũ khí xử lý hữu hiệu nhất trong việc vi phạm luật pháp là thuế. Vụ kiện nổi danh trong án kinh tế tại Mỹ phải kể đến là trường hợp của trùm xã hội đen Al Capone ở Chicago vào thập niên 1940. Mặc dù biết Al Capone dính líu đến rất nhiều việc phạm pháp, nhưng Bộ Tư pháp Mỹ không thể bắt tội anh ta vì không ai đứng ra làm chứng. Có lần, cơ quan chức năng tìm được 12 nhân chứng, nhưng Al Capone đã tìm cách thủ tiêu hết các nhân chứng này. Nhưng cuối cùng, ông trùm xã hội đen Chicago cũng đã phải vào tù “bóc lịch” 16 năm vì tội... trốn thuế. Sở dĩ Bộ Tư pháp Mỹ biết rằng khó kết tội hình sự cho Al Capone, nên đã tìm cách cộng lại tất cả chi phí tiêu xài của anh ta rồi buộc phải chứng minh tiền này từ đâu,

nếu là tiền chính đáng thì tại sao không đóng thuế. Biện pháp này cuối cùng đã thành công... rục rờ.

Tuy vậy ở Mỹ cũng có một hệ thống gọi là Tòa án cho Vụ án nhỏ (Small Claims Court) với những quy trình đơn giản hóa để giúp các doanh nghiệp nhỏ, nhất là nguyên đơn. Đơn kiện sẽ đem ra xét xử trong 30 ngày, bên bị đơn và bị kiện không cần có luật sư, không có bồi thẩm đoàn và số tiền đòi bồi thường sẽ không được vượt quá 100.000 USD.

### **Tình tảo trước cơ quan Chính phủ Mỹ**

Một kinh nghiệm khá đau thương cho cá nhân tôi mà các doanh nhân cần lưu ý. Năm 1991, tôi bán máy móc sản xuất thuốc lá từ Mỹ sang Argentina. Do làm ăn thua lỗ và đồng tiền Argentina bị mất giá trầm trọng, chủ nhà máy thiếu tôi

300.000 USD, không có khả năng chi trả. Họ đề nghị gửi cho tôi một loại thuốc lá mới không chứa nicotine để trả nợ. Tôi đồng ý và cho quảng cáo trên báo Mỹ về loại thuốc lá không hại sức khỏe này. Vào một ngày đẹp trời, đang ở trong văn phòng thì 12 nhân viên của Hội đồng Thương mại Liên bang (Federal Trade Commission – FTC) chuyên bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng đến kết tội tôi đã quảng cáo sai sự thật, vì theo họ không có loại thuốc lá nào lại không có hại đến sức khỏe. Họ cho tôi 30 ngày để chuẩn bị chứng cứ và đối phó. Theo họ, nếu muốn không bị buộc tội, tôi phải có bằng chứng bằng cách làm thử nghiệm lâm sàng trên 1000 người và phải thuê một phòng thí nghiệm độc lập để làm việc này. Nhưng nếu vậy, tôi sẽ phải tốn ít nhất 500.000 USD, trong khi giá trị

kho hàng thuốc chỉ 300.000 USD. Lúc này, công ty cũng đang gặp khó khăn tài chính không đủ vốn luân chuyển, tôi đành thú thật không có khả năng chứng minh theo yêu cầu. Sau đó phía cơ quan chức năng đưa ra phương pháp hòa giải với điều kiện tôi không được quảng cáo về thuốc lá trên các cơ quan truyền thông trong 10 năm và không được bán số thuốc lá nói trên. Tôi đành phải ký tờ hòa giải đó. Một điểm đáng lưu ý là trong hồ sơ của nhà chức trách ghi tôi có tội quảng cáo sai, dù họ xác nhận là tôi không hề nhận tội. Chính ghi nhận đó đã ảnh hưởng xấu đến công ty tôi khi về sau xảy ra chuyện tôi bị Ủy ban chứng khoán (SEC) kiện. Họ đã lôi chuyện này ra để bôi xấu tôi trước tòa án và dư luận.

Như đã nói, tại Mỹ, nếu giấy phép xin đăng ký

kinh doanh không liên quan đến yếu tố sức khỏe, tiền bạc của người dân, thì việc cấp phép rất dễ dàng. Bất cứ doanh nghiệp gì cũng không thể tọa lạc ở khu dân cư, mà phải nằm trong khu thương mại. Còn nếu là nhà xưởng thì bắt buộc phải nằm trong khu kỹ nghệ. Nhưng dù ở đâu, nếu doanh nghiệp có liên quan đến ảnh hưởng môi trường, quá trình cấp giấy phép có khi mất cả năm trời vì phải làm một báo cáo tác động môi trường (Environmental Impact Report) rất tốn kém.

Năm 1990, tôi liên doanh với một tập đoàn Malaysia mua lại một công ty hóa học ở Kansas với giá 40 triệu USD. Chúng tôi tính toán sẽ gia tăng thiết bị để có thêm phần sản xuất một sản phẩm tổng hợp mới và cần rót thêm vào 6 triệu USD. Lợi nhuận có thể tăng gấp đôi và hoàn trả của đầu tư

(ROI) rất tốt. Khi mua lại, tôi nghĩ xưởng đã hoạt động hơn 20 năm thì không có gì khó về giấy phép hoạt động. Nhưng không ngờ phía chính quyền dựa trên luật mới đòi tôi phải có một báo cáo tác động môi trường chi tiết. Để có bản báo cáo này, tôi phải thuê tư vấn, xin ý kiến từ cấp nhỏ lên cấp lớn, rồi mời người dân tới góp ý. Toàn bộ quá trình làm báo cáo này mất một năm rưỡi và chi phí cho báo cáo mất gần 2 triệu USD. Như vậy, tổng chi phí cho đầu tư mới và báo cáo tác động môi trường mất 10 triệu USD, nhưng thiệt thòi nhất là tôi đã đánh mất cơ hội thị trường do phải thực hiện các trách nhiệm kia quá lâu, không đưa sản phẩm mới ra đúng thời điểm. Cuối cùng, chúng tôi phải chịu lỗ khi sang nhượng lại nhà máy.

Dù không phạm luật, nhưng khi dính líu đến các

cơ quan công quyền, vấn đề pháp lý mang đến quá nhiều khó khăn và tiêu hao thì giờ quý báu của cá nhân và doanh nghiệp. Năm 1999, tôi bị Ủy ban chứng khoán Mỹ (SEC) kiện với tội danh “làm giá cổ phiếu” (Harcourt từ 1,7 lên 20 USD/cổ phiếu), rồi tội cho thông tin sai lệch với cổ đông và cuối cùng là vi phạm luật lệ về phát hành cổ phiếu. Vụ kiện kéo dài bảy năm, tổn của công ty và cá nhân tôi hơn 4 triệu USD. Cuối cùng, tôi thắng kiện, nhưng cái giá phải trả thật đắt trên mọi khía cạnh. Tôi và cả gia đình phải chịu nhiều sự quấy nhiễu suốt thời gian dài. Ban đầu, họ xin án lệnh buộc tôi nộp hồ sơ tài chính cá nhân. Tiếp đó, họ xin tòa bắt mọi thành viên gia đình tôi cũng phải làm thủ tục này. Thậm chí, một người bạn mới quen chỉ vì nhận một chi phiếu 500USD tôi ký tặng cho quỹ từ

thiện của cô cũng bị lệnh điều tra. Cô ta sợ quá đến nỗi không bao giờ dám gặp lại mặt tôi.

### **Chuyện “cò” pháp luật ở Trung Quốc**

So với Mỹ, luật pháp Trung Quốc tương đối dễ hơn, nhưng khi đi sâu vào vấn đề, thì cũng rất phức tạp. Luật pháp Trung Quốc dựa trên chính sách của chính phủ, mà chi tiết luật lệ lại không rõ ràng. Trong khi đó, chính quyền địa phương lại “suy diễn” luật theo tư duy của mình và thường đưa ra... các chỉ đạo cho tòa án khi xét xử. Do đó, nếu có quan hệ tốt với chính quyền địa phương, khi xảy ra tranh chấp sẽ rất dễ thắng kiện. Nhưng nếu chỉ quen chính quyền của một địa phương thì cũng chưa đủ, bởi hàng sản xuất ra phải bán đến nhiều địa phương khác nhau, mà mỗi địa phương lại hành xử theo lợi ích riêng của mình.

Trước đây tôi có một nhà máy sản xuất đồ nhựa ở tỉnh Triết Giang, được chính quyền địa phương khen ngợi về thiết bị và công nghệ hiện đại. Nhưng nhà máy của tôi lại bị chính quyền một xã nơi cuối nguồn nước thải từ nhà máy kiện vì cho rằng chúng tôi chưa xử lý nước thải tốt, gây ô nhiễm. Trong khi đó, chính quyền huyện nơi tôi đặt nhà máy lại nói nhà máy đủ tiêu chuẩn và cấp phép hoạt động. Thực ra, địa phương nằm ở cuối nguồn nước thải muốn chúng tôi phải chi một khoản tiền cho êm ả, nên tìm cách gây khó dễ. Đây là một trong những cách để tăng ngân sách của địa phương, ngoài việc bán đất công hay thu thuế.

Cũng vì vụ kiện này, một quản lý cấp cao của tôi đã xuống tham dự phiên tòa sớm trước một ngày. Ngay tối hôm đó, anh ta đã bị công an địa

phương đến khách sạn bắt giữ và nhốt tại chính khách sạn này. Sáng hôm sau, không có người tham dự ở tòa án, nên chúng tôi bị xử thua vì tội... coi thường tòa. Chính quyền địa phương khởi kiện bắt nhà máy phải đền bù khoảng 5 triệu NDT, tức gần 600.000 USD. Để giải quyết, tôi đành thuê một anh “cò” để đứng ra thương lượng. Rất cuộc, sau 12 ngày, chúng tôi phải trả 3,5 triệu NDT mới đưa được anh quản lý về. Từ chuyện này, tôi rút ra một bài học, luật lệ của Trung Quốc đều có thể thương lượng, nên khi vào Trung Quốc làm ăn, việc trước mắt là phải kiếm được “cò” giỏi.

Trở lại chuyện nhà máy sản xuất bút viết trước đây của tôi ở Trung Quốc bị nhiều công ty quốc doanh mua hàng rồi không trả tiền. Ban đầu tôi cũng tính nhờ Bộ Công thương ở Bắc Kinh giải



quyết giúp, nhưng rồi nhận ra các công ty quốc doanh lại thuộc quản lý của địa phương. Khi xảy ra việc gì, Bộ chỉ báo cáo lên trung ương, còn quyền hạn nằm phần lớn trong tay địa phương. Những tỉnh mà tôi quen lãnh đạo, như ở Quảng Đông, chỉ cần một chỉ thị từ trên xuống, thế là tôi thu tiền hàng rất nhanh. Trong khi tại các nơi khác, do không quen biết, khách hàng ngâm tiền đến cả năm mà tôi không làm được gì.

Tại Trung Quốc, tôi cũng có làm việc với văn phòng luật sư, nhưng thật sự tôi rất ít dùng đến họ. Luật sư chỉ có lợi cho doanh nghiệp khi quen ai đó có chức quyền, còn chuyện tranh luận luật lệ pháp lý ở tòa thì quá... thừa thãi. Với tôi, “cò” môi giới ở Trung Quốc mới thực sự quan trọng cho các vấn đề liên quan đến pháp lý.

Là một doanh nghiệp Mỹ, thông hiểu luật pháp Mỹ, nên tôi khẳng định không hối lộ khi làm ăn ở Trung Quốc. Nhưng nếu “cò” làm việc cho tôi có hối lộ hay không thì tôi hoàn toàn không biết. Hồi tôi đầu tư vào một công ty xử lý chất thải ở Trung Quốc, muốn làm được nhà máy tôi phải có quỹ đất lớn và giấy phép đầu tư trong lĩnh vực này. Tôi đồng triển khai dự án này ở ba tỉnh Triết Giang, An Huy, Tô Châu và phải nhờ tới ba “cò” khác nhau. Trong đó “cò” ở An Huy làm khá tốt. Quỹ đất để xây dựng nhà máy rộng 18 ha, với tổng đầu tư 16 triệu USD, trong đó riêng chi cho “cò” là 2 triệu USD. Đây là số tiền chi rất lớn, nhưng nếu tính ra tiền lời từ quỹ đất nhận được, tôi đã tiết kiệm được gần 3 triệu USD. Dự án đó được tiến hành rất nhanh, hoàn thành giấy tờ pháp lý chỉ trong hai

tháng.

“Cò” ở Trung Quốc thường là những cựu công chức, từng làm việc trong các cơ quan công quyền, hoặc có gia đình thế lực. Ở Mỹ cũng có “cò”, nhưng rất ít. Bởi tất cả chi tiêu của doanh nghiệp đều nằm trong hệ thống tài chính vốn dễ kiểm soát. Ví dụ tôi nhận 1 triệu USD, tôi phải khai vào lợi tức hàng năm. Dù có được trả bằng tiền mặt, tôi cũng không sử dụng được. Nếu tôi dùng 300.000 USD mua nhà, vừa nhận xong, chủ nhà cũng báo cáo ngay lập tức lên Sở tài chính để tiến hành điều tra về người khách mới trả tiền mua nhà bằng tiền mặt. Chuyện nhờ người khác đứng tên mua dùm cũng rất hiếm, vì ai cũng phải khai rõ nguồn gốc một số tiền lớn trong tài khoản của mình. Có thể nói, dân Mỹ có tinh thần công dân rất

cao độ (hoặc bị kiểm soát tài chính rất chặt chẽ). Hơn nữa, nếu đồng lõa với chuyện tiêu thụ tiền không rõ ràng (rửa tiền), có thể phải nhận mức án 5 - 10 năm tù. Và dù chưa bị kết tội thì các thủ tục điều tra của cơ quan công lực sẽ làm cho mình cảm thấy vô cùng rắc rối.

Thời gian sau này, tôi làm ăn nhiều ở Hồng Kông và thấy thủ tục pháp lý nơi đây rất giống Mỹ do một thời gian dài là thuộc địa của Anh. Nhưng nếu xét kỹ, Hồng Kông cũng có một phần giống Trung Quốc. Năm 2001, tôi đầu tư vào một doanh nghiệp chuyên về phần mềm tin học và sở hữu trí tuệ ở Hồng Kông. Ông chủ, sau khi nhận tiền đầu tư xong, lấy ra dùng cho các chi tiêu cá nhân (mua nhà, xe... ) thay vì làm dự án như đã đồng ý. Tôi kiện ra tòa, luật sư phía bị đơn tìm cách kéo dài vụ

kiện, nhưng cuối cùng họ vẫn thua. Sau đó hai tuần, ông ta bỏ trốn sang Trung Quốc và ở luôn tại đó, thành ra tôi cũng chẳng thu được đồng nào. Vụ này tôi mất 1,2 triệu USD, tốn hai năm để tham gia kiện tụng.

### **Triệt hạ đối thủ bằng... kiện tụng**

Bên Mỹ, cũng như tại Trung Quốc, các doanh nhân cũng phải lưu ý về một phương thức cạnh tranh của các công ty lớn là khởi kiện đối thủ, nhất là khởi kiện các công ty nhỏ, nhằm mục đích gây tổn kém về tiền bạc cũng như thì giờ của các công ty nhỏ.

Năm 1995, tôi cùng một nhóm bốn người đứng ra đầu tư hơn 500.000 USD mở xưởng lắp ráp xe ô tô Porsche nhái đời 1956 - 1957. Vì đã trở thành xe cổ, chủ yếu dùng để sưu tập, nên giá loại xe

này rất đắt, khoảng 200.000 USD. Chúng tôi sao chép tất cả thiết kế của Porsche, chế tạo vỏ bọc bên ngoài bằng nhựa composite, bên trong gắn động cơ Volkswagen. Loại xe nhái này bán khá chạy, trung bình chúng tôi bán ra khoảng 150 chiếc mỗi năm với giá 25.000USD/xe. Chẳng được bao lâu, hãng xe Porsche kiện công ty vì tội vi phạm bản quyền của thiết kế. Về pháp lý, luật sư của chúng tôi không sợ thua vì nắm chắc điều luật bản quyền về thiết kế tại Mỹ chỉ có hiệu lực 25 năm. Hơn nữa, xe chúng tôi sản xuất cũng không để nhãn hiệu Porsche (còn việc có gắn bảng hiệu Porsche sau khi mua về hay không là thuộc về quyền của khách hàng). Vụ án này kéo dài hơn một năm, công ty tôi thắng kiện, nhưng cũng tốn hơn 700.000 USD tiền án phí và luật sư. Chúng tôi biết

chắc một điều rằng, khi tiến hành kiện, Porsche đã biết kết cục sẽ thua, nhưng họ vẫn quyết định kiện chỉ nhằm cho đối thủ kiệt quệ.

Tại Trung Quốc, những vụ kiện với mục đích tương tự cũng khá phổ biến. Điều đau khổ ở Trung Quốc là lý do để thua hay thắng kiện lại không dựa trên luật lệ, mà lại nằm vào quan hệ với quyền lực địa phương. Có tiền thì có quyền, nên các công ty lớn thường thắng kiện dễ dàng hơn. Đây là một rào cản về cạnh tranh rất hữu hiệu cho các công ty lớn ở Trung Quốc.

Nói tóm lại, dù hoạt động ở bất cứ quốc gia nào, những rắc rối về pháp lý cũng giống như những “ổ gà” trên con đường ta đi. Nhỏ thì có thể chỉ bị xẹp lốp, lớn hơn thì xe có thể bị hư và nếu quá lớn mà còn bị che phủ bởi một lớp nước lũ hay

một màn sương mù dày đặc, thì hậu quả của tai nạn sẽ “tiêu hủy” chiếc xe cũng như người tài xế và khách bộ hành. Chuyện luật lệ và pháp lý không để ra doanh thu hay lợi nhuận, do đó, ít doanh nghiệp cảnh giác về mối hiểm nguy này. Sự bất cẩn trong việc xử lý nhanh chóng các vấn đề pháp lý đã làm nhiều doanh nghiệp khốn đốn. Lo xa để ngủ yên mỗi đêm là lời khuyên nghiêm túc của tôi.

## **CHƯƠNG 4**

### **Quản trị doanh nghiệp**

Yếu tố quản trị được xếp hàng đầu trong các tiêu chí thẩm định giá trị doanh nghiệp và dự án của các quỹ đầu tư chính thống cũng như mạo hiểm của các định chế ngân hàng cũng như các mạnh thường quân. Nếu tài sản, thương hiệu, thị

phần, ngành nghề nằm trong phần định “lượng”, thì kỹ cương quản trị và tư cách của ban quản lý là phần định “phẩm”. Một doanh nghiệp có giá trị to lớn về mọi chuẩn mực định lượng vẫn có thể bị sụp đổ và tê liệt nếu được lãnh đạo bởi những nhà quản lý thiếu tầm nhìn, đức độ hay kỹ năng. Hãng dầu khí BP đã tồn tại mạnh mẽ hơn 100 năm khắp thế giới, chỉ cần một vụ tràn dầu ở vịnh Mexico là tan hoang tài sản trong vòng sáu tháng. Hãng kiểm toán Arthur Anderson là một thương hiệu lớn trong suốt 90 năm (Big 5), chỉ cần dính líu vào vụ bê bối của một khách hàng (Enron) là phá sản. Quản lý tồi cũng đã làm mất đi tên tuổi Lehman Brothers, vốn là một ngân hàng đầu tư bậc nhất Wall Street cùng với Goldman Sachs, JP Morgan...

Sự khác biệt về văn hóa cũng dẫn đến sự khác

biệt rất lớn về cung cách quản trị doanh nghiệp giữa Mỹ và Trung Quốc. Sự khác biệt này bắt nguồn từ tư duy người lãnh đạo, đến hướng đi của doanh nghiệp và đến cả thành phần nhân viên.

### **Khuynh hướng độc tài**

Như đã nói, doanh nhân Mỹ thường làm doanh nghiệp vì đam mê cá nhân, còn doanh nhân Trung Quốc làm theo nhu cầu do tình thế đưa đẩy. Nhưng có một điểm chung rõ nét nhất ở cả hai bên là khi doanh nhân đã leo đến đỉnh thành công, lúc đó tính tự mãn cũng như sự tham lam càng lên cao hơn bao giờ hết. Từ đây, lẽ lối quản trị cũng dựa trên đà phát triển đó.

Khi người lãnh đạo công ty “nhiễm” căn bệnh cố hữu trên, căn tính và hành xử bắt đầu diễn ra theo chiều hướng độc tài. Họ luôn luôn muốn cho

công ty phải to lớn hơn dù không biết công ty có thật sự cần phát triển nữa không. Rất hiếm người biết giữ được tầm nhìn một cách đúng mực.

Nhưng ở Mỹ, một công ty công chúng muốn phát triển lớn hơn cũng gặp rất nhiều rào cản, không dễ dàng để dàn trải. Ví dụ như công ty chuyên về IT của tôi, nếu muốn phát triển, tôi chỉ có cách mua thêm một công ty IT khác. Còn nếu tôi mua một công ty địa ốc để khuếch trương, lập tức cổ phiếu của công ty tôi sẽ xuống ngay. Quan điểm của người đầu tư tại Mỹ là chuộng và tin tưởng những công ty làm đúng chức năng ngành nghề của mình một cách chuyên sâu. Trong khi đó ở Trung Quốc thì ngược lại, hầu như doanh nghiệp nào khi đã bắt đầu phát triển cũng muốn dính tới nhiều lĩnh vực khác nữa. Điển hình nhất là doanh nghiệp của một

trong những người giàu nhất Trung Quốc là ông Lý Gia Thành cũng đã hoạt động trong 18 ngành nghề khác nhau.

Đặc điểm điều hành độc tài thường thể hiện rõ hơn nơi doanh nhân Trung Quốc khi so sánh với Mỹ. Người lãnh đạo công ty Trung Quốc càng lên cao thì càng độc tài, mọi chuyện trong công ty đều do người đứng đầu quyết định. Vì vậy, khi đến Trung Quốc làm ăn, nỗi khổ lớn nhất đối với tôi cũng như những nhà đầu tư khác là muốn hợp tác gì thì bắt buộc phải gặp người có chức vụ lớn nhất. Nhưng cũng phải công nhận một điều rằng, nếu lãnh đạo bên trên đã quyết rồi thì bên dưới cứ thế răm rắp làm theo.

Còn ở Mỹ, phần lớn lối điều hành của doanh nghiệp theo kiểu phân quyền. Muốn hợp tác để liên

doanh, nhà đầu tư có thể liên lạc với một quản lý cấp thấp, người này sẽ từ từ đưa báo cáo, đề nghị, thẩm định lên trên. Khi đã có số đông người trong công ty đồng ý, lúc đó chỉ cần làm việc cụ thể với một nhóm nhỏ có chức năng giao phó của công ty là xong. Do đó, tại Mỹ, một nhà lãnh đạo cao cấp nhất trong doanh nghiệp muốn làm cái gì cũng bị thể chế giữ chân, làm gì cũng phải do ban quản trị quyết định và cái khó của phân quyền chính là khó có thể lấy được sự hòa đồng nhanh chóng của mọi người liên quan.

Công ty Hartcourt của tôi đã mua lại tổng cộng 11 doanh nghiệp IT, nhưng thất bại của công ty là không hướng được tất cả hoạt động về một phía. Trước đó, mỗi công ty đều có văn hóa riêng của mình, nên khi định hướng họ theo một đường lối

thống nhất, thì hầu như không công ty nào chấp nhận. Khi đó, phải nói rằng tôi gần như bất lực. Chính vì khó điều hành công ty, nên người đứng đầu luôn phải tìm ra phương cách hòa giải cho các bên. Nói thật, giải pháp đưa ra đôi khi là năn nỉ, dù tôi là một tổng giám đốc được tiếng là đầy quyền lực.

### **Lương bổng thúc đẩy doanh thu**

Nói về lương bổng của nhà quản trị, giữa Mỹ và Trung Quốc có sự khác biệt khá lớn về con số chính thức lẫn hình thức thụ hưởng. Các nhà quản lý Mỹ được nhiều phúc lợi khác quan trọng hơn lương chính thức. Với họ, quyền mua cổ phiếu trong tương lai (stock option) định đoạt thu nhập tài chính của họ về lâu dài. Ví dụ giá cổ phiếu của công ty hiện là 5 USD và họ có 3 triệu stock

options trong ba năm tới với giá 5 USD. Nếu giá cổ phiếu lên 15 USD sau ba năm, họ sẽ có khoản lời trên giấy tờ là 30 triệu USD, hay đồ đồng 10 triệu USD đã được cộng thêm vào số lương chính thức hàng năm. Khi làm tại Hartcourt, tôi đồng ý nhận mức lương 1 USD, nhưng bù lại mỗi năm tôi được hưởng 3 triệu stock option. Còn nếu nhận lương, ở quy mô của Hartcourt, tôi sẽ nhận trung bình 500.000 USD/ năm. Nếu là doanh nghiệp lớn, đa quốc gia như GE, Intel, Walmart, Exxon... lương có thể từ 5 - 7 triệu USD. Điều nên ghi nhớ là muốn kiếm tiền thật lớn cho tương lai, các nhà quản lý phải “đạt kết quả về doanh thu và lợi nhuận” để tăng giá cổ phiếu và tăng mức lời của stock option. Còn không đạt kết quả thì không được gì.

Bên Trung Quốc, mức lương cho nhà quản trị

khoảng 100.000 - 200.000 USD/năm, hiện nay có thể lên 300.000 - 500.000 USD/năm. Nhiều công ty Trung Quốc cũng đang áp dụng chính sách tặng nhân viên stock option như bên Mỹ. Nhưng có điều, tiền “gảm bàn” mà các nhà quản trị Trung Quốc được hưởng rất cao, có thể gấp 10 lần lương chính thức của họ. Vì vậy, trong khi người lãnh đạo doanh nghiệp ở Mỹ luôn luôn tập trung lo cho giá cổ phiếu để hưởng lợi cá nhân, thì với lãnh đạo doanh nghiệp Trung Quốc, tiền giảm bàn từ các giao dịch mua bán mới là nguồn lợi chính yếu.

Mức thu nhập của nhân viên trong doanh nghiệp cũng nói lên phần nào chiến lược quản trị của doanh nghiệp. Lương nhân viên Mỹ thường rất cao, nhưng các nhân viên cấp dưới luôn bị đòi hỏi cao về chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận... từng quý,



từng niên. Tất cả hoạt động công ty đều được dựa trên chỉ tiêu và một thời biểu rất khắt khe. Trong khi đó, tại Trung Quốc, rất ít công ty đặt ra chỉ tiêu rõ ràng. Phần lớn mục tiêu của nhân viên là làm vừa lòng ông chủ để được đề bạt thăng tiến. Từ tư duy quản trị này, doanh nghiệp Mỹ bắt buộc phải hướng tới khách hàng để có doanh thu và lợi nhuận, trong khi những lãnh đạo cấp cao của Trung Quốc thích làm những gì ấn tượng, giúp cho ông chủ và giới quan chức liên quan có tiếng tăm, nhằm tạo thêm các mối quan hệ rộng hơn. Khi tôi thành lập nhà máy sản xuất bút viết tại Quảng Đông, ông phó thống đốc tỉnh Quảng Đông và ông tổng lãnh sự Mỹ cùng nhiều báo chí đến tham dự buổi khánh thành rất hoành tráng. Đối tác chính của tôi, ông huyện ủy địa phương rất hào hứng và tự hào ra

mặt. Đối với ông ta, tất cả những gì ông kỳ vọng cho dự án là đã hoàn tất và thành công. Trong khi đó, tôi lo sốt vó về chuyện quản lý điều hành sản xuất, trả lương nhân viên, điều chỉnh hệ thống kiểm soát kế toán, mua nguyên liệu và bán sản phẩm ra ngoài.

