

Peter F. Drucker

QUẢN LÝ VÌ TƯƠNG LAI

NHỮNG NĂM 1990 VÀ SAU ĐÓ



VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ T.W
TRUNG TÂM THÔNG TIN TƯ LIỆU

Hà nội - 1997

Peter F. Drucker

QUẢN LÝ VÌ TƯƠNG LAI **NHỮNG NĂM 1990 VÀ SAU ĐÓ**

(Tài liệu tham khảo)

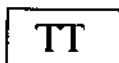
[TẬP MỘT]

VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG
TRUNG TÂM THÔNG TIN - TƯ LIỆU
Hà Nội - 1997

MANAGING FOR THE FUTURE

The 1990s and Beyond

Peter F. Drucker



TRUMAN TALLEY BOOKS / PLUME
NEW YORK

Lời giới thiệu

Cuốn sách "Quản lý vì tương lai" là cuốn sách mới xuất bản gần đây của Peter F. Drucker, một tác giả nổi tiếng ở Mỹ và trên thế giới, chuyên giảng dạy và viết về quản lý kinh tế, xã hội, cả ở tầm vĩ mô và vi mô, thường nêu ra những xu hướng mới đã xuất hiện hoặc dự báo những sự phát triển mới về quản lý trong tương lai.

Các chương của cuốn sách này được viết rải rác trong thời gian khoảng năm năm, từ năm 1986 đến năm 1991, ở đây được sắp xếp theo một trật tự logic, nhiều khi những chương đặt sau lại được viết sớm hơn so với những chương đặt trước.

Tuy được viết đã từ sáu năm đến hơn mười năm nay, song, như đầu đề của cuốn sách, đây là "Quản lý vì tương lai", nên các vấn đề được trình bày hoặc hiện nay mang tính thời sự nóng hổi, hoặc thậm chí còn có tính dự báo cho tương lai sắp tới.

Cuốn sách đề cập đến một diện rộng lớn các vấn đề, điểm lại các lý thuyết kinh tế, đánh giá các trường phái của khoa học quản lý, phân tích kinh nghiệm quản lý ở nhiều nước và đặc biệt giới thiệu những xu hướng mới đương đại hoặc đang hình thành trong quản lý doanh nghiệp. Người đọc dễ dàng nhận thấy rằng trong cái diện rộng lớn ấy, phần chủ yếu là dành cho quản lý doanh nghiệp hiện đại, từ các doanh nghiệp nhỏ và vừa đến các doanh nghiệp lớn và cực lớn, doanh nghiệp đa quốc gia và xuyên quốc gia.

Cuốn sách bao gồm từ một số vấn đề lý luận, có khi không chỉ về kinh tế mà cả về chính trị xã hội, từ một số vấn đề về chiến lược phát triển, đến nhiều vấn đề về nguyên lý, phương châm, quy tắc, chính sách và công nghệ của quản lý doanh nghiệp

hiện đại. Phần có giá trị nhất là những kinh nghiệm phong phú và sinh động về quản lý các loại doanh nghiệp ở nhiều loại nước khác nhau, trong những điều kiện mới của sự phát triển khoa học quản lý, của sự toàn cầu hóa kinh tế, của cách mạng khoa học và công nghệ, của những biến đổi về xã hội và con người...

Peter F. Drucker là một người đầy tự tin. Trong cuốn sách ông thường khẳng định nhiều hơn là nêu khả năng và giả thuyết, kể cả những điều có tính dự báo. Nói chung, trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp, những sự khẳng định của ông là có căn cứ.

Tuy nhiên, cũng như mọi tác phẩm khác, cuốn sách "Quản lý vì tương lai" thể hiện quan điểm riêng của tác giả, trong đó có nhiều quan điểm và ý kiến của tác giả chúng ta không đồng ý. Song, nếu cuốn sách được đọc với tinh thần phê phán, sẽ có ích cho các nhà hoạch định chính sách, các nhà doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu và giảng dạy về kinh tế và quản lý kinh tế của nước ta. Peter F. Drucker viết hấp dẫn, cuốn sách không khô khan, từng chương có thể tách ra đọc riêng được.

Chúng tôi xin trân trọng giới thiệu cuốn sách cùng bạn đọc. Do trình độ còn hạn chế nên việc dịch và biên tập của chúng tôi khó tránh khỏi nhiều thiếu sót, chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến phê bình của bạn đọc. Thư giao dịch xin gửi về:

TRUNG TÂM THÔNG TIN - TƯ LIỆU
VIỆN NGHIÊN CỨU QLKTW
68, PHAN ĐÌNH PHÙNG - HÀ NỘI

Lời tựa

Khoảng một năm sau khi cuốn sách năm 1985 của tôi, cuốn "Những biên giới của quản lý", ra đời, tôi đã nhận được bức thư sau đây: "Tôi là Trưởng ban quản trị điều hành của một công ty hóa chất chuyên dụng vẫn còn tương đối nhỏ nhưng đang phát triển nhanh. Mỗi lần nghỉ cuối tuần tôi cố gắng đọc năm hoặc sáu chương sách của ông và yêu cầu các đồng sự cao cấp của tôi cùng làm như vậy. Mỗi khi đọc hết một chương, tôi lại viết ra những câu hỏi mà tôi tự đặt cho chính mình: "Đối với mình là một quản trị viên điều hành cao cấp, chương sách này có ý nghĩa gì? Và nó có ý nghĩa gì đối với các đồng nghiệp của tôi trong ban quản trị? Nó có ý nghĩa gì đối với công ty? Nó hàm ý hành động gì đối với tôi, đối với ban quản trị, đối với công ty? Nó chỉ ra cho chúng tôi những cơ hội gì? Nó có thể hướng chúng tôi đến những thay đổi gì trong các mục tiêu, các chiến lược, các chính sách và cơ cấu?". Sau đó, chúng tôi đem ra thảo luận những câu trả lời của từng người ở một cuộc họp của ban quản trị. Và sáu tháng sau, một lần nữa chúng tôi lại thảo luận về cùng những câu trả lời đó để xem chúng tôi đã thật sự có những hành động gì và những hành động đó đã đưa đến kết quả ra sao, nhưng cũng thảo luận cả về những hành động mà đáng lẽ chúng tôi đã phải làm và có lẽ vẫn còn có thể làm.

Dương nhiên, khá nhiều chương sách của ông không trực tiếp áp dụng cho chúng tôi; những chương đó giúp chúng tôi hiểu nhiều hơn là đưa chúng tôi đến hành động. Nhưng có nhiều chương cứ luôn luôn thôi thúc chúng tôi phải làm một điều gì đó hay

thời không làm một điều gì đó. Và có giá trị nhất là những chương đã làm cho tôi bụng bảo dạ: "Dĩ nhiên là bao lâu nay mình đã biết điều này. Thế thì tại sao mình lại không hành động theo điều mình biết đó?".

Các chương trong cuốn sách này bao gồm một loạt rộng nhiều chủ đề và đã được viết trong thời gian năm năm. Từng chương một đã không được "kế hoạch hóa" để chiếm giữ một chỗ trên một bản sơ đồ được vạch ra năm năm trước. Nhưng mỗi một chương, ngay từ đầu, đã được thiết kế rất dứt khoát nhằm vào một trong những chiều cạnh của thế giới quản trị điều hành: vấn đề kinh tế nói chung và những vấn đề kinh tế cụ thể; con người; quản lý; tổ chức cả ở bên ngoài lẫn bên trong công việc kinh doanh đặc biệt của người quản trị.

Thêm vào đó, mỗi chương ngay từ đầu đã được quan niệm để thực hiện hai mục đích. Một là: giải thích cho những nhà quản trị điều hành bị ngập trong các đòi hỏi của những nhiệm vụ của riêng mình, và cả cho xí nghiệp của họ hiểu được cái thế giới đang thay đổi nhanh chóng trong đó họ làm việc và sản xuất ra những kết quả. Mục đích thứ hai là kích thích họ hành động và cung cấp cho họ những công cụ để hành động có hiệu quả.

Thế giới của người điều hành quản trị đã náo loạn từ lâu lắm rồi theo trí nhớ của tôi - tôi đã bắt đầu làm việc từ hai năm trước cuộc đại phá sản năm 1929! Thế giới đó bao giờ cũng náo loạn, nhưng chưa bao giờ náo loạn như mấy năm gần đây - và những năm sắp tới. Chẳng hạn, chỉ cách đây mấy năm thôi, chúng ta lo lắng về lạm phát và về thế lực của đủ mọi thứ siêu quyền lực mới về tài chính: những ngân hàng toàn cầu, những công ty môi giới xuyên quốc gia; những ông vua phát hành trái phiếu lãi suất cao; những tay trùm tư bản thầu mua lại các công ty và v.v. Dĩ nhiên lạm phát vẫn là một mối nguy - và sẽ còn là mối nguy chừng nào các chính phủ còn chổng chất những khoản thâm

hụt khổng lồ. Nhưng các nhà quản trị điều hành trong những năm 1990 có nhiều khả năng sẽ phải lo lắng hơn bởi những khan hiếm về tài chính và những cuộc khủng hoảng tín dụng - tức là bởi những triệu chứng điển hình của nạn giảm phát. Những kẻ khổng lồ về tiền tệ của ngày hôm qua hiện nay ở đâu đâu cũng đều đang rút lui hoàn toàn hoặc đang bị sa lầy vào những vụ bê bối. Nền kinh tế quốc tế của năm 1992 cũng hầu như không có gì giống với kinh tế của năm 1980 hay 1987, khi mà nước Nhật Bản còn bị thâm hụt về mậu dịch, Cộng đồng kinh tế châu Âu còn là chiếc bánh vẽ, và việc cho các ông tướng của nước Braxin vay hàng nhiều tỷ đồng vẫn còn có vẻ là phương pháp đích thực thận trọng cần làm. Như vậy, mỗi một chương trong cuốn sách này đều tìm cách tạo ra sự hiểu biết về những thay đổi gì sắp đến và những thay đổi đó có ý nghĩa gì đối với nền kinh tế, con người, các thị trường, sự quản lý, và tổ chức. Mỗi chương trong các chương này tìm cách tạo ra sự hiểu biết của người quản trị điều hành cần có để quản lý cho ngày mai chứ không phải cho ngày hôm qua.

Nhưng tất cả các chương, ngay từ đầu, đã nhằm mục đích kích thích hành động - nhận ra những cơ hội mới; chỉ ra những lĩnh vực mà những thay đổi trong quy trình và sản phẩm, trong các chính sách, các thị trường và cơ cấu - có thể là cần thiết; chỉ ra ở đâu và cái gì cần làm, ở đâu và cái gì cần phải thôi không làm nữa.

Năm năm tôi viết những chương của cuốn sách này là những năm chấn động chính trị chưa từng thấy. Chương đầu đã được viết hồi tháng Tám năm 1986; cũng trong cùng một tuần lễ tôi viết bản thảo đầu tiên của cái mà đến đầu mùa đông năm 1989 được xuất bản thành Chương 4 trong cuốn sách của tôi "Những hiện thực mới", dưới nhan đề "Khi đế quốc Nga không còn nữa" - một luận văn trong đó tôi đã tiên đoán sự thất bại không thể

tránh khỏi của các chính sách kinh tế của ông Gorbatchev, sự sụp đổ cũng không thể tránh khỏi của chủ nghĩa cộng sản và sự tan rã của Liên bang Xô viết. Nhưng chương mà tôi viết trong tuần đó cho cuốn sách này - tức là Chương 22 - lại mang đầu đề: "Quản lý Ông Chủ như thế nào". Chương mới viết gần đây nhất trong sách này, Chương 24, đã được soạn vừa vặn đúng năm năm sau, vào tháng Tám năm 1991, trong cái tuần lễ của cuộc đảo chính của những người Cộng sản theo đường lối cứng rắn chống ông Gorbatchev đã bị thất bại. Tuy nhiên, đầu đề của Chương đó lại là: "Những chiến lược kinh doanh mới của Nhật Bản". Nói một cách khác, cuốn sách này tập trung vào các nhà quản trị điều hành, vào những tổ chức và công việc của họ. Châm ngôn của cuốn sách là: "Cuộc trình diễn phải tiếp tục" - và "trình diễn" đối với công việc quản lý là hành động có hiệu năng để đạt kết quả. Để giúp các nhà quản trị điều hành hoạt động và tạo ra kết quả để giúp họ hoàn thành nhiệm vụ - trong điều kiện một nền kinh tế, một xã hội và một nền công nghệ náo loạn, nguy hiểm và thay đổi nhanh chóng - đó là mục đích và là sứ mệnh của cuốn sách này.

PETER F. DRUCKER
CLAREMONT, CALIFORNIA.
NGÀY LỄ TẠ ƠN, NĂM 1991

Phỏng vấn: GHI CHÚ VỀ XÃ HỘI HẬU KINH DOANH

Hỏi: Ông đã viết rằng đang có một ý thức phi hiện thực sâu sắc cả về các vấn đề chính trị lẫn các vấn đề kinh tế hiện nay. Ý của ông muốn nói gì ?

Đáp: Phần lớn những gì mà chúng ta cho là chân lý hiển nhiên nay không còn phù hợp với hiện thực của chúng ta nữa, tạo nên cho công việc và cuộc sống của chúng ta một dáng vẻ siêu thực. Thế giới hình như đã hòa tan vào trong một loạt sự kiện thông qua các phương tiện truyền thông, hiện ra hoặc là lớn hơn hiện thực hoặc là hoàn toàn không có hình dáng rõ rệt. Điều này là đặc biệt đúng trong đời sống chính trị, là lĩnh vực ở đó chúng ta đã bước vào *terra incognita* - một miền đất lạ ẩn danh, chưa hề ai biết.

Lý do của sự hỗn loạn hiện nay là vào thời điểm nào đó từ năm 1965 đến năm 1973, chúng ta đã bước qua "đường phân thủy lớn" để bước vào thế kỷ sau, bỏ lại sau lưng chúng ta những tin niệm, những cam kết và những liên kết đã hình thành nên những nội dung chính trị cho một hoặc hai thế kỷ. Ở tầng sâu thẳm nhất, niềm tin của thời đại Khai Sáng vào tiến bộ qua hành động tập thể - "sự cứu vãn bằng xã hội", đã từng là sức mạnh chủ đạo của các hoạt động chính trị từ thế kỷ thứ mười tám đã bị hoàn toàn tan vỡ. Những người thuộc đảng Dân Chủ

Mỹ mang huyết thống của xã hội vĩ đại không còn là những tin đồn chân chính, và từ con người mang danh xã hội chủ nghĩa François Mitterand đến ngay cả Mikhail Gorbatchev cũng đều thôi không chấp nhận niềm tin đó nữa. Trước sự trỗi dậy của những tư tưởng phương Tây, đặc biệt là chủ nghĩa Marx nhằm thống trị thế giới, sự hơn hẳn của phương Tây về máy móc, tiền bạc và súng đạn có lẽ đã không quan trọng bằng lời hứa cứu vãn bằng xã hội. Nay thì điều đó đã qua rồi.

Tuy nhiên, cái sức mạnh chống lại không mang tính ý thức hệ duy nhất có hiệu lực của sự hội nhập chính trị - tức là các chính sách thành lập khối theo lợi ích - rốt cuộc cũng đã cạn kiệt rồi. Bằng chứng là sự thất bại của Jim Wright, cuộc khủng hoảng phe phái và sự sụp đổ của Đảng tự do dân chủ ở Nhật Bản, và những liên minh chính trị bấp bênh ẻo lợt ở cái neo kinh tế của châu Âu là nước Đức.

Một con đường phân thủy giống như thế đã được vượt qua cách đây một thế kỷ, vào năm 1873. Cái thế kỷ Tự do này, mà tín điều chính trị chủ đạo là chính sách Laissez-Faire (để mặc nó) đã bắt đầu năm 1776 với tác phẩm "Sự thịnh vượng của các dân tộc" của Adam Smith và kết thúc với sự kiện chẳng lấy gì làm thú vị là cuộc sụp đổ của thị trường chứng khoán Vienna và những cơn hoảng loạn ngắn ngủi ở Paris, London, Frankfurt và New York năm 1873. Mặc dù nền kinh tế của thế giới phương Tây đã được phục hồi 18 tháng sau, nền chính trị - bây giờ tìm sự an toàn và bảo vệ chống lại những biến động gắn liền với cuộc Cách mạng công nghiệp - đã vĩnh viễn đổi khác.

Trong vòng 10 năm kể từ cuộc phá sản ở Vienna. Thủ tướng Đức Otto Von Bismarck đã phát minh ra chế độ bảo hiểm y tế quốc gia và bảo hiểm tuổi già bắt buộc. Trong vòng 20 năm, những người xã hội chủ nghĩa theo học thuyết của Karl Marx đã trở thành chính đảng lớn nhất ở các nước lớn của châu Âu lục địa. Ở Hoa Kỳ, những năm 1880 đã đưa lại một sự thay đổi chuyển từ thị trường không hạn chế sang Ủy ban mật dịch liên bang để quy chế hóa ngành đường sắt, các đạo luật chống tở rớt và những luật đầu tiên của nhà nước quy định các chế độ bảo hiểm. Những năm 1880 cũng sản sinh ra phong trào đầu tiên mang đặc điểm "chống kinh doanh" ở Mỹ, những người theo chủ nghĩa dân túy, và việc họ "xã hội hóa" thành công công ty điện lực địa phương ở Lincoln, Nebraska - đó là thành phố thứ hai duy nhất trong thế giới phương Tây đã làm việc này, sau Vienna.

Tiếp theo những sự kiện ban đầu đó, sự nghiệp "tiến bộ" của việc chính phủ kiểm soát nền kinh tế và điều khiển xã hội đã lan rộng. Cuộc tranh luận chính trị lớn của thế kỷ trước đây không phải là về "nhà nước phúc lợi". Thay vào đó, là cuộc tranh luận về quyền không hạn chế của chính phủ.

Thời kỳ 1968-73 là một đường phân thủy hoàn toàn có thể so sánh với năm 1873. Nếu năm 1873 đánh dấu chấm hết chính sách *laissez-faire* (để mặc nó), thì 1973 đánh dấu chấm hết thời đại mà chính phủ là nhân tố "tiến bộ", là công cụ hiện thân của Khai Sáng. Cú "sốc dầu lửa", đồng đô la thả nổi, những cuộc nổi loạn của sinh viên trên khắp châu Âu đã đẩy chúng ta lênh dênh trôi dạt ra xa khỏi cái thế kỷ mà chúng ta đã sống.

Chắc chắn là những khẩu hiệu của nhà nước phúc lợi vẫn tồn tại dai dẳng, nhưng chúng không còn hướng dẫn hành động hay làm động lực cho hành động nữa. Tất cả đều không còn, cái duy nhất còn lại, đó là những khẩu hiệu, như một nụ cười nhân nhở.

Hỏi: Tiếp theo sự náo loạn của cuộc "phá hoại sáng tạo" gắn liền với cách mạng công nghiệp, cả một hệ thống cơ chế - nhằm giúp cho nhà nước khắc phục các rủi ro xã hội - đã được dựng lên. Cùng với việc vai trò của nhà nước như là người bảo hiểm chống các rủi ro xã hội tăng lên, nhà nước dần dần bị xem là vật chướng ngại ngăn cản làn sóng mới cách tân, sự "bùng nổ kinh doanh mạo hiểm" gắn liền với các cuộc cách mạng công nghệ sinh học và thông tin và sự quốc tế hóa nền kinh tế.

Phải chăng là chúng ta vừa đi trọn một khuynh hướng dài nhằm tới một nền văn hóa của sự an toàn, bây giờ đang bị thải đi để được thay thế bằng một nền văn hóa của sự mạo hiểm?

Đó phải chăng là sợi chỉ chung xuyên suốt thời đại sau 1973 của Reagan - Thatcher - Gorbachev?

Đáp: Trước hết, chúng ta hãy nên thấy rõ rằng chính phủ vẫn đang lớn mạnh lên. Ronald Reagan đã tăng ngân sách liên bang nhiều hơn bất kỳ một tổng thống tiền nhiệm nào của ông ta. Và, đồng thời với việc chúng ta đã giải quy chế hóa ngành hàng không, thì chúng cũng đã làm cho việc xét nghiệm ma túy trở thành bắt buộc. Xét nghiệm ma túy còn mang tính chất can thiệp hơn nhiều so với việc quy định các điều lệ cho ngành hàng không. Nhà nước chẳng hề tàn lụi đi bao nhiêu.

Mạo hiểm và an toàn không phải là đối lập, mà là song hành. Xét cho cùng chế độ bảo hiểm xã hội là một phát minh của cuộc "bùng nổ kinh doanh mạo hiểm" trong công nghiệp của thế kỷ mười chín. Nó được tạo ra chính bởi vì đã phát sinh rất nhiều mạo hiểm. Và tôi tin chắc rằng sẽ có những hình thức bảo hiểm mới được tạo ra để đối phó với những mạo hiểm của thời kỳ kinh doanh táo bạo hiện nay.

Những hình thức bảo hiểm mới có thể là gì? Có một câu trả lời, kết quả của sự biến động kinh tế hiện nay, theo tôi là sự phát triển có ý nghĩa nhất của cuối thế kỷ thứ hai mươi. Đó là sự nổi lên của việc làm như một quyền sở hữu. Những năm gần đây đã chứng kiến tòa án ở ạt đưa ra những luật lệ hạn chế nghiêm khắc cái quyền truyền thống của kẻ thuê người làm là tự do sa thải họ theo ý muốn của mình, ngay cả khi những người làm thuê đó không có hợp đồng.

Nguy cơ xáo trộn công ăn việc làm bây giờ có nghĩa là bị mất đi sự an toàn về một vị trí mà một con người đã giành được sau 22 năm làm việc ở công ty General Electric. Nếu người đó là một kỹ sư điều hành, ông ta đã từng biết rằng nếu ngày hôm qua mình chế tạo những ống tuốc bin hơi nước thì ngày mai mình cũng sẽ chế tạo những tuốc bin ấy. Và ông ta biết rằng khi công ty GE kiểm soát 45 phần trăm thị trường, thì mình chẳng cần phải làm việc quá vất vả mới giữ được chỗ làm của mình. Bao giờ cũng sẽ có công việc cho ông ta, và những đợt tăng lương chờ đợi ông ta. Bây giờ, con người đó biết rằng hãng GE có thể thôi hẳn không sản xuất tuốc bin hơi nước nữa, vào bất cứ lúc nào. Một anh chàng trẻ tuổi mà ông ta trước

đó chưa từng nghe nói đến có thể xuất hiện ngày mai với một cái dụng cụ điện tử mới phát minh sẽ làm cho việc hãng GE kiểm soát 45 phần trăm thị trường trở thành chuyện cổ.

Đó là một sự nhục mạ đối với người làm công mà quyền lợi vốn đã được đảm bảo. Áo tưởng của ông ta về sự an toàn đã tan thành mây khói. Ông ta trước đó đã đi đến chỗ coi việc làm của mình là một cái quyền, địa vị của mình là một định luật của tạo hóa. Thế là ông ta đi kiện để giữ chỗ làm của mình, tìm cách định nghĩa lại nó như là "sở hữu" của ông ta.

Trong lịch sử loài người, không gì có tác động lớn hơn là sự định nghĩa lại các quyền sở hữu. Đó là điều cơ bản để biến đổi các trật tự xã hội. Trong sự chuyển tiếp từ chế độ Laissez-Faire (để mặc nó) sang chế độ nhà nước phúc lợi, sở hữu quan trọng đã trở thành của cải thương mại do những nhà buôn tạo ra, nó không còn là đất đai nữa.

Sự định nghĩa lại việc làm như một quyền sở hữu chủ yếu là một sự phản ứng lại làn sóng lớn của chủ nghĩa kinh doanh.

Hỏi: Trong "xã hội tri thức" luôn luôn đổi mới mà đặc điểm là sự không ổn định về kinh tế, giáo dục có phải là cái cơ chế của cả sự cơ động lẫn sự an toàn, một thứ an toàn cơ động cho phép chúng ta vận động giữa các nghề nghiệp và các tổ chức khác nhau?

Đáp: Kiểu giáo dục đúng đắn là một hình thức an toàn mới. Tuy nhiên, các nhà trường của chúng ta còn phải chấp nhận thực tế là trong "xã hội tri thức", đa số người

ta sinh sống bằng nghề làm công. Người ta làm việc trong một tổ chức và bắt buộc phải làm việc có hiệu quả. Thế nhưng, đây chính lại là cái trái ngược với điều mà hệ thống giáo dục của chúng ta cho là đúng đắn.

"Xã hội tri thức" là một xã hội của những tổ chức lớn - Chính phủ và giới kinh doanh - hoạt động một cách tất yếu trên cơ sở luồng thông tin. Theo nghĩa đó, tất cả các xã hội tiên tiến ở phương Tây đã trở thành "hậu - kinh doanh". Kinh doanh không còn là đại lộ chính để cho người ta tiến thủ trong xã hội.

Cơ hội thành công trong nghề nghiệp ngày càng đòi hỏi một bằng cấp đại học. Trọng tâm đã chuyển vào người lao động có kiến thức. Vậy mà không có một thể chế giáo dục nào kể cả trường đào tạo những người tốt nghiệp về khoa học quản lý - tìm cách trang bị cho các sinh viên những kỹ năng cơ bản sẽ làm cho họ trở thành những thành viên có hiệu lực của một tổ chức: khả năng diễn đạt ý kiến bằng nói và viết; khả năng làm việc với người khác; khả năng định hình và điều khiển công việc, sự cống hiến và sự nghiệp của chính mình. Con "người có giáo dục" phải là mẫu mực mới của xã hội hậu kinh doanh.

Hỏi: Những hiện thực kinh tế mới gì đã làm cho tư duy kinh tế của chúng ta trở thành lạc hậu?

Đáp: Đời sống kinh tế ngày nay có một hình thể mới làm xáo trộn tất cả những phạm trù phân tích cũ.

Lần đầu tiên, kinh tế nguyên liệu đã bị tách khỏi kinh tế công nghiệp. Ít ra là đối với thế giới không cộng sản, kinh tế nguyên liệu đã trở thành không đáng kể.

Đã gần một thập kỷ nay, kinh tế nguyên liệu sa vào

suy thoái sâu sắc, vậy mà các nền kinh tế công nghiệp lại đang phồn vinh. Trong tất cả các chu kỳ kinh doanh trước đây, một sự suy sụp về lương thực và nguyên liệu kéo theo, trong vòng 18 tháng, một cuộc khủng hoảng trong kinh tế công nghiệp. Lần này thì không như vậy.

Tôi nghĩ rằng có một cặp lý do gắn với nhau để giải thích sự tách rời này. Có một thách đứ về nông sản trên quy mô toàn thế giới gây ra bởi sự mở rộng ghê gớm của sản xuất nông nghiệp trong thế giới đang phát triển. Mặc dù số cung thừa thãi về nông sản đã làm cho thu nhập nông nghiệp, chẳng hạn như ở Hoa Kỳ giảm đến hai phần ba tại một số vùng trong thời gian 1984-1987, nó ít ảnh hưởng đến khả năng chi tiêu trong nền kinh tế nói chung vì dân số nông nghiệp hiện nay nhỏ đến mức không đáng kể.

Một lý do khác không kém phần quan trọng là các sản phẩm chế tạo hiện nay chứa rất ít nguyên liệu so với trước. Chẳng hạn trong những năm 1920, nguyên liệu và năng lượng chiếm đến 60% giá thành của sản phẩm then chốt lúc bấy giờ là xe hơi. Sản phẩm then chốt của thời chúng ta hiện nay là mạch điện tử siêu nhỏ (microchip) chỉ có một hàm lượng nguyên liệu và năng lượng không đầy 2%. Nhật Bản, từ năm 1965 đến 1985, đã tăng sản lượng công nghiệp của mình lên gấp hai lần rưỡi, vậy mà nước này hầu như không tăng số nguyên liệu và năng lượng tiêu thụ của mình.

Ngành chế tạo cũng đang bắt đầu tách rời lao động. Năm 1988, cùng với một khối lượng hàng hóa như năm 1973 có thể được sản xuất chỉ với hai phần năm giờ công của công nhân cổ xanh so với năm 1973.

Đầu tư thường đi theo thương mại. Ngày nay, các nhà đầu tư đặt các thiết bị sản xuất của mình ở bất cứ nơi nào trên thị trường thế giới thay vì sản xuất ở trong nước mình rồi xuất khẩu. Cũng vậy, ngày nay họ có thể dễ dàng sản xuất ở nước ngoài rồi nhập khẩu sản phẩm trở lại vào nước mình. Họ làm công việc nghiên cứu ở đâu có những nhà nghiên cứu và làm thiết kế ở đâu có những người làm thiết kế. Thí dụ xe hơi Pontiac Le Mans đã được thiết kế ở Đức, và chế tạo ở Triều Tiên với những bộ phận của Nhật Bản. Hãng Toyota chế tạo xe hơi ở Mỹ rồi nhập khẩu trở về Nhật Bản.

Nền kinh tế hàng hóa và dịch vụ "hiện vật" đã được tách rời với nền kinh tế tiền tệ.

Doanh số mỗi ngày của thị trường ngân hàng quốc tế Interbank ở Luân Đôn bằng 15 lần số đồng Euro đô la, Euro yên và Euro mác cần thiết tài trợ cho nền mậu dịch thế giới. Chín mươi phần trăm những giao dịch tài chính của nền kinh tế xuyên quốc gia không phục vụ "chức năng kinh tế" theo nghĩa sản xuất. Tuy vậy, một hoạt động quan trọng của tất cả các hãng xuyên quốc gia cả quản lý tình hình ngoại hối của họ vốn cố hữu là không ổn định. Nền kinh tế tiền tệ xuyên quốc gia không còn là "bức màn của hiện thực" như Marx đã từng nói nữa. *Chính nó là hiện thực* mà các hàng hóa và dịch vụ phải phụ thuộc vào.

Nền mậu dịch bổ sung cho nhau và cạnh tranh với nhau đã được thay thế bằng mậu dịch đối địch. Ở thế kỷ mười tám của Adam Smith, mậu dịch bổ sung cho nhau: nước Anh bán len cho Bồ Đào Nha để mua rượu vang mà Anh không sản xuất được; Bồ Đào Nha bán rượu vang để mua

len mà mình không thể sản xuất. Vào giữa thế kỷ mười chín, mậu dịch trở thành cạnh tranh. Nước Đức và Hoa Kỳ cạnh tranh nhau để bán các hóa chất cho nhau và cho thế giới.

Mậu dịch bổ sung cho nhau tìm đối tác. Mậu dịch cạnh tranh tìm khách hàng. Mậu dịch đối địch nhằm mục đích thống trị toàn bộ nhiều ngành công nghiệp. Nếu mậu dịch cạnh tranh là dàn trận đánh nhau thì mậu dịch đối địch tìm cách thắng chiến tranh bằng tiêu diệt quân đội và khả năng chiến đấu của kẻ thù.

Chính phủ bảo hộ mậu dịch không phải là một câu trả lời cho mậu dịch đối địch. Theo như tôi có thể thấy được thì chỉ sự có đi có lại - khi mỗi nước được hưởng quyền xâm nhập thị trường của nước kia cũng ngang với quyền nước kia được xâm nhập thị trường của mình, chứ không hơn - mới là cách quan hệ mậu dịch duy nhất có thể tránh khỏi bị thoái hóa thành bảo hộ mậu dịch. Và tôi cho rằng sự có đi có lại sẽ hoạt động có hiệu quả nhất trong những đơn vị khu vực - như cộng đồng kinh tế châu Âu EEC, Nhật Bản - Viễn Đông, Bắc Mỹ - giúp cho các nền kinh tế nhỏ sẽ có được một thị trường đủ lớn tạo ra đủ sản xuất và buôn bán nhằm để có thể tự duy trì.

Hỏi: Chúng ta hãy bàn về lý thuyết kinh tế. Vì sao chúng ta thấy khó khăn đến thế trong việc đúc thành khái niệm những hoạt động của nền kinh tế hiện nay?

Đáp: Trong 60 năm chính sách kinh tế chủ lực ở phương Tây đã dựa trên những tư tưởng của John Maynard Keynes. Bây giờ, những giả định của các khái niệm của ông ta đã lỗi thời.

Keynes đã không thấy được hình dáng của nền kinh tế toàn cầu, là cái sẽ đánh vào cơ sở những lý thuyết của ông ta, cho đến cuối đời mình vào cuối những năm 1940. Đúng là, trước khi chết, Keynes đã thừa nhận lý thuyết về kinh tế của mình không còn có thể hoạt động được nữa. Nhưng đã quá chậm, những người theo học thuyết của Keynes đã hoàn toàn nắm quyền kiểm soát.

Dưới ảnh hưởng của những người theo học thuyết của Keynes, lý thuyết kinh tế vẫn cho rằng nhà nước có chủ quyền là đơn vị chiếm ưu thế trong đời sống kinh tế, và vì vậy là đơn vị duy nhất có hiệu lực về chính sách kinh tế.

Trong thực tế, có bốn nền kinh tế, trong đó mỗi nền kinh tế - như những nhà toán học có thể nói - là một "biến số phụ thuộc một phần", lệ thuộc vào nhau nhưng không kiểm soát lẫn nhau.

Thi dụ, có nền kinh tế của *quốc gia*; tuy nhiên, quyền lực dần dần chuyển tới vùng - Bắc Mỹ, cộng đồng kinh tế châu Âu, và vùng Viễn Đông tập hợp xung quanh Nhật Bản; lại có một nền *kinh tế thế giới về tiền tệ, tín dụng và các luồng đầu tư*, hầu như là tự chủ; cuối cùng là nền kinh tế của *doanh nghiệp xuyên quốc gia* coi cả thế giới là một thị trường.

Với tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ OPEC và việc Nixon thả nổi đồng đôla vào giữa thập kỷ 1970, nền kinh tế thế giới chuyển từ kinh tế giữa các quốc gia thành kinh tế *xuyên quốc gia*. Nền kinh tế xuyên quốc gia được tạo hình chủ yếu bằng các luồng tiền tệ nhiều hơn là bằng hàng hóa và dịch vụ; các *nhà nước dân tộc* phản ứng lại, nhiều hơn là chủ động tạo ra và kiểm soát, những sự kiện

trên các thị trường tư bản toàn cầu. Các nhân tố sản xuất truyền thống, đất đai, lao động và cả tiền tệ, vì nền kinh tế xuyên quốc gia rất cơ động, không còn bảo đảm cho một quốc gia nhất định lợi thế cạnh tranh. Đúng hơn, *quản lý* đã trở thành nhân tố sản xuất quyết định và mục tiêu quản lý của một doanh nghiệp xuyên quốc gia hoạt động trong một thị trường thế giới duy nhất là *tối đa hóa thị phần*, chứ không phải là *tối đa hóa lợi nhuận* ngắn hạn truyền thống của công ty kiểu cũ.

Hỏi: Như vậy, Keynes chỉ có thể đứng vững được chừng nào mà một sức mạnh - tức là nền kinh tế quốc dân - còn là thực thể có chủ quyền kiểm soát được ít nhiều tình hình nội bộ của mình và có thể tính toán kết quả chính sách của mình trong nền kinh tế quốc tế. Bây giờ, chuyện đó đã qua rồi.

Đáp: Chừng nào mà nhà nước- dân tộc còn có ít nhiều thực tế, thì thuyết "khí đốt hoàn hảo" (perfect gas) của Keynes còn có vẻ hoạt động. Ông ta cảm thấy rằng nếu chính phủ quốc gia có thể thông qua đồng tiền, tín dụng và tỷ lệ lãi suất, kiểm soát được nhiệt độ và áp lực của môi trường vĩ mô, thì các cá nhân và các xí nghiệp - tức là nền kinh tế vi mô - sẽ phản ứng theo một cách mà người ta có thể dự đoán được.

Nhưng lý thuyết này về cách hoạt động của một nền kinh tế không thể giải thích được bất cứ một sự kiện kinh tế quan trọng nào của 15 năm qua.

Nhằm mục đích thúc đẩy xuất khẩu và tạo việc làm vào giữa thập kỷ 1970, Jimmy Carter đã hạ giá đồng đôla so với đồng yên, từ 250 xuống 180. Xuất khẩu bùng lên

nhưng thất nghiệp vẫn tiếp tục tăng, điều đáng lẽ đã phải gây ra giảm phát. Nhưng không phải như thế, mà lạm phát lại tăng vọt lên tới 14 phần trăm.

Khi Reagan nhậm chức, ông ta nâng tỷ lệ lãi suất để hãm lạm phát lại. Việc này thành công, nhưng ông ta lại đưa tỷ giá hối đoái của đồng đôla trở lại mức 250 đồng yên, làm thiệt hại cho xuất khẩu của Mỹ và tạo nên ở Hoa Kỳ một thị trường chưa từng thấy cho các sản phẩm của Nhật Bản. Căn cứ theo tất cả mọi lý thuyết đã có, thì điều đó đáng lẽ đã phải gây ra nhiều thất nghiệp hơn nữa; nhưng tỷ lệ thất nghiệp dưới chính quyền Reagan đã xuống đến mức thấp nhất kể từ nhiều thập kỷ. Đi đôi với sự thiếu lao động gay gắt trong một số khu vực vào khoảng năm 1989.

Khi Reagan cố gắng điều chỉnh đồng đôla một cách "nhẹ nhàng" vào mùa thu năm 1985, đồng tiền này đã bắt ngờ rơi tự do xuống tới 125. Thay vì sự ồ ạt "chạy trốn khỏi đồng đôla" - như lý thuyết sẵn có dự đoán - những nước chủ yếu nắm nhiều đôla - Nhật Bản, Đài Loan, Tây Đức và Canada - đã đặt những số lớn trong khối dự trữ đôla của mình trong các khoản nợ mà Hoa Kỳ vay của họ, thực tế đã *tăng thêm* số cho Hoa Kỳ vay.

Để làm cho lý thuyết càng thêm thất bại, giá các nguyên liệu, từ bơ Đan Mạch đến dầu mỏ A-rập - mà người Nhật mua bằng đôla - đều tụt xuống. Điều này lại càng làm sụt giá hàng hóa trên khắp thế giới.

Thêm vào đó, việc phá giá đồng đôla đáng lý đã phải nâng giá hàng hóa của Nhật Bản ở Mỹ lên. Nhưng các hãng Nhật Bản đã làm một việc chưa từng thấy: họ chấp

nhận giảm tiền lãi 50 phần trăm để duy trì thị phần của mình ở Hoa Kỳ. Để bù lại sự giảm thiểu đó trong lợi nhuận của nước ngoài, các công ty Nhật Bản tăng mạnh giá hàng bán trong nước. Thế nhưng thay vì gây ra một cuộc suy thoái, mà Nhật lại đã chứng kiến một cuộc tiêu pha lu bù của của người tiêu dùng chưa từng thấy trong lịch sử của đất nước này. Có thể là những người Nhật Bản đã ra đời trong đợt bùng nổ dân số trước đây nay đến tuổi trưởng thành, thi đua với những người tiêu dùng đồng trang đồng lứa với họ ở các nơi khác trong các nước phương Tây, đã làm hụt hẫng những ai chờ đợi rằng giá hàng cao hơn sẽ làm giảm bớt chi tiêu nhưng sẽ nâng tiền tiết kiệm lên.

Cái gì đã xảy ra? Trước hết, té ra là nền kinh tế vi mô - tức là những quyết định của vô số đông đảo những cá nhân và xí nghiệp - đã phá hoại nền kinh tế vi mô được giả thiết là nắm quyền kiểm soát trong quốc gia có chủ quyền. Những người phục vụ nắm quyền kiểm soát ông chủ.

Thí dụ, Keynes cho rằng "tốc độ luân chuyển của đồng tiền" tức là các cá nhân tiêu tiền của họ nhanh như thế nào, là một thói quen xã hội không thay đổi trong những thời gian rất dài. Thế nhưng, lần nào giả thiết đó được đem ra trắc nghiệm nó cũng đều tỏ ra là sai.

Quả vậy, khả năng của cá nhân, chứ không phải của chính phủ, chi phối nhịp độ tiêu tiền giải thích vì sao chính sách của Carter đã thất bại thảm hại. Người tiêu dùng đã không làm theo đúng sách giáo khoa để chi tiêu và tạo việc làm; trái lại, họ đã tích trữ tiền. Nhanh chóng

quay ngược lại, người tiêu dùng Hoa Kỳ lại tăng chi tiêu lên trong những năm chính quyền Reagan, điều này giải thích vì sao cách chính sách của ông này đã tác động mở rộng nền kinh tế mặc dù cán cân mậu dịch bị thâm hụt rất lớn.

Cũng vậy, các xí nghiệp Nhật Bản đã làm thất bại những cố gắng nhằm thăng bằng cán cân mậu dịch, bởi vì họ tìm "tối đa hóa thị trường", chứ không phải "tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn", do đó mà đã làm xáo trộn điều mà người ta đã chờ đợi họ làm "một cách hợp lý" theo đúng như lý thuyết kinh tế hiện nay. Như người Nhật Bản đã hiểu, "doanh thu" trên thị trường quốc tế là những lợi tức thu về từ đầu tư dài hạn. Điều quan trọng là tổng số lợi tức trong suốt cả thời gian đầu tư, và lợi tức theo thời gian lệ thuộc vào việc chiếm độc quyền thị phần.

Và đương nhiên là trong lý thuyết kinh tế ngày nay không có chỗ cho công nghệ và đổi mới. Thế nhưng tài năng kinh doanh, sáng chế và đổi mới có thể làm thay đổi sâu sắc nền kinh tế trong một thời gian rất ngắn.

Như vậy là cả những cá nhân lẫn những doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp xuyên quốc gia, đã phá hoại các chính sách kinh tế vì mô của những nhà nước dân tộc đã mất chủ quyền. Những hiện thực mới đã đặt Keynes đầu lộn xuống dưới.

Keynes là nhà tổng hợp lớn cuối cùng của tư tưởng kinh tế. Nếu không có một tổng hợp mới đưa ra một mẫu hình giải thích được như thế nào mà "bốn nền kinh tế" tác động lẫn nhau để tạo ra hiện thực kinh tế, thì có thể là chúng ta không còn có lý thuyết kinh tế nữa. Mà không

có lý thuyết kinh tế thì không thể có chính sách kinh tế - không có cơ sở cho hành động của chính phủ để quản lý chu kỳ kinh doanh và các điều kiện kinh tế.

Bất cứ một lý thuyết kinh tế nào hoạt động trong tương lai cũng phải hội nhập được nền kinh tế vĩ mô của tiền tệ, tín dụng và tỷ lệ lãi suất với những quyết định trên bình diện kinh tế vĩ mô về cách tiêu tiền của các doanh nghiệp và cá nhân. Một lý thuyết như thế cũng phải giải thích được động năng của tinh thần kinh doanh và đổi mới.

Chúng ta có thể kết luận rằng hiện thực mới có nghĩa là chúng ta không còn kiểm soát được "thời tiết" kinh tế của các chu kỳ suy thoái và phát triển, thất nghiệp, tiết kiệm và nhịp độ chi tiêu, mà chỉ kiểm soát được bầu "khí hậu" - tránh chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch, hoặc giáo dục nhân dân lao động biết hoạt động trong một xã hội tri thức. Tóm lại, y tế phòng ngừa thay vì mù quáng dùng đến những liều ma túy ngắn hạn.

(1989)

PHẦN I

NHỮNG VẤN ĐỀ KINH TẾ

CHƯƠNG 1

Những triển vọng tương lai đã ở quanh ta

Trong năm lĩnh vực quan trọng, thập kỷ 1990 sẽ đưa đến những thay đổi mà ảnh hưởng sẽ vươn rất xa trong môi trường xã hội và kinh tế, và trong các chiến lược, cơ cấu và quản lý của kinh doanh.

Trước hết, kinh tế thế giới sẽ rất khác với những gì mà các nhà kinh doanh, nhà chính trị và nhà kinh tế học vẫn còn cho là chuyện đương nhiên. Khuynh hướng tiến tới quan hệ có đi có lại như một nguyên lý trung tâm của sự hội nhập kinh tế quốc tế từ bây giờ đã trở thành dứt khoát không thể đảo ngược, dù người ta có thích nó hay không (và riêng tôi thì không thích).

Các quan hệ kinh tế sẽ ngày càng tăng lên giữa các khối mâu dịch hơn là giữa các quốc gia. Đúng là một khối Đông Á được tổ chức một cách lỏng lẻo xung quanh Nhật Bản và song song với Cộng đồng kinh tế châu Âu và Bắc Mỹ cỡ thế sẽ xuất hiện trong thập kỷ này. Các mối quan

hệ do đó sẽ được tiến hành ngày càng tăng thông qua những thương lượng tay đôi hoặc tay ba cả về phương diện đầu tư và mậu dịch.

Quan hệ có đi có lại rất dễ thoái hóa thành chủ thể bảo hộ mậu dịch vào loại tệ hại nhất (đó là lý do vì sao tôi không thích nó). Nhưng nó có thể được biến thành một công cụ hùng mạnh để phát triển mậu dịch và đầu tư, nếu - nhưng chỉ là nếu - các chính phủ và các nhà doanh nghiệp hành động một cách giàu đầu óc tưởng tượng và dũng cảm. Dù sao có khả năng đó là điều không thể tránh. Đó là cách đáp lại việc lần đầu tiên một xã hội không phải là phương Tây, nước Nhật Bản, nổi lên như một cường quốc kinh tế lớn.

Trong quá khứ, bất cứ khi nào một cường quốc kinh tế lớn mới xuất hiện thì đều có những hình thái mới về hội nhập kinh tế nhanh chóng xuất hiện theo (thí dụ công ty đa quốc gia đã được phát minh vào giữa thế kỷ mười chín - bất chấp tất cả những gì mà Adam Smith và David Ricardo trước đó đã dạy - khi lần đầu tiên Hoa Kỳ và Đức nổi lên như những cường quốc kinh tế lớn. Vào năm 1913, các công ty đa quốc gia đã kiểm soát được một tỷ lệ của sản lượng công nghiệp thế giới ngang với - và có thể còn lớn hơn - tỷ lệ của sản lượng công nghiệp thế giới mà chúng kiểm soát hiện nay). Sự có đi có lại là cách, dù tốt hay là xấu, để hội nhập một quốc gia hiện đại nhưng kiêu hãnh không mang tính chất phương Tây, như Nhật Bản (và những "con hổ" châu Á nhỏ kia đang đang đi theo Nhật Bản) vào nền kinh tế thế giới do phương Tây thống trị.

Phương Tây sẽ không còn dùng thứ những phương pháp

mậu dịch đối dịch của Nhật Bản trong những thập kỷ gần đây - một bức tường dựng lên quanh thị trường nội địa để bảo vệ những cấu trúc và truyền thống xã hội, cộng với một sự kiên quyết tiến ra ngoài bức tường đó để giành quyền thống trị thế giới cho những ngành công nghiệp được chọn lọc của Nhật Bản. Tuy nhiên, mẫu hình của phương Tây về một nền kinh tế tự chủ, không bị ràng buộc bằng những giá trị đạo đức mà lấy tính hợp lý kinh tế làm tiêu chuẩn tối hậu là xa lạ với một xã hội Khổng giáo, và bị xã hội này coi như là chủ nghĩa đế quốc văn hóa. Sự có đi có lại có thể tạo khả năng cho những quan hệ kinh tế chặt chẽ giữa những xã hội khác hẳn nhau về văn hóa.

Gia nhập liên minh

Thứ hai là các ngành kinh doanh sẽ hội nhập vào trong nền kinh tế thế giới thông qua các mối liên minh: tham gia thiểu số, liên doanh, liên hợp các tập đoàn nghiên cứu và tiếp thị, hùn vốn kinh doanh trong những xí nghiệp phụ hay những dự án đặc biệt, trao đổi cấp giấy phép cho nhau v.v... Các đối tác hùn vốn kinh doanh không những chỉ là những ngành doanh nghiệp khác mà còn có vô số những tổ chức không phải là doanh nghiệp như các trường đại học, các thể chế chăm sóc sức khỏe, các chính quyền địa phương. Rất có khả năng là những hình thức truyền thống về hội nhập kinh tế - mậu dịch và công ty đa quốc gia - sẽ còn tiếp tục phát triển. Những động thái đang nhanh chóng chuyển sang những quan hệ hợp tác kinh doanh không dựa trên mối liên kết mậu dịch về hàng

hóa, cũng không dựa trên liên kết quyền lực từ quyền sở hữu của các công ty đa quốc gia.

Khuynh hướng đang nhanh chóng gia tốc này có nhiều lý do:

*) Nhiều doanh nghiệp quy mô vừa và thậm chí nhỏ sẽ phải trở nên tích cực trong nền kinh tế thế giới. Để duy trì được vai trò dẫn đầu của mình trên một thị trường phát triển, một công ty càng ngày càng phải hiện diện trên thế mạnh ở tất cả những thị trường như thế trên khắp thế giới. Thế nhưng các công ty vừa và nhỏ hiếm khi có đủ những nguồn lực về tài chính hay về quản lý để xây dựng hay mua được những công ty phụ ở nước ngoài.

*) Vì phương diện tài chính, chỉ còn có người Nhật Bản là có đủ khả năng trở thành đa quốc gia. Số họ phải trả để vay vốn chỉ khoảng 5 phần trăm. Trái lại, các công ty châu Âu và Mỹ phải trả đến 20 phần trăm. Không có nhiều khoản đầu tư dù là bằng tăng trưởng nội tại hay bằng mua lại, có khả năng đưa lại mức lãi cao như thế (trừ những trường hợp mua của những chuyên gia về quản lý, như Huân tước Hanson hay Warren Buffet, là những người biết được cách làm thế nào phát hiện được một ngành kinh doanh lành mạnh nhưng bị quản lý kém và chuyển hướng được nó). Điều này đặc biệt là đúng đối với đầu tư đa quốc gia mà những rủi ro bị tăng lên do những thay đổi của tiền tệ và sự không am hiểu môi trường lạ. Về phương diện tài chính, khó mà có thể biện minh cho phần lớn những trường hợp mua lại gần đây của các công ty châu Âu ở Mỹ. Nói rằng những khoản mua đó là "rẻ" vì giá đồng đô la thấp là phi lý: những công ty được

mua, xét cho cùng kiểm lãi với những đồng đô la thấp đó. Chỉ một công ty rất lớn và nhiều tiền mặt mới thực sự có điều kiện đi con đường đa quốc gia.

*) Tuy nhiên, những sức mạnh chủ yếu thúc đẩy khuynh hướng tiến tới những liên minh là công nghệ và các thị trường. Trước đây, các ngành công nghệ ít chồng chéo lên nhau. Những người chuyên về điện tử không cần phải biết nhiều về công trình xây dựng điện hay về các vật liệu. Những người làm giấy chủ yếu cần biết về ngành cơ học về giấy và hóa học về giấy. Ngành viễn thông là một ngành độc lập. Ngành ngân hàng đầu tư cũng vậy. Ngày nay, hầu như không có một lĩnh vực nào vẫn còn tồn tại tình hình như thế. Ngay cả một công ty lớn cũng không còn có thể từ những phòng nghiên cứu của riêng mình mà nắm được tất cả, thậm chí phần lớn công nghệ mà mình cần đến. Ngược lại, ngày nay, một phòng thí nghiệm tốt sản xuất ra những kết quả trong nhiều lĩnh vực hơn là những lĩnh vực có ích cho một công ty, dù cho đó là một công ty lớn hay được đa dạng hóa. Vì vậy, những công ty bảo chế được liệu phải liên minh với các nhà di truyền học, các nhà ngân hàng thương mại phải liên minh với những người phụ trách bảo hiểm, những công ty sản xuất phần cứng của máy tính như IBM phải liên minh với những nhà hiệu chỉnh bán phần mềm. Một công nghệ phát triển càng nhanh thì nhu cầu liên minh như thế càng lớn.

Cũng giống như vậy, các thị trường đang thay đổi nhanh chóng, nhập vào nhau, đan chéo nhau, chồng lên nhau. Cả các thị trường cũng không còn tách biệt và khác loại nhau.

Các liên minh, tuy là cần thiết, nhưng không hề là chuyện dễ dàng. Chúng đòi hỏi một sự phân biệt hết sức rõ ràng,

rõ ràng đến mức hoàn toàn chưa từng thấy, về các mục tiêu, các chiến lược, các chính sách, các quan hệ và con người. Chúng cũng đòi hỏi một sự thỏa thuận trước về thời điểm khi nào và về cách như thế nào thì một liên minh phải được chấm dứt. Bởi vì các liên minh càng có kết quả thì lại càng đặt ra nhiều vấn đề và nhiều khó khăn. Luận văn tốt nhất viết về các liên minh không thể tìm thấy trong một cuốn sách dạy khoa học quản lý: nó nằm trong cuốn sách của Winston Churchill viết về tiểu sử vị tổ của ông ta là công tước Marlborough đệ nhất.

Điều chỉnh lại hình thức các công ty

Thứ ba là các ngành kinh doanh sẽ trải qua một sự cấu trúc lại nhiều hơn, và triệt để hơn trong những năm 1990 so với bất cứ lúc nào kể từ ngày hình thức tổ chức tập đoàn hiện đại bắt đầu tiến triển trong những năm 1920. Chỉ cách đây năm năm, người ta đã coi như một tin tức giật gân khi tôi chỉ ra rằng tổ chức dựa trên cơ sở thông tin cần rất ít cấp quản lý hơn so với các mô hình truyền thống chỉ huy - và - kiểm soát. Bây giờ thì rất nhiều - có thể là hầu hết - những công ty lớn của Mỹ đã giảm số cấp quản lý đi một phần ba hoặc hơn nữa. Nhưng sự cấu trúc lại các tập đoàn - những tập đoàn quy mô trung bình cũng như những tập đoàn lớn - chỉ mới bắt đầu.

Kinh doanh trong tương lai sẽ tuân theo hai quy tắc mới. Một là: đưa việc làm đến nơi có người, hơn là đưa người đến nơi có việc làm. Hai là: chuyển giao cho người ngoài làm theo hợp đồng những công việc không có triển vọng đưa đến sự đề bạt lên những địa vị khá cao trong ngành quản lý hay nghiệp vụ (thí dụ như công việc giấy

tờ, bảo dưỡng, "văn phòng hành chính" trong công ty môi giới, bộ phận phác thảo trong một hãng kiến trúc lớn, phòng xét nghiệm y.khoa trong một bệnh viện). Nói theo tiếng lóng của thị trường chứng khoán, tập đoàn sẽ được "tháo khoán" khỏi những doanh nghiệp phụ.

Một lý do của tình hình đó là thế kỷ này đã nắm được khả năng di chuyển các ý tưởng và thông tin một cách nhanh và rẻ. Đồng thời, thành tựu lớn của thế kỷ mười chín, là khả năng di chuyển con người, đã tồn tại quá cái thời gian mà nó là hữu ích; bằng chứng là cảnh tượng khủng khiếp người ta đi về hàng ngày giữa nơi ở và nơi làm việc trong hầu hết các thành phố lớn, cũng như màn sương quyền khố treo lơ lửng trên các đại lộ giao thông càng ngày càng bị tắc nghẽn. Việc chuyển việc làm đến nơi người ở đang được đẩy mạnh. Ít nhà ngân hàng hay công ty bảo hiểm lớn của Mỹ còn làm các công việc giấy tờ của mình tại trụ sở ở trung tâm thành phố. Việc đó đã được chuyển ra một cơ sở vệ tinh ở ngoại ô (hay còn xa hơn nữa - một công ty bảo hiểm ở New York hàng đêm chuyển các yêu cầu của mình sang tận Ireland bằng máy bay). Có ít công ty hàng không còn đặt máy tính bán vé hành khách của mình ở trụ sở chính, thậm chí cũng không đặt ở sân bay.

Có thể là phải có một "khủng hoảng năng lượng" nữa để cho khuynh hướng này trở thành một làn sóng lớn. Nhưng phần lớn những công việc không đòi hỏi phải đưa ra những quyết định hoặc phải tiếp xúc trực diện với khách hàng (tức là mọi công việc giấy tờ) sẽ được chuyển hết ra ngoài vào cuối thập kỷ này, ít nhất là ở các nước phương Tây; còn ở Tokyo và Osaka, thì tôi nghĩ rằng còn phải

lâu hơn một ít. (Nhân đây, có thể đặt câu hỏi việc đó có ý nghĩa gì đối với những thành phố lớn là con đẻ của cuộc cách mạng vận tải ở thế kỷ mười chín?)

Đại đa số những thành phố này - London, Paris, New York, Tokyo, Frankfurt - đã thực hiện thành công sự chuyển tiếp từ chỗ là trung tâm chế tạo thành trung tâm bàn giấy. Liệu chúng có thể làm được cuộc chuyển tiếp nối theo - và đó sẽ là cuộc chuyển tiếp gì? Và liệu sự bùng nổ bất động sản đô thị đã bắt đầu tại thành phố London của thế kỷ mười tám, rốt cuộc có đang đi gần tới chấm dứt hay không?)

Khuynh hướng "chuyển ra ngoài" cũng đang tiến triển, ngay cả ở Nhật Bản. Đa số các bệnh viện lớn của Nhật Bản giao việc làm vệ sinh, giặt tẩy cho chi nhánh địa phương của cùng một công ty thầu việc này với phần lớn các bệnh viện Hoa Kỳ. Lý do của khuynh hướng này là yêu cầu năng suất ngày càng tăng trong những công việc dịch vụ phần lớn do những người không có trình độ học vấn và tay nghề cao làm. Điều này hầu như đòi hỏi giao những công việc đó cho một tổ chức khác biệt ở ngoài, với những bậc thang nghề nghiệp riêng của nó. Nếu không làm như thế, thì người ta sẽ không quan tâm đầy đủ và không thấy đúng tầm quan trọng để bảo đảm cho công việc nặng nhọc cần thiết này, không những về chất lượng và sự đào tạo, mà cả về nghiên cứu công lao động, lực lượng lao động và về các công cụ.

Cuối cùng, sự quyết định về quy mô của tập đoàn, vào cuối thập kỷ sắp tới này, sẽ trở thành một vấn đề chiến lược. Không phải là con voi, con chuột hay con bướm, tự thân nó, là "tốt hơn" hoặc "đẹp hơn". Quy mô đi theo

chức năng, như nhà sinh vật học lớn người Scotland, D'Arcy Wentworth Thompson, đã chỉ ra trong tác phẩm kinh điển năm 1917 của ông "*Bàn về tăng cường và hình thức*" (*On Growth and Form*).

Một công ty xuyên quốc gia về xe hơi như Ford cần phải rất lớn. Nhưng công nghiệp xe hơi cũng có chỗ để cho một công ty nhỏ tham gia cuộc chơi, như Rolls-Royce, làm ăn được. Marks và Spencer từ nhiều thập kỷ là công ty bán lẻ làm ăn phát đạt nhất trên thế giới, vấn đề quản lý như một doanh nghiệp quy mô vừa hơn là như một doanh nghiệp lớn.

Cũng như Ito-Yokado đặt trụ sở ở Tokyo, vẫn được coi là công ty bán lẻ phát đạt nhất của thập kỷ vừa qua. Những công ty kinh doanh thành công về thiết kế và xây dựng cao cấp, theo thường lệ, đều có quy mô vừa. Nhưng trong nhiều ngành công nghiệp khác, quy mô vừa lại không hợp. Chẳng hạn các công ty bào chế và kinh doanh dược phẩm làm ăn có kết quả đều hoặc là rất lớn hoặc là rất nhỏ. Thường thường những gì là ưu thế mà một doanh nghiệp có được nhờ quy mô lớn lại hay bị xóa đi vì tính chất phổ biến của quản lý và thông tin. Những gì là ưu thế mà quy mô nhỏ, tự thân nó mang đến, lại hay bị triệt tiêu bởi nhu cầu phải biết tư duy, nếu không nói là hành động, với cách nhìn toàn cầu. Những người quản lý càng ngày càng bị buộc phải quyết định về quy mô đúng của doanh nghiệp tức là cái quy mô thích hợp với công nghệ với chiến lược và những thị trường của doanh nghiệp. Đây là một quyết định vừa khó khăn vừa mạo hiểm - và câu trả lời đúng lại hiếm khi thật phù hợp với sự tự đánh giá và tự tin của ban quản lý.

