



TỦ SÁCH "TOÀN CẦU HÓA"

PAUL MIDLER

**NHÀ MÁY  
GIA CÔNG  
TOÀN CẦU  
POORLY MADE IN CHINA**

**Vén Màn Bí Mật  
Những Chiến Thuật Sản Xuất  
"Made in China"**

NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI



Paul Midler

**NHÀ MÁY GIA CÔNG TOÀN CẦU – Vén màn bí mật những chiến thuật sản xuất “Made in China”**

Poorly made in China - An insider's account of the tactics behind China's production game

Người dịch: Lê Thanh Lộc

Tủ sách Toàn cầu hóa - NXB Thời đại © 2010

Có bổ sung *Lời nói đầu, Dẫn nhập, Lời bạt* cùng *Lời cảm ơn* theo ấn bản Revised and Updated 2009.

*Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động*

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

## MỤC LỤC

NHÀ MÁY GIA CÔNG TOÀN CẦU – Vén màn bí mật những chiến thuật sản xuất “Made in China” .....	2
PHI LỘ .....	5
LỜI NÓI ĐẦU .....	8
DẪN NHẬP .....	19
1. HỒ BIẾN! .....	22
2. RẮC RỐI LÀ NGHỀ CỦA TÔI .....	32
3. “CHỈ CẦN ÔNG ĐƯA HÀNG MẪU LÀ XONG!” .....	44
4. PHÓ CHỦ TỊCH HỘI HỖ TRỢ NGƯỜI NGHÈO .....	58
5. “GIỜ MỚI BIẾT!” .....	74
6. HỘI HÓA TRANG HOANG DÃ CỦA THƯƠNG MẠI TOÀN CẦU .....	91
7. VÀ THẾ LÀ TỐT .....	118
8. HẠT CƠM VẮT VẢ .....	131
9. VÁN CỜ TRUNG QUỐC .....	143
10. BẢY BƯỚC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ .....	161
11. VĂN HÓA SẢN XUẤT HÀNG GIẢ .....	172
12. KHÔNG THỬ NGHIỆM TRÊN ĐỘNG VẬT .....	194
13. LIÊN DOANH - THUỐC TRỊ BÁ CH BỆNH .....	202
14. ĐƯỜNG VỀ XA LẮM .....	212

15. KIM CƯƠNG MAY MẮN .....	225
16. RÁC CHIẾN LỢI PHẨM .....	242
17. “ÔNG NGHE NHẦM RỒI” .....	261
18. “GIÁ TẶNG!” .....	273
19. CÓ LẼ BẠN KHÔNG MUỐN TỚI ĐÓ .....	295
20. DĨ NHIÊN, BẠN CÓ THỂ NGHĨ THẾ .....	313
21. NHÀ MÁY MỚI .....	325
22. LỢI NHUẬN BẰNG KHÔNG .....	342
LỜI BẠT .....	363
LỜI CẢM ƠN .....	369
CHÚ THÍCH .....	371

## PHI LỘ

“Cuốn du ký lôi cuốn về thế giới sản xuất của Trung Quốc này làm người đọc sợ hãi, háo hức và vui nhộn. Không chỉ là người hướng dẫn am tường ở trung tâm vô hình của nền kinh tế toàn cầu, Midler còn là nhà quan sát cảm thông và sắc sảo về đất nước, con người và những thách thức của Trung Quốc. Đáng đọc”.

- PIETRA RIVOLI, tác giả cuốn *The Travel of a T-Shirt in the Global Economy*

“Midler đưa chúng ta thâm nhập một nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất thế giới, phát hiện những gì có thể - và đôi khi thật sự - bất ổn khi các công ty Mỹ chuyển sản xuất tới Trung Quốc. Làm việc ngay trung tâm xuất khẩu của Trung Quốc, ông có lợi thế chứng kiến mọi cuộc đấu trí giữa các hãng sản xuất và nhà nhập khẩu. Ông cho chúng ta gặp những nhân vật có thật và tường thuật những gì đang diễn ra ở Trung Quốc hiện nay với một cảm tình pha lẫn hoài nghi. Qua cuốn sách này, ta khám phá nhiều chuyện ngạc nhiên và buồn cười về cuộc sống và kinh doanh ở Trung Quốc - nơi làm ra hàng hóa gần như cho mọi người trên hành tinh này sử dụng”.

- SARA BONGIORNI, tác giả cuốn *A Year Without 'Made in China': One Family's True Life Adventure in the Global Economy*

Đó là một thế giới đảo lộn trong đó nhà sản xuất không nghĩ gì hơn là thao túng chất lượng sản phẩm để tiết kiệm vài xu, nơi mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nước ngoài khôn ngoan trước đó bị đối tác của mình lợi dụng, nơi mà toàn bộ cơ sở sản xuất đôi khi tan biến vào không khí.

Khi ông tới Hoa Nam sau khi được đào tạo lại, lúc hoạt động chế xuất lên tới cao điểm, Paul Midler, cao học quản trị kinh doanh trường Warton, nói thạo tiếng Quan Thoại, được một số công ty nước ngoài - từ các nhà nhập khẩu xà phòng và dầu gội giá rẻ người Mỹ tới nhà buôn kim cương Bỉ, hăng tái chế giấy vụn ở New York - yêu cầu giúp đỡ trong nền kinh tế mới này. Những sự việc bất ngờ đã xuất hiện nhanh chóng cùng với công việc làm ăn và những bài học văn hóa.

Cuốn sách này là một cuộc nô đùa đầy ẩn tượng xuyên qua khu vực chế xuất của Trung Quốc.

Câu chuyện đi theo Midler từ dự án này tới dự án khác, phát hiện những thách thức kinh doanh và văn hóa, đồng thời lột trần những trò mèo vờn chuột nguy hiểm diễn ra giữa các công ty Trung Quốc và đối tác nước ngoài.

Một câu chuyện kinh doanh hấp dẫn, vừa hài hước vừa sâu sắc, câu chuyện thật này vén bức màn che nền kinh tế Trung Quốc đang lên, cho ta một cái nhìn sát sườn vào môi trường hỗn độn trong đó nhiều sản phẩm tiêu dùng của chúng ta được sản xuất.

Cuốn sách này là câu chuyện đi tìm vàng thời hiện đại với những hậu quả của nó, sự biên niên của một thế lực kinh tế đang lên và đường cong tăng trưởng dốc ngược của nó. Thú vị và sâu sắc, quyển sách phát hiện mức độ mà văn hóa tác động tới những thỏa thuận kinh doanh, và cuối cùng ngụ ý rằng chúng ta có thể phải quan tâm tới nhiều việc hơn là những sản phẩm thất bại đơn thuần.

---



Biết vài câu hỏi thì tốt hơn là biết mọi câu trả lời.

*-James Thurber*

Dụng binh đánh giặc là hành động đối trá: Thông thường, nếu có thể tấn công thì giả như không thể tấn công, muốn đánh nhưng giả như không muốn đánh, muốn hành động ở gần nhưng giả như muốn hành động ở xa, muốn hành động ở xa nhưng lại giả như muốn hành động ở gần. Lấy lợi mà dụ kẻ tham, chiến thắng kẻ loạn, phòng bị kẻ có thực lực, tránh kẻ thù mạnh, khiêu khích kẻ hay giận dữ. Địch khinh thường thì làm chúng thêm kiêu, địch nhàn hạ thì làm chúng vất vả, địch đoàn kết thì làm chúng ly tán. Tấn công kẻ thù lúc chúng không phòng bị, hành động khi chúng không ngờ tới. [\[1\]](#)

*-Tôn Vũ (Chiến lược gia được biết đến là Tôn Tử)*

Điều kiện cần nhất để có suy nghĩ đúng là cảm nhận đúng, điều kiện cần nhất để hiểu được một nước xa lạ là nếm nếm nước đó.

*-T.S Eliot*

## LỜI NÓI ĐẦU

Phải qua một con đường dài lắt léo để đem những hàng hóa mà chúng ta tiêu thụ từ các xưởng ở Trung Quốc đến các kệ hàng tại Hoa Kỳ. Không có bản đồ nào vẽ con đường này; không có quy định nào; các bản hợp đồng và thỏa thuận cũng không thường xuyên được tôn trọng; không có cảnh sát trên con đường cao tốc về thương mại này. Không ngạc nhiên khi kết quả của các thiếu sót mang tính hệ thống như vậy dẫn đến một loạt các vụ bê bối sản xuất. Nào là mê-la-min độc hại trong các sản phẩm sữa, nào là sơn chì trên đồ chơi trẻ em và vô số trường hợp khác đã được ghi nhận trên báo chí toàn cầu. Trong câu chuyện sinh động này, Paul Midler đồng hành với chúng ta trên con đường thương mại quốc tế lắt léo, cho chúng ta thấy những gì đã bị làm sai tại Trung Quốc ngày nay bằng cách đưa chúng ta đến thăm vô số nhà máy ẩn danh. Ông giới thiệu cho chúng ta rất nhiều doanh nhân phương Tây đã đến Trung Quốc bởi sự hấp dẫn của việc thuê ngoài. Trong quá trình này, ông tiết lộ những mối nguy hiểm của một nền kinh tế thiếu minh bạch; ông cho chúng ta thấy người Trung Quốc sắc bén cỡ nào, và quan trọng không kém, người Mỹ lại sẵn lòng cả tin đến mức nào. Đối với tôi, là một chuyên gia Trung Quốc <sup>[2]</sup> trong hơn ba mươi năm, đây là một trong những cuốn sách hiếm hoi trên kệ mà trong đó vạch trần đầy những thủ đoạn và tội lỗi sai trái: “Đúng vậy! Thực tế chính là thế đó”.

Midler là một trung gian đi làm thuê, một người môi giới kiếm sống bằng cách kết nối các nhà nhập khẩu Mỹ với các nhà cung cấp Trung Quốc, và ông giám sát việc thực hiện các thỏa thuận nhằm đảm bảo đạt được sự hài lòng giữa hai bên. Các chuyên gia quản lý người Mỹ có rất ít, nếu họ



thực sự có, hứng thú đối với các giao dịch tế nhị và không rõ ràng, và do đó vai trò của Midler là người trung gian, đàm phán và kiểm tra là không thể thiếu đối với nhiều người. Qua nhiều năm đàm phán (có vẻ tế nhị) về các sản phẩm như nôi gỗ, giàn giáo và đồ nội thất kiến trúc (tôi chỉ liệt kê rất ít trong số các hàng hóa mà ông đã thương thảo, những mặt hàng mà ông đã mô tả trong sách mà thôi), ông đã đạt được hiểu biết sâu sắc về nền kinh tế và xuất khẩu Trung Quốc.

Những hiểu biết của ông đưa chúng ta đến trung tâm của xã hội Trung Quốc theo cách khác lạ; những hiểu biết này là những kho báu thực sự trong cuốn sách của ông. Trung Quốc là nhà của Midler. Ở đó, mà không phải một nơi nào khác, chính là cuộc sống của ông. Ở đó, ông kiếm sống nhờ biết cách khiến mọi việc được hoàn tất, một kỹ năng mà thậm chí các chuyên gia Trung Quốc chuyên nghiệp nhất cũng không có. Những hiểu biết như vậy không bị giới hạn trong một danh mục hàng hóa nào hay bị bó hẹp trong một khu vực bao gồm những sản phẩm nhất định nào cả. Hơn thế, đúng theo bản chất, những hiểu biết đó phải toàn diện. Những thứ hiện hữu trong kinh doanh cũng sẽ hiện hữu trong các lĩnh vực khác của đời sống, từ tình bằng hữu cho đến chính trị.

Vì vậy, chúng ta phải đọc cuốn sách của Midler ở hai cấp độ. Ban đầu, *Poorly Made in China* có vẻ là một bản kể lể đơn thuần và có chút phiêu lưu về những chuyến đi và những tai nạn bất tận của ông với các thương gia Trung Quốc và các nước khác, mỗi người đều muốn giành phần hơn người khác. Chuyện kể đầu tiên trong sách là dự án của tác giả về sản xuất xà phòng và dầu gội đầu cho chuỗi cửa hàng giảm giá của Mỹ. Có lẽ đó không phải là một câu

chuyện hấp dẫn, nhưng nó có những kịch tính như trong một cuốn tiểu thuyết hồi hộp. Người kể cò cưa tới lui, xoay quanh những vấn đề nhỏ trong sản xuất như việc làm mỏng chai nhựa (dùng để đóng gói dầu gội đầu giá rẻ) một cách bí ẩn. Nhà máy trong câu chuyện này đã rất hoang mang vì khách hàng cứ khăng khăng vào những điều cơ bản, chẳng hạn như các đặc tính của sản phẩm phải trước sau như một, không được thay đổi. Trong khi đó, bên phía nhập khẩu Mỹ trong câu chuyện này đã gần như phát điên lên vì lo rằng việc nhập khẩu một thành phần lỗi của sản phẩm có thể khiến ông thua lỗ hàng triệu đô-la vì mất hợp đồng.

Là một hướng dẫn viên du lịch ở Trung Quốc nhiều năm trước, tôi đã trải qua rất nhiều trường hợp về các hành vi vô đạo đức và gây phiền phức, dọc theo dòng sự kiện mà Midler mô tả trong cuốn sách này, thậm chí tôi còn nhận ra chính mình trong những sự việc đó nữa cơ. Sự tương đồng có thể được rút ra từ những thỏa thuận về tài khóa và tiền tệ của chính phủ mà Trung Quốc đã có với các nước khác, và thậm chí từ cả các cuộc đàm phán hiệp ước vốn là một phần của nó. Nếu bạn có những hiểu biết vững chắc như của Midler, nhiều bí ẩn của Trung Quốc có thể bị bật mí. Nếu bạn không có những hiểu biết đó, bạn sẽ thấy mình lênh đênh trên biển, nhanh chóng trôi xa khỏi điểm đến mà bạn đã nhắm trong tâm trí.

Ở cấp độ thứ hai, cuốn sách của Midler không hẳn là một cuốn sách kinh doanh về Trung Quốc, mặc dù nó là cuốn phải đọc đối với bất kỳ nhà kinh doanh nào, vì nó là một bản mô tả, chắc chắn là thông qua ngôn ngữ thương mại, chỉ kể về Trung Quốc, với một số hiểu biết khó kiếm về làm

thể nào để đi đúng hướng giữa những dòng chảy mơ hồ và đan xen chằng chịt của nước này.