Cách hành xử của nhà quản trị và các nhân viên cũng cho thấy nhiều điều thú vị. Trong các cuộc họp ở Mỹ, ngay cả cô thư ký trong công ty vốn chỉ có nhiệm vụ ghi chép lại nội dung cuộc họp cũng có quyền và thích đứng lên góp ý kiến về... chiến lược của công ty. Ngược lại, từng tham gia nhiều cuộc họp ở các công ty Trung Quốc, tôi ít thấy ý kiến của nhân viên, mà phần lớn đề tài thảo luận dựa trên sự chủ động của lãnh đạo (nói và nói). Chính vì lối văn hóa khác biệt này, khi bước vào

một công ty ở Trung Quốc, tôi lập tức được nhân viên lễ phép cúi chào. Còn ở Mỹ, nhìn thấy tôi đi vào, nhân viên còn gác chân lên ghế nói chuyện riêng tư qua điện thoại, chứ đừng nói đến chuyện chào hỏi. Nhưng bù lại, tôi có thể khẳng định, năng suất làm việc của nhân viên Mỹ gấp khoảng năm lần nhân viên Trung Quốc trong cùng một lĩnh vực. Tôi có thuê một kỹ sư Mỹ làm việc tại nhà máy ở Trung Quốc. Khi máy hỏng, anh ta miệt mài sửa chữa cho bằng được, dù lúc đó đã là 11 - 12 giờ đêm. Một kỹ sư Trung Quốc khác ở đây sẽ về đúng 5h30 chiều dù công việc chưa xong. Bên Mỹ, khi chọn nhân viên, tôi thích nhân viên Mỹ gốc Trung Quốc, bởi họ đạt được cả hai điều: hiệu suất và lễ phép.

### **Tìm và giữ nhân viên giỏi**

Dù là Mỹ hay Trung Quốc, tìm và giữ được nhân viên giỏi là một vấn nạn mà ban quản trị phải thường xuyên đối phó. Công ty nào cũng phải tốn rất nhiều tiền để đào tạo, huấn luyện nhân viên liên tục để giữ vững kỹ năng. Tuy vậy, nhân viên thường lợi dụng kỹ năng ngày càng tốt của mình để kiếm công việc khác có thu nhập tốt hơn, hay một công ty khác có thương hiệu uy tín hơn. Khổ nhất là những nhân viên bán hàng, khi họ bỏ đi cũng đồng nghĩa công ty mất luôn số khách hàng mà họ đã được trả tiền để thu phục suốt mấy năm trời. Tôi ước tính doanh nghiệp của mình thường mất 15% doanh số mỗi năm vì sự ra đi của những nhân viên giỏi. Giải pháp duy nhất là tìm cấp tốc người giỏi khác và những khách hàng mới thật nhanh. Riêng tại Trung Quốc, không chỉ nhảy chỗ

làm, các nhân viên thường có khuynh hướng muốn làm chủ và quay ra thành lập công ty để cạnh tranh với chủ cũ. Họ ăn cắp bản quyền trí tuệ, lấy những kiến thức kinh doanh (know-how), theo đuổi các khách hàng cũ và tệ nhất là nói xấu công ty của chủ cũ để nâng cao uy tín của công ty mới. Sau này, khi nhắm lại mới thấy phần lớn những đối thủ của tôi ở Trung Quốc đều là cựu nhân viên của mình tách ra.

Một khác biệt dễ nhận thấy nhất là quản trị doanh nghiệp ở Mỹ gần như hoàn toàn dựa trên sách vở. Lễ lối quản trị này rập khuôn theo kiểu giáo điều được dạy ở trường kinh doanh (nhất là chương trình MBA), từ công việc kế toán đến hình thái tổ chức công ty và hệ thống phân phối, mua bán hàng hóa hay dịch vụ. Trong khi ở Trung Quốc, có thể do nền giáo dục không tốt nên các lãnh đạo

công ty sáng tạo hơn nhiều. Nếu so sánh, quản trị Mỹ có sự cẩn thận hơn, làm theo bài bản và phát triển theo hoạch định. Còn quản trị Trung Quốc khá bất cẩn, thích phô trương và đôi khi liều lĩnh đến nguy hiểm. Nhưng cũng ngẫu nhiên, đôi khi sự liều lĩnh này lại có thể đem đến những giải pháp sáng tạo, đột phá bất ngờ.

Trước đây, tôi gửi một nhân viên người Mỹ sang Thượng Hải để nghiên cứu một dự án về nhựa hóa học theo đặt hàng của một đối tác bên Mỹ. Sau hai tháng, anh ta về nước, báo cáo một loạt khó khăn từ điều kiện thị trường đến luật lệ của chính quyền và kết luận dự án không khả thi. Cảm thấy tiếc về dự án này, tôi quyết định thử lại bằng cách thuê một nhân viên tại Trung Quốc làm. Chỉ đúng một tháng rưỡi sau, anh chàng người Trung

Quốc này hoàn thành toàn bộ công việc điều tra và lập một dự án khả thi làm hài lòng mọi người liên quan.

### **Trung Quốc tinh quái**

Đặc thù văn hóa của mỗi quốc gia cũng có những ảnh hưởng nhất định lên cung cách quản trị. Khi cần hợp tác, người Mỹ đi ngay vào vấn đề, có mục tiêu, thời hạn rõ ràng. Trong khi người lãnh đạo Trung Quốc lại rất kiên nhẫn, kín đáo, nhiều thủ đoạn và tham lam. Chính vì thiếu tính kiên nhẫn, nên tôi nhận thấy trong nhiều trường hợp cần đấu trí để giành lợi thế, các doanh nghiệp Mỹ hay bị thiệt thòi.

Đơn cử một ví dụ. Khi một quản lý cấp trung của Mỹ sang Trung Quốc bàn chuyện hợp tác, anh ta đã tính toán trước ngày đi và về chính xác,

thường là khoảng 10 ngày. Phía đối tác Trung Quốc biết được thời gian biểu của chuyến bay và khách sạn, nên cố tình tìm đủ cách kéo đối tác Mỹ đi ăn, chơi, thay vì tập trung bàn chuyện kinh doanh. Vào ngày cuối, theo kế hoạch, đại diện của công ty Mỹ phải có một cái gì đó ký kết để gửi về công ty mẹ theo đúng quy hoạch hay thủ tục, thì phía Trung Quốc lại muốn lờ đi vụ việc. Đợi đến phút cuối, công ty Trung Quốc ép phía Mỹ ký hợp đồng theo ý mình dễ dàng hơn, vì biết rằng những nhân viên cấp trung sợ phải về nước với bàn tay trắng.

Đa số công ty Mỹ thường mang đặc tính thiếu kiên nhẫn như vậy, nhưng riêng doanh nhân gốc Do Thái lại có sự khôn ngoan, bền bỉ, còn hơn cả doanh nhân Trung Quốc. Họ biết hi sinh chuyện

nhỏ để làm chuyện lớn, nhìn vấn đề theo đại cục, trong khi các doanh nhân Trung Quốc tính toán khá... tũn mủn. Nhưng dĩ nhiên, mỗi bên đều có những ngoại lệ và “vỏ quít dày có móng tay nhọn”. Có câu chuyện tiểu lâm kể rằng một anh thương nhân gốc Do Thái qua Trung Quốc vào coi hàng ở tiệm đồ cổ. Anh ta rất thích một bình trà thời Khang Hy nên có ý định mua về, nhưng còn đắn đo vì giá khá cao. Chủ tiệm đồ cổ thấy anh ta đeo một cái đồng hồ Rolex đẹp quá nên đề nghị đổi lấy chiếc bình cổ. Anh Do Thái nghĩ một lúc rồi nói: Tôi không đổi được vì thú thật đây là Rolex giả. Nghe vậy, ông chủ Trung Quốc sốt sáng nói: Không sao, bình cổ của tôi cũng là giả mà!

### **Phí tổn kiểu Mỹ**

Phí tổn lớn nhất về điều hành doanh nghiệp ở

Mỹ là lương nhân viên và thuế. Mức thuế cao nhất có thể lên đến 35% tổng số lợi nhuận (gồm thuế lợi tức liên bang và tiểu bang), chưa tính đến những mức thuế khác như đóng góp cho quỹ xã hội, thuế bán hàng, thuế tiêu thụ đặc biệt... Vì vậy, các công ty bên Mỹ tìm đủ mọi cách để giảm bớt thuế, bằng cách lập công ty bên ngoài để đẩy một phần lợi tức ra, hoặc ông chủ đẩy chi phí cá nhân vào cho công ty, như đi chơi, tiếp khách, đi học, mua quà tặng... , thậm chí còn trả tiền lương cho... vợ con. Trong khi bên Trung Quốc, phí tổn điều hành lớn nhất là phí gắm bàn và thuê văn phòng, dù hai năm gần đây, lương nhân viên Trung Quốc đã vọt cao đến độ chóng mặt. Chi phí địa ốc văn phòng, thương mại hay căn hộ bên Trung Quốc, cụ thể là ở Bắc Kinh và Thượng Hải, nhiều khi còn cao hơn cả New

York và San Francisco, trong khi lợi tức trung bình của doanh nghiệp Trung Quốc chỉ bằng một phần mười doanh nghiệp Mỹ.

Về phí tổn nhân viên, thu nhập của một nhà quản lý Mỹ ít nhất là từ 100.000 - 200.000 USD/năm, trong khi doanh thu của một công ty nhỏ chỉ trung bình khoảng 2 triệu USD. Do đó, tại Mỹ chỉ cần thuê sai một nhân viên quản lý, kém hiệu quả, là thiệt hại lớn. Ngược lại, chi phí nhân viên ở Trung Quốc không nhiều, nên ban quản lý thường có thói quen thuê rất nhiều nhân viên dù biết rằng thiếu hiệu quả. Chẳng thế mà doanh thu hàng năm của Goldman Sachs khoảng 50 tỉ USD, sử dụng 35.000 nhân viên, trong khi doanh thu của Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc (Agriculture Bank of China) chỉ có 47 tỉ USD, lại có số nhân viên hơn

480.000 người.

Một khác biệt nữa là doanh nghiệp Mỹ rất chịu chi tiền làm nghiên cứu phát triển sản phẩm (research and development, R&D) và xây dựng thương hiệu. Thống kê cho thấy, riêng R&D, người Mỹ chi ra gấp năm lần Trung Quốc trong những thập niên 1990 (nhưng qua 2009, R&D của Trung Quốc đã gần bắt kịp Mỹ, khoảng 80%). Do đó, sự độc đáo về sản phẩm của Mỹ được ưa chuộng khắp thế giới, chưa tính đến những bằng sáng chế (patent) tạo sự độc quyền. Ví dụ như Nike là một công ty hoàn toàn không sản xuất, mà chỉ tập trung nghiên cứu mẫu mã và chất lượng. Trung tâm R&D của Nike ở Thượng Hải có hơn 2000 nhân viên với vốn đầu tư hơn 100 triệu USD cho máy móc chỉ chuyên kiểm tra chất lượng mẫu mã sản phẩm.

Tôi có tư vấn cho chủ tịch của hãng sản xuất xe Lifan ở Trung Quốc, nhưng đề nghị chi tiêu về R&D thường bị gạt bỏ. Ông ta thích “đi tắt đón đầu” kiểu Á Đông để mua lại công nghệ cao với giá rẻ. Năm 2001, BMW muốn bán nhà máy lắp ráp động cơ ở Brasil với giá 400 triệu USD. Lifan thương lượng mua với ý định tiếp thu công nghệ đặc biệt của BMW. Tôi khuyên ông ta rằng, BMW bán nhà máy, nhưng họ sẽ không dễ dàng để lại công nghệ. Cuối cùng, hợp đồng mua bán này cũng không diễn ra.

### **Thực tại đối đầu truyền thống**

Hai triết lý truyền thống ảnh hưởng sâu đậm nhất trong xã hội Trung Quốc là Khổng Mạnh và chế độ xã hội chủ nghĩa. Hai triết lý này đều không ủng hộ giới doanh thương. Thế nhưng, song hành

cùng hai triết lý đó là một thực tế khát khao làm giàu đến kinh ngạc của người Trung Quốc, kể cả trong cũng như ngoài nước.

Khổng Mạnh có bốn nguyên lý cơ bản mà ngày nay vẫn tồn tại mạnh mẽ, dù dưới nhiều hình thức khác.

Nguyên lý thứ nhất là sự tôn trọng quyền lực của cấp lãnh đạo. Ngày xưa sự tôn trọng hướng về vua, quan, trí thức và người cao tuổi. Ngày nay, những nghiên cứu, phân tích khoa học về xã hội Trung Quốc cho thấy quy định này đã không thay đổi bao nhiêu. Chính quyền Trung ương ngày nay vẫn giống vua chúa xưa, giới chức có nhiều quyền lực trong xã hội.

Nguyên lý thứ hai là phải hi sinh cá nhân để đoàn thể hay phe nhóm tồn tại. Nhóm ở đây có thể

là gia đình, bang hội, bạn bè, đảng phái... Điều này trái ngược hẳn với văn hóa Âu Mỹ luôn đề cao vai trò cá nhân trước đoàn thể. Trong chuyện kinh doanh ở Trung Quốc, những “anh cả” là những công ty lớn dẫn đầu các hoạt động của ngành nghề và các đàn em chỉ sao chép từ sản phẩm đến ngay cả tên gọi. Người ta gọi đó là suy nghĩ nhóm (group think). Tất cả giống như một đàn cá, cùng suy nghĩ và hành xử giống nhau. Nếu con cá đầu đàn đi đúng đường thì cả đàn sẽ trở thành một con cá khổng lồ. Còn nếu đi sai, hậu quả sẽ rất nguy hiểm cho cả khối ngành nghề đó.

Nguyên lý thứ ba là dựa trên tính sĩ diện để gìn giữ trật tự xã hội thay vì luật lệ. Theo đó, cá nhân không được phép làm những gì có ảnh hưởng xấu đến thể diện của nhóm. Tính quan hệ nhóm và sĩ

diện ảnh hưởng khá lớn đến quản lý doanh nghiệp. Về mặt tích cực, thì chữ tín luôn được đề cao trong chuyện làm ăn của người Trung Quốc với nhau. Nhưng về mặt tiêu cực, tính sĩ diện dẫn đến thói quen thích làm nổi bề mặt, nặng tính phô trương thành tích mà đôi khi quên đi chất lượng thật.

Nguyên lý thứ tư là tạo ra mối quan hệ sâu xa trong nhóm giữa các thành viên. Đây là mạch nối giữa gia đình bạn bè, bang hội và những người đồng hương để cùng liên kết, giúp đỡ nhau trong công việc, theo nhu cầu.

Triết lý của chế độ Cộng sản chủ nghĩa cũng còn nhiều ảnh hưởng đến cách quản trị và hành xử của người Trung Quốc ngày nay. Vào thời kỳ Mao Trạch Đông, mọi sở hữu tư nhân đều bị coi là xấu



xa, tất cả tài sản đều phải thuộc về cộng đồng, ngay cả đất đai nhà cửa chỉ được phép sử dụng chứ không được sở hữu. Do đó, những hành động đột phá, sáng tạo luôn bị cột chặt và không thể phát huy, vì không đem lại lợi ích cá nhân gì. Nhưng trên một bình diện khác, mức chiếm đoạt tài sản công lại là trò chơi được sử dụng nhiều nhất. Những nhà quản lý kinh tế biết suy nghĩ sâu sắc về vận mệnh quốc gia cũng đành bó tay trước hiện tượng chụp giật, gian lận này.

Nhìn ở một góc độ khác, các công ty về IT thường do giới lãnh đạo trẻ thành lập, hoặc từ nhiều người ở nước ngoài trở về, nên thoát khỏi ảnh hưởng của chủ nghĩa xã hội. Tuy vậy, những công ty kiểu mới này phần lớn cũng chỉ sao chép thế giới, như Baidu bắt chước Google, Taobao

giống Ebay... do đó chưa tạo ra sức sáng tạo thật sự để đưa IT của Trung Quốc lên tầm thế giới.

### **Thừa kế và sự xung đột**

Ảnh hưởng phức tạp của các triết lý văn hóa truyền thống tại Trung Quốc thường tạo ra mâu thuẫn về quan điểm và cung cách quản trị giữa thế hệ trước với thế hệ sau ngày càng rõ rệt. Công ty bên Trung Quốc thì luôn theo lớp lang truyền thống: quân - sự - phụ, có thể chọn người anh cả kém năng lực lên lãnh đạo doanh nghiệp chứ không phải là người em tài năng. Do đó, mỗi xung đột giữa các thế hệ và trong gia đình luôn xảy ra.

Tôi biết một anh bạn trẻ du học ở Mỹ trở về làm cho công ty của người chú ruột. Luôn đề cao cái mới, nên anh ta bắt đầu tìm cách thay đổi lề lối kỷ cương của công ty. Ban đầu, người chú cũng ít

hiều chấp nhận, nhưng trong lòng không vui. Dần dần, mỗi bất đồng ngày một tăng cao, đến mức trong một cuộc họp, người chú thẳng tay tát vào mặt cậu cháu ruột và đuổi khỏi công ty. Ôm mối hận trong lòng, anh cháu tách ra ngoài thành lập một công ty kinh doanh đúng lĩnh vực của ông chú mình. Bằng phương pháp làm ăn hiện đại, năng động, kể cả học hỏi đầy đủ những mảnh khóc và các mối quan hệ, công ty của người cháu phát triển rất nhanh, vượt mặt công ty của chú ruột và giành thế chủ động trong cạnh tranh.

Tính chất gia đình ở Trung Quốc rất quan trọng, tiếp đến là bang hội đồng hương. Gia đình Lý Gia Thành, người giàu nhất ở Á châu với tổng tài sản khoảng 15 tỉ USD, cũng là một biểu tượng của tư duy truyền thống này. Nhân vật thứ hai trong tập

đoàn Lý là con trai trưởng của ông, Victor Li, sẵn sàng chờ ngày kế vị trong suốt 35 năm qua. Bất đồng với sự chỉ định này, người con thứ hai, Richard Li, bỏ ra ngoài mở công ty riêng, đôi khi cũng cạnh tranh với chính tập đoàn Lý. Một tập đoàn lớn khác là của Stanley Hồ ở Macau, nay tách ra thành hai công ty cạnh tranh cùng nghề, cũng do con trai và con gái nắm giữ vì sự bất đồng trong gia đình. Vì vậy, không ngạc nhiên khi ở Trung Quốc, ngay cả những doanh nghiệp nhà nước do người cha quản lý, cũng bị vây xung quanh là con cái, người quen, họ hàng. Rất nhiều trường hợp, sự kế vị không dựa trên tài năng hay kinh nghiệm, mà là do máu mủ, cha truyền con nối.

Ở Mỹ cũng có những chuyện tương tự, nhưng phần lớn người sáng lập luôn tìm cách ra khỏi công

ty khi đã có tuổi và tạo ra một tầng lớp kế vị là người quản lý chuyên nghiệp, thay vì chỉ chọn người trong gia đình. Ngoài ra, dù có thể ông chủ cũng muốn con kế tục, nhưng nhiều người con lại không thích như vậy. Các tập đoàn lớn như hãng xe Ford, Getty Oil, Walmart, IBM... đều do những nhà kinh doanh nổi tiếng thành lập, nhưng không tập đoàn nào do con của ông chủ kế nghiệp. Con trai của Henry Ford không thích làm cho gia đình nên không tham gia công ty, chỉ có cháu nội là theo đuổi sự nghiệp vì say mê ô tô. Sau khi tốt nghiệp đại học, cậu ta không được nắm vị trí cao trong tập đoàn ngay, mà phải làm kỹ sư thực tập. Sau 36 năm làm việc, trải qua nhiều chức vụ của công ty, cuối cùng người cháu nội này mới được leo lên làm chủ tịch tập đoàn. Tại tập đoàn GE, ông chủ

tịch Jack Welch điều hành công ty hơn 32 năm. 5 năm cuối trước khi về hưu, ông dành phần lớn công sức cho việc tìm người kế vị. Ngay bây giờ, ông trùm chứng khoán Warren Buffett, cũng đã bỏ thì giờ suốt hai năm qua để đi tìm người thay thế xứng đáng.

Theo một thống kê xã hội học, người Mỹ dành 6,2% lợi tức cá nhân cho việc làm từ thiện, trong khi ở Trung Quốc con số này chỉ là 0,4%. Điều này cho thấy, tinh thần xã hội của người dân Mỹ có phần được ưu tiên hơn thay vì gia đình. Với Mỹ, thành công của một doanh nghiệp sẽ là chứng minh cho sự thành công của cá nhân mình. Đây là thương hiệu cá nhân lưu truyền cho hậu thế. Trong khi ở Trung Quốc, lãnh đạo doanh nghiệp thành công để làm vẻ vang gia đình, dòng họ, bản tộc và

quê hương. Đây là thương hiệu của đoàn thể trước thế giới bên ngoài.

### **Từ kế vị đến minh bạch**

Nhìn kỹ sự khác biệt về kỷ cương công ty và quyết định chọn người kế vị giữa doanh nghiệp Trung Quốc và Mỹ, cho thấy một tỉ lệ nghịch về tính minh bạch. Vì vấn đề minh bạch và thông tin mở luôn phải rõ ràng, kịp thời, các doanh nghiệp Mỹ rất chuộng dùng các sản phẩm công nghệ thông tin. Còn với Trung Quốc, lãnh đạo doanh nghiệp không thích sử dụng các công nghệ này, vì theo một thống kê, 92% doanh nghiệp nhà nước và tư nhân đều có cái để giấu giếm.

Nhìn lại cuộc khủng hoảng kinh tế ở Mỹ vừa qua, nguyên nhân chính là do ngân hàng đã bắt cần cho vay quá rủi ro. Với mọi thông tin rõ ràng,

chính phủ Mỹ đã mở xẻ từng vấn đề và thảo luận chi tiết các giải pháp gỡ rối trước Quốc hội và công chúng. Trong khi đó, một điều không được đề ý đến là nợ xấu trong các ngân hàng Trung Quốc. Nhiều khảo luận cho thấy, chính phủ đã phải tám lần ra tay một cách âm thầm để cứu ngành ngân hàng trong 30 năm phát triển vừa qua.

Ngành ngân hàng Trung Quốc được hưởng thế độc quyền, tránh được những cạnh tranh thường thấy ở thị trường và 90% sở hữu là thuộc nhà nước. Ngân hàng Trung ương đề xuất chỉ trả lãi suất 1 - 2 %/năm cho người dân, trong khi cho vay ra bên ngoài lên tới 7 - 8%. Nếu hoạt động bình thường, đây là một phương thức làm ăn vô cùng lợi lộc. Nhưng rất nhiều khoản cho vay lãi lại thuộc nợ xấu. Nợ xấu trong 25 năm qua của ngân hàng

Trung Quốc luôn trên 20%. Thành ra trong 5 năm vừa rồi, Trung Quốc đã bắt các ngân hàng phải cổ phần hóa để chuyển trách nhiệm trả nợ này cho các nhà đầu tư mới. Nhưng ngay cả khi đã cổ phần hóa, tổng số mức nợ xấu hiện nay vẫn rất mù mờ.

Tâm lý bầy đàn của giới doanh nhân có nhiều tương đồng trong nhiều xã hội. Nhưng tính bầy đàn ở Mỹ là tập trung vào thị trường. Ví dụ như Iphone, sau khi sản phẩm điện thoại thông minh này ra đời, hàng loạt sản phẩm ăn theo phong cách này xuất hiện. Còn với Trung Quốc, tính bầy đàn do chính sách của chính phủ tạo ra. Tôi gặp một doanh nhân Trung Quốc làm về IT và cũng khá thành công khi nhảy sang địa ốc vào đầu giai đoạn 2005. Giờ đây, anh ta lại nhảy vào lĩnh vực công nghệ xanh. Tôi hỏi anh ta biết gì về lĩnh vực này không? Anh ta nói

không biết gì, nhưng cứ làm vì đã có Chính phủ hỗ trợ. Chẳng thế mà, ngay cả trong các báo cáo thường niên của các doanh nghiệp đại chúng Trung Quốc, nội dung luôn nói đến chính sách của Chính phủ, lấy đó làm định hướng để phát triển.

Trong một thế giới phẳng toàn cầu hóa, những phương thức lẻ lối của quản trị doanh nghiệp hiện đại và hiệu quả nhất sẽ chiếm thế thượng phong và sẽ được mọi doanh nhân học hỏi và ứng dụng. Kết quả sau cùng là sự san bằng những khác biệt địa phương của ngành quản trị doanh nghiệp. Nhưng quy trình tiến hóa này sẽ phải trải dài nhiều thập niên và vài thế hệ. Trong thời đoạn chuyển tiếp này, chúng ta phải nhìn nhận sự khác biệt về văn hoá cũng như thực tại quản trị của hai nền kinh tế Mỹ và Trung Quốc để điều chỉnh mục tiêu kinh doanh và

đạt kết quả mong muốn.

## CHƯƠNG 5

### *Quan hệ làm ăn*

Trong những giao dịch kinh doanh dài hạn hay ngắn hạn, mối quan hệ là gạch nối những ý tưởng, hành động rời rạc, để tạo thành những sản phẩm, dịch vụ, thương hiệu... mang lại giá trị bền vững cho doanh nghiệp. Một doanh nhân khi đã bước vào thương trường không thể thiếu các mối quan hệ. Nhưng ở hai thị trường Mỹ và Trung Quốc, sự tạo dựng quan hệ trong công việc có những đặc tính khác nhau, xuất phát từ văn hóa, truyền thống, môi trường và từ cả cơ chế lẫn mức độ phát triển của hai nền kinh tế.

Như đã nói, tại Mỹ, quan hệ với khách hàng là

mục tiêu chính của doanh nghiệp. Bán hàng là hoạt động số một (không có khách hàng đồng nghĩa là không có doanh thu để chi trả cho hoạt động) nên nhiều khi lương nhân viên bán hàng cao hơn cả thu nhập của ông chủ. Trong khi đó, quan hệ lớn nhất của một doanh nghiệp Trung Quốc là quan hệ với quan chức, bộ máy chính quyền. Hiện nay, với nền kinh tế thị trường, mối quan hệ này tuy đã giảm bớt, nhưng vẫn rất quan trọng. Đặc thù này đã ảnh hưởng đến cách thức tạo mối quan hệ của doanh nhân Mỹ và Trung Quốc.

### **Quan hệ đa tầng tại Mỹ**

Tại Mỹ, doanh nghiệp có khá nhiều phương thức để tạo dựng quan hệ, tùy vào sáng kiến độc đáo của ban quản lý. Những nguồn quan trọng nhất là từ các luật sư, nhà tư vấn, kiểm toán viên và ban

giám đốc ngân hàng. Những đối tác này cũng có thể gọi là “cò”, nhưng thường thì họ nhận thù lao từ những giá trị gia tăng theo kiểu đôi bên cùng có lợi. Nếu là những “cò” tư vấn hay luật sư thì có hợp đồng thanh toán rõ ràng. Ngoài bốn đối tác quan trọng trên, các doanh nhân Mỹ cũng có thể tìm nguồn quan hệ qua hội cựu sinh viên, các hiệp hội đoàn thể trong ngành nghề và dĩ nhiên là bạn bè (bạn học cũ, bạn chơi thể thao, bạn bè tôn giáo, hàng xóm láng giềng).

Riêng mối quan hệ gia đình, do nước Mỹ quá rộng, gia đình thường không quây quần ở gần nhau như các xứ khác, nên quan hệ này khó phát triển đúng mức. Thêm vào đó, người Mỹ thường khuyên nhau là không nên đem gia đình hay bạn bè vào chuyện làm ăn. Với nhiều khác biệt về tính cách,

quan điểm, kinh nghiệm và kiến thức, những đối tác kinh doanh rất dễ đụng chạm, nhất là khi công ty gặp khó khăn hay khi những chuyện tình cảm cá nhân xen vào quyết định. Họ cho rằng tình gia đình và bạn bè quan trọng hơn tiền bạc và cách để làm mất bạn hay vợ con là cãi nhau hằng ngày về việc làm ăn.

Riêng về sự giúp đỡ từ bạn bè gia đình thì đây là một nguồn giới thiệu rất tốt. Khi tôi qua sống ở Mỹ lần thứ hai vào năm 1975, tôi quen một vị cha xứ người Pháp. Ông hay nhờ tôi tư vấn về văn hóa Á Châu vì giáo phận do ông quản lý có nhiều người gốc Việt và Hoa sinh sống. Sau này, ông là người giới thiệu tôi với nhiều đại gia của Los Angeles. Một người bạn từ đại học Penn State sau này cũng thành ân nhân của tôi khi anh làm Chủ tịch

một tập đoàn lớn của Mỹ về điện tử. Lời giới thiệu chân thành của anh đã mở rất nhiều cánh cửa quan trọng cho bước đường kinh doanh của tôi.