Sự thách thức đối với quản lý

Thứ tư là sự cai quản bản thân các công ty bị đặt thành vấn đề. Sai lầm lớn nhất mà một người chuyên quan sát và theo dõi các khuynh hướng có thể phạm phải - và than ôi, đây là một sai lầm hầu như không thể nào phòng ngừa hay sửa chữa được - đó là sai lầm nói đúng quá sớm. Một thí dụ quan trọng là cuốn sách năm 1976 của tôi nhan đề *Cuộc cách mạng vô hình* (The Unseen Revolution). Trong sách đó, tôi đã lập luận rằng việc chuyển quyền sở hữu trong các tập đoàn lớn thuộc công hữu cho những đại diện của giai cấp làm công tức là các quỹ hưu bổng và quỹ đầu tư chứng khoán - là một thay đổi cơ bản về vị trí và tính chất của sở hữu. Vì vậy, sự thay đổi đó nhất định tác động sâu sắc, đặc biệt là đến sự cai quản các công ty: trước hết, nó *thách thức học thuyết*, được phát triển từ thế chiến thứ hai, về *sự tự thân tồn tại mãi mãi của ban quản lý chuyên nghiệp* trong công ty lớn, và nêu lên những câu hỏi mới về *sự chịu trách nhiệm và tính hợp pháp* của ban quản lý các công ty lớn.

Cuộc cách mạng vô hình có thể là cuốn sách tốt nhất mà tôi đã từng viết. Nhưng nó đã nói đúng quá sớm, vì vậy mà không ai để ý đến nó. Năm năm sau, những việc mua lại công ty một cách thù nghịch bắt đầu. Việc đó xảy ra chủ yếu vì các quỹ hưu bổng là những "người đầu tư" chứ không phải những "người sở hữu" trong các nghĩa vụ pháp lý, lợi tức và trong tâm lý của họ. Và đúng là những người mua lại một cách thù nghịch thách thức chức năng vai trò và cả tính hợp pháp của ban quản lý.

Những người này chắc chắn là có lý khi họ khẳng định

rằng một công ty phải được quản lý vì hiệu năng của công ty chứ không phải vì lợi ích của ban quản lý. Tuy nhiên, họ chắc chắn là sai khi định nghĩa "hiệu năng" không là cái gì khác ngoài những món lãi ngắn hạn tức thì cho những người có cổ phần. Điều này làm cho tất cả những nhóm người khác, trước hết là những viên chức làm quản lý và chuyên môn, phải lệ thuộc vào việc làm vừa lòng những kẻ mà lợi ích duy nhất trong kinh doanh chỉ là những món lãi ngắn hạn.

Không một xã hội nào sẽ dung túng tình trạng này quá lâu. Và quả vậy, ở Hoa Kỳ các tòa án đang bắt đầu đưa ra những sửa chữa, tăng dần cho những viên chức đó một "quyền sở hữu" trong việc làm của họ. Đồng thời, những quỹ hưu bổng lớn ở Mỹ (đặc biệt là quỹ hưu bổng lớn nhất của công nhân viên nhà nước) đang bắt đầu được người ta quan niệm phải có nghĩa vụ kinh doanh như một doanh nghiệp năng động có lãi, tức là nghĩa vụ của những người chủ sở hữu.

Nhưng những người mua cướp các công ty cũng còn sai vì rằng những khoản lãi của cổ đông như đã được chúng mình một cách rộng rãi, không phải là cách tối ưu để tạo ra của cải. Điều này đòi hỏi một sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, là cái mà chính ban quản lý được coi là phải tạo ra và được trả lương vì công việc đó. Và chúng ta biết cách làm như thế nào để tạo ra và duy trì sự cân bằng đó.

Việc cai quản kinh doanh cho đến nay là vấn đề được bàn luận chủ yếu ở các nước nói tiếng Anh. Nhưng chẳng bao lâu nó cũng sẽ trở thành một vấn đề phải bàn luận ở Nhật Bản và Tây Đức. Cho đến nay, ở hai nước này sự

cân đối cần thiết giữa ngắn hạn và dài hạn đã được thực hiện nhờ sự kiểm soát của những ngân hàng lớn đối với các công ty khác. Nhưng ở cả hai nước, những công ty lớn đang tuột dần ra khỏi sự kiểm chế của các ngân hàng. Và ở Nhật Bản các quỹ hưu bổng sẽ sớm sở hữu một tỷ lệ cao các công ty lớn trong nước như những quỹ hưu bổng ở Hoa Kỳ, và những quỹ ấy, giống như ở Mỹ, cũng quan tâm đến những lợi nhuận ngắn hạn của thị trường chứng khoán. Nói cách khác, sự cai quản kinh doanh có khả năng trở thành một vấn đề phải giải quyết trong khắp cả thế giới phát triển.

Một lần nữa, chúng ta có thể đã tiến xa hơn nữa đến một câu trả lời, xa hơn là phần đông trong chúng ta có thể thấy. Trong một bài báo gần đây rất đáng chú ý đăng trên tờ "*Harvard Business Review*", Giáo sư Michael C. Jensen thuộc Trường kinh doanh Harvard, đã chỉ ra rằng có những doanh nghiệp lớn, đặc biệt ở Mỹ, đang nhanh chóng "trở thành tư nhân". Những doanh nghiệp đó đang tự đặt mình dưới quyền kiểm soát của những nhóm nhỏ cổ đông lớn; và như vậy lợi ích bản thân của các cổ đông là ở chỗ xây dựng giá trị lâu dài hơn là thu lượm những món lãi tức thì của thị trường chứng khoán. Quả vậy, chỉ ở Nhật Bản, với những tỷ lệ thu nhập - giá cổ phần rất cao, thì sự phát hành chứng khoán công khai mới còn là cách tốt nhất cho một công ty lớn để tự đài thọ vốn cho mình.

Cũng vậy, việc bán các doanh nghiệp phụ phải góp phần to lớn vào việc xây dựng sự linh hoạt trong cơ cấu chi phí của một công ty, và phải giúp cho công ty duy trì được cả những thu nhập ngắn hạn lẫn những đầu tư cho tương lai. Lại một lần nữa, người Nhật Bản chỉ ra con

đường. Những công ty chế tạo lớn của Nhật Bản duy trì những thu nhập ngắn hạn của họ (vả bảo đảm việc làm cho công nhân viên của mình) và những đầu tư lâu dài trong tương lai, bằng cách "tìm nguồn từ bên ngoài". Họ ký hợp đồng mua từ bên ngoài một tỷ lệ bộ phận máy móc lớn hơn nhiều so với các nhà chế tạo phương Tây thường mua. Như vậy họ có thể hạ chi phí của mình nhanh chóng và dứt khoát, mỗi khi cần, bằng cách chuyển gánh nặng những biến động ngắn hạn của giá cả cho những người cung cấp ở ngoài công ty.

Có những vấn đề cơ bản cơ bản vẫn chưa được giải quyết đó là vấn đề chức năng, trách nhiệm và sự hợp pháp của quản lý là do nhân tố nào quyết định trong số bốn nhân tố sẽ cạnh tranh với nhau sau đây, là: Kinh doanh, thị trường, các nhà luật gia và tòa án hay các nhà lập pháp. Những quyết định đó là cần thiết, không phải vì chủ nghĩa tư bản công ty đã thất bại, mà vì nó đã thành công. Nhưng chính vì thế mà người ta càng tranh cãi nhiều về những quyết định đó.

Chính trị ở hàng đầu

Thứ năm là những thay đổi nhanh chóng trong đời sống chính trị và các chính sách quốc tế hơn là những vấn đề kinh tế trong nước, có khả năng sẽ giữ vai trò hàng đầu trong những năm 1990. Ngôi sao dẫn đường cho con thuyền của thế giới tự do kể từ cuối những năm 1940, tức là chính sách ngăn chặn nước Nga và chủ nghĩa cộng sản, đang trở nên lỗi thời bởi chính ngay sự thành công của chính sách đó. Và chính sách cơ bản thứ hai của những

thập kỷ đó, tức là sự khôi phục một nền kinh tế thế giới dựa trên cơ sở thị trường, cũng đã thành công một cách khác thường. Nhưng chúng ta vẫn chưa có những chính sách cho những vấn đề do những thành công đó đẻ ra: sự tan rã hầu như không thể đảo ngược của đế quốc Xô-viết và sự suy tàn của nước Trung Hoa đến mức mà vai trò quan trọng của nước này trong các vấn đề thế giới lại sẽ chính là do sự yếu đuối và mong manh của nó mà ra.

Ngoài ra, những thách thức mới, mang tính chất khác hẳn, đã nổi lên: vấn đề môi trường, chủ nghĩa khủng bố, sự hội nhập của thế giới thứ ba vào nền kinh tế thế giới; vấn đề kiểm soát và loại trừ các vũ khí hạt nhân, hóa học và sinh học; và cả vấn đề kiểm soát sự ô nhiễm mang tính thế giới của cuộc chạy đua vũ trang. Tất cả những thách thức đó phải có sự hành động chung, phối hợp, xuyên quốc gia mà cho đến nay còn có ít tiền lệ (người ta nghĩ đến những tiền lệ đã thành công như việc loại trừ buôn nô lệ, việc đặt nạn cướp biển ra ngoài vòng luật pháp và Hội chữ thập đỏ)

Mặc dù có những căng thẳng và những cuộc khủng hoảng, 40 năm qua là những năm có sự liên tục về chính trị. Mười năm tới sẽ là mười năm chứng kiến sự gián đoạn về chính trị. Trừ một số lầm lạc như Kỳ nguyên Việt Nam ở Mỹ, ngự trị đời sống chính trị từ năm 1945 là những vấn đề kinh tế trong nước, như vấn đề thất nghiệp, lạm phát hay vấn đề quốc hữu hóa/tư nhân hóa. Những vấn đề này sẽ không biến đi mất. Nhưng những vấn đề chính trị quốc tế và xuyên quốc gia sẽ có xu hướng nổi trội hơn.

Vậy thì sao?

Những khuynh hướng mà tôi đã miêu tả trên đây không phải là những dự báo (điều mà tôi ít quen làm và không mấy tôn trọng); những khuynh hướng đó, nếu các bạn đồng ý, là những kết luận. Tất cả những gì được bàn ở đây đều đã xảy ra rồi; chỉ những tác động đầy đủ của cái đã xảy ra mới là điều ta chờ đợi. Tôi tin rằng phần lớn các bạn đọc đều gật đầu đồng ý và nói: "Đó là lẽ đương nhiên". Thế nhưng tôi e rằng có ít người đã tự đặt cho mình câu hỏi: "Những triển vọng tương lai này có ý nghĩa gì đối với cộng việc và tổ chức của bản thân mình?"

CHƯƠNG 2

Sự nghèo nàn của lý thuyết kinh tế

Cái gì tạo ra của cải? Trong 450 năm qua, các nhà kinh tế học hoặc đã coi nhẹ câu hỏi này, tìm những cách trả lời để dãi, hoặc đã gạt bỏ những đánh giá trước đó. Tuy nhiên, chúng ta cần phải học một đôi điều về mọi cách giải thích.

Thế hệ những nhà kinh tế học đầu tiên, những người theo học thuyết trọng thương nói: "Của cải là sức mua". Mục đích của họ là tăng lên sự giàu có bằng tiền do tích lũy vàng khối và một cân cân mậu dịch có lợi. Một học thuyết khác khẳng định rằng của cải không do con người tạo ra, mà do tự nhiên - rằng đất đai tạo ra của cải.

Thế nhưng lại có một nhóm nhà lý thuyết khác gắn liền của cải với con người. Họ nói: "Của cải là do lao động của con người tạo ra". Nguyên lý này "báo hiệu sự bắt đầu của các vấn đề kinh tế như một bộ môn khoa học vì nó gắn của cải với một cái gì đó do con người tạo ra. Thế nhưng nó vẫn hoàn toàn không thể thỏa mãn được chúng ta. Nó không giúp chúng ta tiên đoán hay phân tích một điều gì cả.

Cách đây hơn 100 năm một ít, lĩnh vực kinh tế học bị tách đôi. Dòng chủ lưu đã đơn giản từ bỏ việc tìm bắt

cứ câu trả lời nào cho câu hỏi về sự tạo ra của cái, trở thành một môn phân tích thuần túy và thôi không gắn liền các vấn đề kinh tế với sự ứng xử của con người. Kinh tế học đã là một bộ môn khoa học nghiên cứu về sự ứng xử của hàng hóa. Điều mỉa mai là, một mặt phân tích là một thế mạnh lớn của kinh tế học đương thời, nhưng mặt khác nó cũng giải thích vì sao đông đảo công chúng lại chán ngấy lĩnh vực này. Nó không có gì để nói với họ vì nó thiếu một nền tảng về giá trị.

Một câu trả lời sai khác

Karl Marx đã hiểu sự thiếu hụt này khi ông ta tạo ra thuyết giá trị về lao động. Kinh tế học Mác-xít không có sức mạnh phân tích hay dự đoán-nhưng nó có một sức hấp dẫn ghê gớm chính ở chỗ nó dựa trên nền tảng một giá trị. Nó định nghĩa những nhân tố sáng tạo ra của cái - là những con người, lao động. Vậy nhưng chúng ta biết rằng nó cũng là câu trả lời sai.

Cho nên trong 100 năm qua, chúng ta đã phải lựa chọn giữa một môn kinh tế học có sức mạnh phân tích rất lớn nhưng không có cơ sở về giá trị, và một môn kinh tế học chẳng phải là khoa học kinh tế chút nào, mà là một hệ thống dựa trên nền tảng là con người. Ngày nay, cuối cùng chúng ta đã đạt đến một điểm có thể khắc phục được thế lưỡng nan đó, khi chúng ta có thể bắt đầu hiểu được cách tiếp cận đúng, nếu không phải là câu trả lời đúng. Hiện nay chúng ta biết rằng nguồn gốc của cái là một cái gì đó mang tính đặc thù của con người tri thức. Nếu chúng ta áp dụng trí thức vào những nhiệm vụ của chúng ta đã

biết cách làm, chúng ta gọi đó là "năng suất". Nếu chúng ta áp dụng tri thức vào những nhiệm vụ còn mới và khác, thì chúng ta gọi đó là "đổi mới". Chỉ có tri thức mới cho phép chúng ta thực hiện được hai mục tiêu đó.

Truyền thống lao động

Điều này trước đây không phải bao giờ cũng đúng. Cách đây hai trăm năm, khi Adam Smith viết về "truyền thống lao động", những thí dụ mà ông ta đưa ra là những con người sống ở nơi mà bây giờ là miền trung nước Đức, những người này, do mùa đông ở đây rất rét và có nhiều tuyết, đã học làm nghề mộc và làm ra những chiếc đồng hồ và những chiếc đàn vĩ cầm. Theo Smith, phải mất 200 năm mới xây dựng nên một truyền thống như thế, trừ những trường hợp hiếm hoi có những người tỵ nạn hay nhập cư mang những kỹ năng của họ đến cho một cộng đồng.

Chắc chắn đó là trường hợp khi Hoa Kỳ giành được độc lập. Bất cứ viên lãnh sự nào của Hoa Kỳ cũng có trong tay một quỹ đen vô hạn độ (có lẽ là chừng 180 đô la) để mua chuộc một thợ thủ công người Anh và cung cấp giấy tờ giả cho anh ta sang Mỹ để dạy cho chúng ta cách xây dựng máy dệt và nhuộm bông. Đó là cách đã làm cho xứ New England trở thành một cường quốc công nghiệp vào khoảng năm 1810.

Tuy nhiên, trong thế kỷ mười chín chế độ tập nghề (một phát minh của người Đức) đã dồn thời gian 200 năm lại thành 5 năm, và trong thế kỷ hai mươi, chế độ đào tạo nghề (một phát minh của người Mỹ) đã dồn 5 năm

lại thành 6 tháng, thậm chí 90 ngày. Chúng ta đã phát minh ra việc đào tạo nghề trong thời gian thế chiến thứ nhất vì chúng ta không có truyền thống lao động. Sau thế chiến thứ hai, phát minh của chúng ta đã lan rộng ra khắp thế giới, đó là một lý do vì sao các nước có thể không còn phải cạnh tranh với nhau trên cơ sở truyền thống lao động nữa.

Học và tri thức

Đúng là, mãi cho đến gần đây, cách tốt nhất cho một người sống ở một nước phát triển để có được một cuộc sống đáng hoàng là trở thành một người thợ máy trung cấp không cần phải có tay nghề cao. Sau sáu tuần làm việc, anh ta có khả năng được trả lương hậu hơn những trợ lý giáo sư, chưa nói đến những trợ lý chủ nhiệm khoa. Nhưng tình hình đó nay đã qua rồi. Ngày nay, anh ta chỉ có thể có được một cuộc sống của giai cấp trung lưu bằng học và tri thức.

(Hãy xem cách đây 30 năm, ở Triều Tiên không có lấy được một người có chút ít truyền thống lành nghề hay khéo tay, chỉ vì Nhật Bản trong suốt 50 năm đã không cho phép những người láng giềng của họ có được những thứ ấy. Ngày nay, Triều Tiên có thể làm được hầu hết bất cứ cái gì mà bất cứ nước công nghiệp tiên tiến nào làm, nhờ đào tạo).

Đương nhiên là việc nhận thức được rằng tri thức là nguồn sáng tạo ra của cải có những ảnh hưởng quan trọng đến kinh tế học hiện nay đang ở trong ngõ cụt. Kinh tế học thường vốn là một bộ môn thú vị bởi vì nó rất khiêm

tổn. Khi có ai đó đặt cho một nhà kinh tế học của năm 1925 một câu hỏi, thì câu trả lời của ông ta là "Tôi không biết", một cách trả lời, về nhiều phương diện, là khá kính (Ít ra thì đó là một cách trả lời khiêm tốn). Rồi nhà kinh tế học của chúng ta lại nói tiếp: "Chúng ta không biết, cho nên điều thông minh mà chúng ta cần làm là càng ít càng tốt, và hãy cầu nguyện. Hãy giữ cho thuế má thấp, các chi phí thấp, và cầu nguyện.

Triết học mới

Nhưng các nhà kinh tế học thuộc thế hệ của tôi đã trở nên kiêu căng ngạo mạn, phần lớn do là do kết quả của một thành tích không thể nào tin nổi trong thời kỳ thế chiến thứ nhất. Về phương diện quân sự, thành tích của thế chiến thứ nhất luôn luôn là tồi, nhưng những gì đã thực hiện được về mặt dân sự là không thể nào tin nổi. Tất cả các nước đều bị phá sản vào khoảng tháng mười hai năm 1914 và theo thể lệ truyền thống của trò chơi, đáng lý phải ngừng không đánh nhau nữa. Thế nhưng họ vẫn cứ tiếp tục bắn giết lẫn nhau trong bốn năm nữa, bởi vì các nhà cầm quyền dân sự đã tỏ ra tài giỏi một cách không ngờ. Và năng lực tài giỏi đó đã thoái hóa đi và gây cho chúng ta chứng hoang tưởng tự đại.

Đến năm 1929, đột nhiên xuất hiện một niềm tin kỳ cục rằng chính phủ ắt phải có khả năng làm được một điều gì đó cho nền kinh tế. Đó là chuyện hoàn toàn chưa hề được nghe nói đến bao giờ trước đó, nhưng nó trở thành một đòi hỏi có tính đại chúng, tương tự như câu hỏi: "Nếu các ngài có thể đặt một con người lên mặt trăng,

thì tại sao các ngài lại không thể làm được một điều gì về bệnh AIDS?" và thế là chúng ta thấy phát triển những lý thuyết kinh tế biết được các câu trả lời.

Keynes đã biết câu trả lời: Bất kể anh đau bệnh gì, hãy cứ việc tạo thêm nhiều sức mua hơn nữa. Milton Friedman, có thể là thành viên sống sót cuối cùng của thế hệ vĩ đại, đã cải tiến câu trả lời của Keynes và nói: "Thậm chí bạn cũng không cần phải làm điều đó. Tất cả những gì bạn phải làm chỉ là đảm bảo cho nguồn cung cấp tiền tệ tăng lên". Đối với những người theo thuyết kinh tế trọng cung, câu trả lời lại còn dễ hơn nữa: "chỉ việc giảm thuế". Còn có gì có thể tốt đẹp hơn và dễ chịu hơn?

Chấm dứt miền hứng khởi

Ở thế kỷ mười chín, kinh tế học được biết đến như một "khoa học của sự phiền muộn" bởi vì nó luôn luôn bắt chúng ta lựa chọn và bắt chúng ta bao giờ cũng phải từ bỏ một cái gì đó. Đột nhiên nó trở thành khoa học của sự hứng khởi. Trong suốt 50 năm, nó đã là một môn khoa học hứng khởi, nhưng xin hãy tin lời tôi, chuyện đó hết rồi.

Kinh tế học, đã không có hiệu nghiệm. Bất kể điều gì chúng ta đã cố làm đều thất bại. Hơn nữa, những giả định cơ bản của các lý thuyết kinh tế hiện đại đều là không hợp lý và không có căn cứ. Tất cả những giả định đó đều cho rằng nhà nước có chủ quyền đúng một mình trong thế giới này và có thể kiểm soát được vận mệnh của chính mình. Nếu năm hay sáu nước công nghiệp đầu đàn chịu làm một việc đơn giản là bàn giao chính sách kinh tế của

họ cho một sa hoàng, một vị cao ủy, một cơ quan chung thì lý thuyết kinh tế sẽ có hiệu lực. Nhưng có rất nhiều khả năng rằng sự việc đó sẽ không xảy ra; nếu dùng một hình tượng để so sánh thì khẳng định như trên cũng không khác gì khẳng định rằng việc bỏ một đồng tiền vào cái hộp đánh bạc ở Las Vegas để thu về một triệu đô la chỉ là chuyện dễ như chơi.

Đa số các nhà kinh tế học cũng đã cho rằng tốc độ luân chuyển của đồng tiền là một thói quen xã hội và là một hằng số - đó là một điều trái hẳn thực tế. Khi Hoa Kỳ lần đầu tiên áp dụng thử lý thuyết này năm 1935 và đã bơm rất nhiều sức mua vào túi của người Mỹ, chúng ta đã không tiêu tiền mà đã tích trữ tiền. Đến năm sau thì nền kinh tế sụp đổ và tình trạng lại còn tệ hại hơn so với những năm 1930 hay 1931, vì công chúng Mỹ đã phá hoại chính sách kinh tế. Một tình hình giống hệt như thế đã xảy ra với các ông Carter và Reagan. Tốc độ luân chuyển của đồng tiền cũng thay đổi một cách đồng bóng như một quần áo của lớp trẻ dưới tuổi hai mươi, và thậm chí còn khó dự đoán hơn nữa.

Lý thuyết không có căn cứ

Về thực chất, lý thuyết kinh tế vĩ mô không còn là một cơ sở cho chính sách kinh tế bởi vì không ai biết được *cái gì* sắp xảy ra. Ông Reagan lên cầm quyền với lời hứa sẽ giảm ngân sách, nhưng những chi tiêu của chính phủ đã chưa bao giờ tăng nhanh như thế trong lịch sử của bất cứ quốc gia nào. Ông ta đã không phản bội trách nhiệm mà ông đã được ủy thác; nhưng về mặt chính trị, ông ta

đã không thể có sự lựa chọn nào khác. Các nhà lãnh đạo chính trị không thể tin ở một lý thuyết kinh tế nào, đó là một điều mà nhiều nhà kinh doanh không nắm được.

Kinh tế học của ngày mai phải làm cái mà các nhà kinh tế học đã không làm được: hội nhập hai lĩnh vực của cái trong nước và cái thế giới (xin chú ý cách dùng từ thế giới chứ không phải quốc tế. Quốc tế bao hàm những nền kinh tế ở bên ngoài lĩnh vực trong nước; nền kinh tế thế giới là ở "bên trong")

Kinh tế học của ngày mai cũng phải trả lời câu hỏi: làm như thế nào để liên hệ cách điều hành một doanh nghiệp với những kết quả?

Những kết quả là gì? Câu trả lời truyền thống kết quả là cuối cùng lãi hay lỗ không thể tin cậy được. Theo các triết lý tiêu chuẩn chân lý cuối cùng là lãi hay lỗ chúng ta không thể liên hệ cái ngắn hạn với cái dài hạn, vậy mà sự cân đối giữa ngắn hạn với dài hạn lại là thử thách quyết định đối với công việc quản lý.

Hai tấm bảng chỉ đường

Hai ngọn đèn báo hiệu, năng suất và đổi mới, phải là những tấm bảng chỉ đường đối với chúng ta. Nếu chúng ta thực hiện lợi nhuận với cái giá phải hạ thấp năng suất hoặc không đổi mới thì đó không phải là lợi nhuận. Chúng ta đang hủy hoại vốn của mình. Trái lại, nếu chúng ta tiếp tục nâng cao năng suất của tất cả mọi nguồn lực then chốt và trình độ đổi mới của mình, thì chúng ta sẽ có lãi. Không phải có lãi ngay ngày hôm nay, mà ngày mai. Coi tri thức áp dụng vào lao động của con người là nguồn gốc

tạo ra của cái, chúng ta đồng thời thấy ra chức năng của tổ chức kinh tế.

Lần đầu tiên, chúng ta có được một cách tiếp cận coi kinh tế học là một bộ môn khoa học có tính người và gắn nó với những giá trị nhân bản, một lý thuyết cung cấp cho nhà doanh nghiệp một cái thước để đo xem mình có còn đi đúng hướng hay không và những kết quả mà mình đạt được có phải là những kết quả thật sự hay là những ảo tưởng. Chúng ta đang đứng ở ngưỡng cửa một lý thuyết hậu kinh tế, dựa trên cơ sở những gì hiện nay chúng ta biết được và hiểu được về sự sản sinh ra của cái.

(1987)

CHƯƠNG 3

Nền kinh tế xuyên quốc gia

Để giữ vững một vị trí dẫn đầu trong bất kỳ một nước phát triển nào, một tổ chức kinh doanh - dù lớn hay nhỏ - càng ngày càng phải đạt được và giữ vững những vị trí dẫn đầu trên tất cả các thị trường phát triển của toàn thế giới. Tổ chức đó cần phải có khả năng làm các công việc nghiên cứu, thiết kế, phát triển, điều hành xây dựng và chế tạo lại bất cứ nơi nào trong thế giới phát triển, và xuất khẩu từ bất cứ một nước phát triển nào đến bất cứ một nước nào khác. Nó phải trở thành xuyên quốc gia.

Nhu cầu mới này giải thích phần lớn sự bùng nổ mang tính toàn cầu của những đầu tư trực tiếp xuyên quốc gia. Đi đầu là người Anh. Từ năm 1983, các công ty Anh quốc đã tiêu ít nhất là 25 tỷ đô la để mua các doanh nghiệp Hoa Kỳ - sự đột phá lớn nhất của người Anh vào nền kinh tế thế giới kể từ triều đại nữ hoàng Victoria. Có thể là người Tây Đức cũng không thua kém bao nhiêu. Tuy nhiên, không giống như người Anh, họ tập trung vào những công ty nhỏ hơn và đóng kín. Và, trái với điều mà đông đảo mọi người vẫn tưởng, nhiều công ty đa quốc gia của Mỹ đang tiến lên chứ không cố thủ ở Tây Âu và Nhật Bản.

Cũng có một sự đẩy tới mang tính xuyên quốc gia của những doanh nghiệp vừa và nhỏ. Phương tiện thường không phải là bằng sự mua lại sở hữu hay giao dịch tài chính mà là cái được người Đức gọi là "cộng đồng lợi ích": một liên doanh, cùng chung nhau nghiên cứu, liên kết thị trường hay hợp đồng trao đổi giấy phép.

Một công ty nhỏ sản xuất mặt hàng chuyên dụng ở miền Trung Tây Hoa Kỳ dẫn đầu thế giới về một bộ phận của những động cơ một xi - lanh chạy bằng dầu xăng chỉ có những cơ sở của mình ở Mỹ cách đây bảy năm. Hiện nay, công ty ấy có ba nhà máy ở Nhật Bản trực tiếp cung cấp cho các nhà chế tạo xe mô tô ở nước này. Nhưng công ty đó cũng đã liên doanh, ở tại miền Trung Tây, với một hãng sản xuất hàng chuyên dụng của Nhật Bản, cũng nhỏ như vậy, chuyên chế tạo một bộ phận khác của những động cơ một xi-lanh. Phía Nhật Bản cung cấp vốn và công nghệ, còn phía Mỹ cung cấp phần quản lý và tiếp thị.

Tập hợp nhau lại

Bốn hãng nhỏ, đóng kín, một của Mỹ, một của Hà Lan, một của Đức và một của Nhật Bản - mỗi hãng dẫn đầu trong một loạt hạn chế những hóa chất dung môi - đã nhập chung các phòng nghiên cứu của họ lại với phòng nghiên cứu của một trường đại học Hoa Kỳ chuyên về lĩnh vực các dung môi. Chỉ bằng cách tập hợp nhau lại, họ mới đạt được doanh số 200 triệu đô la cần thiết để đài thọ cho một ngân sách nghiên cứu khả quan trong tình hình công nghệ đang thay đổi nhanh chóng.

Và còn có hãng của Bỉ chuyên sản xuất thức ăn chế biến - là hãng lớn nhất sản xuất mặt hàng này trong thị

trường chung, nhưng vẫn chỉ có được doanh số khoảng chừng 60 triệu đô là mỗi năm. Vào đầu năm nay, hãng này liên kết với một hãng chế biến thực phẩm nhỏ hơn của Tây Ban Nha. Hai hãng vẫn độc lập với nhau. Nhưng hãng Tây Ban Nha chuyên lo tất cả công việc chế tạo đòi hỏi nhiều lao động, còn hãng Bỉ phụ trách các việc nghiên cứu, phát triển sản phẩm và tiếp thị.

Những cộng đồng về lợi ích như thế tuyệt nhiên không chỉ đóng khung trong các ngành kinh doanh quy mô nhỏ và vừa. Hai trong số những công ty lớn nhất thế giới là GM và Toyota cũng liên kết với nhau theo kiểu đó. Nhà máy lớn ở Fremont, California, là một nhà máy của GM. Nhưng nó do Toyota quản lý. Và nó sản xuất ra những chiếc xe hơi mang nhãn hiệu của cả hai hãng Toyota và GM.

Công ty sản xuất động cơ hạng nặng lớn nhất thế giới, với doanh số hàng năm 15 tỷ đô-la, sẽ bắt đầu hoạt động vào tháng Giêng tới. Nó đang được thành lập bằng cách hợp nhất các ngành kinh doanh hệ thống thiết bị điện là ASEA của Thụy Điển và Brown Boveri của Thụy Sĩ. Mỗi một công ty trong số những công ty cũ lớn này đều có vai trò dẫn đầu trên những thị trường quan trọng của Châu Âu. Thế nhưng chỉ bằng cách kết hợp các ngành kinh doanh hệ thống thiết bị điện của họ lại thành một liên doanh, thì mới mong có thể trở thành một nhân tố ở Bắc Mỹ và Viễn Đông.

Việc chuyển thành xuyên quốc gia không chỉ hạn chế trong lĩnh vực các hãng chế tạo. Nó đang trở thành một điều kiện cấp bách đối với bất cứ ngành kinh doanh nào nhằm tới một vị trí dẫn đầu ở bất cứ nơi nào trong thế

giới phát triển. Chỉ có những ngoại lệ là những kinh doanh mà do tính chất hoạt động của nó, bị hạn chế lại trong một địa phương hay một vùng - các bệnh viện, trường học, nghĩa địa, nhà máy cung cấp điện năng - và những tổ chức độc quyền của nhà nước.

Ngân hàng và tài chính đương nhiên là đang ngày càng mang tính xuyên quốc gia kể từ ngày những ngân hàng chủ yếu ở New York phát triển ra khắp thế giới trong những năm 1960. Hiện nay, những công ty bảo hiểm lớn nhất, mà đi đầu là công ty Allianz của Đức, đang tích cực vượt qua các đường biên giới quốc gia và lục địa. Những công ty xuất bản sách của Anh, Đức và Hà Lan đã mua nhiều nhà xuất bản ở Mỹ - nhưng các nhà xuất bản Hoa Kỳ cũng đã ráo riết xông vào ngành xuất bản sách của Anh.

Một lần nữa, một phần lớn của sự phát triển này không phải là "ngón riêng của các công ty lớn", và nó dựa trên cơ sở cộng đồng về lợi ích. Chẳng hạn một hãng quản lý vốn rất chuyên ngành thuộc hạng trung của Mỹ gần đây đã hợp tác kinh doanh với một hãng quản lý vốn cũng rất chuyên ngành và cũng thuộc hạng trung như thế ở Nhật Bản, và một công ty tài chính có phần nào lớn hơn ở Luân - Đôn. Mỗi hãng đều giữ vị trí độc lập của mình, nhưng hãng Mỹ phụ trách quản lý tất cả những vốn đầu tư ở Mỹ của tất cả ba bên đối tác; hãng ở Tokyo, tất cả những vốn đầu tư ở Nhật Bản; còn hãng Anh, tất cả những vốn đầu tư ở châu Âu.

Một trong những lý do làm cho vai trò lãnh đạo trong bất kỳ một thị trường phát triển nào cũng càng ngày càng đòi hỏi phải có vị trí lãnh đạo trên tất cả các thị trường

phát triển là ở chỗ thế giới phát triển ngày nay đã trở thành duy nhất về phương diện công nghệ học. Tất cả các nước phát triển đều đủ năng lực như nhau để làm mọi việc, làm tốt như nhau và nhanh như nhau. Tất cả các nước phát triển cũng có những thông tin như nhau. Vì vậy cho nên các công ty có thể cạnh tranh hầu như ở tất cả mọi nơi mỗi khi các điều kiện kinh tế cho họ một lợi thế đáng kể về giá cả. Ở vào một thời đại mà tiền tệ biến động đột ngột và dữ dội, điều này có nghĩa rằng một công ty đầu đàn phải có đủ năng lực đổi mới, sản xuất và tiếp thị ở trên tất cả mọi khu vực của thế giới phát triển - nếu không thì đành bó tay trước sự cạnh tranh của người khác nếu tỷ giá hối đoái thay đổi đột ngột.

Một nguyên nhân làm bùng ra cuộc chạy đua xuyên quốc gia ở ạt hiện nay là đồng đô la được đánh giá quá cao hồi đầu những năm 1980. Nó chứng minh rằng những biến động tiền tệ có thể đe dọa đến sinh mệnh ngay cả của ngành kinh doanh mạnh nhất. Nhưng nó cũng chỉ ra rằng có một cách bảo vệ có hiệu lực: đó là một vị trí lãnh đạo xuyên quốc gia vượt qua những đường nứt do các trận động đất tiền tệ gây ra.

Xuất khẩu của Hoa Kỳ rơi tòm xuống như một hòn đá trong những năm đồng đô la bị đánh giá quá cao, còn nhập khẩu thì tăng vọt: không một ngành công nghiệp lớn nào của Mỹ có thể duy trì được xuất khẩu của mình trước một sự biến động tiền tệ gần 50 phần trăm. Vậy mà chỉ có trong các ngành thép, xe hơi, hàng tiêu dùng điện tử, máy công cụ và một số mặt hàng bán dẫn thì thị phần thế giới của các sản phẩm Hoa Kỳ mới giảm sút mà thôi.

Nhìn chung, thị phần thế giới của các chế tạo phẩm do

các công ty đặt ở Mỹ sản xuất vẫn giữ nguyên ở mức 20 đến 22 phần trăm nhu từ những năm 1960. Nhưng điều này thực tế che lấp một sự cải thiện đáng kể của vị trí những hàng hóa sản xuất ở Mỹ trong các nền kinh tế phát triển, bởi vì sự đột ngột hạ giá nguyên liệu trong cùng thời kỳ đó hầu như đã thủ tiêu những đơn đặt hàng của một số khách mua của Mỹ là các nước đang phát triển ở Mỹ la-tinh. Ngược lại, các nhà chế tạo Hoa Kỳ liên doanh ở Tây Âu đã tăng đáng kể sự xâm nhập thị trường của họ về máy tính và phần mềm máy tính, dược phẩm, hóa chất chuyên dụng, thiết bị viễn thông, và dịch vụ tài chính. Tại Nhật Bản nhiều công ty Hoa Kỳ đã mua hẳn phần của các đối tác liên doanh của họ.

Thành tích xuất sắc chưa từng thấy này có thể giải thích được một phần lớn vì sao đồng đô la bị đánh giá quá cao, mặc dù tác động tai hại đến xuất khẩu và cán cân mậu dịch của Hoa Kỳ, đã không đẩy nước này vào khủng hoảng. Và bởi vì thị phần thế giới của những sản phẩm do các công ty đặt ở Mỹ chế tạo vẫn đứng vững, những doanh nghiệp Mỹ có những chi nhánh và đơn vị ở nước ngoài cũng giữ vững được thu nhập và lưu lượng thu chi của họ, nhờ đó mà duy trì được công việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm, cùng với khả năng đổi mới và tăng trưởng của mình.

Bởi vì, nếu đồng đô la bị đánh giá quá cao làm cho xuất khẩu của Mỹ mất sức cạnh tranh, thì nó lại là một ân huệ đối với các chi nhánh và đơn vị ở nước ngoài của các công ty Mỹ. Những đồng đô la của các công ty cổ phần của họ đã được sử dụng để mua thêm nhiều hơn đến gần 50 phần trăm về những nhà máy và máy móc

mới, về nghiên cứu và phát triển sản phẩm, về tiếp thị, khuyến mại, dịch vụ, và về lưu lượng tiền mặt và thu nhập. Những giá mà người Mỹ đã trả để mua lại các công ty đã mang đến cho những đối tác liên doanh người Nhật Bản cũ của họ một khoản lợi nhuận lớn tính bằng đồng yên, nhưng tính theo đồng đô la thì đó là một món hời đối với người Mỹ.

Tuy nhiên, những khoản lãi này đòi hỏi phải có một cơ sở xuyên quốc gia. Chẳng hạn, nó đã không tăng đối với nền công nghiệp sản xuất máy công cụ của Mỹ. Mười năm về trước, ngành này đã dẫn đầu thế giới. Nhưng nó hoạt động hoàn toàn bên trong, và hoàn toàn bên ngoài nước Mỹ. Do đó, đồng đô la bị đánh giá quá cao đã làm hao mòn khả năng xuất khẩu của nó và làm cho nó phải bó tay không thể tự vệ chống lại những hàng nhập khẩu, tước mất của nó lưu lượng tiền mặt và những lợi nhuận cần thiết để duy trì nghiên cứu và phát triển những sản phẩm mới.

Ford chống lại GM

Ngành công nghiệp xe hơi cũng cho một bài học tương tự. Không có công ty nào bị đánh đau hơn là công ty Ford bởi làn sóng nhập khẩu ồ ạt hàng của Nhật Bản vào Mỹ trong những năm đầu của thập kỷ 80.

Cái đã cứu được công ty này là vị trí đầu đàn của nó trên thị trường châu Âu. Chính nhờ vị trí đó mà Ford có được những lợi nhuận và lưu lượng tiền mặt giúp nó vượt qua khỏi những năm ảm đạm. Và bởi vì trong những năm đó ở châu Âu giá trị của đồng đô la cao như thế, cho nên Ford đã có thể phát triển được tại đây những kiểu

xe mới cho thị trường Mỹ, nhờ vậy mà hiện nay công ty này lại có lợi nhuận rất cao ở Hoa Kỳ và một lần nữa trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng gờm để giành vị trí tù đứng đầu trên thị trường nội địa, vị trí mà nó đã nắm giữ 60 năm trước đây. GM, mặc dù có quy mô lớn gấp đôi Ford, chủ yếu là công ty một nước, và vì vậy đến nay vẫn còn đang loạng choạng vất vả.

Một chiến lược xuyên quốc gia có thể là không phù hợp với sự đa dạng hóa. Thay vào đó, nó đòi hỏi một sự tập trung nỗ lực. Một thí dụ là quyết định mới đây của hãng GE bỏ đi những kinh doanh lớn của mình về các mặt hàng tiêu dùng điện tử, là những ngành mà công ty này không có hy vọng vươn lên dẫn đầu thế giới, để đổi lấy một vị trí đáng kể trên thị trường châu Âu về những dụng cụ y tế điện tử, một lãnh vực mà GE có cơ may hợp lý trở thành một công ty đầu đàn thế giới.

Nói một cách khác, chiến lược xuyên quốc gia không phải là một chiến lược dễ dàng. Nhưng ngoại trừ những người tin vào các phép lạ - mà tiếc thay sự tin tưởng vào việc sớm quay trở lại của những tỷ giá hối đoái ổn định chính là một sự tin vào phép lạ như thế - thì việc chuyển thành xuyên quốc gia có khả năng là chiến lược hợp lý duy nhất cho bất cứ ngành kinh doanh nào nhằm đến một vị trí lãnh đạo ở bất cứ nơi nào trong thế giới phát triển, dù là trên một thị trường rộng lớn hay chỉ là trên một thị trường gác.

[1987]

CHƯƠNG 4

Từ mậu dịch thế giới đến đầu tư thế giới

Mậu dịch quốc tế đã không ngừng phát triển chậm lại trong phần lớn thập kỷ vừa qua. Nhưng đầu tư quốc tế thì đang tăng vọt chưa từng thấy. Nó nay đã trở thành nhân tố thống trị trong nền kinh tế thế giới. Phần lớn đương nhiên là đầu tư chứng khoán. Nhưng một phần đang tăng dần - hiện nay chiếm khoảng hơn một phần ba - là đầu tư lâu dài vào chế tạo và các dịch vụ tài chính.

Đúng như truyền thống, đầu tư đã đi theo mậu dịch. Nhưng mậu dịch đang càng ngày càng trở nên phụ thuộc vào đầu tư.

Xuất khẩu của Hoa Kỳ trong những năm đồng đô la lên giá quá cao hẳn là đã còn xuống thấp hơn nữa, nếu những chi nhánh ở châu Âu của các công ty Mỹ và những liên doanh của Mỹ ở Nhật Bản đã không tiếp tục mua máy móc, hóa chất và các bộ phận từ Mỹ. Cũng vậy, những chi nhánh ở nước ngoài của các thể chế tài chính của Hoa Kỳ, như các nhà ngân hàng lớn, đã đảm đương đến khoảng một nửa số thu nhập dịch vụ của Hoa Kỳ trong những năm ảm đạm.

Và ngày nay, đến lượt họ, người Nhật bản đang đầu tư

lớn vào các chi nhánh chế tạo ở Bắc Mỹ, Nam Mỹ và ở Tây Âu nhằm bảo vệ nền xuất khẩu của họ. Cả đến người Nam Triều Tiên cũng đang đầu tư vào các chi nhánh chế tạo ở Bắc Mỹ - đặc biệt là vào các nhà máy trong vùng lãnh thổ Mê-hi-cô nằm sát đường biên giới của nước này với Hoa Kỳ - để tạo ra những khách mua đáng tin cậy cho hàng của họ xuất khẩu vào Hoa Kỳ.

Cạnh tranh đa quốc gia

Hiện nay, khoảng chừng một phần năm của tổng số tư bản đầu tư vào các hãng chế tạo của Mỹ đều là đầu tư vào những thiết bị nằm ở ngoài nước Mỹ. Thêm vào đó, một tỷ lệ tương tự về sản lượng của các công nghiệp chế tạo Hoa Kỳ cũng đang được sản xuất ở nước ngoài. Ba phần tư sản lượng này là để bán ở nước ngoài và một phần tư nhập khẩu trở lại về Mỹ để bán trong nước hoặc để được sáp nhập vào những mặt hàng dành cho thị trường Hoa Kỳ. Những ngân hàng thương mại lớn và những hãng môi giới lớn của Mỹ cũng đều có một tỷ lệ tương đương về tài sản đầu tư ở nước ngoài và thậm chí còn rút ra từ những chi nhánh của họ ở nước ngoài một tỷ lệ còn lớn hơn nữa trong tổng số kinh doanh của mình.

Chưa có một nước lớn nào khác vượt qua Hoa Kỳ về mặt "đa quốc gia" - mặc dù Tây Đức có lẽ là đang càng ngày càng đuổi sát. Nhưng trong vòng một số ít năm tới đây, mọi nước buôn bán lớn sẽ sản xuất ở bên ngoài biên giới của mình một tỷ lệ cũng ngang với Hoa Kỳ, nếu không nói là lớn hơn. Năm 1983, các nhà chế tạo Nhật Bản chỉ sản xuất 2 phần trăm sản lượng của họ ở bên ngoài nước Nhật. Vào năm 1986, tỷ lệ này đã tăng lên 5 phần trăm

của một sản lượng lớn hơn nhiều. Vào khoảng năm 1992, tức là chỉ năm năm nữa, sản lượng ở nước ngoài của Nhật Bản có khả năng bằng một phần năm của Mỹ, với phần tăng trưởng chủ yếu tập trung ở Bắc Mỹ và ở Tây Ban Nha (để bán trên thị trường châu Âu)

Tối thiểu một phần ba mâu dịch thế giới về các mặt hàng chế tạo hiện nay có thể là mâu dịch bên trong công ty - thí dụ từ nhà máy của hãng Sony đặt ở biên giới Mê-hi-cô cho nhà máy lắp ráp cuối cùng cũng của Sony đặt bên này biên giới ở San Diego, hay từ nhà máy động cơ của hãng Ford Motor Co. ở Mỹ cho một nhà máy cũng của Ford ở châu Âu hay Bra-xin.

Chủ nghĩa bảo hộ mâu dịch, hay sự lo sợ chủ nghĩa này, là một nhân tố thứ yếu trong đầu tư thế giới. Sự bành trướng đa quốc gia của người Mỹ vào châu Âu đã bắt đầu cách đây 30 năm hoặc hơn nữa từ lâu trước khi có sự sợ hãi nào nảy sinh đối với chủ nghĩa bảo hộ mâu dịch.

Sự bành trướng đã mạnh nhất ở hai nước có ít nguy cơ bảo hộ mâu dịch nhất là Anh và Tây Đức. Cũng vậy, đầu tư đa quốc gia của Nhật Bản vào các nhà máy chế tạo ở Hoa Kỳ đã bắt đầu từ lâu trước khi có chút đe dọa nào của chủ nghĩa bảo hộ mâu dịch.

Quan trọng hơn nhiều là những sức ép của thị trường.

Một điều đơn giản là không thể nào duy trì được một chỗ đứng đáng kể trên thị trường trong một khu vực quan trọng, trừ khi người ta có mặt tại chỗ với tư cách là một nhà sản xuất. Nếu không, chẳng mấy chốc người ta sẽ mất đi sự "nhạy cảm" đối với thị trường. Thí dụ gần đây nhất

của cái chân lý hiển nhiên này là kinh nghiệm ở Mỹ của hãng Volkswagen.

Chỉ mới cách đây hơn 20 năm, vào thời gian 1969-1970, Volkswagen chiếm 10 phần trăm thị trường xe hơi ở Mỹ. Thế rồi các liên đoàn lao động Đức phủ quyết kế hoạch của công ty này thiết lập một nhà máy chế tạo ở Hoa Kỳ, họ không muốn cho phép người ta "xuất khẩu việc làm của Đức". Một số ít năm sau, tiếp theo cuộc khủng hoảng dầu mỏ đầu tiên, khi thị trường xe hơi ở Mỹ thay đổi thì Volkswagen đã đánh mất sự "nhạy cảm" của mình về thị trường rồi - và cái tỷ lệ 10 phần trăm thị trường mà Volkswagen đã từng nắm trong tay, ngày nay thuộc về tay người Nhật Bản.

Sự chênh lệch về tiền lương cũng không phải là một nguyên nhân lớn của đầu tư thế giới. Hẳn rằng các "Maquiladoras", tức là những nhà máy nằm dọc theo biên giới Mê-hi-cô, cung cấp những bộ phận và sản phẩm đòi hỏi nhiều sức lao động cho thị trường Hoa Kỳ, hoặc những nhà máy lắp ráp đồ điện tử ở Đài Loan và Xin-ga-po tồn tại được là nhờ có những chênh lệch về mức lương. Nhưng tỷ lệ giá lao động cổ xanh càng ngày càng trở nên ít quan trọng trong số những nhân tố của sản xuất chế tạo. Ngay nay, có ít ngành công nghiệp trong đó tỷ lệ này chiếm đến hơn 8 phần trăm. Và cả trong những ngành công nghiệp đó - các ngành dệt, xe hơi, lắp ráp điện tử, thép - chi phí về lao động như một nhân tố sản xuất đang giảm nhanh đến mức việc "mở rộng nguồn" ra mà ngoài để kiếm lợi thế về giá nhân công thấp có thể được coi như là một hiện tượng khó bề sống sót quá thế kỷ này.

Tuy nhiên, lực lượng quan trọng nhất thúc đẩy đầu tư

quốc tế là những nguồn lực về con người. Xuất khẩu hàng hóa trước hết tạo công ăn việc làm cho công nhân cổ xanh. Đầu tư ra nước ngoài trong một chi nhánh đa quốc gia trước hết tạo việc làm cho những người có trình độ học vấn ở trong nước đầu tư - những kỹ sư, những chuyên gia hóa học, những nhân viên kế toán, quản lý, kiểm tra chất lượng v.v... Và bởi vì các nước phát triển đều lần lượt chuyển nguồn cung cấp những người lao động mới cho mình từ những người vận hành máy móc không có hay chỉ có một phần tay nghề sang những người đã được qua nhiều năm học vấn, sự đầu tư ra nước ngoài là cách để cho họ có thể vừa tối ưu hóa những nguồn nhân lực của mình vừa tạo ra những việc làm mà một nước phát triển cần phải có.

Như vậy là chúng ta có thể chờ đợi rằng, trừ phi có khủng hoảng hay chiến tranh thế giới, đầu tư thế giới sẽ tiếp tục tăng, và có khả năng còn tăng nhanh hơn cả mậu dịch thế giới. Vậy mà chúng tôi hầu như chưa có số liệu nào về đầu tư thế giới và, một điều có thể còn nghiêm trọng hơn nữa, chúng ta chưa có một lý thuyết về một nền kinh tế quốc tế được thúc đẩy bởi đầu tư thế giới hơn là bởi mậu dịch thế giới. Kết quả là chúng ta không hiểu được nền kinh tế thế giới và không thể tiên đoán được động thái và dự kiến được những khuynh hướng của nó.

Chúng ta cũng không có luật pháp cho nền kinh tế mới đó của thế giới. Không một quốc gia nào cho phép một sự đầu tư hoàn toàn không có giới hạn của nước ngoài. Nhưng cũng không có nước nào đã xem xét đầy đủ các luật lệ. Chẳng hạn, gần đây nước Mỹ - là quốc gia có ít

hạn chế nhất đối với đầu tư của người nước ngoài - đã không tán thành việc chuyển quyền sở hữu về một nhà máy sản xuất hóa chất bán dẫn, hãng Fairchild, từ một công ty nước ngoài của người Pháp sang cho một công ty khác cũng của người nước ngoài, một công ty Nhật Bản (mặc dù hãng Fairchild, một trong những nhà chế tạo chất bán dẫn lớn nhất của Mỹ, dưới quyền sở hữu hiện nay hay do tự thân nó buồn chài, có thể là không thể sống sót nổi). Nhiều quốc gia khác cũng không kém độc đoán và thiếu nhất quán như vậy.

Một trong những thành tựu lớn của thời kỳ sau thế chiến thứ hai là việc Pháp diễn hóa các quy tắc về mậu dịch quốc tế trong GATT, Hiệp ước chung về thuế quan và mậu dịch. Mặc dù nó vừa được người ta tuân theo vừa bị người ta vi phạm không kém, Hiệp ước vẫn còn được lấy làm tiêu chuẩn. Và một điều gây tin nhiệm lớn cho Hoa Kỳ là hiện nay quốc gia này đang tìm cách mở rộng GATT để bao gồm cả mậu dịch quốc tế về các dịch vụ và về các dữ liệu. Nhưng cho đến nay, chưa có ai nói đến một Hiệp ước quốc tế quy định những tiêu chuẩn cho đầu tư thế giới. Tất cả những gì mà chúng ta có cho đến nay là những cố gắng ít ỏi để quy định rõ sự bồi thường phải trả khi trưng thu một đầu tư của người nước ngoài. Nhưng để cho phép một việc như thế thì những điều kiện trước tiên phải là gì?

Những kế hoạch phục hồi sau chiến tranh

Một điều cấp bách không kém là sự phát triển luật quốc tế đối với đầu tư thế giới trong trường hợp có chiến tranh. Vào lúc này, tất cả chúng ta đều đã học được bài

học rằng sự bảo vệ đầu tư của nước ngoài trong trường hợp có chiến tranh là nằm trong lợi ích bản thân của mỗi một nước trong thế giới tự do. Ngay cả sau một cuộc chiến tranh có sức hủy diệt và tàn khốc nhất, thì những ai sống sót vẫn sẽ phải sống với nhau trên cùng cái hành tinh bé nhỏ và đông đúc này. Và lúc đó những cơ may phục hồi của họ là tùy thuộc ở sự khôi phục một cách mau chóng nhất có thể được những mối dây ràng buộc họ lẫn nhau trên lĩnh vực kinh tế. Thế kỷ thứ mười chín đã biết rằng ngay đến cuộc chiến tranh khốc liệt nhất cuối cùng cũng chấm dứt. Điều này, ở thế kỷ này, đã bị người ta quên đi. Kết quả, là tuyệt đối không hề có quy tắc pháp lý nào cho đầu tư của nước ngoài trong trường hợp chiến tranh.

Đầu tư thế giới, hơn là mậu dịch thế giới, sẽ ngày càng thúc đẩy nền kinh tế quốc tế. Các tỷ giá hối đoái, thuế khóa và quy tắc pháp lý sẽ trở nên quan trọng hơn các mức tiền lương và thuế quan. Đây là một trong những thay đổi lớn nhất trong nền kinh tế thế giới, và là một thay đổi mà cả các chính phủ, các nhà kinh tế học lẫn các nhà kinh doanh đều chưa chú ý đến một cách thích đáng.

(1987)

CHƯƠNG 5

Những bài học của sự bùng nổ xuất khẩu của Hoa Kỳ

Sự kiện quan trọng nhất trong kinh tế thế giới trong những năm 1980 chắc chắn là sự tăng vọt xuất khẩu hàng chế tạo của Hoa Kỳ. Chỉ trong vòng năm năm, từ 1986 đến 1991, những xuất khẩu này đã tăng gần gấp đôi, với số lượng về doanh thu lớn nhất ở hai nước bạn hàng cạnh tranh chủ yếu của chúng ta là Nhật Bản và Tây Đức.

Sự kiện này đã là một sự bất ngờ đối với các nhà kinh doanh, nhà kinh tế học và những nhà dự báo của chính phủ. Khi sự lên giá quá cao của đồng đô la, đặc biệt đối với đồng yên, được điều chỉnh lại vào mùa thu năm 1985, tất cả mọi người đều tuyệt đối tin chắc rằng nhập khẩu vào Hoa Kỳ sẽ giảm rất mạnh. Nhưng không phải như vậy, mà trái lại nhập khẩu vẫn cứ tăng đều đặn, chủ yếu nhờ cơn khát không sao thỏa mãn được của chúng ta đối với dầu mỏ và sự sa sút tiếp tục của nền công nghiệp xe hơi của Hoa Kỳ. Nhưng còn xuất khẩu thì sao? Không một ai lúc đó lại nghĩ một cách nghiêm chỉnh rằng nó sẽ có thể làm được gì hơn mà nhiều lắm là giữ vững được vị trí của mình.

Sự bùng nổ của xuất khẩu Hoa Kỳ cũng là chưa từng

thấy, cả trong lịch sử của nước Mỹ lẫn trong lịch sử kinh tế. Trước đó chưa bao giờ có trường hợp số lượng xuất khẩu các mặt hàng chế tạo của một nước đã phát triển một cách hoàn toàn lại đã tăng nhanh như thế; và đương nhiên Hoa Kỳ đã là nước xuất khẩu số một của thế giới rồi. Thành tích đó lại càng gây ấn tượng mạnh khi phần lớn các nước Mỹ-la-tinh, khách hàng truyền thống nhập khẩu nhiều nhất các hàng chế tạo của Hoa Kỳ - vẫn đang còn bị khủng hoảng sâu sắc; chỉ duy nhất có Mễ-chi-cô - mà cũng chỉ trong hai năm cuối cùng - mới nổi lên trở lại như một khách mua lớn. Sự bùng nổ xuất khẩu đã thúc đẩy sự bành trướng kinh tế của Hoa Kỳ trong suốt nhiệm kỳ tổng thống thứ hai của Reagan. Nó giữ cho cuộc suy thoái mới đây khỏi chuyển thành một cuộc khủng hoảng hoàn toàn bùng nổ với tỷ lệ thất nghiệp ở hai con số. Và xuất khẩu các mặt hàng chế tạo của Mỹ có khả năng tiếp tục thịnh vượng trừ phi nền kinh tế thế giới thỉnh thoảng suy sụp. Nhưng sự tăng vọt có tính bùng nổ của nó đã chậm lại trông thấy. Rõ ràng là sự tăng vọt xuất khẩu của Hoa Kỳ đã đến đỉnh điểm rồi. Vậy thì những bài học mà nó dạy cho cả giới doanh nghiệp Hoa Kỳ lẫn giới doanh nghiệp thế giới là gì?

Mối thoát nhìn thì hình như chẳng có mẫu hình nào cả. Danh mục những mặt hàng mà xuất khẩu đã tăng vọt bao gồm cả những thứ thuộc kỹ thuật cao như động cơ phản lực, van tim, và phần mềm tinh xảo của máy tính để lập trình máy móc văn phòng và các trạm công trình. Danh mục cũng bao gồm cả những mặt hàng thường vẫn không hề được coi là "hàng kỹ thuật", như máy ghi âm điện ảnh và nhạc rốc, giày chạy của vận động viên, quần

gin màu lam, tiện nghi văn phòng và đủ thứ thuộc loại như thế. Những công ty nổi bật về xuất khẩu thuộc đủ mọi quy mô: những công ty khổng lồ như Boeing bán máy bay và General Electric bán máy nội soi cắt lớp và động cơ máy bay; một số nào đó các công ty hạng vừa; và điều kỳ lạ là nhiều hãng nhỏ, thậm chí có những hãng tiny hon như một xưởng chỉ dùng vền vền 35 người làm, chế tạo một công cụ kiểm tra chuyên dụng cho công nghiệp dược phẩm và một xưởng, cũng nhỏ như thế, chuyên sản xuất những hệ thống nhả tin dùng trong các bệnh viện. Trong số các công ty xuất khẩu nổi bật có những hãng vốn từ lâu đã hoạt động mạnh trong nền kinh tế thế giới, bao gồm nhiều công ty từ nhiều thập kỷ nay đã có những nhà máy lớn ở nước ngoài, thí dụ như công ty khai khoáng và chế tạo 3M (Minnesota Mining and Manufacturing Company) nhưng trong danh mục cũng có không ít hãng trước đó chưa hề nhận một đơn đặt hàng nào của nước ngoài.

Thế nhưng, dù là đa dạng như vậy, những sản phẩm thắng trong cuộc cạnh tranh xuất khẩu cũng như những nhà chế tạo ra các sản phẩm ấy đều có chung một số nét đặc thù. Và đúng là những nét ấy nhìn chung có thể là những chìa khóa mở cửa để đi tới thành công trong nền kinh tế thế giới hiện nay.

Tất cả những sản phẩm được xuất khẩu thành công đều có những nét nổi bật rõ ràng.

Đó là những sản phẩm riêng biệt. Không có cái nào là một "mặt hàng" chung chung. Chúng được định giá để cạnh tranh; nhưng không có sản phẩm nào được bán chủ yếu vì giá cả. Tất cả các sản phẩm xuất khẩu thành công đều là những hàng hóa có "giá trị gia tăng" cao. Và cái làm tăng cao giá trị vào những hàng hóa đó là tri thức,

hay chí ít là một cách giải quyết nào đó độc đáo thông minh, như trong trường hợp những hàng mang nhãn hiệu của hãng 3M.

Đa số những thành công về xuất khẩu cũng có những thị trường được xác định rõ ràng, và chắc chắn là có những khách hàng quen biết một cách rõ ràng. Nhà doanh nghiệp sản xuất dụng cụ kiểm tra cho công nghiệp được phẩm nói: "Trước đây tôi chưa hề xuất một thứ hàng gì ra nước ngoài. Nhưng tôi đã biết từ bao nhiêu năm nay những khách hàng nước ngoài của tôi nhờ các cuộc triển lãm thương mại và các hội nghị về công nghiệp. Với tư cách khách hàng thì họ là mới, nhưng với tư cách là những con người thì họ không phải là những "người ngoài xa lạ" mà là những "bạn cố tri". Hãng Boeing biết rõ từng công ty hàng không một trên thế giới và Hollywood cũng biết từng hãng phát hành phim lớn bất cứ ở nơi đâu. Những kỹ sư Nhật Bản mua các máy xử lý từ do Mỹ chế tạo hay những thanh thiếu niên người Đông Đức xếp hàng đợi mua những băng nhạc rock sản xuất ở Mỹ, tất nhiên không phải là những cá nhân quen biết của các nhà sản xuất Hoa Kỳ. Nhưng họ cũng không phải là "người xa lạ". Họ cùng chia sẻ những ưa thích, những giá trị, những thói quen mua hàng với các kỹ sư và thanh thiếu niên Hoa Kỳ. "Tôi không bán hàng trên thị trường thế giới", người chế tạo van tim nói, "tôi bán cho những bác sĩ giải phẫu tim".