Trong câu chuyện được kể khá nhanh này, chúng ta sẽ gặp một số nhân vật có thật. Giang Tỉ là chủ sở hữu bí ẩn của công ty chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp mà từ đó Bernie, một nhà nhập khẩu người Syria gốc Do Thái từ New York, hy vọng mua được dầu gội và các sản phẩm chăm sóc sắc đẹp cho các chuỗi cửa hàng giảm giá của Mỹ. Bà là một người phụ nữ Trung Quốc luôn cật lực để đạt thành tựu, và bà có những tham vọng khớp với sự gian xảo của mình. Bà sẵn lòng được hiểu biết, nhưng lại gần như không thể biết rõ. Bà thể hiện sự ranh ma khủng khiếp khi cắt giảm phần lợi nhuận biên vốn đã nhỏ nhoi của Bernie bằng cách đưa ra khoản tăng giá vào phút chót. Khi thỏa thuận sắp được ký, cũng người phụ nữ cứng rắn ấy, người đã theo đuổi một thỏa thuận tàn bạo, giờ đây lại đang giật giật tay áo của Midler và điệu đà nói về mối quan hệ sâu sắc giữa nhà máy của mình và việc kinh doanh của khách hàng.

Sinh viên học về lịch sử Trung Quốc có thể nhớ lại Hội nghị Washington (1920-1921), hội nghị này có mục đích giải quyết một số vấn đề an ninh ở vùng Thái Bình Dương. Đại biểu của Hoa Kỳ ở lại đến nửa đêm với người đồng cấp Trung Quốc, người mà ông xem là một người bạn tốt, và cố gắng để đạt được thỏa hiệp về nhiều vấn đề. Nhưng sau đó ông lại bị người này lên án không thương tiếc trong các phiên họp chung là chủ nghĩa đế quốc hút máu và dối trá. Dù sao thì các cuộc đàm phán cũng đạt được tiến triển và một số hiệp ước khá tốt đẹp đã thực sự được ký kết, nhưng đây là một ví dụ điển hình về hai phương pháp tiếp cận đối lập nhau lại, bằng cách nào đó, có thể cùng tồn tại trong các cuộc đàm phán của Trung Quốc. Midler đã xuất sắc khi

tiết lộ những sắc thái văn hóa này, và cuốn sách cung cấp bài học cho tất cả ai phải làm việc với Trung Quốc.

Trong cuốn sách này, chúng tôi gặp rất nhiều doanh nhân Mỹ bị sự tham lam khổng lồ nhưng lại quá ngây thơ. Đến Trung Quốc, họ không biết gì trừ những điều họ đã nghe, rằng nước này là nơi thăm đở đón chào, họ lặp lại vô số những lời sáo rỗng về Trung Quốc hiện đại: *nào thì nền kinh tế phát triển nhanh nhất thế giới; rồi tương lai là đây; rồi thì công ty chúng ta phải mở rộng sản xuất ở đây không thì sẽ tiêu vong*, và có lẽ quan trọng nhất là *kinh doanh ở Trung Quốc dễ như bỡn*. Rốt cuộc thì không cần đối phó với những công đoàn khó chịu, hoặc với các quy định nhà nước; các rào cản đối với hoạt động kinh doanh thì nhỏ xíu đến mức ngạc nhiên. Bạn nói chuyện trực tiếp với các ông chủ, bắt tay, và thế là xong thỏa thuận. Như một phép màu, ca-ta-lô của công ty bạn đột nhiên đầy các loại hàng hóa mới và rẻ đến sững sờ.

Dĩ nhiên, đó chỉ là ảo tưởng, là loại ảo vọng được cả các doanh nhân lẫn các chính trị gia chia sẻ. Tổng thống Richard Nixon và cố vấn của ông Henry Kissinger gần như chẳng biết gì về Trung Quốc, nhưng vẫn giao cho nước này một vai trò trung tâm trong chiến lược ngoại giao của họ. Tất cả dường như đều lần đầu đến Trung Nguyên: người Hoa mê hoặc du khách nước ngoài bằng vẻ tinh tế và những chỉ đạo thực tiễn. Dĩ nhiên, vẫn còn đó những điểm lẫn cấn, như khi Nixon giới thiệu với nhà lãnh đạo Trung Quốc Mao Trạch Đông niềm hy vọng về một cái nhìn toàn cảnh của thế giới, không chỉ xem xét các mối quan hệ song phương giữa hai nước họ, mà còn xem xét động lực liên quan đến Ấn Độ, Nhật Bản, Liên Xô và tất cả các quyền lực khác. Mao “vỗ vào mặt” Nixon, nói rằng ý tưởng đó thật

nhàm chán và không quan trọng. Những kỳ vọng của hai bên trong các cuộc đàm phán mang tính bước ngoặt này rõ ràng là khác nhau, và các tài liệu ngoại giao thỏa thuận kể từ đó có vẻ mơ hồ, đến mức gần như vô nghĩa. Các mối quan hệ giữa Bắc Kinh và Washington trở nên phức tạp và căng thẳng như mối quan hệ giữa các nhà nhập khẩu Mỹ và các nhà cung cấp Trung Quốc của họ.

Người Hoa thể hiện kỹ năng phi thường trong việc thao túng nhận thức và cảm xúc của nước ngoài, như chúng ta thấy trong cuốn sách này, và họ cũng chơi trò gây sợ hãi về chuyện đưa ra được những câu hỏi có ý nghĩa. Khi lần đầu đến thăm nhà máy sản xuất dầu gội đầu, Midler trải qua một buổi nói chuyện đông dài về việc phải rửa tay cẩn thận, mặc áo và đội mũ tiệt trùng... trước khi bước vào khu vực sản xuất. Hoàn toàn ấn tượng, có vẻ chuyên nghiệp và tạo cảm giác tự tin. Midler theo bản năng giữ mồm giữ miệng trong chuyến thăm đầu tiên, và sau đó biết được rằng một khi hợp đồng đã ký kết và tiền đã chuyển đi, những nghi lễ này sẽ rơi rụng và không còn hiệu lực. Một phần cuốn sách Midler chính là nhằm nhận ra rằng rất nhiều điều diễn ra ở Trung Quốc là giả tạo. Thông qua một câu chuyện ngụ ngôn về kinh doanh có tính giải trí và giáo dục, Midler cho phép chúng ta thấy được điều đó.

Tôi nhớ có một lần đi cùng một người nguyên là phát ngôn viên của Hạ viện trong một chuyến thăm Trung Quốc. Mặc dù tôi nghĩ rằng mình đã có nhiều trải nghiệm phong phú, tôi đã chưa từng trải qua một dịp nhã nhặn đến công phu như vậy. Xe chở chúng tôi đi trước và theo sau là xe cảnh sát cùng với đèn chớp và còi báo động. Đó là một màn trình diễn vô nghĩa, nhưng nó đã làm được điều kỳ diệu là



tôn lên cái tôi của những người trong đoàn tùy tùng bên phía chúng tôi.

Trên đường đi, người ta mở sẵn những cánh cổng được chỉ định đặc biệt trên những phố nhất định, để chúng tôi có thể thấy được những phân khu riêng toàn “hoa đào nở mùa xuân” hoàn hảo, hay Vườn địa đàng chốn Trung Hoa. Đây là những khu phố hoàn hảo mà những người dân Trung Quốc bình thường không thể mơ đến. Nơi này là quyền lợi mà Đảng dành cho tầng lớp thượng lưu. Các bãi cỏ bên trong khu này là hoàn hảo; đài phun nước nhẹ nhàng; phòng mát mẻ, yên tĩnh và thoải mái tương đương với các phòng thuộc loại tốt nhất ở phương Tây. Vị gia chủ dường như biết trước mọi mong muốn của chúng tôi; đồ ăn thì quá sức tuyệt. Tuy nhiên, chúng tôi đã thực sự thấy gì ở Trung Quốc?

Quanh quẩn trong sự đón tiếp như vậy, không ngạc nhiên khi phái đoàn Mỹ đã chứng tỏ mình dễ bảo. Chất vấn là trò đá quả bóng qua lại, mà tất cả chúng tôi - những vị khách - cảm thấy trách nhiệm là không được phá hỏng mọi thứ, khiến các vị gia chủ của chúng tôi xấu mặt. Điểm lấn cấn duy nhất trong chuyến thăm chính thức này là khi tôi đặt một câu hỏi mà tôi nghĩ là thú vị cho ngoại trưởng. Tôi nói Mông Cổ là một thuộc địa của triều Thanh (1644-1912) mà Trung Quốc bây giờ công nhận là một quốc gia độc lập. Đồng thời, Đài Loan, mà nhà Thanh đã cai trị một phần, lại được tranh luận sôi nổi là hoàn toàn thuộc về Trung Quốc ngày nay. Làm sao giải thích mâu thuẫn này?

Vị ngoại trưởng đã nổi giận và bác bỏ câu hỏi của tôi là không đáng trả lời. Tôi cảm thấy một chút tội lỗi vì đã xù lông trong chuyến đi, nhưng rồi tôi nghĩ: Những viên chức



cao cấp phải làm gì ngoài việc trả lời các câu hỏi khó? Phần còn lại của nhóm tin rằng tôi đã vượt quá giới hạn cư xử đúng mực, nhưng chắc không phải lỗi làm gì - vị ngoại trưởng đã hiểu đúng về tôi và sau đó đã cử một đồng nghiệp dành hơn hai tiếng để giải thích các quan điểm chính trị.

Loại sự cố này là điển hình trong rất nhiều cuộc gặp Trung - Mỹ, cho dù vấn đề là về dầu gội rẻ tiền hay an ninh quốc gia. Đoàn đại biểu Mỹ cảm thấy buộc phải hạn chế chất vấn và lòng vòng quanh cái vấn đề họ cần thảo luận. Lịch sự là tốt, nhưng sự thiếu cởi mở hiện hữu có thể đem lại hy vọng gì về mối quan hệ kinh tế và chính trị ngày càng tăng giữa Hoa Kỳ và Trung Quốc?

Một trong những khía cạnh đáng lo ngại hơn về cuốn sách này là bằng chứng rằng các công ty không tuân thủ lời hứa của họ. Hợp đồng ở Trung Quốc có thể đàm phán lại vô số lần, ai cũng biết thế. Bên mua người Mỹ mong đợi sản phẩm của họ được sản xuất đúng cách và nhận ra rằng người ta chỉ tuân thủ những chỉ dẫn đại khái. Các nhà sản xuất thực hiện những thay đổi đơn phương đối với hàng hóa mà không thảo luận gì và hy vọng rằng sẽ không ai để ý. Tại một thời điểm trong câu chuyện, sau khi nhà máy dầu gội đầu bất ngờ thay thế rất nhiều loại mùi hương trong hợp đồng bằng hương hạnh nhân chung chung và bị phát hiện, Tỉ chẳng nói gì ngoài việc viện cớ ngây thơ rằng cái mùi hương thay thế dù rẻ hơn nhưng cũng có vẻ thơm mà.

Tôi đã từng cải tạo một phòng tắm trong một ngôi nhà thời Edward bừa bộn ở thành phố Providence, bang Rhode Island. Tôi vẫn cố gắng giữ nguyên các tính năng như hiện

trạng ban đầu. Trong đó, tôi đã lắp một bộ gồm vòi tắm và vòi sen bằng đồng thau, với nhãn đen trắng bằng men (“nóng” và “lạnh”). Chúng được sản xuất ở Trung Quốc, và được sao chép một cách đại tài với phong cách chính xác, nhưng tôi ngờ là chỗ có số của nhà cung cấp ống nước Mỹ và Anh bị cạo đi. Chúng hoạt động tốt trong khoảng sáu tháng. Sau đó, chỗ ráp vòi bắt đầu rơi ra, vòi sen rụng rời, các van lỏng lẻo, mọi thứ rã tung. Sản phẩm này đã bị “sản xuất kém chất lượng tại Trung Quốc”. Cuối cùng tôi phải thay vào đó một bộ không có gì đặc sắc, do Mỹ sản xuất vào cuối thế kỷ XX, không đáp ứng được yêu cầu về thẩm mỹ của tôi, nhưng ít nhất nó phục vụ tốt việc tắm rửa.

Cuốn sách này không chỉ đơn thuần là về chất lượng kém cỏi của những sản phẩm Trung Quốc. Một trong những chủ đề rộng hơn của sách là về những kẻ đã hứa một đảng làm một nẻo. Đây là một cuốn sách về khả năng gây hoang mang và gian trá của người Hoa. Sách nói về chiêu trò, chiến lược và chiến thuật.

Nó nhắc nhở tôi về nhiều vấn đề quan trọng mà mối quan hệ Mỹ - Trung phải đối mặt, và đặc biệt là nó đã cho tôi nhớ lại năm 1982 và thỏa thuận năm đó của Mỹ về việc cung cấp vũ khí cho Đài Loan. Điểm mấu chốt của các cuộc đàm phán sau đó là tuyên bố của Trung Quốc rằng chính sách “cơ bản” của họ đối với Đài Loan vẫn là giữ hòa bình cho hòn đảo này. Phía Mỹ coi đây là tuyên bố từ bỏ vũ lực và đã đồng ý hạn chế bán vũ khí trong tương lai. Nếu phía Mỹ hiểu được tiếng Hoa tốt hơn, họ đã có thể nhận ra rằng, trong tiếng Quan Thoại, một “nguyên tắc cơ bản” thường chỉ để làm tiền đề cho một ngoại lệ. Giống như trong tiếng Pháp *en principe*, tuyên bố của Trung Quốc mà có chữ “về cơ bản” nên được coi như không có nhiều ý nghĩa, nó chỉ

để bóng gió về quy tắc nào sắp bị phá vỡ (do hoàn cảnh đặc biệt, một cách tự nhiên). Và chỉ cần nhìn vào những gì Trung Quốc đã làm. Mặc dù chính sách của quốc gia được cho là hòa bình, việc chế tạo vũ khí của Trung Quốc trong những năm gần đây phát triển chưa từng có về cả quy mô và phạm vi.

Việc dự đoán về một Trung Quốc đang lên có thể là tiêu cực, nhưng đây không nhất thiết phải là một cuốn sách tiêu cực. Midler rõ ràng là có một tình cảm sâu sắc, dù là gián tiếp bày tỏ, đối với Trung Quốc và người Hoa. Không ai có thể đạt được tầm hiểu biết về một nền văn hóa phức tạp như vậy mà không có sự đồng cảm với nơi này. Midler đã sống ở Trung Quốc trong nhiều năm; ông sử dụng tiếng Hoa dễ dàng, và trên thực tế, ông không có quê hương nào khác. Có vẻ như ông cũng chẳng muốn có quê hương nào khác. Với bằng cao học tại một trường kinh doanh ưu tú, ông có thể trở thành một người hoạt động trong lĩnh vực tài chính ở phố Wall. Ông đã dành nhiều năm phát triển sự nghiệp ở Trung Quốc, đặc biệt là trong lĩnh vực hóa sinh; thay vào đó, hẳn là ông đã có thể đóng góp cho khoa học trong cùng thời gian đó. Nhưng ông đã chọn con đường Trung Quốc, và làm vậy, ông đã giúp chúng ta hiểu được nước này, dù chỉ hiểu thêm một chút.