Muốn tìm được mối quan hệ phù hợp, trước tiên doanh nhân cần xác định cho mình mục tiêu cụ thể. Nếu mục tiêu kinh doanh đơn thuần là chuyện tìm khách hàng thì doanh nghiệp nên sử dụng “cò môi giới”, gọi là đại diện thương mại (sales representatives) vì họ có trong tay nhiều danh sách và quan hệ lâu năm với khách hàng. Còn nếu muốn liên hệ với các đối tác lớn hơn để khuếch trương thì các công ty kiểm toán và ngân hàng là nguồn giới thiệu quan hệ tốt. Tại Việt Nam, khi nói đến kiểm toán, ta chỉ liên tưởng về công việc sổ sách phục vụ cho sở thuế. Nhưng tại Mỹ, các kiểm toán viên lo cả phần tư vấn về cấu trúc tài chính, nên

quen biết nhiều lãnh đạo doanh nghiệp. Sự giới thiệu này cũng kèm theo lợi ích cho bên kiểm toán vì họ muốn có thêm nhiều gói tư vấn mới ở những khách hàng liên tục phát triển. Với ngân hàng, nếu khách hàng của họ có thêm đối tác thì ngân hàng sẽ có thêm doanh thu qua những giao dịch mới. Trong khi đó, nếu nhờ luật sư hay nhà tư vấn giới thiệu thì phải lo trả phí tính theo giờ. Mỗi giờ làm việc của luật sư tại Mỹ trung bình khoảng 500 USD.

Một nguồn tạo quan hệ khác rất tốt bên Mỹ là các giáo sư đại học. Các công ty thường thích sử dụng giáo sư làm tư vấn vì họ kính nể và tôn trọng trí tuệ của những người trong môi trường đại học. Trong những cộng tác tư vấn này, các công ty không trả phí trực tiếp cho giáo sư mà trả cho trường đại học, sau đó trường sẽ chia lại một phần



cho giáo sư. Do vậy, dù học hàm giáo sư không kiếm được nhiều tiền, nhưng bù lại những giáo sư nổi danh đều có những hợp đồng nghiên cứu rất lớn, từ chính phủ đến các tập đoàn. Chính vì sự trọng vọng đó, nếu được một giáo sư giới thiệu, chắc chắn giá trị của sự giới thiệu đó sẽ rất cao. Tôi có đầu tư vào công ty Sohu (cổng Internet Trung Quốc theo mô hình Yahoo) khi Charles Zhang vừa thành lập qua sự giới thiệu của một giáo sư ở MIT. Ông dạy Zhang và rất nhiệt tình đi quyên tiền cho dự án Sohu.

### **Trung Quốc: nhất quan chức, nhì bang họ**

Đối với văn hóa Trung Quốc, quan hệ giữa người với người là nguồn gốc và biểu tượng của xã hội văn minh. Khác với Tây Âu, tôn giáo truyền thống của Trung Quốc thực dụng và bàn luận nhiều

về “nhân quan” hơn là quan hệ giữa người với trời hay với các thánh thần. Người Trung Quốc đề ra năm quy tắc cho “người” khi muốn hình thành mối quan hệ bền vững:

- + Tin tưởng lẫn nhau
- + Lòng tôn kính về đức độ, tài năng
- + Lòng trung thành theo thứ bậc
- + Sự hi sinh vì nhau trong lúc gặp khó khăn
- + Tinh thần chia sẻ quyền lợi cho nhau trong công bằng, hợp lý.

Tiếp theo năm quy tắc là sự sắp xếp các thứ bậc quan trọng trong quan hệ. Trước tiên là với chính quyền, quan chức, sau đó mới đến mối quan hệ gia đình, bang họ.

Nói về mối quan hệ với quan chức, năm 1980 tôi quen một anh bạn tên là Vincent Lo sống ở

Hồng Kông. Trước khi lấy vợ, anh ta là một “dân chơi” đúng nghĩa, không thích làm ăn. Sau khi học ở Úc về, ông bố cho 10.000 USD để mở một văn phòng giao dịch địa ốc chỉ với ba nhân viên vào năm 1971. Công việc kinh doanh cũng chẳng khả quan gì. Năm 1984, Vincent Lo qua Thượng Hải và chơi thân với một người tên Han Zheng. Sau 5 năm quen biết, đường sự nghiệp của Han cũng thăng tiến, anh được cử phụ trách kinh tế của thành phố Thượng Hải, rồi được đề bạt làm thị trưởng Thượng Hải. Nhờ mối quan hệ này, năm 1997, Vincent làm một khu vui chơi đầu tiên ở Thượng Hải tên là Xin Tian Di rất thành công. Anh sửa hơn 30 biệt thự cũ và cải tạo thành các nhà hàng sang trọng. Sau thành công đó, anh ta cho xây dựng các cao ốc phía sau, rồi phát triển rộng ra nhiều khu

vực khác ở Thượng Hải, rồi Trung Quốc. Hiện Công ty Shui On do Vincent Lo quản lý nằm trong top 20 công ty ở Hồng Kông với giá trị tài sản khoảng 5 tỉ USD. Sự gắn bó giữa Vincent và Han chặt chẽ tới mức, có thời gian Han được cử qua làm phó thị trưởng Trùng Khánh, thì Vincent Lo cũng đi theo và đầu tư hơn 1 tỉ USD vào đây.

Ngoài chuyện quan hệ với quan chức lớn, thì mối quan hệ với chính quyền địa phương tại Trung Quốc, dù đó là cấp phường xã, cũng không thể thiếu. Bất cứ doanh nhân nào, dù kinh doanh một tiệm ăn nhỏ, nếu không quan hệ tốt với công an phường, xã thì sẽ gặp nhiều rắc rối.

Trong khi tại Mỹ, trừ những công việc có liên quan sâu đậm đến chính phủ, phần lớn các doanh nhân Mỹ không bao giờ để ý đến việc phải có quan

hệ với chính quyền. Đó là mối lo chỉ dành cho những nhà thầu làm cho chính phủ (government contractors) hay những công ty cần sự giúp đỡ hay bị kiểm soát bởi chính phủ. Tuy vậy, cũng không tránh được trường hợp những viên chức chính phủ cậy quyền để sách nhiễu doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp nhỏ.

Bên Mỹ, các cơ sở thực phẩm bị kiểm tra nhiều nhất, đặc biệt về vệ sinh, cứ khoảng 10 ngày một lần. Tôi có một gia đình người bà con qua định cư làm một siêu thị chuyên dành cho người châu Á. Thanh tra vệ sinh phụ trách khu vực là một anh “Mỹ trắng” rất khó chịu, nhất là với cộng đồng thiểu số. Chỉ cần phát hiện có một con gián là anh ta bắt đóng cửa để diệt cho bằng hết, tủ lạnh không đúng nhiệt độ cũng bắt ngưng bán... Gia đình này rất sợ,

cứ khi anh ta đến là lại khúm núm. Một anh bạn khác của tôi làm siêu thị ở Texas cũng bị hành không kém. Có lần, một nữ thanh tra vệ sinh đến kiểm tra thì có con chuột rớt xuống trúng người. Bà ta sợ quá ngất xỉu. Hôm sau báo chí chạy đến đông nghẹt, cửa hàng phải đóng cửa một tháng. Nhưng thực ra, những trường hợp này chỉ là thiểu số, đều có hướng giải quyết nếu biết luật và quyền lợi của mình. Với chuyện siêu thị của người bà con tôi, thấy họ bị ép quá tôi bực mình kêu luật sư đòi khởi tố anh chàng thanh tra vì tội kỳ thị chủng tộc. Từ đó anh thanh tra người Mỹ bỗng lịch sự hẳn, không còn quá quắt như xưa.

Tuy nhiên, dù coi trọng quá đáng quan hệ với quan chức, nhưng thực sự, với doanh nhân Trung Quốc, không quan hệ nào bền chặt và quan trọng

hơn là gia đình và bạn bè. Không như người Mỹ thường tránh việc làm ăn chung với gia đình bạn bè, đây lại là lựa chọn đầu tiên người Trung Quốc. Dù sao, họ đã quen sống trong hoàn cảnh phức tạp của đại gia đình và thích quây quần bên nhau, nên người Trung Quốc không cho những đụng chạm cá nhân ảnh hưởng đến công việc. Và lại, văn hóa truyền thống của Trung Quốc luôn có những xếp đặt thứ bậc cho các quan hệ, nên quyết định của người trên ít khi bị thách thức.

### **Quan hệ trong ngành nghề**

Tại Trung Quốc, một điều dễ nhận thấy là các ngành nghề nơi đây thường làm ăn theo kiểu bầy đàn. Một gia đình trong bang hội làm gì thành công thì bà con dòng họ cũng xúm vào làm y như vậy. Chẳng hạn, trước đây tại huyện Triều Châu, tỉnh

Quảng Đông chỉ có vài cơ sở làm thuốc lá giả, sau đó thấy lợi nhuận cao, cả làng đua nhau làm. Chỉ trong ít lâu, ngôi làng này trở thành trung tâm xuất khẩu thuốc lá giả đi khắp thế giới.

Khi tôi mở nhà máy sản xuất bút viết ở Quảng Đông, đối thủ của tôi lúc đó chỉ là hai cơ sở nằm ở tỉnh Ôn Châu gần Thượng Hải. Rất nhanh, họ ăn cắp kiểu dáng, cũng như nhái thương hiệu của tôi. Tuy số lượng sản xuất nhỏ, nhưng vì thấy kiếm được lợi, nên sau đó có hơn 100 cơ sở nhỏ bắt đầu làm theo, trở thành một thế lực vượt trội khi tập hợp lại. Họ biết liên kết chặt chẽ với nhau để chia thị phần. Một trường hợp khác là kinh nghiệm của nhà bán lẻ dụng cụ điện máy Best Buy vốn nổi tiếng khắp thế giới. Họ nghĩ rằng khi mở siêu thị đầu tiên ở Thượng Hải, họ sẽ thắng mọi đối thủ

nhờ khả năng và tên tuổi. Nhưng cuối cùng, Best Buy phải chịu thua một khu phân phối gần đó với hai trung tâm thương mại và một dãy phố bán đồ điện máy điện tử và tin học. Dãy phố này được tập hợp bởi cả ngàn tiệm nhỏ, với đủ mọi kiểu mẫu mã, thật, giả, nhái; giá rẻ vì làm ăn theo lối gia đình...

Tính bang hội ở Trung Quốc ảnh hưởng rất lớn trong xã hội, do đó, nếu là người cùng làng, cùng tỉnh, cùng tiếng nói... sẽ tạo quan hệ dễ dàng. Ví dụ, dù là người ở xa, không quen biết ai; nhưng nếu bạn là người gốc Triều Châu, khi đến Thượng Hải, bạn sẽ nhanh chóng được bang hội của người Triều Châu giúp đỡ. Ngay cả trên thế giới, tính chất này cũng không thay đổi ở những khu vực có Hoa kiều sinh sống, làm ăn. Lối làm ăn bên Âu, Mỹ của người gốc Hoa cũng dựa trên giấy tờ hợp đồng

theo phong cách hiện đại, nhưng tính nội bộ sắc tộc vẫn còn nặng. Nếu có tranh chấp, họ không thích nhờ tới pháp luật. Thường thì hai bên tranh chấp sẽ đưa sự việc cho một trưởng bang đứng ra xử. Còn nếu xử vẫn không xong, lúc đó sẽ sinh ra oán thù, con cái không được lấy nhau, bạn bè dòng họ không được làm ăn với nhau. Hai bên sẽ tìm đủ cách để phá nhau, trả thù, thậm chí có thể dẫn đến việc giết nhau.

Tôi biết một doanh nhân gốc Hoa bên Mỹ làm về thủy sản sẵn sàng hi sinh công ty của mình để phá kẻ đã thất tín trong làm ăn với ông ta bằng cách bán phá giá liên tục dù lỗ nặng. Cuối cùng, đối thủ của ông chịu không nổi phải bỏ sang nơi khác sinh sống. Nhưng cũng phải nhìn nhận rằng, người Mỹ gốc Hoa sống tình cảm hơn người Mỹ

bản địa. Họ sẵn sàng giúp đỡ nhau và sự tận tụy lo cho ân nhân, bạn bè là một truyền thống cao đẹp. Khi còn làm ở Wall Street, tôi từng giúp lập hồ sơ, giới thiệu mối quan hệ cho một doanh nhân gốc Hoa. Khi tôi qua Trung Quốc mở công ty, ông ta nâng nặc qua Thượng Hải cùng với tôi hơn một tháng, tự trả tiền ăn ở, rồi đích thân dẫn tôi đi gặp các doanh nhân trong bang hội của mình.

Tại Trung Quốc, tôi có thỉnh giảng cho một số chương trình kinh tế quản trị như EMBA (MBA vào cuối tuần và ban đêm cho những cấp quản trị đang làm việc) và thấy có khá nhiều đại gia đua nhau học. Khi tôi hỏi họ động lực chính yếu nào đã thúc đẩy họ tham dự các khóa đào tạo, thì 90% nói là để tạo mối quan hệ. Chính vì nhu cầu mở rộng mục tiêu quan hệ, ngày nay, các câu lạc bộ với đủ

mọi loại hình mọc ra như nấm. Các câu lạc bộ về thể thao như tennis, golf, đua xe hơi... tranh tìm hội viên với các hội đoàn về xã hội như hội doanh nhân, hội từ thiện, hội du lịch... mà qua đó đã có nhiều mối quan hệ làm ăn được tạo dựng.

Tôi biết một anh bạn làm quản lý cho một ngân hàng ở Thượng Hải và là thành viên thuộc câu lạc bộ lặn biển. Những chuyến đi cùng các thành viên tới Hải Nam, Philippines, Malaysia... để lặn đã giúp anh ta tạo mối thân thiết với các thành viên khác và sau cùng, qua liên hệ này, anh được tiến cử cho giữ vị trí Chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty lớn ở Hàng Châu.

### **Tình bạn trong kinh doanh**

Xây đắp mối quan hệ ở Trung Quốc thường mất nhiều thì giờ hơn bên Mỹ, nhưng lại khá bền

vững. Ở Mỹ, xây dựng quan hệ cho một dự án làm ăn cũng cần thiết, nhưng khi kết thúc dự án, quan hệ đó cũng phai nhạt dần. Vì vậy, quan hệ làm ăn ở Mỹ luôn dựa trên lợi điểm nào đó trong kinh doanh, chứ ít khi để tạo tình bạn lâu dài.

Tôi có quen gia đình của Robert Kuok, khá nổi tiếng bên Malaysia và thường làm việc với con trai ông là Ian Kuok trong một liên doanh sản xuất citric acid ở Indonesia. Sau khi dự án hoàn tất, hơn 10 năm nay, tôi hầu như không có liên lạc gì. Nhưng mới đây, khi đến Singapore, tôi gọi điện thì anh ta vẫn gặp và chào đón rất trân trọng, dù bây giờ, tập đoàn Kuok đã trở thành một tập đoàn hàng đầu ở Á Châu, nhất là Trung Quốc.

Có điều đáng lưu ý là trong tất cả các giao tiếp, phần lớn người Trung Quốc vẫn giữ văn hóa truyền

thống ngàn năm. Trước tiên phải ăn nhậu, rồi đi hát karaoke, thậm chí cả hát bội, rồi lại ăn nhậu nhảy nhót thâu đêm... Nếu không thích hay biết làm những chuyện này thì mỗi giao tiếp chắc chắn sẽ chịu thiệt hại. Trong khi bên Mỹ, phần lớn quan hệ được cấu kết từ những cuộc họp, bữa ăn trưa hay tối, những lần làm việc chung nhau, đôi khi uống một ly rượu trước khi đi ngủ. Nếu thân hơn, thì đi chơi golf hay họp mặt gia đình ở các buổi picnic và những hoạt động giải trí lành mạnh như xem thể thao hoặc dự các buổi hòa nhạc...

Dù thiếu tình cảm nhưng mối quan hệ làm ăn của người Mỹ rất mở, thường là trực tiếp. Khi tôi làm Chủ tịch Hartcourt, tôi được các nhà tư vấn giới thiệu cho nhiều nhân vật quan trọng trong chính phủ và tư nhân. Cái hay là tôi có thể gặp và

nói chuyện trực tiếp với các yếu nhân này về chuyện hợp tác, dù có mặt người tư vấn bên cạnh. Trong khi đó, ở Trung Quốc, thường thì người giới thiệu không thích tôi nói chuyện làm ăn trực tiếp với đối tác. Tất cả mọi chi tiết làm ăn đều phải do những tay “cò” này sắp xếp và thực hiện.

Điều này cũng ảnh hưởng đến cách thức bán hàng. Tại Mỹ, các bộ phần mềm về quản lý khách hàng (CRM) được doanh nghiệp mua và sử dụng rất phổ biến. Trong khi đó, những nhà phân phối phần mềm này ở Trung Quốc luôn than phiền sản phẩm này không được ưa chuộng lắm, vì phần lớn giao dịch mua bán đều thông qua cò. Do đó, muốn bán được một món hàng ở Trung Quốc, thì 50% trong quyết định giao dịch là quan hệ, 50% còn lại là giá cả và chất lượng.

Ở Mỹ, facebook hay linked và các mạng xã hội là công cụ tiếp thị rất phổ biến, được nhiều chính trị gia và doanh nhân sử dụng. Nhưng lãnh đạo doanh nghiệp ở Trung Quốc gần như không bao giờ sử dụng đến công cụ này. Phần lớn tin tức về công ty và cá nhân lãnh đạo đều do “cò” đem lại. Các doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ chỉ toàn cung cấp các thông tin căn bản, đơn sơ và mù mờ, trên Web site hay các tập tài liệu báo cáo về công ty (brochure).

Người Trung Quốc cũng rất chú trọng đến mối quan hệ với người nước ngoài. Khi tôi đến Trung Quốc vào thập niên 1980, phần lớn người Trung Quốc chào đón rất trân trọng các nhà đầu tư nước ngoài và Hoa kiều trong mọi dự án kinh tế. Nhưng sự chào đón khác với sự quan hệ. Bởi đâu đó,



quan hệ giữa hai bên còn nhiều nghi kỵ, mâu thuẫn, không bao giờ tiến tới sâu đậm. Đôi khi, người Trung Quốc còn ngờ vực, ganh ghét với Hoa kiều nhiều hơn người nước ngoài, dù không nói ra.

Năm tôi đến Trung Quốc làm ăn, tôi quen với ông tổng lãnh sự Mỹ ở Quảng Đông qua giới thiệu của người bạn. Tôi nhớ vị tổng lãnh sự trẻ này nói tiếng Hoa rất giỏi và có phong cách giao tiếp rất dễ mến. Vì lối quan hệ tại Trung Quốc luôn tôn trọng các quan chức, nên vị tổng lãnh sự Mỹ là một nam châm thu hút rất nhiều yếu nhân của Trung Quốc, cả công lẫn tư. Ông đã giúp mở rất nhiều cánh cửa cho tôi và các doanh nhân Mỹ khác. Nhưng cũng phải hiểu một điều, đối với người Trung Quốc, dù anh có nói giỏi tiếng Hoa đến đâu thì cũng vẫn luôn có khoảng cách và bị nghi kỵ vì là người lạ.

Theo cảm nhận của cá nhân tôi, đối với Mỹ, người Trung Quốc luôn kính nể vì các thành tựu về kinh doanh, quản trị, sản phẩm, sáng tạo của một siêu cường. Nhưng trong thâm tâm của mỗi người Trung Quốc luôn có sự nghi ngờ người Mỹ có những mưu đồ gì đó, có thể làm hại đến sự phát triển của Trung Quốc. Tư duy này tạo ra một trở ngại ngay cả với những mối quan hệ làm ăn đang tốt đẹp. Ngay cả một người Mỹ gốc Hoa cũng không thể có mối quan hệ tốt như người Trung Quốc với người Trung Quốc. Do đó, khi tôi đến Trung Quốc, tôi giao hết cho “cò” làm nhiệm vụ xây dựng mối quan hệ. Tôi biết có những người Mỹ đã ở Trung Quốc mấy chục năm, có vợ, con Trung Quốc nhưng vẫn không nhận được sự tin cậy tuyệt đối.

Thế hệ trẻ sau này của Trung Quốc có tư duy gần gũi với người Mỹ hơn qua những trao đổi văn hóa và sự tiếp cận hằng ngày. Họ theo lối quản trị của Mỹ là luôn chủ động để tạo mối quan hệ với khách hàng và coi đó là mục tiêu chính. Tôi quen một anh bạn trẻ, rất sáng dạ làm chủ công ty Focus Media. Anh cho biết thế mạnh cạnh tranh của anh là những năm làm việc ở tập đoàn quảng cáo JWT đã tạo cho anh nhiều mối quan hệ với khách hàng quan trọng. Lời khoe của anh bạn trẻ này cho thấy một tư duy hoàn toàn khác với lớp doanh nhân đi trước. Họ đặt khách hàng lên mục tiêu đầu tiên, chứ không khoe khoang rằng quen quan chức này quan chức nọ.

Một điểm khác biệt nữa là thế hệ trẻ mới của Trung Quốc đã bắt đầu dùng dịch vụ tư vấn nhiều

hơn, nhất là về tiếp thị, quản trị, tài chính và IT... Cách đây 20 năm, chuyện doanh nghiệp dùng tư vấn là gần như không tưởng. Theo một thống kê mới đây, dịch vụ tư vấn ở Trung Quốc tăng trưởng 400% mỗi năm. Các doanh nghiệp trẻ Trung Quốc cũng biết sử dụng nhiều công cụ tin học IT hiện đại để cải tiến kỹ năng quản trị và kinh doanh theo xu hướng nước ngoài. Nhưng nhìn chung, ngành nghề truyền thống ở Trung Quốc vẫn chiếm 66% sản lượng của nền kinh tế.

Gần đây, từ 2005 trở về sau, người Trung Quốc bắt đầu có tiền và di du lịch nước ngoài nhiều. Mặc cho những đổ kỵ cổ hủ, họ thấy một nhu cầu rất quan trọng là cần những Hoa kiều nói được tiếng Trung Quốc để giúp họ. Theo những lời bàn trên mạng, hơn 90% người giàu Trung

Quốc chuyển một phần tiền qua Âu, Mỹ, Úc hay Singapore, Hồng Kông để thiết lập sự an toàn.

Tôi có anh bạn trẻ gốc Hoa sống ở Guatemala. Gia đình anh có ba tiệm ăn Tàu ở Guatemala City, nhưng anh lại không thích kinh doanh ăn uống, nên khi vừa tốt nghiệp đại học, anh ta liền qua Trung Quốc tìm cơ hội. Trong các mối quan hệ, anh quen một doanh nhân Trung Quốc, khá giàu nhưng luôn thổ lộ là cần thêm một hộ chiếu ở quốc gia khác để phòng thân. Anh bạn Guatemala cho biết luật di trú của Guatemala sẽ cấp một hộ chiếu di dân cho các doanh nhân đầu tư trên 200.000 USD. Sau đó, bằng quan hệ với các quan chức Guatemala, anh lo được hộ chiếu mới cho bạn với chi phí là 50.000 USD cộng với tiền đầu tư. Sau vụ “môi giới” thành công đầu tiên, anh chàng Hoa kiều Guatemala

đăng mẫu quảng cáo rao vặt trên báo Thượng Hải về dịch vụ này. Ngay ngày đầu tiên, có 140 cú điện thoại gọi đến cần dịch vụ. Cách đây hai năm, tôi gặp lại anh bạn này, anh ta khoe làm ăn rất phát đạt, đã lo trót lọt trên 10.000 hộ chiếu cho khách hàng và hiện có tám văn phòng tại các thành phố lớn của Trung Quốc.

#### **Quan hệ chính trị (lobby) ở Mỹ**

Ở Mỹ, cũng có chuyện “mua chuộc” nhân vật chính quyền để hưởng lợi, nhưng không phải là hối lộ. Doanh nhân muốn tạo ảnh hưởng với các chính trị gia sẽ bỏ một khoản tiền vào quỹ tranh cử. Theo luật, tất cả các khoản tiền này phải được công khai hóa và niêm yết rõ ràng trong các báo cáo về tranh cử của mọi ứng cử viên. Và tiền phải được dùng thuần túy cho mục tiêu tranh cử. Nhiều ứng cử viên

đã bị tù vì sử dụng sai mục đích các số tiền này. Vì tranh cử ở Mỹ rất tốn kém, nên để đưa thông điệp hay quan điểm của mình đến các cử tri, ứng viên cần rất nhiều tiền. Cơ hội thắng cử thường nằm ở tỉ lệ thuận với số tiền chi trả cho việc tranh cử.

Luật bầu cử của Mỹ cấm không cho các công ty công góp tiền tranh cử, mà phải do sự đóng góp của các cá nhân và cũng không được quá 30.000 USD cho mỗi ứng viên. Một doanh nhân Mỹ gốc Hoa ở San Francisco lách luật bằng cách chia tiền túi của anh cho nhiều người để ủng hộ cho tổng thống Clinton. Sau này vụ việc bị điều tra, anh ta bị tù ba năm. Khi truy ra, thậm chí anh ta còn mắc tội giao tiền cho những người chưa có quốc tịch. Tôi cũng từng giúp tổng thống Bush cha bằng cách tổ chức các buổi gây quỹ với các doanh nhân gốc Á

Châu. Dù kiếm được cho quỹ tranh cử ông hơn 1 triệu USD, tôi cũng chẳng có một ảnh hưởng hay lợi lộc gì, ngoài việc được mời đi dự buổi gala đăng quang của tổng thống.

Tất cả việc ủng hộ tranh cử này là một tiến trình công khai và trực tiếp. Với các nhóm lợi ích (interest group) gồm doanh nghiệp lớn hay hội đoàn ngành nghề hay hiệp hội thiện ích, họ thường thuê những công ty PR (Public Relation) ở Washington DC vốn có quan hệ với các chính trị gia để tạo mối quan hệ (lobby). Nhiệm vụ của một lobbyist là trình bày quan điểm, ý kiến của khách hàng mình với các nhà làm luật (dân biểu và nghị sĩ) hay với các nhà thi hành luật (chính phủ). Nhiều lobbyist từ nhiều nhóm lợi ích được thuê để trình bày nhiều quan điểm khác nhau, phần lớn là đối

chơi, để các chính trị gia có tài liệu suy ngẫm và quyết định. Lobbyist không có quyền cam đoan một kết quả gì với khách hàng.

Tuy vậy, nhờ quan hệ đã xây dựng trong quá khứ, các lobbyists có khả năng mời các chính trị gia đi ăn uống, chơi golf với giới lãnh đạo công ty hay đoàn thể hiệp hội (khách hàng). Những chuyện gì xảy ra tại các họp mặt này thì chỉ có... trời biết. Tuy vậy, nhiều chính trị gia đã gặp rắc rối khi việc lobby không minh bạch và rất dễ bị kiện nếu chính phủ điều tra ra việc nhận giúp đỡ đó ảnh hưởng đến quyết định bỏ phiếu hay thi hành luật. Ngoài ra, mọi hoạt động của lobbyist đều chịu sự quan sát rất kỹ lưỡng của các đối thủ hay các ký giả truyền thông và ngay cả các nhân viên dưới quyền nữa.

Cũng có một số doanh nghiệp được hưởng lợi

nhờ các quan hệ chính trị. Như một công ty xây dựng nhà cửa mà quen thân với thị trường, thì có thể được giấy phép xây nhà nhanh hơn. Nhưng cơ cấu hội đồng thành phố thường có bảy người, ít nhất phải có bốn phiếu đồng thuận, doanh nghiệp mới có được bất cứ giấy phép nào thuộc dạng đặc biệt hay ưu tiên. Do vậy, một kết luận về quan hệ chính trị ở Mỹ là khi sống trong một ngôi nhà bằng kính, ít ai muốn làm gì phạm pháp. Nhất là khi người chung quanh đều để ý đến mọi hoạt động của mình.

Tóm lại, mọi hoạt động kinh doanh đều rất cần quan hệ. Từ việc gây vốn để khởi nghiệp đến việc hoàn thành sản phẩm hay dịch vụ và mời chào khách hàng để có doanh thu, các doanh nhân cần quan hệ để đẩy nhanh mọi tiến trình. Nhưng phải

hiểu là bất cứ quan hệ nào muốn được tốt đẹp, bền vững và lợi ích, đều đòi hỏi phải dồn nhiều thời gian, công sức, tiền bạc và ngay cả may mắn. Kết quả thì không gì chắc chắn, nhưng đây là một đầu tư mạo hiểm không thể thiếu trong hành trang của doanh nhân, dù làm ăn ở Mỹ hay ở Trung Quốc.