Như vậy, có thể đây là bài học quan trọng nhất của cuộc bùng nổ xuất khẩu: thị trường thế giới chỉ là thị trường "nước ngoài", trên các bảng thống kê mậu dịch. Còn đứng về mặt kinh doanh trên thị trường đó, thì nó là một tập hợp gồm những thị trường "quen thuộc", ít nhất là đối với những sản phẩm có hàm lượng tri thức cao. Và

đây chính là những sản phẩm đang càng ngày càng thống trị nền mậu dịch thế giới về các hàng hóa chế tạo.

Một bài học quan trọng khác: quy mô lớn không phải là một lợi thế, lại càng không phải là một điều kiện tiên quyết để thành công trên thị trường thế giới (như chúng ta đã tin cách đây 30 năm và ngày nay người Nhật hình như vẫn còn tin). Những người "thắng cuộc" trong cuộc bùng nổ xuất khẩu của Mỹ đã là những công ty hạng trung với trình độ tinh thông cao trong một lĩnh vực nhất định, dù là lĩnh vực làm phim điện ảnh hay thiết kế các van tim. Và tất cả các công ty thành công đều đã là những công ty tập trung cao độ. Tất cả đều là những doanh nghiệp chuyên về một sản phẩm duy nhất hay một công nghệ duy nhất. Boeing rất lớn, nhưng tất cả những gì nó sản xuất chỉ là máy bay. General Electric kinh doanh rất nhiều ngành. Nhưng bộ phận điện tử y học của nó chỉ làm và bán những dụng cụ điện tử y học, bộ phận động cơ phản lực của nó chỉ làm và bán động cơ máy bay. Thị trường thế giới không trả giá cho nhiều cái vẫn còn là thời thượng trong giới tài chính và vẫn còn được dạy trong các trường dạy kinh doanh: Quản lý một công ty như giữ một "chức vụ bộ trưởng" về các doanh nghiệp; "cân đối" giữa các ngành kinh doanh có những đặc điểm chu kỳ khác nhau, hay giữ lại những sản phẩm cũ như những "con bò sữa" đi bù cho những yêu cầu về tiền mặt của những công nghệ mới hay sản phẩm mới.

Một bài học khác : cần có thêm một sự thông thạo nữa để trở thành một nhà xuất khẩu thành công trên thị trường thế giới ngày nay - đó là biết quản lý quỹ ngoại hối của mình để tránh bị mất mát về ngoại hối. Trong những năm

duối nhiệm kỳ của tổng thống Carter và những năm đầu của nhiệm kỳ Reagan, các nhà xuất khẩu Hoa kỳ đã bị thiệt những số ngoại tệ cực kỳ lớn. Các nhà xuất khẩu châu Âu và Nhật Bản hiện nay vẫn còn bị thiệt như thế. Nhưng đối với các hãng của Hoa Kỳ thì những mất mát như thế hiện nay là rất hiếm, mặc dù trong năm năm qua tiền tệ cực kỳ biến động. So với người châu Âu - đặc biệt là người Đức - người Mỹ còn như là những đứa trẻ lạc trong rừng khi phải giải quyết vấn đề thuế. Các nhà sản xuất nhỏ hiếm khi biết rằng họ có thể được giảm thuế đáng kể theo luật của Hoa Kỳ (mặc dù, theo lệ thường, vẫn cần phải có sự giúp đỡ của các nhà chuyên môn mới được). Nhưng nay thậm chí một hãng xuất khẩu nhỏ của Hoa Kỳ cũng biết làm thế nào để giảm đến tối thiểu nguy cơ bị thiệt về ngoại hối. Sự thông thạo mới có thêm được này đã trở thành một lợi thế cạnh tranh quan trọng của nền doanh nghiệp Mỹ trên các thị trường thế giới ngày nay.

Như sự bùng nổ xuất khẩu của Hoa Kỳ cho thấy, xuất khẩu và chế tạo ở nước ngoài bổ sung cho nhau. Khi một nhà xuất khẩu một sản phẩm có hàm lượng từ thuế cao chiếm được một phần đáng kể của một thị trường thế giới, thì người đó phải sản xuất ở ngay thị trường đó. Nếu không thì chỉ là tạo cơ hội thị trường cho một kẻ cạnh tranh ở tại ngay nơi đó. Điều này đúng cả với một nhà xuất khẩu nhỏ. Khi đã giành được 35 phần trăm thị trường ở Tây Âu và Nhật Bản, người sản xuất các máy nhấn tin bệnh viện đã buộc phải bắt đầu sản xuất ngay tại chỗ; "những kẻ bất chước ở địa phương đã bắt đầu bán sản phẩm của họ xung quanh chúng tôi", người chủ xuất khẩu cho biết: "Chúng tôi đã bắt đầu bằng hoạt động lắp ráp.

"Sau hai năm, chúng tôi bắt buộc phải đưa vào những xưởng máy tuy nhỏ nhưng được trang bị đầy đủ". Nhưng làm như vậy không hề là "xuất khẩu việc làm của người Mỹ" cho người nước ngoài, mà chế tạo ở nước ngoài cho những thị trường nước ngoài lại tạo ra việc làm cho người Mỹ. Trong vòng hai năm, hãng sản xuất máy nhấn tin bệnh viện đã phải thuê thêm 15 người Mỹ để cung cấp những linh kiện và máy móc cho những hoạt động kinh doanh ở nước ngoài của mình.

Cuối cùng, sự bùng nổ xuất khẩu trong năm năm qua đã ủng hộ mạnh mẽ luận điểm của nhà kinh tế học trường Harvard là Robert Reich (trong cuốn sách mới đây của ông ta *"Việc làm của các dân tộc"*)

Cho rằng cái định nghĩa những thị trường phát triển ngày này là tri thức nhiều hơn là các đường biên giới quốc gia. Nhưng nó cũng ủng hộ luận đề ngược lại về tầm quan trọng của nền kinh tế quốc gia và cấu trúc của thị trường nội địa, mới được đưa ra gần đây bởi một giáo sư Harvard khác, là Michael Porter, trong cuốn sách *"Những lợi thế cạnh tranh của các dân tộc"*. Học giả này cho rằng: sở dĩ nền công nghiệp chế tạo của Hoa Kỳ đã đáp ứng nhanh và thành công đến thế những cơ hội xuất khẩu do sự sụt giá của đồng đô la năm 1985 mở ra, chính là vì cấu trúc của thị trường nội địa Hoa Kỳ, với sức cạnh tranh mạnh mẽ của nó, làm cho nền công nghiệp đó tuân theo động lực thời cơ và động lực thị trường

(1991)

CHƯƠNG 6

Tiền lương thấp không còn là một lợi thế cạnh tranh

Mức tiền lương cho công nhân cổ xanh đang ngày càng trở nên không thích hợp trên trường cạnh tranh thế giới. Năng suất lao động vẫn là quan trọng- đúng là nó ngày một quan trọng hơn. Chất lượng thiết kế, dịch vụ, đổi mới tiếp thị, tất cả những cái đó đang trở nên quan trọng hơn. Nhưng tiền lương của công nhân cổ xanh, với tư cách là một chi phí trực tiếp, đang nhanh chóng trở thành một nhân tố thứ yếu.

Lý do là vì phần lao động của công nhân cổ xanh trong tổng chi phí không còn đủ lớn để làm cho mức tiền lương thấp là một lợi thế cạnh tranh đáng kể. Theo một nguyên tắc đã được trải nghiệm kỹ, sản xuất ở nước ngoài phải rẻ hơn ít nhất là 5 phần trăm, và có thể là 7,5 phần trăm, so với sản xuất ở một nơi gần cạnh thì mới bù lại được những chi phí rất lớn do khoảng cách gây ra: chuyên chở, thông tin, đi lại, bảo hiểm, tài chính. Và nếu chi phí về tiền lương thấp dưới 15 phần trăm tổng chi phí, thì phải có một mức chênh lệch về tiền lương là 50 phần trăm- cho cùng một mức năng suất như nhau - để bù lại những chi phí về khoảng cách. Chắc chắn là ở các nước phát triển, đó thật là một điều chưa từng nghe nói.

Chi phí về tiền lương công nhân cổ xanh trong ngành chế tạo của Hoa Kỳ chiếm 18 phần trăm tổng chi phí. Nhưng chỉ mới cách đây một số ít năm tỷ lệ đó là 23 phần trăm. Và chi phí đó đang hạ xuống nhanh cùng với năng suất lao động đang tăng lên với tốc độ cao. Một ngành công nghiệp hay một công ty hiện nay hoạt động với chi phí về nhân công cổ xanh cao hơn 15 phần trăm là đã tụt hậu rồi. Hãng GM vẫn còn tỷ lệ chi phí về lao động cổ xanh gần 30 phần trăm - một phần do những hạn chế của các luật lệ lao động trong những hợp đồng với công đoàn. Nhưng Toyota và Honda trong các nhà máy của họ ở Mỹ, cùng trả một mức lương như vậy, đang hoạt động với những chi phí về lao động không đầy 20 phần trăm và còn dự định sẽ hạ thấp xuống 15 phần trăm trong vòng một thập kỷ cũng như hãng Ford.

Một cuộc cạnh tranh ngang sức

Các nhà máy thép hợp nhất vẫn còn chi phí về lao động cổ xanh 25 phần trăm. Nhưng các "nhà máy thép nhỏ" hoạt động với chi phí về lao động cổ xanh là 10 phần trăm hoặc ít hơn nữa - và hiện nay những nhà máy nhỏ này làm ra một phần năm tổng số thép được sản xuất ở Mỹ và có khả năng, trong vòng 10 năm nữa, sẽ chiếm hơn một nửa tổng sản lượng đó. Ngành công nghiệp dệt nói rằng họ đã bị giết chết vì những hàng nhập khẩu từ những nước có mức lương lao động thấp. Thế nhưng khoảng một nửa ngành công nghiệp này thực tế là đang hoạt động với những mức chi phí hoàn toàn có thể cạnh tranh với những nước sản xuất có mức lương thấp nhất bất cứ ở đâu - chẳng hạn như Ma-lai-xi-a và In-đô-nê-xi-a. Những công ty này- phần lớn là những công ty lớn - đã hạ những

chi phí về nhân công của họ xuống 10 phần trăm hay 12 phần trăm tổng số chi phí. Không những trong việc sản xuất những sản phẩm hàng hóa như khăn trải giường, mà trong nhiều trường hợp, cả những mặt hàng hoàn chỉnh như quần gín màu lam và áo váy mặc trong nhà.

Trong sự cấu trúc lại này, mà tiền lương của nhân công cổ xanh không còn là nhân tố chi phối sức mạnh cạnh tranh- và gần như không còn là một nhân tố nữa - Hai nền công nghiệp của Mỹ và của Nhật Bản đang đuổi nhau sát nút. Người Nhật dẫn đầu trong việc giảm hàm lượng chi phí về lao động ở những ngành công nghiệp truyền thống như xe ô tô và lớp ô tô; điều thuận lợi cho họ tất nhiên là do họ không bị ràng buộc nhiều vì những hạn chế của các công đoàn trong những ngành công nghiệp mới, phát triển nhanh- được phẩm, các hóa chất chuyên dụng, công nghệ sinh học, truyền thông, máy tính - và trong một số ngành công nghiệp cũ như công nghiệp làm giấy hay ống tuyền-bin thì người Mỹ dẫn đầu. Châu Âu, nói chung, chỉ mới bắt đầu; nhưng họ đang hiểu ra vấn đề.

Một kết quả của tình hình này là các nhà chế tạo Hoa Kỳ đang từ từ chuyển trở lại về Mỹ nhưng hoạt động mà trước đây họ đã đưa ra nước ngoài - chính là vì họ không bị bắt buộc phải khôi phục những việc làm của công nhân cổ xanh mà họ đã bỏ đi khi chuyển ra nước ngoài 10 năm trước đây. Một kết quả khác - một nghịch lý - là số người làm trong ngành chế tạo ở Mỹ đã không giảm đi, trái với điều mà các công đoàn vẫn nói. Bởi vì những chi phí về một đơn vị lao động đã không ngừng giảm xuống, ngành chế tạo của Mỹ đã có thể mở rộng tổng sản lượng đủ nhanh để duy trì số lượng công nhân cổ xanh tính theo

con số tuyệt đối. Điều này tương phản một cách hết sức rõ rệt với Tây Âu, nơi mà số lượng lao động cổ xanh trong ngành chế tạo đã giảm đi khoảng 5 triệu so với cách đây 10 năm, còn khả quan hơn một chút so với ở Nhật Bản. Điều đang diễn ra là một sự chuyển từ những ngành công nghiệp phải chịu gánh nặng chi phí về tiền lương của ngày hôm qua, như ngành ô tô và thép, sang những ngành công nghiệp với những chi phí về lao động của ngày mai, như các ngành viễn thông và dược phẩm.

Việc thu nhỏ dần ý nghĩa quan trọng của chi phí về lao động cổ xanh như một nhân tố quyết định sức mạnh cạnh tranh cũng thúc đẩy nhanh các nhà chế tạo chuyển đến các thị trường của họ trong khắp thế giới phát triển. Công nghiệp Hoa Kỳ đã thực hiện việc chuyển này trong những năm 1960 và 1970 - một phần thông qua các công ty đa quốc gia mua các công ty của châu Âu hoặc xây dựng nhà máy của họ ở châu Âu, một phần thông qua các liên doanh ở Nhật Bản. Tuy nhiên, các nhà chế tạo Hoa Kỳ, mặc dù sức mua của đồng đôla bị giảm mạnh ở mức ngoài, hiện nay đang tăng thêm đầu tư trực tiếp ở nước ngoài - và trái với điều mà hầu hết mọi người đều tin, nhịp độ đầu tư trực tiếp của Mỹ ra nước ngoài cũng xấp xỉ ngang với nhịp đầu tư trực tiếp của nước ngoài vào Mỹ.

Nay đến lượt châu Âu và Nhật Bản chuyển sản xuất của họ ra nước ngoài, vào những quốc gia phát triển mà ở đó Nhật Bản có thị trường - người châu Âu chủ yếu chuyển vào Mỹ, người Nhật Bản vào Mỹ và Tây Âu. Lý do chính thúc mà người Nhật Bản nêu lên để xây dựng hoặc mua những nhà máy ở Mỹ là vì họ "lo sợ chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch". Nhưng chẳng qua đó chủ yếu là cách nói để cho công chúng trong nước Nhật Bản nghe và tin

mà thôi. Lý do thật sự là ở chỗ tiền lương của lao động cổ xanh với tư cách là một nhân tố cạnh tranh đang trở nên tương đối là vô nghĩa, làm cho những chi phí do sự xa cách của thị trường đang trở nên tốn kém nặng nề hơn.

Những khuynh hướng này có nghĩa là sự cạnh tranh tăng lên rất lớn giữa các nhà chế tạo ở các nước phát triển. Đây sẽ không phải là cạnh tranh trên cơ sở những chênh lệch về tiền lương mà trên cơ sở năng lực quản lý-năng suất của lao động từ thuế và của đồng tiền, công nghệ chế biến, quản lý những rủi ro về ngoại hối, chất lượng, thiết kế, đổi mới, dịch vụ, tiếp thị. Cái càng ngày càng trở nên cần thiết là sự tập trung công ty, chứ không phải sự thành lập các đại tổ hợp hay đa dạng hóa các công ty, với tầm quan trọng ngày càng lớn của sự am hiểu công nghệ, thị trường và khách hàng của mình.

Ở các quốc gia phát triển, những khuynh hướng này sẽ chủ yếu tăng cường sự hội nhập đã bắt đầu từ khá lâu-ít ra là từ khi ngành kinh doanh Hoa Kỳ bắt đầu sự "đa quốc gia hóa" cách đây 30 năm. Nhưng đối với các quốc gia đang phát triển khuynh hướng này lại đe dọa khóa chặt cái đại lộ lớn nhất dẫn tới phát triển kinh tế nhanh, là sự phát triển hướng về xuất khẩu, dựa vào nhân công giá rẻ nhưng có năng suất.

Một phần sự phát triển của thời kỳ sau chiến tranh, đặc biệt là phát triển của Bra-xin, đã dựa trên cơ sở cái bí quyết cổ điển của thế kỷ mười chín: phát triển hướng về xuất khẩu trên cơ sở bán lương thực và các nguyên liệu thô cho các nước phát triển- mà tấm gương là Hoa Kỳ trong thế kỷ mười chín với việc xuất khẩu sang châu Âu thịt lợn ba chỉ, mỡ lợn, thịt bò, bông, ngô, thuốc lá và đồng.

Nhưng sự phát triển sau chiến tranh ngoạn mục hơn

nhieu là của Nhật bản, theo sau là "bốn con hổ" Đông Nam Á: Nam Triều tiên, Đài Loan. Hương cảng và Xingapo (với một con hổ thứ năm sắp sửa nhập đàn là Thái Lan). Điều mà những nước này đã làm là rất mới. Họ đã áp dụng một phát minh của Hoa Kỳ trong thế chiến thứ hai - gọi là "training" (đào tạo nghề nghiệp), đã giúp cho Hoa Kỳ trong những năm chiến tranh biến đổi những con người tiền công nghiệp, không có tay nghề, thành những công nhân có hiệu quả và năng suất cao. Vận dụng phát minh đó của Hoa kỳ, các nước châu Á nói trên đã biến những người của họ không có tay nghề ăn lương thấp nhanh chóng trở thành những công nhân có năng lực sản xuất cao nhưng vẫn ăn lương thấp, mà năng suất có thể cạnh tranh trên các thị trường phát triển.

Cả hai con đường phát triển trên đây đều khó có thể mở ra trong tương lai. Còn ít nước nhập khẩu lương thực. Trong số những quốc gia phát triển duy chỉ còn Nhật Bản bị thiếu hụt về lương thực; tất cả những nước phát triển khác không cộng sản đều dư thừa lương thực. Sản xuất công nghiệp đang nhanh chóng càng ngày càng ít đòi hỏi hàm lượng cao về nguyên liệu thô. Sản phẩm điển hình của những năm 1920, xe ô tô, có một hàm lượng nguyên liệu thô là 60 phần trăm; sản phẩm điển hình của những năm 1980, chất bán dẫn, chỉ có 1 phần trăm. Hàm lượng nguyên liệu thô và năng lượng trong một giây cáp bằng sợi thủy tinh là khoảng 12 phần trăm; giấy cáp bằng đồng mà nó thay thế có hàm lượng nguyên liệu thô và năng lượng cao đến gần 50 phần trăm và v.v..

Hình mẫu cuối cùng của thế kỷ mười chín?

Như vậy, Bra - xin có thể đã là nước cuối cùng tài trợ

sự phát triển của mình theo cách của thế kỷ mười chín, dùng xuất khẩu lương thực và nguyên liệu thô để chi cho nhập khẩu vốn. Và cuộc khủng hoảng hiện nay của nền kinh tế Braxin phần lớn là kết quả sự sụp đổ của giá cả trên thị trường thế giới của các nguyên liệu thô và lương thực, mà nguyên nhân là sự chuyển từ thiếu lương thực sang thừa lương thực, và từ hàm lượng cao về nguyên liệu trong chế tạo sang hàm lượng cao về tri thức.

Nhưng con đường tiến lên phát triển kinh tế bằng suất khẩu dựa trên năng suất của lao động chi phí thấp cũng có thể bị bế tắc, khi tiền lương không còn là một nhân tố chủ yếu trong tổng số chi phí. Trong điều kiện đó, cái quan trọng là những đóng góp về phương diện quản lý, nhưng đó lại chính là những lĩnh vực mà một nước nghèo đang phát triển khó cạnh tranh nhất. Đối với những nhà chế tạo ở các nước phát triển, sự chuyển này có nghĩa là những đòi hỏi cao hơn trong những lĩnh vực mà dù sao họ cũng vượt trội. Tuy nhiên, thế giới thứ ba có thể phải tìm ra những chiến lược phát triển mới có thể là dựa trên thị trường nội địa, tức là dựa trên sự tự do và những khuyến khích về thị trường đối với những người chủ nông trang và những nhà doanh nghiệp nhỏ ở địa phương (vốn có ác cảm với thuế khóa) miền Bắc nước Ý hơn là Nhật Bản, có thể trở thành mẫu hình phát triển của ngày mai.

(1988)

CHƯƠNG 7

Châu Âu trong những năm 1990: những chiến lược để sống sót

Đối với các nhà kinh doanh châu Âu, câu hỏi đặt ra không còn là: liệu sẽ có một thị trường chung Âu thật sự hay không? mà là: phải làm gì bây giờ để có thể thịnh vượng trong châu Âu của năm 1993?

Các chính phủ trong khối thị trường chung đã cam kết hủy bỏ các hàng rào ngăn chặn sự lưu chuyển bên trong châu Âu về người, tiền tệ, hàng hóa và dịch vụ vào cuối 1992. Nếu họ giữ đúng những cam kết đó, châu Âu sẽ có ít hàng rào nội địa hơn so với Hoa Kỳ với tất cả những quy chế thành phố và bang của chúng ta.

Nhưng liệu các chính phủ châu Âu có thật sự muốn làm như thế không? Chẳng hạn, có phải hoàn toàn là sự tình cờ mà người Pháp đã phát hiện ra việc buôn lậu ma túy từ Tây Ban Nha sang đúng vào lúc mà nước Pháp phải mở cửa các thị trường của mình cho hàng rau quả của Tây Ban Nha? Chưa có số ma túy nào bị phát hiện, nhưng các xe tải chở sản vật của Tây Ban Nha phải đợi nhiều giờ ở biên giới trong khi rau quả tàn héo dần. Tây Đức đã thí hành một đạo luật sẽ gây tổn kém cho những

doanh nghiệp gia đình thuộc hạng trung muốn bán hay sát nhập với bên kia các đường biên của nước này. Và, mặc dù các chủ ngân hàng và môi giới của Luân Đôn sẽ rõ ràng được lợi, bà Thủ Tướng Margeret Thatcher vẫn khẳng khái cương lại xu hướng tiến tới một đồng tiền chung châu Âu hay Ngân hàng trung ương châu Âu.

Cuộc chạy đua đã xuất phát và các doanh nghiệp đang chạy.

Tuy nhiên, có thể là những điều mà chính phủ làm hay không làm không còn quan trọng mấy nữa. Các doanh nghiệp thuộc mọi quy mô đã hạ quyết tâm, bắt khởi đường xuất phát và đang chạy. "Tất cả chúng tôi đều biết", người phụ trách điều hành một hãng hóa chất chuyên dụng cỡ trung bình nói "Rằng chúng tôi phải hành động ngay từ bây giờ như thế này đã là năm 1993 rồi"

Unilever hãng đa quốc gia kinh doanh về lương thực, xà phòng, thuốc tẩy, mới đây đã triệu tập các nhà quản lý của mình ở châu Âu đến Hamburg, để thực hiện một tổ chức mới và những chiến lược mới cho một châu Âu thật sự thống nhất. Philips, một công ty đa quốc gia khác, đã tổ chức lại ngành kinh doanh hàng tiêu dùng điện tử với giả định là năm 1993 đã đến rồi. Công ty đã thay thế cơ cấu tồn tại từ 60 năm nay của những công ty quốc gia tự chủ như một công ty Philips Hà Lan, một công ty Philips Đức v.v... bằng những doanh nghiệp trên cơ sở sản phẩm cho cả châu Âu, như một công ty máy thu truyền hình chẳng hạn.

Mới đây, năm công ti môi giới lương thực hạng trung

thuộc sở hữu gia đình ở Đức, Pháp, Tây ban Nha, Ý và Đan Mạch đã thành lập một "cộng đồng lợi ích". Mỗi gia đình giữ 51 phần trăm công ty trong nước của mình và 9,8 phần trăm mỗi công ty của các gia đình khác. Cả năm công ty sẽ hoạt động như một công ty duy nhất để đại diện cho các nhà chế tạo và phụ trách dịch vụ cho các giấy chuyển siêu thị qua các đường biên giới quốc gia. "Vi đã hiểu các nhà chính khách, tôi dự trù rằng tất cả những hàng rào về phía các chính phủ hiện nay trong bốn năm nữa vẫn sẽ còn đó" người Ý phụ trách cao cấp nhất của hợp đồng nói "Nhưng những hàng rào đó sẽ trở thành những mối phiền nhiễu và gây thêm phí tổn chú không phải chỉ là thực thể nổi bật của thị trường như trước và đó là cơ sở khả thủ duy nhất mà tôi thấy được để chọn một chiến lược kinh doanh trong châu Âu ngày nay"

Nhưng đó cũng là một cơ sở bấp bênh. Nó có nghĩa là gắn doanh nghiệp của mình với những giả thiết rất mạo hiểm.

Chẳng hạn, một doanh nghiệp tài chính phải giả định như thế nào về tương lai các thị trường chứng khoán châu Âu? Dương nhiên Luân Đôn là thị trường chứng khoán dẫn đầu vượt xa trước các thị trường chứng khoán khác của châu Âu. Nhưng vị trí của nó khác hẳn với vị trí của Thị trường chứng khoán New York ở Mỹ. Đối với đa số các doanh nghiệp châu Âu. Thị trường chứng khoán ở chính nước họ là duy nhất quan trọng - là thị trường duy nhất mua bán cổ phần của các công ty quốc gia và là nơi họ có thể bán chứng khoán của mình.

Độc quyền quốc gia này của thị trường chứng khoán địa phương là rất có lợi cho các ngân hàng trong nước. Vì vậy không lấy gì làm lạ rằng các ngân hàng trên lục địa châu Âu quyết duy trì nó mãi mãi. Nhưng liệu thị trường đó có sống sót nổi không? Các định chế, đặc biệt là các quỹ hưu bổng, đang nhanh chóng trở thành những tổ chức đầu tư chủ yếu ở châu Âu, như chúng đã từng như vậy ở Mỹ cách đây 10 hay 15 năm. Các thị trường địa phương không có khả năng sẵn tiền mặt cần thiết. Và những thị trường đó đang bực tức vì những chi phí cao của chế độ độc quyền hiện nay. Có lẽ các thị trường chứng khoán địa phương sẽ sống sót như là những nơi chính thức đăng ký giá cả, còn sự mua bán thực tế lại diễn ra ở bên ngoài thị trường, bởi các hãng môi giới xuyên quốc gia. Đặc biệt là đối với khách hàng là những định chế.

Căn cứ vào những hành động mới đây của họ thì rõ ràng là người Nhật Bản, chẳng hạn như hãng Nomura đang chuẩn bị để làm một cái gì đó giống như thế. Các hãng lớn của Hoa Kỳ và có thể các hãng lớn nhất của Thụy Sĩ đang hành động trên cơ sở một giả thiết còn triệt để hơn: những thị trường chứng khoán hiện đang tồn tại ở châu Âu sẽ trở nên không thích hợp nữa đặc biệt đối với những định chế đầu tư lớn và do đó sẽ được thay thế bằng một thị trường chiết khấu thông qua môi giới mua bán xuyên châu Âu.

Cơ cấu tương lai của ngân hàng thương mại ở châu Âu là một lĩnh vực lớn không chắc chắn khác. Theo truyền thống, sự cạnh tranh giữa các ngân hàng châu Âu được

hạn chế ở bên trong nước sở tại. Nhưng cách đây một ít năm, ba nhà ngân hàng lớn của Thụy Sĩ đã làm chướng mắt mọi người khi họ chuyển đến Frankfurt, công khai nhằm vào nền kinh tế trong nước của Đức. Thế rồi Deutsche Bank, ngân hàng lớn nhất châu Âu, xông vào ngành kinh doanh ngân hàng nội địa của nước Ý. Liệu đây có phải là xu hướng của tương lai không? Dù sao châu Âu, khác với Hoa kỳ, có một truyền thống lâu dài những nhà ngân hàng kinh doanh nhiều ngành trong phạm vi cả nước với rất nhiều trụ sở chính. Hoặc viễn cảnh tương lai là sự phát triển gần đây ở Tây Ban Nha với bốn nhà ngân hàng lớn nhất của nước này sát nhập thành hai ngân hàng còn lớn hơn nữa nhưng thuần túy chỉ là những ngân hàng nội địa? Và vai trò tương lai nào sẽ dành cho cái định chế đặc thù này của châu Âu, tức là một ngân hàng, ở bên trong quốc gia nhỏ bé của mình là một kẻ khổng lồ kiểm soát đại bộ phận nền công nghiệp, nhưng trên sân khấu tài chính thế giới thì nhiều lắm cũng chỉ là một kẻ "đóng vai phụ" mà thôi? Những ngân hàng kiểu đó có sống sót nổi trong một thị trường chung thống nhất hay không? Chúng có buộc phải liên minh với một ngân hàng trong nước lớn hơn, hay thậm chí với một ngân hàng lớn của Hoa Kỳ hay Nhật Bản hay không? Hay chúng sẽ tập hợp nhau lại trong một liên minh ngân hàng xuyên quốc gia thuộc "hạng trung" của châu Âu?

Lại còn gay go hơn nữa - và có lẽ âm mao hiểm nhiều hơn nữa - là những điều phải quyết định đang đặt ra cho những hãng tư nhân thuộc quy mô hạng trung. Xét về số

lượng, những hãng như thế ở châu Âu không nhiều hơn và cũng không quan trọng hơn ở Mỹ. Nhưng xét về mặt xã hội học, về mặt tâm lý và chính trị, chúng nổi lên lớn hơn nhiều so với hầu hết các nơi khác.

Đại đa số các nhà quan sát đều nhất trí rằng ít ngân hàng trong số đó có khả năng sống sót mà không bị thay đổi qua quá trình chuyển sang một thị trường chung thực sự thống nhất.

Nhưng, trong ba chiến lược khả thi, một doanh nghiệp nhất định phải chọn chiến lược nào? Nhà sản xuất được phẩm chuyên dụng, mà trước đây chúng tôi đã nói đến đang xôn xao xâm nhập châu Âu, giới thiệu và bán sản phẩm của mình ở khắp châu Âu, và thậm chí còn sản xuất ở nhiều nước. Nhưng, để cho cách làm như thế là con đường đúng đắn, thì một doanh nghiệp cần phải có những sản phẩm đặc thù hay một công nghệ đặc thù của mình và một trình độ tiếp thị rất cao. Lại phải có nguồn vốn tài chính, mà điều này, trái với ở Hoa Kỳ, là hạn chế đối với các doanh nghiệp hạng trung ở châu Âu. Quan trọng hơn cả là cần phải có những nguồn lực về quản lý, điều mà các hãng thuộc sở hữu gia đình ở châu Âu vẫn còn thấy khó mà thu hút và giữ được.

Một chiến lược khác là chiến lược đã được năm công ty môi giới lương thực nói trên lựa chọn: tạo nên một công ty châu Âu bằng cách sáp nhập xuyên quốc gia hay kết nạp chi nhánh xuyên quốc gia. Nhưng một số lớn công ty tư nhân ở châu Âu hình như chọn hướng ít khả thi nhất: sáp nhập hãng quốc gia không phải châu Âu của

chính mình với những hãng quốc gia không phải châu Âu khác hoạt động ở nước mình, hoặc biến nó thành chi nhánh của những hãng quốc gia này, bằng cách đó tạo nên những tổ hợp công ty quốc gia mi-ni. Có những công ty khác bỏ cuộc và đang tìm cách bán doanh nghiệp của họ cho những công ty công cộng lớn ở trong nước mình.

Điều làm cho các quyết định khó khăn gấp bội và gây xúc động mạnh là ở chỗ chúng bị kẹt trong cuộc "khủng hoảng thế hệ" trong các hãng tư nhân châu Âu. Những người đã tạo dựng nên các doanh nghiệp sau Thế chiến thứ hai đang đến tuổi về hưu và toàn bộ kinh nghiệm của họ được gói gọn bên trong một nền kinh tế của một nước. Thế hệ sắp sửa tiếp quản, tuy nhiên, lại đã trưởng thành với tư cách là "những người châu Âu". Ở chỗ mà thế hệ cũ coi việc hội nhập kinh tế châu Âu như một mối đe dọa, thì thế hệ trẻ lại thấy đó là thời cơ.

Chung quy quyết định quan trọng nhất mà một công ty châu Âu phải lựa chọn và cả một công ty đa quốc gia của Mỹ hoạt động ở châu Âu cũng vậy - là liệu thị trường chung chủ yếu sẽ là một thị trường của những nền kinh tế quốc gia cạnh tranh với nhau hay sẽ là một thị trường của các doanh nghiệp châu Âu cạnh tranh với nhau.

Vì như ngân hàng Deutsche Bank coi thị trường tài chính châu Âu là một thị trường chung dành cho những ngân hàng riêng lẻ cạnh tranh với nhau. Đúng là Deutsche Bank đã công bố ý định của mình trở thành một nhân tố ở tất cả các nước lớn ở châu Âu. Thế nhưng những công ty công nghiệp mà bản thân Deutsche Bank có quan hệ

gắn bó chặt chẽ nhất lại đã nói rõ không kém rằng họ dự kiến một châu Âu khác trong đó những doanh nghiệp rất lớn nhưng mang tính cách thuần túy quốc gia cạnh tranh với nhau.

"Châu Âu của những Tổ quốc"

Cũng vậy, chính sách của chính phủ Pháp đẩy nền kinh doanh của Pháp theo hướng của cái mà Tướng de Gaulle đã từng gọi là "châu Âu của những Tổ Quốc" tức là hướng tới những siêu công ty thuần túy Pháp. Đối với các "Công ty châu Âu" hiện đang tồn tại- trước hết là những chi nhánh của các công ty đa quốc gia Hoa Kỳ - nhưng cũng bao gồm cả những công ty châu Âu lớn đóng đại bản doanh ở những nước nhỏ, như Philips và Unilever ở Hà Lan, các xí nghiệp dược phẩm khổng lồ ở Thụy Sĩ, các hãng Ericsson và Electrolux của Thụy Điển - thì chỉ có một nền kinh tế châu Âu hợp nhất vượt lên trên những biên giới quốc gia mới là điều duy nhất có ý nghĩa; điều duy nhất khả thi. Và đó cũng là cách nhìn của những kẻ mới đến, người Nhật Bản và người Triều Tiên. Nhưng mặc dù có tính hợp lý về mặt kinh tế, điều này có thể là không thực hiện được về phương diện chính trị - hoặc là chỉ được thực hiện trong khi phải đương đầu với một sự phản đối ghê gớm.

Một việc gần như đã chắc chắn là châu Âu của ngày mai sẽ vừa là một nền kinh tế của những nền kinh tế quốc gia cạnh tranh với nhau, vừa là một nền kinh tế của những doanh nghiệp châu Âu cạnh tranh với nhau - về

phương diện này nó sẽ rất khác với "thị trường chung" của Hoa Kỳ. Nhưng ngành công nghiệp nào và thị trường nào sẽ đi theo con đường nào? Trong số hai hãng đầu đàn chế tạo viễn thông ở châu Âu, một hãng là công ty Siemens của Đức, dự kiến các thị trường điện thoại châu Âu vẫn duy trì tính quốc gia, hãng kia, công ty Ericsson ở Thụy Điển, cũng tin tưởng không kém rằng những khách hàng lớn như Bundespost ở Đức và PTT ở Pháp mai kia sẽ mua "hàng châu Âu". Có thể rằng cả hai đều đúng hay không? và liệu một hãng bán lẻ quốc gia lớn - như Marks và Spencer ở vương quốc liên hiệp Anh chẳng hạn ngày mai sẽ "mua hàng châu Âu" hay vẫn tiếp tục "mua hàng nước Anh"?

Trong một cuộc gặp của các nhà điều hành cao cấp châu Âu mà tôi mới dự gần đây ở Luân Đôn, những người tham gia hội nghị đã phân đôi 50 - 50 về vấn đề này. Nhưng tất cả họ đều nhất trí với nhau rằng bất kể một doanh nghiệp châu Âu nào - chú không phải chỉ những doanh nghiệp lớn - trong vòng một vài năm nữa sẽ phải quyết định dứt khoát chọn giả thiết nào trong hai giả thiết trên đây để ký thác tương lai của mình.

(1988)

CHƯƠNG 8

Mậu dịch Mỹ - Nhật Bản cần sự kiểm tra của thực tế

Những cuộc thương lượng về mậu dịch với Nhật Bản là một mục quan trọng trên chương trình nghị sự của chính quyền tổng thống sắp tới. Nhưng những thương lượng đó sẽ chỉ đem lại thất vọng trừ phi Hoa Kỳ chịu nhìn thẳng vào một số điều thực tế không được lòng người.

1. Những điều về mậu dịch mà Hoa Kỳ cần đòi Nhật Bản nhận nhượng không phải là ở chỗ mà đại đa số mọi người tìm kiếm, kể cả rất nhiều nhân vật trong Chính phủ và trong Quốc hội. Những nhân nhượng đó không phải là ở những sản phẩm chế tạo và nông sản. Việc phá dỡ những hàng rào ngăn cản nhập các hàng chế tạo không có khả năng tạo ra những doanh số đáng kể. Và nếu có chẳng nữa thì tác động của nó đến tình hình việc làm và cán cân mậu dịch của Mỹ thậm chí có thể là âm, bởi vì Nhật Bản là khách hàng nước ngoài lớn nhất mua hàng mang nhãn hiệu Hoa Kỳ, vượt xa các nước mua hàng khác của Mỹ.

Hàng của Mỹ chiếm một phần của thị trường Nhật Bản bằng khoảng gấp hai lần tính theo đầu người so với thị phần ở Mỹ của các công ty Nhật Bản. Các hãng Nhật Bản

dẫn đầu trên thị trường Mỹ về xe ô tô, hàng tiêu dùng điện tử, và máy ảnh; những hàng hóa mang nhãn hiệu Mỹ dẫn đầu ở Nhật Bản về máy tính và phần mềm, các thứ nước ngọt, kẹo, dụng cụ phân tích và chữa bệnh, và dược phẩm.

Tuy nhiên, phần lớn những hàng may nhãn hiệu Hoa Kỳ bán ở Nhật Bản đều được sản xuất ngay tại đây nhiều hơn là nhập khẩu. Các hàng đó được sản xuất bởi những chi nhánh của các công ty Hoa Kỳ - mà phía Hoa Kỳ ngày càng giữ hoàn toàn sở hữu hơn là liên doanh - những chi nhánh này có xu hướng mua máy móc và công cụ từ Mỹ, do đó tạo ra những xuất khẩu giá trị cao và những việc làm được trả lương cao ở Mỹ. Thay thế những hàng mang hãn hiệu Hoa Kỳ sản xuất tại Nhật Bản - những máy tính của IBM chẳng hạn, những thời sô-cô-la của hãng Mars hoặc thuốc kháng sinh của hãng Merck- bằng hàng xuất khẩu từ Mỹ sang, đó hầu như là việc tối đa mà người ta có thể làm được bằng cách dẹp bỏ những hàng rào ngăn chặn hãng Mỹ nhập khẩu. Làm như vậy sẽ không có nghĩa là tăng thêm số việc làm hay hạ thấp thâm hụt mậu dịch ở Mỹ.

2. *Muốn quan tâm chủ yếu trong chính sách mậu dịch của Hoa Kỳ đối với Nhật Bản phải là sự bảo toàn những xuất khẩu nông sản của chúng ta.* Nhật Bản là khách mua hàng nông sản lớn nhất của Mỹ, vượt xa các khách hàng khác, và là khách mua hàng lớn duy nhất trả giá cao và trả bằng tiền mặt. Tuy nhiên không hề có một nông sản nào trồng ở Mỹ mà Nhật Bản không thể mua được ở nơi khác với cùng giá hay giá thấp hơn. Cho đến nay, Nhật Bản vẫn mua của Mỹ nhằm bảo vệ những hàng hóa của

mình xuất khẩu sang Mỹ. Nhưng trong một ít năm nữa, Nhật Bản sẽ bị quyến rũ rất nhiều bởi thủ đoạn dùng miếng mồi mua nông sản để mặc cả với cộng đồng châu Âu - mà cộng đồng này thì đang tìm kiếm một cách tuyệt vọng thị trường tiêu thụ số nông sản dư thừa của mình và rất sẵn lòng trợ cấp cho hàng nông sản xuất khẩu của mình.

Có thể hiểu được vì sao Mỹ tìm cách phá bỏ những hàng rào của phía Nhật Bản ngăn chặn thịt bò và hàng thức ăn gia súc là những mặt hàng Hoa Kỳ dẫn đầu và Nhật Bản có nhu cầu nhiều. Nhưng điều không có lợi cho Mỹ là hao phí sức mặc cả của mình vào những sản phẩm thứ yếu như dưa, hay cam quýt và thật sự là chuyện ngu ngốc nếu cứ gây sức ép đòi nhập gạo của Hoa Kỳ vào Nhật. Thực tế là việc Nhật Bản duy trì lệnh cấm nhập khẩu gạo của nước ngoài và giá cao của gạo ở bên trong nước Nhật là rất có lợi cho Mỹ. Khẩu vị của người Nhật rất thích gạo hơn bất cứ thứ ngũ cốc nào khác. Chỉ là vì giá gạo cao mà các bà nội trợ Nhật Bản mua lúa mì của Mỹ để thay gạo mà thôi. Và Nhật Bản cũng có sự dư thừa gạo sản xuất trong nước - giá gạo cao là kết quả chính sách độc quyền của chính phủ.

3. Nhưng Hoa Kỳ rất có lý khi ép đòi Nhật Bản phải có những nhân nhượng về dịch vụ. Những hàng rào của Nhật Bản ngăn chặn nước ngoài vào là cực kỳ cao trong khi ở Mỹ có ít hàng rào ngăn cản phía Nhật Bản xâm nhập các dịch vụ (như dịch vụ ngân hàng). Ở bất cứ lĩnh vực nào mà người Mỹ được phép hoạt động dịch vụ ở Nhật Bản, trong buôn bán ngoại hối, thức ăn nhanh, bảo đảm trái phiếu, bảo hiểm, xây dựng và bảo dưỡng quy mô lớn hay

cung cấp sự giúp đỡ tạm thời họ đều đã thành công và nâng cao một cách đáng kể các tiêu chuẩn và chất lượng. Và có nhiều cơ hội - nhưng phần nhiều bị đóng cửa đối với họ- về thông tin, xây dựng và vận tải.

Tuy nhiên, dịch vụ là khu vực hiếm khi được du luận hay báo chí quan tâm nhiều, do đó không được chính phủ dành cho ưu tiên cao.

4. *Cả phương pháp lẫn nội dung chính sách mậu dịch của chúng ta đối với Nhật Bản đều cần phải được điều chỉnh lại về tiêu điểm.* Người Nhật không dẫn đầu từ thế mạnh mà từ thế yếu chính trị của họ. Những khu vực được bảo hộ gay gắt nhất của nền kinh tế Nhật Bản- phân phối bán lẻ, các trang trại, các dịch vụ tài chính, đều cổ lỗ, giá thành cao và manh mún, như các ngành công nghiệp được bảo hộ bao giờ cũng vậy. Tuy nhiên, những ngành này còn có thể lực chính trị mạnh hơn so với những ngành tương ứng với chúng ở Mỹ - như những người trồng thuốc là và nhóm người trồng củ cải đường ở Colorado. Họ cung cấp tiền cho những chính đảng càng ngày càng tham lam- người ngoài có thể nhìn biết chút ít về tình trạng này qua vụ bê bối về chứng khoán hiện nay ở Nhật Bản. Các công chức Nhật Bản không ưa gì người nước ngoài- ít ra cũng là vì họ không thể thao túng được những người này một cách dễ dàng.

Tuy nhiên, họ cần có sức ép từ bên ngoài để buộc những nhóm quyền lực hùng mạnh về chính trị của nước họ phải thay đổi. Nhưng họ không thể "thương lượng", họ phải "bị bắt buộc"; họ cần phải có thể phân trần "chúng tôi đã bị cưỡng ép". Và họ không thể nhượng bộ nhiều lần- mà chỉ một, hay nhiều lắm là hai lần, mỗi năm.

Hoa Kỳ phải tư duy xuất phát từ góc độ chiến lược của mình hơn là cú phản ứng chỉ mỗi lần có một ngành công nghiệp của Mỹ khiếu nại. Điều nhân nhượng kinh tế chủ yếu *dịch thực* mà chúng ta thật sự muốn có được từ người Nhật trong năm nay là gì? Và chúng ta sắp sửa đưa ra những yêu sách gì để rồi sau đó lại từ bỏ chúng một cách lịch sử? Chúng ta trả lời "Không" như thế nào với những người khiếu nại bên trong nước Mỹ mà những yêu sách của họ chỉ có thể làm yếu thế mặc cả của Hoa Kỳ? Và chúng ta làm thế nào để ngăn ngừa người Nhật lợi dụng chúng ta phục vụ những mục đích của chính họ, như họ đang lợi dụng yêu sách của chúng ta đòi xâm nhập thị trường gạo vừa để kích thích sự ủng hộ đối với sự kiểm soát của chính phủ, vừa để biện minh về mặt chính trị cho những cắt giảm của họ về những khoản phụ cấp quá lớn của họ đối với gạo, (tất nhiên họ không mấy may có ý định để cho gạo của Mỹ được nhập vào Nhật Bản).

5. Cuối cùng, vấn đề trung tâm đối với chính sách mậu dịch của Hoa Kỳ trong một ít năm sắp tới sẽ không phải là Nhật Bản, mà sẽ là cộng đồng châu Âu. Chúng ta phải ngăn cản cộng đồng này trở thành một "Pháo đài châu Âu". Thế nhưng đó chính là điều nằm trong ý nghĩ của nhiều nhà chính trị và nhà doanh nghiệp châu Âu. Họ nhìn thấy ở sự thống nhất kinh tế châu Âu con đường dẫn đến mục tiêu cũ của tướng de Gaulle về một châu Âu không có người Mỹ.

Ở châu Âu, có một nỗi lo sợ phổ biến đối với người Nhật Bản; nếu được phép tự do nhập khẩu, như ô tô và hàng tiêu dùng điện tử của Nhật Bản quá là sẽ chiếm một phần của thị trường châu Âu lớn hơn thị phần của

chúng ở Hoa Kỳ. Nhưng có nguy cơ là sự lo sợ này sẽ bị lợi dụng để không cho hàng hóa, dịch vụ và đầu tư của Mỹ vào châu Âu. Sự thật là cách quy định những quan hệ mậu dịch của chúng ta với Hội đồng kinh tế châu Âu trong nhiều năm sắp tới tất yếu sẽ quyết định những quan hệ kinh tế của chúng ta với Nhật Bản sẽ như thế nào; bởi vì những nguyên tắc mới về các quan hệ kinh tế quốc tế sẽ nảy sinh từ những cuộc thương lượng giữa Hoa Kỳ với châu Âu hơn là từ những cuộc thương lượng giữa Hoa Kỳ với Nhật Bản.

Dưới khẩu hiệu "có đi có lại"- cái thuật ngữ thời thượng hiện nay ở châu Âu- Hoa Kỳ sẽ ở trên thế mạnh: các thị trường của chúng ta- về hàng hóa, dịch vụ, đầu tư, nói chung là mở hơn nhiều so với các thị trường ở nhiều nước châu Âu. Và nếu sự "có đi có lại" được thiết lập thành nguyên tắc, thì chúng ta cũng sẽ có được cái thế mạnh nhất có khi có trong các quan hệ với Nhật Bản, và cái thế thuận lợi nhất cho những lợi ích kinh tế và cho những niềm tin kinh tế của Mỹ.

(1989)

CHƯƠNG 9

Vũ khí lớn sau chiến tranh của Nhật Bản

"Cái gì làm cho Nhật Bản thành công?", đó là chủ đề tranh luận sôi nổi nhất ngày nay. Nhưng có một điều mà ít người nhắc đến là chi phí để có vốn của Nhật Bản.

Các công ty Mỹ và Tây Âu trả từ 10 đến 15 phần trăm, dù là vay ngắn hạn, nợ cố định hay chứng khoán. Hãng lớn của Nhật Bản cho đến nay vẫn trả 5 phần trăm là cao nhất. Và một lợi thế về chi phí để có vốn mà đến 200 hay 300 phần trăm thì gần như vô địch. Không phải "văn hóa" cũng không phải "cơ cấu"- những nhân tố thường được người ta nêu ra nhất để giải thích sự thành công của Nhật Bản- đã làm nền tảng cho chi phí thấp về vốn của nước này. Chính là chính quyền chiếm đóng của Hoa Kỳ, cách đây 40 năm, đã ban điều đó cho Nhật Bản.

Mọi người đều biết rằng tỷ lệ tiền tiết kiệm của Nhật Bản cao gấp đôi tỷ lệ tiết kiệm ở Mỹ; và đúng là cao nhất trong thế giới phát triển. Nhưng chỉ một số ít nhà sử học chú ý rằng, trước thế chiến thứ hai, Nhật Bản là một trong những nước có tỷ lệ tiết kiệm thấp nhất trong số các nước lớn. Sau khi Nhật Bản thua trận, tỷ lệ này còn sụt xuống thấp hơn nữa và thực tế đã trở thành một tỷ lệ chi tiêu thâm vào quỹ tiết kiệm, với nạn lạm phát

và sự xung đột dữ dội giữa giới chủ và thợ đã ngốn hết tất cả những gì còn sót lại sau sự đánh thuế có tính chất tịch thu và sự tàn phá trong chiến tranh.

Với những thành phố và những nhà máy phần lớn đã trở thành đồng gạch vụn, đất nước cần một sự đầu tư vốn rất lớn- mà lại không có khả năng vay của nước ngoài, cũng không có kế hoạch Marshall. Trong tình hình khủng hoảng như thế, người Mỹ điều đến Nhật Bản một chủ ngân hàng từ thành phố Detroit là Joseph Dodge, để làm cố vấn kinh tế cho chính quyền chiếm đóng. Ông ta đã quyết định rằng chỉ có chuyển triệt để sang một nền kinh tế hướng vào đầu tư mới có thể đẩy lùi thảm họa. Ông ta đề nghị tăng rất mạnh tỷ lệ thuế đánh vào thu nhập kể cả đối với những số thu nhập khá thấp; cho đến nay thuế suất, đặc biệt là thuế suất trên hạn ngạch đánh vào những thu nhập lớn, ở Nhật Bản cao hơn nhiều so với ở Mỹ. Nhưng đồng thời ông ta cũng đề nghị miễn mọi thứ thuế cho lợi tức được thu từ những khoản ký gửi ở ngân hàng tiết kiệm qua bưu điện cho tới 3 triệu yên mỗi người.

Các chuyên gia gào lên phản đối

Năm 1950, 3 triệu yên chỉ bằng hơn 8000 đô la một chút, thế nhưng vào năm ấy, số tiền đó là cực kỳ lớn- gấp 25 lần thu nhập hàng năm của người Nhật Bản trung bình, và lớn hơn số thu nhập mỗi năm của bất cứ ai trong số 2 phần trăm đứng ở bậc thang cao nhất của xã hội Nhật Bản lúc bấy giờ.

Tất cả các chuyên gia đều gào lên: những chuyên gia người Nhật vì số thất thu kinh khủng về thuế thu nhập mà một ngân khố đã bị tát cạn vì thâm hụt phải gánh

chịu; những chuyên gia người Mỹ (đặc biệt là các nhà kinh tế học và nhà chính trị theo trường phái "tự do" ở Washington) thì vì đó là một số tiền lớn kinh khủng biểu không cho những người giàu. Nhưng Dodge đã thuyết phục được một ông Bộ trưởng tài chính mới, còn trẻ, của Nhật Bản là Hayato Ikeda (10 năm sau trở thành thủ tướng) về những ưu điểm của kế hoạch của mình. Ikeda đã thúc đẩy kế hoạch vượt qua cửa ải của một nội các nửa tin nửa ngờ và một quốc hội chống đối ra mặt.

Lạm phát đã biến mất trong vòng mấy tuần lễ. Sáu tháng sau tỷ lệ tiết kiệm chuyển hướng tăng lên và tiếp tục tăng mãi. Nhưng thu nhập về thuế cũng bắt đầu tăng hầu như là ngay lập tức. Và khi những tài khoản tiết kiệm được miễn thuế, hoàn thành nhiệm vụ của chúng, cuối cùng bị bãi bỏ năm 1988, thì thực tế là tất cả mọi người Nhật Bản - nghèo, thu nhập trung bình hay giàu có - đều có một tài khoản (một số người có đến 20 tài khoản). Không có giới hạn là mỗi người chỉ được có một tài khoản. Và số tài khoản miễn thuế được tập trung cao nhất trong số những người có thu nhập tương đối thấp.

Những khoản tiết kiệm này tài trợ cho sự tăng trưởng bùng nổ của nền kinh tế và làn sóng xuất khẩu của Nhật Bản. Việc đó giải thích một sự kiện hầu như chưa từng thấy trong lịch sử kinh tế là vì sao một nước Nhật Bản tăng trưởng nhanh lại không phải vay vốn của nước ngoài. Và đương nhiên là những khoản tiết kiệm được miễn thuế này giải thích nguyên nhân của mức chi phí thấp để vay vốn và lợi thế cạnh tranh ghê gớm từ đó mà ra.

Nhưng việc nền kinh tế hướng vào đầu tư hoạt động có kết quả ở Nhật Bản gần như không quan trọng bằng

việc cách lựa chọn khác của Hoa Kỳ và Anh quốc - tức là nền kinh tế hướng vào tiêu dùng - đã không đưa lại cái mà nó hứa hẹn là: đầu tư và chi phí thấp để có vốn.

Thế nhưng nền kinh tế hướng về tiêu dùng vẫn chi phối lý thuyết kinh tế và chính sách kinh tế cả ở Hoa Kỳ lẫn ở vương quốc liên hợp Anh.

Mặc dù có những khác biệt giữa họ với nhau, tất cả những người theo thuyết của Keynes, thuyết trọng tiền và trọng cung đều chấp nhận một số định đề của Keynes: "Tiết kiệm quá mức" là một mối nguy hiểm luôn luôn có mặt gây ra sự tiêu dùng dưới mức và sự suy giảm. Vì vậy không nên khuyến khích tiết kiệm, thậm chí có thể gây thiệt hại cho tiết kiệm mà vẫn an toàn. Nếu tiêu dùng điều khiển nền kinh tế thì sự đầu tư cần thiết và có sinh lợi tự nó sẽ chăm sóc chính nó. Tiêu dùng tăng lên sẽ tạo ra cầu đối với sản xuất mới có lãi và khả năng sản xuất. Nó sẽ tác động như một "số nhân" đối với đầu tư. Tạo ra và khuyến khích tiêu dùng như vậy sẽ tự nó sinh ra cả thu nhập tăng lên lẫn sự hình thành vốn cao.

Rằng những định đề trên đây có những nhược điểm nghiêm trọng đó là điều đã ghi nhận ngay lập tức bởi những nhà kinh tế học lỗi lạc vào khoảng giữa những năm 1930 như Lionel Robbins ở trường đại học kinh tế "London School of Economics" và Joseph Schumpeter ở trường đại học Harvard.

Họ chỉ ra rằng chưa hề có sự tiết kiệm quá mức được tài liệu chứng minh.

Cũng không có một bằng chứng nhỏ nào cho thấy, như John Maynard Keynes quả quyết, rằng tiết kiệm quá mức

đã là nguyên nhân gây ra cuộc Đại khủng hoảng. Tệ hơn nữa, lý thuyết của chính bản thân Keynes đã loại trừ nhân tố số nhân là điều kiện của nền kinh tế hướng vào tiêu dùng mà ông ta đã đề xướng. Bởi vì nằm ở cốt lõi của toàn bộ học thuyết Keynes là định đề cho rằng các nhà doanh nghiệp sẽ chỉ đầu tư nếu họ có "lòng tin", điều mà theo học thuyết Keynes là một hàm số của lãi suất cho vay thấp và chi phí vốn thấp. Giảm nhẹ tầm quan trọng của tiết kiệm, chứ chưa nói đến gây khó khăn cho tiết kiệm, tất phải làm cho lãi suất cho vay tăng lên và do đó phá hoại lòng tin.

Nền kinh tế hướng vào tiêu dùng đã thắng - mặc dù chủ yếu là ở những nước nói tiếng Anh- bởi vì nó phù hợp hoàn toàn với tâm trạng chính trị của thời kỳ hậu chiến. Gây thiệt hại cho tiết kiệm là "rút tiền của bọn nhà giàu". Và khuyến khích tiêu dùng "làm lan rộng sự giàu có". Xét về phương tiện chính trị, bản thân Keynes gần như là cái mà ngày nay chúng ta gọi là một kẻ "tân bảo thủ" (lúc đó được gọi là "Tự do" (Liberal) với một chữ T (Nguyên văn: chữ L) viết hoa). Ông ta chỉ có sự khinh bỉ sâu sắc đối với những người cấp tiến và những "trái tim hay thương hại vô vắn". Vậy mà, thật là hết sức mỉa mai, những người cấp tiến lại chấp nhận học thuyết của ông ta và đặt nó lên hàng ngụ trị.

Học thuyết đó cung cấp tính hợp pháp cho cương lĩnh chính trị của họ.

Tuy nhiên, ngày nay chúng ta biết rằng khuyến khích tiết kiệm không phải là giúp cho người giàu. Bất cứ nước nào đã miễn thuế hay hoãn thuế cho tiết kiệm cũng đã có được cùng một kinh nghiệm như Nhật Bản. Những

người có thu nhập trung bình hay thu nhập thấp lợi dụng tối đa những cơ hội này. Chẳng hạn, đó đã là kinh nghiệm của bất cứ sự hoãn thuế ít ỏi nào cho tiết kiệm ở Mỹ (ví dụ như trong các tài khoản hưu trí cá nhân hay trong các kế hoạch Keogh.)

Chúng ta cũng biết rằng một nền kinh tế được thúc đẩy bằng tiêu dùng không "làm lan rộng sự giàu có". Có nhiều bình đẳng về thu nhập ở nước Nhật được thúc đẩy bằng đầu tư hơn là ở nước Mỹ hay nước Anh được thúc đẩy bằng tiêu dùng. Hơn nữa, mặc dù Cơ quan phụ trách về thu nhập trong nước (Internal Revenue Service) vẫn từ chối không chịu thừa nhận, thu nhập về thuế đã tăng lên chỉ một số năm sau khi tiết kiệm được khuyến khích.

Chúng ta cũng đã biết được trong 40 năm qua kể từ ngày có chủ trương của Joseph Dodge rằng trong một nước phát triển không có cái gì hoạt động trôi chảy hơn là sự tránh thuế được hợp pháp hóa. Những tài khoản được miễn thuế theo chủ trương của ông ta ở Nhật Bản mang lại một số lợi tức thấp đến nực cười- không bao giờ cao hơn hai phần trăm một năm. Vậy mà với Nhật vẫn không thấy chán. Những khoản tiết kiệm bằng tiền trong các tài khoản hưu trí cá nhân IRA và trong các kế hoạch Keogh cho những người làm tự do ở Mỹ thường là gần như hữu danh vô thực. Thế nhưng nó luôn luôn được đông đảo mọi người ưa thích. Và như những nhân viên kế toán và luật sư được ủy quyền sẽ làm chứng, người ta ưa nhau chui vào những cái "hầm tránh thuế" đáng ngờ nhất chỉ vì người ta muốn đánh bại người thu thuế.

"Tác động" của sự đánh thuế

Nói một cách khác, chúng ta biết làm cách nào để nâng

lên tỉ lệ tiết kiệm thấp đến thảm hại của Mỹ và làm cách nào để hạ thấp chi phí để có vốn cao đến quá quắt của Mỹ. Đây ít là vấn đề mức độ mà nhiều hơn là vấn đề "tác động" của việc đánh thuế- cách nói lập lờ của các nhà kinh tế học để chỉ cái cơ may tránh thuế một cách hợp pháp.

Và chúng ta cũng biết Keynes có lý khi ông ta nói rằng chi phí để có vốn cao tiêu diệt "lòng tin" và kìm chế đầu tư. Sẽ có ít vốn đầu tư thu nhập đủ để hoàn trả số chi phí vay vốn là 15 phần trăm - nhưng nhiều vốn đầu tư có thể dễ dàng trả năm phần trăm, như người Nhật Bản đang làm.