Người ta có thể học hỏi được rất nhiều về cách cả Trung Hoa hoạt động bằng cách làm chủ một phần nhỏ ở nước này, bởi vì các mô hình thể chế và hành vi không thay đổi nhiều dù nơi làm việc của bạn là một tàu du lịch hoặc một nhà máy sản xuất dầu gội và các sản phẩm tương tự. Kiến thức và bản năng là có thể trao và nhận. Đó là lý do tại sao tôi hy vọng cuốn sách này sẽ có độc giả, không chỉ trong cộng đồng doanh nghiệp, mà còn trong cộng đồng ngoại

giao, học giả và những người khác đang phải làm việc với Trung Quốc, cũng như là những người bình thường muốn biết thực ra Trung Quốc là gì, ở mức độ cơ bản.

Arthur Waldron

Lauder Professor <sup>[3]</sup> về Quan hệ Quốc tế

Đại học Pennsylvania

Bryn Mawr, bang Pennsylvania

## DẪN NHẬP

Cuốn sách này thoát đầu chỉ là một bài báo viết cho trường Wharton Business trong cuộc khủng hoảng chất lượng năm 2007. Đây là năm mà thức ăn cho vật nuôi bị phát hiện nhiễm mê-la-min, lốp xe sản xuất tại Trung Quốc bắt đầu nổ banh, và các bậc phụ huynh người Mỹ lo lắng về sơn chì trong đồ chơi của con em họ. Bài báo tôi viết một phần là để bác bỏ lời cáo buộc rằng chính các nhà nhập khẩu Mỹ phải chịu trách nhiệm về những sự cố trên do đã nhập hàng dỏm từ Trung Quốc. Sau nhiều năm làm việc với các nhà sản xuất Trung Quốc, tôi đã có một sự hiểu biết về tình hình hơi khác một chút. Tôi thấy rằng các công ty Mỹ đã cố gắng làm hết trách nhiệm của mình, nhưng không lại các nhà công nghiệp Trung Quốc ranh ma, những người thường xuyên thao túng quy cách sản phẩm để mở rộng lợi nhuận biên.

Các chủ xưởng Trung Hoa chơi chiêu. Họ sản xuất cho khách hàng một sản phẩm chất lượng khi khởi sự và dần dần rút bớt các thành phần chính (nếu không, họ thay thế đầu vào kém hơn). Những thay đổi này không bao giờ được công bố, và người mua thường không nhận ra các thay đổi này. Suy giảm chất lượng hàng ngày càng nhiều và tinh tế, và các nhà nhập khẩu không hề biết chuyện gì đang diễn ra cho đến khi các sản phẩm này bị phát hiện. Tôi gọi nó là “nhặt phai chất lượng” (hay “chất lượng bốc hơi”), và nó dùng để phần nào giải thích cho lý do tại sao chất lượng dường như giảm dần cùng lúc, và trên nhiều lĩnh vực.

Bên ngoài Trung Quốc, ít người biết rằng việc này cứ tiếp diễn, và nhiều độc giả Mỹ của bài viết này đã bị hoàn toàn bất ngờ. Nhưng những người làm việc trong ngành công

nghiệp biết rõ hơn, và những người trong cuộc cho rằng tôi đã chưa đi đủ xa. “Câu chuyện của ông về chất lượng hàng Trung Quốc vẫn chưa là gì cả”, người ta nói với tôi. “Ông nên nghe những gì đã xảy ra với chúng tôi!”

Các phản ứng khác nhau đối với bài báo - sự xác nhận từ những người trong nhiều ngành công nghiệp ở một bên và sự ngờ vực ở một bên - đã khiến tôi tin rằng cần viết rộng ra. Trước giờ tôi chưa bao giờ viết cái gì dài hơn một bài báo; tuy vậy, người ta đã giao cho tôi một hợp đồng viết sách. Càng viết, tôi càng nhận ra rằng có nhiều điều khác để nói về chủ đề Trung Quốc nói chung.

Cuốn sách mà bạn đang có trong tay chỉ là một vài câu chuyện, giai thoại ghi nhận từ một công việc ở nước ngoài. Các sự kiện đã được lựa chọn vì có tính giải trí; cùng lúc, tôi đã cẩn thận chọn lựa bối cảnh mà tôi nghĩ là phù hợp với những trải nghiệm đó.

Nên lưu ý là trong lần đầu đến Trung Quốc, tôi không có định kiến nào. Trên thực tế, ngay từ đầu tôi đã có sự lạc quan. Tuy nhiên, theo thời gian, những trải nghiệm nhất định khiến tôi phải nghĩ khác, và cuối cùng tôi đã xác định được lối nghĩ của mình. Khi đặt mục tiêu viết *Poorly Made in China*, tôi nghĩ thế này: Nếu tôi có thể tái hiện một ít những gì tôi đã thấy, có lẽ những người khác cũng có thể đồng cảm.

Khi được yêu cầu tóm tắt cuốn sách này, tôi có xu hướng làm đại khái bằng cách nói rằng nó chỉ đơn giản là viết về việc văn hóa quan trọng thế nào. Văn hóa có thể tác động đến phát triển kinh tế vĩ mô - sự nổi lên của Trung Quốc chắc chắn có phần đóng góp của một số yếu tố văn hóa nhất định - và trên một quy mô nhỏ hơn, văn hóa (cùng sự



hiểu biết về văn hóa) có thể tạo thuận lợi hoặc cản trở thành công ở cấp độ giao dịch. Cuốn sách này ít nhất sẽ giúp xua tan suy nghĩ của một số người rằng việc kinh doanh tại Trung Quốc cũng giống như kinh doanh ở bất cứ nơi nào khác trên thế giới.

Một lời phàn nàn về cuốn sách này là trong khi nó làm nổi bật một số vấn đề liên quan đến Trung Quốc, nó không đưa ra bất kỳ giải pháp nào. Tôi thấy tò mò rằng một số người sẵn sàng chấp nhận một cuốn sách về chủ đề văn hóa chỉ khi có sẵn giải pháp của tác giả trong đó. Bất kể Trung Quốc đang phải đối mặt với vấn đề gì, hay phần còn lại của thế giới hiện đang phải đối phó với vấn đề gì, chúng ta không thể có giải pháp nếu không thông qua đối thoại - và chúng ta không thể đối thoại trước khi chúng ta có một số hiểu biết cơ bản về vấn đề. Cuốn sách này nên được xem là một lời giới thiệu sơ khởi. Nó không bao giờ có nghĩa là một kết luận, dưới bất kỳ ý nghĩa nào, mà chỉ là một sự khởi đầu.

## **SẢN XUẤT KÉM CHẤT LƯỢNG Ở TRUNG QUỐC**

## 1. HÔ BIẾN!

Trung Quốc sản xuất mọi thứ trên đời, và trong quá trình đó, cũng tạo ra đủ mọi mùi có thể tưởng tượng. Khi đi qua nhiều nhà máy của họ, bạn bắt gặp nhiều mùi như thế: mùi khói nồng nặc của những thứ keo dán giày da, mùi đậm đà của những chiếc lọ sứ nung trong lò khí đốt, mùi chua của chất dẻo polypropylene nóng chảy và phun ở nhiệt độ cao... Mỗi quy trình chế tạo là một kinh nghiệm khứu giác riêng, và nếu bạn làm việc trong ngành chế xuất đủ lâu, bạn chỉ cần dùng cái mũi cũng có thể đoán biết mình đang đứng ở nhà máy loại nào.

Trong những năm tôi làm việc ở miền nam Trung Quốc, tôi đã viếng thăm một số lượng nhà máy vượt ngoài sức tưởng tượng của mình. Điều khá kỳ lạ là ít khi tôi gặp người chủ xưởng nào có chút may mắn vì các mùi đó, mặc dù chúng tấn công vào các giác quan, có khi mạnh đến choáng váng.

Tại một xưởng chế tạo hơi nóng không chịu nổi, tôi đứng ở cổng với ông chủ, nhìn ra cánh đồng bao trùm trong làn bụi trắng. Sau lưng chúng tôi không xa, các công nhân đang nhúng những ống thép không rỉ vào một bồn hóa chất. Đó là quy trình mạ kẽm. Tôi thực sự có thể nếm vị kim loại trong miệng, và mũi tôi bắt giác nhăn lại.

“Hôi quá”, tôi nói. Ngay khi nói xong, tôi hối hận đã bình phẩm, dù có phần mong mỗi ông chủ xưởng đồng ý.

Ông ném điếu thuốc ra xa và quay về phía tôi rồi nói: “Người ngoại quốc các ông, các ông tới Trung Quốc và than phiền về ô nhiễm, tôi thật tình không hiểu tại sao”. Rồi ông

khoát tay về phía phong cảnh xung quanh. “Đối với tôi, chỗ này có mùi tiền”.

Với nhiều người ở Trung Quốc đang mơ ước một cuộc sống tốt đẹp hơn, các luồng gió công nghiệp này tương quan với những cơ hội kinh tế tốt hơn. Còn các góc ngách nghèo nàn hơn ở nước này, nơi có mùi vị thơm tho hoặc chẳng có mùi gì cả, thì đó lại là những chỗ chỉ đáng thương hại chứ không có gì đáng mơ ước cả.

Bất kỳ đâu mà công việc giám sát nhà máy đưa tôi tới, tôi luôn chú ý đến những mùi khác nhau, chủ yếu là vì đây là dự án đầu tiên của tôi. Xưởng này sản xuất cái mà người Hoa gọi là *hóa phẩm nhật dụng* - những sản phẩm tiêu dùng như xà phòng, dầu gội và kem thoa tay.

Xưởng King Chemical nằm ở vùng quê, dưới chân một ngọn đồi lớn. Khi tới xưởng vào một ngày nắng ráo, với mùi thơm của những sản phẩm chăm sóc sức khỏe và làm đẹp tràn ngập không khí, tôi nghĩ: *Hóa ra một xí nghiệp bóc lột lao động lại có mùi thế này đây*. Mùi thơm ngọt ngào như hương hoa được nhận ra lập tức. Bạn nghĩ thấy nó ở ngân hàng và tiệm tạp hóa, thực tế là ở bất cứ đâu. Nó là mùi hương phổ biến tạo hương thơm cho xà phòng và dầu gội khắp Hoa Nam.

Xưởng do một phụ nữ nhỏ nhắn, quyến rũ điều hành; chị khẳng khẳng đòi tôi gọi chị bằng biệt danh Giang Tỉ.

Đó là một cái tên thân mật - Giang là tên, và Tỉ tức là một “bà chị”. Tỉ cho biết chị bắt công nhân gọi như thế vì chị muốn được công nhân xem như một người đáng ngưỡng mộ và kính phục.

Tỉ giải thích rằng chồng chị không thể gặp chúng tôi trong cuộc tham quan này vì ông ta có công việc ở ngoài thành phố. Thay cho ông ta là một đám các quản đốc.

“Đây. Ông phải mặc cái này trước khi chúng ta đi vào trong”. Tỉ đưa cho tôi một áo bờ-lu trắng và những cái bao giày bằng vải, chờ tôi mang vào xong rồi mới trông một cặp bao lên đôi bốt đen cao gót của chị.

Phải cẩn thận như vậy để giữ vệ sinh môi trường, Tỉ giải thích. Bản thân các nhà chế tạo Trung Quốc thường không quan tâm tới chuyện sạch sẽ, nhưng đây là một doanh nghiệp quan trọng trong công nghiệp chăm sóc sức khỏe và làm đẹp. Vệ sinh cũng là đề tài trong cuộc nói chuyện giữa tôi với Bernie, người đưa tôi đi làm nhiệm vụ bất thường này.

Trước khi chọn công ty này làm nhà cung cấp, Bernie đã thử chế tạo dòng sản phẩm của mình ở một địa điểm khác với kết quả tai hại. Một chuyến hàng lớn đã bị nhiễm khuẩn khiến công ty lỗ nặng. Những chuyện như vậy, ông cảnh cáo, không thể xảy ra nữa.

Các nghi thức chuẩn bị càng tăng thêm sự mong đợi, và tôi nóng lòng bước chân vào trong nhà máy. Qua kính cửa sổ, tôi có thể thấy những gì được chờ đợi. Bên trong có vẻ tất bật, và tôi để ý thấy công nhân trong đó cũng mặc đồ trắng.

Kế đó chúng tôi rửa tay. Các quản đốc đi theo cuộc tham quan này cũng sắp hàng trước một dãy bồn thay phiên nhau rửa tay. Trong chiếc bờ-lu trắng, kỳ cọ lên tới khuỷu tay, trông họ như một toán bác sĩ sắp vào phòng phẫu thuật.

Kỳ cọ xong, tôi bước tới cửa, nhưng một bàn tay đã chặn tôi lại. Người nào đó chụp một chiếc mũ trắng lên đầu tôi. Với một nghi thức cuối cùng, các cánh cửa bật ra và mở rộng cho chúng tôi đi qua.

Xưởng chế tạo hoạt động như một tổ ong, và với tư cách là người không quen với loại hoạt động này, tôi cố gắng tìm hiểu người ta làm việc ra sao. Công nhân đang bận rộn sản xuất một thứ nước thơm xoa tay, tôi thấy vậy, và tôi theo dõi những chai màu hồng xuôi theo dây chuyền sản xuất. Một số công nhân rót đầy các chai, trong khi những người khác hoặc đẩy nắp hoặc lau sạch chúng. Tôi yêu cầu được xem kỹ một thành phẩm và được đưa cho một chai lấy từ thùng giấy đã xếp đầy hàng. Chữ in trên chai bằng tiếng Hoa. Công ty này chế tạo sản phẩm chăm sóc sức khỏe và làm đẹp cho thị trường trong nước. Công ty của Bernie sẽ là khách hàng xuất khẩu đầu tiên của nó.

Khi chúng tôi đi theo một dây chuyền sản xuất, những cái đầu vốn đã cúi thấp càng cúi thấp hơn khi chúng tôi tới gần, có thể thấy nhịp độ làm việc đang tăng nhanh. Ở chỗ nào chúng tôi lượn lờ chậm bước, có vẻ như công nhân nín thở. Trong đoàn tham quan này, chẳng ai bận tâm đến chuyện mình đang làm cho công nhân lo lắng, hoặc nếu có thì họ cũng bất cần.

Tôi quan sát một thiếu phụ để tóc ngắn đang lấy một chai ra khỏi băng chuyền. Cô lau chùi cái chai như bị ám ảnh và không để nó đi theo băng chuyền cho tới khi cô có một chai thay thế. Tôi cố tiếp xúc bằng mắt với công nhân, nhưng không ai chịu nhìn tôi. Ngay cả những người bị cuộc tham quan làm rộn ít hơn hình như cũng biết là đang bị quan sát.