## CHƯƠNG 6

### ***Đạo đức và kỹ cương quản trị***

Tại nhiều quốc gia, đây là một đề tài hơi dửng dưng. Phần lớn doanh nhân thành công ở các thị trường mới nổi cho rằng việc kiếm tiền cho doanh nghiệp là một hoạt động hoàn toàn mang tính kinh tế, không liên quan gì đến đạo đức xã hội, tôn giáo hay triết lý. Họ thường bào chữa cho các hành xử sai trái trong công việc quản trị hằng ngày bằng

một lời phán “Ai cũng làm như thế cả”. Ngay cả những sinh viên MBA của các trường đại học Âu Mỹ cũng ít khi chọn môn học về Đạo đức Kinh doanh (Business Ethics) trong chương trình tự chọn.

Tất cả đều không biết rằng một thống kê của trường đại học Harvard năm 1998 cho thấy 78% công ty bền vững và phát triển nhanh nhất trong 50 năm vừa qua là những doanh nghiệp đặt nặng vấn đề đạo đức và kỹ cương quản trị lên hàng đầu theo thứ tự ưu tiên. Bản nghiên cứu cho thấy về lâu dài, đạo đức và kỹ cương tạo nên một niềm tin tốt đẹp từ khách hàng, nhân viên, đối tác, nhà đầu tư, cộng đồng đoàn thể... Đây là cách xây dựng thương hiệu hoàn hảo nhất của bất cứ doanh nghiệp nào. Với một thương hiệu tiếng tăm và bền vững, công

ty có thể tìm một tỉ lệ lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh, một thị phần cao hơn của khách hàng trung thành và kết quả là một thành tựu khả quan hơn về tài chính.

Thiếu đạo đức và kỹ cương quản trị, doanh nghiệp biến thành một công ty của cơ hội, chụp giật, đầu cơ... Mọi thành công chỉ là tạm bợ.

### **Kỹ cương và pháp luật Mỹ**

Tại Mỹ, một công ty phải có kỹ cương (corporate governance) gồm một nhóm các nguyên tắc về đạo đức mà công ty hứa sẽ thi hành triệt để. Tất cả các công ty công và tư nhân lớn của Mỹ đều phải công khai hóa các báo cáo này cho Ủy ban Chứng khoán (SEC) hoặc cho công chúng qua truyền thông và tài liệu nội bộ. Nội dung của báo cáo tập trung vào việc:

- Đặt quyền lợi cổ đông (shareholders) và các thành phần liên quan (stakeholders) lên trên hết;
- Tôn trọng khách hàng bằng việc đem tới các dịch vụ, sản phẩm có chất lượng tốt nhất;
- Cam kết uy tín về các khoản nợ cần thanh toán với ngân hàng và nhà cung cấp;
- Có trách nhiệm với cộng đồng xung quanh, như không gây ô nhiễm môi trường, hay làm xáo trộn trật tự xã hội.

Trong các nguyên tắc này, đòi hỏi lớn nhất với nhà quản lý là phải trung thực, minh bạch, khai báo toàn diện không giấu giếm. Đây gần như trở thành định luật cơ bản, nhất là với các công ty công, nếu sai phạm sẽ bị truy tố. Bên Mỹ, chuyện nói dối và khai gian thường chịu án tù nhiều nhất.

Công ty Hartcourt của tôi đã từng bị Ủy ban

Chứng khoán Mỹ (SEC) kiện ra tòa và quy kết tội thổi phồng sự kiện. Chuyện bắt đầu khi Hartcourt đưa ra thông cáo báo chí (Press Release) về việc một ngân hàng đầu tư lớn ở Hồng Kông đã có cam kết sơ bộ sẽ đưa công ty con là SinoBull lên sàn. Nghi ngờ sự thực, SEC xin trật tòa án buộc Hartcourt đem hết giấy tờ liên quan đến để kiểm tra. Thực hiện yêu cầu này, công ty phải chuyển toàn bộ hồ sơ từ Hồng Kông về New York rất tốn kém. Đến khi trình ra các hợp đồng ký kết, SEC hủy cáo buộc, nhưng lại chuyển sang bắt bẻ chi tiết trong công bố về đối tác của mình, Hartcourt thông báo đây là một đối tác lớn, nhưng sự thực đó chỉ là đối tác nhỏ. Thế là công ty lại mất thêm thời giờ và tiền bạc để nhà tư vấn tài chính bên Hồng Kông minh chứng đó là ngân hàng Lehman Brothers, lúc

đó SEC mới rút lời cáo buộc.

Nhưng chỉ sáu tháng sau, SEC lại kiện Hartcourt cũng về nội dung của một thông cáo báo chí khác. Trong một hợp tác làm ăn ở Trung Quốc, Hartcourt thông báo sẽ hợp tác với Orient Satellites của Chinasat để cung cấp đường truyền internet qua vệ tinh. Theo lập luận của mình, SEC cho rằng, một công ty nhỏ như Hartcourt không thể có giấy phép dùng dịch vụ vệ tinh của chính phủ Trung Quốc. Thêm một lần nữa, chúng tôi phải tốn kém thì giờ và tiền bạc để chứng minh rằng mình không có khả năng phóng vệ tinh, mà do công ty Chinasat có nhiều tần số đường truyền chưa dùng hết, nên Orient Satellites mới cho Hartcourt sử dụng băng tần C+ và lấy 40% lợi nhuận như một hình thức cho thuê, trả lâu dài.



Cũng liên quan đến chuyện nói dối hay thổi phồng sự việc, vào năm 2002, bà Martha Stewart, một tỉ phú truyền thông rất nổi danh bên Mỹ, đã đầu tư vào cổ phiếu của ImClone, công ty công nghệ sinh học (biotech) của một người bạn. Một hôm, anh bạn báo tin cổ phiếu của ImClone có thể sắp bị sụt giá lớn vì cơ quan Quản lý thuốc và Thực phẩm Mỹ (Food and Drug Administration, FDA) vừa bác đơn xin bằng sáng chế một sản phẩm quan trọng của họ. Đang sở hữu số lượng cổ phiếu trị giá khoảng 500.000 USD, bà Martha Stewart ra lệnh cho nhân viên môi giới bán đi lập tức và đã tiết kiệm được 200.000 USD tiền lỗ, nếu giữ thêm cổ phiếu vài ngày khi tin xấu được thông báo. Ngay sau đó, bà bị SEC điều tra về tội giao dịch nội gián. Trước cơ quan này, bà Stewart nói không biết và

đổ lỗi cho nhân viên môi giới tự quyết định bán. Sau đó, SEC và FBI tìm đầy đủ chứng cứ về cuộc điện đàm giữa bà với nhân viên môi giới, kể cả lời thú nhận của anh môi giới này. Kết cục, Martha Stewart bị kết án năm tháng tù và bị phạt 2 triệu USD vì tội nói dối. Trong sự việc này, trớ trêu là nếu bà tỉ phú nói sự thật, bà sẽ chỉ bị kết tội sử dụng thông tin nội gián để trục lợi nhỏ, có thể chỉ bị xử phạt hành chính vì là lần đầu vi phạm. Đau đớn hơn, hai năm sau, cổ phiếu ImClone hồi phục và nếu Martha Stewart còn giữ số cổ phiếu này, bà đã có lợi nhuận hơn 3 triệu USD.

Đạo đức của nhiều doanh nhân Mỹ, nhất là những người lớn tuổi có lòng tin sâu đậm vào tôn giáo, trở thành chuyện lạ khi nhìn từ quan điểm của người nước ngoài. Năm 1995, tôi có một người

bạn rất thân, tên James DeRosa, làm chủ một công ty địa ốc khá lớn, nhưng đã bị phá sản vì làm ăn thua lỗ. Theo luật thương mại của Mỹ, khi doanh nghiệp công bố bị phá sản thì sẽ được xóa nợ và làm lại từ đầu. James lập một công ty mới cũng về địa ốc, nhanh chóng thành công và trở nên giàu có. Sau đó, James đã tìm lại 160 chủ nợ ngày trước để trả nợ từng người, dù theo luật định, anh không có trách nhiệm pháp lý gì trên các món nợ cũ khi đã khai phá sản. Anh tâm sự, pháp luật của xã hội là một chuyện, nhưng còn một nền pháp luật thiêng liêng hơn, là của Trời.

Nói về phá sản và nợ nần, quy định của luật pháp Mỹ cho rằng, một khi chủ nợ quyết định cho vay là đã có đánh giá kỹ lưỡng trước đó rồi, cho nên, nếu con nợ không trả được thì phía chủ nợ

phải chịu trách nhiệm về quyết định của mình. Phía con nợ chỉ chịu trách nhiệm khi báo cáo sai dối để được vay. Luật Mỹ cũng có quy định, cá nhân hay doanh nghiệp tuyên bố phá sản sẽ không được tuyên bố phá sản lần nào nữa trong bảy năm sau đó để tránh trường hợp lạm dụng luật. Thế nhưng, dù được hưởng quyền lợi của “người bị phá sản”, doanh nghiệp cũng chịu nhiều bất lợi khi bắt đầu tái khởi nghiệp trở lại. Khi đi vay tiền ngân hàng, doanh nghiệp thường bị đặt ra câu hỏi: Từ trước đến giờ anh đã từng bị phá sản chưa? Nếu trả lời có, tất nhiên doanh nghiệp sẽ bị kiểm tra kỹ và ngân hàng sẽ đòi tài sản thế chấp. Còn nếu đã từng bị phá sản mà trả lời chưa, ngân hàng cũng dễ dàng truy ra sự thật bởi họ có nguồn dữ liệu tín dụng của mỗi cá nhân và doanh nghiệp được cập nhật suốt 100

năm qua. Câu hỏi (mà ngân hàng đã biết) chỉ là một thủ thuật pháp lý để ngân hàng có thể kết tội con nợ vào tội nói dối (phải đi tù và không được miễn trừ nợ), nếu sau này có mất mát gì về khoản nợ này.

### **Kỷ cương và thực tế Trung Quốc**

Một anh bạn Trung Quốc chế giễu luật lệ Mỹ về nói dối và nợ nần, coi như là chuyện ngược đời. Anh ta nói nửa đùa nửa thật rằng ở Trung Quốc, nếu bỏ tù người nói dối, thì chỗ đâu mà chứa 1,3 tỉ người và ai sẽ là cai ngục? Còn nếu cứ tuyên bố phá sản là khỏi trả nợ, khỏi đi tù... thì còn ai cho vay nợ nữa? Ngân hàng chắc phải đóng cửa hết?

Dĩ nhiên, những quy luật về kỷ cương công ty mà Mỹ áp dụng, gần như không bị luật pháp Trung Quốc đòi hỏi khi doanh nghiệp niêm yết trên sàn

chứng khoán. Trong suốt hơn 35 năm hoạt động kinh doanh tại đây, tôi chưa hề thấy công ty Trung Quốc nào bị phạt vì vi phạm những lý do về đạo đức hay kỷ cương. Phần lớn các ông chủ doanh nghiệp bị tù tội là do trốn thuế, làm mất tài sản của chính phủ, gian lận chiếm đoạt tiền của đối tác hay ngân hàng...

Chuyện doanh nghiệp Trung Quốc dùng các chiêu lừa dối để bịp bợm đối tác, nhất là nhà đầu tư nước ngoài, rất phổ biến. Khi thành lập văn phòng Hartcourt ở Bắc Kinh, tôi quen một doanh nhân rất dễ mến, lịch thiệp và lanh lợi tên Lý Thanh Hải. Trong quy trình mua lại công ty của anh, anh đã hăng hái cung cấp cho tôi đầy đủ hồ sơ kiểm toán về thuế vụ và ngân hàng, cũng như sắp xếp cho tôi gặp rất nhiều yếu nhân của chính phủ Trung

ương như một đảm bảo về nhân tính của anh. Sau khi làm thủ tục kiểm chứng (due diligence), tôi đồng ý mua lại công ty của anh ta với giá 800.000 USD. Sau đó, tôi mới ngã ngửa ra rằng mình bị lừa vì công ty có quá nhiều nợ nần không khai ra, cũng như nhiều tài sản trí tuệ hay phần mềm là ăn cắp từ các công ty khác... . Tôi muốn thưa ra tòa, nhưng nhận thấy anh chàng này có nhiều thế lực lớn đỡ đầu, nên phải “ngậm bồ hòn làm ngọt”.

Cùng lúc đó, tôi quen một doanh nhân người Mỹ gốc Hoa, nhưng rất ghét anh ta vì lối cạnh tranh bất chính và hay chọc phá nhiều công ty khác do ganh tị. Để trừng phạt, tôi giới thiệu Lý Thanh Hải cho anh ta và sau đó Thanh Hải cũng lừa được đối thủ của tôi 2 triệu USD, cũng bằng chiêu bán lại doanh nghiệp. Cách lừa bịp của anh ta rất tinh xảo.

Anh ta lập ra công ty, tuyển nhân viên tạm thời, thuê văn phòng nhưng làm hồ sơ giả về quyền sở hữu, trang bị máy móc dỏm và tạo nên một khoản nợ khổng lồ cho công ty. Sở dĩ những doanh nhân đến từ xa như tôi rất khó kiểm tra hồ sơ nào thật, giả ở Trung Quốc, vì các cá nhân và doanh nghiệp nơi đây thường bao che cho nhau. Ngay cả các con số về giao dịch thương mại khi tôi cần kiểm tra từ phía ngân hàng cũng bị giấu giếm.

### **Đạo đức trong xã hội Trung Quốc**

Qua nhiều năm quan sát, tôi nhận thấy ý thức về nghĩa vụ cộng đồng của người Trung Quốc rất kém, nhất là những doanh nhân. Người Mỹ cũng tham lam khi kinh doanh, nhưng sự tham lam này bị chế tài bởi pháp luật và ý thức trách nhiệm xã hội của mọi tầng lớp, từ nhân viên, hàng xóm đến báo

chí, đối thủ.

Trường hợp của anh bạn tên Li San Zhang mà tôi quen phần nào cho thấy nguyên nhân sâu xa tạo nên vấn nạn này. Hiện nay, Li làm ăn khá thành công trong lãnh vực địa ốc ở Thượng Hải. Sinh ra trong một gia đình trí thức, cha mẹ đều giữ vị trí có chức quyền trong chính phủ. Nhưng khi cuộc cách mạng văn hóa diễn ra vào 1967, anh bị điều xuống một vùng xa ở Tân Cương chăn bò khi đang là sinh viên năm thứ hai. May mắn, anh đem theo được một cái radio. Ban ngày làm việc đồng áng, ban đêm Li mở đài BBC, đài Mỹ, đài Nga để theo dõi tin tức. Vì vậy, ngoài chuyện ngoại ngữ tốt nhờ học qua đài, anh có một lượng kiến thức khá rộng về quốc tế.

Cuộc cách mạng văn hóa đã làm cho bố Li bị đi

tù rồi chết, mẹ bị điều ra vùng nông trường khác, lúc về thì ốm đau triền miên. Cách mạng văn hóa chấm dứt, anh được trở lại Thượng Hải, nhưng phải làm lao động quần quật để nuôi mẹ. May mắn sao, những người bạn cũ của cha anh sau khi được phục chức đã tìm cách giúp đỡ gia đình Li. Anh được trở lại trường đại học và được cấp bằng tiến sĩ chỉ sau chín tháng học. Li giải thích rằng, sở dĩ người dân hay những doanh nhân Trung Quốc tầm tuổi anh không tính đến chuyện phải làm ăn lâu dài vì họ đã nhìn cuộc sống qua những dâu bể thăng trầm thời cách mạng văn hóa đó. Họ không dám nghĩ hay mơ mộng về một tương lai tốt đẹp. Những kế hoạch 10-20 năm là chuyện “đầu môi” phải nói theo ý nhà cầm quyền để yên thân. Với họ, sống sung sướng được ngày nào hay ngày đó, bởi

họ luôn lo ngại rằng, chỉ cần một thay đổi về quy luật của chính phủ là họ có thể bị mất hết. Dù sau này làm tổng giám đốc một công ty quốc doanh lớn, nhưng Li vẫn bị ám ảnh về sự bấp bênh. Cũng như các người bạn đồng trang lứa khác, anh lo chuyển tiền và tài sản ra nước ngoài để phòng thân.

Tuy vậy, những thế hệ trẻ sau này của Trung Quốc có niềm tin, ý thức về tương lai và trách nhiệm xã hội hơn, nhờ lớn lên trong hoàn cảnh kinh tế tốt đẹp hơn. Nhưng để có một ý thức về cộng đồng như người dân của các nước Âu, Mỹ một cách đồng bộ, phải cần đến một tiến trình vài chục năm nữa.

Quan sát việc làm từ thiện tại Trung Quốc, ai cũng có thể nhận thấy đến  $\frac{3}{4}$  nhân viên của các

chương trình từ thiện là người nước ngoài. 90% nhân viên Trung Quốc là được trả lương để phụ giúp. So sánh với Mỹ, 95% người làm cho Hội Chữ thập đỏ là những người tình nguyện. Quan sát một cách sâu xa hơn, ta phải ghi nhận rằng người dân Mỹ chịu ảnh hưởng nhiều vào cơ cấu tôn giáo, nhất là thế hệ lớn tuổi. Xã hội Mỹ được xây dựng trên căn bản của Cơ đốc giáo, có tới 60 - 70% người dân đi nhà thờ cuối tuần. Một trường hợp rất đặc biệt là cộng đồng người Mormon tại Mỹ. Theo luật của cộng đồng này, mỗi thành viên phải đóng góp 10% thu nhập của mình vào nhà thờ và nhất quyết không được nhận tiền trợ cấp của chính phủ. Trái lại, khi gặp khó khăn, các thành viên được nhà thờ trợ giúp tận tình.

Nhìn lại Trung Quốc, dù có ảnh hưởng sâu đậm

của Khổng - Lão và chủ nghĩa xã hội, nhưng hành xử đạo đức của con người nơi đây phần lớn dựa trên cơ hội và cũng hết sức coi trọng đồng tiền.

Jim Rogers - một tỉ phú nổi danh của Mỹ về chứng khoán - bày tỏ sự “yêu mến” Trung Quốc rất nồng nhiệt. Ông tin tưởng rằng không lâu nữa, Trung Quốc sẽ thống trị thế giới về mọi mặt, từ kinh tế đến văn hóa. Cách đây ba năm, Jim quyết định chuyển cả gia đình qua Trung Quốc, cho con cái học tiếng Hoa. Nhưng một người có niềm tin mãnh liệt như Jim cuối cùng cũng phải “vỡ mộng”, bởi sang Thượng Hải được hai tháng, ông đã phải chuyển gia đình sang Singapore vì không thể hòa nhập được “môi trường” sống.

Trung Quốc đang tiết kiệm được rất nhiều tiền. Năm 2006, Trung Quốc lần đầu tiên chạm ngưỡng

1.000 tỉ USD dự trữ ngoại hối, nhưng với tốc độ tăng trưởng phi mã, con số này đã lên đến 2.400 tỉ USD vào cuối năm 2009. Chính vì thế, đặc thù coi trọng tiền bạc này của xã hội đã ảnh hưởng rất lớn tới đạo đức kinh doanh tại Trung Quốc.

### **Lỗi hồng toàn diện**

Chính vì dựa trên tiền, cộng thêm tinh thần liều lĩnh, nên tệ nạn phát sinh trong kinh doanh ở Trung Quốc đã thể hiện trên rất nhiều phương diện, mà chủ yếu là chất lượng sản phẩm, cách hành xử từ nhân viên đến quản lý, cạnh tranh dựa trên giá cả, chuyện xây dựng thương hiệu vững bền và sự yếu kém căn bản của các công ty quốc doanh.

*Thứ nhất*, về sản phẩm, doanh nhân và nhân công hầu như rất ít quan tâm đến chất lượng và an toàn. Đó là lý do xảy ra những scandal chấn động

như vụ việc sửa nhiễm độc làm nguy hại hơn 70.000 trẻ em, hay vụ động đất ở Trùng Khánh giết chết hơn 800.000 người, trong đó có hơn 40.000 học sinh là nạn nhân do 80% trường học bị sụp đổ vì vật liệu xây dựng bị rút ruột. Sự mất niềm tin này dẫn đến một hiệu ứng, tại các cửa hàng thực phẩm có uy tín ở Trung Quốc, giá sản phẩm nhập khẩu luôn cao hơn sản phẩm cùng loại trong nước đến 70 - 80%. Nhưng nếu có tiền, người Trung Quốc luôn chọn sản phẩm ngoại để có sự an toàn.

*Thứ hai*, về nhân công, doanh nghiệp Trung Quốc có quan điểm phải tiết kiệm chi phí nhân công càng nhiều càng tốt, dù đây không phải là một chi phí cao nhất trong sản xuất. Với số lương đã thấp mà phúc lợi gần như không có, các nhân viên Trung Quốc không có động lực để cố gắng,

hay tinh thần hi sinh nếu gặp sự cố. Phần lớn xưởng sản xuất của Trung Quốc dùng nhân công từ nông thôn ra. Họ được trả lương tối thiểu, có chỗ ăn ở nhưng lại bị trừ phí khá cao. Nhiều trường hợp muốn bỏ việc, nhưng hộ khẩu, chứng minh thư bị chủ giữ để trừ những số nợ do phí ăn ở, nên họ đành chấp nhận ở lại.

*Thứ ba*, về giá thành, thói quen của doanh nhân Trung Quốc là bán sản phẩm dưới giá thị trường để lấy thương vụ, duy trì hoạt động, rồi tính chuyện lỗ lời sau. Đây chính là nguyên nhân khiến hàng Trung Quốc rất rẻ, không nước nào có thể cạnh tranh nổi. Nhưng vì giá quá thấp, doanh nghiệp phải tìm cách cắt bớt chi phí và việc đầu tiên là mua nguyên liệu rẻ tiền, kém chất lượng, hay thay đổi thành phần và đo lường, gian lận trong việc



kiểm tra sản phẩm để có thể giao cả những sản phẩm hư hại.

*Thứ tư*, về thương hiệu, rất ít doanh nghiệp chú trọng đến việc xây dựng một tên tuổi bền vững và lâu dài. Có lẽ cũng vì lối cạnh tranh bất chính ở Trung Quốc, mà bất cứ một mặt hàng nào bán chạy, được ưa thích là có cả trăm nhãn hiệu vừa hàng giả vừa hàng nhái tung ra thị trường. Người tiêu thụ rất khó phân biệt. Trong khi đó, vì luật pháp không được thực thi đúng mực, nên bản quyền trí tuệ luôn luôn bị lạm dụng và phá hoại. Thêm vào đó, các doanh nghiệp nhà nước vẫn nắm hơn 50% tổng sản lượng của quốc gia. Mà những nhà quản lý các công ty quốc doanh lại là những quan chức được bổ nhiệm. Họ quan tâm đến việc thăng quan tiến chức hơn là sự bền vững của một thương hiệu

công ty mà họ chỉ quản lý chỉ trong vài ba năm.

*Thứ năm*, chính phủ Trung Quốc luôn có các biện pháp trợ cấp tài chính, qua ngân sách hay qua ngân hàng, cùng các đặc lệ cho công ty quốc doanh. Dù có làm ăn thua lỗ, công ty đó vẫn phải tiếp tục duy trì không được khai phá sản vì hàng ngàn nhân công khi thất nghiệp sẽ gây bất an xã hội. Một công ty yếu kém như vậy sẽ không thể có năng lực để xây dựng một sản phẩm hay công nghệ gì đặc biệt và lâu dài.

Toàn xã hội Trung Quốc gần như không có “phần mềm” để phát triển theo chuẩn mực đạo đức như của Nhật (người Trung Quốc luôn lấy Nhật làm trường hợp điển hình để suy xét). Sau chiến tranh, đất nước Nhật lao đao, mãi đến những năm thập niên 1950 - 1960 Nhật mới bắt đầu xuất khẩu

được hàng hóa, nhưng chất lượng vẫn thấp. Nhưng người Nhật có “phần mềm” quan trọng là tinh thần “võ sĩ đạo” truyền thống. Văn hóa Nhật cũng đề cao sỹ diện như Trung Quốc, nhưng bên trên tính sỹ diện đó còn có danh dự. Vì vậy, Nhật học tập những tinh hoa của Âu Mỹ, nhưng biết sửa đổi theo phong cách Nhật. Bắt đầu từ năm 1970, họ đã sản xuất những sản phẩm vô cùng chất lượng, vượt qua cả nền kinh tế Anh, Đức... Còn Trung Quốc với triết lý Khổng - Mạnh vẫn đặt nặng phần trung thành với “quân, sư, phụ”, không tạo một căn bản đạo đức độc lập về cá nhân hay tập thể. Trên hết, nếu “quân, sư, phụ” không phải là bậc quân tử trượng phu có chí khí, tầm nhìn và đạo đức trong sạch, thì cả xã hội sẽ nổi tiếp theo sau những suy đồi.

### **Tránh “sập bẫy” ở Trung Quốc**

Chuyện hợp tác với doanh nghiệp Trung Quốc, để liên doanh hay chỉ để mua hàng, là một vấn đề vô cùng phức tạp. Khi khách đặt hàng tiêu thụ sản phẩm, doanh nhân Trung Quốc luôn tỏ ra dễ chịu vui vẻ, chiều ý khách hàng (bạn được tiếp đãi đúng như một Thượng đế) và thích phô trương về khả năng rộng lớn của mình. Trên hết, họ sẵn sàng bán với bất cứ giá nào. Để gây tin tưởng, dù hợp đồng ký kết chắc chắn là lỗ, nhưng chất lượng ba lô hàng giao đầu tiên luôn luôn tốt. Chỉ đến lô thứ bốn là chất lượng bắt đầu xuống cấp và tiếp tục tồi tệ hơn, nhất là khi khách hàng đã “dính lưới câu” của ngư ông. Đi tìm một nhà cung cấp mới và bắt đầu mọi quy trình từ đầu là chuyện “vạn bất đắc dĩ” cho nhiều khách hàng nước ngoài.

Tôi có người bạn chuyên bán du thuyền tại Florida. Trước đây anh ta thường đặt hàng của Ý, nhưng để có hàng rẻ hơn, anh ta đến Trung Quốc tìm đối tác gia công. Tại Thượng Hải, tôi cho nhân viên của mình dẫn anh ta đến nhà máy gồm nhiều xưởng sản xuất có quy mô khác nhau. Sau khi đi thăm về, anh ta quyết định chọn một cơ sở sản xuất quy mô nhỏ, đang có dấu hiệu phá sản. Anh ta lý giải rằng, vì hãng này cần đến anh ta nhất, do đó anh ta ép được gì thì ép, từ giá cả đến điều kiện cung cấp. Cơ sở sản xuất đó sau cùng phải chịu ký độc quyền với anh ta trong 50 năm. Bù lại, anh ta giúp doanh nghiệp đó bằng cách mở tín dụng thư trả trước cả năm (để doanh nghiệp lấy được tài trợ từ ngân hàng) và gửi chuyên viên Mỹ qua để hướng dẫn kỹ thuật sản xuất mới. Nhờ sự

hợp tác này, sau một thời gian, hãng đóng tàu Trung Quốc bắt đầu có tiếng và dần lớn mạnh. 5 năm sau, khi đã thật sự lớn, doanh nghiệp Trung Quốc cho người nhà lập thêm công ty mới để tìm khách hàng mới. Xét về hợp đồng và luật lệ, công ty Mỹ có thể khởi kiện, những chuyện thắng kiện ở Trung Quốc là một điều khó xảy ra và mất đi một nhà cung cấp sẽ gây khó khăn cho thương vụ ở Mỹ. Từ thế chịu phụ thuộc, nay chính doanh nghiệp Trung Quốc mới là phía áp đặt thế chủ động lên công ty Mỹ. Thậm chí, cách đây một năm, công ty Trung Quốc này còn cho người nhà của mình mở một đại lý bán du thuyền ngay bên cạnh công ty bên Mỹ để cạnh tranh. Hiện công ty phân phối du thuyền Mỹ đang có nguy cơ phá sản.