Đúng là có những khác biệt sâu sắc giữa xã hội Nhật Bản và phương Tây, đặc biệt là Hoa Kỳ. Nhưng Hoa Kỳ và cả phương Tây nói chung chẳng làm gì được bao nhiêu hoặc chẳng có thể làm được gì cả về bất cứ sự khác biệt nào của Nhật Bản đối với chúng ta. Tuy nhiên chúng ta có thể làm được rất nhiều để xóa đi hay chỉ ít làm dịu bớt, cái thế bất lợi ghê gớm về cạnh tranh mà chúng ta phải chịu đựng đối với người Nhật, do chi phí để có vốn quá cao của chúng ta gây ra. Đó không phải là vấn đề "cơ cấu"; đó là hậu quả của một tỷ lệ tiết kiệm không thích hợp mà nguyên nhân chủ yếu gây nên là việc chúng ta cứ bám riết lấy sự tin tưởng vào nền kinh tế do tiêu dùng thúc đẩy, bất chấp kinh nghiệm bản thân của chính chúng ta và bất chấp sự thật hiển nhiên.

(1990)

CHƯƠNG 10

Hiếu sai nước Nhật Bản và người Nhật Bản

Đã 40 năm nay, tôi cố công giải thích cho những người bạn Mỹ của tôi rằng họ hiểu sai nước Nhật Bản. Tôi đã không đạt được mấy tiến bộ. Khó khăn thách thức thứ nhất là giải thích điều mà bất cứ viên chức người Nhật nào cũng hiểu rất rõ. Đó là mặc dù có sự thần kỳ về kinh tế của đất nước này kể từ thế chiến thứ hai, Nhật Bản đã không có một chính sách kinh tế; mà là một chính sách xã hội.

Khi tôi bắt đầu làm việc với chính phủ Nhật Bản và các doanh nghiệp Nhật Bản trong những năm 1950, đất nước này không những là một nước bị chiến tranh tàn phá, mà còn là một xã hội mong manh để tan vỡ đến mức không thể nào tin nổi. Một phần nửa người Nhật lúc đó sống bằng ruộng đất, và có một số cực kỳ lớn những chủ của hiệu nhỏ và xưởng máy nhỏ với mấy chục người làm công cùng mấy mớ của thời trước thế chiến lần thứ nhất.

Chính sách của Nhật Bản lúc đó là tránh mọi sự mạo hiểm về xã hội - để bảo vệ xã hội trong nước, đặc biệt bảo vệ công ăn việc làm trong nước, đồng thời thúc đẩy một số nhỏ ngành công nghiệp được chọn lựa cẩn thận hướng về những cơ hội xuất khẩu. Không một ai lúc bấy

giờ tin rằng những xuất khẩu của Nhật Bản sẽ bao giờ có thể thu được đủ ngoại tệ để nhập khẩu lương thực và nguyên liệu, là hai điều kiện mà quốc đảo này phải lệ thuộc.

Nhật Bản ngày nay vẫn là nước nhập khẩu lương thực và hàng hóa lớn nhất thế giới. Nhưng cái nền tảng cơ bản về xã hội, dân số và kinh tế của 40 năm qua đang đổi thay nhanh chóng. Ngày nay, trong số hàng vạn cửa hiệu nhỏ ở Nhật Bản, nhiều cửa hiệu là đại lý độc quyền của những công ty dây chuyền liên lập như 7 - Eleven và Kentucky Fried Chicken. Hiện nay chỉ có khoảng 5 phần trăm dân số đang sống bằng nghề nông.

Nhóm người riêng biệt mới hình thành đông nhất, tuy rằng chưa chiếm đa số, là những người mãi cho đến năm 1954 vẫn chưa có: đó là những người làm công ăn lương có trình độ học vấn, thuộc giai cấp trung lưu. Họ là đối tượng tranh thủ của các chính Đảng. Trong cuộc tuyển cử vừa qua, họ vẫn còn bỏ phiếu cho những ứng cử viên của đảng Dân chủ tự do, không phải vì họ cần gì đến những người này mà bởi vì phe đối lập còn ít đáng tin cậy hơn. Trong vòng 10 đến 20 năm tới, thách thức lớn về chính trị và kinh tế ở Nhật Bản sẽ là tìm cho ra một sự đồng thuận mới. Sự cần thiết về những chính sách để bảo vệ xã hội Nhật Bản đã qua rồi, và thực tế là những chính sách đó đang ngày càng không được đông đảo người tiêu dùng ủng hộ, bởi vì những nhóm quan trọng nhất không còn tự cảm thấy mình cần phải được bảo vệ nữa. Cái cần thiết bây giờ là một chính sách thực sự là *kinh tế*.

Nếu không hiểu được những thay đổi căn bản, đang nhào nặn lại nước Nhật thì người Mỹ không hy vọng gì

hiếu, nỗi sợ thâm hụt mậu dịch bị ca thán rất nhiều của Hoa Kỳ với nước này, hoặc biết được liệu người Nhật có thật sự là mối đe dọa về kinh tế đối với Mỹ- như một số kẻ ở Washington vẫn muốn chúng ta tin như vậy - hay không.

Mặc dù tất cả những tin tức được đưa rùm beng trên báo chí về thặng dư mậu dịch của Nhật Bản, tôi không hề biết có một người Nhật nào có chân trong một chính phủ có trách nhiệm hay đang giữ một cương vị học thuật mà lại tin điều đó. Thặng dư xuất khẩu là một ảo ảnh. Nó chỉ có trên giấy, ngoài ra không ai tìm thấy nó bất cứ ở đâu.

Dương nhiên là nhiều ngành công nghiệp của chúng ta lạc hậu so với người Nhật. Nhưng cán cân thương mại thâm hụt của Hoa Kỳ với Nhật Bản hầu như không liên quan gì đến việc chế tạo, dù cho tài ba về công nghiệp của người Nhật có thể là cao. Thặng dư thương mại của Nhật Bản chủ yếu là kết quả của giá cả thấp của những nguyên liệu và lương thực mà Nhật Bản nhập khẩu.

Đã có một sự tràn ngập của dầu mỏ làm hân hoan Nhật Bản là nước phải nhập khẩu toàn bộ dầu mỏ của mình. Ở các quốc gia phát triển, năng suất trong nông nghiệp đã tăng ghê gớm trong 40 năm qua. Đồng thời, mức tiêu thụ lương thực lại không tăng. Người ta trở nên giàu có sung túc, nhưng không vì thế mà ăn nhiều hơn; thực tế là người ta mua những tờ tạp chí dạy cho mình cách làm thế nào để ăn ít đi.

Người Nhật còn được lợi vì lương thực và hàng hóa giá rẻ, lại được mua bán bằng đồng đô la. Và từ năm 1985, đồng đô la đã bị giảm giá- có khi đến một nửa- so với

đồng yên. Do kết quả của tất cả những nhân tố khác nhau đó, người Nhật chỉ trả cao hơn một chút một phần ba của mức đáng ra được coi là giá trị "bình thường" của lương thực và nguyên liệu mà họ nhập khẩu.

Thế nhưng, đứng trên quan điểm của người Nhật Bản, nếu giá cả tăng lên, thì nước Nhật sẽ gặp khó khăn không thu nhập đủ ngoại tệ để trả cho những hàng nhập khẩu đó. Và rất có khả năng rằng trong một số năm sắp tới-không phải là mãi mãi, nhưng cũng sẽ phải một thời gian-giá lương thực trên thế giới sẽ tăng vọt. Người ta sẽ lấy lương thực từ đâu để nuôi sống Đông Âu, là nơi nạn khan hiếm lương thực đã lớn rồi và đang càng ngày càng lớn?

Trong khi chúng ta cung cấp lương thực cho đế quốc Xô viết đang suy tàn, những thặng dư lương thực của thế giới tự do sẽ giảm đi trong vòng năm năm tới. Và người Nhật thấy rất có lý cần phải có một chính sách dựa trên sự duy trì thặng dư xuất khẩu hiện nay của họ. Có thể là giá lương thực vẫn thấp. Có thể dầu mỏ vẫn ở cái giá có thể mua được. Nhưng nếu không như vậy thì sao? Đó là nỗi lo sợ đang làm nhức nhối nước Nhật.

Mặc dù có thể bị coi là hoàn toàn phi lý, tôi bao giờ cũng coi những cuộc thương lượng mậu dịch giữa Hoa Kỳ và Nhật Bản như hài kịch múa rối Punch đánh nhau với vợ mình là Judy. Bất cứ ai nghĩ rằng người Nhật không mua hàng của nước ngoài chỉ cần bước vào bất cứ một cửa hiệu nào ở Tokyo. Bạn sẽ không thấy bất cứ một thứ nào khác ngoài những hàng mang nhãn hiệu nước ngoài-duy chỉ có điều những hàng đó có thể là được sản xuất tại Nhật Bản. Nhưng liệu có ai có thể nghĩ một cách nghiêm túc rằng hãng IBM sẽ nhập máy tính của mình

vào Nhật khi chi nhánh Nhật Bản của IBM kiểm soát 40 phần trăm thị trường Nhật Bản và là một bộ phận có lãi nhất của IBM? Hoặc là hãng Coca-Cola sẽ chở bất cứ một thứ gì đó đến Nhật Bản?

Và vì vậy, tôi chưa hề nhìn thấy được cái huyền thoại về một thị trường Nhật Bản to lớn chưa được khai thác. Khi tôi ngồi xuống với cây bút chì trong tay để thử hình dung ra nước Nhật có thể sẽ mua bao nhiêu, mà số thặng dư thương mại với Hoa Kỳ là 50 tỷ đôla mỗi năm- tôi đạt đến con số tối đa là 5 tỷ.

Chúng ta bị thôi miên vì thặng dư mậu dịch đến nỗi không hiểu được rằng nước Nhật đã trở nên lệ thuộc vào Hoa Kỳ đến như thế nào. Trong lịch sử kinh tế, điểm mà một nước bị lệ thuộc vào một thị trường duy nhất trở nên nguy hiểm cả về kinh tế lẫn chính trị là vào khoảng 25 phần trăm. Nhật Bản đã vượt qua điểm đó đối với Hoa Kỳ, là nước mua hơn 40 phần trăm số xuất khẩu của Nhật Bản.

Bây giờ, nếu bạn có một thặng dư mậu dịch là 50 tỷ đô la, bạn có thể mang một phần nhỏ về nước dưới hàng hóa. Nhưng với số tiền còn lại thì bạn làm gì- đem trút xuống đại dương chăng? Bạn phải đầu tư.

Bởi vì người Nhật biết rằng có một sự mạo hiểm cực kỳ lớn về chính trị trong việc mua những tài sản bất động sản ở Mỹ, những công ty điện ảnh, những công trình xây dựng nổi bật ở Manhattan v.v., cho nên những hối phiếu của Bộ tài chính Hoa Kỳ hầu như là cái duy nhất họ có thể mua. Và ở đây, chúng ta nắm được đẳng chuỗi của họ. Họ định rút tiền của mình ra chăng, điều mà biết bao nhiêu người lo sợ người ta sẽ đổ xô lên thị trường để mua hàng và đồng đôla có thể sụt xuống giá bằng 100 đồng

Yen, điều mà chỉ có người Nhật Bản bị thiệt mà thôi.

Có thể chúng ta sẽ không cảm thấy một chút hậu quả nào, những người Nhật có thể sẽ bị mất rất nhiều tiền. Như câu tục ngữ cổ nói, nếu anh nợ ngân hàng 10.000 đôla, anh là vật sở hữu của ngân hàng, nếu anh nợ ngân hàng 1 triệu đôla, ngân hàng là vật sở hữu của anh. Theo nghĩa đó, Hoa Kỳ sở hữu Nhật Bản; hay ít ra là kẻ bị lệ thuộc vào Hoa Kỳ ở một mức độ nhiều hơn là họ muốn.

Năm ngoái, chủ tịch hãng Sony, Akio Morita, cùng một ông bộ trưởng cũ và là một chính khách thuộc phái quốc gia chủ nghĩa, Shintaro Ishihara, đã làm cho nhiều người Mỹ tức giận vì một cuốn sách được xuất bản ở Nhật, cuốn *"Có một nước Nhật bản đủ sức trả lời không đồng ý"* (The Japan that can say no). Tiền đề của cuốn sách là tính hơn hẳn về công nghệ mà người ta giả định là của Nhật Bản đã làm cho Hoa Kỳ phải lệ thuộc vào người Nhật.

Một trong những thí dụ được quảng cáo rùm beng nhất là nếu Nhật Bản ngưng xuất khẩu một mạch vi điện tử siêu nhỏ microchip nào đó vào nước này, thì chúng ta sẽ bắt buộc phải ngừng sản xuất một tên lửa lớn. Thực tế là một phần lớn những microchip dùng cho tên lửa này được chế tạo ở Mỹ, và chúng ta sẽ chỉ cần khoảng sáu tuần lễ để sản xuất thêm phần còn thiếu, nếu Nhật Bản cắt nhập khẩu của chúng ta. Chúng ta biết cách chế tạo các mạch vi điện tử siêu nhỏ. Vấn đề là giá cả chứ không phải là năng lực kỹ thuật.

Cũng chính khách đó, Shintaro Ishihara đã thừa nhận nguy cơ của sự lệ thuộc về thị trường vào một nước duy nhất trong những năm 1960 và, do đó, nói rằng con tàu

Nhật Bản cần có một cái phao ở bên trái, để cân bằng với chiếc xuồng ở bên phải của mình. Ông ta là người đã bắt đầu đánh trống hô hào Nhật Bản đầu tư vào Trung Quốc, và điều đó đã hoàn toàn là một thảm họa- không phải vì những lý do chính trị, mà là những lý do kinh tế.

Một số người trong chúng ta đã cố nói với ông ta rằng chưa hề có một nước kém phát triển nào đã từng là một thị trường đủ thỏa mãn cho hàng hóa của một nước phát triển. Nước đầu tiên đã học được bài học đó là Anh quốc đối với Ấn Độ ở thế kỷ mười chín. Ishihara đã không muốn nghe, nhưng hóa ra đúng là như vậy. Hãng Toyota chẳng hạn, năm ngoái đã xuất khẩu 6.032 chiếc ô tô sang Trung Quốc; mỗi *tuần lễ* công ty này đã xuất hơn gấp đôi số xe đó sang Hoa Kỳ.

Quay sang châu Âu để tìm một lối thoát khác, người Nhật nhìn thấy những trở lực lớn. Những ngành công nghiệp mà người Nhật tỏ ra mạnh nhất thì lại chính là những ngành mà châu Âu thừa công suất nhất và thừa nhân công đến mức không thể tin được. Không kể Đông Âu, vẫn còn gần một triệu người thừa trong ngành công nghiệp thép của châu Âu. Các ngành xe hơi và công nghiệp hàng tiêu dùng điện tử cũng có công suất thừa ra rất nhiều so với số cầu về sản phẩm. Và như vậy, ở một thời kỳ mà thị trường châu Âu đang nhanh chóng hội nhập, người Nhật Bản bị xem như một mối đe dọa rất lớn từ bên ngoài.

*
* *

Người Nhật Bản làm thế nào để hội nhập vào nền kinh tế thế giới, trong đó- vì những thay đổi chính trị trong

nước và vì những lực lượng ở bên ngoài- họ không còn có thể tiếp tục theo đuổi những chiến lược của 40 năm qua?

Sự cần thiết phải bảo vệ xã hội trong nước ở Nhật Bản đã không còn nữa, và sự thực là đang gặp phải sự chống đối gay gắt của những nhà nhập khẩu Nhật Bản. Đấy mạnh hơn nữa xuất khẩu sang phương Tây không còn là một sự lựa chọn khả thi.

Phải chăng là cần thiết phải tìm cách thành lập một khối Đông Á ? Và làm sao có thể thực hiện được điều đó giữa những nước có sự phát triển xã hội và kinh tế ở những trình độ không đều đến quá quắt như giữa Nhật Bản và Thái Lan chẳng hạn ? Và liệu có thể làm được điều đó mà không có những thành phố trên bờ biển của Trung Quốc không? Và liệu có khả năng rằng Đông Nam Châu Á tự để cho mình lệ thuộc vào Nhật Bản, với những kỷ niệm rùng rợn của những năm 1930 vẫn còn rất sống động ở Trung Quốc, Triều Tiên, In-dô-nê-xi-a và Thái Lan?

Nếu một lần nữa nước Trung Hoa lại tan vỡ ra thành những vùng do những tay quân phiệt kinh tế kiểm soát, một khả năng không thể loại trừ, thì chúng ta sẽ có thể thấy một khối Đông Á được tổ chức xung quanh Nhật Bản. Đó sẽ không phải là chuyện dễ dàng, căn cứ vào sự căng thẳng giữa hai nền văn hóa và giữa nhân dân hai nước này, tuy nhiên tôi vẫn nghĩ rằng con bài Trung Quốc của Ishihara cũng có khả năng cuối cùng có thể chơi được. Nhưng chừng nào vẫn còn một nước Trung Hoa cộng sản thống nhất thì Nhật Bản phải nhìn sang phương Tây.

Nhật Bản phải có một bước chuyển hướng quyết liệt, quay hẳn 180 độ để trở thành kẻ lãnh đạo của một nền mậu dịch "tự do hơn", xin chớ nói là mậu dịch tự do; chuyện đó không hề có trừ trong các sách giáo khoa- và tranh thủ sự ủng hộ của Hoa Kỳ để ngăn giữa chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch do châu Âu áp đặt. Xã hội Nhật Bản có thể tự điều chỉnh để thích nghi với tình hình đó.

Việc này về căn bản đòi hỏi Nhật Bản phải quên đi thời gian 40 năm trong đó chính sách cơ bản của họ là không bao giờ có một sự mạo hiểm về xã hội, hoặc là để cho các ngành công nghiệp được bảo vệ phải hứng chịu nguy cơ cạnh tranh. Nếu các bạn ở vào địa vị của một trong những tập đoàn lớn như Sony hay Toshiba hay Toyota là những tập đoàn đã tỏ rõ năng lực cạnh tranh trên thị trường thế giới, thì có thể các bạn sẵn sàng muốn đi một bước mạo hiểm, như thế; có thể đó là cách duy nhất để các bạn duy trì được quyền vào thị trường Hoa Kỳ và giành được quyền vào thị trường châu Âu.

Có một điều mà bạn có thể tin chắc ở người Nhật: ở đằng sau cái chính sách "cứ nhẹ nhàng từ từ từng bước một" là cả một quá trình tư duy mãnh liệt, căng thẳng đang diễn ra. Trên thế giới này, không có ai quyết định giỏi bằng người Nhật Bản.

(1990)

CHƯƠNG 11

Hãy cứu châu Mỹ la tinh và tự cứu chúng ta

Ai cần đến châu Mỹ la-tinh ? "Chúng ta không cần", phần đông các nhà doanh nghiệp Hoa Kỳ sẽ nói như vậy. Nhưng đó là câu trả lời sai. Châu Mỹ la tinh, hơn là Nhật Bản, nắm cái chìa khóa của sự thâm hụt mậu dịch của Hoa Kỳ.

Dù cho nền công nghiệp của Mỹ có hỏng ở chỗ nào chăng nữa- và chắc chắn là có nhiều điều hỏng, thì đó không phải là ở chỗ "thiếu sức cạnh tranh quốc tế". Từ khi sự đánh giá quá cao đồng đô la được sửa chữa cách đây gần năm năm, nền công nghiệp Hoa Kỳ đã thực hiện được một thành tích dẫn đầu, đặc biệt là trong xuất khẩu sang Tây Âu và Nhật Bản. Rất nhiều nước công nghiệp xuất khẩu, Nam Triều Tiên, Bra-xin, Đài Loan, Xin-ga-po- đã lớn hơn lên trong trò chơi mậu dịch thế giới. Thế nhưng Hoa Kỳ đã giành lại thị phần thế giới về xuất khẩu hàng chế tạo mà nước này đã nắm trong tay trước ngày đồng đô la bị đánh giá quá cao- một thị phần mà Hoa Kỳ chưa từng nắm được trừ thời kỳ tiếp ngay sau thế chiến thứ hai.

Cũng không thể đổ lỗi và sự thâm hụt mậu dịch cho

"nhập khẩu quá mức". Hàng chế tạo nhập khẩu chỉ chiếm một phần GNP của Mỹ- 9 phần trăm- nhỏ hơn ở bất cứ nước phát triển nào khác trừ Nhật Bản. Và người Nhật hiện nay đang "tìm nguồn ở nước ngoài" với một nhịp độ điên cuồng đến nỗi phần nhập khẩu hàng chế tạo Nhật Bản trong GNP của họ có khả năng đuổi kịp con số của Hoa Kỳ trong vòng bốn hoặc năm năm nữa.

Vậy thì điều gì giải thích được sự thâm hụt mậu dịch đồ sộ của Mỹ? Mối quan tâm lớn nhất của Mỹ là sự sụp đổ của nền kinh tế lương thực và nguyên liệu thế giới trong thập kỷ vừa qua.

Nước sản xuất lớn nhất thế giới

Hoa Kỳ là nước sản xuất và xuất khẩu lớn nhất thế giới về nông sản và lâm sản, và khoảng một phần ba thâm hụt mậu dịch có thể trực tiếp tìm ra nguồn gốc ở sự suy đổ của giá cả và mức cầu về những sản phẩm này. Khoảng một phần ba nữa của số thâm hụt là do tác động của sự suy giảm về nhu cầu các nguyên liệu thô đối với một trong những khách mua hàng truyền thống tốt nhất ở nước ngoài của Hoa Kỳ là châu Mỹ la tinh. Quả vậy, trong phần lớn các nước Mỹ la tinh, hàng nhập khẩu từ Hoa Kỳ theo truyền thống đã chiếm đến một nửa hoặc hơn một nửa tổng số hàng chế tạo nhập khẩu của họ (nhân đây, nên nhớ rằng thặng dư xuất khẩu của Nhật Bản, là kết quả của sự tài giỏi về công nghiệp của nước này thì ít mà chính là do sự suy giảm về nhu cầu các nguyên liệu thô; Nhật Bản- nước nhập khẩu nguyên liệu lớn nhất thế giới, là kẻ thu lợi lớn nhất).

Sự thâm hụt mậu dịch sẽ không bị loại trừ bằng cách

tăng cường xuất khẩu hàng chế tạo sang Tây Âu và Nhật Bản. Đúng là nếu Nhật Bản dẹp bỏ *tất cả* những hạn chế đối với hàng nhập khẩu của Mỹ, thì nhiều lắm xuất khẩu của nước này cũng chỉ tăng thêm được 5 tỷ đô-la-so với sự thâm hụt mậu dịch của Hoa Kỳ với Nhật Bản là 50 tỷ đô-la. Và Hoa Kỳ sẽ bị thúc bách mạnh để duy trì cho được khối lượng xuất khẩu hiện nay với thế giới phát triển, trong khi sự cạnh tranh về hàng chế tạo trên thế giới nhất định sẽ tăng cường.

Chúng ta cũng không thể trông chờ một cách hiện thực rằng xuất khẩu lương thực sẽ trở lại mức bình thường. Trong một số năm trước mắt, có thể sẽ có mức cầu tăng mạnh nhằm giảm bớt nạn đói hầu như là chắc chắn trong khối Xô Viết, nhưng sự cứu trợ đại quy mô về lương thực chỉ có thể duy trì được trong một số ít năm ngắn ngủi mà thôi. Thế nhưng sự thâm hụt mậu dịch của Hoa Kỳ không thể cứ kéo dài vô tận, và có lẽ cũng không thể kéo dài thêm nhiều năm nữa.

Những khoản lãi phải trả cho những món chúng ta nợ những nước cung cấp cho chúng ta vượt xa khả năng của chúng ta thu ngoại tệ để trả những khoản lãi đó. Trong khi những chủ nợ nước ngoài có thể chuyển số đô-la mà họ đòi ở chúng ta thành những tài sản ở Hoa Kỳ- tức là mua những doanh nghiệp và bất động sản ở Mỹ và phần đông các nhà kinh tế coi đó là vô hại và có thể còn là có lợi, thì rõ ràng là, về phương diện chính trị, việc mua "nước Mỹ" sẽ không được chấp nhận lâu dài.

Trên thực tế, có hai cách để giảm bớt thâm hụt mậu dịch. Theo cách sai, nhưng là cách truyền thống, một sự suy thoái rất đột ngột giảm bớt sức tiêu thụ trong nước

vào khoảng 10 phần trăm. Cách thứ hai là: sự phục hồi của châu Mỹ la tinh như là khách mua hàng chế tạo của Hoa Kỳ.

Làm chuyển hướng châu Mỹ la-tinh sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc chuyển hướng Đông Âu, nơi đang được người ta tập trung phần lớn sự quan tâm. Mỹ la-tinh là nơi cư trú của 300 triệu người- gần bằng số người trong khối Xô viết. Tương phản rõ rệt với khối Xô viết, châu Mỹ tự túc một cách thoải mái về lương thực và có một số dư thừa rất đáng kể về cả lương thực lẫn nguyên liệu thô cho công nghiệp. Ở những nước lớn tại đây, có nguồn cung cấp rất dồi dào về những kỹ sư được đào tạo tốt, về những nhà doanh nghiệp, những người kế toán, nhà kinh tế học và luật gia. Và họ đã không bị buộc phải biến mình thành những hoạn quan về tinh thần thì mới được học hành hay có được và duy trì được một chỗ làm xứng đáng.

Những người có trình độ học vấn ở Mỹ la tinh cũng không cần phải được "giáo dục cải tạo" mới hoạt động được trong trong một nền kinh tế tự do. Cho đến khi có cú sốc suy giảm về nhu cầu nguyên liệu thô, những người Mỹ la tinh đã làm việc một bằng cách có hiệu quả trong một nền kinh tế thị trường và đã tham gia vào sự tăng trưởng kinh tế nhanh chóng. Và hiện đang có một nhu cầu rất lớn chưa được thỏa mãn về những hàng hóa đủ loại.

Cuối cùng, khác với Khối Xô Viết, châu Mỹ la tinh có đủ nguồn cung cấp về vốn. Quả vậy, châu Mỹ la tinh có thể có một số vốn lớn gấp ba lần, hay hơn nữa, so với số nợ nước ngoài của họ. Chỉ có một điều không hay là

số vốn đó không nằm ở Mỹ la tinh. Nó bị đẩy ra nước ngoài một cách có hệ thống- và nhiều khi có mục đích- bởi chính sách của các chính phủ.

Nhưng nếu số tiền hiện nay đang nằm ở Miami và New York, Zurich và Geneva- và cả đang được nhét trong những tấm đệm trải giường của hầu hết các gia đình- trừ những gia đình nghèo nhất ở Mỹ la tinh, được khuyến khích bỏ vào đầu tư sản xuất trong nước, thì tất cả các nước Mỹ la tinh, có lẽ trừ những nước nhỏ nhất và nghèo nhất, sẽ có đủ số vốn cần thiết cho sự tăng trưởng nhanh của nền kinh tế. Và những người nắm giữ vốn của châu Mỹ la tinh đang muốn, thậm chí là đang hăm dọa muốn đầu tư tiền của mình ở trong nước, với mỗi một điều kiện duy nhất là các chính phủ nước họ chịu thôi không tước đoạt những tiền tiết kiệm và đầu tư thông qua lạm phát và sự đánh thuế khắc nghiệt nữa, và thôi không làm nản lòng những người đầu tư vào sản xuất bằng cách dành được quyền cho những xí nghiệp của quân đội và chính phủ. Hậu quả của những chính sách như thế là đến cả những cậu bé đánh giày ở Buenos Aires và Sao Paulo cũng đòi được trả công bằng đồng đôla.

Điều cần phải làm là khá rõ, chặn đứng lạm phát bằng cách khóa chặt cái vòi chi tiêu của chính phủ, dỡ bỏ những công ty độc quyền lúc nhúc những nhân viên và không sinh lợi thuộc quyền sở hữu của chính phủ hay quân đội (đặc biệt là ở Braxin và Achen-ti-na) hoặc nằm trong tay những bạn bè chính trị của chính phủ và bà con thân thuộc của các ông bộ trưởng (đặc biệt là ở Mêch-xi-cô); giảm tỷ lệ thuế doanh nghiệp cao một cách quá đáng (làm

cho giới kinh doanh lương thiện nản lòng), nhưng tăng thêm sự thu thuế thực sự.

Những việc trên đây có thể thực hiện được mà không gây tai họa về chính trị, điều đó được chứng tỏ ở hai nước nhỏ: nước Chi-lê dưới chính quyền độc tài của Pinochet, và (đây là điều hợp lý) ở nước Bô-li-via dân chủ. Và hiện nay đang lan rộng khắp khu vực Mỹ la tinh đòi hỏi phải trở về với sự lành mạnh.

Nước Mê-xi-cô đã thực hiện một số bước đi khá dài theo hướng đúng, đặc biệt là xóa bỏ sự bảo trợ cho những công nghiệp độc quyền của chính phủ; những kết quả tức thì thật gây ấn tượng (trong đó có sự tăng lên hơn hai lần số mua của Mê-xi-cô ở Hoa Kỳ). Ưu tiên số một của chính phủ mới nhậm chức ở Bra-xin tuần vừa qua là bán đi hơn một trăm doanh nghiệp nhà nước không sinh lợi, có nhân viên quá đông và gây lỗ. Và cái ách nợ nước ngoài mà các nước Mỹ la tinh đã phải quàng vào cổ khi nền kinh tế nguyên liệu sụp đổ phần lớn đã đang được cất đi- điều này đã được ghi lại trừ trong những văn bản pháp lý được hu cấu.

Sự chuyển hướng của châu Mỹ la tinh, nói một cách khác, không còn là một vấn đề chính sách kinh tế, mà phần lớn là vấn đề ý chí chính trị. Nó đòi hỏi trước hết là người ta không được bùn rùn quy xương sống xuống- như các chính phủ của cả hai nước Ác-hen-ti-na và Bra-xin trong liên hai năm 1988 và 1989- khi mới vấp phải sự phản đối của một nhóm hùng mạnh như các nghiệp đoàn lao động hay quân đội. Những việc cần phải làm lúc ban đầu sẽ là đau đớn và không được quần chúng tán thành.

Nhưng chỉ trong vòng một năm là nó sẽ đưa lại kết quả và sẽ được rộng rãi nhân dân ủng hộ.

Nhưng cả Hoa Kỳ cũng phải có một vai trò, có ý nghĩa quan trọng quyết định: đó là chấm dứt những chính sách tuy là đầy thiện ý nhưng có tác dụng phá hoại mà nước này đã theo đuổi trong gần 40 năm trời. Có thể châu Mỹ la tinh cần đến những khoản vay ngắn hạn khá khá một chút để giúp xoa dịu những đau đớn của sự quá độ. Nhưng những chính sách "viện trợ" ưu tiên trong bốn thập kỷ vừa qua - viện trợ của chính phủ cho chính phủ; viện trợ quân sự; những khoản cho vay của ngân hàng thế giới, đều không được tiếp tục nữa. Những viện trợ đó phần lớn phải chịu trách nhiệm về cuộc khủng hoảng hiện nay của châu lục này.

Thiên hướng chống nhà doanh nghiệp.

Những chính sách trên đây của Hoa kỳ khuyến khích các chính phủ chi tiêu. Chúng cung ứng cho những bộ máy quan liêu béo phì của chính quyền và cho những giới quyền uy trong quân đội mà ở nhiều nước Mỹ la tinh, số lượng tính theo tỷ lệ đông gấp bốn hay năm lần so với quân đội Hoa Kỳ- mặc dù họ không bị nước ngoài nào đe dọa cả. Những thế lực này rút vốn từ đầu tư có sinh lợi để trút vào những "công trình để phô trương thanh thế"- như những nhà máy đúc thép chẳng hạn- không có thị trường tiêu thụ trong nước, những công trình, theo cách riêng của chúng, chẳng khác bao nhiêu với những công trình quái đản trong kế hoạch hóa kiểu Staline. Trước hết tất cả những chính sách đó đều mang một thiên hướng

manh chống sự kinh doanh và chống các nhà doanh nghiệp. Tiếp tục những chính sách đó sẽ chẳng khác gì ấn thêm rượu cho một anh chàng nghiện rượu.

Cái mà châu Mỹ latinh cần ở Hoa Kỳ là buôn bán, chứ không phải viện trợ. Châu Mỹ la tinh cần sự ủng hộ chính trị cho những chính sách có lợi cho doanh nghiệp mà làm nản lòng những tổ chức độc quyền và chính sách bảo hộ mậu dịch những chính sách nhấn mạnh tiết kiệm chứ không phải chi tiêu, và nhấn mạnh tăng trưởng kinh tế chứ không phải tăng trưởng bộ máy quan liêu.

Và những chính sách đó cũng là cần thiết chính bởi vì Hoa Kỳ cần đến châu Mỹ latinh.

(1990)

CHƯƠNG 12

Con chủ bài được giấu kín của Mêch-xi-cô: khu kinh tế Maquiladora

Nếu được hỏi những ai là đối thoại buôn bán chủ yếu của Hoa Kỳ, sẽ có ít nhà doanh nghiệp Hoa Kỳ nhắc đến tên nước Mêch-xi-cô. Thế nhưng năm qua, nước này đứng hàng thứ ba, sau Canada và Nhật Bản. Nền kinh tế Mêch-xi-cô mỗi ngày một hội nhập chặt chẽ hơn với nền kinh tế Hoa Kỳ. Và chính phủ Mêch-xi-cô, với sự ủng hộ mạnh mẽ của nhân dân, đã quyết định đẩy nhanh quá trình này và làm cho nó trở nên không thể đảo ngược. Chính phủ này đã đề nghị một hiệp ước mậu dịch tự do giữa Hoa Kỳ và Mêch-xi-cô, tạo nên một cộng đồng kinh tế Bắc Mỹ gồm Canada, Hoa Kỳ và Mêch-xi-cô, đông dân hơn Cộng đồng kinh tế châu Âu và không kém cộng đồng này bao nhiêu về sản lượng và tổng sản phẩm quốc dân.

Đây là một sự đảo ngược về chính trị làm cho người ta kinh ngạc không kém bất cứ điều gì đã xảy ra ở Liên Xô và Đông Âu. Trong suốt 130 năm, nước Mêch-xi-cô đã theo đuổi một mục tiêu chính trị bao trùm- đó là làm sao để tạo ra một khoảng cách càng xa bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu giữa họ và bọn "Mèo" to lớn, hiếu động và kiêu căng ở trên phía bắc. Ngạn ngữ Mêch-xi-cô có câu:

"Phải chi con sông Rio Grande cũng rộng và sâu được như biển Thái Bình Dương". Benito Juarez, vị tổng thống đầu tiên đã tạo ra nước Mêch-xi-cô thống nhất vào thời kỳ nội chiến của Hoa Kỳ, đã cố loại những người "mẻo" ra bằng cách xây dựng một quốc gia riêng độc lập của những nông trang viên người Anh-diêng. Người kế vị của ông ta, Porfirio Diaz, cũng nuôi hy vọng thực hiện mục tiêu đó bằng cách đưa vào Mêch-xi-cô những nhà kinh doanh công nghiệp và ngân hàng châu Âu như một lực lượng để cân bằng lại (với Hoa Kỳ).

Những chính sách bị thất bại

Tiếp sau khi Diaz bị đổ, và sau 20 năm nội chiến đẫm máu, đảng PRI (Đảng cách mạng thể chế) lên cầm quyền vào đầu những năm 1930 - và hiện nay họ vẫn đang cầm quyền. Đảng này lập tức bắt tay vào việc tạo dựng một nước Mêch-xi-cô đơn độc về kinh tế với những ngành công nghiệp tự cấp tự túc - nhằm mục đích sản xuất riêng cho một thị trường trong nước được bảo hộ chặt chẽ.

Tất cả những chính sách này đều đã kết thúc trong thất bại. Mỗi một chính sách như vậy đều làm cho nước Mêch-xi-cô nghèo thêm và càng bị lệ thuộc thêm vào Hoa Kỳ - về lương thực, tiền tệ và ngân hàng, máy móc, công nghệ. Đến nỗi rốt cuộc là chính đảng PRI cũng bị buộc phải chấp nhận rằng không trị được chúng thì đành theo chúng vậy.

Những sự quay ngoắt 180 độ này hẳn đã không thể có được nếu không có một thành công kinh tế duy nhất của Mêch-xi-cô: những *maquiladora* hay là khu công nghiệp, được bắt đầu xây dựng cách đây 25 năm, và nay đang lấp

đầy vùng biên giới giáp với Hoa Kỳ, từ Tijuana trên bờ Thái Bình Dương đến Reynosa và Matamoros, nơi sông Rio Grande đổ vào Vịnh Méc-xi-cô.

Méc-xi-cô cho đến tận năm nay, vẫn cấm hoặc hạn chế ngặt nghèo sự chiếm hữu của những nước ngoài đối với các ngành công nghiệp của mình. Nhưng người nước ngoài lại có thể chiếm hữu 100 phần trăm một maquila tức là một nhà máy trong một khu công nghiệp maquiladora. Những hàng công nghiệp nhập khẩu vào Méc-xi-cô bị đánh thuế hải quan nặng kinh khủng và chịu sự nhúng nhiều không ngừng của bộ máy quan liêu. Thế nhưng những bộ phận và những thứ cung cấp cho một nhà máy maquila lại được người ta vẫy gọi qua đường biên giới và vào Méc-xi-cô không phải chịu thuế.

Thực tế là tất cả những việc làm được tạo ra ở Méc-xi-cô trong vòng 10 năm qua là ở các *maquiladora*, những khu công nghiệp này hiện sử dụng tới gần 500.000 người. Các Maquiladora chiếm bốn phần năm số hàng công nghiệp xuất khẩu của nước này và hai phần năm tổng số xuất khẩu sang nước khách hàng lớn nhất của mình là Hoa Kỳ. Những khu đó cung cấp phần lớn nhất thu nhập về ngoại tệ của Méc-xi-cô.

Ở những nơi nào các Maquila trước đây chỉ sản xuất những bộ phận đơn giản, thì nay chúng càng ngày càng cho ra những thành phẩm. Thí dụ những Maquila ở Ciudad Juarez nằm trên con sông chảy từ El Paso, Texas- sẽ lắp ráp chín triệu chiếc máy thu vô tuyến truyền hình trong năm nay. Công nhân của các khu maquiladora hiện nay là lực lượng lao động có tay nghề cao nhất ở nước này. Và các Maquiladora cũng đã đào tạo một số lớn những

kỹ thuật viên, kỹ sư, kế toán và quản lý trung cấp của Mêch-xi-cô. Các *maquiladora* là nguyên nhân chủ yếu và có thể là duy nhất, đã làm cho Mêch-xi-cô là nước duy nhất ở Mỹ la tinh, có được một sự phục hồi to lớn sau khi đồng tiền, nền mậu dịch và kinh tế của mình bị sụp đổ cách đây chín năm.

Các *maquiladora* cũng đã làm lợi lớn cho Hoa Kỳ. Nếu không có những khu công nghiệp này, nhiều xí nghiệp nhỏ và vừa của Hoa Kỳ hẳn đã bị loại khỏi kinh doanh vì sự cạnh tranh của lao động lương thấp của nước ngoài. Nhờ có nguồn lao động ở ngay phía bên kia sát biên giới gánh cho những việc làm không cần tay nghề, những công ty này đã giữ được ở trong nước Mỹ việc làm cho những công nhân có tay nghề và tri thức của mình. Và, nếu như không có các *maquiladora*, thì 500.000 người Mêch-xi-cô ăn lương của các khu công nghiệp này- và từ 2,5 triệu đến 3 triệu người trực tiếp sống nhờ vào tiền lương đó- hẳn đã tuồn sang phía bắc đường biên giới như những người nhập cư bất hợp pháp.

Thế nhưng ở Mêch-xi-cô người ta đã coi *maquiladora* chỉ là con vẹt con xấu xí chứ không biết đó chính là con thiên nga của mình. Có thể hiểu được tại sao ở thủ đô Mêch-xi-co city đông đảo mọi người không ưa nó. Nó mâu thuẫn một cách lộ liễu với tất cả những gì mà người trí thức Mêch-xi-co coi là thiêng liêng: niềm tin vào chủ nghĩa kinh tế nhà nước và sự nghi ngờ thâm căn cố đế của anh ta đối với bọn Yanki (người Hoa Kỳ). Nhưng cái đáng ngạc nhiên là ở Hoa Kỳ hầu như đã không có ai để ý đến *maquiladora*. Và hình như cũng không có ai ở Hoa

Kỳ cũng như ở Mêch-xi-cô tự đặt cho mình câu hỏi cái gì giải thích sự thành công đáng kinh ngạc của Maquiladora.

Những khu kinh tế tuyệt nhiên không phải là cái gì mới mẻ khi người Mêch-xi-cô lần đầu tiên thay đổi luật pháp của họ để cho phép thành lập những khu đó. Các khu công nghiệp đã ra đời cách đây 200 năm, cũng như các đạo luật quản lý sự hoạt động của chúng ở tất cả mọi nơi, kể cả ở Mêch-xi-cô. Thực tế là người ta có thể tìm thấy những khu như thế trên khắp trái đất này. Nhưng không có khu công nghiệp của nước nào, trừ các Maquiladora của Mêch-xi-cô, đã thành công và có ý nghĩa quan trọng đối với nền kinh tế quốc dân gần được như ở Mêch-xi-cô.

Nhu thế bởi vì Maquiladora là biểu hiện của một sự đổi mới về quản lý xem bề ngoài có vẻ là nhỏ nhưng thật ra có ý nghĩa quan trọng quyết định. Nó làm cái mà tất cả các khu công nghiệp đều làm: xây dựng nhà máy theo những yêu cầu cụ thể của khách hàng và bảo trì những thiết bị vật chất như đường sá, cống rãnh và các đường dây điện. Nhưng Maquiladora còn là một người đồng quản lý. Nó tuyển dụng, đào tạo và trả lương tất cả những người Mêch xi cô trong lực lượng lao động, kể cả những người giám sát, kỹ sư, kế toán và thường thường cả những người quản lý trung cấp. Nó quản lý những quan hệ của nhà máy với cộng đồng địa phương, chính quyền địa phương, quan chức thu thuế v.v.. Trong Maquiladora, bộ máy quản lý được chia thành hai: Người nước ngoài đảm nhận phần kinh doanh: thiết kế, xử lý, công nghệ, chất lượng, giá cả, và tiếp thị. Maquiladora lo các nhiệm vụ xã hội.

Công ty đa quốc gia lớn có thể không cần đến Maquiladora, mặc dù một số công ty rất lớn này sử dụng nó để cung cấp cho thị trường Hoa Kỳ, như G.E, Sony, Matsushita và Hitachi chẳng hạn. Nhưng đối với một công ty hạng nhỏ và vừa của nước ngoài, thì maquiladora có thể là phương tiện duy nhất để có thể kinh doanh trong môi trường một nền văn hóa khác.

Và maquiladora hứa hẹn cho Mễ-chi-cô lợi thế về đầu tư nước ngoài, công nghệ nước ngoài, khả năng xâm nhập các thị trường nước ngoài và những giá cả có sức cạnh tranh ở trong nước, đồng thời làm cái đệm chắn bảo vệ để giảm nhẹ cú sốc của những giá trị và những cách làm của nước ngoài đối với nền văn hóa Mễ-chi-cô. (Đúng là chính sách truyền thống không cho người Hoa Kỳ vào là dựa trên cơ sở sự lo sợ bị nền văn hóa của Hoa Kỳ áp đảo nhiều hơn là vì sợ sự thống trị kinh tế của Hoa Kỳ). Trong một thế giới mà sự tăng trưởng kinh tế càng ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào khả năng chuyển giao công nghệ hiện đại và quản lý hiện đại cho những nước thuộc những truyền thống và văn hóa khác, sự đổi mới quản lý dưới hình thức maquiladora có thể là quyết định.

Dương nhiên không phải là rồi đây tất cả sẽ chỉ là hoa hồng. Thực tế là chính bản thân sự thành công của nó đang làm cho hình thức maquiladora truyền thống trở nên lỗi thời. Các đô thị ở vùng biên giới đã trở nên quá đông đúc. Và đà tăng trưởng của chúng đã vượt quá khả năng cung cấp về không khí và nước sạch, về trường học và bệnh viện, đường sá và cống rãnh. Các maquiladora không còn có thể bành trướng nhiều hơn nữa dọc theo biên giới. Nhưng chính phủ Mễ-chi-cô đang thay đổi các đạo luật

để cho các maquiladora có thể được thiết lập ở bên trong nội địa. Nhà máy lớn nhất hoạt động theo quy chế Maquiladora hiện ở cách xa đường biên giới khoảng 175 dặm về phía nam, tại Hermosillo: đó là một nhà máy mới toanh của công ty Ford Motor Co., chế tạo xe hơi kiểu Escort.

Các nhà máy maquila trước đây vốn chỉ được phép sản xuất cho thị trường Hoa Kỳ. Nhưng nước Mêch-xi-cô quá lớn để có thể chỉ hoàn toàn dựa vào một sự tăng trưởng hướng về xuất khẩu; Mêch-xi-cô cần phát triển thị trường nội địa của mình. Luật pháp nay đã thay đổi, bất chấp sự chống đối gắt gao của các công ty do chính phủ kiểm soát vốn đã quen hưởng độc quyền nội địa- để cho phép các maquila được bán sản phẩm của mình ở khắp mọi nơi, kể cả thị trường trong nước.

Dĩ nhiên là nước Mêch-xi-cô không thể tăng trưởng nếu *hoàn toàn* lệ thuộc vào đầu tư của nước ngoài mà các maquila là sự biểu hiện. Nước này phải đem trở lại về trong nước hàng nhiều tỉ đô la vốn của Mêch-xi-cô đã chạy trốn ra nước ngoài suốt trong những thập kỷ mà quốc gia này phải chịu sự điều hành sai trái.

Chính quyền hiện nay của Mêch-xi-cô đã tiến xa hơn nữa so với bất cứ chính phủ Mỹ la tinh nào khác hướng tới khôi phục lòng tin của người đầu tư- bằng cách tự nhân hóa, tự do hóa các thị trường, dẹp bỏ những sự kiểm soát hạn chế ngặt nghèo nhất về ngoại tệ. Và việc mở cửa lúc này, thông qua một hiệp ước mậu dịch tự do với Hoa Kỳ, có thể làm cho Mêch-xi-cô trở thành nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất ở Tây bán cầu, và một trong

những nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất so với bất cứ ở đâu. Nhưng sẽ còn phải mất nhiều công sức thuyết phục trước khi đông đảo người Mêch-xi-cô chịu quay trở về nước những số tiền của họ đang gửi ở Thụy Sĩ hay Miami.

Sự chia rẽ chưa khắc phục

Tuy nhiên những vấn đề nghiêm trọng nhất đối với Mêch-xi-cô không phải là kinh tế, mà là chính trị và xã hội. Trong khi hiện nay đã có rất nhiều sự ủng hộ đối với chính sách của chính phủ, có thể là trong tương lai sẽ có sự chống cự tăng lên- từ phía một bộ máy quan liêu đã ăn sâu bám rễ từ những nghiệp đoàn lao động độc đoán và thối nát, những nhà chế tạo quen làm ăn theo lề thói truyền thống, từ truyền thống chống Hoa Kỳ lâu đời trong số các nhà trí thức Mêch-xi-cô. Vẫn còn có sự chia rẽ chưa giải quyết được giữa một bên là hai phần ba số người Mêch-xi-cô mặc dù nghèo, nhưng đang ngày càng trở thành một bộ phận của "Bắc Mỹ" và một bên là một phần ba người Mêch-xi-cô ở phía Nam, thuộc "Trung Mỹ", với rất đông người, có một số nơi một phần ba dân thậm chí chưa biết cả tiếng Tây Ban Nha và vẫn còn nói những thứ ngôn ngữ Anh diêng riêng của họ.

Và có một vấn đề vô cùng to lớn của sự quá độ về chính trị của Mêch-xi-cô. Sau 60 năm, sự chế độ độc quyền cai trị của đảng PRI kết hợp sự thống trị bí mật và gần như là độc tài của một đảng với quyền tự do hầu như là không hạn chế về cá nhân và trí tuệ- đang nhanh chóng sụp đổ. Nó không còn được sự ủng hộ của ni ững đứa con

do chính nó đẻ ra: các giai cấp trung lưu làm những nghề nghiệp có học vấn. Nhưng sự quá độ sang một sự hội nhập chính trị mới thậm chí vẫn chưa bắt đầu, và chính sách hiện nay nhằm tự do hóa nền kinh tế Mêch-xi-cô và hội nhập nó với Bắc Mỹ có thể sẽ là nạn nhân đầu tiên của một cuộc biến động chính trị nghiêm trọng.

Nhưng nếu đất nước này thực hiện được việc đó, (tức là việc quá độ sang một sự hội nhập chính trị mới), thì một phần lớn công lao là phải dành cho con vẹt con xấu xí mà chẳng ai ưa - đó là sự đổi mới quản lý dưới hình thức Maquiladora.

(1990)

PHẦN II

CON NGƯỜI

CHƯƠNG 13

Sự thách thức của năng suất mới

Năng suất của những tập đoàn người mới nổi bật nhất trong lực lượng lao động, những người lao động tri thức và những người lao động dịch vụ, sẽ là thách thức lớn nhất và gay gắt nhất mà những nhà quản lý ở các nước phát triển phải đương đầu trong nhiều thập kỷ sắp tới.

Năng suất trong việc làm ra và di chuyển các vật trong chế tạo, sản xuất nông nghiệp; khai khoáng, xây dựng và vận tải - đã tăng với nhịp độ hàng năm đồ đồng là từ 3 đến 4 phần trăm trong 125 năm qua- tức là tăng gấp 45 lần của năng suất nhìn chung trong các nước phát triển. Sự bùng nổ về năng suất này là cơ sở của tất cả những sự cải thiện ở các nước này về mức sống và chất lượng cuộc sống. Nó là nguồn cung cấp sự tăng lên to lớn về những thu nhập có thể sử dụng và sức mua. Nhưng từ một phần ba đến một nửa những thành quả của nó đã được hưởng dưới dạng thời gian nhàn rỗi- một cái gì đó

mà trước năm 1914 chỉ những người quý tộc và người giàu có ăn không ngồi rồi mới được biết, trong khi tất cả mọi người khác làm việc ít nhất mỗi người 3000 giờ mỗi năm (Hiện nay, cả đến người Nhật mỗi năm cũng không làm quá 2000 giờ, người Mỹ 1800 giờ, người Tây Đức 1650 giờ). Năng suất lao động bùng nổ cũng đòi hỏi cả cho việc giáo dục phát triển gấp 10 lần và cho sự chăm sóc sức khỏe còn phát triển nhiều hơn nữa. Năng suất lao động đã trở thành "của cải của các dân tộc".

Năng suất lao động tăng lên đã là một cái gì đó hoàn toàn chưa từng có đến nỗi trước đây không có một ngôn ngữ nào có một thuật ngữ để chỉ điều đó. Đối với Karl Marx cũng như đối với tất cả các nhà kinh tế học của thế kỷ mười chín, sự thật đương nhiên là sản lượng của một công nhân chỉ có thể tăng lên bằng cách làm việc căng hơn và nhiều thời gian hơn- toàn bộ học thuyết của Marx là dựa trên niềm tin như vậy. Nhưng mặc dù Frederic Winslow Taylor (1856-1915) đã chỉ rõ cái sai của tiền đề này bằng cách bắt đầu nghiên cứu cách tác động vào năng suất vào đầu những năm 1880- và đã đạt được những kết quả đáng kể năm 1883 là năm mà Marx qua đời- bản thân ông này chưa hề biết đến thuật ngữ này. Nó cũng không được thông dụng mãi cho đến thế chiến thứ hai- và lúc ấy nó cũng mới chỉ xuất hiện lần đầu ở ở Mỹ. Cuốn từ điển tiếng Anh có uy tín nhất, cuốn *Concise Oxford*; trong lần xuất bản năm 1950, vẫn chưa đưa vào thuật ngữ *Productivity*- năng suất- với nghĩa hiện nay của nó. Nay thì ai ai cũng biết rằng năng suất chính là cái lợi thế cạnh tranh đích thực.

Sự bùng nổ của năng suất có thể nói là sự kiện xã hội quan trọng nhất của một trăm năm qua, và là một sự kiện trước đó chưa từng thấy trong lịch sử. Xưa nay bao giờ cũng có kẻ giàu và người nghèo. Nhưng chỉ mới hồi năm 1850, những người nghèo ở Trung Quốc nếu đem tất cả mọi tiêu chuẩn ra để cân đong đo đếm, thì cũng chẳng tồi tệ gì hơn những người nghèo trong các khu nhà ổ chuột ở Luân Đôn hay Glasgow. Và thu nhập trung bình ở một nước giàu nhất năm 1910 nhiều lắm cũng chỉ gấp ba lần thu nhập trung bình ở những nước nghèo nhất- còn hiện nay thì nó cao gấp bốn mươi lần, chưa kể những phúc lợi về thời gian nhàn rỗi, về giáo dục và chăm sóc sức khỏe. Trước khi có bùng nổ của năng suất, một nước phải mất ít nhất năm mươi năm mới trở thành "phát triển". Nam Triều Tiên- cho đến năm 1955 còn là nước trong các nước thật sự "lạc hậu" của thế giới- đã thực hiện bước phát triển đó trong vòng hai mươi năm. Sự đảo ngược triệt để đó của tình trạng đã tồn tại phổ biến từ thời hồng hoang hoàn toàn là do kết quả của cuộc cách mạng năng suất đã bắt đầu ở Hoa Kỳ vào khoảng năm 1870 hay 1880.

Năng suất trong việc chế tạo và di chuyển các vật vẫn đang tiếp tục tăng lên với cùng một nhịp độ hàng năm như thế. Nó đang tăng lên- trái với điều mà đông đảo mọi người tin- ở Hoa Kỳ cũng hoàn toàn không kém gì ở Nhật Bản hay Tây Âu. Quả vậy, sự tăng hiện nay của năng suất trong nông nghiệp Hoa Kỳ từ 4,5 đến 5 phần trăm mỗi năm- vượt xa nhịp độ tăng ở bất cứ nơi nào khác vào bất cứ thời gian nào. Và nhịp độ tăng năng suất của Hoa Kỳ trong chế tạo trong những năm 1980 - 3,9 phần trăm mỗi năm- về số lượng tuyệt đối vẫn thật sự

lớn hơn so với số tăng trong ngành chế tạo của Nhật Bản và Đức, bởi vì cơ sở của Hoa Kỳ vẫn còn cao hơn nhiều.

Nhưng ở các nước phát triển, cuộc cách mạng năng suất đã qua rồi.

Đơn giản là vì số lượng người được sử dụng trong việc chế tạo và di chuyển các vật không còn đủ lớn để cho năng suất của họ có thể là quyết định. Số người đó hiện nay chiếm không quá một phần năm lực lượng trong một nền kinh tế phát triển- chỉ cách đây 30 năm họ còn gần như chiếm đa số. Và năng suất của những người thật sự là quan trọng- những người lao động trí thức và người lao động dịch vụ- thì hiện không tăng lên. Trong một số lĩnh vực, năng suất của những người đó lại đang giảm xuống. Những người bán ở các cửa hiệu bán hàng, ở tất cả các nước phát triển nếu, điều chỉnh theo lạm phát, hiện nay bán một giá trị hàng hóa không quá một phần ba của những gì họ đã bán năm 1929. Và tôi nghĩ không mấy ai cãi rằng người thầy giáo của năm 1991 lại đang dạy học với năng suất cao hơn là người thầy giáo năm 1907.

Những người lao động trí thức và lao động dịch vụ bao gồm từ nhà nghiên cứu khoa học và nhà giải phẫu tim mạch, qua người thư ký dự thảo giấy tờ và người quản lý kho hàng, cho đến những cậu bé mười sáu tuổi mỗi buổi chiều thú bảy phục vụ một ít giờ ở những quán bán hàng ăn nhanh cho khách ngồi trên ô tô. Họ cũng bao gồm cả người điều khiển máy rửa bát trong một hiệu ăn, lau chùi sàn nhà trong các bệnh viện, bấm nút máy tính trong bộ phận giải quyết tiền bồi thường của một ngân hàng bảo hiểm. Tuy nhiên những người lao động trí thức và lao động dịch vụ, mặc dù rất đa dạng, lại rất giống nhau ở chỗ *không có hiệu quả* nâng cao năng suất. Nhưng họ cũng

có những điểm giống nhau quan trọng ở chỗ mà họ có *niệm quả*, dù họ khác nhau đến đâu về các mặt khác, về tri thức, trách nhiệm nghề nghiệp, vị trí, xã hội và tiền lương.

II

Điều thứ nhất mà chúng ta đã biết được- và điều này đã là một cú sốc mạnh- đó là tư bản không thể thay thế cho lao động (tức là thay cho con người) trong lao động tri thức và lao động dịch vụ. Công nghệ mới tự nó cũng không làm ra năng suất cao hơn trong hai loại lao động đó. Trong việc làm ra và di chuyển các vật, tư bản và công nghệ là những *nhân tố sản xuất*, nói theo thuật ngữ của kinh tế học. Trong lao động tri thức và lao động dịch vụ, đó là những *công cụ sản xuất*. Chúng có lợi hay có hại cho năng suất tùy thuộc ở chỗ người ta sử dụng chúng như thế nào chẳng hạn theo mục đích nào, hoặc tùy thuộc ở kỹ năng của người sử dụng. Ba mươi năm trước, chúng ta đã tin chắc rằng chiếc máy tính sẽ mang lại kết quả là giảm bớt một cách ồ ạt lực lượng thư ký và bàn giấy. Sự đầu tư vào thiết bị xử lý dữ liệu hiện nay ngang với đầu tư vào công nghệ xử lý nguyên liệu tức là vào máy móc thông thường- trong đó số lớn nằm ở các dịch vụ. Tuy nhiên các lực lượng bàn giấy và thư ký đã tăng với một nhịp độ còn nhanh hơn trước kể từ khi người ta đưa vào sử dụng công nghệ thông tin. Và hầu như không có một chút tăng thêm nào trong năng suất của lao động dịch vụ.

Thí dụ hùng hồn nhất là các bệnh viện. Khi tôi bắt đầu làm việc với các bệnh viện- vào cuối những năm 1946 - thì đó là những công việc đòi hỏi nhiều lao động, ít vốn

đầu tư trừ gạch ngói, vữa và giường nằm. Rất nhiều bệnh viện hoàn toàn đáng kính lúc đó vẫn chưa đầu tư vào những công nghệ lúc bấy giờ đã có và đã khá cổ lỗ: họ không có khoa chiếu X-quang, cũng không có phòng thí nghiệm lâm sàng hay vật lý trị liệu. Những bệnh viện ngày nay là những cơ sở đòi hỏi vốn cao nhất, với những số tiền khổng lồ bỏ vào các thiết bị siêu âm, chụp cắt lớp, những máy chụp hình từ trường hạt nhân, máy phân tích máu và tế bào, phòng vô trùng và hàng tá công nghệ mới nữa. Mỗi một công nghệ như thế đòi hỏi thêm lực lượng nhân công giá đắt mà vẫn không giảm đi dù chỉ là một trong số nhân viên đã có của bệnh viện. Thực tế là sự leo thang của chi phí cho sự chăm sóc sức khỏe khắp trên thế giới, trong một phần lớn, là kết quả của việc bệnh viện đã trở thành một thực thể kinh tế quái đản. Vừa đòi hỏi nhiều lao động vừa đòi hỏi vốn đầu tư cao như vậy, bệnh viện, theo định nghĩa của bất cứ nhà kinh tế học nào đơn giản là không thể nào sống nổi về phương diện kinh tế. Nhưng ít ra bệnh viện đã tăng lên một cách đáng kể hiệu năng của nó. Trong những lĩnh vực khác của lao động tri thức và lao động dịch vụ, người ta chỉ thấy chi phí cao hơn, đầu tư nhiều hơn và nhiều người hơn.

Chỉ có sự tăng năng suất ồ ạt của bệnh viện mới ngăn chặn nổi sự bùng nổ của chi phí về chăm sóc sức khỏe. Và sự tăng lên như thế chỉ có thể có được do "Làm việc một cách thông minh hơn".

Cả nhà kinh tế học lẫn nhà công nghệ học đều nêu không cao sự "Làm việc thông minh hơn" như là chiếc

chìa khóa mở ra sự bùng nổ năng suất: nhà kinh tế học thì đề cao sự đầu tư vốn còn nhà công nghệ học thì chỉ nói đến công nghệ. Nhưng sự "Làm việc một cách thông minh hơn", dù dưới cái tên gọi là *quản lý Khoa học, kỹ thuật công nghiệp, quan hệ với con người kỹ thuật hiệu quả*, hay nghiên cứu nhiệm vụ (thuật ngữ khiêm tốn mà bản thân W.Taylor thích dùng nhất)- đã là sức mạnh chủ yếu tạo nên sự bùng nổ năng suất. Đầu tư tư bản và công nghệ vốn đã dồi dào trong 100 năm đầu của cuộc Cách mạng công nghệ ở những nước phát triển lúc bấy giờ- tức là ở thế kỷ trước Taylor- cũng như trong thế kỷ sau đó. Nhưng chỉ từ khi sự "Làm việc thông minh hơn" bắt đầu tác động thì năng suất trong việc làm ra và di chuyển các vật mới cất cánh và vút lên như tên lửa.