Một công nhân vặn nắp chai đang vặn như múa. Kế bên cô là một công nhân có nhiệm vụ sắp chai vào thùng giấy. Thay vì ném chai vào thùng, cô nâng niu từng chai bằng hai tay - gần giống cử chỉ cung kính khi người Hoa đưa danh thiếp.

Người yêu cầu tôi thực hiện cuộc viếng thăm này là một nhà nhập khẩu và chỉ biết là tôi sống ở Trung Quốc. Chúng tôi chỉ tình cờ gặp nhau một lần. Ông ta bất ngờ gọi điện thoại cho tôi và các chỉ thị của ông rất mơ hồ.

“Nhìn kỹ xung quanh”, Bernie nói. Ông muốn tôi lưu ý bất cứ gì có vẻ không bình thường. Khi không thấy gì bất thường lắm, tôi vờ đặt vài câu hỏi.

“Các vị sử dụng bao nhiêu công nhân?” tôi hỏi.

Tỉ gật đầu như thể đó là một câu hỏi chính đáng.

“Hai trăm”, chị ta nói.

Tôi không đếm, nhưng hình như số công nhân xung quanh đâu có nhiều như vậy. “Chùng nào công nhân nghỉ?”, tôi hỏi tiếp. Chị nói rằng họ nghỉ tay để ăn trưa và ăn chiều. Tôi hỏi mỗi tháng họ nghỉ bao nhiêu ngày. Chị nói hầu hết chỉ nghỉ một ngày mỗi cuối tuần.

Không còn câu hỏi nào nữa, tôi bảo chị rằng mình rất có ấn tượng với xưởng sản xuất này. Chị khen tiếng Quan thoại của tôi và nói rằng Bernie đã may mắn khi tìm ra tôi. Chị hy vọng chúng tôi sẽ cộng tác với nhau nhiều hơn sau lần thăm viếng này, và chị đi xa đến mức gợi ý rằng có nhiều điều chị có thể học hỏi từ người như tôi. Dù còn xa lạ với giới sản xuất, tôi đã sống ở Trung Quốc một số năm, và ít



nhất cũng đủ cho tôi hiểu tình hình: Khi bạn nói điều tốt đẹp, bạn được khen tặng lại đủ điều.

Nhiều việc trong xưởng được làm bằng tay và, tôi nhận thấy, đôi khi bằng chân. Chúng tôi tới chỗ công nhân bơm kem thoa tay vào chai. Chiếc máy được dựng đứng để người thợ có thể vận hành bằng chiếc cần đạp ở trên sàn. Khi khởi động, đầu phun áp suất rót chế phẩm đầy chai. Nhưng người công nhân ngồi ở chỗ này hình như canh thời gian không giỏi lắm, vì mặt trước đồng phục của chị dính đầy chất kem đó - chắc là do rót không đúng hạn mức.

Tôi dừng lại một lúc và theo dõi sát hơn khi nữ công nhân này rót đầy chai. Hình như cô ta vừa mới được huấn luyện vì có cái gì đó thiếu sót từ cách thực hành. Nó hơn hẳn sự bồn chồn lo lắng, tôi nghĩ. Hình như lần đầu cô ta làm công việc này.

Đúng lúc đó tôi cảm thấy sức ép của một bàn tay trên khuỷu tay tôi. Đó là Tỉ, cho biết rằng đã đến lúc rời đi.

Cử chỉ đó của chị ta hơi vội vàng, tôi nghĩ, nhưng tôi đã hiểu đúng ý nghĩa của nó - ý muốn chấm dứt cuộc thăm viếng. Tôi đã từ một thành phố khác bay tới đây để thăm nhà máy này, và cuộc tham quan chưa kéo dài lắm. Tôi có cảm giác phải chấm dứt quá nhanh một cuộc vui chơi trong công viên giải trí. Tôi vừa bắt đầu có một hình dung về nhà máy này thì cửa ra đã mở và chúng tôi lại đứng trong ánh nắng.

“Chúng tôi sẽ đưa ông tới sân bay”, Tỉ nói.

Rồi Tỉ đưa tôi tới một phòng chờ gần văn phòng của Tỉ, và tôi được mời một cốc trà xanh hòa tan. Sau khi ngồi trong

phòng chờ một lúc, tôi tự hỏi người ta có quên tôi không. Công nhân đi tới đi lui, và không ai chú ý tới tôi. Tôi nhìn qua những điều ghi chép được và nhận thấy tôi có rất ít cảm nhận, không có cảm tưởng nào thật sự rõ rệt. Khi có người tới bảo tôi rằng tài xế đến trễ, tôi hiểu điều đó có nghĩa là họ không biết chắc anh ta ở đâu.

Vẫn còn tò mò về nhà máy này, tôi nghĩ tôi có thể quay lại để nhìn nó một lần chót. Thậm chí chắc cũng không ai để ý là tôi đã bỏ đi, và có lẽ có cái gì đó để học lóm bằng cách nhìn những người lao động này khi họ bớt e dè chuyện bị các quản đốc theo dõi.

Nhà máy nằm ngay sau văn phòng, trên một con đường dốc nhỏ. Bên ngoài không có ai và chỉ có tiếng gió thổi nhẹ từ sườn đồi xuống. Đó là một khung cảnh điền viên thanh bình. Tôi nghĩ nếu cuộc viếng thăm nhà máy này biến thành một nhiệm vụ thường xuyên, tôi sẽ không phản đối.

Khi tới xưởng máy, tôi đến bên một cửa sổ và áp mặt vào tấm kính. Bỗng chốc tôi tưởng tôi đã đi lạc.

*Tôi có tới nhầm khu nhà không?*

Tôi nhìn qua cửa sổ lần nữa. Hình như đúng chỗ rồi, nhưng nhà máy vắng ngắt. Nơi lúc nãy có khoảng 50 hay 60 công nhân, bây giờ chỉ có một ông già với một cây chổi trong tay. Ông thấy tôi đứng ở cửa sổ và đã đi lại cửa cái, như thể để mời tôi vào, nhưng rồi ông suy nghĩ lại, quay lưng, và vội vã đi vào một cánh cửa sau.

*Có chuyện quái quỷ gì vậy?*

Áp trán gần tấm kính, tôi nhìn xuống đồng hồ tay. Mới hơn ba giờ. Nhà máy Trung Quốc không có truyền thống ngủ

trưa, và Tỉ đã nói cả xưởng chỉ nghỉ để ăn trưa rồi để ăn tối.

Tôi nghe tiếng giày lóc cốc trên mặt đường phía sau tôi. Ý định ban đầu vốn hay ho giờ nhanh chóng biến thành một tình huống tế nhị. Hốt nhiên tôi cảm thấy có tội, như thể bị bắt gặp đang làm việc phi pháp, nhúng mũi vào việc không phải của mình.

Tôi biết xin lỗi sao đây, và tôi có thể giải thích như thế nào những gì tôi nhìn thấy - hay đúng ra là những gì tôi không nhìn thấy? Chỉ vì xấu hổ, người ta có thể nổi giận vì việc tôi bỏ đi lung tung.

Tiếng giày đi tới nhanh kêu to hơn cho tới khi tôi không thể làm bộ như không nghe thấy.

*Lọc cọc - lọc cọc.*

Tôi quay lại, trông chờ chuyện tệ hại nhất. Thay cho một bộ mặt giận dữ, Tỉ đang gượng cười, một nụ cười mở rộng cho tới khi giống như nhăn mặt. Tỉ gần như hết hơi khi tới bên tôi.

“Công nhân đang nghỉ ngơi”, chị nói.

Đó là một kiểu nói kết thúc, như khi ở Mỹ người ta nói mình có việc phải giải quyết. Bạn không được hỏi đó là việc gì. Khái niệm nghỉ ngơi ở Trung Quốc là bất khả xâm phạm, và càng thêm tầm quan trọng khi nói điều đó với người nước ngoài. Người Hoa đã làm việc cực nhọc hàng nghìn năm. Nếu người ta nói họ cần thở lấy sức thì không cần giải thích thêm gì nữa.

“Chúng ta quay lại thôi”, Tỉ nói và lặng lẽ dẫn đường.

Tìm cách giải thích việc vừa xảy ra, tôi cảm thấy như thể vừa xem một màn ảo thuật và thấy một con voi to biến mất. Các công nhân đó đã đi đâu là một bí ẩn. Không thấy họ ở đâu cả và không thể làm gì hơn là dụi mắt và tự hỏi việc đó đã diễn ra như thế nào - hoặc tại sao. *Làm thế nào một xưởng chế tạo có thể hoạt động sôi nổi trong một lúc rồi sau đó biến mất?*

Tối đó tôi điện thoại cho Bernie. Tôi e ngại. Nhất định cái trò hô biến này không thể nào xảy ra ở Mỹ, và nói chuyện đó với ông chắc chỉ có thể biến tôi thành một kẻ điên rồ. Ít nhất, việc đó cũng biến tôi thành kẻ mang tin xấu.

Tôi đã quyết định là tôi sẽ tường thuật cuộc thăm viếng nhà máy - nhưng chỉ đại khái thôi. Có những chi tiết khác cũng đáng để cung cấp. Tôi sẽ cho ông ấy biết tất cả về cuộc thăm viếng, nhưng tôi sẽ loại phần cuối cùng ra vì dù sao người ta đâu có giả định là tôi phải nhìn thấy nó.

“Họ có vẻ bận rộn không?”, ông hỏi.

Hóa ra đó là điều duy nhất ông quan tâm trong khi thảo luận - tình trạng bận rộn chung ở công xưởng. Tôi đã quyết định kể cho ông nghe chi tiết về đoạn cuối cuộc hành trình. Ông không chỉ tin những gì đã xảy ra mà còn cười lớn. Chính ông đã tới nhà máy đó mấy tuần trước và đã nghi ngờ rằng một trò tương tự cũng đã được sắp đặt để lừa ông.

Ông không buồn phiền chút nào. Hoàn toàn ngược lại, ông nói rằng những gì tôi báo cáo là tin tốt. Tôi thú thật là mình không hiểu. Những gì diễn ra trong ngày đó làm tôi không yên tâm, và tôi nghĩ: *Bất cứ xưởng chế tạo nào sẵn sàng đi*

*xa như vậy để làm ra vẻ bận rộn chắc hẳn đã có sẵn một ít trò bịp bợm nữa.*

Nhưng Bernie không nhìn vấn đề theo cách đó. Ông đã hình dung là nếu công ăn việc làm ít như vậy, và họ đã nỗ lực nhiều như vậy, thì điều đó có lợi cho công ty của ông - ông có thể ép giá thành xuống thấp hơn.

Tôi thấy thú vị về cách Bernie nhìn vấn đề khác tôi. Ông thấy rằng nhà máy này đã hành xử đáng khen. Nếu họ có động cơ như vậy, ông cũng có thể hưởng lợi từ sự tập trung hoàn toàn của công ty này, điều đó cũng có nghĩa là chất lượng sản phẩm sẽ tốt hơn. “Hãy cho tôi biết, kho hàng có đầy không?”

“Kho hàng?”

Bernie đã không có yêu cầu đặc biệt về kho hàng trước cuộc thăm viếng của tôi, nhưng đó là một phần của chuyến tham quan. Tôi bảo ông rằng tôi nhớ nó khá trống trải.

Ông yêu cầu tôi ước lượng số kiện hàng, và tôi bảo ông rằng chỉ có chừng 50 kiện chứ không thể hơn.

“Tuyệt vời”, ông nói. “Họ sẽ rất cần làm ăn với tôi”.

## 2. RẮC RỐI LÀ NGHỀ CỦA TÔI

Sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh năm 2001, tôi trở lại Trung Quốc nơi tôi đã kinh qua phần lớn sự nghiệp. Có lý do riêng khiến tôi thấy chốn này thu hút mình - tôi hết sức tự nhiên thoải mái ở châu Á - nhưng cũng có một lý do thuộc về công việc. Nền kinh tế toàn cầu đang chuyển dịch đầy biến động, và kinh tế Trung Quốc đang tăng trưởng không giống bất cứ nước nào khác. Có mặt ở đó, tôi thấy mình đang ở trung tâm của một thời điểm và địa điểm có một không hai, thậm chí có tính lịch sử.

Khi còn là sinh viên, tôi đã học lịch sử và ngôn ngữ Trung Quốc, và trong thời gian soạn luận án MBA ở trường Wharton, tôi đã có thêm một bằng về kinh doanh ở Đông Á. Cho nên chuyện tôi sẽ quay lại Trung Quốc có vẻ là đương nhiên. Tôi đã làm việc ở đó vài năm, và còn nói được cả tiếng Hoa. Dù nền tảng học vấn của tôi có thể thích hợp cho công việc trong ngành chế xuất, nhưng chỉ nhìn sơ qua khu vực này cũng thấy rằng tôi ở đang trong một vùng đất mới.

Xuất khẩu đã đóng góp đáng kể cho phép màu kinh tế Trung Quốc, thế mà không có giáo trình nào trong trường kinh doanh hay những cuộc tranh luận không chính thức đề cập tới phần lý thú và quan trọng này của nền kinh tế. Các bạn học của tôi đã xông ra theo đuổi những nghề truyền thống trong ngành ngân hàng đầu tư, tư vấn quản lý, hoặc vốn cổ đông tư nhân. Có nền tảng đào tạo về tài chính, chính tôi gần như cũng xuôi theo con đường đó.

Lúc đó tôi muốn lập nghiệp ở Hoa Nam, nơi tập trung hoạt động sản xuất và tôi đã tìm kiếm mọi lý do để tham dự. May mắn thay, tôi đã không phải tìm kiếm lâu.



Dù tôi không biết nhiều về tình hình sản xuất, nhiều người biết còn ít hơn tôi. Những nhà nhập khẩu Mỹ vừa và nhỏ ào ạt gia nhập thương trường, và tôi được coi như người có thể giúp họ làm ăn.

Các nhà nhập khẩu Mỹ đã liên hệ với tôi, nhưng điển hình là họ chỉ làm thế sau khi kế hoạch của họ bắt đầu đổ vỡ, sau khi họ đã thử và sử dụng hết những khả năng lựa chọn khác. Một lý do khiến họ chậm yêu cầu giúp đỡ là tính ngạo mạn, nhưng - như sau này tôi mới hiểu - cũng vì các nhà chế tạo Trung Quốc có thói quen làm như mọi việc đều có vẻ dễ dàng.