Suy ngẫm lại, những thập niên 70, 80 và 90

vừa mới mở cửa, các công ty Trung Quốc cần đối tác nước ngoài để được hỗ trợ tiền và công nghệ. Giờ đây, Trung Quốc đã có tiền, do đó các công ty của họ chỉ cần những đối tác có công nghệ mới để học hỏi. Doanh nghiệp Trung Quốc chỉ sợ những công ty đa quốc có thương hiệu nổi tiếng khắp toàn cầu với thế lực tài chính và thị trường ở đỉnh cao như Apple, Walmart, Caterpillar, Goldman Sachs... Với những đặc thù như vậy, có thể nói nhà đầu tư nước ngoài cỡ trung và nhỏ muốn vào Trung Quốc hợp tác làm ăn sẽ khó mà tồn tại về lâu dài.

Với nhà đầu tư gián tiếp như quỹ đầu tư của tư nhân hay công chúng (private equity or mutual funds) về chứng khoán và địa ốc, thì vấn nạn lớn nhất phải đối đầu là khó tin vào các báo cáo tài

chính mà đối tác Trung Quốc đưa, dù đó là những công ty lớn, đã niêm yết. Việc làm giả các hóa đơn, số liệu trở nên rất phổ biến cho tất cả các công ty nơi đây. Ngoài ra, những công ty đã niêm yết do những cổ đông lớn sở hữu thường lập ra các công ty con để hoán chuyển tài sản làm lợi cho cá nhân. Các công ty tư nhân còn tệ hơn nữa, vì họ không chịu bất cứ một giám sát gì từ mọi phía, kể cả thuế vụ (chỉ còn một chút tiền găm bàn là mọi chuyện sẽ thông). Khi đầu tư vào đây phải ghi nhớ điều căn bản là lợi ích của nhà quản lý quan trọng hơn lợi ích của cổ đông còn lại.

Phương pháp luôn được đề cao của Mỹ khi đầu tư vào các quốc gia khác là tiến hành mua bán, sáp nhập (merger and acquisition, M&A) để nhanh chóng xâm nhập thị trường. Nhưng nhà đầu tư

nước ngoài phải đối diện với báo cáo giả, hoặc tính gia đình trị trong công ty. Nếu những cá nhân gia đình trị này muốn làm khó, họ có thể giết công ty trong vòng vài tuần bằng cách đem hết khách hàng đến công ty khác do bà con của họ mới lập ra.

Việc định giá tài sản theo giá thị trường trong tiến trình M&A là một vấn nạn khác. Luật Trung Quốc cho phép ghi theo giá vốn dù hàng đã tồn kho 3 - 4 năm không bán được. Thực hiện kiểm chứng về pháp lý, thì khó biết ai thật sự là chủ cơ sở hay được cấp giấy phép kinh doanh. Những món nợ không khai báo của công ty là chuyện bình thường, mà người mua phải ước lượng mức độ rủi ro. Tôi từng giúp một công ty Mỹ muốn mua lại một công ty Trung Quốc. Công ty Trung Quốc này hoạt

động đã 12 năm, nhưng tôi để ý thấy bảng hiệu từ ngoài vào trong rất mới, nên có chút nghi ngờ. Nhờ bạn bè điều tra ra mới biết ông chủ thật sự của công ty này là một người khác. Do đó, với các doanh nghiệp nước ngoài, việc lập một công ty mới vẫn an toàn hơn, dù khó khăn. Chỉ nên tiến hành M&A khi muốn loại một đối thủ cạnh tranh.

### **Gương xấu từ thượng tầng**

Những gương xấu từ chính quyền, tầng lớp quản lý các doanh nghiệp, đã ảnh hưởng đến mọi tầng lớp xã hội. Với một hệ thống pháp luật mà gần như tất cả đều có thể được mua bằng tiền, mọi người thoải mái vi phạm vì nghĩ rằng mình sẽ thoát nếu có tiền. Doanh nhân không từ bỏ một thủ đoạn lớn, nhỏ nào, phi pháp hay phi luân lý đến đâu, vì đây là một chuyện bình thường trong xã hội.

Trung Quốc có hai thương hiệu mà nhà cầm quyền và các cơ quan truyền thông không ngừng tự hào là Hua Wei và ZTE, chuyên làm phụ kiện cho hệ thống điện thoại di động. Nhờ giá rẻ nên hai hãng này có đủ sức để xuất khẩu và cạnh tranh được với Nokia, Cisco... trên những thị trường mới nổi. Tuy vậy, sự cạnh tranh này vẫn cần đến sự hỗ trợ của vốn vay từ chính phủ (gần như không lãi suất và rất dài hạn); cũng như dựa trên những chiêu thức hối lộ quen thuộc với quản lý Trung Quốc. Vào năm 2009, ZTE bán một hệ thống đường truyền Internet bằng cáp quang băng thông rộng cho Philippines với giá 380 triệu USD. Ngay sau đó, phe đối lập với chính phủ Philippines tố giác về sự mờ ám trong hợp đồng cung cấp này, trong đó dính đến Cục trưởng Cục Viễn thông và

vài thành viên của gia đình Tổng thống. Sáu tháng sau, Cục trưởng Viễn thông bỗng nhiên bị “mất tích”. Sau vài tuần, ông đột ngột xuất hiện ở một buổi họp báo và tuyên bố bị... chính phủ bắt cóc nhằm thủ tiêu để bịt miệng, nhưng đã may mắn trốn thoát. Ông ta thú nhận tội có đòi 20 triệu USD trong số 380 triệu USD giá trị hợp đồng cung cấp cáp của ZTE. Nhưng vì cấp trên của ông ta quá tham lam, đã đòi tới hơn 100 triệu USD. Chồng của cựu tổng thống Arroyo bị ông chỉ đích danh là một trong nhóm đòi tiền hối lộ này. Sau khi scandal bùng nổ, bà Arroyo phải hủy hợp đồng và cấm ZTE không được tham gia bất cứ hợp đồng nào ở Philippines nữa. Tờ báo Tài chính của Bắc Kinh cho rằng, vụ ZTE chỉ là một lát nhỏ trong tầng băng khổng lồ về tệ nạn hối lộ những khách hàng nước

ngoài của các công ty Trung Quốc.

Nhằm chấn chỉnh đạo đức cán bộ, mới đây, một thông tư của Đảng Cộng sản Trung Quốc yêu cầu mỗi Đảng viên phải được kiểm điểm về nhiều tiêu chuẩn, trong đó có đạo đức, gia đình và tài sản. Tuy vậy, nhiều người nghĩ đây chỉ là một hình thức hành chính. Trong khi đó, do kinh tế bắt đầu đi lên, ngày càng nhiều người dân dư dả về tiền bạc, nên bắt chước gương xấu của quan chức. Một trong những hiện tượng được bàn luận trên mạng Internet là kết luận cho rằng đến 99% quan chức có quyền hành và người giàu đều có vợ bé. Một anh viên chức cấp huyện ở Zhang Jing, Quảng Đông bị bắt về tội tham nhũng. Khi ra tòa, bằng chứng tố cáo anh có chín cô vợ và tổng tài sản của cả chín bà vợ này lên tới 50 triệu USD. Vì vậy,

muốn chống tham nhũng hữu hiệu hơn thì hãy đi tìm... vợ bé của quan chức.

Theo thống kê mới nhất của Tổ chức Minh bạch Quốc tế (Transparency International), chỉ số tham nhũng của Trung Quốc đã rút ngắn được 33 bậc, từ 112 năm 2005 tới hạng 79 vào năm 2009. Nhưng nhìn tổng quan thì tham nhũng ở Trung Quốc vẫn ngang hàng với những quốc gia kém phát triển là Swaziland và Trinidad. Đây quả thật không phải là một hình ảnh tốt của một siêu cường kinh tế thế giới như Trung Quốc.

Tóm lại, nếu không quen với lối làm ăn thiếu trung thực, minh bạch và vô đạo đức, doanh nhân nước ngoài sẽ phải đối diện với những khó khăn, rào cản phi lý tại Trung Quốc. Đối với các công dân Mỹ, sự thỏa hiệp với tham nhũng lại có thể mang

đến những vi phạm về luật chống tham nhũng Mỹ và vướng vòng lao lý với chính phủ. Bù lại, với các doanh nhân Trung Quốc và các nước quen thuộc với tham nhũng, đây có thể là một lợi thế cạnh tranh hữu hiệu, dù chỉ có hiệu quả nhất thời, để chống lại các doanh nghiệp Âu Mỹ.

Tuy nhiên, với một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa, muốn xây dựng một thương hiệu quốc tế, một công ty hàng đầu của thế giới và để công ty có thể đối phó hữu hiệu với khó khăn vĩ mô luôn rập rình, thì đạo đức và kỷ cương quản trị là công việc số một của mọi nhân viên. Những nguyên tắc này không thể chỉ là những văn từ hoa mỹ trên trang web hay các báo cáo thương mại mà phải được thực thi thật nghiêm túc hằng ngày bởi mọi cấp quản lý để làm gương tốt cho toàn thể nhân viên.

## CHƯƠNG 7

### Kỹ năng và sáng tạo

Để cạnh tranh trong một nền kinh tế toàn cầu, doanh nghiệp cần những kỹ năng và sức sáng tạo đặc biệt để xác định thế đứng của mình trên thị trường. Hai yếu tố này được thể hiện và phát huy liên tục ở ban quản trị cũng như từng nhân viên.

Kỹ năng phải được đào tạo, còn sáng tạo là do nỗ lực của trí tuệ mỗi người. Công cụ để đo lường mức độ kỹ năng và sáng tạo được biết đến bằng tên gọi “hiệu năng”. Kỹ năng của Mỹ dựa trên đào tạo với một hệ thống giáo dục cấp đại học và các viện nghiên cứu, các phòng thí nghiệm, luôn đi chuyên sâu và có tính bài bản hơn hẳn Trung



Quốc.

Một khi đã có kỹ năng, mỗi cá nhân đều phải tính đến chuyện trau dồi để phát huy tinh thần sáng tạo. Tại Trung Quốc, thường thì công ty hoặc chính phủ bỏ tiền ra cho nhân viên đi trau dồi kỹ năng. Còn riêng người Mỹ, ngoài công ty, nhân viên sẵn sàng tự bỏ tiền túi vì họ luôn cho rằng một kỹ năng sâu rộng sẽ giúp họ kiếm việc tốt hơn, nhiều tiền hơn. Cách thức này phần nào cũng ảnh hưởng đến sự phát triển dựa trên sáng tạo của mỗi quốc gia. Nhân viên Trung Quốc học lên cao thường là để lấy bằng cấp (sĩ diện và hình thức), rồi tìm quan hệ riêng cho sự nghiệp của mình. Trong khi đó, mục đích của nhân viên Mỹ là tự bổ sung cho có hiệu năng hơn trong công việc, biến đó trở thành bàn đạp để “thăng quan tiến chức”. Cũng không ít

người Mỹ học hỏi thêm vì đam mê lĩnh vực ngành nghề đã chọn, không cần biết là có kiếm thêm được tiền không?

### **Mỹ và tự do sáng tạo**

Về tinh thần sáng tạo, cơ chế xã hội Mỹ rất tự do, nhất là về suy nghĩ, sẵn sàng chấp nhận cái mới dù sai và không bị thất bại của quá khứ ám ảnh. Trong môi trường sáng tạo, từ viện đại học đến các công ty lớn, gần như không có rào cản cho người có quyết tâm. Ví dụ rõ nét và mạnh mẽ nhất có lẽ là sự đắc cử của tổng thống Obama. Cách đây 20 năm, ở Mỹ, sự kỳ thị chủng tộc vẫn còn ngự trị. Thay đổi trong lĩnh vực truyền thông, thể thao và nghệ thuật đã thay đổi tư duy về chủng tộc của phần lớn dân số. 20 năm trước, không ai nghĩ là một người da đen (Tiger Wood) lại có thể

là biểu tượng của golf, vì ngày đó các câu lạc bộ golf hoàn toàn không cho người da đen gia nhập.

Năm 1975, một người bạn Mỹ dẫn tôi đến câu lạc bộ Bel-Air nổi tiếng ở vùng Beverly Hills, nơi tụ tập dành riêng cho giới thượng lưu người da trắng. Khi tôi bước qua các bàn ăn, gần như lập tức một sự im lặng bao phủ, vì có lẽ đây là lần đầu tiên có người da vàng bước vào. Năm 1998, khi tôi bắt đầu thành công và có tiếng tăm, được giới kinh doanh nhắc đến nhiều, tôi đã được những người điều hành của câu lạc bộ đó mời làm thành viên. Tôi còn nhớ người quản trị viên đã nói là chúng tôi chỉ mở cửa cho người Do Thái cách đây chín năm, còn người da vàng, ngoài ông thì chỉ có ba người Nhật nữa trong lần mở cửa này. Cũng trong năm

đó, tôi có dẫn một người bạn gái da đen vào Bel-Air để dùng bữa. Cũng giống như 23 năm trước khi lần đầu tiên tôi bước vào, tất cả các bàn ăn đều im lặng. Khi ăn xong, trong lúc cô bạn vào nhà vệ sinh, người phó chủ tịch điều hành câu lạc bộ đến bắt tay thăm hỏi. Tôi hỏi ông ta là có chuyện gì không khi tôi dẫn cô bạn vào đây? Anh ta trả lời, tất cả ổn thôi, không sao cả, nhưng lần sau thì ông thôi... đừng dẫn vào nữa nhé! Mãi đến năm 2005, câu lạc bộ này mới nhận thành viên da đen đầu tiên.

Trở lại các vấn đề kinh tế, không ai có thể phủ nhận Mỹ là quốc gia có tinh thần sáng tạo nhất toàn cầu. Lý do của hiện tượng này từng được nhiều nhà nghiên cứu phân tích. Còn theo cảm nhận của cá nhân tôi, yếu tố quan trọng nhất là Mỹ luôn sẵn

sàng thu nhập người mới và ý tưởng mới. Vì vậy, tất cả nhân tài trên thế giới đều muốn tới Mỹ để thử thách tài năng của mình. Chẳng thế mà Yahoo được sáng lập bởi một người Mỹ gốc Trung Quốc, Google gốc Nga, tiên phong trong ngành quỹ đầu tư dự phòng (hedge fund) là Soros gốc Hungary, cùng rất nhiều trường hợp điển hình về sự đóng góp của mọi chủng tộc khác (Obama gốc Kenya, hay Pansit gốc Ấn Độ chẳng hạn)... Tất cả giống như những đại võ sĩ, họ luôn phải tìm cho mình một võ đài xứng danh với đẳng cấp và Mỹ là võ đài của các nhà vô địch. Chưa thử sức trên võ đài này, bạn chưa thể nhận danh hiệu “đỉnh cao thế giới” (top of the world). Một câu hỏi cũng cần phải đặt ra: Tại sao chính phủ Mỹ không có nhiều hỗ trợ cho các nhân tài, hay các công ty tư nhân, nhưng

10 công ty tin học (IT) lớn nhất trên thế giới đều của Mỹ, hay trong số 10 thương hiệu được định giá cao nhất của toàn cầu, công ty Mỹ luôn chiếm hơn phân nửa? Trên thực tế, kinh tế thị trường và những nhà đầu tư mạo hiểm luôn biết cách tìm đến những tài năng mới nổi, vì đây là một cách kiếm tiền hữu hiệu.

Một lý do cũng rất quan trọng nữa là xã hội Mỹ rất thông cảm cho những thất bại, không có thành kiến, giúp doanh nhân tiếp tục đi và làm lại cho đến khi thành công. Edison đã thất bại không biết bao nhiêu lần (ông nói từng tiến hành khoảng 3.000 thử nghiệm) trước khi hoàn chỉnh bóng điện đầu tiên; Sanders cũng thua lỗ triền miên trong 36 năm kinh doanh trước khi thành lập được KFC ở tuổi 62.

Tại Mỹ, một doanh nghiệp tư nhân thường gửi đi

cả ngàn dự án sáng tạo cho các quỹ đầu tư để tìm hỗ trợ. Còn nếu là nhân viên của một công ty lớn, thì phải có một giám đốc đỡ đầu để ban quản lý có thể quyết định chi tiền. Việc thỏa thuận về lợi nhuận rất cởi mở. Nếu quỹ đầu tư bỏ tiền nhiều thì có thể chia cho doanh nghiệp 10%, thậm chí 30 - 40%. Trong trường hợp doanh nghiệp tự bỏ tiền ra làm một thời gian rồi mới mời quỹ đầu tư tham gia sau, nếu ứng dụng có kết quả, các quỹ sẽ lấy phần lợi nhuận ít hơn. Còn nếu làm dự án sáng tạo cho đại học, thì bằng sáng chế thuộc về trường, nhưng lợi nhuận được chia cho nhà nghiên cứu có thể đến 30%.

Hiện lĩnh vực sáng tạo được ưa thích nhất tại Mỹ là tin học (IT) và công nghệ sinh hóa (biotech). Các quốc gia đang nổi như Hàn Quốc, Đài Loan,

có nhiều sáng tạo về phần cứng. Trước đây Mỹ coi phần cứng là nền kinh tế mũi nhọn, ví dụ như sản xuất xe hơi, đồ điện tử, nhưng vì có quá nhiều nước tham gia với lợi thế cạnh tranh là lao động rẻ, được chính phủ hỗ trợ sản xuất đại trà, tạo nên một tỉ lệ lợi nhuận rất thấp và nền công nghệ không có giá trị cao, nên Mỹ đã dần chuyển sang cạnh tranh về phần mềm. Ba mũi nhọn của Mỹ là công nghệ sinh hóa, tài chính và IT. Hiện hơn 70% doanh nghiệp Mỹ làm dịch vụ, thay vì sản xuất.

### **Đ dẫn đo mô hình?**

Làm thế nào để doanh nghiệp tìm được ý tưởng mới? Và làm thế nào để họ biến ý tưởng đó thành sản phẩm? Hai giáo sư Vijay Govindarajan và Chris Trimble của trường đại học Dartmouth, nghiên cứu về sự sáng tạo của các công ty đã phát

triển, cho rằng các công ty cần xây dựng những “cỗ máy” sáng tạo. Những “cỗ máy” này phải được tự do tuyển người từ bên ngoài (thay vì lấy nhân lực nội bộ) đồng thời liên kết với các bộ phận khác của công ty và được tiếp cận với những nguồn lực to lớn của công ty khi biến ý tưởng thành sản phẩm. Họ phải được quản lý chặt chẽ, nhưng bằng những nguyên tắc riêng chứ không phải theo luật lệ chung cho mọi bộ phận.

Một vài ví dụ về các “cỗ máy” sáng tạo thành công gồm có Harley-Davidson, một công ty có khách hàng cực kỳ trung thành, nhưng rất vất vả theo đuổi các khách hàng mới. Một nhóm chuyên nghĩ cách thu hút những người mới đi mô tô đã đem lại kết quả mong muốn. Hãng xe BMW nhận ra rằng hệ thống sản xuất bộ phận thắng hiện nay

có thể cản trở việc thu hồi và tận dụng năng lượng lãng phí cho các xe hybrid. Vì thế một đội sáng tạo ra đời để các chuyên gia về ắc quy thường xuyên làm việc với chuyên gia về thắng. Công ty bảo hiểm Mỹ Allstate lưu ý rằng người viết bảo hiểm buộc phải coi thái độ không hài lòng của khách hàng là chuyện thường tình. Giải pháp là một đội sáng tạo về tiếp thị được cử tới giúp chuyên gia tính toán rủi ro để thiết kế các gói bảo hiểm ô tô, kể cả việc thưởng tiền mặt cho người lái xe an toàn.

“Cỗ máy” sáng tạo có rất nhiều quy mô và cách thức tổ chức khác nhau. Đôi khi đi mua còn tốt hơn tự làm. Ví dụ là, Unilever không làm nổi kem “Chubby Hubby” nếu họ không mua lại Ben & Jerry’s.

**Trung Quốc với kiểu chỉ huy sáng tạo**

Về Trung Quốc, phải khẳng định rằng, đầu óc người Trung Quốc rất nhạy bén và làm việc chăm chỉ hơn người Mỹ. Nhưng phần lớn sự sáng tạo là do chính phủ đề xuất. Do đó, nhà khoa học không được tự do trong hứng thú sáng tạo, từ đó gây ra nhiều mâu thuẫn. Nếu họ làm thành công thì được chính phủ khen thưởng, nhưng bằng sáng chế lại thuộc về chính phủ, vì vậy không tạo được động lực mãnh liệt. Trong một hệ thống quan liêu, không ít nhà khoa học sáng tạo lại bị chính người có quyền, có tiền cướp mất sáng chế. Tôi có một anh bạn chuyên nghiên cứu về sinh hóa để tìm thuốc chữa trị chứng thiếu máu. Sau khi nghiên cứu thành công, anh bị người thủ trưởng của đơn vị mình cướp mất. Anh vô cùng giận dữ, quyết định xin nghỉ và xin visa qua Canada định cư.

Về nghiên cứu sáng tạo ở tầm quốc gia, có thể nói cả Mỹ và Trung Quốc đều có những thuận lợi và hạn chế riêng. Mỹ có lợi điểm nhờ nền kinh tế mạnh, nguồn tài chính dồi dào, nên sự sáng tạo thường được hưởng lợi ngay. Chưa kể, với lợi thế tiếng Anh, nên khi cần những khảo sát nhanh trên diện rộng, thì sự sáng tạo được hỗ trợ bởi rất nhiều nguồn kiến thức từ khắp thế giới. Trong khi với tiếng Hoa, sự hỗ trợ thường chỉ gói gọn tầm bao phủ bên trong Trung Quốc. Nhưng có điều, chính phủ Trung Quốc rất chịu chi tiền mỗi khi cần khảo sát để tiến hành một sự sáng tạo có quy mô lớn. Cách đây 5 năm, khi Trung Quốc quyết định tập trung vào mục tiêu sử dụng năng lượng xanh, họ đã bỏ ra khoảng 12 tỉ USD mỗi năm để nghiên cứu và vận hành thí điểm. Còn chính phủ Mỹ vẫn

chỉ kêu gọi và dành cho các doanh nghiệp vài ưu đãi nhỏ về thuế.

Trung Quốc đứng thứ hai sau Mỹ về chi tiền cho R&D, trên cả Đức. Nhưng xung quanh chiến lược này cũng có lắm chuyện nực cười. Cách đây tám tháng một giáo sư tên là Chen Ji ở Đại học Hàng Châu đã gây ra scandal bằng cách viết nhiều dự án xin tiền để khảo cứu trên nhiều lĩnh vực hấp dẫn và gửi đến nhiều địa phương. Kết quả là ông ta đã gửi gần 100 đơn, lấy được tổng cộng 365 triệu USD. Ông ta tạo niềm tin với địa phương vốn thiếu kiến thức bằng cách gửi cái micro-chip được khoe là vừa nghiên cứu hoàn tất. Nhưng thực chất, con chip này là do Intel sản xuất. Sau khi bị phát hiện, ông ta bị đuổi khỏi trường, nhưng lại không bị bỏ tù vì các chính quyền địa phương xấu hổ không

khởi kiện hay tố cáo. Câu chuyện này cho thấy, Trung Quốc đổ tiền nhiều nhưng kết quả thu được không cao. Một vấn đề nữa là do nhiệm kỳ của các quan chức. Hết lớp lãnh đạo này lên thay lớp lãnh đạo kia nên không giám sát được thực chất của các dự án. Trong khi tại Mỹ, việc bỏ tiền ra là từ các quỹ đầu tư, nên người góp vốn bắt buộc họ phải giám sát rất chặt.

Ngoài việc bỏ tiền tài trợ cho R&D không hiệu quả, vấn đề lớn mà nền sáng tạo ở Trung Quốc gặp phải còn có nhiều nguyên nhân. Thứ nhất, vì tài sản trí tuệ ở Trung Quốc không được bảo đảm, nên những người dù có đam mê khát vọng đến đâu cũng không mặn mà. Thứ hai, do thiếu tự do thông tin, bị chặn bởi bức tường lửa, nên việc sáng tạo không phát triển được theo ý muốn, dù có máy

móc tốt. Thứ ba, lĩnh vực quốc doanh của Trung Quốc vẫn chiếm hơn 50% GDP nên vẫn còn nhiều tính hình thức và lãng phí.

Chính phủ Trung Quốc cũng có một quỹ đầu tư mạo hiểm với số vốn khoảng 3 tỉ USD dành cho những dự án sáng tạo, có mặt trên khắp các thành phố lớn, do một viên chức hành chính quản lý. Nhưng thường thì các vị quản lý này rất thích chứng tỏ uy quyền và đòi những lợi lộc cá nhân, nên việc phân bổ tiền tài trợ cũng không chính xác lắm.

Cách đây ba năm, chính phủ Trung Quốc tuyên bố chiến lược tập trung phát triển công nghệ xanh và kêu gọi doanh nghiệp phải đột phá để qua mặt các đối thủ cạnh tranh trên thế giới. Ngân sách dành cho quốc sách này lên đến 12 tỉ USD mỗi

năm. Đây là hình thức cạnh tranh mới do chính phủ đề xướng và tài trợ (có thể vi phạm luật WTO, theo nhiều chuyên gia kinh tế). Cho đến nay, chiến lược này của Trung Quốc đã gây nhiều tiếng vang trên thế giới, nhưng cũng chưa đạt hiệu quả như mong muốn.

Tôi có người bạn chuyên kinh doanh tivi, không biết gì về kỹ nghệ năng lượng, xanh hay... đỏ. Nhưng mới đây anh ta vẫn lập ra công ty với quảng bá ồn ào là sẽ áp dụng những công nghệ tối tân nhất về năng lượng xanh và đã được chính phủ cho vay 5 triệu USD, với lãi suất 1%. Anh ta đã lấy ngay 3 triệu để cho vay bên ngoài, hưởng lãi suất đến 9%. Phần còn lại mới đầu tư vào nhà máy “cách mạng xanh của mình”.

**Bao giờ Trung Quốc sẽ cất cánh?**



Một học giả của trường đại học Thanh Hoa nhận xét, chưa một người Trung Quốc đại lục nào đạt giải Nobel, trong khi đó có hơn 30 nhà khoa học, văn nghệ sỹ từ Trung Quốc ra nước ngoài lại thành đạt với giải thưởng danh dự này. Gần đây, Thủ tướng Ôn Gia Bảo phát biểu, Trung Quốc phải là quốc gia của các nhà sáng tạo hàng đầu thế giới vào 2020 và khẳng định nền kinh tế không thể cạnh tranh với các siêu cường kinh tế khác nếu không thực hiện được mục tiêu này.

Dĩ nhiên ai cũng nhận thấy người Trung Quốc có rất nhiều khả năng về sáng tạo. Trong lịch sử, dân tộc này đã phát minh ra thuốc súng, tiền tệ, giấy, máy in, la bàn, thiết bị đo động đất. Nhưng Trung Quốc đã bị mất động lực sáng tạo, vì các hoàng đế tự mãn với những cái đã có và “bế môn

tỏa cảng” trở thành một sách lược quốc gia. Giờ đây, Trung Quốc hiện đại đã bắt đầu có những phát triển kinh tế ấn tượng và đang cố gắng bắt kịp Âu, Mỹ trên lãnh vực không gian, tàu cao tốc, lò phản ứng hạt nhân... với các nhà khoa học do chính Âu, Mỹ đào tạo. Nhưng nhà cầm quyền Trung Quốc không dám hi sinh quyền lợi nhất thời của họ để cải tiến hệ thống giáo dục, tạo nên một tự do tư tưởng trong lĩnh vực trí tuệ khiến các cố gắng trở thành nửa vôi.

Một giáo sư gốc Hoa từ Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) đã phê bình: “Người Trung Quốc có thể sáng tạo, nhưng sáng tạo của người Trung Quốc chỉ là cải tiến nhỏ về dịch vụ, sản phẩm đang có và làm cho tốt hoặc rẻ hơn một chút, chứ không phải sáng tạo lịch sử và đột phá

để có thể thay đổi thị trường và kiến thức toàn cầu. Tất cả vẫn rất cục bộ và địa phương”.

Nhìn sâu xa hơn, trong lịch sử Trung Quốc, ít có một triều đại nào tạo được một đế chế bên ngoài quốc gia. Cơ chế chính trị và pháp lý đã khiến Trung Quốc gặp nhiều khó khăn khi nuôi dưỡng và đào tạo các nhà sáng tạo. Về bản quyền trí tuệ, chừng nào các phần mềm sáng tạo còn bị sao chép và bán tràn lan thì sẽ không có doanh nhân Trung Quốc nào muốn bỏ thời gian và tiền bạc để tạo ra những sản phẩm độc đáo. Mặc dù luật bản quyền sáng tạo của Trung Quốc rất giống với Âu, Mỹ, nhưng việc thi hành luật là cả một vấn đề.