Vậy mà, trong việc làm ra và di chuyển các vật, cách Làm việc thông minh hơn chỉ là một trong những chiếc chìa khóa mở ra cánh cửa cho năng suất tăng lên. Chỉ trong lao động tri thức và dịch vụ, nó mới là chiếc chìa khóa *duy nhất*. Tuy nhiên trong lao động tri thức và lao động dịch vụ, "Làm việc thông minh hơn" có những nghĩa rất khác với trong lao động chế tạo và di chuyển các vật.

III

Khi Frederic Taylor bắt đầu cái mà sau này được gọi là *Quản lý khoa học* bằng cách nghiên cứu việc người ta xúc cát, ông ta không bao gồm nảy ra ý nghĩ đặt câu hỏi: "nhiệm vụ là cái gì? Tại sao làm nhiệm vụ đó". Ông ta chỉ hỏi vắn vắn một câu: Làm nhiệm vụ đó *như thế nào?*" Gần năm mươi năm sau, Elton Mayo (1880 - 1949) ở

trường đại học Harvard đã phá sập cái gọi là *Quản lý khoa học* bằng cái mà sau đó được gọi là *những quan hệ với con người*. Nhưng, cũng như Taylor, ông ta không bao giờ hỏi: "*Nhiệm vụ là gì? Tại sao làm nhiệm vụ đó?*". Trong những thí nghiệm nổi tiếng của mình ở nhà máy Hawthorne Works của hãng Western Electric, Elton Mayo chỉ hỏi: "*Làm thế nào để có thể đấu dây thiết bị điện thoại theo cách tốt nhất?*" Còn trong việc chế tạo và di chuyển các vật thì nhiệm vụ bao giờ cũng được coi là việc đã hiển nhiên rồi.

Nhưng để tăng năng suất trong lao động tri thức và dịch vụ, câu hỏi đầu tiên phải là "*nhiệm vụ là gì? Chúng ta đang định làm gì vậy? Tại sao chúng ta làm việc đó?*" Cách tăng để nhất - nhưng cũng có lẽ là lớn nhất - của năng suất trong những loại lao động (tri thức và dịch vụ) như thế xuất phát từ sự định nghĩa lại nhiệm vụ, và đặc biệt là từ việc loại bỏ những gì không cần làm.

Thí dụ cũ nhất vẫn là thí dụ tốt nhất - cách xử lý đơn đặt hàng ở hãng Sears, Roebuck trước đây. Giữa năm 1906 và 1908, Sears loại bỏ việc đếm tiền tốn rất nhiều thì giờ trong những đơn đặt hàng được gửi đến. Hồi đó, không có tiền giấy mà cũng không có séc mà chỉ có tiền đồng. Do đó, các phong bì đựng tiền trong đơn đặt hàng gửi đến đã được cân một cách tự động; nếu trọng lượng khớp với số tiền trong đơn đặt hàng trong những giới hạn khá sát thì thậm chí người ta cũng không mở các phong bì đó ra nữa. Cũng giống như vậy, Sears đã bỏ luôn việc vào sổ một cách chi tiết còn tốn nhiều thời gian hơn nữa, từng đơn đặt hàng gửi đến. Hãng sắp xếp việc xử lý và gửi các

hàng được đặt tùy theo trọng lượng của thư đặt hàng gửi đến với giả thiết cứ trọng lượng một pao thư thì có bốn mươi đơn đặt hàng. Hai biện pháp này đã làm tăng năng suất việc xử lý đơn đặt hàng lên gấp mười lần trong vòng hai năm.

(Boris Emmet và John E. Jeucks: *các danh mục hàng và máy đếm tiền*: lịch sử của Seazs, Roebuck - University of Chicago Press, 1950).

Một công ty bảo hiểm lớn mới đây đã tăng lên gần gấp năm lần năng suất giải quyết các đơn đòi bồi thường - từ trung bình mười lăm phút xuống ba phút mỗi đơn - bằng cách loại bỏ sự kiểm tra chi tiết đối với các đơn trừ những đơn đòi bồi thường những số tiền rất lớn. Thay vì kiểm tra ba mươi khoản- như trước đây luôn luôn vẫn làm - nay người ta chỉ kiểm tra năm khoản: hợp đồng bảo hiểm còn có giá trị hay không; đối chiếu số tiền danh nghĩa trong hợp đồng với số tiền đòi bồi thường; đối chiếu tên của người có hợp đồng với tên người ghi trên giấy khai tử; đối chiếu tên người được hưởng bồi thường được ghi trong hợp đồng với tên người đòi bồi thường. Cái đã mang lại sự tăng năng suất này là câu hỏi: "Nhiệm vụ là gì?" và câu trả lời đã đến một cách khá dễ dàng: "Đó là trả lệ phí bảo hiểm sau khi chết với giá rẻ nhất và trong một thời gian nhanh nhất có thể được"- và tất cả những gì bây giờ cần làm để kiểm tra cả quá trình là chọn làm qua một mẫu nhỏ, tức là cứ mười lăm đơn yêu cầu bồi thường thì xem xét kỹ một đơn như người ta vẫn làm theo truyền thống.

Một số bệnh viện đã loại bỏ quá trình thủ tục nhập

viện nhiều khê và tốn kém. Bây giờ họ nhận tất cả các bệnh nhân vào viện như cách trước đây họ thường nhận những bệnh nhân cấp cứu được chở tới trong tình trạng hôn mê hoặc đang chảy máu nhiều, không thể nào tự tay mình điền vào những giấy tờ dài dòng. Họ đặt câu hỏi: "Nhiệm vụ là gì? " và câu trả lời là nhận ra tên, tuổi, giới tính, địa chỉ của bệnh nhân và cách đòi viện phí như thế nào. Tuy nhiên, thông tin này có thể tìm thấy trong thẻ bảo hiểm mà thực tế là bệnh nhân nào cũng mang theo trong mình.

Một thí dụ khác: một trường đại học tu được nhiều người biết tiếng đã có thể giảm bớt số nhân viên lo việc giải quyết vấn đề giúp đỡ tài chính cho sinh viên từ con số mười lăm người thu ký làm việc cả ngày xuống còn một hay hai người làm việc chỉ mấy tuần lễ mỗi năm. Giống như những thể chế khác cùng loại, trường đại học này tiếp nhận những người xin vào học có đủ tiêu chuẩn học lực, bất kể họ có khả năng trả tiền học hay không, rồi sau đó giao cho bộ phận xét việc giúp đỡ tài chính xác định mỗi một người xin trợ cấp được giảm bao nhiêu tiền học phí. Trước đây ở trường này, và hiện nay ở phần lớn các trường khác, công việc này rất phức tạp, vất vả, mỗi sinh viên xin trợ cấp phải khai báo dài dòng và chi tiết tỷ mỉ. Nhưng cứ 100 sinh viên xin giúp đỡ tài chính, thì có đến 95 trường hợp, việc xét giúp đỡ tài chính chỉ đòi hỏi một số rất ít điều kiện. Chỉ cần khai số thu nhập của gia đình, giá trị ngôi nhà của gia đình; có nguồn thu nhập phụ nào hay không, và nếu có thì bao nhiêu- như thu nhập từ một quỹ tập đoàn chẳng hạn- và có anh chị em ruột nào khác đang trả học phí cho trường hay không,

bấy nhiêu dữ liệu được cho vào máy tính và chỉ trong vòng mấy giây đồng hồ là biết được ngay người đó sẽ nhận được một số giúp đỡ tài chính là bao nhiêu. Người ta chỉ cần đến hai người làm việc theo chế độ chỉ làm một phần thời gian để sàng lọc những trường hợp đặc biệt - như trường hợp của một lực sĩ xuất sắc hay một người được giảm học bổng quốc gia chẳng hạn - những trường hợp như thế được vị chủ nhiệm khoa giải quyết một cách dễ dàng cùng với một tiểu ban của khoa trong vòng mấy tiếng đồng hồ vào buổi chiều.

Tất cả trên đây đều là những thí dụ về lao động dịch vụ. Tuy nhiên, trong lao động trí thức, việc xác định nhiệm vụ và loại bỏ những gì không cần làm lại càng cần thiết hơn nữa và đưa lại những kết quả còn lớn hơn.

Tôi biết một thí dụ có ý nghĩa: đó là cách của một Công ty đa quốc gia lớn định nghĩa lại việc vạch kế hoạch chiến lược của mình. Trong nhiều năm một ban kế hoạch gồm bốn mươi lăm con người xuất sắc chuẩn bị một cách cẩn thận những "kịch bản chiến lược" tỉ mỉ đến từng chi tiết nhỏ nhất. Đó là sản phẩm chất lượng số một, đọc rất hào hứng, ai ai cũng nhận thấy như thế. Nhưng tác dụng thúc đẩy hoạt động của nó là tối thiểu. Một trưởng ban quản trị điều hành mới nhậm chức đặt câu hỏi: "Nhiệm vụ là gì?" và trả lời: "Vấn đề không phải là dự đoán tương lai. Vấn đề là vạch ra cho các hoạt động kinh doanh của chúng ta phương hướng và những mục tiêu và chiến lược để đạt cho được những mục tiêu đó." Công việc này tốn mất bốn năm trời và đã phải trải qua những bước xuất phát sai lầm. Nhưng bây giờ những người vạch kế hoạch cũng khoảng chừng bấy nhiêu người như trước- chỉ gia

công để giải đáp ba câu hỏi cho mỗi một ngành kinh doanh của công ty. Phải có một vị trí trên thị trường như thế nào để giữ vững vai trò vẫn đầu? Cần phải thực hiện đổi mới như thế nào để giúp giữ vững cái vị trí cần thiết trên thị trường đó? Lãi suất tối thiểu cần thiết là bao nhiêu để thu được chi phí về vốn? Và sau đó những người làm kế hoạch cùng với những quản trị viên điều hành trong mỗi ngành kinh doanh vạch ra những phương hướng chiến lược lớn nhằm đạt những mục tiêu đó trên cơ sở những giả định khác nhau về điều kiện kinh tế. Kết quả là những gì được vạch ra đơn giản hơn và kém phần huyền hoang hơn nhiều so với những bản kế hoạch kiểu cũ, và cách viết cũng không hay bằng. Nhưng những cái đó đã trở thành những "Kế hoạch bay" hướng dẫn đường đi nước bước của các ngành kinh doanh của công ty và các quản trị viên cao cấp của công ty.

Tuy nhiên, ngoài công ty này ra, tôi chưa được nghe ở đâu giờ ta đề ra những câu hỏi *nhiệm vụ là gì?* và *tại sao* làm nhiệm vụ đó? trong những vấn đề thuộc về lao động tri thức.

IV

Khi làm ra và di chuyển các vật, người ta trong một lúc chỉ làm một nhiệm vụ. Người lao công của Taylor xúc cát; anh ta không đồng thời làm việc đốt lò. Những người phụ nữ trong phòng cuốn dây điện thoại của Mayo làm công việc hàn dây, họ không làm thêm việc thử những chiếc máy điện thoại đã được cuốn xong. Người nông dân ở Iowa đang trồng ngô không bỏ chiếc máy kéo của mình giữa các luống đất để đi dự một cuộc họp. Sự tập trung

vào chỉ một công việc không phải là điều mà trong lao động tri thức và lao động dịch vụ người ta không biết. Người bác sĩ mổ xẻ không nghe điện thoại trong phòng mổ, người luật sư cũng không được vừa trao đổi ý kiến với khách hàng của mình vừa nói chuyện với người khác qua điện thoại. Nhưng trong các tổ chức và đây chính là môi trường làm việc của phần lớn những người làm công việc lao động tri thức và dịch vụ- thì đang có sự tàn mạt ngày càng tăng. Những người phụ trách ở cấp cao nhất còn có thể đôi lúc tập trung tư tưởng, mặc dù có quá ít người trong số họ từng thử cố gắng tập trung tư tưởng. Nhưng những người thật sự làm phần lớn những công việc lao động tri thức và dịch vụ trong các tổ chức- những kỹ sư, những nhà giáo, những người bán hàng, những hộ lý, những người quản lý trung cấp nói chung- mang một gánh nặng công việc bận rộn không ngừng tăng lên, những hoạt động phụ chỉ mang lại rất ít giá trị, thậm chí không có chút giá trị nào, hoặc không có liên quan gì đến việc mà họ đã được đào tạo và được trả lương để làm.

Tôi tệ nhất có thể là trường hợp của người y tá trong bệnh viện ở Mỹ. Chúng ta nghe nói rất nhiều về sự khan hiếm y tá. Nhưng làm sao mà chúng ta có thể có được một người y tá? Số lượng y tá tốt nghiệp vào nghề đã tăng đều đặn từ rất nhiều năm nay. Đồng thời số lượng bệnh nhân nội trú cũng đang giảm đi rõ rệt. Lý do giải thích nghịch lý này là: các y tá ngày nay chỉ bỏ một nửa phần thời gian làm việc của mình để làm những công việc mà họ đã được học và căn cứ vào đó mà họ được trả lương- tức là công việc y tá chăm sóc người bệnh. Một nửa thời gian còn lại của ca làm việc của họ bị dùng vào

những hoạt động không cần đến kỹ năng và kiến thức của người y tá, không làm tăng thêm một chút nào về giá trị chăm sóc y tế hay giá trị kinh tế, và chỉ liên quan rất ít hay không liên quan gì cả đến sự chăm sóc người bệnh hay phúc lợi của người bệnh- chủ yếu, tất nhiên, là cái đồng thác càng ngày càng phình trướng lên những giấy tờ của chương trình bảo hiểm y tế cho người già. Chương trình giúp đỡ y tế cho người nghèo, của các công ty bảo hiểm, của tài vụ và việc ngăn ngừa những vụ kiện tụng xảy ra vì những sai lầm nghề nghiệp của nhân viên bệnh viện.

Tình hình trong giáo dục cấp cao cũng không khác bao nhiêu. Tất cả các tài liệu nghiên cứu đều báo cáo rằng cấp khoa trong các trường cao đẳng và đại học đều bỏ ra ngày càng nhiều người vào các cuộc họp tiểu ban hơn là cho các lớp học, cho việc trợ giảng cho sinh viên hoặc cho công việc nghiên cứu. Nhưng có ít tiểu ban trong số những tiểu ban này, mà nếu đem giải tán đi, lại sẽ được người ta nhớ tiếc. Và các tiểu ban sẽ làm được việc hơn, mà lại tốn ít thời gian hơn, nếu chỉ có ba chú không phải bảy ủy viên đội ngũ như người bán hàng cũng tản mạn như thế. Ở trong gian bán hàng ngày nay người ta mất quá nhiều thì giờ để phục vụ chiếc máy tính đến nỗi chỉ còn ít thì giờ để phục vụ khách mua hàng- có lẽ đây là nguyên nhân chủ yếu làm cho năng suất của họ, trong tư cách những người làm ra doanh số và thu nhập, không ngừng giảm sút. Những người đại diện bán hàng lưu động bỏ đến một phần ba thì giờ của mình cho những công việc giấy tờ báo cáo đủ mọi loại mà không đến thăm khách hàng. Còn các kỹ sư thì ngồi lì ở những cuộc họp

liên miên không ngớt trong khi đang ra họ phải bận rộn với công việc của mình ở nơi họ làm việc.

Như vậy không làm phong phú thêm mà làm cho nội dung việc làm bị nghèo nàn đi. Cách làm như vậy triệt tiêu năng suất, phá hoại động cơ và tinh thần làm việc. Như mọi cuộc điều tra đều cho thấy, những người y tá rất thất vọng rằng họ không được phép làm những việc mà họ đã chọn nghề y tá để làm, và đã được đào tạo để làm, tức là chăm sóc bệnh nhân trên giường bệnh. Và rất dễ hiểu rằng họ cảm thấy mình được trả lương quá thấp không tương xứng với công việc mà năng lực của họ có thể làm, đồng thời người quản lý bệnh viện, cũng rất dễ hiểu, lại cảm thấy rằng những người y tá đó được trả lương quá cao cho những công việc giấy tờ không chút thành thạo mà họ thật sự đang làm.

Theo lệ thường, sửa chữa tình trạng này không có gì là khó cho lắm. Một số ít bệnh viện đã tách các công việc giấy tờ ra khỏi phần việc của các y tá và giao nó cho người thư ký ngồi ở tầng trệt kiêm luôn công việc trả lời điện thoại cho những bạn bè và thân thuộc của người bệnh gọi tới và sắp xếp những bó hoa mà họ gửi đến bệnh viện. Thế là đột nhiên những bệnh viện này thấy mình thừa y tá. Mức độ chăm sóc bệnh nhân và số giờ mà các y tá dùng vào công việc này tăng vọt. Tuy nhiên, các bệnh viện vẫn có thể giảm số y tá cần thiết đi một phần tư hay một phần ba, và như thế có thể tăng lương cho các y tá mà không phải chịu một quỹ lương lớn hơn.

Muốn làm được như thế đòi hỏi chúng ta đối với mỗi một việc làm tri thức hay dịch vụ, phải đặt câu hỏi: "Chúng ta trả lương cho việc gì?" "Việc làm này giả định sẽ làm

tăng thêm giá trị gì?" Câu trả lời không phải bao gồm cũng là hiển nhiên hoặc không bị tranh cãi. Một cửa hiệu bách hóa tổng hợp nêu câu hỏi này ra đối với nhân viên đứng bán ở quầy hàng đã trả lời: "Doanh thu". Một hiệu bách hóa khác cũng ở trong cùng một khu vực thành phố, và có một loại khách hàng gần giống hệt như của hiệu kia, lại trả lời: "Sự phục vụ khách hàng". Mỗi cách trả lời đưa đến một cách tổ chức lại cơ cấu các phần việc ở quầy hàng. Nhưng cả hai hiệu bách hóa này đều đã tăng đáng kể, và khá nhanh số thu nhập do từng người bán hàng và cả của hiệu làm ra, tức là cả về năng suất lẫn khả năng sinh lợi.

V

Mặc dù có tác động rất lớn trên khắp thế giới, Frederic Taylor và khoa quản lý khoa học đã không được dư luận báo chí hoan nghênh, nhất là trong giới đại học. Một lý do, có lẽ lý do chính là chiến dịch không ngừng của các công đoàn lao động Hoa Kỳ chống lại cả hai (tức là Frederic Taylor và khoa Quản lý khoa học). Vào những năm đầu của thế kỷ này. Các công đoàn đã thật sự thành công trong việc loại trừ mọi thứ nghiên cứu về lao động ở các binh công xưởng và công trường đóng tàu thủy, là những nơi mà trong thời kỳ đó thực tế toàn bộ nền sản xuất quốc phòng của nước này được thực hiện.

Các công đoàn năm 1919 không phản đối Taylor vì cho rằng ông ta ủng hộ ban quản lý hoặc chống lao động (cả hai tội này Taylor đều không mắc) cái tội không thể tha thứ của ông ta là sự khăng định này không làm gì có cái gọi là kỹ năng trong việc làm ra và di chuyển các vật. Tất

cả công việc đó Taylor khẳng định là như nhau. Tất cả đều có thể được phân tích theo từng bước một như một loạt những hoạt động không kỹ năng, sau đó có thể nhập chung vào với nhau trong bất cứ loại việc làm nào. Bất cứ ai hăng hái muốn học làm những hoạt động đó sẽ là một "người hạng nhất" đáng được trả "lương hạng nhất". Người đó sẽ có thể làm được công việc đòi hỏi kỹ năng cao nhất và làm ở mức hoàn hảo.

Nhưng các công đoàn ở thời của Taylor - nhất là các công đoàn rất được kính trọng và cực kỳ hùng mạnh trong các binh công xưởng và công trường đóng tàu thủy- đều là người tổ chức thủ công độc quyền. Cơ sở quyền lực của họ là họ nắm quyền kiểm soát một chế độ học nghề kéo dài năm hoặc bảy năm, mà theo lệ chỉ những người thân thích của các hội viên của công đoàn mới được nhận vào học mà thôi. Họ coi nghề của họ như một điều "huyền bí", mà không một thành viên công đoàn nào được phép làm lộ các bí quyết. Những công nhân có tay nghề cao, đặc biệt là trong các binh công xưởng và công trường đóng tàu thường được trả lương cực kỳ cao- cao hơn đại đa số các thầy thuốc thời bấy giờ, và gấp ba lần số lương mà "người hạng nhất" của Taylor có thể hy vọng có được. Không lấy gì làm lạ rằng việc Taylor phủ nhận tính huyền bí của tay nghề và kỹ năng làm cho những kẻ "quý tộc lao động" kia tức giận điên cuồng, coi đó như một âm mưu lật đổ và một thủ tà đạo gớm guốc.

Cách đây tám mươi năm, những người đương thời nhất trí với các công đoàn. Thậm chí ba mươi năm sau đó, niềm tin ở tính huyền bí của tay nghề và kỹ năng vẫn còn tồn tại dai dẳng, cũng như tin rằng phải mất hàng nhiều

năm trời học nghề mới nắm được nhiều huyền bí đó. Hitler chẳng hạn, đã tin chắc rằng Hoa Kỳ sẽ phải mất ít nhất là năm năm để đào tạo những thợ thủ công lành nghề về quang học, mà chiến tranh hiện đại thì đòi hỏi những thiết bị quang học chính xác. Vì vậy Hitler chắc chắn rằng phải mất nhiều năm nữa Hoa Kỳ mới có thể triển khai một lực lượng lục quân và không quân có hiệu lực ở châu Âu, chính sự tin chắc đó đã khiến hắn tuyên chiến với Hoa Kỳ khi Nhật Bản tiến công Trân châu cảng.

Bây giờ thì chúng ta biết rằng Taylor có lý đúng là vào năm 1941, Hoa Kỳ hầu như không có thợ thủ công lành nghề về quang học. Và đúng là chiến tranh hiện đại đòi hỏi những thiết bị quang học chính xác với số lượng rất lớn. Nhưng bằng cách áp dụng khoa Quản lý khoa học của Taylor, Hoa Kỳ trong vòng một ít tháng đã đào tạo được những công nhân có tay nghề vừa phải, làm ra- mà lại làm theo dây chuyền lắp ráp nữa chứ- những thiết bị quang học còn tinh xảo hơn rất nhiều so với những thiết bị quang học mà những thợ thủ công lành nghề của Đức từng làm ra. Và vào thời gian đó, những con người hạng nhất của Taylor, nhờ năng suất tăng lên, cũng đã được lĩnh nhiều tiền hơn là số tiền lương mà bất cứ thợ thủ công lành nghề nào hồi năm 1911 nằm mơ cũng không có thể được.

Rất cuộc lao động tri thức và lao động dịch vụ có thể trở thành giống như lao động làm ra và di chuyển các vật, tức đơn giản "chỉ là lao động", nói theo khẩu hiệu cũ của khoa học quản lý.

Ít ra, đó là quan điểm của những người đi xuống một cách triệt để hơn "trí thông minh nhân tạo", những người

con và cháu đích thực của Taylor. Tuy nhiên, trong thời gian hiện nay, lao động tri thức và lao động dịch vụ không thể bị coi như đơn giản chỉ là lao động. Không thể coi những loại lao động đó là thuần nhất, mà phải được phân biệt thành những loại khác nhau, có thể là ba loại. Mỗi loại đòi hỏi một sự phân tích khác nhau và tổ chức khác nhau. Trong lao động để làm ra và di chuyển các vật, tiêu điểm để nâng cao năng suất là công năng. Còn trong lao động tri thức và lao động dịch vụ, tiêu điểm phải là *hiệu năng*.

Để nói cho cụ thể đối với một số việc làm thuộc về lao động tri thức và dịch vụ, hiệu năng có nghĩa là chất lượng. Một thí dụ là phòng thí nghiệm nghiên cứu, ở đây số lượng tức tổng số những kết quả đạt được rất là thú yếu so với chất lượng của những kết quả đó. Một loại thuốc chữa bệnh mới hàng năm đưa lại doanh số 500 triệu đôla và khống chế thị trường trong một suốt cả một thế kỷ có giá trị vô cùng to lớn hơn hai mươi loại thuốc "bắt chước của người khác" mỗi năm bán đến từ 20 đến 30 triệu đôla. Đối với chính sách cơ bản hay các quyết định chiến lược cũng giống như vậy. Điều đó cũng áp dụng cả cho loại lao động quy mô ít đồ sộ hơn nhiều sự chẩn đoán bệnh của người thầy thuốc chẳng hạn, hoặc thiết kế mẫu bao bì hay chủ biên một tờ tạp chí.

Lại có một loạt lớn những việc làm thuộc lao động tri thức và dịch vụ trong đó cả chất lượng và số lượng hợp thành hiệu năng. Một thí dụ là hiệu năng của người bán hàng ở một quầy hàng bách hóa tổng hợp. Một "khách hàng được thỏa mãn" là một khẳng định có tính chất lượng và thật là không dễ gì xác định cho đúng như thế nghĩa

là thế nào. Những điều đó cũng quan trọng không kém những số tiền được ghi trên các phiếu bán hàng hoặc số lượng hàng được bán ra. Trong thiết kế kiến trúc, chất lượng chủ yếu quyết định hiệu năng. Trong lao động của một người dự thảo văn kiện, chất lượng là một bộ phận hợp thành của hiệu năng. Nhưng số lượng cũng vậy. Và cũng vậy đối với người kỹ sư, người đại diện chào hàng cho văn phòng môi giới chứng khoán ở địa phương, người chuyên gia về công nghệ y tế; người trưởng chi nhánh ngân hàng địa phương, người phóng viên báo chí, người y tá; người giám định bồi thường cho công ty bảo hiểm xe hơi thực tế là đối với một chuỗi dài những việc làm thuộc lao động tri thức và dịch vụ. Trong những việc làm đó, hiệu năng bao giờ cũng gồm cả hai số lượng và chất lượng. Để tăng năng suất trong những việc làm đó, bao giờ cũng đòi hỏi phải lao động để tăng cả số lượng và chất lượng.

Cuối cùng, có rất nhiều việc làm như công việc văn thư, giải quyết các đơn đòi bồi thường ở cơ quan bảo hiểm sinh mạng, trải giường cho bệnh nhân ở bệnh viện- những việc làm mà hiệu năng giống như hiệu năng trong lao động làm ra và di chuyển các vật. Chất lượng là một điều kiện và là một sự hạn chế. Nó ở bên ngoài hiệu năng hơn là tự thân nó là hiệu năng. Chất lượng phải được đưa vào trong quy trình. Nhưng một khi đã làm được như vậy rồi thì hiệu năng chủ yếu là do số lượng quyết định-thí dụ như phải mất bao nhiêu phút để trải xong một cái giường bệnh nhân theo đúng quy cách được đề ra. Những việc làm này đúng là những "việc làm có tính sản xuất" mặc dù kết quả của chúng không phải là làm ra và di chuyển các vật.

Như vậy là việc tăng năng suất trong lao động tri thức và dịch vụ đòi hỏi phải suy nghĩ cho kỹ xem một việc làm nhất định nào đó thuộc vào loại hiệu năng nào. Chỉ khi đó chúng ta mới biết được phải tác động vào đâu. Chỉ khi đó chúng ta mới có thể quyết định cái gì cần phải phân tích, cái gì cần phải cải tiến, cái gì cần phải thay đổi. Bởi vì chỉ lúc đó chúng ta mới biết năng suất có nghĩa là gì trong một việc làm nhất định thuộc lao động tri thức hay lao động dịch vụ.

VI

Để tăng năng suất trong lao động tri thức và lao động dịch vụ, còn phải làm nhiều việc hơn là chỉ xác định nhiệm vụ, tập trung vào nhiệm vụ và xác định hiệu năng. Chúng ta vẫn chưa biết làm cách nào để phân tích quy trình trong những việc làm mà hiệu năng chủ yếu là chất lượng. Thay vào đó, chúng ta cần phải đặt câu hỏi: "Những công việc gì?". Đối với những việc làm mà hiệu năng đòi hỏi cả chất lượng và số lượng, chúng ta cần phải làm cả hai việc: hỏi "những công việc gì" và phân tích quy trình theo từng bước một và từng hoạt động một. Trong công việc có tính sản xuất, chúng ta cần xác định những tiêu chuẩn chất lượng và đưa những tiêu chuẩn đó vào trong qui trình, nhưng sau đó sự cải tiến năng suất thực tế phần lớn là do kỹ thuật công nghiệp thông thường, tức là qua sự phân tích nhiệm vụ rồi tiếp đó là ráp các hoạt động đơn giản của cá nhân lại thành một "việc làm" hoàn chỉnh.

Nhưng ba bước được vạch ra trên đây sẽ tự nó tạo nên tăng năng suất đáng kể- có lẽ là phần lớn sự tăng năng suất có thể đạt được vào bất cứ vào một lúc nào. Những

bước đó luôn luôn cần phải được xem xét lại kỹ càng- có thể là cứ ba hay năm năm một lần- và chắc chắn là phải làm như vậy mỗi một khi chúng ta thay đổi công việc hay thay đổi cách tổ chức công việc. Nhưng lúc đó thì, theo như tất cả kinh nghiệm mà chúng ta có được, kết quả tăng năng suất sẽ bằng, nếu không phải là vượt qua, tất cả những gì đã đạt được nhờ kỹ thuật công nghiệp, quản lý khoa học hay quan hệ con người trong việc làm ra và di chuyển các vật. Nói một cách khác, ba bước nói trên tự nó đem lại cho chúng ta cuộc "Cách mạng năng suất" mà chúng ta cần có trong lao động trí thức và lao động dịch vụ.

Nhưng chỉ với một điều kiện: đó là chúng ta phải thực tế áp dụng điều mà chúng ta đã học được từ thế chiến thứ hai về tăng năng suất trong việc làm ra và di chuyển các vật: công việc này phải được thực hiện trong sự hợp tác với những người nắm các việc làm: trí thức và dịch vụ, là những con người cần phải trở nên sinh lợi hơn mục tiêu phải là xây dựng trách nhiệm về năng suất và hiệu năng trong mỗi một việc làm trí thức và dịch vụ không kể trình độ, khó khăn hay kỹ năng.

Frederic Taylor đã thường hay bị chỉ trích vì không bao giờ hỏi những công nhân mà việc làm của họ được ông ta nghiên cứu: Ông ta chỉ bảo họ làm mà thôi, Elton Mayo cũng không bao giờ hỏi, mà cũng chỉ bảo người ta làm. Nhưng cũng không có tài liệu nào ghi lại rằng Sigmund Freud đã từng hỏi những bệnh nhân của mình xem chính họ nghĩ vấn đề của họ có thể là gì.

Trong thế chiến thứ nhất và thế chiến thứ hai, Bộ chỉ

huy tối cao cũng không thể nảy ra ý nghĩ hơn các hạ sĩ quan và binh sĩ trên tiền tuyến xem họ nghĩ thế nào về các thuế vũ khí, quân phục và ngay cả lương thực của họ nữa (trong các lực lượng vũ trang của Hoa Kỳ, việc hỏi nhu thế đã trở thành thông lệ trong cuộc chiến tranh Việt Nam). Taylor chỉ đơn giản chia sẻ sự tin tưởng của thời đại ông ta vào sự tài giỏi của nhà chuyên môn. Ông ta cho rằng cả công nhân và người quản lý đều là những kẻ "ngu như bò". Bốn mươi năm sau, Mayo rất coi trọng những người quản lý, nhưng những người công nhân thì trong con mắt của ông ta, chỉ là những kẻ "non nớt" và có "tâm lý không bình thường" cần phải được sự hướng dẫn chuyên môn của nhà tâm lý học.

Tuy nhiên, đến lúc nổ ra thế chiến thứ hai, chúng ta không còn cách lựa chọn nữa: Chúng ta bắt buộc phải hỏi công nhân. Trong các nhà máy, chúng ta không- còn có kỹ sư, cả nhà tâm lý học và đốc công cũng không- tất cả họ đều sung vào quân ngũ. Và khi chúng ta hỏi những người công nhân thì- một sự bất ngờ vô cùng lớn như tôi vẫn còn nhớ, chúng ta nhận ra rằng những người công nhân chẳng hề ngu như bò, và đầu óc họ cũng không hề non nớt, tâm lý của họ chẳng hề không bình thường. Họ biết rất nhiều về công việc họ đang làm, lô gích và nhịp điệu của công việc đó, họ am hiểu các công cụ, chất lượng v.v... Hỏi ý kiến của họ là bước xuất phát của năng suất và chất lượng (Tôi đã là người đầu tiên rút ra kết luận này trong hai cuốn sách của tôi xuất bản trước đây. Cuốn *Tương lai của con người công nghiệp* (1942) và *Xã hội mới* (1949), trong đó tôi đã lập luận rằng "người công nhân có trách nhiệm" là một "bộ phận của quản lý". Do kết

qua những kinh nghiệm của họ trong thời chiến, Edwards Deming và Joseph Juran, mỗi người đã phát triển cái mà hiện nay chúng ta gọi là "những vòng tròn chất lượng" và "quản lý tổng thể về chất lượng". Cuối cùng, ý kiến này đã được trình bày một cách rất hùng hồn bởi Douglas McGregor trong cuốn sách của mình ra năm 1960 nhan đề "Khía cạnh con người" của doanh nghiệp (với "Lý thuyết X" và "Lý thuyết Y"). Lúc ban đầu, chỉ mới có một số ít doanh nghiệp chấp nhận đề nghị mới này- trong số đó IBM có lẽ là doanh nghiệp đi đầu và trong một thời gian dài, là doanh nghiệp duy nhất. Tiếp đến, vào cuối những năm 50 và đầu những năm 60, người Nhật Bản đã nắm lấy ý kiến mới này, bởi vì những cố gắng trước đó của họ nhằm tái lập chế độ chuyên chế trong nhà máy như trước chiến tranh đã sụp đổ trong những cuộc bãi công đẫm máu ở ngay bên bờ vực thảm họa nội chiến. Ngày nay, tuy rằng vẫn còn xa mới được thực hành rộng rãi, điều mà ít nhất nói chung ai cũng thừa nhận về lý thuyết là tri thức của người công nhân về việc làm của mình là điểm xuất phát để cải tiến cả năng suất, chất lượng lẫn hiệu năng.

Tuy nhiên, trong việc làm ra và di chuyển các vật, sự hợp tác với người công nhân có trách nhiệm chỉ là con đường *tối ưu*- bởi vì xét cho cùng, cách của Taylor là bảo họ làm cũng có kết quả, và kết quả khá. Nhưng trong lao động tri thức và dịch vụ, thì sự hợp tác với người công nhân có trách nhiệm là con đường *duy nhất*, không có cách làm nào khác có thể đưa đến kết quả.

Còn hai bài học nữa mà cả Taylor lẫn Mayo đều đã không biết: năng suất tăng lên đòi hỏi phải học không ngừng. Thiết kế lại việc làm rồi huấn luyện người công

nhân làm theo cách mới đó, tức là điều mà Taylor đã làm và dạy, là không đủ nữa. Đó chỉ là lúc việc học bắt đầu và việc đó không bao giờ kết thúc. Đúng là như người Nhật Bản có thể dạy chúng ta, từ truyền thống học *Thiền* cổ xưa của họ, cái lợi lớn nhất của sự đào tạo không phải là học cái mới. Mà là làm tốt hơn nữa cái mà ta đã làm tốt rồi. Và quan trọng không kém là một nhận thức sâu sắc mà người ta đã rút ra được trong một số ít năm vừa qua: đó là những người làm lao động trí thức và lao động dịch vụ học được nhiều nhất khi họ dạy cho người khác học. Cách tốt nhất để nâng cao năng suất đối với một người bán hàng xuất sắc là người đó trình bày những "bí quyết thành công của tôi" ở một hội nghị những người bán hàng. Cách tốt nhất đối với một bác sĩ giải phẫu để cải tiến hiệu năng của mình là nói chuyện về vấn đề đó ở hội y tế trong quận. Cách tốt nhất đối với một y tá để cải tiến thành tích của mình là dạy cho những y tá đồng nghiệp của mình. Hiện nay người ta thường hay nói rằng ở thời đại thông tin mỗi một doanh nghiệp phải trở thành một tổ chức học. Nó cũng phải trở thành một tổ chức dạy học.

Kết luận

Các nền kinh tế phát triển phải đối mặt với đình trệ kinh tế nếu nó không nâng cao năng suất của lao động trí thức và lao động dịch vụ. Ngay cả Nhật Bản, mặc dù vẫn còn rất nặng về lao động chế tạo, cũng không còn có thể trông chờ ở sự tăng năng suất trong lao động làm ra và di chuyển các vật để duy trì tăng trưởng kinh tế. Ngay cả ở Nhật Bản, đại đa số những người lao động là những

lao động trí thức và lao động dịch vụ với năng suất cũng thấp như những đồng nghiệp của họ ở bất kỳ nước phát triển nào khác. Và khi số lượng nông dân sụt xuống chỉ còn bằng 3 phần trăm của số dân cư có việc làm, như ở Hoa Kỳ và Nhật Bản, cũng như ở phần lớn các nước Tây Âu, thì ngay đến mức tăng năng suất quán quân của họ lên tới từ 4 đến 5 phần trăm như Hoa Kỳ khoe khoang, rốt cuộc vẫn không thêm một chút nào vào năng suất, của cải và sức cạnh tranh nói chung của cả nước.

Do đó, việc nâng cao năng suất của lao động trí thức và lao động dịch vụ phải là một *ưu tiên kinh tế* đối với các nước phát triển. Bất kỳ nước nào thành công trước tiên trong việc đáp ứng yêu cầu đó sẽ thống trị thế kỷ hai mươi mốt về kinh tế. Và chiếc chìa khóa mở ra cánh cửa đi đến đó là nâng cao năng suất của *lao động trí thức*, ở tất cả các trình độ.

Nhưng sự cần thiết phải nâng cao năng suất của lao động *dịch vụ* có thể lại còn lớn hơn nữa. Đó là một ưu tiên *xã hội* trong các nước phát triển. Trừ phi yêu cầu ưu tiên đó được đáp ứng, nếu không thì thế giới phát triển sẽ phải đối mặt với những căng thẳng xã hội tăng lên, sự phân cực hóa tăng lên, sự cực đoan hóa tăng lên. Cuối cùng, thế giới phát triển có thể sẽ đối mặt với một cuộc chiến tranh giai cấp mới.

Trong xã hội trí thức, khả năng có được những cơ hội làm nên sự nghiệp và thăng tiến đang ngày càng trở nên hạn chế trong số những người có học vấn cao, những người có đủ những tiêu chuẩn để làm việc lao động trí thức. Nhưng những người như thế bao giờ cũng sẽ chỉ là một thiểu số. Bao giờ họ cũng sẽ bị áp đảo vì số lượng đông

hơn của những người không có trình độ chuyên môn để làm bất cứ một nghề gì ngoại trừ thứ lao động dịch vụ với tay nghề khá thấp. Về địa vị xã hội, những người này có thể so sánh với những người vô sản nhiều năm trước đây dám dân chúng đông đảo chẳng được học hành bao nhiêu, tay nghề không có, đã ở đông nghịt trong các đô thị công nghiệp đang bùng nổ và đã tràn vào các nhà máy của những đô thị đó.

Khi Frederic Taylor bắt đầu nghiên cứu về năng suất trong lao động làm ra và di chuyển các vật vào những năm đầu của thập kỷ 1880, chiến tranh giai cấp giữa vô sản công nghiệp và "tư sản", tính hiện thực của cuộc chiến tranh đó và nhiều hơn nữa, nỗi lo sợ về cuộc chiến tranh đó, đã ám ảnh tất cả các nước phát triển. Chính sự lo sợ cuộc chiến tranh đó đã là động cơ thúc đẩy Taylor bắt đầu công việc của mình. Và niềm tin rằng chiến tranh giai cấp là không thể tránh không phải chỉ hạn chế ở phái tả. Trước Taylor một thế hệ, Benjamin Disraeli, nhân vật vĩ đại nhất của phái bảo thủ ở thế kỷ mười chín, đã từng dự đoán cuộc chiến tranh này. Và Henry James, nhà văn chép sử biên niên về sự giàu có của nước Mỹ và về giai cấp quý tộc châu Âu, hoảng sợ vì cái viễn cảnh đó đến nỗi đã lấy chiến tranh giai cấp làm chủ đề trung tâm của *"The Princess Casamassima"*, một trong những cuốn tiểu thuyết có sức ám ảnh người đọc mạnh nhất của ông ta, cuốn tiểu thuyết này ra đời năm 1885, hai năm sau khi Marx chết và bốn năm sau khi Taylor bắt đầu nghiên cứu về năng suất của lao động xúc cát.

Việc làm của Taylor đã trao cho những người vô sản cái năng suất cho phép họ được trả lương như giai cấp

trung lưu và đạt được địa vị xã hội của giai cấp trung lưu mặc dù họ thiếu tay nghề, thiếu của cải và thiếu học vấn.

Nếu năng suất của lao động dịch vụ không được cải thiện nhanh chóng, thì địa vị cả về xã hội lẫn kinh tế của giai cấp đông đảo này, đông đảo như chưa từng thấy đối với những người lao động làm ra và di chuyển các vật vào thời điểm đông nhất của họ, ắt phải giảm sút không ngừng. Thu nhập thực tế không thể trong bất cứ một thời gian nào cao hơn năng suất. Những người lao động dịch vụ có thể sử dụng sức mạnh về số lượng của họ để giành tiền lương cao hơn mức chính đáng theo sự đóng góp về kinh tế của họ. Nhưng điều đó chỉ làm cho toàn thể xã hội nghèo đi và thu nhập thực tế của tất cả mọi người bị giảm sút và thất nghiệp thì tăng lên. Hoặc là để cho thu nhập của những lao động dịch vụ không có tay nghề hạ xuống cùng với sự tăng lên đều đặn tiền lương của những người lao động tri thức sung túc, do đó tạo ra một cái vực thẳm ngày càng mở rộng giữa hai nhóm người, một sự phân cực hóa ngày càng tăng đến mức hình thành những giai cấp. Trong cả hai trường hợp, những người lao động dịch vụ tất phải bị tha hóa, ngày càng trở nên thất vọng cay đắng, ngày càng tự thấy mình là *một giai cấp bị tách riêng*. Và cánh cửa thoát, tức là những việc làm có năng suất và vì vậy được trả lương cao dành cho những người ít có học vấn và ít có tay nghề trong việc làm ra và di chuyển các vật đang nhanh chóng đóng lại. Vào cuối thế kỷ này, số những việc làm như thế trong tất cả các nước phát triển nhiều nhất sẽ chỉ bằng hai phần năm so với thời kỳ mà con số đó đạt mức cao nhất chỉ mới cách đây bốn mươi năm.

Ngày nay, chúng ta đang ở một vị trí thuận lợi hơn nhiều so với tổ tiên của mình cách đây một thế kỷ. Chúng ta biết cái mà Marx và những người đương thời của ông ấy đã không biết: đó là *năng suất có thể tăng lên được*. Chúng ta cũng biết *làm cách nào để tăng năng suất lên*. Và chúng ta biết làm điều đó một cách tốt nhất đối với công việc mà xã hội có nhu cầu cấp bách nhất: công việc lao động dịch vụ không cần kỹ năng hay chỉ một phần kỹ năng, những việc làm thuộc loại công việc bảo trì bảo dưỡng, ở các nhà máy, các trường học, bệnh viện, văn phòng; trong các quán ăn và các siêu thị; trong vô số công việc văn thư. Như đã nói ở trên, đó là lao động có tính sản xuất- và những gì chúng ta đã học được trong một trăm năm qua về việc tăng năng suất có thể áp dụng cho loại lao động đó mà chỉ cần thay đổi chút ít. Quả vậy, trong lĩnh vực của loại lao động đó, người ta đã thực hiện được sự tăng năng suất đáng kể. Một số công ty đa quốc gia trong ngành bảo trì- cả ở Hoa Kỳ lẫn châu Âu- đã áp dụng có hệ thống vào những việc làm dịch vụ đòi hỏi kỹ năng thấp, những cách tiếp cận mà bài này bàn đến. Họ đã xác định nhiệm vụ; tập trung công việc vào nhiệm vụ; xác định hiệu năng, làm cho nhân viên thành một bên hợp tác trong việc tăng năng suất và là nguồn đầu tiên cung cấp ý kiến về tăng năng suất; và đưa việc học liên tục và dạy liên tục vào trong cơ cấu việc làm của từng người nhân viên và từng toán làm việc. Họ đã tăng năng suất lên rất nhiều- trong một số trường hợp đã tăng gấp đôi. Và nhờ đó họ đã có thể tăng lương. Nhưng đồng thời, việc đó cũng đã nâng cao rất nhiều lòng tự trọng và tự hào. Nhân đây, có thể nói thêm rằng không phải là

chuyện tình cờ mà những sự tăng năng suất này là do những công ty bên ngoài ký hợp đồng thực hiện nhiều hơn là do chính tổ chức (thí dụ như các bệnh viện) mà những người lao động dịch vụ làm việc. Để đạt được những mức tăng năng suất lớn trong lao động dịch vụ theo kiểu có tính sản xuất thường đòi hỏi, người ta ký hợp đồng về những công việc đó với một xí nghiệp không kinh doanh một việc nào khác, ngoài việc đó, và am hiểu việc đó, tôn trọng nó và đưa ra những cơ hội thăng tiến cho những người lao động dịch vụ tay nghề thấp- thí dụ như cơ hội có thể trở thành người quản lý địa phương hay khu vực của xí nghiệp. Những tổ chức đang thuê các công ty ký hợp đồng làm công việc này, thí dụ như bệnh viện thuê người lo việc chuẩn bị giường nằm cho bệnh nhân, hay trường đại học thuê người để phục vụ việc ăn uống của sinh viên- đều không hiểu loại công việc này và cũng không đủ tôn trọng nó để dành thời gian và công sức cần thiết nhằm làm cho nó có năng suất, bất chấp vì thế mà họ phải trả giá bao nhiêu.

Nhiệm vụ đã được biết và có thể làm được nhưng đó là một nhiệm vụ rất cấp bách. Tăng năng suất của lao động dịch vụ không thể là việc của chính phủ, mà cũng không phải của chính trị. Đó là nhiệm vụ của những người quản lý và những người quản trị điều hành và của những tổ chức phi lợi nhuận. Thực tế, đó là *trách nhiệm xã hội đầu tiên* của công việc quản lý trong xã hội tri thức.

(1991)

CHƯƠNG 14

Cái huyền bí ở những người lãnh đạo doanh nghiệp

Cái gì giải thích sự quan tâm rất lớn đến đạo đức kinh doanh trên các phương tiện truyền thông, trong các trường dạy về doanh nghiệp và ngay trong bản thân doanh nghiệp? Không phải là vì đã xảy ra sự thay đổi gì to lớn trong cách ứng xử của giới kinh doanh. Cái đã xảy ra là ở chỗ ứng xử của kinh doanh và những người làm kinh doanh đã có một ý nghĩa khác trong thế giới công nghiệp hóa. Điều đó đột nhiên trở thành quan trọng khiến người ta phải quan tâm.

Cả những người đứng đầu những tập đoàn công ty lớn và số ít những "trùm tư bản" đã trở thành những người được coi là những nhà lãnh đạo xã hội. Mà các nhà lãnh đạo thì được mọi người chờ đợi phải nêu gương. Người ta không giả thiết rằng họ ứng xử như chúng ta ứng xử. Người ta giả thiết rằng họ ứng xử như chúng ta biết mình phải ứng xử như thế nào. Chúng ta trở nên hoài nghi bao nhiêu về sự ứng xử của những nhóm lãnh đạo trước đây—những nhà chính trị, những nhà truyền giáo, những thầy thuốc; luật gia .v.v. thì chúng ta lại càng mong đợi đạo

dúc từ lĩnh vực kinh doanh và những con người kinh doanh bấy nhiêu.

Sự tình đó đã xảy ra như thế nào là điều không ai có thể giải thích. Xét cho cùng, chỉ mới có 20 năm kể từ ngày các cuộc nổi loạn của sinh viên những năm 60 ở Hoa Kỳ, Nhật Bản, Pháp và Tây Đức chống lại nền kinh doanh và những "giá trị tư sản" của nó. Và sự quay ngoặt kể từ thời đó sang tình trạng ngày nay kinh doanh và những người lãnh đạo kinh doanh là những "hình mẫu gốc xã hội" (nói theo thuật ngữ xã hội học) sự quay ngoặt đó ở Tây Âu và Nhật Bản còn đi xa hơn cả ở Hoa Kỳ, đó là điều còn đáng để ý hơn nữa. Những nước Châu Âu như Anh, Pháp và Đức vốn quen coi kinh doanh là một cái gì bẩn thỉu, chắc chắn là hèn kém, và nói chung là một "nghề đáng xấu hổ".

Nhưng nguyên nhân vì sao đã xảy ra sự đảo ngược đó cũng bí mật không kém. Sẽ là rất hay nếu chúng ta có thể quy điều đó cho thành tích của kinh doanh và của giới kinh doanh. Và quả đúng là trong thế kỷ này, thành tích đó là ngoạn mục. Thế nhưng công chúng- như các nhà doanh nghiệp không ngừng than thở- dùng dung đối với thành tích đó một cách đến lạ lùng; họ coi đó là việc dĩ nhiên.

Chỉ một số rất ít nhà nghiên cứu lịch sử xã hội có hiểu biết, dù chỉ là mơ hồ, về những điều kiện vật chất của số quần chúng đông đảo: những người tôi tớ hầu hạ trong nhà, những người làm nghề nông, những cô gái bán hàng, những công nhân lao động chân tay- ở thời cách đây 80 năm và những thay đổi đã diễn ra từ hồi đó. Và ngay cả

số nhà sử học ít ỏi đó cũng hiếm khi chú ý rằng thay đổi lớn nhất đã diễn ra không phải là trong sự cải thiện các điều kiện vật chất: hơn một nửa, có lẽ đến hai phần ba, thành quả của sự tăng trưởng có tính chất bùng nổ trong sản xuất và trọng năng suất ở thế kỷ này- tức là của sự đóng góp của kinh doanh và của các nhà doanh nghiệp đều đã được dành để tiêu cho thời gian nhàn rỗi, giáo dục, kéo dài tuổi thọ, chăm sóc y tế, và trên hết, là để tạo cơ hội cho cá nhân.

Và cả kinh doanh lẫn những người làm kinh doanh trong thế kỷ này thật sự đã bị thiệt cả về quyền lực lẫn về của cải vốn là hai nền tảng truyền thống của một vị trí lãnh đạo.

Ngày nay, bất cứ ở đâu cũng không có nhà doanh nghiệp nào nắm được dù chỉ là một phần rất nhỏ của quyền lực mà cách đây 80 năm đã nằm trong tay một J.P.Morgan, một John D. Rockefeller, một Alfried Krupp, hay của từ 10 đến 12 chủ ngân hàng tư nhân đã cùng nhau hợp thành cái "Triều đình", có quyền hành hầu như vô hạn của Ngân hàng Anh Quốc trước thế chiến thứ nhất. Những kẻ đã dành được quyền lực là những thể chế hoặc là thù nghịch hoặc là có thái độ rất chỉ trích đối với kinh doanh: công đoàn lao động, bộ máy quan liêu nhà nước, và kẻ giành được quyền hành nhiều nhất trong số đó là trường đại học. Cách đây 80 năm, nó đơn giản chỉ là một thứ đồ trang trí của xã hội, ngày nay, ở tất cả các nước phát triển, trường đại học đang nắm trong tay cái mà trước đây chưa từng có một xã hội nào giao cho một thể chế: quyền ban

cho hay tước đi của người ta khả năng được sinh sống và có nghề nghiệp thông qua cái độc quyền không bị kiểm soát mà nó nắm trong tay là các bằng cấp đại học cực kỳ quan trọng.

Cả về tuyệt đối cũng như tương đối, tài sản của giới kinh doanh ngày nay hầu như không thể nào so sánh nổi với tình hình năm 1900. Tài sản của nhà tỉ phú giàu nhất hiện nay, nếu được điều chỉnh căn cứ vào những thuế phải đóng và tỷ lệ lạm phát, trông thật là thảm hại bên cạnh những tài sản cách đây 80 năm. Và đối với nền kinh tế, thì vai trò của "những người giàu" thật sự đã trở thành không quan trọng.

80 năm trước, bất kỳ một tay "trùm tư bản" nào, dù ở Hoa Kỳ, ở nước Đức đế chế, ở nước Anh thời vua Edward thứ bảy, hay ở nước Pháp của thời đệ tam cộng hòa- cũng có thể- và thật sự đã một mình cung cấp toàn bộ số vốn cần thiết cho một ngành công nghiệp quan trọng. Ngày nay tài sản của một nghìn con người giàu nhất nước Mỹ cộng lại, cũng chỉ đủ đài thọ cho nhu cầu về vốn của nước Mỹ trong một tuần. Những "nhà tư bản" thực thụ duy nhất ở các nước phát triển ngày nay là những người làm công ăn lương thông qua các quỹ hưu bổng và quỹ đầu tư chứng khoán của họ.

Một vị trí lãnh đạo có thể tồn tại được không nếu nó không được đặt trên nền tảng của quyền lực thống trị hay tài sản thống trị, đó là điều còn phải xem xét. Machiavelli, nhà xã hội học sắc sảo nghiên cứu về vấn đề lãnh đạo, chắc hẳn là đã nghi ngờ điều đó. Và các nhà doanh nghiệp

chỉ là những người lãnh đạo với tư cách là một tập đoàn. Tách riêng từng cá nhân ra, khác hẳn với những thành viên của tập đoàn lãnh đạo trước đây, họ phần lớn là những con người vô danh, thậm chí thật sự là vô hình.

Có bao nhiêu người Mỹ biết được tên của những trưởng ban quản trị điều hành của 500 công ty giàu nhất theo sự xếp hạng của tạp chí Fortune ? Hơn nữa, nếu viên trưởng ban quản trị điều hành của một công ty lớn có là một "nhân vật chớp bu" trong thời gian sáu hoặc bảy năm nhiệm kỳ của ông ta chẳng đi nữa có phi cơ phản lực riêng, có hàng đàn thư ký và nhân viên giao tiếp cùng với một phòng ăn riêng, thì cũng chính con người ấy chẳng còn là gì cả và cũng buộc phải trình giấy chứng minh của mình mỗi lần đi qua người gác cổng của công ty mình 24 giờ sau khi mình đã về hưu.

Mà cũng không hề chắc chắn rằng cương vị lãnh đạo của kinh doanh và những người làm kinh doanh là tốt cả cho kinh doanh và người làm kinh doanh. Ít ra nhà kinh tế học lỗi lạc nhất của Mỹ, Milton Friedman, lập luận rằng, đối với kinh doanh, thì về mặt xã hội là vô trách nhiệm và về mặt kinh tế là có hại, nếu quan tâm tới bất kỳ một việc gì khác ngoài những kết quả của kinh doanh, tức là việc tối đa hóa lợi nhuận và do đó nâng cao mức sống, làm ra vốn và tạo ra việc làm nhiều hơn và tốt hơn cho ngày mai.

Nhưng, mặc dù là đời sống ngắn ngủi, mặc dù là không lô gích, không hợp lý, thậm chí là không nên có đến đâu chẳng nữa, thì kinh doanh và những con người kinh doanh

vẫn được coi là tập đoàn lãnh đạo trong các nước phát triển ngày nay.

Lại còn một điều thứ hai cũng quan trọng không kém. Những người quản trị điều hành dù sao tất yếu cũng là những người lãnh đạo trong các tổ chức của họ, họ được người ta coi là như vậy, nhận thức là như vậy và được đánh giá trên tư cách đó.

"Con khi càng leo cao càng dễ lòi dít của nó ra", một bài vè của trẻ con đi học ở Anh hát như vậy. Những gì mà các nhà quản trị điều hành làm, những gì mà họ tin và đánh giá cao, họ khen thưởng việc gì và khen thưởng ai, tất cả những cái đó đều được theo dõi, được trông thấy và được người ta hiểu và giải thích một cách chi li trong toàn bộ tổ chức. Và không có gì được người ta chú ý đến nhanh hơn và được coi là có ý nghĩa hơn là sự không nhất quán giữa những người mà các nhà điều hành rao giảng và những gì mà họ chờ đợi những người cộng tác với mình thực hành.

Mới đây, tôi có thảo luận với một nhà chức trách cấp cao của Nhật Bản về sự vi phạm lệnh cấm xuất những chuyến hàng chiến lược các sản phẩm của Hoa Kỳ, mà kẻ vi phạm là một chi nhánh của hãng Toshiba ở Tokyo. Tôi bình luận về việc các nhà điều hành cao cấp nhất của Toshiba đã tự coi mình là "phải chịu trách nhiệm" và đã từ chức vì vấn đề này, mặc dù công ty vi phạm chỉ chịu sự kiểm soát phần nào của Toshiba (chỉ sở hữu 50,1 phần trăm vốn), là một công ty tự chủ và đã không đếm xỉa đến chính sách đã được công bố của Toshiba.

Người bạn của tôi nói: "Chúng tôi không nói là các nhà điều hành cao cấp của Toshiba "phải chịu trách nhiệm". Chúng tôi nói "Đó là lỗi của họ". Nếu một người quản lý một công ty làm một điều gì đó sai nhằm mục đích cải thiện vị trí trên thị trường hay vì lợi nhuận của công ty, thì ông có thể tin chắc rằng họ chỉ làm những gì của ban quản lý tối cao muốn họ làm và ra hiệu cho họ làm".

Người Nhật Bản công nhận rằng thực sự chỉ có hai yêu cầu về lãnh đạo. Một là chấp nhận rằng cấp bậc không ban cho người ta đặc quyền đặc lợi, mà cấp bậc chỉ giao cho người ta những trách nhiệm. Yêu cầu thứ hai là những người lãnh đạo trong một tổ chức cần tự bắt buộc bản thân mình phải làm sao cho hành động và lời nói phải đi đôi với nhau, cũng như sự ứng xử phải đi đôi với những niềm tin và những giá trị mà mình đã công khai bày tỏ. Đó là điều mà chúng ta gọi là "đức tính trung thực của con người".

(1987)

CHƯƠNG 15

Sự lãnh đạo: làm nhiều hơn khoa trương

Đúng vào lúc này, vấn đề lãnh đạo đang là vấn đề thời thượng. "Chúng tôi muốn ông tổ chức cho chúng tôi một cuộc hội thảo về cách làm thế nào để có được "ma lực của một lãnh tụ", một vị phó chủ tịch phụ trách nhân lực của một ngân hàng lớn nói với tôi như vậy qua điện thoại - và nói một cách thật sự nghiêm túc. Những sách vở, bài báo và những cuộc hội nghị bàn về sự lãnh đạo và về những "đức tính" của người lãnh đạo đang đầy dẫy. Hình như là người ta phải làm cho mỗi một trưởng ban quản trị điều hành đều phải trở thành giống như một vị tướng kỵ binh oai phong lẫm liệt của phe Liên bang trong cuộc Nội chiến Hoa Kỳ, hay một thứ như ca sĩ Elvis Presley hút hồn tất cả mọi người trong phòng họp của ban giám đốc.

Tất nhiên, sự lãnh đạo là quan trọng. Nhưng, than ôi, đó là một điều gì khác với cái đang được người ta quảng cáo rùm beng dưới nhãn hiệu đó. Nó chẳng ăn nhập bao nhiêu với những "đức tính lãnh đạo", lại càng không ăn nhập với "ma lực lãnh tụ". Nó tầm thường, không lẫm mẫm và chán ngấy. Thực chất của nó là hiệu năng.

Trước hết, sự lãnh đạo tự thân nó không phải là cái gì

tốt đẹp hay đáng mong muốn. Sự lãnh đạo là một phương tiện. Vì vậy, lãnh đạo đi đến cái đích gì mới là điều quyết định.

Cái làm hư hỏng những người lãnh đạo

Nhưng sự lãnh đạo có hiệu lực không phụ thuộc vào ma lực lãnh tụ. Dwight Eisenhower, George Marshall, và Harry Truman đều là những nhà lãnh đạo có hiệu lực một cách phi thường, thế nhưng không một ai trong số họ có được một chút ma lực lãnh tụ nào hơn một con cá thu ươn. Cả Kenrad Adenauer cũng vậy, vị thủ tướng đã xây dựng lại Tây Đức sau Thế chiến thứ hai. Người ta không thể tưởng tượng ra một nhân cách nào có ít ma lực lãnh tụ hơn Abe Lincoln ở bang Illinois, năm 1860, cái con người xương xẩu và thô lỗ vụng về xuất thân từ miền quê xa xôi hẻo lánh. Và, thật lạ lùng, chẳng có mấy chút ma lực lãnh tụ nào trong con người Churchill đầy cay đắng, bị đánh bại và gần như là đã bị bẻ gãy những năm giữa hai cuộc thế chiến; điều quan trọng đáng nói là cuối cùng té ra ông ta đã có lý.