Trong mọi trường hợp, những nhà nhập khẩu liên hệ với tôi thường là đã sức cùng lực kiệt. Họ đã tuyệt vọng, và có những lúc tôi cảm thấy mình giống như Philip Marlowe trong một truyện trinh thám của Raymond Chandler. Tôi không có văn phòng với cửa kính mờ, nhưng khách hàng tìm tới tôi theo kiểu cách ngẫu nhiên tương tự. Họ tìm sự giúp đỡ để đi trên những con đường chông chênh ở Trung Quốc.

Như ai đó đã nói, Trung Quốc là một thế giới ngược đời, và kiếm việc làm là chuyện dễ; việc đẩy ra đây. Tôi không có công việc được mô tả rõ ràng. Tôi đảm trách những chuyện cần chỉnh đốn. Điển hình là sau khi mọi chuyện đã rối beng, tôi mới được yêu cầu sắp đặt lại cho trật tự, giải quyết cho êm thấm, dàn xếp cho ổn thỏa. Khách hàng gọi và giữ kín chi tiết. Thường khởi đầu với “Tôi có một công việc cho ông”, rồi tôi lún sâu vào mà không nhận thấy. Rắc rối là nghề của tôi.

Trước đây tôi không biết tôi sẽ làm những công việc đó bao lâu, nhưng tôi hình dung sẽ cần một thời gian. Ý định

của tôi là nhận bất cứ việc gì tôi gặp, và thay vì giao thiệp với một, hai công ty lớn, tôi sẽ giúp một số lớn những nhà nhập khẩu vừa và nhỏ. Vì tôi cố ý tạo cho mình một cơ hội học hỏi nên ý tưởng về sự đa dạng linh tinh này có sự quyến rũ nhất định.

Nhờ quan hệ với những công ty nhỏ, tôi có thể thu thập kinh nghiệm rộng lớn hơn liên quan tới nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Tôi sẽ có nhiều nguồn thông tin hơn, và điều này sẽ giúp tôi cảm nhận tốt hơn về những gì đang diễn ra trong bộ phận bí hiểm nhưng quan trọng của nền kinh tế toàn cầu này, có thể nói như vậy. Có lẽ rất cuộc, tôi tưởng tượng, tôi còn có thể rút ra một ít kết luận.

Sau khi kế hoạch xà phòng và dầu gội được khởi động, tôi nhận được điện thoại của Howard, một nhà kinh doanh đồ trang trí nội thất.

Howard đã có một công việc làm ăn trôi chảy trong nhiều tháng, nhưng rồi ông mất liên lạc với nhà cung cấp. Ông chưa bao giờ thực sự đích thân tới Trung Quốc, điều này làm ông thêm lo lắng, nhưng lúc đó ông không hề thấy cần đi. Công việc đang trôi chảy dễ dàng. Rồi, một tuần nọ, khi ông sắp đặt hàng, nhà sản xuất biến mất. Không ai trả lời điện thoại hay thư điện tử của ông. Đây là một trường hợp mất tích.

Không hiểu sao các nhà sản xuất ở Hoa Nam rất sợ điện thoại. Họ cũng không đặc biệt giỏi giao thiệp bằng thư từ. Căn cứ theo khối lượng giao dịch lớn mà các nhà máy này thực hiện với các nhà nhập khẩu hàng hóa sản xuất tại Trung Quốc, đó là một thói quen đặc biệt khó giải thích.

Howard nghĩ tới chuyện tồi tệ nhất khi không thể tiếp xúc với nhà cung cấp của ông, nhưng tôi bảo ông đừng lo, chưa cần lo lắng. Bỏ chút công sức thăm dò, cuối cùng tôi đã tìm được ông chủ công ty đó. Dù tôi đã liên lạc được với Kevin bằng điện thoại, ông ta còn e ngại và không cung cấp tin tức về trường hợp của Howard.

Theo yêu cầu của Howard, tôi hỏi Kevin tôi tới xưởng sản xuất của ông ta có được không.

“Mời ông tới”.

“Chiều thứ ba có được không?”

“Hãy gọi tôi khi ông tới thành phố”.

“Nhưng phải mất hai giờ lái xe. Thứ ba có được không?”

“Hãy gọi tôi khi ông tới”.

Đây lại là một trong những thói quen dễ thương nữa của họ: Các nhà chế tạo ở Hoa Nam cũng không thích hẹn trước. Họ thích mọi chuyện tự phát. Họ không thích cam kết bất cứ chuyện gì. Bị trói chặt vào một thời điểm và địa điểm cụ thể có nghĩa là một nhà công nghiệp có thể mất một cơ hội quan trọng. Nghĩa là có thể hối tiếc.

Ngày thứ Ba tôi thuê một chiếc xe và tới xưởng sản xuất, nó ở gần thành phố Triều Châu ở phía đông tỉnh Quảng Đông, cách cái xưởng dầu gội chỉ một vài giờ xe. Tài xế vốn là người Hồ Nam, phải dừng lại mấy lần để hỏi thăm đường, và mỗi lần như vậy một đám mây bụi vàng lớn lại chụp lên chúng tôi và chiếc xe.

Trung Quốc có nhiều khu chế xuất, và Triều Châu tập trung mua bán đồ gốm sứ. Người ta nói nó là trung tâm gốm sứ

đã hàng nghìn năm do trong đất ở khu vực này có một chất gì đó đặc biệt. Khi chúng tôi vào thị trấn, tôi để ý thấy nhiều cửa hiệu nhỏ có những đồng đất mịn ở trước cửa hoặc hai bên cửa hàng.

Nhà máy sản xuất ở Hoa Nam thường được xây dựng dọc những con đường chính, nhưng đường đi tới xưởng của Kevin rẽ xuống một con đường hẹp. Chỗ của ông ta được xây dựng như một pháo đài; thay vì cổng sắt kéo như hầu hết các nhà máy khác, xưởng của ông ta có một tường gạch cao và một cửa thép đồ sộ ở lối vào. Tôi thấy chuông cửa và nhấn gọi. Chó bắt đầu sủa và sủa mãi tới khi có người tới suýt cho chúng im.

Kevin ngoài đời có vẻ thân thiện hơn khi nói điện thoại nhiều, và ông ta xin lỗi vì tôi phải lái xe đi xa. Ông hỏi tôi tìm ra chỗ này có khó không. Kể đó ông tự giới thiệu, nói rằng ông từ Los Angeles tới.

“Ông là người Mỹ?”

“Không. Tôi là người Hoa”.

“Ông đã định cư ở Hoa Kỳ?”

“Không”, ông nói.

Ông thích kiểu trao đổi lấp lửng này và nói với tôi về Los Angeles với cái cười ranh mãnh trên mặt. Tôi bảo ông ta rằng tôi hơi hoang mang. Từ lời ông giải thích sau đó, tôi có thể hiểu rằng ông chỉ đi nước ngoài cho vui - và cũng không phải nhiều lần. Giọng nói của ông cho thấy rằng ông là người Hoa bản địa, và ông xác định rằng ông chưa bao giờ thực sự sống ở Nam California.

Tôi hỏi vậy tại sao ông gọi đó là quê nhà, và ông chỉ trả lời bằng giọng mơ màng: “Tôi yêu Los Angeles”. Người nào chưa sống lâu ở Trung Quốc khó mà hiểu được người ta có thể hiểu lầm ý định với thực tế tới mức độ nào.

Xưởng của Kevin làm đồ gốm, và loại thường được sản xuất nhất là một kiểu nhái đồ Ý trông có hơi hướm đồ cổ, giá như không được tô màu sặc sỡ và phủ men trong. Những món đồ vừa ra khỏi dây chuyền sản xuất, và Kevin đưa cho tôi coi. Một món có chữ “Italianate” kết hợp luôn trong kiểu dáng. Nhìn quanh xưởng, tôi hiểu rằng kiểu mới này bỗng dưng được ưa chuộng ở Hoa Kỳ.

Chúng tôi lần ngược qua các quy trình trong xưởng, đi từ khu vực các món đồ được hoàn tất tới công đoạn người thợ vẽ bằng tay những chiếc bình đã khô. Những cô gái có vẻ quá trẻ so với công việc ngồi trên băng gỗ và kiên nhẫn tô màu bằng những chiếc cọ dài. Tôi nhìn gần hơn và có thể thấy mỗi món đồ có một hình phác họa. Công nhân đựng màu trong những cái bát nhỏ, hoặc trong những đĩa nông tương tự thứ nghiên dùng viết chữ Hán, mỗi lần vẽ với một ít màu.

Tất cả nữ công nhân ngồi hai bên một chiếc bàn dài, hai hàng đối diện nhau. Họ lặng lẽ làm việc với nhịp độ thư thả, và tôi nghĩ phòng làm việc này có phong cách của một lớp hội họa.

Riêng trong một góc - cách xa các cô gái ở mấy chiếc bàn dài - là một cậu bé ốm nhom tay cầm một con dao mổ. Chúng tôi dừng lại một lúc và theo dõi cậu ta dùng khí cụ này cắt ra một khối bột xốp màu vàng. Sau khi cắt ra một miếng nhỏ, cậu ta thổi bay những mảnh vụn và thử công trình của mình bằng cách nhúng cái cục đó vào một khay

mực. Rồi cậu ta nhấn cái khối đó lên một tờ giấy lớn, cho thấy nét phác họa của một hình trang trí bông hoa.

“Đây là công việc khó nhất trong xưởng. Không phải ai cũng làm được”.

Các khối bọt xốp được dùng để in hình phác họa sẽ được tô màu trên những món đồ gốm, và hình ảnh phải được khắc ngược. Thật ấn tượng, và tôi bắt đầu lấy chiếc máy ảnh kỹ thuật số nhỏ trong xách tay ra. Tôi nghĩ gửi những bức ảnh về cho Howard là một ý tưởng hay. “Rất tiếc”, Kevin nói. “Không được chụp ảnh”.

Rồi tôi hiểu ra Kevin có ý thức đề phòng. Ông ta đưa tôi trở lại văn phòng và mời tôi ngồi. Trên bàn làm việc của ông có hai màn hình máy tính từ đó ông có thể thấy toàn bộ xưởng sản xuất. Tôi chú ý tới hệ thống này, và với những bộ điều chỉnh, ông cho tôi thấy cách ông có thể thay đổi các góc máy thu hình và phóng to, thu nhỏ.

Ông nói ông cần giám sát những người lao động, và ông giải thích rằng nhân viên của ông không được phép rời khỏi cơ sở sản xuất. Nhiều cơ xưởng đã có những chính sách đó, nhưng Kevin còn đi xa hơn bằng cách giữ thẻ căn cước của nhân viên để an toàn hơn.

“Tại sao phải có những biện pháp an ninh đó?”, tôi hỏi.

“Chúng tôi có nhiều bí mật”, Kevin nói.

Ông còn phải duy trì kiểm soát những chuyện khác nữa. Ông giải thích rằng trong xưởng sản xuất không có hơn một phần tư công nhân có chung một quê quán. Ông nói khi quá nhiều công nhân đồng hương thì các nhóm sẵn sàng âm mưu hơn.



Một bí quyết khác của ông là thuê nhiều lao động hơn mức cần thiết. Khi có đủ việc cho mọi người, công nhân thấy người ta cần họ và có khuynh hướng đòi hỏi này nọ. Khi không có đủ công việc, công nhân nỗ lực hơn để chứng tỏ là mình xứng đáng.

Kevin yêu cầu tôi theo ông tới một phòng trưng bày. Đồ gốm ở đây đủ thứ kiểu cọ. Trong khi một số món gây cho tôi cảm tưởng là kiểu Mỹ, những món khác có vẻ châu Âu hoặc thậm chí Trung Đông hơn. Sự pha tạp các kiểu này biến bộ sưu tập hàng mẫu của nhà máy giống một tiệm bán hàng phế thải.

Đang có một vụ giao hàng, và Kevin hướng sự quan tâm tới những người vừa đến. Có ba người, và họ mang vào những mẫu hàng gốm lọ và đèn. Kevin chú ý tới một món, một chiếc đèn có màu đồng. Ông lập tức xem xét nó kỹ lưỡng rồi rút bỏ cái nhãn hàng, ông chụp một tấm hình.

Tôi hỏi Kevin, những người giao hàng có phải là nhân viên của ông không.

Ông nhìn tôi với vẻ mặt tinh quái. “Không, họ là do thám của tôi”. Khi nói thế, ông cẩn thận nhìn tôi, đo lường phản ứng của tôi như ông đã làm lúc nãy khi ông bảo tôi rằng ông từ Los Angeles tới.

Kevin giải thích rằng ông cho đủ hạng người lòng sục mẫu hàng trong vùng. Ở đây có quá nhiều xưởng sản xuất tập trung nên có thể làm việc đó. Tôi tưởng tượng công nhân trong một số xưởng chế tạo lén đưa mẫu hàng ra để được một ít tiền, hoặc mẫu hàng có thể bị đánh cắp ngay trên xe tải trước khi xuất khẩu.

Mẫu mã mới có giá trị lớn với Kevin. Nếu ông thấy một mẫu mã mà ông thích, ông chụp ảnh và gửi cho khách hàng. Nếu có người đặt hàng, ông có thể yêu cầu một nhà máy khác sản xuất hoặc sao chép sản phẩm đó và tự mình sản xuất. Ông không chú trọng lắm đến việc sản xuất hàng điện khí, ông nói, nên chiếc đèn này là thứ ông sẽ đặt làm gia công.

Tôi chưa từng gặp người nào giống như Kevin. Ông ta có tài mê hoặc một cách ranh ma, và trong chuyện này ông ta giỏi hơn người khác. Ông ta đề phòng bằng cách nhốt công nhân của mình sau một bức tường cao - vì ông ta không muốn bí mật của mình xì ra ngoài - nhưng lại hăm hở tìm cách chiếm đoạt bí mật của đối thủ cạnh tranh.

Nhái kiểu mẫu là hoạt động lan tràn ở Trung Quốc, và chuyện này khiến các nhà sản xuất hành động một cách lạ lùng. Tôi đã gặp một nhà sản xuất những kiểu giày “mượn” từ châu Âu. Công ty này sợ đối thủ cạnh tranh ở Trung Quốc ăn cắp những kiểu mới có của họ. Nhân viên của hãng sản xuất được cho cơ hội mua một đôi giày mà họ sản xuất (với giá hạ), nhưng họ không được phép đem giày ra khỏi nhà máy trong vòng một năm - trước khi kiểu giày đó được thị trường biết tới nhiều hơn.

Ở Trung Quốc, cách hành xử như Kevin là điều dễ hiểu, và hầu hết mọi người sẽ nói rằng ông ta cẩn thận như vậy là khôn ngoan. Và với việc hăng hái tìm kiếm mẫu mã độc đáo của người khác, một số người sẵn sàng coi ông ta là sáng suốt.