Trong hai năm qua, Trung Quốc đã đầu tư cho việc nghiên cứu phát triển (R&D) từ 0,6% lên 2,5%

GDP, xấp xỉ gần bằng Mỹ (2,8%), trong khi cao nhất là Nhật với 3,6%. Dĩ nhiên, tiền của Chính phủ luôn có sự lạm dụng, không được dùng hiệu quả như tiền tư nhân. Nhưng cũng vì sự tài trợ lớn đó, hai ngành công nghiệp có thể gần ngang hàng với Âu, Mỹ trong năm qua là năng lượng xanh và công nghệ nano.

Một giáo sư của đại học Tongji ở Thượng Hải tin tưởng, vào năm 2040, Trung Quốc sẽ bắt kịp các quốc gia Âu, Mỹ, Nhật để trở thành một quốc gia sáng tạo. Nhưng ông cũng nói thêm, người Trung Quốc đủ khả năng và nhân tố để cạnh tranh hiệu quả trên lĩnh vực sáng tạo, nhưng vẫn còn một vấn đề là cơ chế cấu trúc kinh tế theo đường lối chỉ huy như hiện nay phải được thay đổi và phải có một nền dân chủ pháp trị thực sự, chứ không

phải trên giấy tờ.

Ông còn nêu ra các điểm cần thiết cho mục tiêu này: (1) con người phải có tự do và đủ quyền hành để theo đuổi đam mê của họ; (2) giáo dục phải sửa đổi từ gốc rễ để phát triển sáng tạo; (3) phải khuyến khích mạnh kinh tế tư nhân, để những doanh nhân Trung Quốc được cạnh tranh trên sân chơi bằng phẳng thay vì các doanh nghiệp Nhà nước được hưởng quyền lợi độc quyền; (4) phải hiểu thế giới đã trở thành một ngôi làng toàn cầu, liên kết chặt chẽ với nhau và phải biết lợi dụng sự sáng tạo, bộ óc thiên tài của thế giới, kể cả mời những người không phải gốc Hoa về làm giàu cho Trung Quốc; (5) phải cấp tốc đầu tư một số tiền lớn đảm bảo cho Trung Quốc một cơ sở hạ tầng IT cao cấp nhất từ đường truyền, phần cứng, phần

mềm.

Hiệu năng của doanh nghiệp được đo lường từ mức doanh thu và lợi nhuận tạo ra bởi mỗi nhân viên. Trung bình, hiệu năng của một người Mỹ cao gấp ba lần người Trung Quốc, nhưng lương của người Mỹ lại thường cao gấp chín lần Trung Quốc. Vì vậy, ngày càng nhiều doanh nghiệp Mỹ qua Trung Quốc, Ấn Độ tìm nhân công rẻ, tạo nên thất nghiệp cao ở xã hội Mỹ, có thể dẫn đến những trả đũa về thương mại toàn cầu. Gần đây, bài toán đầu tư đã thay đổi với việc nhân công Trung Quốc đang đòi lên lương đồng loạt và tỉ giá đồng Nhân dân tệ có thể tăng đến 25% trong vòng 5 năm nữa. Lúc đó, lương người Mỹ sẽ chỉ gấp ba lần Trung Quốc và Trung Quốc sẽ mất lợi thế cạnh tranh vì doanh nghiệp Mỹ sẽ lại quay về nước để sản xuất.

Hiện Mỹ và Nhật đang phát động phong trào tăng hiệu năng của nhân viên và đây sẽ là lĩnh vực cạnh tranh mới nhất của thế giới: muốn giảm giá thành, tăng chất lượng, thì phải tăng hiệu năng. Kinh tế Trung Quốc cũng vẫn tăng trưởng vì đang ở mức nghèo, nhưng sự phát triển sẽ chậm lại và sẽ khó nắm thế chủ động với các đối thủ nặng ký. Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, Singapore có lợi thế rất cao về hiệu năng và sẽ vận dụng thế mạnh này cho cuộc chiến thương mại toàn cầu trong tương lai.

Tính sáng tạo cũng gắn liền với truyền thống của mỗi quốc gia. Người Âu, Mỹ nhìn mọi việc theo khoa học và khách quan, luôn cởi mở để mở xẻ mọi thứ nhằm tìm sự sáng tạo và cải tiến. Trong khi người Trung Quốc lại giỏi về cảm nhận và trực giác. Chưa có thể nói quan điểm nào sẽ hiệu quả

hơn, nhưng có một điều dễ nhận biết là thế hệ trẻ ngày nay nhiễm văn hóa Âu, Mỹ, nên tinh thần Trung Quốc ở thế hệ mới dần phai nhạt. Như vậy, có thể 50 năm nữa, suy nghĩ Mỹ - Trung sẽ hòa nhập và tạo ra những tư duy sáng tạo toàn cầu.

Chắc phải một tương lai rất xa, Trung Quốc mới có thể bắt kịp được Mỹ, nhất là về sự sáng tạo và hiệu năng của nhân viên. Nhưng Mỹ không chỉ có đối đầu với Trung Quốc. Thế giới còn những khoa học gia và kỹ nghệ gia rất sáng tạo từ Ấn Độ (đông dân, nhiều người trẻ) hay từ Đông Âu và Nga (truyền thống khoa học), từ Nhật Bản, Hàn Quốc (cần mẫn, năng động). Chỉ trong 20 năm nữa, sự cạnh tranh về sáng tạo và hiệu năng sẽ đến từ khắp thế giới và hiện thực hóa tại khắp các loại thị trường. Nhưng Mỹ vẫn có lợi thế hơn các quốc gia

khác, gần như đã trở thành một quy tắc: các tài năng vô địch về mọi ngành, kể cả thể thao, vẫn thích tụ họp về Mỹ để có thể hãnh diện tuyên cáo rằng đã leo lên tới “đỉnh cao của nhân loại”. Như các nhà thám hiểm ngày xưa, vẫn coi đỉnh Everest là ngọn núi phải chinh phục.

### **Suy ngẫm về một giả định**

Có lẽ phải do một người Trung Quốc suy ngẫm và đưa ra các nhận định sốc sau đây, thế giới mới bớt ảo tưởng về sức mạnh thực sự của siêu cường Trung Quốc. Một tác giả có bút danh Thần Bản Bó đã đưa ra một giả định, nếu Trung Quốc bị cấm vận lần nữa, Trung Quốc phải gánh những hậu quả sau đây:

1. Sau ba năm, mọi máy bay hàng không dân dụng Trung Quốc sẽ phải ngừng bay vì không còn

phụ tùng thay thế.

2. Sau ba năm, mọi tuyến đường sắt cao tốc phải ngừng chạy. Bởi theo ông Hà Hoa Vũ, tổng công trình sư bộ Đường sắt Trung Quốc và ông Tạ Duy Đạt, giáo sư trường đại học Đồng Tế: “Toàn bộ bánh xe lửa chạy tốc độ cao và phần mềm hệ thống điều khiển phải nhập khẩu”.

3. Toàn bộ ngành sản xuất xe ô tô du lịch Trung Quốc phải ngừng sản xuất, vì Trung Quốc chưa thể sản xuất được các chi tiết của động cơ. Ngay cả thép tấm, bu lông dùng cho xe cao cấp cũng vậy.

4. Toàn bộ ngành sản xuất tivi màu Trung Quốc sụp đổ. Theo thứ trưởng bộ Công nghiệp Loại Cận Kiệm, toàn bộ hệ thống mạch vi điện tử trong tivi do Trung Quốc sản xuất vẫn dựa vào

nhập khẩu.

5. Toàn bộ ngành sản xuất điện thoại di động sụp đổ. Toàn bộ hệ thống mạch vi điện tử dùng trong điện thoại di động đều phải dựa vào nhập khẩu.

6. Toàn bộ ngành sản xuất màn hình LCD sụp đổ vì 98% màn hình LCD dựa vào nhập khẩu.

7. Trung Quốc sẽ không xây dựng những tòa nhà cao tầng nữa, bởi vì sẽ không có thang máy đủ khả năng leo lên độ cao lớn. Ngành thang máy Trung Quốc, kể cả khâu kỹ thuật và nghiên cứu phát triển ngành này hoàn toàn bị thương nhân nước ngoài khống chế, người Trung Quốc chỉ nhận trách nhiệm “lắp ráp”.

8. Ngành công nghiệp đóng tàu sẽ sụp đổ toàn diện vì Trung Quốc chỉ biết đóng vỏ tàu và lắp ráp.

9. Trung Quốc sẽ không còn máy giặt, tủ lạnh, vì chưa sản xuất được hệ thống điện dùng cho hai loại máy này.

10. Ngành sản xuất đồ chơi Trung Quốc sẽ hoàn toàn sụp đổ, bởi vì các hệ thống vi mạch dùng cho đồ chơi, Trung Quốc cũng chưa sản xuất được.

11. Ngành máy móc công trình Trung Quốc sẽ sụp đổ toàn diện. Theo thống kê của hội máy móc công trình tỉnh Hồ Nam, tiền nhập khẩu phụ tùng cho các loại máy công trình của tỉnh này chiếm 40% giá thành. Năm 2006 xuất khẩu được 500 triệu USD, tiền nhập khẩu phụ tùng chi tiết máy mất 300 triệu USD.

12. Ngành sản xuất điện chạy bằng sức gió Trung Quốc sẽ sụp đổ hoàn toàn vì toàn bộ kỹ

thuật then chốt của ngành này đều do nước ngoài nắm.

13. Trung Quốc sẽ không còn máy bay trực thăng. Qua lần động đất ở Tứ Xuyên, thấy xuất hiện nhiều máy bay trực thăng với nhiều kiểu dáng.

Toàn bộ là hàng nhập của Nga, Mỹ, Pháp. Trong nước có loại Zhi-8 (Trực-8) nhưng phải phỏng theo kiểu Siêu ong vàng của Pháp, còn loại Zhi-9 (Trực-9) phải nhập khẩu kỹ thuật của Pháp.

14. Máy công cụ điều khiển bằng số và dao cắt gọt sẽ “tuyệt chủng” ở Trung Quốc. Hiệu trưởng trường đại học Khoa học kỹ thuật Trung Hoa, viện sĩ viện Công trình Trung Quốc Lý Bồi Căn cho biết từ năm 2002, Trung Quốc trở thành nước dùng nhiều máy công cụ các loại lớn nhất thế giới và nước nhập khẩu các loại máy này lớn nhất thế giới.

Năm 2005, Trung Quốc nhập khẩu các loại máy công cụ cao cấp hết 5,2 tỉ USD, năm 2006 tăng lên 6,4 tỉ USD. 80% máy công cụ sản xuất trong nước và các loại dao cắt gọt vẫn phụ thuộc vào nhập khẩu.

15. Các thiết bị then chốt dùng cho điện hạt nhân, thiết bị chế tạo các mạch vi điện tử, thiết bị y tế dùng hạt nhân, thiết bị kỹ thuật cốt lõi của ngành hoá dầu v.v... sẽ không còn vì Trung Quốc chưa chế tạo được.

16. Toàn bộ ngành sản xuất mô tô Trung Quốc sẽ sụp đổ bởi vì những phụ tùng then chốt vẫn phải nhập khẩu.

Sau khi đưa ra những luận cứ trên, tác giả viết: “Thưa các vị, tôi biết những điều tôi viết đã làm tổn thương sâu sắc tới lòng tự tôn yếu đuối của các vị,

trước tiên xin đừng vội phản đối, tôi nói là sự thực. Sự thực là các máy tính điện tử mà các vị đang sử dụng hiện nay có tới 99,99999% sử dụng mạch vi điện tử nước ngoài...”.

Với một dân số lớn nhất thế giới và một nền văn hóa văn minh lịch sử, Trung Quốc chắc chắn sẽ trở thành một siêu cường trong 30 đến 50 năm tới. Nhưng Âu Mỹ với rất nhiều lợi thế kinh tế hiện đại sẽ vẫn là những siêu cường ngang hàng, cùng với những tên tuổi mới nổi như Ấn Độ và Brasil. Một thế giới đa cực sẽ thúc đẩy cạnh tranh và sức sáng tạo; cũng như sẽ hòa hợp và tạo dựng những đột phá lớn lao về công nghệ mũi nhọn cho toàn cầu. Thế hệ tương lai sẽ vô cùng may mắn với những thành quả này. Tuy nhiên, nền kinh tế toàn cầu cũng có thể quay về một hướng khác, biến thái và

suy sụp vì những cuộc chiến tranh thương mại và tiền tệ giữa các siêu cường. Không ai có thể đoán được một cách chính xác và khoa học, vì loài người không phải lúc nào cũng hành xử theo logic.

Nhưng không ai có thể phản biện là kỹ năng và sáng tạo của doanh nghiệp, của toàn nhân viên và của cả một dân tộc sẽ quyết định sự thành bại trên thương trường, bây giờ và ngày sau.

## **CHƯƠNG 8**

### **Môi trường cạnh tranh**

Các doanh nhân Mỹ hay Trung Quốc đều phải đối đầu với những thử thách lớn lao của sự cạnh tranh từ một nền kinh tế toàn cầu. Mỗi sản phẩm, mỗi thị trường, mỗi công nghệ nếu có chút hấp dẫn trên thị trường, đều bị rất nhiều đối thủ, từ những



xưởng sản xuất nhỏ đến những công ty đa quốc gia, nhảy vào xâu xé, tranh giành. Sự cạnh tranh này không chỉ với các đối thủ tại Mỹ hay Trung Quốc mà còn từ khắp nơi trên thế giới. Bất cứ một lợi thế cạnh tranh nào (competitive edge) đều bị đối phương bắt kịp trong một thời gian ngắn ngủi. Do đó, khi kinh doanh, phải chuẩn bị tinh thần, chiến lược và “tài nguyên” để sẵn sàng cho những trận chiến không ngừng nghỉ trong môi trường cạnh tranh.

Vì sự phát triển nhanh chóng và thương hiệu “công xưởng của thế giới” (world’s factory), Trung Quốc đang được nhắc đến như một đối thủ cạnh tranh trực tiếp với Mỹ trên mọi phương diện. Nhưng đây chỉ là sự quan sát phiến diện một chiều, không có khoa học. Thực ra, hai nền kinh tế

Trung Quốc và Mỹ bổ sung cho nhau: sản phẩm, công nghệ, tài nguyên, lao động, quản lý, khách hàng, thương hiệu của hai quốc gia không có nhiều cạnh tranh trực tiếp, vì chúng khác nhau rất nhiều về chất lượng, truyền thống cũng như ngành nghề. Nếu những món hàng tiêu dùng rẻ tiền như vật dụng nhà bếp, đồ chơi trẻ em hay linh kiện điện tử là sân chơi của Trung Quốc, thì máy bay, hệ thống phần mềm cho ngân hàng, hay phim ảnh Hollywood là những đặc quyền của Mỹ.

Riêng về sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, yếu tố cạnh tranh thường nằm trên năm lĩnh vực: thị trường, sản phẩm, khoa học công nghệ, tài chính và tổ chức nhân viên

- Thị trường: Mức định giá thị trường là thị phần. Người chiếm hữu được một thị phần lớn thường

có thể mạnh nhất định, được tạo dựng bằng nhiều yếu tố đặc thù của doanh nghiệp. Quan trọng nhất là một hệ thống tiếp thị và đội ngũ bán hàng thật đẳng cấp. Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ, thương hiệu, hệ thống phân phối và cách quản trị khách hàng (customer management) là những phân đoạn cần thiết khác để duy trì thị phần.

- Sản phẩm: Nguyên tắc 4P (price, position, places, promotion) rất phổ thông khi áp dụng vào cách tiếp thị sản phẩm (giá cả, vị trí trong thị trường, địa bàn phân phối và nghệ thuật khuyến mãi). Nhưng điều quan trọng nhất là có đáp ứng được nhu cầu của khách hàng hay không. Sản phẩm có tiếp tục được đổi mới không? Giá cả có hợp lý với khách hàng khi so với các đối thủ? Sản phẩm có thương hiệu và tiếng tăm tốt không?

- Khoa học công nghệ: Trong tương lai, thế giới sẽ chia làm hai phần: Nền kinh tế sản xuất ra những sản phẩm không có gì khác biệt so với các sản phẩm khác và nền kinh tế tập trung vào sản phẩm có công nghệ cao, hoặc công nghệ sản xuất hết sức đặc thù. Mỹ là quốc gia nhìn thấy và khởi động chiến lược này rất sớm, phủ đều trên nhiều lĩnh vực.

Ví dụ như Walmart, cái mạnh nhất của họ không chỉ là số lượng cửa hàng mà là hệ thống phân phối vô cùng hiệu quả, từ lúc nhận sản phẩm từ nhà máy cho đến khi tới tay khách hàng. Mỗi một món hàng của họ đều được gắn chip thông tin kết nối vào máy chủ, cho phép hệ thống điều hành trung tâm có thể biết tình hình kinh doanh của tất cả các cửa hàng của Walmart trên thế giới. Nhân

viên quản lý có thể ngồi ở Mỹ nhưng vẫn biết một khách hàng ở Trung Quốc vừa mua một tuýp kem đánh răng loại gì, giá bao nhiêu... Trong khi đó, người quản lý cửa hàng bán lẻ có thể kiểm soát chặt chẽ lượng hàng tồn kho nhờ công nghệ này. Chẳng hạn, khi khách hàng vừa mua xong một món hàng, nhưng tiền thanh toán lại không nhập vào máy trong thời hạn ước tính, hệ thống thông tin trung tâm sẽ lập tức báo tin để kiểm tra xem món hàng đó có bị mất trộm hay không. Nếu có, máy quay phim sẽ xác nhận lại là món hàng đó do khách hàng hay chính nhân viên của cửa hàng lấy cắp... Không những giám sát từng món hàng, tại hệ thống của Walmart, cứ khoảng ba giờ đồng hồ trong ngày, hệ thống chip bằng băng tần radio đó lại thông báo số hàng được mua ở từng khu quầy,

kệ, cũng như mức hàng tồn vào thời điểm hiện tại. Theo đó, nhân viên cửa hàng sẽ xếp thêm hàng mới lấp đầy ngay lập tức số lượng hàng vừa được bán ra, hoặc báo cho các nhà cung cấp biết để cung ứng thêm hàng.

- Tài chính: Đây là một yếu tố vô cùng quan trọng cho chiến lược chiếm hữu thị phần vì nhiều lý do dễ hiểu. Có tiền, chương trình khuyến mãi có thể tiếp tục nhấn nạy đợi chờ cho đến thời điểm khách hàng bắt đầu quen dùng sản phẩm. Có tiền, doanh nghiệp có thể đáp ứng các yêu cầu cải tiến và áp dụng công nghệ mới. Có tiền, công ty có thể mua lại một vài đối thủ để khuếch trương thị phần. Có tiền, ban quản lý có thể tuyển dụng một đội ngũ bán hàng hiệu quả nhất.

- Tổ chức nhân viên: Phải làm sao để tất cả

nhân viên trong công ty đóng góp tối đa công sức, sẵn sàng hướng tới sự cải tiến thực sự, chứ không phải chỉ có hộp thư góp ý. Tại Trung Quốc, tôi đã tham gia nhiều cuộc họp công ty, nhất là các công ty quốc doanh. Tại đây, người quản lý dường như nói từ đầu đến cuối buổi họp, nhân viên không có phản biện gì. Điều này vô cùng phí phạm, bởi trong một nhà máy, nhân viên là người tiếp xúc với công việc hàng ngày, còn người quản lý chỉ ngồi trong văn phòng. Trong khi tại Nhật hay Âu Mỹ, bất cứ nhân viên nào cũng có thể ngừng dây chuyền sản xuất đang hoạt động lại khi thấy có vấn đề.

### **Năm điểm hạn chế của Trung Quốc**

Sau khi điểm lại tất cả các yếu tố, có thể nói, doanh nghiệp Trung Quốc gần như không có lợi thế cạnh tranh nào so với Âu, Mỹ, Nhật, hay cả với

Hàn Quốc, ngoài nhân công rẻ và những đặc quyền từ chính phủ. Phần lớn các công ty hoạt động hiệu quả của Trung Quốc là liên doanh. Nhưng doanh nghiệp liên doanh cũng không muốn phát triển mạnh chi nhánh Trung Quốc của mình, vì Âu, Mỹ, Nhật luôn sợ bị ăn cắp công nghệ, vô tình tạo nên những đối thủ cạnh tranh ngoài ý muốn. Chính phủ Trung Quốc đang áp đặt điều kiện “chuyển giao công nghệ” cho các tập đoàn đa quốc khi cấp giấy phép kinh doanh và đây là một đề tài gây tranh cãi trong các buổi họp của Ban quản trị bên Âu, Mỹ. Hiện nay, họ tránh việc đem các công nghệ mũi nhọn sang Trung Quốc và nếu bị bắt buộc đem sang thì cũng chỉ đem một phần.

Nhận thức được những bất lợi này, Bộ trưởng Bộ Công thương Trung Quốc đã chỉ rõ năm vấn đề

lớn về cạnh tranh mà doanh nghiệp nước mình gặp phải:

- + Doanh nghiệp nhỏ hơn doanh nghiệp đối thủ, lại hoạt động trong quá nhiều lĩnh vực, nên không đi sâu vào công nghệ hay ngành nghề gì.

- + Doanh nghiệp thường địa phương hóa, không có tầm nhìn ra thị trường thế giới.

- + Không có công nghệ hay đặc thù riêng.

- + Tổ chức doanh nghiệp còn luộm thuộm

- + Doanh nghiệp vừa và nhỏ đã học nhiều bài học xấu từ các công ty quốc doanh lớn, tạo nên một thói quen xấu đáng kể về kỹ năng quản trị.

Lợi điểm lớn nhất của Trung Quốc chỉ là nhân công rẻ và sự đổ đầu, tài trợ từ chính phủ. Ví dụ, vào thời điểm 2007, một công ty Nhật làm ăn tại Trung Quốc thường chịu lãi suất vay ngân hàng 5 -

7%/năm. Trong khi đó, nếu được hỗ trợ, công ty Trung Quốc chỉ phải vay với lãi suất 2%. Một lợi điểm khác nữa là phản ứng nhanh lẹ của doanh nghiệp Trung Quốc khi gặp thời cơ. Họ biết chỉnh sửa lại hệ thống sản xuất và tiếp thị để tung ra sản phẩm rất kịp thời. Ví dụ, khi Bắc Kinh vừa được chấp thuận cho tổ chức giải Olympic 2008, thì hàng loạt sản phẩm quảng bá cho sự kiện này được bày bán khắp nơi trong nước. Ngoài ra, doanh nghiệp Trung Quốc cũng biết nắm lợi thế địa phương với quan hệ chính trị và xã hội để ngăn chặn những sản phẩm cạnh tranh từ bên ngoài.

Tuy vậy, nếu phân tích một cách sâu sắc, có thể thấy những lợi điểm của doanh nghiệp Trung Quốc chỉ là nhất thời, giá trị thật sự không cao. Hiện Trung Quốc là quốc gia sản xuất tivi nhiều

nhất thế giới. Nhưng ngoại trừ tivi sản xuất gia công cho Nhật Bản, Hàn Quốc có công nghệ tốt, còn tivi phục vụ cho thị trường nội địa với thương hiệu Trung Quốc luôn bán thấp hơn giá tivi của Nhật, Hàn tới 20%. Hơn nữa, ngay cả tại thị trường nội địa, hơn 80% người tiêu dùng vẫn ưa chuộng hàng liên doanh dù phải trả giá cao hơn.

Tính kỹ hơn về giá trị thực mà Trung Quốc thu về, chỉ cần làm phép tính trên điện thoại Iphone của Apple sẽ thấy rõ. Giá bán một chiếc Iphone tại Mỹ là 700 USD, trong đó nhà phân phối chính là AT&T kiếm lời khoảng 40 USD/ chiếc và nhà bán lẻ kiếm lợi khoảng 70 USD. Trong khi đó, chi phí nguyên liệu là 162 USD, tiền nhân công 22 USD, Foxconn là đơn vị gia công của Đài Loan kiếm được 12 USD. Như vậy, chỉ đầu tư vào sáng tạo

sản phẩm và thương hiệu, phía Mỹ đã kiếm lời vài trăm USD trên một chiếc Iphone, trong khi Trung Quốc kiếm chẳng bao nhiêu.

Trong chính sách hỗ trợ xuất khẩu của chính phủ, Trung Quốc luôn hướng về những sản phẩm công nghệ cao để có mức lời khả quan hơn. Nhưng kết quả không mấy ấn tượng. Một học giả của Trung Quốc nghiên cứu về kim ngạch hàng công nghệ cao của tỉnh Quảng Đông cho thấy tổng kim ngạch xuất khẩu trong một năm của địa phương này được 8 tỉ USD và nhập khẩu 1,6 tỉ USD. Nhưng quan trọng hơn, kết quả nghiên cứu cho thấy 87% của kim ngạch 8 tỉ USD xuất khẩu này do các nhà máy của Âu, Mỹ và Nhật đầu tư. Cho đến giờ này, 72% hàng xuất khẩu của Trung Quốc vẫn là hàng công nghệ cũ và rẻ tiền.

Ngoài sản phẩm công nghệ cao, sản phẩm về tài chính cũng là một điểm yếu của Trung Quốc. Dù Trung Quốc đã thu được rất nhiều tiền xuất khẩu và chính phủ có tới 2.600 tỉ USD dự trữ ngoại hối, nhưng về lĩnh vực tài chính, Trung Quốc chưa có sản phẩm nào do chính họ sáng tạo. Trên hết, phần lớn cơ chế tài chính của Trung Quốc vẫn phải dựa vào sự hỗ trợ của các công cụ tài chính của nước ngoài.

Về quản trị, Trung Quốc chưa có công ty nào có ban quản lý tầm cỡ thế giới theo những chỉ tiêu về năng lực và thành tích. Các tập đoàn lớn của Trung Quốc như China Mobile, Bank of China, Sinopec, Baosteel... đi ra nước ngoài đều phải chịu lỗ và hay bị lừa, nhất là ở thị trường châu Phi, hoặc phải trả giá đắt trong nhiều thương vụ mua

bán, sáp nhập ở thị trường Âu, Mỹ.

Chủ tịch Hồ Cẩm Đào đã từng nói: Buổi sáng thức dậy, tôi mở máy tính ra là phải dùng đến phần mềm của Microsoft. Khi ra phi trường, đi công tác bằng máy bay Boeing. Về nhà, tôi giải trí bằng máy Sony.... vậy đến bao giờ tôi mới được dùng sản phẩm của Trung Quốc?

Đòi hỏi cấp tốc về sáng tạo đôi khi trở thành sức ép, khiến cho hiệu quả ngược với mong muốn. Trong ngành viễn thông, Âu, Mỹ có phần mềm về GPS và CDMA thì Trung Quốc cũng nhanh chóng cho ra mắt công nghệ CDMS. Lập tức, Chính phủ ra sắc lệnh các hãng điện thoại di động trong nước phải dùng CDMS. Nhưng vừa đưa công nghệ này vào ứng dụng được hai tháng, các hãng di động phải âm thầm bỏ cuộc và quay lại với GPS và

CDMA.

Trong lĩnh vực sản xuất xe hơi, Trung Quốc được coi là một thị trường cạnh tranh nhất và vượt mặt Mỹ khi bán ra 2,8 triệu xe trong năm qua. Trước đà phát triển này, các hãng xe Trung Quốc vốn chưa có một thương hiệu mang tầm quốc tế nào, nên đã nhanh chóng mua lại thương hiệu Volvo, Saab, Hummer... để hi vọng tìm những sáng tạo trí tuệ đem áp dụng vào chiến lược sản phẩm của mình. Nhưng người Trung Quốc quên rằng người Âu, Mỹ chỉ bán thương hiệu, còn sáng tạo hay công nghệ họ tìm cách giấu hết. Cuối cùng, điều an ủi là các thương hiệu này cũng giúp các nhà sản xuất Trung Quốc bán được nhiều hàng hơn ở thị trường nội địa.