Quả vậy, ma lực lãnh tụ trở thành cái làm hư hỏng những người lãnh đạo. Nó làm cho họ trở nên cứng nhắc, khẳng khẳng tin chắc rằng mình là không thể sai lầm, và không có khả năng thay đổi. Nghiên cứu lịch sử cổ đại, một điều mà ai cũng biết là chỉ nhờ chết sớm mà A-lêch-xăng Đại đế mới thoát khỏi được sự thất bại vì bất lực.

Quả vậy, ma lực lãnh tụ nó không bảo đảm tính hiệu quả của một người lãnh đạo. John F. Kennedy có thể đã là nhân vật có ma lực thu hút mọi người nhất đã từng

làm chủ nhà Trắng. Vậy nhưng ít có tổng thống Hoa Kỳ nào làm được ít việc như ông ta.

Cũng chẳng có cái gọi là "những đức tính lãnh đạo" hay "nhân cách lãnh đạo". Franklin D. Roosevelt, Winston Churchill, George Marshall, Dwight Eisenhower, Bernard Montgomery, và Douglas MacArthur, tất cả đều là những nhà lãnh đạo rất có hiệu quả - và rất nổi bật trước công chúng - trong thời kỳ Thế chiến thứ hai. Nhưng giữa họ, chẳng ai giống ai về "những đặc điểm nhân cách" hay "đức tính" cả.

Vậy thì sự lãnh đạo là gì nếu nó không phải là ma lực lãnh tụ mà cũng không phải là một loạt đặc điểm nhân cách? Điều thứ nhất phải nói về sự lãnh đạo, đó là lãnh đạo tức là làm việc - điều mà những nhà lãnh đạo có sức mạnh thần kỳ thu hút quần chúng nhất đã không ngớt nhấn mạnh, như Julius Caesar chẳng hạn, hay tướng MacArthur và Thống chế Montgomery, hoặc, để kể ra một thí dụ về kinh doanh, Alfred Sloan, con người đã dựng nên và lãnh đạo hãng General Motors từ năm 1920 đến 1955.

Nền tảng của sự lãnh đạo có hiệu quả là suy nghĩ thật chu đáo về nhiệm vụ của tổ chức, xác định và đề ra nhiệm vụ đó một cách có thể thấy được rõ ràng. Người lãnh đạo định ra các mục tiêu, các ưu tiên, định ra và duy trì các tiêu chuẩn. Đương nhiên là họ có thể thỏa hiệp; quả vậy, những người lãnh đạo có hiệu quả đều lấy làm đau đớn mà nhận thấy rằng họ không nắm quyền kiểm soát tất cả hoàn vũ. (Chỉ những người lãnh đạo dẫn người ta đi sai đường - như Hitler - mới là nạn nhân của ảo tưởng đó). Nhưng trước khi chấp nhận một thỏa hiệp, người lãnh đạo

có hiệu quả đã cân nhắc kỹ càng cái gì là đúng và nên làm. Nhiệm vụ đầu tiên của người lãnh đạo phải là như cái kèn thổi lên một tiếng kèn thật rõ ràng.

Cái phân biệt người lãnh đạo với kẻ dẫn dắt người ta đi sai đường là những mục tiêu của người đó. Sự thỏa hiệp của người lãnh đạo với những câu thúc của hiện thực - có thể bao gồm những vấn đề về chính trị, kinh tế, tài chính hay vấn đề con người - có phù hợp với nhiệm vụ và những mục tiêu của mình hay làm mình xa rời những nhiệm vụ và mục tiêu đó, đó chính là cái quyết định người lãnh đạo có hiệu quả hay không. Và người đó có giữ vững một số tiêu chuẩn cơ bản (bằng cách tự thân mình nêu gương), hay coi các "tiêu chuẩn" là cái mình có thể vứt đi, điều đó quyết định người lãnh đạo có những người thật sự đi theo mình hay chỉ có những kẻ cơ hội ăn theo giả nhân giả nghĩa.

Yêu cầu thứ hai là người lãnh đạo phải coi sự lãnh đạo là một trách nhiệm hơn là một thứ địa vị và đặc quyền. Những người lãnh đạo có hiệu quả hiếm khi "để dãi" với người khác. Nhưng khi công việc có sai lầm - và bao giờ cũng hay có sai lầm - thì người lãnh đạo không đổ trách nhiệm cho người khác. Nếu Winston Churchill là một tấm gương về sự lãnh đạo bằng cách đề ra rõ ràng nhiệm vụ và các mục tiêu, thì Tướng George Marshall, Tổng tham mưu trưởng của quân đội Hoa Kỳ trong Thế chiến thứ hai, là một tấm gương về lãnh đạo dám chịu trách nhiệm. Khẩu hiệu dân dã của Harry Truman trên bàn giấy của mình "The buck Stops here" có nghĩa là "đây là nơi không còn có thể ba hoa khoác lác" vẫn là một định nghĩa đúng không kém bất cứ một sự định nghĩa nào khác về lãnh đạo.

Nhưng chính vì một người lãnh đạo có hiệu quả biết rằng chính mình, chứ không ai khác, là người chịu trách nhiệm cuối cùng, ông ta không sợ sức mạnh của những người cộng tác và những người cấp dưới của mình. Nhưng những kẻ lãnh đạo sai đường thì sợ; họ bao giờ cũng thích những vụ thanh trừng. Nhưng một người lãnh đạo có hiệu quả muốn có những người cộng tác mạnh, khuyến khích họ, thúc đẩy họ, hãnh diện về họ. Vì tự coi mình phải chịu trách nhiệm cuối cùng về những sai lầm của những người cộng tác và dưới quyền của mình, người lãnh đạo cũng coi những thắng lợi của họ như của chính mình, chứ không phải như là những đe dọa đối với mình. Cả nhân một người lãnh đạo có thể là kiêu ngạo - như Tướng Douglas MacArthur vốn kiêu ngạo gần đến mức bệnh hoạn. Hoặc bản thân người đó có thể là khiêm tốn - cả Lincoln và Truman đều khiêm tốn gần như đến mức có mặc cảm tự ti. Nhưng cả ba đều muốn có ở quanh mình những con người có năng lực, độc lập, tự tin; họ khuyến khích những người cộng tác và những người dưới quyền của mình, khen ngợi họ và đề bạt họ. Một nhân vật rất khác với ba người trên đây, cũng làm như vậy: đó là Ike Eisenhower khi làm tổng chỉ huy ở châu Âu.

Tất nhiên một người lãnh đạo có hiệu quả biết một nguy cơ: những ai có năng lực thường hay có tham vọng. Nhưng người lãnh đạo đó hiểu rằng đây là một nguy cơ nhỏ hơn nhiều so với nguy cơ bị phục vụ bởi những kẻ tầm thường. Người đó cũng biết rằng sự lên án nghiêm khắc nhất đối với một người lãnh đạo là ở chỗ hễ ông ta rời bỏ chức vụ hay chết đi là lập tức tổ chức sụp đổ, như đã xảy ra ở Nga khi Stalin chết và rất thường hay xảy ra

trong các công ty. Một người lãnh đạo có hiệu quả biết rằng nhiệm vụ cao nhất của lãnh đạo là tạo ra sinh lực và sự nhìn xa thấy rộng của con người.

Một điều bắt buộc phải làm: giành được sự tin cậy

Yêu cầu cuối cùng của sự lãnh đạo có hiệu quả là giành được sự tin cậy. Nếu không thì sẽ không có ai đi theo mình - mà định nghĩa duy nhất về một người lãnh đạo là người có những kẻ đi theo mình. Tin ở một người lãnh đạo không nhất thiết là yêu mến ông ta. Cũng không nhất thiết là đồng ý với ông ta. Sự tin cậy có nghĩa là sự tin chắc rằng người lãnh đạo thực tâm trong những gì ông ta nói ra. Đó là niềm tin ở một cái gì rất cổ, gọi là "sự trung thực". Giữa những hành động của một người lãnh đạo và những niềm tin của người đó phải có sự hoàn toàn ăn khớp với nhau, hay chí ít cũng phải có một sự phù hợp. Sự lãnh đạo có hiệu quả - và đây cũng lại là một kinh nghiệm của sự khôn ngoan đã rất cổ xưa - không dựa trên sự khôn khéo tinh ranh, mà chủ yếu là dựa trên sự nhất quán.

Sau khi tôi đã nói hết những điều trên đây qua điện thoại, vị Phó chủ tịch phụ trách nhân lực của ngân hàng lớn đó, có một sự im lặng hồi lâu. Thế rồi rốt cuộc bà ta nói: "Nhưng thế thì chẳng khác chút nào với tất cả những gì mà chúng tôi đã biết từ lâu là cần thiết để làm một người quản lý có hiệu quả".

Thì đúng là như vậy.

(1988)

CHƯƠNG 16

Con người, công việc và tương lai của đô thị

Trong 20 năm nữa, những người Nhật Bản làm các công việc văn phòng có thể sẽ vẫn còn đi đi về về, chen chúc nhau, giữa nơi họ ở và những cao ốc trụ sở làm việc của họ ở trung tâm thành phố. Nhưng sẽ không còn có nơi nào khác trong thế giới phát triển còn làm như thế. Công việc văn phòng, chứ không phải là những người làm công việc văn phòng, sẽ di chuyển. Đô thị lớn của ngày mai, sẽ không còn là trung tâm văn phòng nữa.

Cuộc ra đi ồ ạt đã bắt đầu. Ngân hàng Citybank giải quyết thu tin dụng ở North Dakota, thanh toán chi phiếu ở địa điểm xa các trung tâm thành phố của các bang New York và Delaware, và đang chuyển việc xử lý các dữ liệu máy tính sang bên kia sông Hudson đến vùng ngoại ô New Jersey. Một nhóm quỹ đầu tư chứng khoán lớn đặt trụ sở ở Boston, hiệp hội Colonial Management Associates, đã chuyển cơ quan phục vụ khách hàng và kế toán khách hàng toàn quốc đến một khu ngoại ô của Denver. Các công ty bảo hiểm đang nhanh chóng chuyển những công việc đòi hỏi nhiều lao động của họ - giải quyết các đơn đòi bồi thường, thư từ giao dịch với khách hàng, lưu trữ

hồ sơ - đến những vùng ngoại ô của các khu vực đô thị lớn. Và những khu văn phòng dành riêng cho công việc văn phòng hành chính đang mọc lên ở các vùng ngoại ô, cũng nhanh như những khu hàng quán đã mọc lên tại đây trong những năm 60 và 70.

Trên những chiếc bánh xe

Đô thị lớn hiện đại là vật sáng tạo của khả năng di chuyển con người của thế kỷ mười chín. Mỗi người sống trong thành phố Luân Đôn ở thời văn hào Dickens đều đi bộ đến nơi mình làm việc, trừ những ông chủ sống ngay trong cửa hiệu hay nơi giữ sổ sách kế toán của mình. Nhưng sau đó, từ khoảng giữa thế kỷ, người ta bắt đầu có các thứ xe cộ có bánh - trước tiên là xe lừa, rồi xe buýt và xe chạy trên đường ray (dĩ nhiên là do ngựa kéo trong nhiều thập kỷ), tàu điện ngầm dưới đất và tàu điện chạy trên những đường ray được nâng cao bên trên các đường phố, xe hơi, xe đạp. Bỗng nhiên, những số người đông đảo có thể di chuyển trên những khoảng cách lớn đến nơi mình làm việc. Và chiếc thang máy lại tăng thêm khả năng cơ động theo chiều thẳng đứng. Chính cái khả năng có thể di chuyển con người, hơn bất cứ cái gì khác, đã làm cho có thể có được những tổ chức, những doanh nghiệp, những bệnh viện, những cơ quan nhà nước và những trường đại học lớn.

Vào năm 1914, tất cả mọi phương tiện di chuyển con người vào một đô thị lớn tập trung các cơ quan văn phòng - và cho phép những người làm công việc văn phòng có thể sống ngoài đô thị đó - đều đã được phát triển. Nhưng những phương tiện đó chưa phát huy hết tác dụng của

chúng cho đến sau Thế chiến thứ hai. Cho đến lúc bấy giờ, chỉ mới có hai thành phố có những nhà chọc trời - New York và Chicago. Nay thì bất cứ đô thị tầm cỡ hạng trung nào trên khắp thế giới cũng đều khoe khoang về cái "hình dáng của mình in lên nền trời". Và cả nhân dân trong những đô thị hạng trung cũng đi lại bằng xe cộ giữa nơi mình làm việc và nơi mình ở.

Khuynh hướng này rõ ràng đã đi đến chỗ chấm dứt, và quả đã là một khuynh hướng sai lầm vì không dự kiến đúng tình hình. Những người làm việc văn phòng ở Tokyo buộc phải ở cách xa nơi mình làm việc hơn hai giờ đi xe mới kiếm được một chỗ ngồi trên chuyến xe lửa buổi sáng. Ở Los Angeles, xe cộ đi lại vào lúc sáu giờ sáng mỗi ngày làm việc nối đuôi nhau (trên tất cả các hướng - vì ai cũng cố sao cho có mặt ở bàn làm việc của mình vào lúc 8,30 hay 9 giờ. Tình hình cũng chẳng tốt đẹp gì hơn bao nhiêu ở Boston hay New York hay Philadelphia. Khu Piccadilly Circus ở Luân Đôn là một mớ bong bong trong suốt 24 giờ một ngày và những kỳ quan về công trình kế hoạch hóa đô thị của thế kỷ mười chín, khu Grands Boulevards của Paris, các thành phố Rome và Madrid, lại càng tồi tệ hơn nữa.

Những giờ làm việc văn phòng trong các đô thị lớn của thế giới không phải chỉ làm việc tám tiếng một ngày; họ phải mất 12 tiếng một ngày. Và tất cả mọi cố gắng trong 30 năm qua nhằm giảm nhẹ nạn ùn tắc giao thông cùng những phiền phức bức bối do nó gây ra bằng các phương tiện giao thông vận tải công cộng đều đã thất bại hoàn toàn mặc dù vô số tỷ đôla đã được đổ vào công việc đó.

Thế nhưng tất cả việc đó không còn là cần thiết nữa;

quả vậy, việc phải đi đến chỗ làm việc nay đã lỗi thời rồi. Ngày nay người ta đã làm được một cách dễ dàng hơn, rẻ tiền hơn và nhanh hơn cái công việc của thế kỷ mười chín đã không sao làm được. Đó là: di chuyển thông tin, và cùng với thông tin di chuyển công việc văn phòng đến nơi người làm việc ở. Những công cụ để làm việc đã có sẵn rồi: máy điện thoại, vi-de-o hai chiều, thư tín điện tử, máy fax, máy tính cá nhân, máy nối hệ thống máy tính v.v... và về khả năng tiếp nhận cũng vậy: thí dụ hãy xem sự bùng nổ của máy fax trong 18 tháng qua.

Chúng ta đã biết công việc văn thư sẽ làm như thế nào trong tương lai. Trái với điều mà các nhà tương lai học đã dự đoán cách đây 25 năm, khuynh hướng không phải là thiên về những cá nhân làm việc ngay trong nhà ở của mình. Điều mà người ta thích hơn rất nhiều là làm việc ở nơi có những người khác. Nhưng ngay cả ở Nhật Bản - nơi mà nhu cầu về tính cộng đồng và tính đồng đội trong công việc lớn hơn ở phương Tây, sự ra đi ồ ạt khỏi trung tâm thành phố của những công việc văn thư như xử lý dữ liệu, cũng đã bắt đầu.

Nhưng điều quan trọng không kém là công việc văn thư sẽ càng ngày càng trở nên "tháo rời khỏi nhau", như phần lớn những công việc văn phòng đòi hỏi thể lực đã như vậy rồi. Thay vì là nhân viên của thể chế làm công việc ở văn phòng, ngày càng có nhiều người làm công việc văn thư do những công ty hợp đồng chuyên môn và độc lập sử dụng. Một khối lượng ngày càng lớn của loại công việc này hiện đã được làm bởi những người do những hãng chuyên dùng nhân công tạm thời thuê, huấn luyện, phân công và trả lương - các hãng này càng ngày càng dùng

những người làm "tạm thời" nhưng trên thực tế giữ những nhiệm vụ thường xuyên và làm trọn giờ. Nhiều khu văn phòng kiểu mới cung cấp và giám sát mọi lực lượng nhân công được huấn luyện để làm công việc văn thư. Những khu vực đó cung cấp lao động làm công tác văn phòng hơn là cung cấp nơi làm việc cho văn phòng. Và, theo một số ý kiến, đó chính mới là nhu cầu.

Những nhân viên văn phòng làm công việc văn thư và bảo trì hợp thành tập đoàn lao động riêng biệt lớn nhất ở các đô thị lớn của thế giới phát triển chiếm đến một nửa số dân cư. Vì vậy, quang cảnh của đô thị ngày mai sẽ như thế nào khi nó không còn là một "đô thị văn phòng" nữa? Có thể nói chắc rằng nó sẽ là "đô thị của những cơ quan chỉ huy".

Cách đây hai mươi lăm năm, một số những công ty lớn của Hoa Kỳ - General Foods, IBM, General Electric - đã dọn hoàn toàn ra khỏi Manhattan đến vùng ngoại ô. Vào thời gian đó, chúng ta chưa biết rằng có thể di chuyển được cả thông tin. Vì vậy, để giải phóng cho các nhân viên văn phòng khỏi phải đi lại, các công ty đã tách riêng bộ phận quản trị tối cao và các chuyên gia và buộc họ phải thường xuyên đi vào trong thành phố để dự các cuộc họp bàn công việc.

Các công ty lớn sau này hầu như chắc chắn sẽ giữ nhân viên quản trị của mình, ít nhất là những nhân viên cao cấp ở cùng nơi của các nhân viên quản trị cao cấp khác: ở trong thành phố. Và các cơ quan nhà nước và những tổ chức lớn khác cũng vậy. Nhưng như vậy cũng có nghĩa rằng đô thị lớn cũng sẽ là nơi đóng trụ sở của những tổ chức và người cung cấp các kỹ năng chuyên môn và tri

thức - luật gia, hăng kế toán, kiến trúc sư, nhà cổ vấn, hăng quảng cáo, chủ ngân hàng đầu tư, nhà phân tích tài chính v.v... nhưng ngay cả những người này cũng đặt công tác văn phòng của họ ở bên ngoài đô thị.

Một công ty luật rất lớn đang hoàn thành các kế hoạch để chỉ còn giữ lại một thư viện luật ở một địa điểm ngoại ô. Thư viện này sẽ phục vụ tất cả 10 văn phòng của công ty này ở Hoa Kỳ và ở nước ngoài thông qua một mạng lưới máy tính kèm theo những máy fax và vi-đê-ô hai chiều. Trong vòng hai hoặc ba năm nữa, công ty dự định sẽ giải phóng được tất cả không gian hiện nay đang do 10 thư viện chiếm giữ - mỗi thư viện ở mỗi địa điểm là hai tầng nhà.

Có thể là chúng ta đang ở thời điểm kết thúc của sự bùng nổ ghê gớm trong xây dựng các trụ sở văn phòng và về tiền thuê văn phòng đã được mở đầu khi vua Napoléon III tạo ra nguyên mẫu của đô thị hiện đại ở Paris năm 1860, và đã đạt đến mức điên cuồng ở tất cả những đô thị lớn của Thế giới tự do trong 20 năm qua. (Ít ra là về phần riêng tôi, tôi hoàn toàn đành lòng chấp nhận việc người Nhật Bản mua trọn ngày càng nhiều những trụ sở văn phòng lớn ở các trung tâm đô thị nước Mỹ). Đô thị lớn của ngày mai có nhiều khả năng sẽ giống đô thị thời tiền công nghiệp hơn là đô thị của thế kỷ mười chín mà New York hay Paris ngày nay vẫn còn mang dáng dấp.

Nhưng ngay cả những người làm việc ở các trụ sở chỉ huy đóng trong thành phố có sẽ sống ở trong thành phố không? Phần lớn trong số họ - đặc biệt những người quản lý và chuyên gia - sẽ chọn nhà ở của mình tại đâu?

Ở châu Âu lục địa, nơi mà các nhà quản trị và chuyên gia trung cấp vẫn còn có xu hướng sống ở trong thành phố, sự chuyển từ đô thị văn phòng thành đô thị của trụ sở chỉ huy có thể ngăn họ dọn ra ở ngoài. Nhưng khó mà tin rằng làn sóng ra đi ồ ạt đến các ngoại ô lại sẽ có thể bị đảo ngược, hoặc chỉ ít bị làm chậm lại đáng kể ở Mỹ, ở Anh hay ở Nhật Bản, những nơi mà những người thuộc tầng lớp trung lưu và con cái của họ đã dọn đi khỏi các trung tâm đô thị. Và chắc chắn là đô thị của các trung tâm chỉ huy sẽ lại càng có ít việc làm hơn nữa cho những người nghèo và những người không có tay nghề vốn có công ăn việc làm ở đô thị văn phòng. Đây sẽ là một vấn đề đặc biệt ở Hoa Kỳ, nơi mà những đại thọ về phúc lợi đã thu hút không biết bao nhiêu người ít có kỹ năng lao động nhất và ít được học hành nhất vào trong khu rừng rậm của các trung tâm đô thị.

Cơ sở để đánh thuế đối với đô thị trụ sở chỉ huy sẽ như thế nào, và liệu nó có sẽ còn là một trung tâm thương mại nữa hay không? Các cửa hàng bán xa xỉ phẩm không phụ thuộc vào người nhân viên văn phòng. Nhưng phần lớn những cửa hàng khác thì có, đặc biệt là các cửa hiệu bách hóa tổng hợp và chỉ có ở Nhật Bản mới có chuyện những người không làm việc trong đô thị vẫn đều đặn vào trong đô thị để mua hàng. Còn những quán ăn và khách sạn thì sao? Liệu các nhà hát và ô-pê-ra có sẽ trở thành những nơi truyền đi các buổi biểu diễn thông qua băng vi-de-ô và truyền hình dây cáp nhiều hơn là những nơi mà khán giả đến để xem? Liệu bệnh viện ở đô thị lớn có sẽ trở thành một trung tâm dạy học, thông tin và chẩn

đoán cho các bệnh viện ở ngoại ô và ở bên ngoài thành phố, là những nơi thật sự có bệnh nhân?

Giảng bài cho 10.000 người

Và trường đại học lớn thì thế nào? Chi phí về giáo dục cao cấp ở tất cả các nước phát triển đều tăng không thể nào kiểm soát nổi, cũng như chi phí về chăm sóc y tế. Có lẽ cách duy nhất để chấm dứt tình trạng đó là biến trường đại học thành một nơi mà từ đó dòng học vấn chảy đến tận nơi có các *sinh viên* - một cái gì đó mà trường đại học mở Open Univesity ở Luân Đôn đã thực hiện có kết quả.

Nhiều lần trong một năm, tôi giảng bài cho 10.000 sinh viên hoặc nhiều hơn nữa, thế nhưng có mặt trong phòng giảng với tôi chỉ có không đầy 100 người. Những người còn lại trông thấy tôi qua đường truyền của vệ tinh tại hơn 100 nơi "chuyển tiếp" và thảo luận với tôi qua điện thoại.

Ngày nay, người ta đang nói và viết rất nhiều về những tác động công nghệ của thông tin. Nhưng có lẽ những tác động xã hội của nó còn lớn hơn và quan trọng hơn.

(1989)

CHƯƠNG 17

Sự sụp đổ của người công nhân cổ xanh

Liệu những việc làm có lương cao đang tăng lên hay giảm xuống trong nền kinh tế Hoa Kỳ là điều đang được tranh luận sôi nổi. Nhưng có một điều cũng quan trọng không kém vấn đề số lượng, đó là những việc làm có lương cao mới không còn ở những nơi mà người ta vẫn quen tìm thấy những việc làm lương cao như trước đây.

Trong 30 năm, kể từ khi chấm dứt Thế chiến thứ hai cho đến giữa thập kỷ 1970, những việc làm lương cao trong tất cả các nước phát triển đều tập trung ở lĩnh vực lao động cổ xanh không đòi hỏi kỹ năng. Ngày nay, đa số những việc làm lương cao là ở trong lĩnh vực lao động tri thức: những nhà kỹ thuật, những người làm nghề nghiệp có học vấn cao, những chuyên gia đủ mọi loại, những nhà quản lý. Tiêu chuẩn để có những việc làm lương cao của 20 năm trước là một tấm thẻ công đoàn. Ngày nay, đó là sự đào tạo chính thức ở nhà trường. Sự nổi lên lâu dài và tăng vọt của "người lao động" - về số lượng, về cương vị xã hội, về thu nhập - đã phút chốc sa sút nhanh chóng.

Trong lịch sử chưa hề có cái gì sánh được với sự nổi lên của người lao động ở các nước phát triển trong thế kỷ này. Cách đây tám mươi năm, những công nhân lao

động cổ xanh ở Mỹ, làm việc cực nhọc 60 tiếng đồng hồ một tuần, được lĩnh nhiều lắm là 250 đôla mỗi năm, bằng một phần ba giá của cái được gọi là "phép lạ giá rẻ", chiếc xe hơi mô hình cổ lỗ Model T của Henry Ford. Và họ không có các loại "tiền thưởng", tiền thâm niên, tiền bảo hiểm thất nghiệp, không có bảo hiểm xã hội không được hưởng những ngày nghỉ có lương, tiền làm thêm giờ, không có lương hưu - mà trợ trụi chỉ ba cọc ba đồng một khoản tiền công trả bằng tiền mặt không đầy một đô la mỗi ngày. Người công nhân cổ xanh có việc làm ngày nay, trong một ngành công nghiệp sản xuất hàng loạt được tổ chức thành công đoàn (công nghiệp thép, xe hơi, điện cơ, giấy, cao su, dầu lửa), làm việc 40 giờ một tuần, lĩnh khoảng 50.000 đôla một năm - một nửa bằng tiền mặt, một nửa bằng các khoản trợ cấp. Ngay cả trừ đi các khoản tiền thuế, số lương được lĩnh bằng giá của bảy hay tám chiếc xe hơi mới loại nhỏ, như kiểu xe Excel của Nam Triều Tiên, hoặc bằng 25 lần số thu nhập thực tế của người công nhân năm 1907 (nếu dùng giá lương thực làm thước đo thì số tăng còn nhiều hơn). Và sự thăng tiến về địa vị xã hội, đặc biệt về quyền lực chính trị, lại còn lớn hơn nữa.

Những đứa con ghé của xã hội

Và nay, bỗng nhiên tình hình đó đã không còn nữa.

Trong lịch sử cũng chưa từng có cái gì sánh được với sự sa sút đột ngột của người lao động cổ xanh trong 15 năm vừa qua. Xét về tỷ lệ trong số dân lao động, công nhân cổ xanh trong ngành chế tạo đã giảm đi từ hơn một phần ba xuống còn không đầy một phần năm của lực

lượng lao động ở Hoa Kỳ. Vào năm 2010 - tức là không đầy 25 năm nữa - tỷ lệ số công nhân cổ xanh trong lực lượng lao động của mỗi nước phát triển sẽ chỉ bằng tỷ lệ số nông dân hiện nay, tức là một phần hai mươi của tổng số. Sự giảm sút này sẽ lớn nhất chính ở những nơi có những việc làm được trả lương cao nhất. Số công nhân cổ xanh trong ngành công nghiệp xe hơi ở Mỹ, trong 15 hay 20 năm nữa, sẽ chỉ bằng xấp xỉ hơn một phần nửa số ngày nay, ngay dù không có nhập khẩu xe hơi - và số công nhân cổ xanh làm việc trong ngành xe hơi hiện nay đã giảm xuống bằng 40 phần trăm so với thời điểm con số ấy là cao nhất, cách đây không đầy 10 năm. Cho nên không lấy gì làm lạ rằng các công đoàn không coi việc tăng nhanh số việc làm tri thức được trả lương cao là một sự đền bù cho sự sa sút không ngừng của số lượng, quyền lực, uy tín và thu nhập của các đoàn viên của họ. Hôm qua, những công nhân cổ xanh trong ngành chế tạo là những đứa con cưng của xã hội; họ đang nhanh chóng trở thành những đứa con ghè.

Nguyên nhân của sự biến đổi này không phải là do sản xuất bị giảm sút. Sản lượng công nghiệp chế tạo của Mỹ đang tăng đều đặn, tăng nhanh bằng hay hơn một chút so với tổng sản phẩm quốc dân. Sự sa sút của công nhân cổ xanh không phải là một vấn đề của "sức cạnh tranh", của những "chính sách của chính phủ", của "chu kỳ kinh doanh", thậm chí càng không phải là vì "nhập khẩu". Đó là một hiện tượng thực tế cơ cấu và không thể đảo ngược.

Có hai nguyên nhân chủ yếu. Thứ nhất là sự chuyển không ngừng từ những ngành công nghiệp đòi hỏi nhiều lao động sang những ngành công nghiệp đòi hỏi nhiều tri

thức - thí dụ một sự giảm sút trong việc rót nước thép vào khuôn đúc là một sự tăng không ngừng của việc sản xuất các dược phẩm. Tất cả sự tăng trưởng trong sản lượng chế tạo của Mỹ trong hai thập kỷ vừa qua - tăng khoảng gấp đôi - là trong các ngành công nghiệp đòi hỏi nhiều tri thức. Một nhân tố quan trọng không kém là sự lan rộng ra toàn thế giới trong 40 năm qua của hai phát minh (hay phát hiện) của Hoa Kỳ, là "đào tạo nghề nghiệp" và "quản lý". Hoàn toàn trái ngược với những gì mà lịch sử kinh tế và lý thuyết kinh tế đã dạy, hai phương pháp này giúp một nước có giá lao động của một nền kinh tế "kém phát triển" có thể đạt được, trong một thời gian rất gần, năng suất của nền kinh tế hoàn toàn "phát triển".

Hiếu được đầu tiên việc này là người Nhật Bản sau Thế chiến thứ hai. Ngày nay thì ai ai cũng hiếu - thí dụ người Nam Triều Tiên hay người Bra-xin. Thí dụ hùng hồn nhất là các *Maquiladora*, những nhà máy ở trên đất Mexico sát đường biên giới của nước này với Hoa Kỳ, tại đó những con người không có tay nghề và thường là còn mù chữ sản xuất ra những bộ phận và những hàng hóa đòi hỏi nhiều lao động để cung cấp cho thị trường Hoa Kỳ. Một *Maquiladora* chỉ mất nhiều lắm là ba năm để đạt năng suất lao động của một nhà máy được quản lý tốt của Hoa Kỳ hay Nhật Bản, ngay cả trong việc làm ra những sản phẩm có độ tinh xảo cao - mà chỉ phải trả cho công nhân không đầy 2 đôla một giờ lao động.

Điều này có nghĩa rằng công nghiệp chế tạo ở các nước phát triển chỉ có thể sống sót nếu chuyển từ sản xuất đòi hỏi nhiều lao động sang sản xuất đòi hỏi nhiều tri thức. Những người vận hành máy móc hưởng lương cao để làm

những công việc không cần kỹ năng và lặp đi lặp lại đang được thay thế bằng những người lao động tri thức hưởng lương cao để thiết kế, kiểm soát hay phục vụ qui trình và sản phẩm, hoặc quản lý thông tin. Sự chuyển đổi này cũng phù hợp với tình hình dân số. Ở tất cả các nước phát triển, ngày càng có nhiều thanh niên, nhất là nam giới, theo học ở nhà trường đến quá cấp phổ thông và vì vậy không còn có đủ người để làm những công việc của công nhân cổ xanh, dù là những công việc được trả lương cao.

Có những thay đổi gấp và đột ngột đến nỗi, ít ra là một lần, đáng được gọi là "cách mạng". Tuy nhiên tác động của những thay đổi đó khác với những gì mà mọi người chờ đợi, và cũng khác với những gì mà lý thuyết kinh tế và chính trị đã dạy.

Điều này đặc biệt đúng với tình hình thất nghiệp ở Mỹ. Ở Anh và Tây Âu, sự giảm sút số việc làm của công nhân cổ xanh trong ngành chế tạo, đúng như dự đoán của các công đoàn, đã dẫn đến hậu quả là nạn thất nghiệp dai dẳng. Nhưng ở Mỹ, sự giảm sút này nhiều lắm cũng chỉ đưa đến những hậu quả không đáng kể. Ngay cả sự mất việc làm hàng loạt trong các ngành công nghiệp thép và xe hơi cũng chỉ có đôi chút ảnh hưởng đối với tỷ lệ thất nghiệp trong toàn quốc. Đương nhiên là tỷ lệ 6,5 phần trăm thất nghiệp đối với cả đàn ông và đàn bà ở tuổi trưởng thành có thể là cao hơn đôi chút so với tỷ lệ "thất nghiệp tự nhiên" (tức là tỷ lệ cần thiết cho sự thay đổi việc làm) - nhưng không phải là nhiều lắm nếu xét đến cơ cấu về tuổi của dân số lao động. Và tỷ lệ thất nghiệp 4,5 phần trăm đối với số đàn ông đã có vợ có thể nói là

ở dưới mức tỷ lệ thất nghiệp tự nhiên và đó thực sự là "tình trạng có đầy đủ việc làm". "Tình trạng thất nghiệp được che giấu" - tức là số người đã đành chịu bỏ cuộc thôi không tìm kiếm việc làm nữa - là rất lớn theo luận điệu tuyên truyền của các công đoàn, nhưng trong thực tế có lẽ là khá ít ỏi. Một tỷ lệ người Mỹ ở tuổi trưởng thành, lớn hơn bất cứ lúc nào trong lịch sử thời bình - gần đến hai phần ba - nằm trong lực lượng lao động và đang làm việc. Một nguyên nhân giải thích tỷ lệ thất nghiệp thấp chắc chắn là ở chỗ các công nhân người Mỹ có khả năng thích nghi và cơ động một cách lạ thường - ngoài sức tưởng tượng của mọi người. Nhưng còn có một nguyên nhân cũng có ý nghĩa không kém, đó là lực lượng lao động cổ xanh trong ngành chế tạo đã co hẹp lại đến mức chỉ còn tác động không đáng kể đến tổng số tỷ lệ người có việc làm và tỷ lệ thất nghiệp, cũng như đến mức chi phí cho tiêu dùng, đến sức mua và đến nền kinh tế nói chung. Điều này có nghĩa rằng chúng ta nên thôi không coi tình trạng việc làm trong ngành chế tạo là con vật đầu đàn của nền kinh tế nữa mà, thay vào đó, phải nhìn vào sản lượng chế tạo; chừng nào mà khối lượng chế tạo còn tiếp tục tăng thì kinh tế công nghiệp còn lành mạnh hầu như không kể tình hình việc làm là như thế nào.

Một điều cũng mới mẻ nữa là tác động của chi phí tiền lương ở Mỹ. Việc các công đoàn dành ưu tiên cho sự duy trì tiền lương danh nghĩa hơn là chấp nhận tiền lương thấp hơn để có nhiều việc làm hơn đã từng là một trong những tiên đề của kinh tế học hiện đại. Tiên đề đó đến nay vẫn còn đứng vững ở châu Âu. Nhưng các công đoàn Mỹ đã chứng tỏ một sự sẵn sàng đáng kinh ngạc chịu

chấp nhận những nhân nhượng khá lớn về tiền lương - và cả về luật lệ làm việc - để tránh tình trạng nhà máy đóng cửa hay cho thợ tạm thời nghỉ việc. Ít ra là ở Hoa Kỳ, sự cứng nhắc quan trọng nhất về chi phí làm cản trở sự "tự điều chỉnh" của một nền kinh tế thị trường, chắc chắn không còn nằm trong các chi phí tiền lương (như giả thiết của kinh tế học từ Keynes), mà trong chi phí chính phủ.

Mọi nhà kinh tế chuyên nghiên cứu về lao động và mọi lãnh tụ lao động hẳn đã chờ đợi rằng sự sa sút của người công nhân cổ xanh ắt sẽ dẫn đến "tinh thần chiến đấu của người lao động" trên quy mô lớn. Một số chính khách hiện vẫn còn chờ đợi điều đó - thí dụ mục sư Jesse Jackson ở Mỹ, các "chiến sĩ" trong Công đoàn Anh và những người "Cấp tiến" trong hàng ngũ đảng xã hội dân chủ Đức. Nhưng cho đến nay, chỉ mới thấy tinh thần chiến đấu của người lao động ở một nước phát triển duy nhất là Canada. Ở các nơi khác, đông đảo quần chúng cảm thấy nhiều cay đắng. Nhưng là nỗi cay đắng của sự cam chịu, sự bất lực hơn là sự cay đắng muốn nổi dậy. Theo cách nào đó, mỗi người công nhân cổ xanh đã thừa nhận thất bại rồi.

Và điều này có thể tạo cơ sở cho một sự phát triển đáng kinh ngạc nhất, và ít được chờ đợi nhất: sự phát triển về chính trị. Trong lĩnh vực chính trị, một điều đang được coi gần như là việc đương nhiên là một tập đoàn lợi ích lớn thật sự tăng thêm ảnh hưởng chính trị của mình trong một thời gian dài sau khi nó bắt đầu giảm sút về số lượng hay thu nhập. Các thành viên của tập đoàn nhập thành hàng ngũ, học cách cấu kết lại với nhau vì sợ chia rẽ thì chết, và càng ngày càng hiệp đồng với nhau trong hành động và trong việc bỏ phiếu. Việc nông dân ở tất

cả các nước phát triển đều đã duy trì được quyền lực chính trị của mình và giành thêm được tiền trợ cấp mặc dù bị giảm sút nhanh chóng về số lượng kể từ Thế chiến thứ hai là một thí dụ tốt.

Sức mạnh chính trị bị xói mòn

Thế nhưng mặc dù chỉ mới có 10 hay 15 năm kể từ khi sự sa sút của công nhân cổ xanh bắt đầu, sức mạnh chính trị của họ đã bị xói mòn đi nhiều. Vào giữa thời kỳ Thế chiến thứ hai, John L. Lewis của công đoàn liên hiệp thợ mỏ United Mine Workers đã thách thức vị tổng thống được quần chúng ủng hộ nhất của nước Mỹ - và đã thắng. Ba mươi năm sau, lại một lãnh tụ khác của thợ mỏ - lần này ở nước Anh - đã buộc được một thủ tướng phải từ chức. Nhưng năm 1981, Tổng thống Reagan đã đánh bại công đoàn hùng mạnh và có cơ sở rất sâu của những điều phối viên hàng không; và một ít năm sau đó, Thủ tướng Anh Margaret Thatcher đã đánh bại chính tổ chức công đoàn đã đẩy người tiền nhiệm của bà bật ra khỏi chính trường. Và cả Tổng thống Reagan lẫn Thủ tướng Thatcher đều đã được tuyệt đại đa số nhân dân ủng hộ. Lá phiếu của công đoàn có thể là vẫn còn cần thiết để cho một ứng cử viên "tiến bộ" được chỉ định. Nhưng sau đó, trong cuộc tuyển cử, sự ủng hộ của công đoàn là một đảm bảo gần như chắc chắn cho sự thất cử, như đã được chứng tỏ bằng đại bại của Walter Mondale trong cuộc bầu cử tổng thống ở Hoa Kỳ năm 1986, bằng cuộc bầu cử ở Đức tháng giêng năm nay, và bằng nhiều cuộc bầu cử bổ sung ở Anh.

Trong vòng hơn một thập kỷ trước Thế chiến lần thứ nhất, người lao động cổ xanh từ sự bất lực về chính trị đã vươn lên thành một quyền lực kinh tế và xã hội thống trị ở Tây Âu, và chính đảng của anh ta đã trở thành nhân tố chính trị độc lập lớn nhất. Ở Hoa Kỳ 10 năm sau cũng vậy. Điều đó đã biến đổi nền kinh tế, xã hội và đời sống chính trị của mọi nước phát triển, đến một mức hơn cả hai cuộc thế chiến và hai chế độ chuyên chế chưa từng có trong lịch sử. Vậy thì rồi đây sự sa sút của người lao động cổ xanh - và cái tương phản với nó, tức là sự nổi lên của người lao động tri thức - sẽ có ý nghĩa gì đối với phần còn lại của thế kỷ này và đối với thế kỷ tiếp theo?

(1987)

CHƯƠNG 18

Chấm dứt quy tắc lao động và giới hạn việc làm

Trong hàng trăm cuốn sách, bài báo và diễn văn bàn về sức mạnh cạnh tranh của Hoa Kỳ - hay về sự thiếu sức cạnh tranh đó - các quy tắc lao động và những giới hạn về việc làm hiếm khi được nhắc đến. Những quy tắc như thế cấm một người đốc công không được làm bất cứ một công việc sản xuất nào, dù là đứng vào chỗ của một công nhân phải đi đến nhà vệ sinh công cộng, sửa chữa một công cụ, hay giúp vào một tay khi công việc bị chậm lại. Những quy tắc đó cấm những người thợ điện không được đóng cho chắc một chiếc đinh tán khi lắp cầu chì điện. Cấm những người công nhân không được đổi từ một việc làm này sang một việc làm khác, do đó hạn chế họ lại trong những nhiệm vụ chật hẹp và lặp đi lặp lại, thí dụ như phun sơn lên cánh cửa xe hơi. Những luật lệ đó hạn chế phạm vi được huấn luyện của người công nhân. Thế nhưng mọi chúng ta có mà người ta đã nắm được đều chỉ ra rằng những quy tắc lao động và giới hạn về việc làm là nguyên nhân chủ yếu gây ra "khoảng cách về năng suất" của công nghiệp chế tạo Mỹ (và châu Âu).

Chắc chắn rằng năng suất không phải là tất cả sức cạnh

tranh. Nhưng khi người ta làm ra các vật thì năng suất là nền tảng. Và chính những ngành công nghiệp của Mỹ và châu Âu bị gò bó nhất bởi các quy tắc lao động và những giới hạn về việc làm - các ngành thép, xe hơi, hàng tiêu dùng điện tử, cao su v.v.. - là những ngành có thành tích tồi tệ nhất so với những đối thủ cạnh tranh với họ ở Đông Á.

"Chế độ chéo"

Bằng chứng hùng hồn nhất về kết quả của các quy tắc lao động và giới hạn về việc làm có thể tìm thấy trong ngành công nghiệp xây dựng của Mỹ. Chỉ riêng ngành này, trong số tất cả các ngành công nghiệp lớn ở bất cứ nơi nào, là có những phân xưởng trong tổ chức công đoàn làm việc theo quy tắc lao động và những phân xưởng ở ngoài công đoàn không theo quy tắc lao động, cùng hoạt động bên cạnh nhau, dưới sự điều hành của cùng một số người. Đó gọi là "chế độ chéo" trong công nghiệp. Thời gian để làm việc đơn lẻ, ví như nối một ống dẫn nước - chính xác là như nhau trong cả hai phân xưởng. Thế nhưng kíp thợ làm một theo các quy tắc lao động và những giới hạn về việc làm cần đến một số người đông hơn đến hai phần ba để làm cùng một việc trong cùng một thời gian.

Một chủ hãng hợp đồng theo "chế độ chéo" mới đây đã tổ chức một cuộc nghiên cứu trên hai dự án gần như hoàn toàn giống nhau do công ty của ông ta thực hiện, một do kíp thợ thuộc công đoàn, một do một kíp ở ngoài công đoàn. Kíp thợ ngoài công đoàn làm việc trung bình 50 phút mỗi giờ. Kíp thợ thuộc công đoàn chỉ làm việc 35 phút; phần thời gian còn lại trong giờ nó bắt buộc phải

chờ - chờ một ai đó đang đi nhà vệ sinh, hay chờ có được một người thợ thạo việc đi làm cái công việc mà một anh thợ học việc có thể làm một cách dễ dàng nhưng không được phép làm. Kíp thợ thuộc công đoàn cũng bắt buộc phải làm việc thiếu người trong 40 phút cho đến khi một người có đủ tiêu chuẩn được phép lái xe tải trở về với chiếc xe mang theo một bộ phận thay thế lấy từ phân xưởng. Nếu trường hợp này xảy ra với kíp thợ ở ngoài công đoàn thì người đốc công lo chạy tìm bộ phận thay thế còn công việc thì cứ tiếp tục.

Kết quả là: Kíp thợ thuộc tổ chức công đoàn đòi hỏi phải có tám người, việc làm của kíp ở người công đoàn chỉ cần năm người. Một điều thú vị mà tất cả mọi người quan sát đều nhất trí, là những công ty hợp đồng lớn của Nhật Bản được coi là kiểu mẫu của hiệu quả cũng làm với một năng suất xấp xỉ, ngang với năng suất của các công ty hợp đồng không có tổ chức công đoàn của Mỹ.

Những quy tắc lao động và giới hạn về việc làm cũng giải thích một phần lớn vì sao các nhà máy của người Nhật Bản ở Mỹ và châu Âu có năng suất cao hơn. Thí dụ mà người ta có nhiều tư liệu nhất là một nhà máy ở Anh. Ở nhà máy của hãng Nissan ở Midlands, một công nhân mỗi năm cho ra 24 chiếc xe hơi. Ở nhà máy của hãng Ford ở Dagenham ở ngoài Luân Đôn, một công nhân mỗi năm chỉ cho ra 6 chiếc. Một nửa của sự khác nhau đó có thể là do hãng Nissan mua của bên ngoài nhiều bộ phận hơn hãng Ford. Điều này vẫn còn để lại một sự chênh lệch về năng suất là 2 trên 1. Tuy nhiên thời gian mà mỗi một công nhân cần phải bỏ ra để thực hiện bất cứ một hoạt động riêng biệt nào - ví như lắp động cơ lên

bộ xe - thì ở hai nhà máy là xấp xỉ bằng nhau. Nhưng nhà máy ở Dagenham phân loại các việc làm thành 125 loại, mỗi loại hạn chế người công nhân vào một nhiệm vụ nhỏ, còn nhà máy của Nissan chỉ có 5 loại.

Cũng giống như vậy, năng suất cao được quảng cáo rất nhiều của các nhà máy chế tạo xe hơi của Nhật Bản ở Hoa Kỳ - Honda ở Marysville, Ohio, chẳng hạn, hay Toyota ở Fremont, Canifornia - phần lớn hoặc có lẽ hoàn toàn là kết quả của việc nhúng nhà máy đó chỉ có từ ba đến năm cách phân loại các việc làm. Các hãng GM, Ford, và Chrysler của Mỹ đều phải chịu gánh nặng của khoảng 60 phân loại. Một lần nữa, người ta thấy rằng thời gian mà mỗi người công nhân bỏ ra để thực hiện một hoạt động nhất định là xấp xỉ bằng nhau ở cả hai nhà máy. Thế nhưng năng suất hàng ngày của một công nhân ở các nhà máy của người Nhật là cao hơn từ 30 đến 50 phần trăm.

Một cuốn sách mới ra gần đây bàn đến khoảng cách về năng suất, cuốn "Những lời nói thẳng về nền công nghiệp Mỹ" của Hajime Karatsu, một trong những kỹ sư chế tạo đầu đàn của Nhật Bản (nhà xuất bản Productivity Press, Cambridge, Massachusetts), dự đoán rằng thị trường Hoa Kỳ vì các chế tạo phẩm tốt cuộc sẽ được cung cấp bởi sự cạnh tranh giữa các công ty thuộc sở hữu của người Nhật Bản sản xuất trong các nhà máy Hoa Kỳ và những công ty thuộc sở hữu của người Mỹ nhập khẩu vào Mỹ cùng những hàng hóa đó từ những nhà máy "ở nước ngoài" tại Xinh-gapo hay trên đất của Mech-xi-co sát phía bên kia biên giới với Hoa Kỳ. Trong một số ngành công nghiệp như hàng tiêu dùng điện tử, tình hình đó đã đang xảy ra rồi. Lý do chủ yếu - có lẽ là lý do duy nhất - là vì người

Nhật Bản những kẻ mới đến, được miễn phần lớn, trong các nhà máy của họ trên đất Mỹ, khỏi những quy tắc lao động và những phân loại về việc làm - đang khống chế những nhà máy ở trên đất Mỹ của những đối thủ cạnh tranh người Mỹ của họ.

Một trong những công ty đa quốc gia đầu đàn mới đây đã nghiên cứu việc sản xuất các hàng tiêu dùng điện tử của mình ở Mỹ, châu Âu, Nhật Bản, Xinh-ga-pua, Nam Triều Tiên và Hương Cảng; công ty này cũng đã nghiên cứu năng suất của những hãng Nhật Bản và Nam Triều Tiên là đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình trên cùng những lĩnh vực đó. Thời gian cần thiết để thực hiện bất cứ một nhiệm vụ nhất định nào trong các nhà máy của công ty ở Mỹ đều thực tế có phần nào ngắn hơn so với nhà máy tốt nhất của đối thủ Nhật Bản chính của mình. Nhưng, nhìn chung, sản lượng của các nhà máy của hãng ở Mỹ cũng như ở châu Âu đều không bằng sản lượng của các nhà máy - kể cả nhà máy của chính hãng đó cũng như nhà máy của những đối thủ cạnh tranh của hãng - đóng ở Đông Á. Chỉ có một cách giải thích duy nhất: trên đất Hoa Kỳ và châu Âu, các nhà máy của công ty hoạt động với hơn 100 phân loại việc làm; các nhà máy Đông Á - kể cả nhà máy của công ty và của những hãng cạnh tranh với công ty - chỉ có nhiều nhất là 7 phân loại.

Di nhiên các quy tắc lao động và giới hạn về việc làm được thể hiện trong hợp đồng lao động. Nhưng xin đừng chỉ trích các công đoàn. Các ban quản lý công ty cũng có lỗi... Một trong những lý do chính làm cho các quy tắc lao động và giới hạn về việc làm sinh sôi nảy nở tràn lan là sự tập trung một cách thiển cận vào số đôla trả cho

một giờ công mà theo đó các ban quản lý ở phương Tây tiến hành những việc thương lượng của họ về lao động - và cách nhìn phiến diện đó được các nhà kinh tế; nhà chính trị, nhà báo và công chúng cùng chia sẻ.

Kết quả là các ban quản trị đã chấp nhận, thường là một cách hăm hồ, những quy tắc lao động chặt chẽ hơn, và những giới hạn nhiều hơn về việc làm để được bớt đi một vài đồng penni trong số tiền phải trả cho một giờ công lao động. Những công ty nào đã luôn luôn chú ý đến tổng số chi phí về công việc được thực hiện hơn là chỉ nhìn vào số đôla phải trả trực tiếp cho một giờ công - hãng IBM là một thí dụ - thì hình như không phải chịu "khoảng cách về năng suất" trong các nhà máy của họ cả ở Mỹ lẫn ở châu Âu.

Nhưng có một điều điển hình là các ban quản trị ở phương Tây - một lần nữa trừ một ngoại lệ lớn là hãng IBM - đều đã bác bỏ mọi hình thức bảo hiểm việc làm khác như là tiền lương hàng năm, trách nhiệm đào tạo lại và "tìm việc làm ở nơi khác" cho những công nhân bị thừa và v.v... Điều này thực tế buộc các công đoàn phải đòi cho kỳ được những quy tắc lao động và những giới hạn về việc làm. Dĩ nhiên là, rốt cuộc, những quy tắc lao động và những giới hạn về việc làm đã tỏ ra tốn kém hơn. Và ở Tây Âu và dần dần ngày càng tăng ở Mỹ, rất nhiều biện pháp bảo hiểm việc làm đã được luật pháp áp đặt thêm vào các quy tắc lao động và giới hạn về việc làm, khiến cho các công ty chế tạo ở phương Tây cả đôi đường đều bị điều đúng.

Nhưng những cách đo thông thường mà cả các ban quản trị lẫn các công đoàn đang có trong tay cũng che giấu

những chi phí về các quy tắc lao động và giới hạn về việc làm. Chi phí đó, cả sự nghiên cứu về thời gian và vận động của người kỹ sư công nghiệp cũng như sự phân tích về chi phí, đều không nắm bắt được. Chi phí đó chỉ hiện rõ trong những con số "hệ thống" như là tổng số xe hơi mà một công nhân sản xuất trong một năm. Và cho đến gần đây những con số như thế đơn giản là không có. Vì vậy chi phí về các quy tắc lao động và các giới hạn về việc làm bị cả các ban quản trị lẫn các công đoàn gạt đi, coi như là "vô hình".

Chúng ta làm cách nào để thoát ra khỏi các hố quy tắc lao động mà chúng ta đã tự đào ra cho chính mình? Cả các ban quản trị lẫn các thủ lĩnh công đoàn của Mỹ - mặc dù, cho đến nay, chưa có nhiều người tương ứng với họ ở châu Âu đồng ý với họ - ngày càng hiểu ra rằng họ phải thoát ra khỏi cái hố đó, và phải thoát ra nhanh. Công ty thép Hoa Kỳ US Steel đã tăng hơn gấp đôi năng suất tính theo từng công nhân trong tám năm qua, phần lớn nhờ giảm bớt những quy tắc lao động và phân loại việc làm, và hiện nay đang ở trong số những công ty thép có năng suất cao nhất thế giới - chỉ cách đây một ít năm thôi, công ty US Steel còn lẻo đẻo dưới sâu gần tận đáy và Công đoàn liên hiệp công nhân ngành thép đã đồng ý với những cắt giảm trong các quy tắc và phân loại, mặc dù phải chấp nhận những cắt giảm đáng kể về việc làm và số lượng đoàn viên.

Những cách lựa chọn

Ở hãng Ford, một cố gắng phối hợp giữa Công đoàn và ban quản trị đang được tiến hành để nâng cao năng

suất bằng cách giảm bớt số phân loại việc làm ở một trong những nhà máy lớn nhất của công ty. Tuy nhiên, đối với đông đảo quần chúng đoàn viên công đoàn, không phải là chuyện dễ dàng có thể chấp nhận vừa bỏ đi cái mà đã 40 năm nay họ được người ta dạy cho phải coi đó là những "cái được", và chịu những giảm thiểu khá lớn về số lượng việc làm, đặc biệt là bắt đầu từ những ngành công nghiệp mà số việc làm tăng chậm hoặc không tăng.

Cả ở một bộ phận của hãng GM ở Mỹ và của hãng Ford ở Anh, đoàn viên công đoàn bác bỏ việc cắt giảm các phân loại việc làm mặc dù chính các thủ lĩnh công đoàn của họ đã nhiệt liệt hối thúc họ nên chấp nhận. Nhưng đâu là những con đường lựa chọn khác? Một là sự biến mất của các công đoàn. Ngành công nghiệp xây dựng của Mỹ đã tiến khá xa trên con đường này. Hay là sẽ đi đến chỗ kết thúc với cái nghịch lý kỳ cục đã được ông Karatsu, người kỹ sư chế tạo Nhật Bản đã thấy trước: những công ty mới đến từ Nhật Bản và Triều Tiên sản xuất ở Mỹ và châu Âu, còn các nhà máy chế tạo của người Mỹ và châu Âu thì vì những quy tắc lao động và giới hạn về việc làm, sẽ bị bắt buộc phải dời ra "hải ngoại" để cung cấp cho các thị trường của chính nước mình?

(1988)

CHƯƠNG 19

Biến những người quan liêu thành những nhà quản lý

"Để xây dựng lại và điều hành nền doanh nghiệp của Hung-ga-ri trong đó chúng tôi đang mua 49% số vốn đầu tư", lời của một trưởng ban quản trị điều hành một công ty sản xuất hàng tiêu dùng của phương Tây, "chúng tôi sẽ cần đến một tá quản trị viên điều hành có kinh nghiệm người Hung-ga-ri. Chúng tôi đã nhận được hơn một trăm người xin việc, người nào có vẻ cũng có đủ tiêu chuẩn căn cứ và chức vụ và cương vị. Nhưng té ra chỉ có ba hay bốn người là có được kinh nghiệm và những kỹ năng cần thiết".

Các doanh nghiệp ở Trung Âu hình như sử dụng ít nhất là gấp đôi số người quản lý và chuyên môn so với những doanh nghiệp tương tự ở phương Tây. Nhưng về kỹ năng và kinh nghiệm quản lý thì ở đây đang có một sự khan hiếm cực kỳ.

Nhiều người quản lý ở Trung Âu đã được hưởng những nền giáo dục tuyệt hảo: các trường kỹ thuật của Trung Âu đã duy trì được tiêu chuẩn giáo dục cao. Nhưng sau đó thì người ta dành cả cuộc đời của mình để làm những kẻ chuyên "nghề cạo giấy" thảo những bản quy tắc hay

những báo cáo dài lê thê vô tận, hoặc thương lượng với bộ hoặc với những nhà vạch kế hoạch ở trung ương về các cô-ta, về các chỉ tiêu sản xuất, về tổng số các khoản cấp phí, về giá cả. Hoặc người ta lập nghiệp bằng nghề "chạy việc": lũng kiếm những bộ phận đã được hứa nhưng không nhận được, chạy gấp cho ra thêm mấy tấn nguyên liệu, thêm một ít lương thực cho công nhân của mình, hay một ít ngoại tệ để nhập máy công cụ của nước ngoài.

Sự thật là một con người càng có năng lực thì càng có khả năng bị chuyển vào công việc giấy tờ, hay chạy việc, và bị giữ mãi ở đó. Những kỹ năng cần thiết để làm cho một doanh nghiệp đạt hiệu quả không phải là điều người ta cần cho lắm trong một nền kinh tế theo mô hình cũ. Mô hình ấy biết cách giữ sổ sách chi phí nhưng không biết phân tích chi phí hay giải thích về chi phí. Tất cả các loại quản lý tài chính đều hoàn toàn không có. Và cũng hoàn toàn không có việc quy định giá cả, nghiên cứu thị trường, tiêu thụ, đổi mới sản phẩm, dịch vụ sản phẩm và dịch vụ khách hàng, kiểm tra chất lượng. Đã không có một công trình thiết kế nào đáng kể về cả hai loại xe hơi của Đông Đức, Kiểu Trabank và Kiểu Wartburg, đã thực hiện từ giữa những năm 1960, cách đây 25 năm.

Đi sang phía Đông làm việc rồi trở về nhà ở phía Tây

Quả thật số người có kinh nghiệm và kỹ năng khan hiếm đến nỗi Commerzbank, ngân hàng đứng thứ ba trong số những ngân hàng lớn của Tây Đức thậm chí cũng không thử tìm xem có người ở Đông Đức nào không để làm việc cho mình ở các chi nhánh mà ngân hàng này đang thiết lập ở mỗi thành phố lớn của Đông Đức. Ngân hàng này

đang điều động sang các chi nhánh ở phía Đông những nhân viên người Tây Đức của mình, những người này sẽ đi đi về về từ nhà của họ ở Tây Đức trong vòng 18 tháng hoặc hai năm, cho đến khi những người Đông Đức thay thế cho họ được đào tạo xong. Cấp lãnh đạo tối cao của Commerzbank giải thích: "Những khách hàng mới của chúng tôi ở Đông Đức chờ đợi một sự phục vụ có năng lực; và điều này đòi hỏi phải có một nhân viên ngân hàng dày dạn kinh nghiệm thực hành"

Tôi nghĩ rằng hai năm huấn luyện sẽ chưa đào tạo được một người điều hành đủ dày dạn kinh nghiệm để quản lý một trung tâm ngân hàng địa phương ở một đô thị công nghiệp lớn như Leipzig. Nhưng kỹ năng là cái có thể dạy được và có thể học được. Hiện đang có một phong trào vô cùng sôi nổi học tập kỹ năng đang diễn ra ở khắp Trung Âu. Hung-ga-ri chẳng hạn đã mở một trung tâm dạy quản lý điều hành ở Budapest - và dạy bằng tiếng Anh! Các kỹ năng đôi khi cũng có thể cung cấp được từ bên ngoài.

Sự khan hiếm người ở Đông Âu có đủ những kỹ năng quản lý và phương pháp cần thiết là một vấn đề rất lớn. Nhưng vấn đề đó sẽ có thể khắc phục được, ít nhất là với rất nhiều thời gian.

Vô cùng khó hơn, nhưng cũng vô cùng quyết định hơn khi sẽ là cuộc cách mạng cần thiết trong văn hóa quản lý của Đông Âu. Cuộc cách mạng đó có nghĩa là phải triệt tiêu những nhân tố kích thích sai và những chính sách sai đã kéo dài trong 40 năm.