Suy cho cùng, nhà máy của ông ta đã bán những gì ngoài đất và nước tô màu và men? Vô số nhà máy trong vùng có

thể chế tạo cùng một thứ sản phẩm với cùng một giá, nếu không rẻ hơn.

Vấn đề của Howard, thân chủ điên rồ của tôi, té ra là ông ta không có mẫu mã độc quyền riêng. Những nhà nhập khẩu khác từ Hoa Kỳ đã đặt làm những mẫu hàng mới đáng chú ý, và Kevin nóng lòng nắm lấy các mối hàng đó.

Kevin nói rằng ông ta muốn giúp Howard, nhưng ông ta ở trong hoàn cảnh khó khăn. Ông ta không thể bán mẫu mã độc quyền của những nhà nhập khẩu Mỹ cho người khác cũng ở Hoa Kỳ. Ông ta không nói ra nhưng tôi có cảm tưởng là ông ta sẵn sàng bán một số mẫu mã đó nếu Howard ở một thị trường khác.

Cuối cùng, Kevin nói rằng ông ta chỉ có thể cung cấp cho Howard những sản phẩm có trong kho hàng của mình. Một số mẫu mã đã lỗi thời, nhưng có thể thích hợp với dòng sản phẩm của Howard. “Tôi còn chọn lựa gì được nữa?” Howard bảo tôi. “Tôi hết hàng bán rồi”.

Trong lần thăm viếng sau, tôi xem xét kỹ mẫu gốm, và căn cứ theo lượng bụi trên các món đồ, hình như chúng đã nằm trong kho từ hai tới ba năm. Các món này đã được sản xuất cho những nhà nhập khẩu khác, và dưới đáy có những mã vạch cho những nhà bán lẻ cụ thể. Một mã vạch cho TJ Maxx, một chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn. Nếu các mẫu hàng này không còn hợp thời nữa, tôi nghĩ, có lẽ TJ Maxx không bận tâm chuyển các nhà cung cấp Trung Quốc của họ bán chúng cho người khác. Nhưng thế thì một khách hàng như Howard được hưởng lợi gì nếu ông mua một thứ hàng hóa lỗi thời.

Chuyện tệ hại nhất về món đồ gốm mà Kevin muốn bán là giá cao. Một nhà nhập khẩu như Howard lẽ ra chỉ trả khoảng một phần tư giá bán lẻ, nhưng ông đã trả gần 50%. Gần như chắc chắn là Howard đã trả nhiều hơn giá ông có thể trả khi TJ Maxx hạ giá hàng trong lần bán cuối mùa để khóa số.

Những nhà nhập khẩu có cung cấp mẫu mã riêng được nhà sản xuất Trung Quốc tính giá thành thấp. Họ được cung cấp với giá hời một phần vì những nhà nhập khẩu nhỏ hơn đã trả nhiều hơn. Khi một số công nhân trong xưởng của Kevin đóng gói hàng hóa cho Howard, tôi thấy một số món hàng có khiếm khuyết, và tôi cảm thấy không yên tâm về triển vọng kinh doanh của Howard.

Howard thất vọng nhưng cam chịu. Lượng hàng của ông không đủ thuê người thiết kế kiểu mẫu riêng và do đó ông cảm thấy phụ thuộc hoàn toàn vào nhà sản xuất. Howard cũng lặp đi lặp lại rằng ông đang cần gấp, và có thứ gì ông cũng lấy.

Chúng tôi cất hàng và gửi đi cho Howard. Thêm vài chuyến hàng nữa và Howard gặp rắc rối.

Như dự đoán, giá tính cho ông quá cao. Một nhà nhập khẩu hàng gốm sứ không thể mua sản phẩm chỉ với giá một nửa giá bán lẻ mà sống được. Kevin biết điều đó nhưng cứ đẩy giá lên cao hơn.

Khách hàng lớn được giảm giá; khách hàng nhỏ trả nhiều hơn. Đó là cách thức kinh doanh ở Trung Quốc, và như về sau tôi hiểu được, đây là mô hình kinh doanh hiệu quả về mặt kinh tế cho các nhà chế tạo Trung Quốc. Khách hàng lớn được giảm giá không chỉ vì họ mua nhiều mà vì họ

cung cấp những mẫu mã mới. Các mẫu mã này sau đó được chuyển cho những nhà nhập khẩu nhỏ, những người chịu bị ép giá.

### 3. “CHỈ CẦN ÔNG ĐƯA HÀNG MẪU LÀ XONG!”

Những người mới xâm nhập giới sản xuất Trung Quốc lần đầu thường kinh ngạc vì những gì họ thấy. Tưởng tượng những kiến trúc công nghiệp đồ sộ với rác rưởi và tiếng ồn, họ mong thấy một cái gì gây cảm hứng cho tiểu thuyết của Charles Dickens, hay bộ phim *Thời Hiện đại* của Charlie Chaplin.

Thật ra, môi trường lao động không đến nỗi ngột ngạt, và chính các công trình kiến trúc cũng có kiểu dáng đơn giản. Những dấu hiệu phổ biến của công nghiệp lại không thấy tồn tại ở nhiều công ty; thực tế là có ít ống khói và không có tiếng còi nhà máy. Ở Hoa Nam, công trình xây dựng điển hình là hình hộp nhiều tầng bằng bê-tông cốt thép, thứ kiến trúc khiến ta nghĩ tới những dự án gia cư.

Những tòa nhà này đáng vẻ công nghiệp là nhờ khuynh hướng đi theo từng cặp. Xưởng sản xuất có vẻ đơn sơ hơn, và công trình sinh đôi với nó - cái có màu sắc sặc sỡ - là nhà ở tập thể của công nhân. Ăn ở trong những khu chật chội, công nhân bảo tồn không gian và đồng thời giữ chắn màn, quần áo của họ sạch sẽ bằng cách treo chúng ngoài cửa.

Trên đường lái xe từ xưởng gốm của Kevin gần Triều Châu tới Sán Đầu nơi có nhà máy King Chemical, tôi đã đi qua một số công trình xây dựng từng cặp như vậy. Không có gì đặc biệt mời mọc, nhưng dù sao tôi vẫn tự hỏi trong mỗi cơ ngơi đó người ta sản xuất cái gì. Đôi khi bạn có thể biết một công ty sản xuất cái gì do tên của nó, hoặc ít ra bạn có thể thấy một số đầu mối, như từ “thép” hay “nhựa” trên một biển hiệu bên đường. Nhưng với hầu hết những



xưởng sản xuất này, chuyện gì diễn ra sau những bức tường của chúng thường là một bí ẩn.

*Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi ngẫu nhiên dừng lại và bước vào một trong những nhà máy Trung Quốc này? Tôi yêu cầu tài xế cảm phiền làm theo ý tôi. Anh ta liếc xéo tôi, không nói gì, rồi chậm rãi nhún vai. Chúng tôi vừa đi qua một xưởng sản xuất thì tôi yêu cầu anh ta dừng lại.*

Một nhân viên bảo vệ ngồi trong chốt canh bên cổng đi ra. Anh ta đi tới phía cửa của tài xế, và tôi nghiêng người xuống để có thể nhìn thấy anh ta.

“*Shenme shi?*” anh ta hỏi, muốn biết công việc của tôi.

“Tôi chỉ muốn biết ở đây các ông sản xuất cái gì”.

Anh ta nhìn kỹ tôi rồi hỏi tôi có phải là khách hàng không. Đó là một câu hỏi tự nó trả lời. Nếu tôi là khách hàng thì tôi đã biết họ làm gì rồi. Và vì tôi không biết...

Người bảo vệ nhắc điện thoại lên và nói lí nhí với một người nào đó. Tôi thấy trên tường chốt canh nhỏ bé của anh ta có treo một cây dùi cui và một khẩu súng. Để điện thoại xuống, anh ta châm một điếu thuốc nhưng không nói gì.

Tôi đứng phía ngoài, trong khi người tài xế tắc-xi lái xe ra khỏi cổng, hướng tới con đường chính như thể dự trù một cuộc rút lui nhanh khi cần. Một ít phút im lặng trôi qua, rồi một người đàn ông to béo mặc áo lao động màu nâu từ nhà máy xuất hiện. Ông ta nhanh nhẹn đi tới cổng, hai tay vung vẩy.

*“Hoan nghinh! Hoan nghinh!”* Ông ta nói. “Xin chào! Xin chào!”

Ông ta nắm tay phải của tôi bằng cả hai bàn tay mập mạp và chai sần. Ông ta lắc tay tôi lâu hơn cần thiết, lâu đến mức khó chịu, và tôi bỗng cảm thấy cần giải thích.

“Tôi chỉ đi ngang qua xưởng của ông thôi”, tôi nói.

“Không có gì”, ông nói.

“Tôi chỉ muốn biết...”

“Xin vào ngồi chơi một lát”.

“Tôi chỉ muốn hỏi ông một câu”.

“Nhất định rồi”, ông nói. “Chúng ta sẽ đàm luận về chuyện đó”.

Khi có dính líu với chuyện làm ăn, lòng hiếu khách của người Hoa có thể khiến ta ngạt thở.

Tôi cố giải thích là tôi chỉ đi qua khu vực này trên đường về khách sạn. Nói cách khác, tôi tò mò nhưng đúng là tôi không sẵn sàng đi lệch lộ trình chính quá xa. Vào văn phòng của ông nghĩa là trò chuyện lê thê, rồi ông có thể mời tôi uống trà, hoặc cố đưa tôi đi ăn, và tôi thì không có thì giờ. Ông có thể cho biết ông sản xuất thứ gì thôi được không?

*“Ái ui!”*, ông ta kêu to như thể bị đập trúng một gậy.

Nét mặt tôi có lẽ gợi ý sự yếu đuối hoặc thương hại, vì kể đó ông tóm lấy tay tôi và lôi tôi vào trong. Trước đó đã lo ngại là tôi có thể bị đuổi ra khỏi dinh cơ này, bây giờ tôi

hoang mang tự hỏi có bao giờ tôi được phép rời khỏi nơi đây không.

Vì xưởng sản xuất này đặt ở một nơi hẻo lánh, có thể giả định hợp lý là ông chủ xưởng không có dịp tiếp nhiều vị khách tình cờ. Dù vậy, ông vẫn xin lỗi về tình trạng vô trật tự ở chỗ này. Ông tỏ vẻ thật thà bối rối, như thể ông cho rằng một ngày nào đó người lạ có thể bất ngờ xuất hiện tại xưởng của ông mà không cần báo trước. Rất nhiều người đã từ nước ngoài tới Trung Quốc để săn lùng hàng hóa; chắc chắn những cuộc viếng thăm tình cờ như vậy là bước kế tiếp không thể tránh.

Ông yêu cầu tôi ngồi trong văn phòng của ông, và tôi cố thuyết phục ông thay vì vậy hãy đi tham quan xưởng sản xuất. Đây không phải là chỗ trưng bày. Đúng ra đó là một chỗ nhếch nhác, và tôi nhận thấy các ghế dài và ghế đẩu được đóng dính với nhau bằng những miếng gỗ. Dọc một bức tường cái bần, bên một dãy ghế dài, một trong những người thợ đã viết một chữ Hán giống nhau nhiều lần.

*Chính, chính, chính, chính, chính, chính, chính ...*

Trong tiếng Hoa, đó có nghĩa là “đúng”, và đó là một chữ gồm đúng năm nét. Hình như những người thợ đã dùng chữ cổ này để ghi nhớ số món đồ mà họ đã làm được. Đó là một phương pháp đếm giống cách người Mỹ vẽ bốn đường thẳng đứng tiếp theo là một đường chéo để tính con số năm - kiểu vạch bạn hay thấy trong phim khi một người tù ghi dấu trên tường để đếm số ngày trôi qua.

Cuối cùng, tôi đã biết họ sản xuất cái gì. Công ty này chuyên làm những bức tượng nhỏ bằng nhựa tổng hợp. Sản phẩm của họ được xuất khẩu, dù công ty của họ không

tự chuyên chở món hàng mà bán cho một công ty thương mại có hợp đồng với người mua ở nước ngoài.

Trong kho hàng có cả trăm thùng giấy bồi chất đống dọc một bức tường, tất cả đều ghi cùng một điểm đến: Long Beach, California.

Lúc này công ty không sản xuất. Tôi hỏi họ có thể mở một thùng để xem thành phẩm không. Một công nhân dùng một chiếc chìa khóa cắt đại băng kéo dán trên một thùng hàng. Ông chủ xưởng lấy đưa tôi coi một tượng nhỏ trong khi theo dõi phản ứng trên mặt tôi. Tôi thấy đó là một tượng Chúa Giáng sinh, và ở phía trước và dọc theo chân bức tượng có hai chữ: *Feliz Navidad*.

Tôi ngạc nhiên khi thấy ghi chữ Tây Ban Nha. "*Tây Ban Nha văn*", tôi nói.

Trong tiếng Hoa, "*Tây Ban Nha văn*" và "*Tây Ban Nha quốc*" đọc gần giống nhau. "*Bất thị Tây Ban Nha*. Không phải Tây Ban Nha", ông nói. "Đây là hàng xuất khẩu đi Mỹ". Hình như ông chủ xưởng cho rằng chữ viết trên sản phẩm là tiếng Anh.

Ở chân sản phẩm có một nhãn xuất xứ - MADE IN CHINA (Sản xuất tại Trung Quốc). Sản phẩm này chắc chắn là dành cho thị trường người Mỹ La-tinh ở Hoa Kỳ, và tôi tự hỏi sao nó lại được sản xuất ở xa như vậy.

Chắc chắn là chi phí lao động ở Mexico khá thấp, và vì ở gần thị trường như vậy, chi phí vận chuyển phải rẻ hơn. Sự phối hợp và liên lạc cũng phải dễ hơn. Đây là một sản phẩm, tôi nghĩ, đáng lẽ được đóng dấu dưới đáy là: HECHO EN MEXICO (Sản xuất tại Mexico).

“Cho lễ Giáng sinh”, tôi nói. Ông chủ xưởng gật đầu một cách hoang mang về lời nhận xét này. Có vẻ như ông không biết mình chế tạo cái gì. Tôi thấy chuyện này kỳ quái, nhưng rồi ông nêu lên những chi tiết khác.

“Ông thích nó không?” ông hỏi.

“Vâng, đẹp lắm”.

“Ông muốn thảo luận giá cả chứ?”

Tôi nghĩ vì rõ ràng là tôi chỉ đi ngang qua, tôi không nhất thiết thuộc về thị trường thứ hàng hóa này. “Chúng tôi có thể làm ra sản phẩm theo yêu cầu của ông”, ông nói.