#### **Thực chất các thương vụ M&A**

Một điểm nữa gây bất lợi cho doanh nghiệp Trung Quốc là họ không thể cạnh tranh ở tầm cỡ toàn cầu. Trung Quốc không có hệ thống tiếp thị hay thương hiệu cho sản phẩm của mình trên toàn thế giới nên giá thành sản xuất bao giờ cũng cao hơn các đối thủ khác. Ví dụ, Toyota muốn sản xuất ra một mẫu xe mới, với ước tính đầu tư khoảng 120 triệu USD cho công đoạn R&D và khuôn mẫu. Số tiền này khá lớn, nhưng nó không chỉ dành cho nhà máy tại Nhật, mà được chia sẻ cho tất cả các nhà máy của Toyota trên khắp thế giới. Trong khi đó, một nhà sản xuất xe Trung Quốc nếu phải đầu tư cho mẫu tương tự, giá sẽ rẻ hơn, chỉ 100 triệu USD. Nhưng suất đầu tư này tính ra lại không hề rẻ, vì nó chỉ dành cho các nhà máy ở tại Trung Quốc, chứ không sử dụng theo diện rộng như kiểu



của Toyota. Thành ra, nhiều học giả Trung Quốc đã phát biểu rằng: muốn trở thành siêu cường kinh tế, ngoài thương hiệu Trung Quốc phải có khả năng cung cấp toàn cầu bằng sáng chế và công nghệ riêng.

Thời gian qua, Trung Quốc đã tiến hành một trào lưu mới là mua lại công ty bên ngoài để làm bàn đạp cho hệ thống tiếp thị toàn cầu. Đỉnh đấm nhất là việc Lenovo mua lại công ty PC của IBM tại Bắc Mỹ để có thương hiệu và cách quản trị. Nhưng thương vụ này không thành công như phía Trung Quốc mong muốn. IBM chỉ cho phép Lenovo dùng thương hiệu của mình trong 5 năm và IBM chỉ cho một CEO ở lại, còn tất cả nhân viên sáng tạo của họ được rút hết. Ngay khi vừa bán, IBM cũng thông báo rộng rãi rằng hãng đã bán tất các sản phẩm

PC mang tên IBM cho Lenovo của Trung Quốc, khiến thương hiệu mất rất nhiều giá trị trên thị trường. Lenovo chỉ thành công một điểm trong thương vụ mua lại IBM là khi quay lại thị trường nội địa, doanh số bán hàng của họ lại tăng lên rất nhanh. Nhưng sự thành công nửa vời đó vẫn bị coi là thất bại.

Chính Bộ trưởng Bộ Công thương Trung Quốc đã kết luận về những khiếm khuyết trong chiến lược M&A của Trung Quốc tại Âu, Mỹ, Nhật:

- + Các công ty Trung Quốc chưa nghiên cứu đúng mức về các công ty được mua nên phải trả giá cao và không có một chiến lược sáp nhập rõ ràng.

- + Khi lấy tiền đi mua lại doanh nghiệp ở nước ngoài, thường là vay từ ngân hàng trong nước.

Nhưng khi ra nước ngoài, doanh nghiệp lại gặp khó khi vay vốn luân chuyển. Bởi trong khi các công ty Mỹ, Nhật có sự hỗ trợ của ngân hàng bản xứ, thì Trung Quốc không có ngân hàng tại các nơi này. Chuyện vay ngân hàng nước ngoài thì bị nhiều rào cản về văn hóa và quản trị tài chính do doanh nghiệp Trung Quốc không đủ điều kiện khách quan.

+ Tổ chức quản lý của một công ty Trung Quốc không phù hợp với Âu, Mỹ do nhiều bất đồng về văn hóa và ngôn ngữ; cũng như không đủ khả năng hiểu và suy xét mọi khía cạnh pháp lý, xã hội, nhân viên, khách hàng... Cho nên, họ gặp nhiều vấn đề, nhất là với cộng đồng xung quanh vì cảm giác bài xích Trung Quốc, với công đoàn, với các tổ chức phúc lợi, thậm chí với chính quyền địa phương.

Vị Bộ trưởng này đã kết luận bằng số liệu là trong 5 năm từ 2003, chỉ 22% doanh nghiệp Trung Quốc kiếm được tiền khi đầu tư ra nước ngoài; 31% sống sót không phát triển sâu được và gần 50% mất tiền.

Tại Trung Quốc, câu ví von “ba cao hai thấp” dùng để ám chỉ cho mô hình của một doanh nghiệp. Ba cái cao là khi lập doanh nghiệp phải trả giá cao, sử dụng năng lượng cao, môi trường ô nhiễm cao. Còn hai cái thấp là chất lượng sản phẩm thấp, hiệu năng thấp. Vì vậy, nhiều nhà phân tích cho rằng, con đường duy nhất để Trung Quốc có thể gia tăng cạnh tranh là tận dụng tối đa tài sản mềm là chất xám; phải gia tăng quản lý khách hàng; đưa ra những sản phẩm có tính đột phá, không thể cứ bắt chước và ăn cắp; phải hiểu xã hội đa dạng

trên toàn cầu ưa chuộng sản phẩm mang tính chất chuyên biệt. Cải tiến là một quy trình đầu tư liên tục, không ngừng nghỉ và phải có quyết tâm. Ngoài ra, hệ thống hạ tầng của lĩnh vực công nghệ thông tin cũng như thiết bị toàn công ty phải được ưu tiên nâng cấp. Nếu làm được những điều này, doanh nghiệp Trung Quốc có thể bắt kịp Âu, Mỹ, Nhật trong vòng 30 năm nữa.

### **Cạnh tranh kiểu Mỹ**

Có thể nói, tất cả những yếu thế về cạnh tranh của Trung Quốc lại chính là lợi thế của Mỹ. Về thị trường, sản phẩm của Mỹ gần như có mặt khắp thế giới. Với tư duy tôn trọng và hết lòng phục vụ khách hàng, Mỹ đã tạo nên một niềm tin nơi thị trường và thúc đẩy sức sáng tạo trong sản xuất.

Ngoài chuyện làm theo nhu cầu khách hàng,

các công ty Mỹ còn tung ra thị trường những sản phẩm “cách mạng” để tạo ra những nhu cầu mới. Ví dụ, tổng số ứng dụng trong một chiếc máy Iphone là 800.000, trong khi một khách hàng chỉ có thể dùng tối đa hơn 100 ứng dụng. Ngay cả chiếc điện thoại mới ra đời của Google cũng có tới 300.000 ứng dụng, do các thành viên cộng đồng mạng đóng góp. Đây cũng là một điểm lạ trong xã hội Mỹ. Khoa học công nghệ vốn thường được tạo ra từ nền giáo dục căn bản, nhưng sáng tạo tự phát lại rất phổ biến ở Mỹ. Có nhiều người suốt ngày chỉ ngồi ở nhà tập trung nghiên cứu để hi vọng phát minh của mình kiếm được tiền, dù chỉ là những phát minh nhỏ. Số lượng các nhà sáng chế tại gia này ngày một tăng lên, bởi kinh tế khó khăn khiến tỉ lệ thất nghiệp cao. Họ làm việc trong hi

vọng là chỉ cần một ứng dụng đúng lúc đúng thời, họ sẽ kiếm được rất nhiều tiền nhờ thị trường rộng lớn của Mỹ.

Yếu điểm khó khăn nhất trong cạnh tranh của doanh nghiệp Mỹ là chi phí dành cho nhân viên quá lớn. Tại Mỹ, chi phí trung bình phải trả cho một kỹ sư IT có 5 năm kinh nghiệm khoảng 150.000 USD/năm. Đem qua Trung Quốc, số tiền này có thể thuê được... sáu kỹ sư. Do đó, tại Mỹ, chỉ cần đầu tư không đúng người, tức là thuê một nhân viên làm việc không hiệu quả, thiệt hại dành cho công ty rất lớn. Trong khi đó, ông chủ Trung Quốc có thể thuê sáu kỹ sư, chỉ cần hai trong số nhân viên này làm được việc là tránh được rủi ro lớn.

Yếu điểm khác là pháp lý của Mỹ quá nghiêm ngặt, tuy tạo ra một môi trường kinh doanh tốt,

nhưng đôi khi đem lại những rắc rối không đáng cho doanh nghiệp. Trước đây, tôi mua lại một nhà máy để sản xuất động cơ với giá 2,5 triệu USD tại New Jersey (Mỹ). Tôi hoàn toàn không biết rằng, tại đây một chủ đầu tư đã sản xuất sản phẩm pin cách đó 22 năm và đã chôn lấp một lượng axit xuống khuôn viên nhà máy. Họ đã không phạm luật vì thời đó chưa có luật cấm. Đến khi tôi mua lại nhà máy này, thì cơ quan môi trường lại điều tra và bắt tôi phải lập tức xử lý hết số chất thải nguy hại đó theo luật hiện tại. Theo tính toán, để làm đúng đòi hỏi, tôi sẽ phải tốn 4 triệu USD để xử lý, phí tổn này còn cao hơn giá trị của nhà máy. Nhiều nhà tư vấn khuyên tôi chơi bài... chuồn, tức là bỏ lại nhà máy và rút lui. Nhưng phía cơ quan chức năng cảnh báo là dù tôi có bỏ đi thì họ vẫn cứ tìm cách... đưa tôi

ra tòa và có thể bản thân tôi phải đối mặt với mức án hai năm tù. Cuối cùng, vì nhờ có những ủng hộ cho ông thị trường ra ứng cử trước đó, nên khi tôi đưa ra kiến nghị tặng lại thành phố Trenton khuôn viên nhà máy để họ làm công viên và nhà giữ trẻ, lập tức lãnh đạo thành phố chấp nhận. Vậy là tôi mất trắng số tiền 2,5 triệu USD đã bỏ ra, bù lại thành phố sẽ lo giải quyết gánh nặng cải tạo môi trường.

Nếu Mỹ coi kinh doanh giống như một trận đấu bóng, chơi hết mình để thắng, nhưng có luật lệ, có trọng tài, có thứ hạng... thì người Trung Quốc coi kinh doanh như một cuộc chiến, mà người thắng kẻ thua đều dùng tới bất cứ phương tiện gì để giành chiến thắng, bất chấp luật lệ. Chính sự khác biệt này đã tạo nên sự cạnh tranh khác nhau ở hai

thị trường.

Với Mỹ, ngoài sự cạnh tranh chính thống, các doanh nghiệp phải đối phó với nhiều phương thức quấy phá thường xuyên từ các đối thủ. Phổ biến nhất là chiêu thức kiện cáo, dù sai hay sẽ thua, cũng đủ làm đối thủ rối trí và mất thì giờ tập trung. Ngoài ra, các đối thủ luôn truy tìm những điểm yếu pháp lý qua thám tử tư hay các nguồn tin khác, để kiện thẳng hoặc kiện lên chính phủ. Nhìn trên bình diện khác, yếu tố này khiến các doanh nghiệp Mỹ luôn phải đề phòng, mà cách hay nhất là luôn giữ cho mình sự trung thực và minh bạch trên mọi hành xử, nhất là về pháp lý và thuế vụ. Thống kê cho thấy hơn 68% vụ trừng phạt doanh nghiệp trốn thuế là do các đối thủ hoặc nhân viên tố cáo. Còn lại là từ... các bà vợ hoặc tình nhân của lãnh đạo

do xích mích trong chuyện riêng tư.

Cướp nhân viên giỏi - nhất là những nhân viên bán hàng và nhân viên nghiên cứu phát triển sản phẩm - cũng là một phương thức cạnh tranh hữu hiệu. Nếu doanh nghiệp lôi kéo được nhân viên giỏi của đối thủ bằng mức lương cao thì đây là cách thức cạnh tranh hợp pháp. Nhưng nếu yêu cầu nhân viên đó lấy cho mình danh sách khách hàng thì sẽ bị coi là phạm luật. Đối thủ có thể kiện mình về mọi thiệt hại nếu việc “ăn cắp” nhân viên không diễn ra trong minh bạch và cho phép bồi thẩm đoàn suy diễn ra những thủ đoạn ngầm để trừng phạt mọi vi phạm.

Ngoài ra, việc gây áp lực về tài chính hay chính trị cũng là một phương thức cạnh tranh hay được sử dụng. Ví dụ, tôi và đối thủ cùng làm nhà máy lắp

ráp xe cho một thị trường. Vì đối thủ có cơ sở nhỏ hơn tôi, nên tôi sẽ đến nhà cung cấp đèn pha và yêu cầu đừng bán cho đối thủ. Bù lại, công ty tôi sẽ trả giá cao hơn và bảo đảm một số lượng đặt hàng lớn. Về chính trị, nếu tôi là nhà đầu tư địa ốc, đang muốn xây một khu nhà cao ốc 20 tầng với vị trí tốt. Cùng lúc đó, một đối thủ cạnh tranh có thể đang xây dự án gần đó. Họ có thể ra trước hội đồng thành phố, dùng lý do môi trường hoặc ý kiến của cộng đồng dân cư xung quanh dự án để làm trì hoãn hoặc làm cho dự án của tôi gặp rắc rối. Phương thức này cũng hợp pháp, nhưng mọi việc phải công khai và minh bạch.

### **Cạnh tranh ở Trung Quốc**

Tại Trung Quốc, sự hành xử giữa các đối thủ cạnh tranh khá đặc biệt. Nếu các đối thủ ở Mỹ luôn

tổ về dè chừng nhau và sợ bị gài bẫy, vì nếu toa rập làm giá hay thao túng thị trường có thể bị tù tội. Với Trung Quốc, các đối thủ rất thân thiện, đối xử như bạn bè lâu ngày, thích mời nhau đi ăn nhậu, rồi còn đề nghị hợp tác. Nhưng với đường lối ngoại giao rất “hòa nhã” trước mắt, các đối thủ sẵn sàng giết nhau đằng sau lưng. Do đó, ít khi doanh nghiệp Trung Quốc kiện nhau, bởi quan điểm lâu đời của họ là không “vạch áo cho người xem lưng”.

Cạnh tranh lớn nhất ở Trung Quốc là làm hàng giả, hàng nhái của những sản phẩm thành công. Rất nhiều doanh nghiệp nhỏ với phản ứng nhanh lẹ sẽ tung ra thị trường các mặt hàng giả để kiếm lời, đôi khi còn cố tình làm hàng giả thật kém chất lượng để phá tan uy tín của thương hiệu. Nếu doanh nghiệp có hệ thống quản lý chặt chẽ hàng

giả trong hệ thống phân phối, lúc đó đối thủ sẽ làm hàng nhái. Với sự thực thi luật pháp lỏng lẻo tại nhiều địa phương, các mẫu hàng nhái rất khó phân biệt với hàng chính thống và cũng khó khởi kiện những vi phạm. Trung Quốc cũng có nhiều cơ quan kiểm tra chất lượng sản phẩm, với những con tem chứng nhận rất ấn tượng. Nhưng tem giả cũng được chào bán tràn lan.

Một ví dụ điển hình là Trung Quốc có một loại cua rất đặc biệt từ Đại Hồ, tỉnh Triết Giang, một năm chỉ có bán một tháng khi cua vừa lớn. Giá bán gấp 10 lần cua thường và chỉ những bậc quan chức lớn hay đại gia mới mua nổi để thưởng thức. Sau khi thị trường mở cửa, cua Đại Hồ tràn lan khắp nơi, với tem chứng nhận do tỉnh Triết Giang cấp, khiến người mua không phân biệt nổi đâu là

cua Đại Hồ thật và giả nữa.

Một phương thức cạnh tranh phổ biến khác là những tin đồn độc hại về đối thủ hay sản phẩm của họ. Người Trung Quốc rất chuộng tin đồn và luôn tin rằng “không có lửa làm sao có khói”. Lý do chính là các cơ quan truyền thông bị kiểm soát chặt chẽ, thường chỉ loan tin một chiều theo chỉ thị của chính phủ, nên người dân quay về với các nguồn tin “ngoài luồng” để dung hòa sự thật. Điều trớ trêu là các nguồn tin ngoài luồng này lại được tin tưởng và áp dụng nhiều hơn các nguồn tin chính thống, vì nó đa dạng và gần gũi với quần chúng hơn các lời tuyên bố khó hiểu và dài dòng của chính phủ. Lợi dụng khe hở này, các đối thủ cạnh tranh có thể hại nhau với những blogs trên mạng, những tờ rơi vô danh ngoài phố, những tin nhắn không rõ xuất xứ

từ điện thoại di động...

Thủ đoạn dùng áp lực chính trị từ chính quyền địa phương cũng gây rắc rối cho đối thủ. Hệ thống hành chính của Trung Quốc rất phức tạp bởi có nhiều cơ quan khác nhau, mà sự chia sẻ quyền lực không rõ ràng; cũng như các địa phương với rất nhiều quyền hành kiểu “phép vua thua lệ làng”. Khi công ty bia Heineken được giấy phép mở nhà máy, ngoài các tỉnh lớn như Quảng Đông, Bắc Kinh, Thượng Hải... hãng này lại không được bán ở nhiều tỉnh khác, do các đại lý không được chính quyền địa phương cấp phép phân phối. Nếu có bán được, nhà sản xuất lại gặp vấn đề thu tiền từ các công ty nhà nước do địa phương quản lý. Và thủ đoạn quảng cáo gian dối gây thiệt hại, từ giá cả đến chất lượng, làm sai lệch đi hình thức cạnh tranh,



hoặc thay đổi xuất xứ sản phẩm là những hình thức cạnh tranh bình thường ở Trung Quốc.

Sự không tôn trọng hợp đồng hay các chuẩn mực đạo đức thông thường cũng là vấn nạn. Một công ty bạn tôi có hợp đồng phân phối độc quyền tại Trung Quốc cho một hãng sản xuất nổi tiếng về vật liệu xây dựng bên Mỹ. Anh bổ nhiệm một đại lý ở Quảng Đông để phân phối cho khu vực phía Nam. Chỉ một năm sau, đại lý cho người qua mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất và tất nhiên bị công ty Mỹ từ chối. Nhưng họ lại đi vòng bằng cách mua hàng tại Brasil để qua mặt công ty của bạn tôi. Cuối cùng, họ thành công và một trận chiến phá giá ở Trung Quốc gây thiệt hại nặng cho mọi người, kể cả nhà sản xuất bên Mỹ.

Một chiêu thức nữa là trả tiền găm bàn cho

nhân viên của đối thủ hoặc nhà cung cấp để lấy những bí mật kinh doanh hay phá rối nguồn cung cấp hàng, hệ thống phân phối, quản lý khách hàng. Biết điểm yếu, mạnh của đối thủ là biết cách gây thiệt hại, chiến lược này của Tôn Tử được các doanh nhân Trung Quốc thuộc lòng. Ngoài những tên tuổi lớn như Microsoft, Intel, Sony... ít bị đụng vào, còn những công ty nhỏ từ Âu, Mỹ chỉ sống được từ một đến 5 năm là ngắc ngoải với sự cạnh tranh phá rối này. Nếu muốn an toàn, tốt nhất nên thông qua một công ty của Trung Quốc có đủ sức chống chọi và để họ tự do phát triển thị trường.

### **Chờ đợi sự thay đổi lớn**

Một nhà nghiên cứu về lịch sử kinh tế của Mỹ tiên đoán khoảng năm 2012, Trung Quốc sẽ bắt đầu một chu kỳ mới của sự phát triển kinh tế. Ông

diễn giải rằng, lợi thế cạnh tranh duy nhất của Trung Quốc trong 30 năm qua là sản xuất hàng hóa với giá rẻ nhất và không có gì khác biệt. Hiện tình hình kinh tế toàn cầu đang có một khuynh hướng sẽ ảnh hưởng lớn đến lợi thế này. Thứ nhất là việc tăng lương đại trà bắt đầu từ các cuộc biểu tình, bãi công của các nhân viên trong các liên doanh vào năm 2009. Sự kiện này khiến đồng lương của công nhân Trung Quốc tăng 20% và có thể tăng giá sản phẩm đến 4% giá thành. Thứ hai là áp lực từ Âu, Mỹ, Nhật đòi chính phủ Trung Quốc phải tăng tỉ giá đồng NDT ít nhất 20%. Hai áp lực này đi kèm với sự đe dọa về một cuộc chiến tranh về tự do mậu dịch do Mỹ, Nhật dẫn đầu. Tất cả các yếu tố này sẽ làm cho hàng Trung Quốc đắt hơn, lợi thế giá rẻ sẽ mất đi ít nhất 40% giá trị cạnh tranh. Ông

kết luận rằng Trung Quốc sẽ phải tái cấu trúc nền kinh tế và có mô hình cạnh tranh mới. Ông cũng không thể tiên đoán được thay đổi này sẽ tạo ra các lợi thế mới như thế nào, hay xã hội Trung Quốc sẽ thay đổi ra sao. Nhìn vào kinh nghiệm của Nhật vào thập niên 1970, khi họ biến sản phẩm rẻ tiền thành hàng hóa chất lượng, sáng tạo, ông nói Trung Quốc đang hi vọng vào sự biến chuyển này. Nhưng đây không phải là điều dễ dàng và Trung Quốc sẽ phải đối diện với những khó khăn chồng chất trong thập niên sắp tới.

Theo cảm nhận chủ quan của tôi, người Trung Quốc sẽ thích ứng rất nhanh với những đòi hỏi về thay đổi, dù biến động sẽ rất lớn. Quan trọng hơn hết là các nhà cầm quyền Trung Quốc có ngồi yên và để quy trình tiến hóa xảy ra trong ôn hòa hay

không? Nếu họ dùng bạo lực và quyền hành để chống lại mọi thay đổi, xã hội Trung Quốc sẽ xáo trộn mạnh mẽ như các thời kỳ nội chiến trong lịch sử. Nhanh hay chậm, ôn hòa hay bạo lực, Trung Quốc sẽ thay đổi, vượt qua biến động và sẽ mở ra một kỷ nguyên mới cho một đế chế Trung Quốc mới. Không có quốc gia nào có thể cạnh tranh với Trung Quốc vì sức mạnh dân số đông, người tài nhiều, cộng với tinh thần kinh doanh sắc bén và tính kiên nhẫn, cần cù, bền bỉ. Trong 10 năm tới, Trung Quốc sẽ là nơi thú vị để quan sát, vì họ có thể định đoạt cả vận mệnh thế giới và có thể gây ra nhiều cuộc chiến, từ kinh tế đến quân sự. Theo lịch sử, mỗi khi có biến động nội tại, Trung Quốc thích tạo ra những quả đấm thép bằng cách tạo ra các cuộc chiến bên ngoài Trung Quốc. Chiến lược này

sẽ tạo ảnh hưởng lớn nhất với các nước láng giềng.

Một học giả khác của Trung Quốc cũng đồng quan điểm này, cho rằng khi Trung Quốc mất lợi thế cạnh tranh giá rẻ, thì mô hình kinh tế sẽ phải thay đổi. Nhưng ông cũng cảnh báo là một chiếc xe bắt đầu chạy nhanh thì phải sang số, mà cái khổ là người lãnh đạo Trung Quốc mới biết... lái xe, nên việc sang số trong lúc xe đang chạy nhanh thì chưa có ai biết hay đã từng làm. Câu hỏi đặt ra ở đây là số phận của chiếc xe này sẽ như thế nào?

Một bài phân tích khác nói Trung Quốc phải cẩn trọng với lời khuyến khích của nước ngoài rằng Trung Quốc phải quay lại thị trường nội địa để giúp kinh tế thế giới. Đây là một cái bẫy của thế giới tư bản, vì hiện giờ tại thị trường nội địa, hàng giá rẻ

Trung Quốc cũng đã chiếm 100% tại các tỉnh phía Tây và vùng quê nghèo khó. Trong khi đó, ở các thành phố lớn, người dân có thu nhập cao, không ai muốn dùng hàng Trung Quốc cả. Vì vậy, nếu mở rộng thị trường nội địa thì chỉ các công ty Âu, Mỹ, Nhật là có lợi.

Môi trường cạnh tranh tại bất cứ nơi nào, thời điểm nào cũng đều khó khăn, phức tạp và gay gắt. Lý do chính là hiện nay thế giới sản xuất hàng hóa và dịch vụ nhiều hơn nhu cầu và khả năng thực sự của thị trường. Định luật cung cầu và những cởi bỏ về rào cản do các hiệp ước WTO đã khiến các doanh nghiệp phải cạnh tranh 24/7 để đem lại thị phần cho mình. Âu, Mỹ, Nhật với dân số có mức thu nhập cao nhất thế giới là một miếng mồi ngon mà mọi nhà sản xuất, nhất là Trung Quốc, lấy làm

mục tiêu chiến lược hiện tại. Nhưng Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, Brasil... với hơn 40% dân số toàn cầu lại là miếng bánh đầy tiềm năng trong tương lai gần, nhất là khi thu nhập bắt kịp các quốc gia đã phát triển. Thế trận cạnh tranh của từng quốc gia, từng doanh nghiệp, từng sản phẩm là những ván bài vô cùng thú vị cho những sử gia về kinh tế, cũng như mọi công dân có liên quan. Người thắng trận sẽ phải tạo nên những đỉnh cao mới và những kỷ lục mới.

## CHƯƠNG 9

### Cơ hội và rủi ro

Cơ hội luôn đi kèm với rủi ro trong kinh doanh hay đầu tư. Cơ hội càng lớn, lợi nhuận tiềm năng càng hứa hẹn, thì tỉ lệ rủi ro càng cao. Một ví dụ

gần nhất là cuộc suy thoái toàn cầu vào năm 2008. Một trong những nguyên nhân chính của khủng hoảng là do các ngân hàng Âu Mỹ đã quá tham lam với cơ hội tìm lợi nhuận cao mà lại đánh giá quá thấp tỉ lệ rủi ro trong vấn đề cho vay bất động sản ở Anh và Mỹ. Các nợ xấu đã có thể làm sụp đổ các định chế tài chính thế giới, nếu không có gói kích cầu cứu trợ kịp thời của Cục Dự trữ liên bang Mỹ (Federal Reserve) và Ngân hàng Trung ương châu Âu (European Central Bank).

Cơ hội và rủi ro ở thị trường lớn nhất thế giới (Mỹ) và một thị trường tiềm năng nhất cho tương lai (Trung Quốc) thể hiện một cách rất rõ ràng. Thị trường Mỹ là thị trường đã phát triển bền vững, trong khi Trung Quốc vừa từ đáy vực của nghèo khó đang vượt lên rất nhanh. Đặc tính của một thị

trường đã phát triển thường khó chen chân vào, trong khi một thị trường đang khai phá thì cơ hội nhiều hơn, nhất là cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nhưng cũng cần lưu ý một điểm, dù thị trường Trung Quốc mới khai phá, nhưng các lĩnh vực lợi nhuận cao đều do chính phủ nắm giữ hay khống chế, như dầu khí, viễn thông, khoáng sản, xe hơi, điện lực... làm cho doanh nghiệp tư nhân mất đi nhiều cơ hội.

### **Bài toán: bánh lớn - bánh mới**

Theo thống kê, doanh số của thị trường Mỹ khoảng 14.000 tỉ USD/năm, trong khi Trung Quốc gần 5.000 tỉ USD, bằng 1/3 thị trường Mỹ. Nhưng nếu chỉ nhìn về tầm cỡ thì quá phiến diện, bởi thị trường Mỹ rất đồng nhất, mọi thị trường từ các thành phố lớn đến các địa phương xa trung tâm

đều không khác biệt lắm trong việc cung ứng dịch vụ, sản phẩm, giá cả, tiện ích. Dù người tiêu dùng Mỹ ở một tỉnh lỵ nhỏ hay vùng quê xa, mức tiêu thụ ít hơn, nhưng tại đó vẫn có các cửa hàng với thương hiệu và sản phẩm nổi tiếng. Còn tại Trung Quốc, mỗi địa phương là một khác biệt, từ văn hóa cho đến ngôn ngữ, dẫn đến một hệ thống phân phối sản phẩm mỗi nơi mỗi khác. Vì vậy, mong muốn xâm nhập toàn thể thị trường Trung Quốc vào cùng một thời điểm hay dùng chung một chiến lược tiếp thị, sẽ gặp rất nhiều khó khăn và tốn kém. Ngoài ra, Trung Quốc còn chia ra nhiều phân khúc thị trường với những đòi hỏi rất khác nhau: người nghèo, người thu nhập trung bình, vùng quê hẻo lánh, đô thị nhỏ hay lớn, thị trường đặc thù của các dân tộc, thị trường phát triển, thị trường rất cao

cấp... Vì vậy một doanh nghiệp không thể nói mình sẽ bán hàng cho một thị trường Trung Quốc, bởi có tới hơn chục thị trường khác nhau tại đây.