Kể chuyện một người quản lý cần có một nhân viên kế toán. Ông ta hỏi từng người đến xin việc: "Hai cộng hai là bao nhiêu?"; và nhận vào làm việc anh chàng đã trả

lời: "Thưa Đồng chí Quản lý, xin cho biết đồng chí cần nó phải là bao nhiêu ạ?" Thế nhưng một nền kinh tế hoạt động được phải dựa trên nền tảng những thông tin đáng tin cậy và những báo cáo có thể tin được.

Trong mô hình cũ, các quyết định đều được đưa ra từ cấp nào có thể là cao nhất. Đó là thực chất của một "Kế hoạch", (và tất nhiên, đó là lý do chủ yếu vì sao chế độ kế hoạch hóa tập trung đã không có kết quả). Phải làm cái gì và làm bao nhiêu, sản phẩm làm ra phải như thế nào và giá phải là bao nhiêu, tất cả đều được quy định trong kế hoạch. Nhưng cũng được quy định cả số lượng người được sử dụng, tiền lương và tiền thưởng của những nghề này, chức vụ của họ trong công việc và những sự đề bạt đối với họ. Tất cả những điều đó đều được quyết định ở cấp cao mà không có hoặc chỉ có ở mức tối thiểu những thông tin đầu vào từ phía những người được giả thiết là sẽ thực hiện kế hoạch.

Kết quả là không có một ai quen làm ra quyết định, được đào tạo để làm việc đó và được thử thách qua việc đó. Như những khách nước ngoài đến thăm cho biết, không có gì làm cho người ta ở các nước Trung Âu hoảng sợ hơn là bị yêu cầu tự mình có một quyết định. Họ bị tê liệt vì nỗi sợ phạm phải một sai lầm. Họ hợp hành liên miên, đòi hỏi không ngớt phải có nhiều nghiên cứu hơn nữa, và rốt cuộc tìm ra được một lý do hay ho vì sao một ai đó ở cấp cao hơn phải đảm đương lấy trách nhiệm. Thế nhưng thực chất của một nền kinh tế thị trường - và sức mạnh của nó - là ở chỗ các quyết định phải được đề ra ở cấp sát với thị trường và khách hàng, xuống tận người nhân viên bán hàng có quyền quyết định thôi không mời mọc một khách mua không muốn nghe mình nói nữa, và

người kiểm soát viên có quyền quyết định có cần ngừng cả dây chuyền sản xuất lại để sửa chữa một sự trục trặc nào đó hay không.

Trung Âu hết sức cần những doanh nghiệp quy mô hạng trung. Những cơ hội lớn nhất, đặc biệt để tạo ra những việc làm mới đang rất thiếu, là trong các ngành dịch vụ và hàng tiêu dùng. Cả hai ngành này đều là những khu vực mà các doanh nghiệp hạng trung, do người địa phương quản lý, có thể phát triển. Những doanh nghiệp nhà nước khổng lồ bị phá sản, trong đại đa số trường hợp, chỉ có thể cứu vãn nếu được chia nhỏ ra thành những đơn vị nhỏ hơn và dễ quản lý hơn. Nếu không làm như vậy mà cứ giữ nguyên xi để "tư nhân hóa" các doanh nghiệp này - như chủ trương kiên quyết hiện nay của những người trong chính phủ ở các nước Tiệp Khắc, Đông Đức và Ba-lan - thì những doanh nghiệp đó chỉ chuyển từ những doanh nghiệp độc quyền không sinh lợi của nhà nước thành những doanh nghiệp độc quyền không sinh lợi phi nhà nước mà thôi. Và như vậy sẽ không có sự chuyển biến về kinh tế, không có kinh tế thị trường, mà sẽ chỉ có sự đình đốn kinh tế tiếp diễn.

Nhưng sẽ từ đâu ra những con người để quản lý các doanh nghiệp hạng vừa?

Trong mô hình cũ để có thể được kiểm soát một cách có hiệu lực, các doanh nghiệp cần phải lớn và siêu lớn. Có một cái bộ khổng lồ sử dụng hàng vạn nhân viên, điều hành, từ trung ương tất cả các nhà máy chế tạo máy móc nông nghiệp của cả nước. Có *Kombinat*, với quy mô chỉ nhỏ hơn một chút, là cái công ty tổ hợp lớn điều hành từ trung ương tất cả các xí nghiệp sản xuất áo quần của

cả nước. Và lại có những đại tổ hợp công ty được đặc biệt yêu mến. Hãng giày Ba-ta trước đây ở Zlin tại miền trung nước Tiệp Khắc - cho đến thế chiến thứ hai là công ty sản xuất giày dép có hiệu quả và có lãi nhất trên thế giới đến nay vẫn sản xuất giày. Nhưng nó còn bao gồm đến một tá những doanh nghiệp hoàn toàn không liên quan gì đến việc sản xuất giày, trong đó có những xí nghiệp chế tạo máy và thậm chí cả một xí nghiệp chế tạo máy bay.

Sáu mươi năm trước đây, khắp cả Trung Âu đầy đầy loại xí nghiệp mà người Đức gọi là "*Mittelstand*", tức là những doanh nghiệp quy mô hạng trung làm ăn phát đạt, thường là thuộc sở hữu gia đình và do gia đình quản lý. Nhưng nay thì chỉ một số ít người đến tuổi về hưu hay đã về hưu còn nhớ đến những xí nghiệp đó. Những xí nghiệp cuối cùng thuộc loại này ở Đông Đức đã bị tước đoạt cách đây hơn 30 năm; ở Tiệp Khắc và Hunggari, cũng như Ba-lan, chúng đã bị tiêu ma 10 năm trước đó nữa.

Kinh tế thị trường là gì?

Cuối cùng, có một vấn đề về văn hóa quản lý còn lớn hơn tất cả những vấn đề đã được bàn cho đến nay: đó là sự thiếu hiểu biết kinh doanh tự do và kinh tế thị trường là gì.

Một nữ điều hành tiếp thị mùa xuân năm nay đã đi thăm thành phố ở trung tâm Tiệp Khắc, nơi bà đã sinh ra và đã từ già, cách đây 22 năm. Bà ta kể lại: "Tôi lập tức được người ta yêu cầu chủ trì một cuộc hội thảo về tiếp thị cho những người cầm đầu năm nhà máy lớn của

thành phố. Tôi đã mở đầu bằng cách nói với họ về cách hoạt động của công ty chúng tôi ở Hoa Kỳ. Chúng tôi có 2500 nhân viên và đứng thứ ba trên một thị trường nhỏ nhưng có sức cạnh tranh rất lớn và rất sôi động. Chẳng mấy chốc tôi nhận ra rằng những điều mình nói chẳng có ý nghĩa gì với cử tọa của tôi cả.

Tôi ngừng lại và nói: "Tôi có cảm giác rằng các ngài định nghĩa một thị trường cạnh tranh là một thị trường ở tại đó giá cả được giữ ở mức cao đủ cho tất cả mọi người cạnh tranh đều có lãi".

"Hoàn toàn đúng là như vậy", tất cả họ đều nói. "Xét cho cùng, trong một nền kinh tế thị trường mọi doanh nghiệp cần phải thu lãi".

"Không", tôi nói "trong một nền kinh tế thị trường, người ta phải làm việc để kiếm lãi". Và thế là một vẻ ngo ngác hiện rõ trên mặt của tất cả mọi người".

Nếu có chăng nữa thì cũng rất ít người ở Trung Âu còn tin ở chủ nghĩa cộng sản như một hệ thống chính trị, xã hội, kinh tế hay đạo đức. Họ muốn tự do chính trị. Họ muốn những thu nhập và những hàng hóa mà họ biết chỉ nhờ kinh tế thị trường mới có được. Nhưng liệu họ đã biết chưa - và làm sao mà họ có thể biết được - rằng trong một nền kinh tế thị trường, không có "lãi" mà chỉ có "lãi và lỗ", không có "tiền thưởng", mà chỉ có "nguy cơ và tiền thưởng"; và tự do không phải chỉ đơn giản là không bị câu thúc, mà là kỷ luật tự giác và trách nhiệm?

(1990)

CHƯƠNG 20

Cơ ác mộng của Trung Quốc: không có việc làm cho hàng triệu người

Không có những số liệu về thất nghiệp ở Trung Quốc, nhưng có cơ man nào là người bị thiếu việc làm một cách quá quắt. Họ có thể vẫn có tên trong sổ lương, nhưng không có công việc làm cho họ.

Nạn thiếu việc làm tai hại ở Trung Quốc hiếm khi được nhắc đến, và nhất là người Trung Quốc lại càng không nhắc đến. Thế nhưng đó lại có thể là trở lực lớn nhất đối với sự tăng trưởng và thành tựu kinh tế. Sự ngần ngại không muốn bàn về vấn đề này được thể hiện rõ gần đây trong một cuộc hội thảo kéo dài một tuần ở Bắc Kinh bàn về cải cách kinh tế và cải cách xí nghiệp mà tôi đã dự. Hội thảo này được Ngân hàng Thế giới tổ chức theo yêu cầu của Thủ tướng Trung Quốc Triệu Tử Dương. Tuy nhiên, 30 thành viên Trung Quốc dự hội thảo - tất cả đều là nhân viên cao cấp của Chính phủ - đã dùn mọi sự thảo luận về vấn đề thiếu việc làm cho một nhóm chuyên gia người nước ngoài tham dự hội thảo.

Sau nhiều năm phát triển ngoạn mục, sản lượng nông nghiệp của Trung Quốc hiện nay đang chững lại vì có quá

nhieu người làm ruộng. Giảm dân số nông nghiệp từ khoảng 800 triệu xuống 400 triệu người chắc chắn sẽ tăng gấp đôi năng suất trong nông nghiệp. Thế nhưng 400 triệu vẫn còn là 40 phần trăm của tổng số dân hoặc chỉ ít là bằng gấp năm lần số người mà các nước phát triển ngày nay đang sử dụng để làm ra những thặng dư lớn.

Những thí nghiệm giàu tưởng tượng

Người Trung Quốc đang đề xướng phong trào "công nghiệp ở làng" (xí nghiệp hương trấn) để giúp những nông dân thiếu việc làm. Đây có thể là những thí nghiệm xã hội giàu tưởng tượng nhất đang diễn ra bất cứ ở đâu, nhưng dù cho có thành công nhiều nhất thì nó chưa giải quyết được vấn đề.

Nhưng những triệu người nông dân bị thiếu việc làm sẽ đi đâu? Không có công ăn việc làm, cũng không có nhà cửa cho họ trong những đô thị đã chật ních người và đang thiếu việc làm đến tuyệt vọng. Đúng là yêu cầu trước tiên của những công nhân thành thị đối với những xí nghiệp đang sử dụng họ là mở thêm những doanh nghiệp mới (gọi là những "tập thể" - và trả lương thấp hơn nhiều) để cung cấp việc làm cho chính những con cái của họ đang không có việc làm.

Nạn nhân mãn đã là tai họa đối với Trung Quốc từ 200 năm nay và, trong một phạm vi lớn nạn đó đã là nhân tố gây ra những cơn co giật xã hội đều đặn từng thời kỳ một tàn phá đất nước, từ cuộc nổi dậy của Thái bình Thiên quốc trong những năm 1850 đến cuộc "Cách mạng văn hóa" của Mao Trạch - Đông cách đây 20 năm.

Nhưng mặc dù sự kiểm soát sinh đẻ rất nghiêm khắc, nếu không nói là tàn bạo, do chính thể hiện nay áp đặt, dân số vẫn tăng, và cùng tăng với dân số là nhu cầu về việc làm.

Do đó mà người Trung Quốc bị kẹt giữa hai cái sừng của một thể lưỡng nan đáng sợ: một bên là mệnh lệnh ưu tiên về hiệu quả kinh tế, một bên là mệnh lệnh ưu tiên phải có việc làm. Chỉ có tăng trưởng kinh tế rất nhanh và hiệu quả kinh tế thật xuất sắc cuối cùng mới có thể cung cấp việc làm. Nhưng tăng trưởng nhanh và hiệu quả kinh tế, dù trong nông nghiệp hay trong công nghiệp, đều đòi hỏi phải dành ưu tiên cho năng suất và lợi nhuận, đi đôi với sự sẵn sàng đóng cửa những nhà máy làm ăn không có hiệu quả và cho nghỉ việc những nhân viên của những nhà máy đó - cũng như sự sẵn sàng đuổi việc hay giáng chức những công nhân làm việc không có hiệu quả hay lười biếng.

Tuy nhiên chính thể hiện nay được nhân dân ủng hộ một phần lớn chính là nhờ sự hứa hẹn của họ sẽ bảo đảm việc làm suốt đời bất chấp hiệu quả của việc làm ra sao. Về ngắn hạn - tức có thể là 10 năm - sự nhấn mạnh hiệu quả kinh tế như thế tất phải làm trầm trọng thêm những sức ép về việc làm vốn đã là một vấn đề trung tâm. Điều này sẽ đánh mạnh nhất vào những người ít có khả năng nhất để tự xoay xở, những người có tay nghề kém nhất, làm việc ít sinh lợi nhất, kém nghị lực nhất và ít được đào tạo nhất - trong một nước vốn không hề hay biết gì về sự cơ động của lao động hay về sự đào tạo nghề.

Làm tăng thêm khó khăn là những ưu tiên khác nhau

của chính quyền trung ương và các chính quyền địa phương. Điều mà Bắc Kinh nhấn mạnh là sự cần thiết phải có hiệu năng kinh tế, năng suất cao hơn, kỷ luật nhà máy nhiều hơn. Đối với chính phủ trung ương, một khối lượng tăng thêm lớn về hàng tiêu dùng - mà là hàng chất lượng được cải tiến rất nhiều - phải là ưu tiên số một. Nếu không có những nhân tố kích thích mà duy chỉ một sự sản xuất hàng tiêu dùng tăng lên mới cung cấp được thì phong trào nỗ lực về kinh tế không mấy chốc sẽ chập choạng, hiện nay nó đã cho thấy những dấu hiệu đang chậm lại.

Nhưng ở các tỉnh, các đô thị và làng mạc, việc làm là ưu tiên số một. Sức ép liên tục đối với các chính phủ địa phương phải cung cấp việc làm giải thích vì sao hiện nay trong các nhà kho của chính phủ có đến 30 triệu chiếc xe đạp kém phẩm chất đến nỗi không sao bán được, mặc dù xe đạp là thứ xe đi lại chủ yếu của Trung Quốc. Các chính quyền tỉnh và đô thị bắt buộc các công ty chế tạo địa phương tiếp tục sản xuất xe đạp, bất chấp từ lâu những xe đạp ấy đã không bán được rồi - nếu không như vậy thì chỉ còn một cách là cho thợ nghỉ việc. Những số thừa tương tự về những hàng hóa kém phẩm chất không bán được, mà sò dĩ vẫn được làm ra chỉ vì những hàng hóa đó tạo việc làm cho con số rất lớn những người không có tay nghề và không được đào tạo, những hàng thừa như thế, theo lời người ta nói, đang chất thành những đống máy kéo, máy truyền hình đen trắng và xe tải hạng nhẹ.

Cũng khó khăn không kém là cái thế lưỡng nan thứ hai mà các nhà vạch chính sách của Trung Quốc đang vấp

phải: sự lựa chọn giữa tăng trưởng kinh tế và lạm phát. Tăng trưởng sẽ đòi hỏi phải phá đi cái ổ mạng nhện chằng chịt những luật lệ, kiểm soát, và thương lượng làm tê liệt hoạt động kinh tế và bắt buộc các nhà quản lý phải bỏ ba phần tư thì giờ của mình vào những cuộc thương lượng với vô vàn cơ quan của chính phủ và của đảng. Giá cả và tiền lương bị bóp méo một cách thô bạo đến nỗi "không một ai thật sự biết được một xí nghiệp, một ngành công nghiệp hay một cộng đồng làng thực tế sản xuất ra cái gì, chứ đừng nói đến biết giá thành là bao nhiêu.

Thí dụ, các doanh nghiệp bị đánh thuế 5 phần trăm lãi suất về tất cả số tiền mà họ thu vào - thế nhưng tỷ lệ lạm phát là 8 hay 9 phần trăm, kết quả là các doanh nghiệp thực tế được trợ cấp bằng một tỷ lệ lãi suất âm (có những câu chuyện dai dẳng kể về những doanh nghiệp vay tiền của ngân hàng nhà nước với tỷ lệ lãi suất 5 phần trăm, sau đó chuyển lậu tiền này sang Hương Cảng để hưởng lãi gấp ba số tiền). Bởi vì thực giá của đồng tiền ở Trung Quốc, một nước đang bị khan hiếm gay gắt về tạo vốn, có khả năng là gần 20 phần trăm, những khoản "lợi nhuận" được khoe khoang rất rùm beng của các doanh nghiệp Trung Quốc đều thuần túy là chuyện tưởng tượng: tôi nghi rằng không có lấy được một doanh nghiệp Trung Quốc nào thật sự làm ăn có lãi. Cũng vậy, tất cả các giá khác - giá nguyên liệu, giá thành phẩm, giá nhà cửa, hay giá lao động - đều không có liên quan gì với thực tế.

Một điều tệ hại hơn nữa, là tất cả các chi phí - về nguyên liệu, thành phẩm, tiền lương, tiền thuế, tiền chia những khoản lợi nhuận tưởng tượng, tiền thuế môn và

của chính quyền trung ương và các chính quyền địa phương. Điều mà Bắc Kinh nhấn mạnh là sự cần thiết phải có hiệu năng kinh tế, năng suất cao hơn, kỷ luật nhà máy nhiều hơn. Đối với chính phủ trung ương, một khối lượng tăng thêm lớn về hàng tiêu dùng - mà là hàng chất lượng được cải tiến rất nhiều - phải là ưu tiên số một. Nếu không có những nhân tố kích thích mà duy chỉ một sự sản xuất hàng tiêu dùng tăng lên mới cung cấp được thì phong trào nỗ lực về kinh tế không mấy chốc sẽ chập choạng, hiện nay nó đã cho thấy những dấu hiệu đang chậm lại.

Nhưng ở các tỉnh, các đô thị và làng mạc, việc làm là ưu tiên số một. Súc ép liên tục đối với các chính phủ địa phương phải cung cấp việc làm giải thích vì sao hiện nay trong các nhà kho của chính phủ có đến 30 triệu chiếc xe đạp kém phẩm chất đến nỗi không sao bán được, mặc dù xe đạp là thứ xe đi lại chủ yếu của Trung Quốc. Các chính quyền tỉnh và đô thị bắt buộc các công ty chế tạo địa phương tiếp tục sản xuất xe đạp, bất chấp từ lâu những xe đạp ấy đã không bán được rồi - nếu không như vậy thì chỉ còn một cách là cho thợ nghỉ việc. Những số thừa tương tự về những hàng hóa kém phẩm chất không bán được, mà số dĩ vẫn được làm ra chỉ vì những hàng hóa đó tạo việc làm cho con số rất lớn những người không có tay nghề và không được đào tạo, những hàng thừa như thế, theo lời người ta nói, đang chất thành những đống máy kéo, máy truyền hình đen trắng và xe tải hạng nhẹ.

Cũng khó khăn không kém là cái thế lưỡng nan thứ hai mà các nhà vạch chính sách của Trung Quốc đang vấp

phải: sự lựa chọn giữa tăng trưởng kinh tế và lạm phát. Tăng trưởng sẽ đòi hỏi phải phá đi cái ổ mạng nhện chằng chịt những luật lệ, kiểm soát, và thương lượng làm tê liệt hoạt động kinh tế và bắt buộc các nhà quản lý phải bỏ ba phần tư thì giờ của mình vào những cuộc thương lượng với vô vàn cơ quan của chính phủ và của đảng. Giá cả và tiền lương bị bóp méo một cách thô bạo đến nỗi "không một ai thật sự biết được một xí nghiệp, một ngành công nghiệp hay một cộng đồng làng thực tế sản xuất ra cái gì, chứ đừng nói đến biết giá thành là bao nhiêu.

Thí dụ, các doanh nghiệp bị đánh thuế 5 phần trăm lãi suất về tất cả số tiền mà họ thu vào - thế nhưng tỷ lệ lạm phát là 8 hay 9 phần trăm, kết quả là các doanh nghiệp thực tế được trợ cấp bằng một tỷ lệ lãi suất âm (có những câu chuyện dai dẳng kể về những doanh nghiệp vay tiền của ngân hàng nhà nước với tỷ lệ lãi suất 5 phần trăm, sau đó chuyển lậu tiền này sang Hương Cảng để hưởng lãi gấp ba số tiền). Bởi vì thực giá của đồng tiền ở Trung Quốc, một nước đang bị khan hiếm gay gắt về tạo vốn, có khả năng là gần 20 phần trăm, những khoản "lợi nhuận" được khoe khoang rất rùm beng của các doanh nghiệp Trung Quốc đều thuần túy là chuyện tưởng tượng: tôi nghi rằng không có lấy được một doanh nghiệp Trung Quốc nào thật sự làm ăn có lãi. Cũng vậy, tất cả các giá khác - giá nguyên liệu, giá thành phẩm, giá nhà cửa, hay giá lao động - đều không có liên quan gì với thực tế.

Một điều tệ hại hơn nữa, là tất cả các chi phí - về nguyên liệu, thành phẩm, tiền lương, tiền thuế, tiền chia những khoản lợi nhuận tưởng tượng, tiền thuê mướn và

vân vân - đều luôn luôn được từng doanh nghiệp thương lượng với cơ man nào là cơ quan chính quyền, cơ quan đảng và hội đồng lao động. Các doanh nghiệp nói chung trả bốn giá khác nhau cho một thứ nguyên liệu: một giá cho 30 phần trăm số nguyên liệu do chính phủ trung ương cung cấp, một giá khác cho 30 phần trăm số nguyên liệu do chính quyền tỉnh cung cấp, một giá thứ ba cho 10 phần trăm do thành phố cung cấp, và một giá thứ tư nữa cho 30 phần trăm nguyên liệu cuối cùng có được thông qua thương lượng đối chác về khách hàng. Trong mỗi một cuộc thương lượng như thế, có bốn sự "nhân nhượng" khác nhau - một tỷ lệ thuế cao hơn đối với chính phủ trung ương; sử dụng nhiều người làm hơn đối với các chính quyền tỉnh và địa phương; hay là hàng chất lượng cao hơn với giá rẻ hơn đối với những đối tác trao đổi.

Sẽ không có mấy tăng trưởng kinh tế chừng nào mà con ác mộng về luật lệ và thương lượng kiểu đó chưa được thay thế bằng kỷ luật của kinh tế thị trường. Sẽ chỉ có nhiều hơn nữa những hàng không bán được như 30 triệu chiếc xe đạp tả - và sẽ không có gì khuyến khích đối với nông dân và công nhân. Nhưng nếu dẹp những biện pháp kiểm soát đi thì hầu như chắc chắn sẽ làm cho giá cả tăng vọt. Về các khoản thu nhập, giá cả của Trung Quốc thật sự là khá cao. Nhưng về mọi thứ chi phí - và đặc biệt là chi phí về một lực lượng lao động quá ư thừa thãi và kém hiệu quả lạ thường - lại bị giữ ở mức giá thấp một cách giả tạo. Tất nhiên, "cuối cùng" thì một nền kinh tế thị trường sẽ điều chỉnh sự mất cân đối. Nhưng "cuối cùng" có thể có nghĩa là bốn hoặc năm năm, hay

lâu hơn nữa, bởi vì Trung Quốc hiện đang rất thiếu những con người được huấn luyện và có kỹ năng để có thể lợi dụng được những cơ hội của một nền kinh tế tự do

Nhưng mà năm năm lạm phát rồi sẽ ra sao?

Vì vậy, có ít người dám nói và bạo nhất thì cũng chỉ dám nói đến không gì khác là "giảm dần sự kiểm soát", mặc dù việc này chưa bao giờ và chưa ở đâu đã tỏ ra có hiệu quả. Bước đầu tiên của việc "giảm dần kiểm soát" sẽ được thi hành vào mùa xuân tới khi giá thuê nhà của Nhà nước sẽ được đẩy nhẹ từ 1 lên 2 phần trăm tiền lương tháng của người lao động - vẫn là không hơn một phần nhỏ của chi phí thực, và có lẽ thậm chí không đủ để bù cho những chi phí về tiện nghi, như là tiền điện, mà nói chung hiện nay người ta được dùng không phải trả tiền. Nếu sự tăng tiền thuê nhà này không gây ra khó khăn gì, bước tiếp theo sẽ là điều mà các "chuyên gia người nước ngoài" ở cuộc hội thảo Bắc Kinh đã đề xuất với ông thủ tướng: đó là nâng cao mức lãi suất hiện nay đang được tính cho các doanh nghiệp và các làng. Nhưng có nhiều khả năng là mức tăng đầu tiên sẽ chỉ là một phần nhỏ của chi phí thực.

Không ai muốn nhượng bộ

Ngày nay người ta đang bàn cãi rất nhiều, cả ở bên trong và bên ngoài Trung Quốc, về những trở lực chính trị đối với cuộc cải cách kinh tế của nước này: sự kháng cự của một bộ máy quan liêu cố thủ chống lại bất cứ điều gì đe dọa quyền lực của nó, và những phần tử Xta-li-nit

và Mao-it, mặc dù tạm thời bị đánh bại, vẫn đang chực sẵn chờ phá cái cách sắp chân. Ngay cả những gì chủ trương cái cách kinh tế nhanh và triệt để một cách kiên quyết nhất cũng không muốn nhượng, dù chỉ là một chút xíu, sự kiểm soát và thống trị về chính trị của chính phủ và đảng vì lợi ích của hiệu quả và tăng trưởng kinh tế.

Nhưng các vấn đề cốt tử, có thể cuối cùng sẽ quyết định sự thành công và có lẽ cả sự sống còn của chế độ hiện nay, những vấn đề đó có thể thuộc về sách lược hơn là ý thức hệ và chiến lược chính trị. Đó là khả năng của Trung Quốc cân bằng được giữa hiệu quả kinh tế với áp lực của việc làm và giữa sự phá bỏ kiểm soát với sự kiểm soát lạm phát.

(1987)

PHẦN III

QUẢN LÝ

CHƯƠNG 21

Những nhà quản lý của ngày mai: những khuynh hướng lớn

Sự thách thức lớn nhất đối với doanh nghiệp Hoa kỳ trong những năm 90, đặc biệt đối với công ty lớn, rất có thể là những người quản lý của doanh nghiệp.

Một lý do vì sao sẽ có vấn đề là sự thay đổi đột ngột trong cơ cấu quản lý. Trong 30 năm, từ khi kết thúc Thế chiến thứ hai cho đến đầu những năm 80, xu hướng là càng ngày càng có nhiều tầng quản lý và càng ngày càng có nhiều nhân viên chuyên môn. Xu hướng bây giờ là ngược lại.

Cơ cấu lại tổ chức quanh vấn đề thông tin - một điều tất yếu mà tất cả các doanh nghiệp lớn đều phải làm - nhất định đưa đến hệ quả giảm mạnh số cấp quản lý và, cùng với việc này, là giảm mạnh số lượng những việc làm thuộc về quản lý "chung". Cả đến hãng General Motors năm 1995 cũng có khả năng sẽ chỉ có 5 hay 6 cấp quản

lý, so với 14 hay 15 cấp hiện nay. Chẳng hạn 3 hay 4 cấp giữa những ban điều hành và ban lãnh đạo tối cao của công ty sẽ bị loại bỏ hoàn toàn, và đồng thời cũng sẽ bị loại bỏ luôn những số lớn nhân viên hiện nay "chịu trách nhiệm" trước những cấp đó.

Và sự "cơ cấu lại" do những kẻ "mua tranh đa số cổ phần để nắm quyền kiểm soát công ty" thực hiện, trong từng trường hợp thực hiện đã chỉ ra rằng một công ty lớn có thể vẫn hoạt động mà không cần có những "ban tham mưu dịch vụ" - tức là những người chuyên phân tích và kiến nghị nhiều hơn là làm. Thế nhưng các ban "tham mưu dịch vụ" là khu vực đã lớn lên nhiều nhất trong nền đại doanh nghiệp Hoa Kỳ kể từ ngày Harold Geneen, cách đây 30 năm, bắt đầu điều hành một hãng ITT lớn và đa dạng hóa về những chuyên gia tham mưu từ cấp cao nhất.

Tổng số những người quản lý và chuyên môn ở Mỹ vào giữa những năm 1990 hầu như chắc chắn là sẽ lớn hơn nữa, nếu chỉ vì chúng ta có thể hy vọng có một sự gia tăng khá nhanh trong sản xuất, thông tin và dịch vụ khách hàng. Nhưng tính theo tỷ lệ thì số người quản lý và chuyên môn vào cuối những năm 1990 làm việc ở "cấp thấp" sẽ nhiều hơn là ở "cấp trung" và còn đông hơn nữa so với ở "cấp cao". Tính theo tỷ lệ, sẽ có nhiều người hơn nữa trong các hoạt động khai thác và trong các công tác chức năng và kỹ thuật, chứ không phải trong quản lý "chung" và trong công tác "tham mưu". Và nhiều người hơn nữa sẽ ở vào giai đoạn "làm việc cuối cùng" của họ chứ không phải đang trên "con đường thăng tiến"

Không phải chỉ có thông tin đang gây ra những thay đổi đó. Trong vòng 20 năm qua, tình hình dân số học hầu như đảm bảo cho sự đề bạt nhanh, ít nhất là ở cấp quản lý bậc trung, khi những người sinh ra ở thời kỳ bùng nổ dân số lấp vào chỗ gần như bị bỏ trống do 20 năm tỷ lệ sinh đẻ sụt hẳn xuống từ 1925 đến 1945. Hiện nay, đặc biệt là trong các công ty lớn, cứ ở mỗi nấc của cái thang đề bạt là có hai người, mà cái thang này thì đang ngắn dần đi.

Doanh nghiệp, và đặc biệt là công ty lớn, sẽ phải thay đổi các chính sách của mình, về nhân sự, về thù lao và về đề bạt cán bộ. Một điều còn khó hơn nữa, là họ sẽ phải thay đổi những ước vọng và cách nhìn của những cán bộ quản lý của mình. Và họ sẽ phải làm việc đó vào đúng thời điểm mà họ đã bị mất đi nhiều sự tin cậy và mong đợi của nhóm người này. Trong nhiều công ty, và một lần nữa, đặc biệt là trong những công ty lớn, những người quản lý và những người chuyên môn bậc trung đã trở nên xa cách đối với công ty của họ và đặc biệt đối với cấp quản lý tối cao của công ty. Họ không tin và đôi khi thù nghịch đối với cấp quản lý tối cao.

Sự đảo ngược khuynh hướng tiến lên những cấp quản lý và tham mưu ở trung tâm - tức là cái khuynh hướng đã thúc đẩy con đường sự nghiệp của những người hiện nay đang làm những công việc quản lý - sẽ gây ra khá nhiều đảo lộn. Điều đó có nghĩa là có một sự thay đổi rất lớn trong những ước vọng của những con người đó và trong cách họ nhìn công ty và nhìn bản thân mình. Trong nhiều trường hợp, nó có nghĩa là mất việc làm khi mà

trước đó "việc làm suốt đời" đã được coi như một chuyện dĩ nhiên. Và nó có nghĩa là những nỗi lo lắng phải đi săn tìm việc làm và sự gian khổ phải thay đổi chỗ ở.

Tuy nhiên, điều gây tổn thương nhiều nhất trong tất cả những đảo lộn đó là ở chỗ việc "cơ cấu lại" phần lớn được thực hiện thông qua những thủ đoạn tài chính: những cuộc sát nhập, mua và tước đoạt, mua đứt bằng nợ có thể chấp, mua bán tài sản thanh lý, mua cóc công ty. Kết quả là những người quản lý và chuyên môn ở cấp trung gian cảm thấy cuộc đời và sự nghiệp của họ bị hy sinh để làm giàu cho một số kẻ đầu cơ đã "chưa hề làm gì để sản xuất ra của cải".

Nỗi cay đắng

Không phải chỉ có những người nông dân ở bang Iowa đã thổi bùng lên cao trào dân túy, một nhân tố rất rõ nét trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1988. Còn có cả những người quản lý và chuyên môn trong các công ty lớn. Tại một trong những cuộc hội thảo do tôi chủ trì, một cán bộ quản lý trung cấp, một kỹ sư rất có năng lực vừa bị "di chuyển" vì hai cuộc mua cướp công ty liên tiếp, đã nói một cách rất cay đắng: "Tôi đã nghĩ rằng chế độ nô lệ đã bị bãi bỏ rồi. Nhưng hiện nay chúng tôi không là gì cả mà chỉ là một đồ vật, được người ta bán cho kẻ nào trả giá cao nhất"

Điều đặc biệt xúc phạm họ là những "chiếc dù vàng" làm cho những kẻ ở cấp quản lý chớp bu giàu lên nhân một cuộc mua cướp công ty hay một cuộc mua đứt bằng nợ có thể chấp, trong khi những người cộng sự của họ ở

cấp quản lý trung gian bị mất việc làm. Mọi người quản lý trung cấp ở nước này đều biết câu chuyện về hãng E.E-Hulton: những ông trùm mà sai lầm của họ đã làm cho công ty môi giới này sụp đổ đã ra đi với những khoản tiền chia kénch xù khi công ty bị bán cho hãng Shearson Lehman, còn những người quản lý và những người bán hàng ở địa phương, những người đã buôn chải làm cho công ty sống sót được bất chấp những quyết định sai lầm của cấp chóp bu trong nước mười năm trời, những con người đó lại bị mất việc, mất luôn quyền mua cổ phần và, trong một số trường hợp, không được cả tiền đền bù vì mất việc.

Nhưng điều gây xúc phạm nhất là những ông chủ mới của nền doanh nghiệp Hoa Kỳ (ít ra thì cũng trong con mắt của những người quản lý và chuyên môn ở cấp trung gian) - Những kẻ mua tranh cổ phiếu để giành quyền kiểm soát công ty, những người bảo hiểm trái phiếu lãi suất cao, những người mua bán chênh lệch cổ phiếu để kiếm lợi và những kẻ đầu cơ thị trường chứng khoán - đều rất ngang nhiên khinh rẻ những người làm công việc quản lý, coi thường họ vì họ chỉ tập trung vào làm việc chứ không vào những việc "mua bán", vì họ làm việc để lĩnh lương chứ không để trở nên giàu, và nhất là vì họ tin tưởng ở công ty như một cái gì đó mà mình có thể tự hào, như là "nơi chốn của mình"

"Chúng ta có thể khôi phục được sự trung thành của cán bộ quản lý cấp trung không?" đó là câu hỏi hiện nay đang luôn luôn được đặt ra. Câu trả lời là "không". Sự trung thành là một con đường hai chiều. Và những người ở cấp quản lý trung gian không nghĩ rằng họ đã bỏ rơi công ty; họ rất bức bối rằng công ty đã bỏ rơi họ.

Hơn nữa, hiện nay họ biết rằng họ không còn lệ thuộc vào công ty lớn. Bị một hãng lớn như GE hay Citibank bỏ rơi là chuyện rất đau đớn, nhưng hiếm khi vì thế mà người ta bị đi đòi sự nghiệp. Tuyệt đại đa số những cán bộ trung cấp bị các công ty lớn thải hồi, đã tìm được việc làm mới - và thường là việc làm tốt hơn - lâu lắm là trong vòng một năm. Những hãng kinh doanh nhỏ đặc biệt cần đến họ.

Những quản trị viên điều hành phụ trách tuyển dụng, cách đây mấy năm chỉ lo tìm nhân viên quản lý cấp cao, nay càng ngày càng muốn tuyển những người quản lý trung cấp. Một người phụ trách tuyển dụng nhân viên nói: "Tôi ngờ rằng không có một người quản lý hay chuyên môn ở cấp trung gian nào dưới 50 tuổi đang làm việc ở một công ty lớn như IBM hay GE, AT&T hay Sears Roebuck, mà lại chưa có sẵn sàng bản kê khai lý lịch của mình. Và không có một ai trong bọn họ lại không tiếp chuyện khi tôi gọi họ qua điện thoại". Điều mà các cấp quản lý chớp bu gọi là "Không trung thành, thì những người quản lý ở cấp trung gian gọi là "chịu trách nhiệm đối với gia đình và sự nghiệp của mình".

Nhưng "nếu" sự trung thành" như trước đây sẽ là không thể khôi phục, thì triển vọng đối với những người quản lý cấp trung về một "việc làm suốt đời" như trước đây cũng sẽ không trở lại. Các công ty từ nay sẽ ngày càng được điều hành với một nhận thức rõ ràng rằng cái mà họ gọi là "lợi nhuận" thực ra là một chi phí (một điều mà tôi đã nói trong 30 năm nay). Một doanh nghiệp, một bộ phận, một thị trường hay một dây sản phẩm cần phải thu

cho được chi phí về vốn, nếu không thì rốt cuộc sẽ bị đóng cửa hay bị bỏ rơi. Điều này có nghĩa là càng ngày quy mô lớn càng sẽ không được sử dụng hay lạm dụng để tài trợ cho những người thua cuộc và để kéo dài vĩnh viễn tình trạng của ngày hôm qua. Như vậy, cả hai phía thuê nhân viên và nhân viên làm thuê đều có thể chờ đợi sự mất ổn định nhiều hơn nữa, chứ không phải ít đi, trong tình hình việc làm của những người quản lý và chuyên môn.

Những điều chỉnh

Những khuynh hướng trên đây đòi hỏi phải có những thay đổi để bù lại. Nhiều công ty có những "thang đề bạt kép" gồm có tiền lương và những hình thức thưởng đối với những cá nhân có cống hiến về nghề nghiệp khác với sự đề bạt vào các hàng ngũ quản lý. Nhưng điều này còn cần phải được cải tiến nhiều hơn nữa. Nhưng chúng ta cũng cần có những chính sách khuyến khích người ta ở nguyên ở một công việc hơn là được đề bạt ra ngoài công việc đó. Chúng ta cần nhấn mạnh tầm quan trọng của việc bổ nhiệm vào những toán đặc nhiệm sẽ là cách duy nhất, trong đa số trường hợp, để cho những chuyên gia chuyên nghiệp có được một "cái nhìn chung" khi mà họ sẽ không còn được theo lệ thường đề bạt vào những cương vị quản lý nữa.

Nói chung, chúng ta cần có những chính sách để bù đắp cho họ vì thành tích công việc hơn là về cấp bậc - sao cho, trong mười năm nữa, sẽ thành thói quen trả lương

một người làm công việc chuyên môn xuất sắc hàng đầu cao hơn lương trả cho người quản lý trực tiếp phụ trách người đó, giống như hiện nay chúng ta trả lương một cầu thủ ngôi sao bóng đá cao hơn lương của huấn luyện viên.

Nhưng quan trọng hơn hết là chúng ta sẽ phải xem xét lại mối quan hệ giữa người sử dụng nhân viên và nhân viên quản lý hay chuyên môn. Càng ngày chúng ta càng bị áp lực của tầng lớp quản lý bậc trung phải cơ cấu lại việc làm quản lý như một "quyền sở hữu". Mà một "quyền sở hữu" là một cái gì đó chỉ có thể tước đi theo "đúng quy trình tố tụng". Thật sự là chúng ta đã đi được một nửa con đường dẫn tới đó, mặc dù các luật sư của công ty vẫn muốn rằng không đúng là như vậy.

Càng ngày càng có thêm những người quản lý và chuyên môn bị thải hồi phát đơn kiện, và còn đông, rất đông người hơn nữa dọa sẽ làm như thế. Trong tất cả các trường hợp mà tôi được biết, bên nguyên hoặc là đã được kiện hoặc là đã nhận được một cách giải quyết hào phóng ở bên ngoài tòa án. Chỉ một ít năm nữa là sẽ được chấp nhận như học thuyết pháp lý rằng một cá nhân quản lý hay chuyên môn không thể bị thải hồi nếu không (a) có bằng chứng rằng thành tích công tác của người đó không đạt được những tiêu chuẩn thành tích rõ ràng đã được quy định trước, (b) một thủ tục bãi nhiệm rõ ràng bao gồm, trừ những trường hợp vi phạm thô bạo nhất, một số cảnh cáo chính thức, (c) kháng cáo về quyết định với một quyền lực vô tư và được quyền lực đó xem xét lại, và (d) đền bù thích đáng.

Phía sử dụng nhân viên tự mình quy định được "quy trình tổ tụng" như thế càng sớm, hơn là đợi cho tòa án buộc họ phải làm, thì họ càng sớm khôi phục được sự tin cậy và lòng trung thành của những nhân viên quản lý và chuyên môn do họ sử dụng.

Nhưng đồng thời chúng ta cũng phải bảo vệ khả năng của công ty có thể thái hời nhân viên quản lý và chuyên môn của mình, nhất là thái hời họ khi không phải là vì thành tích công tác của họ, mà vì những điều kiện kinh tế hay những quyết định về kinh doanh (ví như một vụ sát nhập hay tước đoạt), làm cho số nhân viên này trở nên thừa. Điều này chắc chắn có nghĩa là những số tiền bồi thường mất việc cao hơn là số mà các công ty Mỹ vẫn quen trả; Chúng ta hiện đã đang chuyển theo hướng đó.

Sẽ ít tốn kém hơn và có tác dụng động viên nhiều hơn nếu làm như một số công ty (như công ty Herman Miller, sản xuất dụng cụ văn phòng) đang làm: cung cấp cho tất cả các nhân viên quản lý và chuyên môn những "chiếc dù bạc", tức là đền bù thêm trong trường hợp hãng bị bán đi, bị chiếm lĩnh hay sát nhập.

Có lẽ có hiệu quả hơn cả là những biện pháp phi tài chính, quan trọng nhất là dịch vụ "tìm việc làm ở nơi khác" cho những nhân viên quản lý và chuyên môn bị mất việc làm vì bất cứ nguyên nhân nào, trừ nguyên nhân sai lầm nghiêm trọng trong công việc. Phần lớn những người quản lý bị thái hời đều tự tìm lấy việc làm mới cho mình hơn là nhờ dịch vụ "tìm việc làm nơi khác" của một công

ty. Nhưng đối với phần đông những người này, nhất là những người đã làm việc nhiều năm cho một công ty, cú sốc vì bị bỏ rơi sẽ được giảm nhẹ đi nhiều nhờ dịch vụ "tìm việc làm nơi khác" có kết quả do chính công ty đó cung cấp.

Trong 50 năm qua, kể từ phong trào công đoàn của những năm 30, "quan hệ nhân viên" trong giới kinh doanh Hoa Kỳ đã có nghĩa là quan hệ và những chính sách đối với đông đảo người lao động ở cấp cuối cùng.

Càng ngày những nhân viên mà người ta cần phải quan tâm đến sẽ là những người mà đa số các công ty ngày nay đang coi thường (cũng như các công ty của những năm 30 đã coi thường người công nhân cổ xanh): những người quản lý và chuyên môn.

[1988]

CHƯƠNG 22

Quản lý ông chủ như thế nào

Phần lớn những người quản lý, tất nhiên bao gồm cả những trưởng ban quản trị điều hành, đều có một ông chủ. Ít ai quan trọng đối với hiệu quả và thành công của một người quản lý hơn là ông chủ. Tuy nhiên, trong khi sách và các giáo trình dạy về quản lý đầy đầy những lời khuyên về cách quản lý những người cấp dưới, thì lại rất hiếm khi nhắc đến cung cách xử sự đối với ông chủ.

Có ít người quản lý nhận thức được rằng việc quản lý người chủ là quan trọng như thế nào hoặc, tệ hại hơn nữa, họ tin rằng đó là một chuyện không thể nào làm được. Họ rên rỉ than vãn về ông chủ nhưng không hề chỉ ít cũng thú tìm cách quản lý cho được ông ta (hay bà ta). Tuy nhiên quản lý ông chủ là chuyện khá đơn giản - đúng là đơn giản hơn nhiều so với việc quản lý những người cấp dưới. Chỉ có một số ít điều cần làm, và một số điều, càng ít hơn, không được làm.

Điều thứ nhất phải làm là hiểu được rằng cả bốn phận lẫn lợi ích thiết thân của người cấp dưới là phải cố gắng hết sức để làm cho người chủ đạt hiệu quả và thành công càng nhiều càng tốt. Dù sao thì, xét cho cùng, điều tốt nhất mà mình cần làm vì thành công của chính mình, là

làm việc cho một người chủ đang ở trên cái thế đang lên. Vì vậy, điều thứ nhất phải làm là - ít nhất mỗi năm một lần - tìm đến ông chủ và hỏi: "Tôi làm gì và những người của tôi làm gì để giúp ông làm công việc của ông? Và điều gì mà chúng tôi làm có thể cản trở ông và gây khó khăn cho ông".

Định nghĩa đúng

Nghe thì như là chuyện đương nhiên - nhưng hiếm khi được người ta làm. Bởi vì cả những người quản trị làm việc có hiệu quả cũng có xu hướng định nghĩa sai về một "người quản lý", coi đó là một người chịu trách nhiệm về công việc của những người cấp dưới - cách định nghĩa của 50 năm về trước - và vì vậy có khuynh hướng cho rằng mình chẳng có trách nhiệm gì đối với thành tích và hiệu quả của người chủ. Nhưng định nghĩa đúng về một người quản lý - như chúng ta đã biết ít ra từ 40 năm nay - là một ai đó chịu trách nhiệm về thành tích của tất cả mọi người mà thành tích của chính bản thân mình phụ thuộc vào.

Nhân vật đầu tiên của thành tích của một người quản lý phụ thuộc vào là ông chủ, và vì vậy ông chủ là người đầu tiên mà người quản lý phải chịu trách nhiệm về thành tích của ông ta. Nhưng chỉ bằng cách hỏi ông ta "tôi làm gì để giúp ông hay cản trở ông" - tốt nhất là nên hỏi thẳng mà không vòng vo tam quốc - thì bạn mới tìm ra được điều gì mà ông chủ cần và cái gì cản trở ông ta.

* Có liên quan chặt chẽ đến điều trên đây là sự cần thiết phải có ý thức rằng ông chủ của bạn là một con người và một cá nhân; không có hai con người làm việc

giống nhau, hành động giống nhau, hay ứng xử giống nhau. Công việc của người dưới quyền không phải là cải tạo ông chủ, giáo dục lại ông chủ, làm cho ông chủ rập theo đúng khuôn mẫu của những gì mà các trường học kinh doanh hay các sách dạy về khoa quản lý đã nói là các ông chủ phải như thế nào. Công việc của người dưới quyền là làm cho một ông chủ nhất định có thể hành động như một cá nhân duy nhất. Và, vì là một cá nhân, ông chủ nào cũng có những đặc điểm cá tính riêng, có những lời "khen", "chê", và cũng như tất cả chúng ta, cần có sự che chắn an toàn cho bản thân mình.

Để quản lý được ông chủ, cần phải suy ngẫm cho kỹ những câu hỏi như là: Liệu con người là ông chủ của mình có muốn mình đến với ông ta mỗi tháng một lần - nhưng không đến nhiều hơn - và trong 30 phút trình bày với ông ta thành tích, các kế hoạch và các vấn đề của bộ phận mình phụ trách hay không? Hay là con người này muốn mình đến bất cứ lúc nào có điều gì cần báo cáo hay bàn bạc, bất cứ lúc nào có xảy ra một sự thay đổi nhỏ nhất, bất cứ lúc nào chúng tôi chủ động làm một điều gì? Liệu con người này muốn mình gửi toàn bộ công việc đến trong một báo cáo viết, đựng trong một cái cặp xinh xắn, có đầy đủ những dấu chỉ dẫn và một bảng mục lục? Hay là con người này muốn nghe trình bày miệng? Nói cách khác, liệu con người này là người thích đọc hay thích nghe? Và liệu ông chủ này có đòi hỏi (chẳng hạn như phần lớn các nhà điều hành tài chính) 30 trang số liệu với tất cả mọi thứ để đảm bảo an toàn cho ông ta - và những cái đó có phải được trình bày dưới hình thức những bảng và những đồ thị không?

Con người này có cần các thông tin phải đã sẵn sàng khi ông ta đến phòng làm việc của mình vào buổi sáng, hay là ông chủ này (giống như nhiều người điều hành) cần đến nó vào lúc cuối ngày, chẳng hạn vào khoảng 3 giờ 30 chiều ngày thứ sáu? Và nếu như có sự bất đồng trong nhóm người quản lý thì ông chủ này muốn sự bất đồng đó được xử lý ra sao? Muốn chúng tôi tự giải quyết lấy sự bất đồng và báo cáo với ông ta sự nhất trí đã đạt được (như tướng Eisenhower đã làm và Tổng thống Reagan đã làm một cách rõ ràng)? Hay muốn chúng tôi báo cáo chi tiết những ý kiến khác nhau kèm theo những tư liệu hoàn toàn đầy đủ (như cách làm của các tướng Geoge Marshall và Mac Authur)?

*. Những việc gì ông chủ làm tốt? Những gì là cái mạnh của ông ta? Và những gì là những hạn chế và nhược điểm của ông chủ - những lĩnh vực mà người dưới quyền cần ủng hộ, cần chống đỡ và cần bổ sung cho ông chủ? Nhiệm vụ của một người quản lý là phát huy tác dụng những chỗ mạnh và khắc phục những nhược điểm của con người - và điều đó cũng áp dụng hoàn toàn cho ông chủ của người quản lý, cũng như cho những người dưới quyền của người quản lý. Thi dụ, nếu ông chủ giỏi về tiếp thị nhưng lúng túng về các số liệu và phân tích tài chính thì quản lý ông chủ có nghĩa là đề nghị ông ta quyết định về tiếp thị nhưng chuẩn bị trước kỹ càng sự phân tích về tài chính.

Quản lý ông chủ, trước hết, có nghĩa là tạo nên một mối quan hệ tin cậy. Điều đó đòi hỏi người cấp trên phải tin rằng người quản lý cấp dưới sẽ thích ứng với những điểm mạnh của người chủ và bảo vệ người này chống lại những hạn chế và nhược điểm của chính mình.

Làm cho ông chủ nắm được tình hình

* Điều nên làm cuối cùng làm sao cho ông chủ hiểu được rằng ông ta có thể chờ đợi ở bạn điều gì, rằng nghị lực của bạn và của những người dưới quyền của bạn sẽ được tập trung vào những mục tiêu, mục đích gì, những vấn đề ưu tiên của bạn là gì và, điều không kém phần quan trọng, những gì không phải là ưu tiên. Tuyệt đối không phải bao giờ cũng cần thiết phải được ông chủ tán thành - đôi khi sự tán thành đó lại còn là chuyện không nên. Nhưng ông chủ phải hiểu nhiệm vụ của bạn là gì, phải biết chờ đợi cái gì và không chờ đợi cái gì. Nhưng ông chủ, xét cho cùng, đều bị những ông chủ của chính họ buộc phải chịu trách nhiệm về thành tích của những người được đặt dưới quyền của họ. Họ phải có thể nói: "Tôi biết Anne (hay Joe) đang định làm gì". Chỉ có như thế thì họ mới có thể ủy quyền cho những người quản lý dưới quyền của mình.

Và bây giờ là hai điều không nên làm:

* Đừng bao giờ để cho ông chủ bị bất ngờ. Công việc của người cấp dưới chính là bảo vệ cho ông chủ khỏi bị những bất ngờ - Kể cả những bất ngờ thú vị. Bị bất ngờ trong một tổ chức do mình phụ trách là bị làm nhục, và thường là bị làm nhục công khai. Những ông chủ khác nhau muốn có những cách báo trước rất khác nhau về những khả năng bất ngờ. Một số ông chủ - một lần nữa Eisenhower là một thí dụ tốt - không muốn gì hơn là một lời báo trước đơn giản rằng tình hình có thể diễn biến một cách khác. Có những ông chủ khác - như Tổng thống Kennedy chẳng hạn - lại đòi hỏi một báo cáo đầy đủ chi

tiết dù cho khả năng bất ngờ chỉ là rất nhỏ. Nhưng tất cả các ông chủ đều cần được bảo vệ tránh khỏi những bất ngờ. Nếu không thì họ không tin người dưới quyền của mình - và họ không tin là đúng.

*. Đừng bao giờ đánh giá thấp ông chủ. Một ông chủ có thể trông có vẻ như một anh chàng thất học; có thể trông có vẻ như là ngu xuẩn - và những cái vẻ bề ngoài không phải bao giờ cũng đánh lừa người ta. Nhưng chẳng có gì là mạo hiểm khi đánh giá quá cao một ông chủ. Điều tệ hại nhất có thể xảy ra trong trường hợp này là ông chủ cảm thấy mình được người ta nịnh bợ. Nhưng nếu bạn xem thường ông chủ thì hoặc là ông ta sẽ thấy ra ý đồ của bạn và sẽ rất căm, hoặc là ông ta sẽ gán cho bạn tất cả những khiếm khuyết về trí thông minh và kiến thức mà bạn gán cho ông ta, và sẽ coi bạn là một kẻ dốt nát, đần độn hoặc không có óc tưởng tượng.

Nhưng cái quan trọng nhất không phải là chuyện cần làm gì và không nên làm gì. Cái quan trọng là chấp nhận rằng quản lý ông chủ là trách nhiệm của người quản lý dưới quyền của ông ta, và là một khâu then chốt - có thể là khâu then chốt quan trọng nhất - để cho người quản lý đó đạt được hiệu quả trong công việc của một người điều hành.

[1986]

CHƯƠNG 23

Đâu là căn bệnh thật sự của ngành công nghiệp xe hơi của Hoa Kỳ

Các hãng General Motors, Ford và Chrysler đã cải tiến chất lượng xe hơi của họ nhiều đến nỗi hiện nay nhiều kiểu xe của họ được chế tạo tốt không kém bất cứ một kiểu xe nào mà người Nhật Bản có thể đưa ra. Và qua các đợt giảm giá bán và các thỏa thuận về tài chính, hiện nay họ bán xe với giá thấp nhất. Thế nhưng họ vẫn không ngừng bị mất thị trường vào tay người Nhật Bản.

Detroit (thành phố trung tâm công nghiệp xe hơi của Mỹ, ở đây có nghĩa là ngành công nghiệp này. N.D.) cũng đã giảm mạnh chi phí sản xuất; một số nhà máy của hãng Ford ở Mỹ và Mexico có thể là những nhà máy có giá thành sản xuất thấp nhất trên thế giới hiện nay.

Thế nhưng cả ba hãng lớn của Hoa Kỳ đang thua lỗ rất nhiều và rất nhanh trong khi các công ty đầu đàn của Nhật Bản lại có lãi. Cả ba hãng của Mỹ - một lần nữa với hàng Ford dẫn đầu - đã giảm rất nhiều thời gian cần thiết để thiết kế một kiểu xe mới và đưa xe đó ra thị trường. Nhưng trong lúc đó, người Nhật Bản đã giảm nhiều hơn nữa thời gian của họ đưa hàng ra thị trường, khiến cho sự chênh lệch về thời gian giữa Detroit và phía Nhật Bản không thu hẹp lại được bao nhiêu.

Có rất nhiều cách chẩn đoán khác nhau về căn bệnh của Detroit: Chế tạo quá nhiều thay vì chế tạo ít mà tốt; những luật lệ lao động của công đoàn; cách nhìn thiếu cận của ban quản lý; đầu óc cục bộ giữa các phân ngành và v.v.

Nhưng cái rễ của những vấn đề của Detroit còn sâu hơn nhiều. Detroit vẫn còn hoạt động với giả thiết rằng thị trường xe hơi Hoa Kỳ là đồng nhất về giá trị và triển vọng, nhưng thị trường đó, vì nguyên nhân thu nhập bị phân biệt thành bốn hay năm nhóm "Kinh tế xã hội" khác nhau. Lý thuyết về thị trường này quyết định cách Detroit tiếp cận thị trường, cách tổ chức của mình, và cách thiết kế, chế tạo, giới thiệu và phân phối những sản phẩm của mình. Nhưng lý thuyết này đã trở nên lạc hậu ít nhất là cách đây đã 15 năm.

Di sản của Sloan

Cả tính đồng nhất của các giá trị và triển vọng, cũng như sự phân đoạn của thị trường thành những nhóm kinh tế xã hội của thị trường lần đầu tiên đã được Alfred P. Sloan nhận ra ngay sau Thế chiến thứ nhất. Trên cơ sở cái nhìn sâu sắc đó, Sloan đã xây dựng hãng GM thành doanh nghiệp chế tạo lớn nhất và trong nhiều thập kỷ là có lãi nhất trên thế giới. Cả hai hãng Chrysler và Ford - Chrysler trong thời kỳ nổi lên trong những năm 20 và 30, Ford trong cuộc tái sinh của mình sau Thế chiến thứ hai - đều đã tự xây dựng mình theo hình ảnh của hãng GM và trên cơ sở sự phân đoạn kinh tế xã hội của thị trường theo thuyết của Sloan.

Lý thuyết Sloan về thị trường Hoa Kỳ đã có hiệu quả trong hơn 40 năm - một thời gian dài hơn nhiều so với tuổi thọ thông thường của những lý thuyết thuộc loại đó. Nhưng nó đã thôi không còn có giá trị nữa trong những năm 60. Kiểu xe Edsel của hãng Ford đáng lý đã phải là một thành công rầm rộ. Kiểu xe này đã được nghiên cứu, thiết kế và tiếp thị như là kiểu xe mới nhất vì phương diện kinh tế xã hội dành cho thị trường của giai cấp "trung - trung lưu" mới giàu lên. Không phải thế, mà kiểu xe này lại bị tất cả mọi nhóm kinh tế xã hội từ chối. Thành công tiếp thị của thời kỳ này là kiểu xe Bọ hung của hãng Volks wagen - biểu tượng của nền "Văn hóa thanh niên" và là một loại xe giá rẻ đối với những người sung túc. Tiếp đó, cuộc khủng hoảng dầu lửa năm 1973 đã kết thúc sự phân đoạn thị trường xe hơi theo nhóm kinh tế xã hội. Nó làm cho việc lái một chiếc xe hơi nhỏ, ít tốn xăng là một hành động đúng thời trang, nếu không là một hành động yêu nước, và là một biểu tượng về cương vị xã hội đối với giai cấp trung lưu.

Nhiều người Mỹ đã có tuổi, những người ở khoảng trên tuổi 55 vẫn còn mua xe hơi theo cách nhìn phân đoạn kinh tế xã hội. Nhưng Detroit đang mất đi những khách hàng trẻ tuổi hơn, và cùng với họ, Detroit đang mất luôn cả tương lai. Đến một nửa trong số những khách hàng trẻ này mua xe hơi theo "quan niệm về lối sống" của mình - những kiểu xe chủ yếu không phải do Detroit chế tạo. Thu nhập đương nhiên vẫn còn là quan trọng. Nhưng nếu từ năm 1920 cho đến 1965 hay 1970, thu nhập đã là nhân tố quyết định trong việc mua xe hơi, thì ngày nay nó đã trở thành một sự hạn chế - ở Mỹ, ở Tây Âu và ở Nhật

Bản. Cái quyết định càng ngày càng là "lối sống": tức là những giá trị và những ước vọng mà một người khách có khả năng sẽ mua hàng tự đặt ra cho mình. Và nếu phân đoạn kinh tế xã hội càng là cái cụ thể và có thể định lượng một cách chính xác bao nhiêu, thì "cách sống" là một khái niệm càng mơ hồ và có tính chất lượng bấy nhiêu.

Một điều nữa cũng quan trọng không kém: lý thuyết thị trường của Sloan giả định mỗi gia đình có một chiếc xe hơi nhưng gia đình người Mỹ hiện nay theo thường lệ có hai xe. Chẳng có gì là "điển hình" trong việc lựa chọn chiếc xe thứ hai. Cùng trong một nhóm kinh tế xã hội là giai cấp trung lưu lớp trên, mà tất cả mỗi một gia đình đều có hai nghề nghiệp có thể có gia đình sắm một chiếc xe hiệu Buick còn một nữa là xe tải cỡ nhỏ hiệu Dodge; có thể có gia đình có hai xe cỡ nhỏ, một chiếc là xe Mỹ, một chiếc là xe Nhật Bản; có gia đình mà hai chiếc xe hơi gồm một chiếc Mercedes cỡ lớn và một chiếc Escort của hãng Ford; và có cặp vợ chồng, cả hai đều là giáo sư đại học, lái những chiếc BMW của ông "hay của bà". Trong bốn loại gia đình trên, loại nào là "điển hình"?

Một thị trường gồm có những phân đoạn kinh tế xã hội là một thị trường ổn định. Vì vậy, việc dành trước một thời gian dài để thiết kế một mẫu xe mới là điều có lý. Một thị trường xe hơi theo "lối sống" là rất khó phân biệt và cực kỳ dễ thay đổi. Người ta phải *vạch kế hoạch* cho thời gian dài và cả cho mọi tình huống bất ngờ có thể (hay không có thể) xảy ra, để có thể *hành động* cực nhanh khi thời cơ gõ cửa.