Tôi giải thích rằng không những là tôi không liên quan tới tặng phẩm theo mùa, thậm chí tôi còn không phải nhà nhập khẩu. Lời của tôi không có công dụng làm ông chủ nản lòng chút nào, ông hứa là ông sẽ giúp đỡ. Ông nói ông có một hợp đồng chế tạo mà chúng tôi có thể sử dụng, và ông biết một công ty xuất khẩu, một công ty có thể giúp đưa sản phẩm ra khỏi nước. Hơn nữa, nếu cần một đại lý vận tải, ông sẽ giới thiệu cho. Chi trả dễ dàng: chỉ cần đặt cọc, và việc sản xuất có thể bắt đầu.

“Chúng tôi có thể làm mọi thứ ông cần”, ông nói. “Chỉ cần ông đưa hàng mẫu là xong!”

Nhiều người vẫn còn cho rằng phải có những quan hệ đặc biệt mới có thể sản xuất bất cứ thứ gì ở Trung Quốc, nhưng thực ra không hề có những kẻ hợm mình trong lĩnh vực chế xuất. Như một người hồ lì ở Las Vegas sung sướng giải thích luật chơi súc sắc cho một con bạc mới, các nhà sản xuất Trung Quốc tỏ ra sẵn lòng bỏ thì giờ thuyết minh cho người mới tới cách khởi sự ra sao. Các ông chủ xưởng sản

xuất hiệu rằng trước hết họ cần tóm được một khách hàng nếu họ muốn thực hiện những lợi ích lâu dài.

Khởi sự hoạt động chế xuất không phải việc khó. Nhất định sẽ có những thử thách, nhưng ít khi ở lúc bắt đầu. Các nhà chế tạo Trung Quốc cố gắng hết sức, nếu như phải làm ra vẻ làm ăn với họ là chuyện dễ dàng. Và với nhiều người mới vào nghề chế xuất, ông chủ nhà máy kiêm luôn vai trò ông thầy giáo.

Sau khi bước tới cửa sổ để xem chiếc xe còn chờ ở cổng không (nó vẫn chờ), tôi giải thích với ông chủ nhà máy rằng tôi cần phải đi. Ông gói ghém một số hàng mẫu. “Mấy cái này miễn phí”, ông nói. Tôi cố phản đối, nhưng ông kiên quyết. “Ông có thể tặng bạn bè”.

Các nhà công nghiệp Trung Quốc vô cùng lạc quan, và họ tặng hàng mẫu hù họa cứ như gửi thư bằng cách bỏ vào chai thả xuống biển. Như số phận đã đưa tôi tới cửa nhà ông, ai biết được các hàng mẫu này sẽ rơi vào tay ai.

Nhiều nhà nhập khẩu đã tới Trung Quốc, và một trong những câu hỏi mà nhiều người tự hỏi là: *Sao lại là Trung Quốc?* Tại sao các nhà nhập khẩu không tìm tới những thị trường khác? Câu trả lời thường được đưa ra nhất là chi phí lao động thấp, nhưng đó chỉ là một phần câu chuyện; lao động sản xuất trong những nền kinh tế khác thực tế là rẻ hơn. Tốc độ và sự tiện lợi là hai yếu tố quan trọng khác mà Trung Quốc thực hiện đặc biệt tốt.

Các xưởng chế tạo Trung Quốc có thể nhận bất cứ sản phẩm nào và đưa nhanh vào sản xuất (“Chỉ cần ông đưa hàng mẫu là xong!”), và họ tỏ ra sẵn sàng và hào hứng đến độ khó tin để bắt đầu một quan hệ. Nhiều nhà nhập khẩu



mới đang đổ tới Trung Quốc không nhất thiết phải có kinh nghiệm trên thương trường quốc tế trước. Trong một số trường hợp họ là nhà buôn lẻ và nhà phân phối đã quyết định loại bỏ những đại lý trung gian trước đây từng cung cấp hàng hóa cho họ. Những người khác thì từ những ngành hoàn toàn không liên quan. Nhiều người đã bỏ nghề chuyên môn để nhảy vào ván cờ thương mại.

Kinh doanh ở Trung Quốc không đòi hỏi giấy phép kinh doanh đặc biệt hoặc chứng nhận gì. Hoạt động sản xuất ở Trung Quốc không đòi hỏi thử nghiệm hoặc tiêu chuẩn chuyên môn, và nhà buôn đã tới - và thường ở lại - đơn thuần bằng visa du lịch - thứ có thể gia hạn không mấy khó khăn. Hàng nghìn kẻ tay mơ xuất hiện tại những sự kiện như Hội chợ Quảng Đông - triển lãm thương mại lớn nhất Trung Quốc - chẳng thể nào biết rõ những gì đang diễn ra.

Rào cản nhập khẩu đã được nói lỏng, và việc du nhập những công cụ công nghệ nhất định tỏ ra có ích. Máy tính nối mạng giúp tìm các xưởng sản xuất dễ hơn. Những trang mạng như Alibaba.com quảng cáo cho những nhà máy trước kia không ai biết. Ngoài ra, lượng đặt hàng tối thiểu cũng được hạ thấp để dễ bề khởi sự một công cuộc làm ăn.

Cơ sở hạ tầng cũng có một vai trò. Với nhiều người mới thử làm ăn với Trung Quốc, việc họ có thể ở tại một khách sạn năm sao trong một số thành phố chỉ với 50 USD một đêm có ý nghĩa lớn. Các khách sạn này không thể so tiện nghi sang trọng với London hoặc Hong Kong, nhưng chúng chắc chắn tiện nghi hơn những gì bạn có thể có được ở Hoa Kỳ với giá gấp nhiều lần. Cơ sở hạ tầng của những nền kinh tế khác có khả năng cạnh tranh kinh doanh với Trung

Quốc không được kiểm soát; cho nên dù hoạt động chế tạo ở các nước đó có giá rẻ, chi phí ăn ở, đi lại có thể rất cao. Lữ khách kinh doanh tới Trung Quốc nhận thấy các cuộc du hành của họ tốn ít hơn họ tưởng nhiều.

Các nhà chế tạo Trung Quốc cho các nhà nhập khẩu mọi lý do để khởi sự. Họ duy trì chi phí trang thiết bị thấp và miễn phí dịch vụ trợ giúp khởi lập sản xuất. Một nữ thân chủ mà tôi cộng tác - một nhà phát minh - đã định tìm đến một công ty thiết kế kỹ thuật Mỹ để chế tạo nguyên mẫu của bà với giá 60.000 USD khi một xưởng chế tạo ở Trung Quốc nói họ sẽ làm công việc đó với giá dưới 4.500 USD. Giá thành hạ thấp như thế được đề nghị để khuyến khích bắt tay làm ăn với nhà cung cấp này.

Ngay cả khi một sản phẩm phải sản xuất ở Hoa Kỳ với cùng chi phí tính theo đơn vị, ở Trung Quốc cũng tiết kiệm được đáng kể trong giai đoạn đầu. Chỉ tiết kiệm khởi lập thôi cũng giúp các nhà chế tạo kinh doanh thắng lợi, dù các nhà nhập khẩu liên quan phải hiểu rằng những mối như vậy tương đương với những lời rao hàng chỉ tốn nước bọt hoặc những cơ hội tốt đẹp đến mức không có thật.

Mọi thứ về Trung Quốc được xây dựng để kéo khách hàng vào cửa, và những nhà nhập khẩu lần đầu tới đây nhận xét rằng họ quá ngạc nhiên về sự trọng vọng mà họ nhận được. “Họ đối đãi với tôi như một ông vua”, một nhà nhập khẩu đã nói với tôi khi giải thích mối quan hệ lúc đầu với nhà cung cấp ngọt ngào ra sao. Dù những mối quan hệ sản xuất có khuynh hướng dần dần trở nên khó khăn, gần như lúc nào buổi đầu cũng đầy hứa hẹn.

Các nhà nhập khẩu hưởng ứng sự bợ đỡ và tặng bốc - dù rằng họ không nhận thấy - nhưng chỉ thế thôi thì kinh

doanh không thắng lợi. Những quan ngại về rủi ro kinh doanh đè nặng quá trình ra quyết định. Những gì nhà nhập khẩu cần biết trước khi chuyển việc kinh doanh tới Trung Quốc là nền kinh tế này có an toàn không. Một nhân tố đóng góp quan trọng là nhận thức đang thay đổi về Trung Quốc: Đây là một môi trường rủi ro thấp.

Trên thế giới còn có những nền kinh tế mà những nhà nhập khẩu có thể chuyển ngân bằng điện chuyển tiền rồi thấy rằng cả người nhận và tiền đều biến mất. Những nhà nhập khẩu tới Trung Quốc nói với những nhà nhập khẩu khác rằng chuyện này chưa từng xảy ra. Các xưởng sản xuất đều giao hàng, và chuyện gian lận trắng trợn ít có hơn những nơi khác trên thế giới.

So với những nền kinh tế khác, Trung Quốc được coi như thánh địa. Châu Mỹ La-tinh vẫn là nơi phổ biến chuyện tội phạm chuyên nghiệp bắt cóc người. Ở những nước khác, ít nhất có thể tin tưởng là hành lý của bạn sẽ bị đánh cắp. Việt Nam, kể bên Trung Quốc - và có chi phí lao động thấp hơn - là một trong những thị trường mà chuyện ăn cắp vặt là việc bình thường.

Nhà kinh doanh tới Trung Quốc không cần lo lắng chuyện bị bắt, bị siết cổ hoặc bị quấy rầy bằng cách nào khác. Trung Quốc không nhất thiết là nơi an toàn nhất thế giới cho người Hoa, nhưng an toàn cho người nước ngoài đi lại vì chuyện làm ăn, đặc biệt vì người bản xứ hiểu rằng họ không được quấy rầy những người “khách nước ngoài” quan trọng của nước họ. Nhiệm vụ cả nước là xây dựng nền kinh tế, và người ta mặc nhiên hiểu rằng phải đối đãi với người nước ngoài theo cái cách khuyến khích họ trở lại và đầu tư nhiều hơn.

Khác hơn những nước khác, Trung Hoa đại lục - ít ra là bề ngoài - có vẻ tuân thủ pháp luật. Dù trên đường phố đầy người, không thấy có những dấu hiệu tệ nạn xã hội đi kèm. Có lẽ là do người ta nhận thức rằng chính phủ đang làm mọi cách có thể để biến Trung Quốc thành một điểm đến hấp dẫn.

Ở Thượng Hải, một số lớn cảnh sát được triển khai trên đường phố để giảm tới mức tối thiểu những tội vi cảnh như đi bộ bất chấp luật lệ giao thông. Ở Quảng Châu và những thành phố khác, chính phủ cấm xe gắn máy - nếu như sự có mặt của chúng làm cảnh quan thêm hỗn loạn hoặc kém văn minh. Du khách tới lần đầu thấy ngay sự khác biệt là không có hình vẽ bậy bạ trên tường hai bên đường hoặc dấu hiệu bạo lực lộ liễu. Trung Hoa đại lục có vẻ yên bình, một sự kiện đáng ngạc nhiên nếu đối chiếu theo những tin tức về biểu tình và tham nhũng.

Khi cộng tác với một số nhà nhập khẩu trong nhiều năm, tôi gặp nhiều người cho biết họ bị lôi cuốn theo sức cám dỗ làm kinh doanh ở Trung Quốc như thế nào. Những nhà nhập khẩu đã đi thăm những nơi khác đã không thu xếp để đạt được lợi nhuận có tiếng tương tự. Thí dụ, khi từ Đài Loan trở về, bạn bè và gia đình hay hỏi “*Thái Lan* ra sao?” Với những người ở nhà, quá nhiều việc diễn ra ở Đông Á rất mơ hồ, nhưng ít có nhằm lẫn về Trung Quốc. Nước này đã nổi tiếng.

Những nhà nhập khẩu đã tới Trung Quốc được gia đình và bạn bè ở nhà coi là anh hùng: Họ đã tiếp bước những người khai phá trong lịch sử. Dẫu Marco Polo đã mất nhiều năm tìm đường tới Viễn Đông, nay cuộc hành trình có thể

chỉ mất chưa tới một ngày. Đối với những kẻ phiêu lưu, Trung Quốc là cơ hội đầu tư có lợi.

Trung Quốc chiếm một vị trí trong ý thức chung của phương Tây. Danh tiếng của nó đã được Marco Polo tạo lập trong thế kỷ XIV. Nước này vẫn còn gợi hứng cho nhiều tưởng tượng mà ít nơi có được. Và điều thật sự quan trọng với người trong giới kinh doanh là họ có thể trở về Mỹ và tuyên bố rằng họ đã tới và thành công ở Trung Quốc. Những nhà nhập khẩu là con người, và cùng với tiền bạc, họ muốn danh giá. Họ muốn khoe khoang mối quan hệ của họ với Trung Quốc.

Trung Quốc kỳ lạ nhưng không quái dị. Người Hoa không mặc quần áo bản địa, họ không chải bới nhiều kiểu tóc hoặc đội nhiều thứ khăn, mũ hoặc mặc áo dài, họ không mang dép. Họ không có thói quen ngồi dưới đất. Người Hoa không cúi lạy hay yêu cầu khách có cử chỉ khác lạ, và mọi người có thái độ phi tôn giáo dễ chịu. Dù có những ngày lễ, những cuộc họp mặt không bị gián đoạn vì những cuộc cầu kinh thường xuyên. Người Hoa theo truyền thống, nhưng không cuồng tín. Họ không vẽ mặt hay xăm mình hoặc xuyên thủng thân thể. Những truyền thống bản địa nhiều màu sắc như vậy thú vị cho khách du lịch lắm, nhưng người đi làm ăn không phải khách đi nghỉ mát.

Sự hấp dẫn văn hóa này phần nào là do toan tính có ý thức của người Hoa để dễ hấp dẫn người Tây phương hơn và tỏ ra tân tiến hơn. Tỏ vẻ hiện đại và tinh tế là tăng thể diện, và nhiều người Hoa làm mọi cách để tỏ ra thoải mái trong một thế giới đang toàn cầu hóa nhanh. Các ông chủ nhà máy chế tạo ăn mặc giống đối tác kinh doanh người nước



ngoài của họ - quần tây, áo sơ-mi cổ đứng và giày da - và họ đặt cho mình những cái tên tiếng Anh.

Bất kể việc Trung Quốc khẳng định là có một nền văn hóa hợp nhất từ hàng nghìn năm trước, không có nước nào trên thế giới mà công dân lại tự đặt cho mình một tên thay thế bằng tiếng Anh nhiều như vậy và hào hứng như vậy. Ở những nơi như Nhật Bản, Ấn Độ và Mexico, bạn phải học cách đọc đúng tên của những người mà bạn cộng tác làm ăn.