Trong những thập niên vừa qua, mức tiêu thụ hàng hóa của Mỹ gần như đã bão hòa, vì nền kinh tế Mỹ chỉ tăng trưởng bình quân từ 1 đến 2% mỗi năm. Nhưng ngược lại, những mặt hàng theo thời trang, công nghệ cao luôn có sức bán khủng khiếp. Ipad của Apple đã vượt kỷ lục của Iphone sau khi bán được 4 triệu máy trong vòng 30 ngày (trị giá khoảng 2,4 tỉ USD). Ở góc nhìn nhỏ hơn, một doanh nhân trẻ nghĩ ra cách bán dây thun thời trang đeo tay cho giới học sinh, cũng có doanh thu hơn 100 triệu USD năm vừa rồi. Trong khi đó, thị trường Trung Quốc khó tìm được những thu nhập khổng lồ cho những sản phẩm tương tự. Người ít

tiền thì chỉ nghĩ đến nhu cầu sinh sống như yếu phẩm. Còn tỉ lệ người giàu thì còn rất khiêm tốn, chưa đủ tạo những cú hích tiêu dùng ngoạn mục.

Nhưng việc bán hàng ở Mỹ cũng không dễ dàng gì. Người tiêu dùng bên Mỹ rất khó tính, luôn đòi hỏi chất lượng cao và một dịch vụ hậu mãi tốt. Chỉ cần chút trục trặc, họ sẵn sàng thưa kiện nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và cả nhân viên phục vụ. Trong khi đó, người tiêu dùng Trung Quốc lại xuề xòa, dễ tính. Vì vậy, tại Mỹ, phòng phục vụ khách hàng của một công ty chiếm tới 6 - 10% phí tổn. Trong khi công ty của tôi ở Thượng Hải chỉ tốn dưới 1%.

Các chính phủ Âu, Mỹ đang thúc Trung Quốc tăng tỉ giá NDT và quay về thị trường nội địa, thay vì lấy xuất khẩu làm chiến lược thương mại nòng

cốt. Nhưng chính phủ Trung Quốc luôn chống lại hai áp lực này, vì họ hiểu hàng hóa xuất khẩu của mình nhờ giá rẻ nên có lợi thế cạnh tranh. Tỉ giá lên cao, mất đi lợi thế giá rẻ thì kinh tế sẽ bị thiệt hại nặng. Thủ tướng Ôn Gia Bảo đã rất trung thực khi tuyên bố trước diễn đàn Liên hợp quốc vào tháng Chín năm 2010 là nếu NDT tăng 25% giá trị thì xuất khẩu sẽ giảm hơn 15% và sự đóng cửa các xí nghiệp xuất khẩu sẽ tạo nội loạn bởi các thành phần thất nghiệp mới. Ông nói đây là vấn đề an ninh quốc gia. Thêm vào đó, nếu sản phẩm Trung Quốc phải cạnh tranh ở thị trường nội địa với hàng ngoại thì sẽ thua ngay, bởi người Trung Quốc khi có tiền sẽ chỉ muốn dùng hàng ngoại. Thậm chí, hàng mỹ phẩm ngoại do chính hãng sản xuất bán đầy ở Trung Quốc, nhưng người dân vẫn nhờ

người ra nước ngoài mua vì sợ mua nhầm hàng giả trong nước.

### **Đầu tư lĩnh vực mới**

Trong 30 năm qua, thị trường Trung Quốc đã tăng trưởng ngoạn mục theo đà phát triển của GDP. Năm 2006 ở Trung Quốc có 137 triệu người sử dụng internet, đến năm 2009 đã tăng lên 384 triệu. Năm 2000 có 10 triệu người dùng điện thoại di động, đến 2010 là 794 triệu người, trong đó 20 triệu người dùng qua mạng 3G... Tuy nhiên, những phân khúc phát triển nhanh, lợi nhuận nhiều thường nằm trong tay chính phủ. Phân khúc còn lại, nhất là sản phẩm tiêu dùng cá nhân, sự cạnh tranh rất kinh khủng và lợi nhuận rất thấp so với Âu, Mỹ. Thêm vào đó, những nhà cầm quyền địa phương luôn có những rào cản của riêng họ dù trái với luật lệ WTO.

Do đó, các nhà đầu tư nước ngoài luôn ở vị thế bị chèn ép, nhất là nếu doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) không có sản phẩm hay dịch vụ gì đặc biệt hơn so với các doanh nghiệp Trung Quốc. Thực sự, cơ hội dành cho doanh nghiệp SME của Trung Quốc hay nước ngoài, phải chịu rất nhiều rào cản và áp lực từ chính phủ cũng như từ các đối thủ cạnh tranh.

Các doanh nghiệp SME này đang cố gắng tìm những khoảng trống (niche) của thị trường để sống sót. Hiện cơ hội nhiều nhất cho doanh nghiệp SME nằm trong ba lĩnh vực: (1) Nghiên cứu phát triển những công nghệ và sản phẩm do chính phủ đề xướng vì họ nhận được tài trợ của chính phủ khá dễ dàng; (2) Đi về những vùng còn nghèo khổ và hoang dã ở miền Tây, thay vì các thành phố ven



biển miền Đông đã phát triển. Điều này giúp cho chi phí điều hành doanh nghiệp ít hơn, nhân công rẻ hơn, tài trợ của chính phủ dễ hơn, thị trường ít cạnh tranh hơn; (3) Chọn những ngành nghề có mức độ tăng trưởng cao và nhu cầu còn hấp dẫn như đầu tư giáo dục (nhất là trường đào tạo ngoại ngữ, tài chính, viễn thông), xây dựng (các cơ sở hạ tầng từ gói kích cầu của chính phủ), bán lẻ, dịch vụ tài chính, giải trí...

Sau giai đoạn thu hút đầu tư vào đủ mọi ngành dựa trên giá lao động rẻ, chính phủ Trung Quốc đang khuyến khích các dự án đầu tư vào những lĩnh vực mới, trong đó có công nghệ cao, công nghệ xanh, công nghệ sinh học (biotech), công nghệ nano, công nghệ tài chính... Chính phủ sẵn lòng tài trợ những dự án đầu tư này, dù với các

công ty liên doanh. Ngoài ra, những đặc lợi về thuế, đất đai hay hỗ trợ về máy móc thiết bị cũng sẽ được cung cấp nếu dự án có những... tiêu đề hấp dẫn.

Tại Trung Quốc, chính quyền địa phương với bệnh hình thức, sĩ diện và tiền lại quã, rất mặn mà với những dự án công nghệ phù hợp với chiến lược của chính phủ trung ương; dù các quan chức thực sự không có kiến thức hay kinh nghiệm để quản lý các dự án này. Họ sẵn sàng dùng ngân sách, thiết lập những phòng thí nghiệm hiện đại, cơ xưởng hoành tráng để ủng hộ nhà đầu tư về mọi thứ. Với họ, một báo cáo chứa đựng những mỹ từ thời thượng về công nghệ, những con số dự kiến ấn tượng về doanh thu và lợi nhuận tương lai và những bài báo PR tốt về địa phương cùng một lễ

khai trương ngoạn mục là các tiêu chí tốt đẹp để hỗ trợ dự án.

Ngược lại, tại Mỹ, các nhà đầu tư mạo hiểm, không phải chính phủ, là những mảnh thường quân cho những dự án kiểu này. Nhà tài trợ sẽ khát khe trong việc chọn lọc dự án, quan trọng nhất là phải có ứng dụng thực tế trên thị trường. Một dự án muốn nghiên cứu về sinh hóa học, thì trong ban thẩm định phải có một vài giáo sư chuyên ngành giỏi và nổi tiếng tham gia.

Tìm tài chính để thực hiện dự án là một chuyện, nhưng để dự án được tiếp tục đẩy mạnh và tiến xa sẽ gặp nhiều đòi hỏi về nguồn chất xám, thiết bị thích hợp, môi trường hỗ trợ (như trường đại học) để phản biện. Đây cũng là những khó khăn chính của nhà đầu tư Trung Quốc về lĩnh vực này.

Còn về dịch vụ hỗ trợ và hệ thống tiếp liệu, các nhà đầu tư tại Mỹ may mắn hơn nhiều. Tôi có một người bạn có công ty chuyên sản xuất xe ô tô điện bằng pin lithium. Anh ta không cần mở nhà máy, mà đưa tất cả linh kiện ráp nối cho các nhà thầu gia công. Chỉ với 8 người trong công ty, anh vẫn có thể sản xuất hơn một trăm chiếc xe hơi điện do chính anh nghiên cứu, thiết kế với hi vọng cạnh tranh hữu hiệu trong tương lai với các đại gia ô tô như Toyota, BMW, Mercedes.

### **Phí tổn và hiệu quả**

Một trong những phí tổn lớn nhất về điều hành là lương bổng và các phúc lợi khác dành cho ban quản lý. Vì đây là những vị trí then chốt có thể định đoạt sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp, nên không nhà đầu tư nào có thể coi

thường hiệu năng của lãnh đạo, dù có thể tiết kiệm nếu dùng người không đúng kỹ năng và kinh nghiệm. Ở bất cứ thị trường nào, việc tìm được một người quản lý thích hợp cho công ty đều rất đắt. Bên Mỹ, đắt vì lương căn bản và phúc lợi cao, chưa kể cấp quản lý luôn đòi ký hợp đồng vài năm. Tại Trung Quốc, phí quản lý rẻ hơn, nhưng công ty thường phải trả giá cho nhiều lỗi lầm do người thiếu kinh nghiệm gây ra.

Trước đây Hartcourt có lập một công ty làm về phần mềm ở Bắc Kinh. Ban đầu, để chắc ăn, tôi thuê một quản lý người Mỹ. Ngoài phí tổn lương bổng 300.000 USD/năm, tôi phải lo cả chi phí đi lại cho vợ con anh ta, biệt thự, bảo hiểm sức khỏe, nhân thọ, tiền góp quỹ hưu... nhưng anh ta lại làm việc không hữu hiệu như mong muốn. May là tôi

chỉ ký hợp đồng có một năm. Sau đó tôi thuê một kỹ sư người Trung Quốc với mức lương khoảng 100.000 USD. Bắt tay vào việc, anh ta rất lạc quan và quyết định đầu tư vào một sản phẩm phần mềm mới dùng để giao dịch chứng khoán trên mạng. Anh nghĩ là có thể tung sản phẩm vào thị trường Mỹ trong vòng một năm vì thời điểm này các công ty tại Mỹ đang có nhu cầu cao. Nhưng thay vì một năm, anh ta phải mất ba năm mới hoàn thành. Nhưng cơ hội lúc đó đã bị bỏ qua vì sau ba năm, nhiều loại sản phẩm tương tự đã xuất hiện trên thị trường sớm hơn. Sự thiệt hại cho công ty suy ra còn lớn hơn số tiền tiết kiệm do lương bổng rẻ mà công ty tôi trả cho anh chàng kỹ sư Trung Quốc. Do đó, giải pháp sử dụng quản lý Mỹ hay Trung Quốc đều đòi hỏi sự cẩn trọng và tính toán về lâu

dài.

Về tài chính, cơ hội tìm vốn đều khó khăn dù ở Mỹ hay Trung Quốc. Trong khi số lượng các nhà đầu tư mạo hiểm, các mạnh thường quân ở Mỹ nhiều hơn Trung Quốc, nhưng sự tiếp cận hoàn toàn không dễ dàng, đặc biệt là với những doanh nhân chưa có kinh nghiệm hay thiếu quan hệ cần thiết. Các đòi hỏi từ nhà tài trợ Mỹ cũng thường khó khăn, nghiêm túc và kiểm soát rất chặt chẽ. Tại Mỹ, việc nâng đỡ từ gia đình, bạn bè cũng không nhiều do lối sống quen dựa trên sức tự lập. Còn tại Trung Quốc, quan hệ với gia đình, bang hội chặt chẽ hơn, tiền ngoài luồng sẵn hơn, tài trợ từ chính phủ nhiều hơn..., nhưng nhà đầu tư phải chịu áp lực cá nhân nặng nề vì việc mất thể diện hay tiếng tăm khi thất bại, kể cả tù tội nếu làm mất số tiền lớn

của chính phủ.

Sau khi đã khởi nghiệp, người Mỹ có nhiều nguồn tài trợ từ các quỹ đầu tư, ngân hàng hay nhà cung cấp để có đầy đủ vốn luân chuyển hay vốn phát triển. Tại Mỹ, các phương thức bán cổ phiếu ra công chúng (IPO) hay phát hành các sản phẩm tài chính cũng dễ hơn. Còn nếu bị phá sản, thì thủ tục pháp lý bên Mỹ đơn giản và điều kiện để khởi nghiệp lại cũng rõ ràng minh bạch.

Còn bên Trung Quốc, doanh nhân phải xoay xở thường trực để kiếm tiền. Các nguồn tài trợ đều đòi hỏi những quan hệ ngoài luồng, với nhiều lớp môi giới nhiều kê và doanh nhân phải biết sáng tạo với những tình huống “không giống ai”. Khi đóng cửa công ty, người chủ vẫn còn trách nhiệm cá nhân. Do đó, nhiều người chủ bị phá sản phải

tìm cách thoát thân bằng nhiều phương pháp ly kỳ, không đưng đến tòa án.

Một người bạn của tôi có xưởng sản xuất đồ chơi khá lớn ở Thẩm Quyến. Dù tình hình tài chính đang bị suy sụp, nhưng không ai trong công ty biết, kể cả người phụ tá của ông chủ. Vào ngày thứ sáu trong tuần, ông chủ vẫn cho đặt một lô hàng nguyên liệu lớn cho thời biểu sản xuất trong tháng. Sáng ngày thứ bảy, công ty còn tổ chức lễ mừng sinh nhật ông và mừng sáu tháng kinh doanh thành công. Bữa tiệc có mời lãnh đạo chính quyền, các đại gia trong tỉnh và cả trăm nhân viên. Sau bữa tiệc, bảo vệ thấy vài chiếc xe tải từ Hồng Kông tới đậu phía sau nhà máy. Họ tưởng những xe này tới thu dọn tiệc, nhưng thực ra là ông chủ công ty đã âm thầm cho thu dọn hết đồ có giá trị chất lên xe

chở về Hồng Kông. Riêng ông tự lái luôn chiếc Mercedes và hôm sau đưa cả gia đình sang Mỹ sống. Phải tới tận sáng thứ hai tuần sau, nhân viên công ty mới phát hiện ông chủ mình đã bỏ trốn vì phá sản.

### **Chuyện rủi ro khi làm ăn**

Nếu bạn là một người vừa nhập cư vào Mỹ, bạn sẽ tìm được rất nhiều cơ hội tốt dù thị trường đã phát triển ổn định, vì xã hội nơi đây cởi mở, luôn chấp nhận người mới, ý tưởng mới. Trong khi đó, người lạ mới nhập cư vào Trung Quốc sẽ ít cơ hội, vì những rào cản về văn hóa, thành kiến xã hội, cơ chế hành chính. Đó cũng chính là lý do, mặc cho những cơ hội tràn ngập vì thị trường vừa cất cánh, không ai có ý định định cư ở Trung Quốc làm ăn lâu dài. Trung Quốc gần như đóng cửa với người

ngoài.

Nhà đầu tư thường có định kiến sai lầm là họ sẽ kiếm được nhiều tiền tại các thị trường mới nổi với sức tăng trưởng nhanh chóng. Trong hai lĩnh vực đầu tư trực tiếp (mở xưởng, làm dịch vụ...) và gián tiếp (địa ốc, chứng khoán...), thống kê cho thấy mức hoàn trái ở thị trường mới mở ít hơn 1 đến 2% so với thị trường đã phát triển. Bởi vì cơ hội càng nhiều thì rủi ro càng lớn, mức lời có thể cao hơn nhưng tỉ lệ thất thoát cũng nhiều hơn. Do đó, tâm lý bầy đàn chạy theo những đầu tư tại Trung Quốc vì cả thế giới xôn xao bàn tán về cơ hội nơi đây hay về vị trí siêu cường kinh tế sắp đến của Trung Quốc chưa chắc là một quyết định khôn ngoan.

Trung tâm nghiên cứu kinh tế ở Bắc Kinh đã

thành thực đưa ra một nhận định về các lĩnh vực rủi ro tại Trung Quốc:

*Thứ nhất*, cơ chế cũng như sự thực thi pháp lý khác nhau giữa các địa phương, không thể dự trù được phí tổn hay kết quả. Những thủ tục hành chính phức tạp và tiền bồi trơn cũng làm cho chi phí pháp lý tại Trung Quốc có thể còn cao hơn Mỹ vốn nổi tiếng về kiện tụng. Ngoài ra, nếu có bất cứ tranh tụng gì thì kết quả cũng như phí tổn sau cùng không thể đoán được vì tiền găm bàn của mỗi bên chi ra. Một chút xui xẻo có thể làm tan tài sản nhanh chóng.

*Thứ hai*, truyền thống văn hóa xã hội hay đạo đức, kỷ cương tổ chức một doanh nghiệp hầu như không có, từ nhà nước đến tư nhân. Kết quả là mọi người theo đuổi những lợi ích cá nhân và gia đình,

mà không lo gì đến công ty hay cộng đồng. Quan điểm văn hóa này không chỉ nằm trong tư cách nhà quản lý mà trong cả nhân viên, nhà cung cấp hàng, khách hàng và các quan chức. Họ sẵn sàng gạt bỏ quyền lợi của đối tác hay người chủ rất tự nhiên và bình thản. Xã hội Trung Quốc không có cơ quan độc lập lưu giữ dữ liệu về cá nhân như hệ thống tín dụng của Mỹ, nên chỉ biết thông tin qua giới thiệu bạn bè hoặc môi giới (rất dễ bị mua chuộc).

*Thứ ba*, chất lượng của cơ sở hạ tầng. Ngay cả những khu vực đã phát triển ở Quảng Đông, Thượng Hải, Bắc Kinh... phải đối diện thường xuyên với chuyện thiếu điện, thiếu nước và các tiện ích khác. Qua những vùng chưa phát triển ở miền Tây, ngoài chuyện điện, nước, đường sá, viễn thông, nhà đầu tư còn phải lo lắng về chuyên viên

quản lý hay IT có khả năng. Phòng thương mại Hoa Kỳ cũng cảnh giác về thị trường nội địa nơi đây, bởi chính quyền địa phương luôn bảo vệ doanh nghiệp của họ.

Ngoài những rủi ro cơ bản đó, nhà đầu tư sẽ phải đối phó với những rủi ro mới, mang tầm vĩ mô tại Trung Quốc. Dĩ nhiên, kinh tế vĩ mô của Mỹ cũng không sáng sủa gì với cuộc suy thoái kinh tế đang kéo dài.

Vấn đề đầu tiên là lạm phát vì những gói kích cầu rất lớn của chính phủ. Tháng Tư năm 2010, chỉ số CPI tăng lên 8,5% vì lương nhân viên bị đẩy cao lên, giá nhà đất tiếp tục nóng... Hơn nữa, chính phủ trung ương bơm tiền kích cầu qua hệ thống ngân hàng và ra lệnh cho ngân hàng phải cho vay dễ dàng để kích thích kinh tế. Lợi dụng cơ

hội, quan chức địa phương và doanh nhân làm giả hồ sơ và đến ngân hàng vay tiền vô tội vạ. Vừa rồi có một thử nghiệm về khả năng chịu đựng của ngân hàng và nền kinh tế Trung Quốc. Giả sử nếu địa ốc Trung Quốc giảm xuống 30%, thì nợ xấu lập tức sẽ tăng lên 12% chứ không phải 4% như báo cáo. Việc này sẽ gây nên sự sụp đổ dòng tiền của nhiều ngân hàng lớn và lúc đó Chính phủ buộc phải móc tiền quốc gia ra để cứu các ngân hàng.

Một rủi ro khác đang ám ảnh thế lực tài chính của Trung Quốc. Đó là áp lực thay đổi tỉ giá đồng NDT từ Mỹ, Âu và Nhật. Nhiều kinh tế gia tiên đoán, nếu không thực thi đòi hỏi để tăng NDT lên ít nhất là 15% trong hai năm tới, một cuộc chiến về thương mại và kinh tế sẽ nổ ra và có thể làm sụp đổ các hiệp ước WTO.

Nhưng rủi ro lớn nhất tại Trung Quốc là chuyện bị lừa gạt và không có một cơ chế, thủ tục pháp lý nào có thể giúp nhà đầu tư. Chuyện gạt gẫm có thể bắt đầu từ những nhân viên của chính mình, rồi đến nhà cung cấp. Một doanh nhân Mỹ đã nói, việc tìm được người cung cấp hàng trung thực gần như “tìm kim đáy bể”. Anh ta đã đến quan sát nhà máy của đối tác và ghi nhận những hoạt động náo nhiệt cũng như kiểm tra lại các tham chiếu (references) với ngân hàng, chính quyền và các khách hàng khác. Nhưng tất cả là dàn cảnh để bịp bợm. Là một người nước ngoài xa lạ, mọi tranh tụng đều vô ích...

Một ví dụ được báo *Wall Street Journal* đăng tải và xôn xao dư luận các nhà đầu tư nước ngoài. Năm 1996, Michael Hull đến Trung Quốc đầu tư



hơn 10 triệu USD vào một công ty liên doanh về xây dựng và địa ốc, phía đối tác Trung Quốc góp đất với phần vốn sở hữu là 45%. Người mà Michael Hull đưa vào làm tổng giám đốc trong công ty luôn bị cản trở và thậm chí bị cắt visa để vào Trung Quốc sau sáu tháng làm việc. Khi đó, người thực sự nắm quyền điều khiển công ty là một quan chức địa phương nhiều thế lực. Chỉ hai năm sau, số tiền 10 triệu USD chỉ còn 60 USD trong trương mục mà không ai quan tâm giải thích lý do đã bị mất mát hay do kinh doanh lỗ. Năm 2000, vị doanh nhân này quyết định đưa vụ việc ra tòa án Trung Quốc. Sau 10 năm, tòa án nơi đây không giải quyết dứt điểm và khuyến cáo ông nên đến cơ quan khiếu nại Trung ương ở Bắc Kinh. Michael Hull phải đi lên đi về liên tục bởi nơi đó số

lượng người khiếu nại lên đến cả chục ngàn, mà nhân viên chỉ có hơn 100 người. Ông phải ở Bắc Kinh 10 ngày mới được nhân viên phỏng vấn trong năm phút. Sau khi không nghe thông tin gì về đơn khiếu nại sau sáu tháng, ông đến đây cầm biểu ngữ phản đối. Ông bị công an bắt giữ hai tuần không cho liên lạc với tòa đại sứ Mỹ, rồi hủy visa đuổi về Mỹ. Sau những sôi nổi gây nên bởi bài báo, tất cả vẫn chìm trong im lặng từ phía Trung Quốc. Và ông Hull vẫn đang nằm ở San Francisco nghiên ngẫm về số tiền 10 triệu USD của mình.

### **Bò rừng và đàn kiến**

Tóm lại, cơ hội để làm ăn bên Mỹ và Trung Quốc rất nhiều và rất đa dạng. Mỗi thị trường đều có những đặc thù, đòi hỏi những cá tính lãnh đạo khác nhau và doanh nhân đều phải đối diện với

những cạnh tranh gay gắt từ mọi phía. Từ ngắn hạn đến dài hạn, hai thị trường đều có những cơ hội và rủi ro rất đặc biệt, cho mỗi dự án đầu tư.

Nói về môi trường kinh doanh, thì Trung Quốc linh hoạt, năng động và hấp dẫn vì đang tăng trưởng phi mã, cơ hội tràn ngập dù là với công nghệ cao hay sản phẩm rẻ tiền. Bù lại, môi trường kinh doanh bên Mỹ, nhất là cho người giỏi, thì hào hứng hơn vì nó thách thức kỹ năng đỉnh cao của nhà lãnh đạo. Tinh thần kinh doanh của người Trung Quốc rất cao, với máu đánh bạc từ truyền thống và thói quen liều lĩnh. Máu làm ăn ở người Mỹ không liều lĩnh nhưng thích mạo hiểm, thích khám phá chân trời mới, lấy sở thích này làm động lực thúc đẩy. Nhưng nhìn sâu rộng hơn, sẽ thấy cá tính kiên nhẫn của người Trung Quốc, cần cù thu

nhặt từng chút lời nhỏ, không bỏ quên mục tiêu, giống như đàn kiến. Còn người Mỹ làm ăn rất năng động, hưng phấn và ào ạt, mạnh mẽ và thông minh. Nhưng với đặc tính bò rừng, nếu húc mấy cái mà thấy không hiệu quả là bỏ cuộc, đi làm chuyện khác.

Dù muốn trình bày đề tài này một cách khách quan và có thông cảm những khó khăn Trung Quốc đang đối diện, tôi vẫn nghĩ các cơ hội tại Trung Quốc đã được rất nhiều cơ quan truyền thông quốc tế thổi phồng và các rủi ro không được báo cáo đầy đủ. Thị trường Trung Quốc có thể rất béo bở cho các công ty đa quốc to lớn có thương hiệu, công nghệ đặc thù và nhất là thế lực chính trị ở cấp cao. Nhưng đối với một doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), thị trường Trung Quốc sẽ là một miếng

xương khô khó nuốt. Với các doanh nghiệp Trung Quốc, vì đã quen với sân nhà, nên họ biết tìm những kẽ hở của cơ chế chính phủ và có đủ quan hệ để có thể làm giàu. Nhưng chính họ cũng hiểu là sự rủi ro hay kém may mắn có thể xóa tan sự nghiệp, tài sản, tiếng tăm... cũng nhanh chóng như cách họ đã tạo dựng.

Đây là những khó khăn thực sự, nhưng không phải mới xuất hiện và dĩ nhiên, chúng không đại diện cho toàn cảnh bức tranh. Thâm nhập một thị trường phức tạp như Trung Quốc mà không hiểu được nội tình của nước này là hết sức đại dột. Ngoài những lĩnh vực thuộc “lãnh địa” của các doanh nghiệp quốc doanh hiện nắm giữ, như ngân hàng, viễn thông, điện nước, truyền thông... , thì những lĩnh vực mở cửa còn lại sẽ bị vô vàn công ty

trong và ngoài nước tham gia với thế cạnh tranh khốc liệt. Số lượng công ty tư nhân ở Trung Quốc tăng vọt từ 140.000 năm 1992 lên 6,6 triệu cuối năm 2008 và hiện có hơn 435.000 công ty nước ngoài hoạt động ở quốc gia này.

Sự trải nghiệm đầy “giông bão” của tôi cũng khá tương đồng với những gì mà James McGregor chuyên gia tư vấn đồng thời là cựu Chủ tịch Phòng Thương mại Mỹ tại Trung Quốc đúc kết đầy chua xót. James đã nêu lên một số vấn đề làm nản lòng các nhà đầu tư nước ngoài khi họ muốn làm ăn tại thị trường đông dân nhất thế giới, như: cạnh tranh với các loại hàng nhái rẻ tiền, kém chất lượng; cạnh tranh với các tập đoàn nhà nước vốn nhận được nhiều ưu đãi đặc biệt; và chính phủ chỉ áp dụng một số thông lệ quốc tế của WTO mà họ cảm thấy

có lợi.

McGregor cho rằng các CEO “bắn khoăn trước viễn cảnh những bạn hàng Trung Quốc ngày nào nay đã biến thành đối thủ cạnh tranh hung hãn và một ngày nào đó, họ gặp lại công nghệ cùng với bí quyết của mình đâu đó trên thế giới này trong những sản phẩm rẻ tiền do các tập đoàn nhà nước được chính phủ Trung Quốc trợ cấp”.

Nói tóm lại, cơ hội và rủi ro luôn chia sẻ một tỉ lệ khá tương xứng. Thị trường mới nổi của Trung Quốc nhiều cơ hội và phát triển nhanh hơn lại đi kèm với những rủi ro to lớn, nhất là với các SME. Thị trường bão hòa của Mỹ ít rủi ro, nhưng đòi hỏi những lợi thế cạnh tranh thật sắc bén. Sự lựa chọn sau cùng của một doanh nghiệp nhỏ sẽ phải tùy thuộc nhiều vào các yếu tố cá nhân và chủ quan,

như cá tính của người chủ, kinh nghiệm kinh doanh trong quá khứ của doanh nghiệp, mô hình thích hợp cho dự án, khả năng chấp nhận rủi ro, mục tiêu ngắn hay dài hạn và trên hết, nguồn lực về tài chính, nhân viên, thị phần... Đó là một bài toán phức tạp nhưng cũng chứa đựng nhiều hứa hẹn cho tương lai.