Thị trường theo "lối sống" là thị trường mà người Nhật

Bản coi là đương nhiên, thị trường mà họ trông thấy được, vạch kế hoạch và đã chuẩn bị sẵn sàng. Bởi vì công nghiệp xe hơi của họ chỉ mới bắt đầu tồn tại khi sự phân đoạn theo nhóm kinh tế xã hội chiếm ưu thế trên thị trường: nền công nghiệp đó chỉ nổi lên sau Thế chiến thứ hai và mới chỉ nhập vào nước Mỹ trong những năm 70. Vì vậy, xe hơi của Nhật Bản ngay từ đầu đã được thiết kế theo kiểu xe mà người ta mua theo "lối sống" của mình, và những chiếc xe được chế tạo cho một thị trường "lối sống" đều được thiết kế rất giống nhau không kể giá cả khác nhau như thế nào. Chẳng hạn, tất cả các loại "xe gia đình" của hãng Toyota, từ kiểu xe Corolla giá rẻ đến kiểu Lexus sang trọng, đều mang một dáng vẻ khá là vững chắc như nhau. Chúng khác nhau ở những đồ phụ tùng hay những thiết bị mà người mua có thể lựa chọn thay đổi, hơn là ở kiểu dáng và cách vận hành.

Nhưng người Nhật bản cũng được tổ chức để nắm bắt thời cơ, tức là họ thường xuyên có kế hoạch cho tất cả mọi tình huống nào, mà họ quan niệm có thể xảy ra để có thể hành động nhanh như chớp mỗi một khi thời cơ đến. Khi thành công của kiểu xe Acura của hãng Honda cho thấy có một thị trường đáng kể về loại xe sang trọng để bán cho thế hệ đã sinh ra ở thời kỳ bùng nổ dân số nay bước vào tuổi trung niên, thì cả Toyota lẫn Nissan đều đã có những kế hoạch chi tiết để sản xuất loại xe đó, và nhờ vậy, chỉ trong vòng không đầy ba năm, họ đã có xe sản xuất và bán ra thị trường rồi.

Người Nhật cũng tìm cách thiết kế những bộ phận để có thể kết hợp với nhau theo cách nào cũng được, mặc dù làm như vậy là tăng lên rất nhiều chi phí về dụng cụ

và khuôn đúc - một thứ dị giáo rõ ràng ràng trong con mắt của bất cứ nhà sản xuất xe hơi nào của Mỹ. Cách làm này đã có thể giúp cho hãng Mazda chẳng hạn, trong phút chốc đưa ra thị trường kiểu xe hơi thể thao của mình, chiếc Miata - hiện tượng làm xao xuyến thị trường năm 1989. Mặc dù nó trông hoàn toàn khác với bất cứ kiểu xe Mazda nào khác, thế nhưng 80 phần trăm những bộ phận của nó đều thuộc tiêu chuẩn thông dụng. Điều đó đã cho phép hãng Mazda thu được khối tiền, mặc dù hàng chỉ bán được có thể không đầy một trăm nghìn chiếc, một khối lượng hàng bán ra mà đối với bất cứ một nhà chế tạo xe hơi nào của Mỹ cũng có nghĩa là bao nhiêu vốn liếng đi đời nhà ma.

Detroit biết cách thiết kế những kiểu xe hơi theo "lối sống" có thể bán chạy. Thực tế là bao nhiêu xe hơi bán chạy của Mỹ kể từ Thế chiến thứ hai đều thuộc loại xe "lối sống": kiểu xe Jeep sau Thế chiến thứ hai đã được biến đổi từ một thứ xe thô kệch dùng trong quân đội thành một kiểu xe có hiệu suất cao và đầy đủ tiện nghi dùng cho những chuyến đi dã ngoại, chiếc Rambler, kiểu xe hơi cỡ nhỏ độc đáo của hãng Motors của Mỹ, được thiết kế như là kiểu xe hơi thứ hai của những người giàu mới; những chiếc Mustang và Thunderbird của hãng Ford; chiếc xe tải Dodge cỡ nhỏ. Tuy nhiên, mặc dù những thành công như thế, Detroit vẫn bị khống chế vì quan niệm của Sloan về phân đoạn thị trường theo các nhóm kinh tế xã hội. Hãng GM đã thành lập cách đây một số năm phân ngành Saturn như một ngành kinh doanh mới và riêng biệt về kiểu xe hơi theo "lối sống". Thế nhưng khi chiếc xe Saturn được trình diện năm ngoái, thì tẻ ra đó cũng

chỉ là một kiểu xe kinh tế - xã hội dành cho thị trường đã thừa mứa của nhóm "trung - trung lưu".

Bốn mươi lăm năm thành công liên tiếp quả là điều khó mà vứt bỏ đi được. Mọi người trong giới quản lý ở Detroit đều đã lớn lên với các quan niệm phân đoạn thị trường theo nhóm kinh tế xã hội như một tin điều, nếu không nói là như một quy luật của tự nhiên. Còn tệ hơn: cả Ba Hạng lớn, do cấu trúc của mình, đều bị trói gô lại trong cái áo nịt xã hội kinh tế.

Sloan đã phi tập trung hóa hãng GM, vào đầu những năm 1920, thành những phân ngành, mỗi phân ngành phục vụ một phân đoạn xã hội kinh tế. Họ cũng tổ chức khâu phân phối thành nhiều bộ phận buôn bán, mỗi bộ phận phục vụ một trong những phân đoạn nói trên. Mặc dù vô số những thay đổi về tổ chức, cách hoạt động của GM, Ford và Chrysler vẫn không thay đổi. Kết quả là các khâu kế hoạch, thiết kế và tiếp thị hoặc là vẫn được quyết định theo phân đoạn kinh tế xã hội - tức là trái với cung cách hoạt động trên thực tế của thị trường hiện nay - hoặc là, nếu một trong ba hãng đó thiết kế ra một kiểu xe "lối sống", nó vẫn bị phụ thuộc vào tiền đề kinh tế xã hội.

Sau đây là một thí dụ về lý lẽ mà nói thì xe Chevrolet Cavalier là kiểu tốt nhất của chiếc xe hơi thứ hai trong mỗi gia đình, được bán trên thị trường Hoa Kỳ - kích thước đủ nhỏ để có thể dễ dàng tìm được chỗ đỗ xe lại vừa đủ lớn để chở cả một gia đình cùng rất nhiều hành lý. Thế nhưng, để cung cấp cho mỗi phân ngành của hãng GM một kiểu xe "bình dân", kiểu xe Cavalier đã được phân ra giữa các ngành. Do đó, nhiều ngành chào bán và quảng cáo cùng một kiểu xe nhưng dưới những cái tên

khác nhau, thông qua nhiều người buôn khác nhau, và với những giá khác nhau. Vì vậy của các khách hàng của hãng GM bị lẫn lộn và phân nản rằng các loại xe của GM đã không còn có sự phân biệt về sản phẩm nữa. Những khách hàng của GM cũng ngả theo xu hướng chấp nhận kiểu xe rẻ tiền nhất và có ít phụ tùng cùng khả năng lựa chọn thiết bị nhất, và như vậy là hãng GM phải chịu tỷ lệ lợi nhuận thấp nhất.

Địch thủ cạnh tranh chính của chiếc Cavalier, chiếc Corolla của hãng Toyota, được tiếp thị, quảng cáo và bán theo một mẫu mã duy nhất, bởi một nhóm bán hàng duy nhất và với đầy đủ một loạt tiện nghi, và đồ phụ tùng mà khách có thể lựa chọn. Kết quả là những khách hàng mua xe Corolla có khuynh hướng mua cả gói với những tiện nghi lựa chọn và đồ phụ tùng nhiều nhất, mà đó chính là nguồn thu lợi nhuận và những người bán xe Toyota cũng cung cấp dịch vụ tốt hơn nhiều, vì khối lượng xe họ bán được cũng lớn hơn nhiều.

Đồng đội và phản bội

Xu hướng kinh tế xã hội của nền công nghiệp xe hơi Hoa Kỳ cũng giải thích một phần lớn thời gian chuẩn bị kéo dài của họ trong việc phát triển những kiểu xe mới và trong sự phản ứng với những thay đổi của thị trường. Thay vì được chia ra thành những phân ngành tự chủ theo phân đoạn thị trường, các công ty Nhật Bản được phi tập trung hóa thành những ngành chức năng hùng mạnh, tự chủ bao trùm toàn bộ công ty, như thiết kế công trình, chế tạo và tiếp thị. Họ có thể dễ dàng thành lập những đội của toàn công ty để nghiên cứu về những thiết kế

không nằm trong khuôn khổ của sản phẩm đã có. Ở Detroit, trái lại, những người làm việc trong những đội như thế có nguy cơ bị coi là phản bội bởi phân ngành trả lương cho họ.

Detroit có thể làm thế nào để tự mình thoát khỏi sợi dây mà sự thành công đã qua của chính họ đã trói họ lại? Điều này có thể đòi hỏi phải hoàn toàn thay đổi cơ cấu của những phân ngành truyền thống cũng như của hệ thống bán hàng truyền thống. Thậm chí nó có thể đòi hỏi GM, công ty lớn nhất (và, trong 50 năm qua, đã là công ty thành công nhất) phải tự chia thành hai doanh nghiệp, hoặc nhiều hơn nữa, cạnh tranh với nhau (điều mà, xin nhân thể nói luôn, đã được một số nhà quản trị điều hành của chính hãng GM đề xướng ngay sau Thế chiến thứ hai). Và cho đến tận khi nào Detroit tự tổ chức lại để thích nghi với thị trường xe hơi của ngày hôm nay chứ không phải của ngày hôm qua, và thích nghi với xã hội Mỹ hiện nay, thì dù có cải tiến bao nhiêu đi nữa trong các quy trình chế tạo, trong sự quản lý bình đẳng, trong phong cách làm việc đồng đội giàu các chức năng và các bộ phận, cũng không có khả năng làm cho nó khỏe mạnh trở lại và giành lại vị trí lãnh đạo.

[1991]

CHƯƠNG 24

Những chiến lược kinh doanh mới của Nhật Bản

Một cách im lặng và rất ít bàn luận, các công ty đầu đàn của Nhật Bản đang tiến tới những chiến lược kinh doanh mới. Họ đang theo đuổi lý thuyết mới một cách triệt để, và đúng là mang tính chất của một dị giáo: làm công việc chế tạo của công nhân cổ xanh tại Nhật Bản là sử dụng hết sức sai lầm các nguồn lực và làm yếu đi cả công ty lẫn nền kinh tế quốc dân. Họ cũng đang theo một lý thuyết cũng mới như vậy - và cũng triệt để như vậy: đó là quyền lãnh đạo trên toàn bộ thế giới phát triển ngày nay không còn dựa trên quyền kiểm soát tài chính hay là trên lợi thế truyền thống về giá thành. Quyền lãnh đạo đó dựa trên sự kiểm soát sức mạnh của trí tuệ. Những công ty này cũng đang nhanh chóng cơ cấu lại tổ chức của họ trên cơ sở giả thiết rằng người thắng cuộc trong một nền kinh tế thế giới cạnh tranh sẽ là hãng nào *rút ngắn* một cách có hiệu quả nhất tuổi thọ của những sản phẩm do chính mình làm ra - tức là hãng nào tổ chức được một cách tốt nhất sự từ bỏ có hệ thống những sản phẩm của chính mình: Họ đang tách khỏi Deming và thuyết Quản lý toàn bộ chất lượng (Total Quality Management)

và hướng tới thuyết Quản lý không hư hỏng (Zero-Defects Management) trên cơ sở những nguyên lý và những phương pháp hoàn toàn khác hẳn.

Người Nhật Bản hiện nay nắm khoảng 30 phần trăm thị trường Mỹ về xe hơi và dự định tăng thị phần đó lên khá nhiều trong mấy năm sắp tới. Tuy nhiên họ cũng định thôi không xuất khẩu xe hơi chế tạo tại Nhật Bản vào thị trường Hoa Kỳ trong vòng từ 3 đến 5 năm nữa; vào khoảng năm 1995, những xe hơi mang nhãn hiệu Nhật Bản bán ở Mỹ phần lớn sẽ được chế tạo ở những nhà máy đặt ở Bắc Mỹ. Cũng vậy, người Nhật dự định sẽ chiếm khoảng một phần ba thị trường xe hơi của khối cộng đồng kinh tế châu Âu vào năm 2000 (mặc dù họ đang hứa hẹn thế này thế nọ với EEC rằng sẽ không làm như thế), nhưng cũng sẽ không xuất khẩu nhiều xe từ Nhật Bản sang châu Âu. Và các công ty đa quốc gia Nhật Bản - Toyota, Honda, Sony, Matsushita, Fujitsu, công ty đầu đàn về đồ gốm Kyocera, các công ty Mitsubishi, sẽ tuồn những số tiền khổng lồ vào các nhà máy chế tạo ở các nước đang phát triển, ở Tijuana trên đường biên giới Hoa Kỳ - Mexico, trên khắp đất Nam Mỹ, ở miền Nam châu Âu như Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha và Thổ Nhĩ Kỳ, và ở Đông Nam Á: Ma-lai-xi-a, In-đi-nê-xi-a, Thái-lan. Những cách giải thích đã thành thông lệ vì sao phải chuyển công việc chế tạo ra khỏi Nhật Bản là "chính sách bảo hộ mậu dịch của nước ngoài" và "sự khan hiếm nhân công ngày càng tăng của Nhật Bản". Cả hai cách giải thích đó đều là chính đáng. Chẳng hạn nguồn cung cấp nhân công thanh niên ở Nhật Bản cho lao động chế tạo của công nhân cổ xanh sẽ giảm đi 50 phần trăm trong vòng mười năm tới. Đó là

kết quả kết hợp của hai nhân tố. Sự giảm mạnh tỷ lệ sinh đẻ trong những năm 70 đồng thời với sự nâng cao trình độ giáo dục đến mức thực tế là mỗi một thanh niên Nhật Bản hiện nay học hết cấp phổ thông đều vào đại học hoặc tìm việc làm ở cấp lao động cổ trắng. Thế nhưng cả hai cách giải thích trên đây đều là những tấm màn khói. Lý do thật là sự tin chắc càng ngày càng tăng trong hàng ngũ các nhà lãnh đạo kinh doanh Nhật Bản (và cả trong hàng ngũ những quan chức có ảnh hưởng lớn) cho rằng lao động chế tạo không phải là công việc của một nước phát triển như Nhật Bản và, như vậy, là một cách sử dụng sai nguồn lực đắt giá nhất của một nước như thế. Các bạn bè người Nhật của tôi không ngớt nhắc đi nhắc lại: "Trước khi những thanh niên có thể vào làm việc trong một dây chuyền lắp ráp, một nước phát triển đổ vào họ 100.000 đô la chi phí về học đường, dù họ có học được gì hay không. Rồi tiếp đó, họ phải có được thu nhập của giai cấp trung lưu, có bảo hiểm suốt đời, có lương hưu trí và tiền chăm sóc y tế: ở In-đô-nê-xi-a hay ở Tijiiana, những thanh niên như thế chưa hề bao giờ đi học, và người ta không phải đầu tư chút vốn nào cho việc học hành của họ; và họ đã là "giai cấp trung lưu" nếu chúng ta trả cho họ chỉ một phần mười cái giá của họ nếu như họ ở Hoa Kỳ hay ở Nhật Bản. Vậy mà năng suất của họ, sau hai hay ba năm đào tạo, ở Tijuana hay ở Bangkok cũng cao không kém gì ở Nagoya hay Detroit. Khi ta hình dung ra số đầu tư xã hội khổng lồ đã bỏ ra cho họ, thì thấy những gì mà những người lao động cổ xanh đưa lại cho xã hội ở một nước phát triển nhiều lắm cũng chỉ được một hay hai phần trăm; ở các nước Nam Mỹ hay ở In-đi-nê-xi-a,

tỷ lệ đó cao gấp hai mươi lần". Khi tôi cãi rằng một nước rất dễ bị tổn thương nếu không có một cơ sở lao động chế tạo hùng mạnh, thì được trả lời: "Nguồn cung cấp lao động trẻ tuổi trong thế giới đang phát triển, ở Nam Mỹ, Nam Âu, Đông Nam Á, trong vòng 30 năm tới sẽ dồi dào đến mức thật là phi lý nếu lo cho "cơ sở chế tạo" như ở Hoa Kỳ các ngài đang lo. Đúng là trách nhiệm xã hội của chúng tôi đối với nước Nhật Bản là đảm bảo sao cho càng ít càng tốt số thanh niên của chúng tôi đã được đầu tư rất nhiều và giá thành rất cao lại bị sử dụng lãng phí vào công việc chế tạo chỉ sinh lợi rất thấp".

Nhưng trong khi lao động chế tạo trong nước ở Nhật Bản đang ngày càng bị coi là một điều bất lợi cản trở hiệu quả của cả các công ty chế tạo lẫn nền kinh tế quốc dân, thì những chiến lược mới của người Nhật chủ trương phải kiểm soát hoàn toàn cái hiện nay là quan trọng: năng lực trí tuệ và tri thức. Lập luận là, để có sức cạnh tranh trên toàn thế giới, bắt buộc phải dẫn đầu trong tất cả các lĩnh vực tri thức: công nghệ học, tiếp thị, quản lý, và phải kiểm soát chặt chẽ cái mà các bạn người Nhật của tôi bắt đầu gọi là "tư bản trí tuệ". Người ta nói đi nói lại với tôi: "Người Mỹ các ngài, ba mươi năm trước đây, đã thông qua liên quan bỏ hết ra cho chúng tôi mọi bí quyết về công nghệ và quản lý của các ngài, nhằm mục đích xâm nhập thị trường Nhật Bản. Chúng tôi sẽ không lặp lại sai lầm ấy". Người Nhật Bản sẵn sàng trả những số tiền rất lớn để có được tri thức: thông qua sự tham gia với thiếu số vốn với một chuyên gia máy tính ở trung tâm công nghiệp máy tính Silicon - Valley; thông qua những đầu tư tương tự với các nhà kinh doanh được phẩm hay công

nghệ di truyền học ở Hoa Kỳ và châu Âu; và trên hết là bằng cách tài trợ vốn cho những công trình nghiên cứu ở các trường đại học phương Tây (nhất là ở Mỹ). Số lãi tài chính thu về từ những đầu tư như thế thường là con số không. Nhưng cái mà người Nhật Bản bỏ tiền ra để có được không phải là những khoản lãi cổ phần, mà là để nắm được những tri thức mà các đối tác của họ sẽ tạo ra, và kiểm soát được - hay chí ít giành được quyền ưu tiên sử dụng những tri thức đó. Người Nhật Bản dùng ngày càng nhiều người nước ngoài trong các hoạt động quốc tế của họ, cả những người chuyên môn lẫn những nhân viên điều hành. Tất cả các hãng lớn chế tạo xe hơi Nhật Bản hiện nay đều có phòng thiết kế của mình ở Nam Carolina, và họ có dùng những người phương Tây để điều hành tiếp thị cho họ trên phạm vi quốc tế. Nhưng cách họ sử dụng những tri thức mà những người nước ngoài này làm ra - tức là sự vận dụng những tri thức đó vào trong chiến lược và những quyết định của công ty - được coi là "độc quyền" được giữ kín rất chặt trong nội bộ tập thể quản lý người Nhật. Nếu trước đây, một số công ty Nhật Bản có cấp giấy phép sử dụng những tri thức của họ cho một công ty phương Tây - chẳng hạn như về một số thuốc chữa bệnh tim do người Nhật chế ra - thì hiện nay họ đều rút lại hoặc không gia hạn cho những giấy phép đó nữa.

Hiện nay, mỗi tập đoàn công nghiệp lớn của Nhật Bản đều có viện nghiên cứu riêng của mình. Chức năng chủ yếu của việc này không phải là nghiên cứu kỹ thuật mà là "nghiên cứu sâu vào trong lĩnh vực tri thức" - tức là làm cho tập đoàn biết được có những tri thức gì mới:

trong công nghệ học, quản lý và tổ chức, tiếp thị, tài chính, đào tạo, đã được phát triển ở bất cứ nơi nào trên thế giới. Trong chuyến di mới nhất của tôi sang Nhật Bản cách đây mấy tháng, tôi đã nói chuyện tại buổi lễ kỷ niệm lần thứ hai mươi ngày ra đời của một trong những cái "lò tư duy" này: viện nghiên cứu của tập đoàn Mitsubishi.

Trong buổi ăn trưa sau khi tôi nói chuyện, một trong những vị cao niên được kính trọng nhất của bộ lạc Mitsubishi đã nghiêng người về phía tôi mà nói: "Trong vòng hai mươi năm nữa, toàn bộ tập đoàn Mitsubishi sẽ được tổ chức quanh viện nghiên cứu này, còn thì từ trước tới nay bao giờ chúng tôi cũng được tổ chức quanh Ngân hàng Mitsubishi hay công ty thương mại Mitsubishi".

Ai nấy đều biết rằng người Nhật Bản có thể cho ra một sản phẩm mới - ví dụ một kiểu xe hơi mới - trong khoảng một nửa của thời gian cần cho các đối thủ cạnh tranh Hoa Kỳ của họ, hay một phần ba thời gian cần cho người châu Âu để làm việc đó. Ai nấy cũng đều biết rằng các công ty lớn của Hoa Kỳ đã ủa nhau ganh đua với người Nhật Bản và đang tổ chức lại công tác nghiên cứu và phát triển của mình theo cách của người Nhật, tức là theo những đường hướng đan chéo giữa các chức năng. Nhưng người Nhật lại đang chuyển sang giai đoạn tiếp theo rồi. Họ đang tổ chức lại công tác nghiên cứu và phát triển để đồng thời một lúc có thể cho ra *ba* sản phẩm mới với một sự cố gắng theo truyền thống là cần thiết để cho ra một sản phẩm. Để làm được như vậy, họ xuất phát một cách có hệ thống từ một thời hạn cuối cùng phải *bỏ* cái sản phẩm mới của hôm nay đi, thời hạn cuối cùng đó chính là cái ngày mà sản phẩm mới đó được bán ra lần

đầu tiên. "Chúng ta bỏ được sản phẩm của ngày hôm nay càng nhanh bao nhiêu, thì chúng ta sẽ càng mạnh và càng thu nhiều lãi bấy nhiêu", đó là khẩu hiệu mới.

Đối với phần đông các nhà doanh nghiệp phương Tây thì làm như vậy là điên khùng. Họ tin rằng một sản phẩm càng sinh lợi nhiều hơn nếu tuổi thọ sản phẩm của nó càng dài. Bởi vì nếu được như vậy thì những số tiền đã chi cho việc phát triển sản phẩm đó sẽ được khấu hao hết nhưng đối với người Nhật, "Khấu hao hết" chỉ là hư cấu về kế toán - có ích cho việc giảm thuế còn ngoài ra chỉ là chuyện mình tự lừa mình. Tiền bỏ ra để phát triển một sản phẩm hay một quy trình không phải là được "đầu tư" vào sản phẩm hay quy trình đó; tiền đó là "chi phí chìm" (thuật ngữ của nhà kinh tế học). Và người Nhật có khuynh hướng chấp nhận điều mà nhà kinh tế học lớn người Mỹ gốc Áo Joseph Schumpeter (1883 - 1950) đã giảng dạy: không có "lợi nhuận" trừ lợi nhuận ngắn ngủi của người đổi mới. Hết cái lợi nhuận này mất đi - tức là hết có cạnh tranh trên thị trường dành cho sản phẩm mới, - thì các sản phẩm không sinh lợi nữa mà gây ra phí tổn. Nhưng lý do cơ bản vì sao các doanh nghiệp đầu đàn của Nhật Bản đang chuyển sang lấy việc từ bỏ một cách có tổ chức sản phẩm mới làm chiến lược mới của mình, lý do đó không phải là vấn đề lý thuyết kinh tế. Đó là vì họ càng ngày càng tin chắc rằng nếu chính họ không rút ngắn chu kỳ tồn tại của sản phẩm thì một hãng cạnh tranh sẽ làm việc đó - và hãng cạnh tranh đó sẽ vừa có lãi vừa chiếm được thị trường. "Tất nhiên", những người bạn Nhật của tôi nói, "một số công ty phương Tây, thí dụ như công ty khai khoáng và chế tạo 3M, từ lâu đã hoạt động trên

cơ sở chính sách là 70 phần trăm doanh thu trong vòng năm năm tới sẽ là từ những sản phẩm hiện nay chưa tồn tại.

Nhưng những công ty đó dựa vào sự bùng nổ tự phát của nội lực kinh doanh. Còn chúng tôi, chúng tôi tổ chức công ty - và khâu then chốt của tổ chức là sự từ bỏ sản phẩm một cách có hệ thống". Bằng cách quyết định từ trước sẽ bỏ đi một sản phẩm mới trong một thời hạn nhất định, người Nhật tự buộc mình phải bắt tay ngay vào công việc để thay thế sản phẩm đó, và họ làm công việc đó theo ba con đường song song. Một đường - mà người Nhật gọi là *kaizen* - là công việc có tổ chức để cải tiến sản phẩm với những mục tiêu và thời hạn nhất định - ví dụ: giảm 10 phần trăm giá thành trong vòng 15 tháng và/hay là nâng cao 10 phần trăm độ tin cậy trong cùng thời gian đó, và/hay là nâng cao 15 phần trăm những đặc tính hiệu năng - và, dù sao chăng nữa, cũng phải có đủ thay đổi để cho sản phẩm được cải tiến phải khác đi rất nhiều, trên thực tế phải là một sản phẩm mới. Con đường thứ hai là "nhảy", tức là từ sản phẩm cũ phát triển một sản phẩm mới và khác - thí dụ tốt nhất vẫn là thí dụ mới nhất: sự phát triển của hãng Sony chiếc máy Walkman từ chiếc máy ghi âm xách tay vừa mới được phát triển. Và, cuối cùng, là có sự đổi mới thật sự. Dần dần các công ty đầu đàn Nhật Bản càng được tổ chức để sao cho cả ba con đường đều được tiến hành đồng thời và dưới sự chỉ đạo của cùng một ekip phối hợp chức năng. Kết quả - ít ra là theo ý định - là làm ra không phải một mà *ba* sản phẩm mới và khác nhau để thay cho mỗi một sản phẩm hiện nay, và có được, cùng với một lượng đầu tư về thời

gian và tiền, trong cùng một lúc một sản phẩm được cải tiến; một sản phẩm "nhảy"; và một sản phẩm thật sự đổi mới, với một trong ba sản phẩm đó chiếm vị trí dẫn đầu mới trên thị trường và tạo ra "lợi nhuận của người đổi mới".

Cuối cùng, các công ty đầu đàn Nhật Bản đang chuyển từ chế độ Quản lý toàn bộ chất lượng (Total Quality Management - TQM) sang chế độ Quản lý không có hư hỏng) (Zero Defects Management). Giải thưởng mang tên Deming vẫn còn là vinh dự cao nhất trong làng doanh nghiệp Nhật Bản và Tiến sĩ Deming vẫn còn là một anh hùng dân gian. Thế nhưng điều mà các công ty đầu đàn đang thực hiện ngày càng nhiều đã được diễn đạt trong một tuyên bố mới đây của một nhân vật chóp bu của Toyota. "Chúng ta không thể sử dụng TQM", ông ta nói, "Ở mức vận dụng tối ưu - và chưa có ai đã đạt được mức đó - TQM giảm được 10 phần trăm số hư hỏng. Nhưng chúng tôi làm ra bốn triệu chiếc xe; và một tỷ lệ hư hỏng 10 phần trăm có nghĩa là 400.000 người mua xe hơi của Toyota mua phải một chiếc xe bị hư hỏng 100 phần trăm. Nhưng chế độ Quản lý không có hư hỏng hiện nay là có thể làm được và sự thật không phải là quá khó". Điều mà người Nhật hiện nay đang thực hành rất giống với sự trở lại cách "quản lý khoa học" của Frederic Taylor. Chỉ bản thân những người vận hành, chứ không phải người kỹ sư công nghiệp, chủ động nghiên cứu nhiệm vụ, nghiên cứu công việc, và các dụng cụ và thay cho đồng hồ bấm giờ và ống kính máy ảnh, họ dùng kỹ thuật mô phỏng bằng máy tính. Một điều khá nghịch lý là cái đã làm nảy ra sự thay đổi này, lại được nhập khẩu từ Hoa Kỳ: khu giải trí

lớn và rất thành công Disneyland ở ngoại ô Tokyo cách đây ít năm. "Tất cả chúng tôi đều biết rằng Disney đáng lẽ phải mất ba năm mới loại tìm được hết mọi hỏng hóc ra khỏi cái công trình đồ sộ này", một nhà công nghiệp hàng đầu của Nhật Bản nói với tôi; "vậy mà nó lại hoạt động tuyệt đối không có hỏng hóc ngay từ hôm đầu tiên. Từng hoạt động một đã được sắp đặt trước và được mô phỏng trên máy tính, được huấn luyện sẵn, và thế là đột nhiên chúng tôi chợt nảy ra ý kiến rằng mình cũng có thể làm được như thế. Ngài biết đấy, ông ta nói tiếp, "người Mỹ hiện nay đang ào ào thi nhau áp dụng TQM; sẽ phải mất mười năm nữa, chế độ đó mới hoạt động được - ít nhất thì cũng đã diễn ra như thế ở đây. Điều này có nghĩa là TQM sẽ hoạt động ở Mỹ vào năm 1995. Vào lúc đó thì "chúng tôi đã có chế độ Quản lý không có hư hỏng và lại sẽ đi trước các ngài mười lăm năm".

Có thể là những chiến lược mới này của người Nhật sẽ không hoạt động được. Hay cũng có thể chúng sẽ chỉ hoạt động được cho người Nhật mà thôi. Nhưng dù cho đó là những đối sách sai, thì ít nhất đó cũng là những đối sách trước một hiện thực: sự nổi lên của nền kinh tế tri thức có sức cạnh tranh rất cao và trên quy mô toàn thế giới.

[1991]

CHƯƠNG 25

Quản lý bằng cách đi quanh trong xí nghiệp - Hãy đi ra ngoài!

Mọi người đều biết công nghệ đang thay đổi nhanh chóng như thế nào. Mọi người đều biết, về việc các thị trường đang toàn cầu hóa và về những chuyển dịch trong lực lượng lao động và dân số. Nhưng có ít người chú ý đến những kênh phân phối đang thay đổi. Vậy mà cách những hàng hóa và dịch vụ đến với người tiêu dùng và nơi mà người tiêu dùng mua hàng cũng đang thay đổi nhanh không kém gì công nghệ, các thị trường, và dân số, và đang thay đổi nhanh trên toàn thế giới.

Đại bộ phận những hàng tiêu dùng điện tử - máy ra-di-ô, vô tuyến truyền hình, máy thu băng vi-di-ô - cách đây 15 năm được bán ở nước Anh trong hàng nghìn cửa hiệu độc lập, thuộc quyền sở hữu của những gia đình nhỏ ở địa phương. Ngày nay, đại bộ phận những hàng hóa đó được bán trong bốn dây chuyền của hiệu liên lập có quy mô toàn quốc. Các cửa hiệu gia đình nhỏ đã bắt buộc phải bán những hàng mang nhãn hiệu của những nhà chế tạo lớn và phải dựa vào sự quảng cáo của nhà chế tạo. Bốn dây chuyền của hiệu liên lập lớn bán hàng mang nhãn hiệu của riêng mình và tự làm lấy việc quảng cáo.

Ở Mỹ, các đồ đạc văn phòng - ghế ngồi, bàn làm việc, tủ đựng hồ sơ - cách đây 15 năm người ta mua ở những cửa hiệu chuyên bán đồ đạc văn phòng. Hiện nay, người ta càng ngày càng mua nhiều những hàng này ở những cửa hiệu bách hóa bán giảm giá và trong các "câu lạc bộ mua hàng".

Lời hứa hẹn mới đây của người Nhật Bản rằng họ sẽ hủy bỏ đạo luật bảo vệ những cửa hiệu gia đình nhỏ và cấm các cửa hiệu bách hóa lớn và những dây chuyền bán hàng liên lập, đã được người ta chào đón như một thắng lợi lớn của Hoa Kỳ. Nhưng ở các trung tâm đô thị của Nhật (nơi có 60 phần trăm dân Nhật sống mà mua hàng), một phần lớn các cửa hiệu gia đình nhỏ đã được biến thành những đại lý độc quyền của những dây chuyền của hiệu liên lập khổng lồ như 7-Eleven hay Mister Donut.

Cách đây sáu hoặc bảy năm, các quỹ đầu tư chúng khoán ở Hoa Kỳ được phân phối qua hai kênh: gián tiếp qua các hãng môi giới, và trực tiếp, qua quảng cáo trên vô tuyến truyền hình. Hai kênh này hiện vẫn còn bán vào khoảng ba phần năm số đơn vị chúng khoán bán được. Nhưng một trong những tập đoàn quỹ đầu tư chúng khoán lớn (cách đây sáu năm chỉ bán qua môi giới), ngày nay bán 15 phần trăm hàng của mình thông qua những ngân hàng địa phương, 15 phần trăm qua những hãng bảo hiểm và 15 phần trăm nữa qua những hiệp hội nghề nghiệp.

Những đối tác đứng ngoài độc lập

Bệnh viện đã trở thành một thị trường lớn chỉ cách đây 25 năm. Nhưng lúc đó bệnh viện tự mua sắm lấy những hàng mà mình sử dụng. Ngày nay, một phần ngày càng

lớn những hàng này được mua sắm bởi những đối tác ở ngoài bệnh viện nhưng ký hợp đồng với bệnh viện về các khâu bảo trì, lo việc ăn uống cho bệnh nhân và thanh toán tiền nong về việc này, vật lý trị liệu, thuốc men, X-quang, phòng xét nghiệm và v.v...

Càng ngày, những cơ sở dùng nhiều máy tính không tự mua máy tính cho mình nữa. Thay vào đó, người mua máy tính là những hãng quản lý máy tính lĩnh việc thiết kế, mua, lắp đặt và điều hành các hệ thống thông tin của khách hàng của mình. Một công ty chế tạo máy tính lớn, hãng Digital Equipment Corp., hiện nay có chi nhánh riêng của mình phụ trách quản lý máy tính

Nơi khách mua hàng cũng thay đổi nhanh.

Nhiều dây chuyền của hàng bách hóa tổng hợp liên lập đang gặp khó khăn lớn. Một số trước đây đã từng là những cửa hàng lớn - như Bonwit Teller, hay B.Altman, chỉ mới cách đây chưa lâu là những cửa hiệu thời trang dẫn đầu ở New York - nay đã nghỉ kinh doanh. Có những cửa hàng khác như Bloomingdale's đang vỡ nợ. Nhưng có một dây chuyền là Nordstrom ở Seattle, lại đang làm ăn phát đạt. Tất cả những cửa hàng bách hóa tổng hợp đang gặp khó khăn đều được tổ chức và điều hành, như những cửa hàng ở trung tâm đô thị với những chi nhánh ở ngoại ô. Nordstrom chỉ có những cửa hàng ở các vùng ngoại ô. Có thể là chúng ta đang chứng kiến kết quả đầu tiên của sự di chuyển, từ từ nhưng không ngừng, của công việc văn phòng ra khỏi trung tâm thành phố, đến cái vùng ngoại ô là nơi mà những người làm công việc văn phòng sống.

Những "hãng môi giới lớn có liên lạc bằng điện thoại với khắp nơi", những công ty môi giới chứng khoán ở New

York như Merrill Lynch và Shearson Lehman, chỉ cách đây một ít năm cực kỳ phát đạt. Nay thì họ đang mất cả doanh thu và lợi nhuận. Nhưng một số hãng môi giới "địa phương" (như những hãng môi giới không đặt trụ sở chính ở New York), như A.G. Edwards ở St. Louis lại làm ăn tốt. Và cả một số "hãng môi giới cho các thể chế" như Sanford Bernstein ở New York cũng vậy.

Những hãng môi giới lớn phục vụ cả "khách hàng mua lẻ" - tức là cá nhân đầu tư - và "khách hàng mua sỉ" tức là các quỹ hưu bổng. A.G. Edwards phục vụ chủ yếu thị trường mua lẻ, còn Sanford Bernstein thì chỉ phục vụ thị trường các thể chế. Theo truyền thống, thì những hãng môi giới chứng khoán lớn đều đã thành công trong việc phục vụ cả hai thị trường. Nhưng không có một lĩnh vực kinh doanh nào khác mà những khách hàng mua lẻ và những khách hàng mua sỉ lại mua hàng ở cùng một nơi. Phải chăng là các thị trường chứng khoán cũng đang tự phân đoạn ra như mọi loại thị trường khác đã làm?

Những thay đổi trong các kênh phân phối có thể là không quan trọng cho lắm đối với tổng sản phẩm quốc dân (GNP) và kinh tế vĩ mô. Nhưng đó hẳn là một mối quan tâm lớn đối với mỗi một ngành kinh doanh và mỗi một ngành công nghiệp. Nhưng những thay đổi đó là rất khó dự đoán. Điều tệ hại hơn nữa là: những thay đổi đó không hiện rõ lên trong các báo cáo và số liệu thống kê cho đến tận khi sự thay đổi đã đi rất xa. Đó là cái mà các nhà thống kê học gọi là những "thay đổi ngoài biên". Và đến lúc mà những thay đổi đi trở thành có ý nghĩa về mặt thống kê, thì thường là đã quá chậm để người ta có thể thích nghi theo chúng, chứ đừng nói là khai thác chúng như những thời cơ.

Có một cách để cập nhật với những thay đổi đó là đi ra ngoài để tìm xem chúng ở đâu. Lại một lần nữa, đây là một số thí dụ.

Alfred P. Sloan đã xây dựng hãng General Motors thành công ty chế tạo đứng đầu thế giới trong những năm 20 và 30, bằng cách thực sự làm việc với khách hàng. Cứ ba tháng một lần, ông ta biến khỏi Detroit mà không báo cho ai biết là mình đi đâu. Sáng hôm sau, ông ta thường xuất hiện ở bãi bán xe của một người bán hàng ở Memphis hay Albany, tự giới thiệu mình rồi xin phép người này được đứng bán hàng như một nhân viên trong hai ngày, hoặc làm người phụ việc cho người quản lý dịch vụ. Trong tuần lễ đó, ông ta làm việc ở thêm hai cửa hiệu bán hàng nữa ở hai thành phố khác. Ngày thứ hai sau, ông ta đã trở về Detroit, gửi đi các nơi những thư báo về sự thay đổi cách ứng xử và sự ưa chuộng của khách hàng, về dịch vụ của người bán hàng và dịch vụ của công ty đối với người bán hàng, về những khuynh hướng của thị trường và khuynh hướng của thời trang.

Trong những năm đó, hãng GM đã có bộ phận nghiên cứu về khách hàng hiện đại nhất và lớn nhất trong nền công nghiệp Hoa Kỳ. Vậy mà - ít nhất là theo lời của người đứng đầu cơ quan nghiên cứu về khách hàng ở hãng GM nói với tôi - Sloan, bằng cách làm việc thật sự tại chỗ, vẫn phát hiện ra ngày càng nhiều khuynh hướng quan trọng mà lại còn phát hiện sớm hơn bộ phận nghiên cứu về khách hàng.

Karl Bays, nay đã quá cố, đã biến American Hospital Corp, thành công ty đầu đàn trong ngành công nghiệp này trong những năm 1970. Chính ông ta đã cho rằng thành công lớn của mình chủ yếu là nhờ đi đến tận nơi. Hai lần

mỗi năm, trong hai tuần ông đứng làm việc thay cho một nhân viên bán hàng đi nghỉ phép. Khi người này trở lại, Bays nói (với một cái nháy mắt) rằng: "khách hàng đã luôn luôn phàn nàn về sự thiếu năng lực của người đứng thay nhân viên bán hàng và về những câu hỏi ngớ ngẩn mà tôi đã hỏi họ". Nhưng bán hàng, theo lời Bays, không phải là mục đích của việc ông tả làm, mục đích là học.

Lại một biến thể khác: có hai người cùng nhau mua lại một dây chuyền liên lập nhỏ gồm những cửa hiệu thời trang đang làm ăn nhì nhằng vào giữa những năm 50, đã xây dựng nó thành một trong những công ty bán lẻ khổng lồ ở Mỹ. Trong suốt 30 năm, mãi cho đến tận ngày họ về hưu, mỗi người đều qua ngày thứ bảy của mình ở một khu vực hàng quán khác nhau. Họ không đi thăm những cửa hiệu của chính mình. Họ để cả ngày đi thăm những cửa hiệu của các công ty khác - một vài cửa hàng thời trang, một vài hiệu sách, một vài hiệu bách hóa về đồ dùng gia đình v.v., quan sát những khách đi mua hàng, quan sát những người bán hàng, chuyện trò với những người quản lý cửa hiệu. Và họ đòi tất cả những quản trị trưởng điều hành của họ cũng phải làm như mình, kể cả người luật sư, người kiểm soát và người phó chủ tịch phụ trách nhân sự.

Kết quả là, vào đầu những năm 60, công ty đã thắng trước phòng trào "Văn hóa trẻ" đang đến và đã xây dựng hoặc tái tạo những cửa hiệu của mình để thu hút lớp thanh thiếu niên chưa đến tuổi hai mươi. Một ít năm sau, khi mọi người đều nói về "sự trưởng thành của nước Mỹ", công ty hiểu rằng phong trào văn hóa trẻ đã hết thời, và đã thay đổi hàng hóa cùng các cửa hiệu để thu hút những người thành niên trẻ tuổi. Và 10 năm sau nữa, từ lâu

trước năm 1980, công ty đã thấy ra và hiểu được sự xuất hiện của loại hình gia đình có hai thành viên cùng làm ra tiền.

Những câu hỏi ngớ ngẩn

Để có thể thấy trước những thay đổi trong các kênh phân phối và thấy trước khách hàng sẽ mua ở đâu (và mua như thế nào, một vấn đề cũng quan trọng không kém), người ta bắt buộc phải có mặt trên thị trường, phải theo dõi những khách mua hàng, và những khách không mua hàng, phải hỏi những "câu hỏi ngớ ngẩn". Gần 40 năm đã trôi qua kể từ ngày tôi khuyên các nhà quản trị điều hành hãy "dạo quanh đây đó" - tức là phải ra khỏi phòng làm việc của họ, đến thăm và nói chuyện với những người cộng sự của mình trong công ty. Đó là lời khuyên đúng lúc bấy giờ; nhưng bây giờ, thì đó là cách làm sai, và là một sự lãng phí nguồn lực hiếm hoi nhất của người quản trị điều hành, thời gian của ông ta. Bởi vì ngày nay chúng ta biết cách đưa thông tin ngược vào trong tổ chức. Tin vào cách dạo quanh trong công ty thực tế có thể ru những người điều hành rơi vào một cảm giác bình yên giả tạo; nó có thể làm cho họ tin rằng họ có được thông tin. Khi thực ra tất cả những gì mà họ thu được chỉ là cái mà những người dưới quyền của họ muốn cho họ nghe mà thôi.

Lời khuyên đúng cho những quản trị điều hành ngày nay là hãy đi ra ngoài.

[1990]

CHƯƠNG 26

Văn hóa công ty: hãy sử dụng nó, đừng đánh mất nó đi

Thay đổi văn hóa của công ty đã trở thành vấn đề thời thượng mới nhất trong quản lý. Mọi tờ tạp chí kinh doanh đều đăng những bài viết về vấn đề đó. Và không có tuần nào trôi qua mà tôi không được người ta yêu cầu chủ trì một cuộc hội thảo với chủ đề này.

Quả đúng là có sự cần thiết phải thay đổi những thói quen đã ăn sâu bám rễ trong khá nhiều tổ chức. Các công ty điện lực và điện thoại, trước đây bao giờ cũng được những luật lệ công bảo đảm cho lợi nhuận của mình. Bây giờ họ đang đứng trước một sự cạnh tranh vô cùng quyết liệt. Khách hàng đòi hỏi phải được giao hàng thật đúng thời hạn. Người tiêu dùng càng ngày càng khó tính về chất lượng và dịch vụ. Các nhân viên động một tý là đưa đơn kiện ngay lập tức, lấy cớ là họ bị phân biệt đối xử hay bị quấy rối tình dục. Và cùng với tuổi thọ của sản phẩm bị rút ngắn lại, phần lớn các nền công nghiệp cơ khí ở Mỹ (và còn hơn thế nữa ở châu Âu) cần phải gấp rút kiên quyết thay đổi cách quan niệm, thiết kế, chế tạo và tiếp thị những sản phẩm mới và những mẫu hàng mới, với

một quy trình từ kéo dài hàng nhiều năm bị dồn nén lại trong vòng mấy tháng.

Hình thức và nội dung

Điều mà những sự cần thiết trên đây đòi hỏi là những thay đổi trong ứng xử. Nhưng "thay đổi văn hóa" sẽ không tạo ra những thay đổi đó. Văn hóa - dù được định nghĩa như thế nào - cũng tồn tại dai dẳng một cách khác thường. Cách đây gần 50 năm, Nhật Bản và Đức đã bị bại trận, và cùng với sự bại trận đó, những giá trị, những định chế cùng nền văn hóa của họ cũng bị mất hết uy tín. Nhưng nước Nhật Bản ngày nay và nước Đức ngày nay, về phương diện văn hóa, vẫn là rất Nhật, rất Đức không thể nào nhầm lẫn được, dù cho cách ứng xử này hay cách ứng xử nọ của họ có khác đi bao nhiêu. Thực tế là người ta chỉ có thể thay đổi thành công ứng xử nếu dựa trên nền tảng của nền "văn hóa" hiện tồn.

Nhật Bản là là tấm gương tốt nhất. Là nước duy nhất trong tất cả các nước không thuộc phương Tây đã trở thành một xã hội hiện đại, nhờ các nhà canh tân của họ, cách đây một trăm năm, đã có ý thức đặt sự ứng xử mới được "Tây phương hóa" trên nền tảng những giá trị truyền thống và văn hóa truyền thống của Nhật Bản. Công ty và trường đại học Nhật Bản ngày nay là hoàn toàn "phương Tây" về hình thức. Nhưng những định chế đó đã được sử dụng có thể nói là như những cái thùng - đựng để chứa nền văn hóa cổ truyền và hoàn toàn không phương Tây một chút nào của những quan hệ tương liên về những

nghĩa vụ và lòng trung thành của một xã hội mang tính chất thị tộc - ví như sự cam kết suốt đời của công ty đối với nhân viên và của nhân viên đối với công ty; hay trong sự tổ chức nền công nghiệp thành những *keiretsu*, những nhóm công ty tự chủ được cố kết lại thành những "chu hầu" bởi sự phụ thuộc lẫn nhau và lòng trung thành đối với nhau.

Các nhà cải cách của Ấn Độ và Trung Quốc, trái lại, cảm thấy rằng họ phải thay đổi nền văn hóa của nước mình. Những kết quả duy nhất mà họ đã chuốc lấy chỉ là sự hụt hẫng, va chạm và hỗn loạn - mà ứng xử thì vẫn không có gì thay đổi.

Một thí dụ khác: Konrad Adenauer trong những năm 1920 vốn là một người đã cao tiếng chỉ trích nước Đức của nền Cộng hòa Weimar, vì những giá trị "tư sản" của nó, sự tham lam, quá thiên về vật chất của nó, chỉ biết tôn thờ đồng tiền và kinh doanh. Khi trở thành thủ tướng của nước Đức bị bại trận sau Thứ chiến thứ hai, ông ta chủ tâm ra sức một cách không khoan nhượng phục hồi cái nước Đức "tư sản" của thời trước Hitler, mà ông đã từng căm ghét đến thế. Khi bị chỉ trích và ông ta đã bị những người "tiến bộ" có thiện ý cả ở Đức và phương Tây công kích gay gắt, Konrad Adenauer đã trả lời: "Nước Đức trước Hitler, dù bị hư hỏng như thế nào chăng nữa, cũng là nền văn hóa duy nhất còn hoạt động mà những người Đức còn sống hiện nay được biết: chúng tôi không còn có cách lựa chọn nào khác là sử dụng nó để xây dựng nước Đức mới sau Hitler".

Nhưng cũng có một thí dụ tốt nữa - của Hoa Kỳ. Đó là ngành đường sắt. Vào cuối những năm 1940, ngành đường sắt Hoa Kỳ đang bị thua lỗ lớn và dồn dập.

Tệ hơn nữa, ngành đường sắt đang bị mất thị trường vào tay ngành vận tải xe hơi và, còn nhanh hơn mà, vào tay ngành hàng không. Thế nhưng đường sắt vẫn là cần thiết- và thế là Nhà nước Hoa Kỳ - ai ai cũng đồng ý như thế- buộc phải tiếp quản nó. Và đúng là phần lớn ngành kinh doanh vận chuyển hành khách đều đã phải do các cơ quan Nhà nước tiếp quản. Nhưng ngành vận chuyển hành khách chưa bao giờ chiếm hơn một phần mười lưu lượng vận chuyển của đường sắt.

Ngành kinh doanh thật sự của đường sắt, vận chuyển hàng hóa, vẫn hoàn toàn là tư nhân ở Hoa Kỳ - trường hợp duy nhất trên thế giới. Hơn nữa, đường sắt Hoa Kỳ là ngành đường sắt duy nhất làm ăn có lãi. Tất cả các hệ thống đường sắt khác đều gần như bị phá sản. Và ngành đường sắt ở Hoa Kỳ chiếm một phần lưu lượng vận tải đáng kể trong nước - trên một phần ba lưu lượng vận tải đường dài - trong khi không có hệ thống đường sắt nào khác chiếm được hơn từ 5 đến 8 phần trăm (và đối với các ngành đường sắt của Anh và Nhật Bản lại còn không được như thế). Ngành đường sắt Hoa Kỳ có được sự thay đổi tình hình may mắn đó là nhờ dựa vào những giá trị hiện tồn của những người quản lý, nhân viên văn thư, các đội lái tàu của mình, chẳng hạn vào sự tận tụy của đội ngũ nhân viên ngành đường sắt đối với các tiêu chuẩn kỹ thuật.

Nếu bạn cần phải thay đổi những thói quen, chớ thay

đổi nền văn hóa. Hãy thay đổi những thói quen. Và chúng ta biết cách làm việc đó như thế nào.

Việc đầu tiên là xác định những kết quả cần thiết là gì. Trong phòng cấp cứu của một bệnh viện chẳng hạn, mỗi bệnh nhân một phút sau khi đến bệnh viện phải được tiếp xúc ngay với một người có thẩm quyền, thí dụ một y tá của phòng cấp cứu. Mẫu hình mới của chiếc máy giặt hay chiếc máy tính xách tay phải được sẵn sàng để được thử nghiệm trên thị trường trong vòng 15 tháng sau khi mẫu hàng trước nó đã được đưa ra bán trên thị trường. Mỗi một yêu cầu của khách hàng, kể cả mỗi một khiếu nại, đều phải được giải quyết qua điện thoại trong vòng 24 tiếng đồng hồ (thời gian tiêu chuẩn của một hãng đầu tư chúng khoán được điều hành tốt)

Bước tiếp theo - và quan trọng nhất - *không* phải là một "lớp huấn luyện" hay một hội nghị về quản lý, lại càng không phải là một buổi lên lớp của thủ trưởng tối cao. Bước đó là đặt câu hỏi: "Ồ đâu bên trong hệ thống của chính chúng ta, chúng ta đang *làm* việc đó rồi?"

Ngành đường sắt Hoa Kỳ đã bắt đầu sự chuyển hướng tình hình vào khoảng năm 1948 hay 1949, khi các quản trị viên điều hành của các công ty Union Pacific, Chesapeake và Ohio, Norfolk và Western lần đầu tiên hỏi: "Kết quả quan trọng nhất mà chúng ta cần là gì?" Tất cả họ đều đã trả lời: "Trả lại cho ngành đường sắt việc chuyên chở những chiếc xe hơi thành phẩm từ nhà máy đến tay người bán". Rồi họ lại hỏi: "Có ai ở công ty đường sắt nào thật sự đang làm việc này?"

Vừa khi câu hỏi được đặt ra, tất cả họ đều nhận thấy rằng một chi nhánh của công ty Chesapeake và Ohio - phục vụ Flint, bang Michigan, địa điểm của phân ban Buick của hãng General Motors - đang thực sự tăng phần vận chuyển của họ về số xe hơi thành phẩm, trong khi tất cả các công ty đường sắt khác ở trong nước đều đang bị mất phần kinh doanh vận chuyển xe hơi của mình. Thế nhưng tất cả những gì mà những người ở Flint đã làm chỉ là tìm xem những dịch vụ đường sắt truyền thống nào mà Buick cần đến và sẵn sàng bỏ tiền thuê - và sau đó là họ cung cấp dịch vụ đó một cách thật sự hoàn hảo.

Marshall Field ở Chicago là một trong những cửa hàng bách hóa tổng hợp cao cấp lớn ở đô thị đầu tiên gặp phải khó khăn, trong những năm 1970 - và cũng là một trong những cửa hàng đầu tiên đã thoát ra khỏi khó khăn. Ba hoặc bốn Trưởng ban quản trị điều hành đã tìm cách thay đổi nền văn hóa, nhưng vô hiệu. Thế rồi một Trưởng ban quản trị điều hành mới nhậm chức và đặt câu hỏi: "Những kết quả mà chúng ta phải làm ra là gì?" Tất cả mọi người quản lý cửa hàng của ông ta đều biết câu trả lời: "Chúng ta phải tăng số tiền mà mỗi người mua hàng tiêu mỗi lần đến cửa hàng". Rồi người Trưởng ban quản trị điều hành lại hỏi: "Có cửa hàng nào trong số những cửa hàng của chúng ta thật sự làm việc đó không?" Có ba hay bốn - trong số khoảng 30 cửa hàng - đã làm. Ông ta liền hỏi: "Vậy các ông có vui lòng nói cho chúng tôi biết các ông làm gì để đạt được kết quả mong muốn?".

Trong trường hợp nào cũng vậy, người ta đạt được kết quả không phải bằng cách làm một điều gì mới, mà là

làm có hệ thống một điều gì đó mà mỗi người từ lâu đã biết là phải làm, đã có trong những cuốn sách giáo khoa của mình, và mình vẫn kêu gọi mọi người làm - duy có điều là chỉ một số ít người đã tự mình thực hành điều đó.

Vì vậy cho nên bước tiếp theo là cấp quản lý tối cao phải đảm bảo sao cho sự ứng xử thực tế đã phát triển từ văn hóa của chính ngay tổ chức của mình thật sự được thực hành. Điều này có nghĩa là, trước hết, ban lãnh đạo cấp cao phải hỏi đi hỏi lại một cách có hệ thống: "Chúng tôi làm gì, ở ban quản lý cấp cao và trong toàn bộ công ty, để giúp các bạn làm ra những kết quả mà tất cả chúng ta đều đồng ý là cần thiết?". Và: "Nhưng việc làm gì của chúng tôi cản trở các bạn tập trung vào những kết quả cần thiết đó?". Những người đã thành công trong việc làm cho những tổ chức cũ và bảo thủ thực hiện những điều mới cần thiết, đã đặt những câu hỏi này ở mỗi một cuộc họp các cộng sự của mình - và đã có hành động ngay tức thời căn cứ trên những câu trả lời mà họ nghe được.

I-rắc trái ngược Grê-nê-đa

Cuối cùng, muốn thay đổi các thói quen và ứng xử đòi hỏi phải thay đổi cách đánh giá thành tích và khen thưởng. Như chúng ta đã biết, từ một thế kỷ nay, những người trong các tổ chức có khuynh hướng hành động để đáp ứng lại cách họ được đánh giá và khen thưởng - ngoài ra đối với họ, tất cả đều chỉ là lời nói suông. Khi mà những người trong một tổ chức được thừa nhận thành tích của

mình thí dụ như khi họ được yêu cầu trình bày cho đồng sự biết nguyên nhân gì đã làm cho họ đạt được những kết quả mong muốn - thì họ sẽ hành động để xứng đáng với sự đánh giá đó. Khi mà họ nhận thấy rằng tổ chức khen thưởng họ vì sự ứng xử đúng đắn thì họ sẵn sàng nhận sự khen thưởng đó.

Sau đây là thí dụ tốt nhất: cách hiệp đồng tác chiến giữa các quân chủng lực lượng vũ trang Hoa Kỳ trong chiến dịch I-rắc mới đây. Trong cuộc xâm lăng Grê-na-đa hồi năm 1983, đã không hề có sự hiệp đồng nào giữa các quân chủng - cho nên giá như chỉ có chút ít kháng cự thì cuộc xâm lăng đó đã bị kết thúc trong tai họa rồi. Các nhà chức trách quân sự đã lập tức tổ chức đủ thứ hội nghị, những cuộc nói chuyện động viên, những buổi lên lớp v.v..., để kêu gọi sự hiệp đồng. Vậy mà, chỉ mới cách đây không đầy một năm rưỡi, cuộc xâm lăng Panaman cũng đã hầu như thất bại vì các quân chủng vẫn không hợp tác được với nhau.

Chỉ một năm sau đó, tại I-rắc, sự hiệp đồng giữa các quân chủng đã hoạt động tốt như chưa từng thấy. Lý do: như tôi đã được nói cho biết người ta kháo nhau rằng từ nay sự đánh giá cách một sĩ quan hợp tác với các quân chủng khác - theo nhận xét của các quân chủng này - sẽ là một nhân tố cụ thể của các quyết định đề bạt.

[1991]

HẾT TẬP MỘT

MỤC LỤC

	Trang
Lời giới thiệu	3
Lời tựa	5
Phỏng vấn: Ghi chú về xã hội hậu kinh doanh	9
Phần I: NHỮNG VẤN ĐỀ KINH TẾ	25
Chương 1: Những triển vọng tương lai đã ở quanh ta	25
Chương 2: Sự nghèo nàn của lý thuyết kinh tế	40
Chương 3: Nền kinh tế xuyên quốc gia	49
Chương 4: Từ mâu dịch thế giới đến đầu tư thế giới	57
Chương 5: Những bài học của sự bùng nổ xuất khẩu của Hoa Kỳ	64
Chương 6: Tiền lương thấp không còn là một lợi thế cạnh tranh	71
Chương 7: Châu Âu trong những năm 1990: Những chiến lược để sống sót	78
Chương 8: Mâu dịch Mỹ - Nhật Bản cần sự kiểm tra của thực tế	87
Chương 9: Vũ khí lớn sau chiến tranh của Nhật Bản	93
Chương 10: Hiểu sai nước Nhật Bản và người Nhật Bản	100
Chương 11: Hãy cứu châu Mỹ la tinh và tự cứu chúng ta	109
Chương 12: Con chủ bài được giấu kín của Mechxicô: Khu kinh tế Maquiladora	117
	261

Phần I:	CON NGƯỜI	127
Chương 13:	Sự thách thức của năng suất mới	127
Chương 14:	Cái huyền bí ở những người lãnh đạo doanh nghiệp	157
Chương 15:	Sự lãnh đạo: Làm nhiều hơn khoa trường	164
Chương 16:	Con người, công việc và tương lai của đô thị	170
Chương 17:	Sự sụp đổ của người công nhân cổ xanh	178
Chương 18:	Chấm dứt các quy tắc lao động và giới hạn việc làm	187
Chương 19:	Biến những người quan liêu thành những nhà quản lý	195
Chương 20:	Cơn ác mộng của Trung Quốc: Không có việc làm cho hàng triệu người	202
Phần III:	QUẢN LÝ	211
Chương 21:	Những nhà quản lý của ngày mai: Những khuynh hướng lớn	211
Chương 22:	Quản lý ông chủ như thế nào	221
Chương 23:	Đâu là căn bệnh thật sự của ngành công nghiệp xe hơi của Hoa Kỳ	227
Chương 24:	Những chiến lược kinh doanh mới của Nhật Bản	236
Chương 25:	Quản lý bằng cách đi quanh trong xí nghiệp - Hãy đi ra ngoài!	246
Chương 26:	Văn hóa công ty: Hãy sử dụng nó, đừng đánh mất nó	253

Người dịch ;

DIỆU BÌNH

Biên tập :

HOÀNG THU HÒA

Sửa bản in :

TRẦN HỒNG MINH

NGUYỄN THỊ LÂM HÀ

NHỮNG SÁCH ĐÃ XUẤT BẢN TRONG NĂM 1996

1. Những thành công và thất vọng về phát triển trong thế giới thứ ba
2. Kinh nghiệm của Pháp về nền kinh tế hỗn hợp
3. Quản lý theo dự án .
4. Chính sách thương mại và cạnh tranh :
Đo sánh các mục tiêu và phương pháp
5. Quản lý và tinh thần kinh doanh
(Sách hướng dẫn dùng cho những người
đứng đầu các doanh nghiệp vừa và nhỏ)