Chuộng ngoại thì cũng được thôi, nhưng tính quái lạ không tạo ra sự tin tưởng trong kinh doanh. Chữ viết Trung Quốc trông khá khác lạ nên một số du khách ngạc nhiên, và thực phẩm cũng khác thường - họ ăn bằng đũa. Nhưng về lâu về dài, những khác biệt đó không làm người ta kinh ngạc. Rốt cuộc thì Trung Quốc cũng quen thuộc như Phố Hoa kiều, hay gần như vậy.

Nhà nhập khẩu quan tâm tới môi trường chính trị hơn mọi chuyện khác. “Trung Quốc không còn là Cộng sản chứ?”, các khách hàng thường hỏi, cố hiểu hoặc chấp nhận môi trường có vẻ hoạt động tự do nhưng vẫn được kiểm soát kỹ lưỡng. Họ lo ngại về một chế độ có tính chuyên chế, và chế độ đó nghĩ sao về kinh doanh. Các quan chức chính phủ Trung Quốc có thể làm bất cứ việc gì họ muốn, bất cứ lúc nào họ muốn. Chính khái niệm kiểm soát chính trị tuyệt đối làm người ngoài lo ngại.

George Orwell đã thuyết giảng về những nguy hiểm của chế độ chuyên chế, cảnh báo rằng trong một thế giới như vậy sẽ không có lòng trung thành, trừ lòng trung thành với Đảng; sẽ không có tiếng cười, trừ tiếng cười chiến thắng với kẻ thù bị đánh bại. “Nếu bạn muốn có một hình ảnh của



tương lai”, Orwell nói, “bạn hãy tưởng tượng một chiếc giày bột giậm trên một gương mặt con người - vĩnh viễn”.

Ở Trung Quốc đúng là có một chiếc giày bột, nhưng nó được chế tạo bên ngoài Quảng Châu. Nó có 96 kiểu và 8 màu khác nhau và thời gian chuẩn bị sản xuất là 45 ngày. Khoảng 3.500 đôi vừa vện trong một công-te-nơ 40 foot, và bạn không cần có quan hệ đặc biệt với ông chủ xưởng để bắt đầu sản xuất.

Có chút không may là tác giả của cuốn tiểu thuyết 1984 [George Orwell] không sống tới ngày nay để thấy chế độ chuyên chế hoạt động tốt ra sao trong nền kinh tế toàn cầu. Đặt hàng lần đầu ở Trung Quốc dù sao cũng là việc dễ dàng.

“Chỉ cần ông đưa hàng mẫu là xong!”

#### 4. PHÓ CHỦ TỊCH HỘI HỖ TRỢ NGƯỜI NGHÈO

“Anh đã giữ chỗ trước phòng Suite như tôi yêu cầu chứ?”

Bernie, nhà nhập khẩu xà phòng và dầu gội, vừa tới Sân Đầu, và chúng tôi có kế hoạch gặp Tỉ và anh chồng A-Min tại Khách sạn Regency chiều nay. Để tạo không khí chung cho những cuộc thương lượng quan trọng theo dự định của Bernie, ông đã yêu cầu tôi tìm tiện nghi khách sạn cao nhất có thể được.

Khách sạn này đã biến toàn bộ tầng lầu cao nhất thành một gian sang trọng duy nhất, tôi bảo Bernie. Họ gọi đó là “President Suite”, và nó thường không cho thuê mà chỉ dành cho các quan chức Đảng Cộng sản và những nhân vật quan trọng khác.

“Có vẻ tuyệt lắm”, Bernie nói. “Cố thu xếp cho bằng được nhé”.

Chỉ sau nhiều thúc ép, khách sạn mới cho tôi biết giá của toàn bộ tầng lầu; họ cho thuê trên 2.000 đô-la một đêm. Hiển nhiên là quá đắt, nhưng khi tôi cho ông giám đốc biết tại sao chúng tôi quan tâm tới phòng này hơn hết, ông đề nghị phục vụ không tính phí. Các giám đốc khách sạn ở Hoa Nam thường như vậy. Nếu họ nghĩ bạn đang giúp nền kinh tế địa phương, họ giảm giá mọi thứ.

Trước khi Tỉ và anh chồng tới, Bernie giới thiệu tôi với công ty Johnson Carter của ông. <sup>[4]</sup>

Công ty này chưa bao giờ sản xuất thứ gì ở Hoa Kỳ như tôi giả định. Nó là một công ty ảo. Và do đó, nó không thuộc những công ty trực tiếp đưa việc làm của người Mỹ ra

nước ngoài. Bernie đã tự tạo cơ hội cho mình trên cơ sở tìm sự dễ dàng trong hoạt động sản xuất ở nước ngoài.

Ông cho tôi xem danh mục hàng hóa của công ty trong khi chúng tôi chờ ở dưới nhà. Johnson Carter sản xuất nhiều sản phẩm chăm sóc sức khỏe khác nhau. Xem lướt qua danh mục, tôi thấy một số món hàng quen thuộc, trong đó có loại nước xà phòng dùng cho phòng tắm - một mặt hàng chúng tôi vừa bắt đầu sản xuất chai và in nhãn.

Có ba loại nước xà phòng tắm. Chúng tôi có một loại màu tía, mùi nho, nhãn hiệu Galaxy Grape. Một loại khác màu đỏ tên Crazy Cherry. Và công thức màu hồng được bán dưới tên Bursting Bubblegum. Nhãn hiệu của ba loại này được tô điểm bằng những bong bóng hí họa những bộ mặt tươi cười.

Lật thêm nhiều trang nữa, tôi thấy hàng chục sản phẩm khác. Johnson Carter có một loạt chất dưỡng tóc, keo giữ tóc và kem dưỡng da. Cũng có nhiều loại nước xà phòng khác nhau. Một dòng sản phẩm đựng trong chai có dạng vỏ sò. Một thứ khác trong chai tròn có bơm. Một biểu ngữ trên đầu một nhãn hiệu viết: “Ái chà! Chỉ 99 xu!” Xà phòng thì quảng cáo “Thêm 55% - Miễn phí!”

Tỉ và A-Min tới khách sạn, và chúng tôi được đưa tới phòng chính trên tầng thượng, ở giữa phòng có một chiếc dương cầm lớn. Rèm được kéo lên cho thấy quang cảnh một thành phố yên tĩnh. Rất ngạc nhiên, Tỉ đã tới khách sạn này nhiều lần nhưng chị ta bảo không biết dãy phòng rộng lớn này.

Chúng tôi chưa kịp ngồi, Bernie đã hỏi có ai muốn xem danh mục hàng hóa mới của ông không. Tỉ bảo rất muốn,

và hỏi nhiều câu trong khi xem nhanh các trang. Đó là một tập sách quảng cáo cho khách hàng tương lai ở Hoa Kỳ, nhưng Tỉ xem đó như một cẩm nang sản xuất.

“Chúng tôi có thể sản xuất tất cả những thứ này”, Tỉ nói.

“Tuyệt vời”, Bernie nói.

Rồi Tỉ hỏi về một ít sản phẩm mới. Phía trước một số chai là hình ảnh của trái cây. Tỉ biết rằng sản phẩm trái táo được cho là có mùi tương tự, nhưng chị hỏi về chiếc chai có hình quả mơ. Một chai khác có hình quả bơ gợi ra những câu hỏi khác.

Ở Hoa Nam người ta không quen thuộc những thứ quả này. Tuy vậy, Tỉ nói rằng sẽ không mất nhiều thời gian để làm y chang và gửi hàng mẫu tới New York, nơi Johnson Carter đặt trụ sở.

Bernie dẫn đường tới một chiếc trường kỷ màu kem, và chúng tôi ngồi trên những chiếc ghế bành đặt cách xa nhau trong gian phòng lớn. Chúng tôi ngồi cách xa đến nỗi mọi người phải hét to mới nghe được.

Chuyện làm ăn sắp bắt đầu nghiêm chỉnh, và thương lượng giá cả là lý do chính đưa Bernie trở lại Trung Quốc. Tỉ nói đã nhận được thư của Bernie liên quan tới những mục tiêu giá, và chị vui mừng là xưởng sản xuất có thể đáp ứng.

Có lúc tôi chợt nghĩ rằng ý tưởng gặp nhau ở một khung cảnh xa hoa như thế này là sai lầm. Bernie muốn ép giá thấp. Dù chúng tôi được sử dụng tiện nghi miễn phí, điều này lại khiến cho Bernie có vẻ giàu có. Tôi nghĩ thế này thì Tỉ và A-Min khó chấp thuận giá thấp, nhưng hiệu quả hoàn toàn trái ngược đã xảy ra. Họ hăng hái xúc tiến mọi việc.

“Bảo họ tôi có những kế hoạch *lớn* cho xưởng sản xuất của họ”, Bernie nói.

Tỉ và chồng chị nghe và mỉm cười.

Khi xuống dưới nhà, Bernie mang một thùng hàng mẫu to ra hành lang. Dù ông quả quyết là ông không cần giúp đỡ, Tỉ và chồng chị cũng nâng cái thùng vào xe của họ.

Chúng tôi đi qua một số xưởng sản xuất trên đường từ Sân Đầu tới ngoại ô thành phố. Bernie để ý thấy các bảng quảng cáo bên đường không chào hàng nước ngọt, thuốc lá hoặc những sản phẩm tiêu dùng khác, mà phần lớn là cơ giới nặng. Tại một giao điểm trên đường đi có nhiều bảng quảng cáo chen chúc, trong số này có không ít cái chào hàng máy phun chất dẻo.

Công ty King Chemical của Tỉ và A-Min cũng có liên quan tới công nghiệp chất dẻo chút ít. Có lúc nó đã sản xuất các thành phần bằng chất dẻo cho những công ty đồ chơi trong khu vực. Ít lâu sau khi chuyển sang cung ứng chai và nắp chai chất dẻo cho công nghiệp mỹ phẩm, công ty đã tiến tới xây dựng một doanh nghiệp chuyên vô chai sản phẩm làm đẹp. Đó là cách King Chemical dần dần nâng cao giá trị.

Con đường tới xưởng sản xuất đầy dầu máy kéo công-te-nơ 40 foot, những chiếc thùng dài chất đầy sản phẩm chế biến cho xuất khẩu. Chiếc Honda bốn cửa của chúng tôi tranh đường với những chiếc máy kéo đó, cũng như với xe tải hạng nặng, xe buýt và tắc-xi. Một ít xe con khác đi trên đường chủ yếu lại là ô-tô sang trọng đắt tiền. Dù người ta nói nhiều về một giai cấp trung lưu đang nổi lên ở Trung Quốc, ô-tô tư nhân tương đối ít thấy.

Nhận xét về giao thông, Bernie không tin được chỗ này nhộn nhịp đến thế. Ông cảm thấy quá tải. Chúng tôi chưa đi được nửa đường tới xưởng thì ông hỏi tôi: “Làm sao ông có thể sống ở đây?” Tôi cười, không phải vì tôi đã quen với giao thông ở Trung Quốc từ lâu, mà vì đó là lời bình phẩm của người đang yêu cầu tôi giúp đỡ. Sự thật là tôi gọi đây là nhà. Ở đây tôi thấy thoải mái.

“Ở đây có lúc thế này lúc thế khác”, tôi nói.

Thò tay vào túi áo khoác, Bernie lấy vé máy bay ra. Ông sẽ rời Quảng Châu trong vài ngày nữa. Thành phố đó là nơi tôi sống. Còn Sán Đầu, nơi đặt xưởng sản xuất, cách 50 phút máy bay.

Bernie nhìn chiếc vé và trong một giây ra vẻ hoang mang.

“Cho tôi hỏi ông một câu”, ông nói, nét mặt bỗng nhiên ra vẻ nghiêm trọng.

“Dĩ nhiên”.

“Này, Canton là chỗ quái nào thế?”

“Canton là tên cũ của Quảng Châu”.

Thành phố này từng là thương cảng rất quan trọng trong hơn một nghìn năm, và là điểm tiếp xúc duy nhất trong mấy trăm năm giữa Trung Quốc với thế giới bên ngoài. Chuyện thành phố này chú trọng đến thương mại không có gì mới mẻ; thực ra, đó là lịch sử lặp lại. Tôi muốn cho Bernie biết vài chi tiết, nhưng khi cảm thấy đó là một bài học lịch sử, ông đổi đề tài.

Du khách lại tỏ ra hiểu biết hơn về Trung Quốc. Còn giới sang đây làm ăn chỉ coi chỗ này là bối cảnh để họ giao dịch



kinh doanh. Bernie ít kiên nhẫn với những thông tin mà ông coi là không thích hợp. Đối với ông, những bài học văn hóa về địa phương hoặc con người rất giống tạp âm, chỉ khiến chuyện làm ăn thêm rối rắm chứ chẳng được tích sự gì.

Trong cặp tài liệu của Bernie có một xấp đơn đặt hàng đang giải quyết, cũng như một số đơn đặt hàng tiềm năng quan trọng. Ông tập trung vào chuyện đó. Ông muốn biết King Chemical có thể sản xuất những gì và họ có thể đạt được một số mục tiêu giá cả nào đó không. Ngoài ra, ông còn muốn biết về thời gian giao hàng và chất lượng có đạt tiêu chuẩn không. Các nhà nhập khẩu ít khi cần biết về lịch sử, cũng giống như họ không buồn quan tâm tới dữ liệu về xu thế kinh tế vĩ mô.

Gần tới chỗ rời xa lộ để rẽ vào đường phố đưa tới xưởng sản xuất, chúng tôi vượt qua một xe tải chở heo. Bernie là người Do Thái theo Chính thống giáo, và ông chú ý tới chiếc xe, chỉ tay về hướng nó. Thoạt tiên tôi tưởng nó khiến ông bất bình, nhưng thay vì vậy nó làm ông thích thú.

“Ông có thấy không?” Ông cười, hỏi. “Một con heo đang ‘nhảy’ một con khác”. Tôi cố quay đầu lại nhìn chiếc xe tải mà chúng tôi vừa vượt qua, nhưng chỉ thấy là nó chở quá tải.

Tỉ đã thấy Bernie trở nên sôi nổi như thế nào và hỏi ông “có thích heo không”. Từ chỉ con vật này trong tiếng Quan Thoại là *trư*, phát âm gần giống “Do Thái” [Jew] trong tiếng Anh, nên đã gây một lúc bối rối. Bernie đoán rằng Tỉ hỏi về tôn giáo và những sự kiêng kị trong ăn uống của ông.

Trong lần thăm viếng trước - khi tôi chưa tham gia, Bernie đã mấy lần từ chối lời mời tới xưởng sản xuất ăn tối, viện cớ có một số thực phẩm ông không ăn được. Do tầm quan trọng của lễ lạt và tiệc tùng theo nghi thức xã giao trong quan hệ làm ăn ở Trung Quốc, chuyện đó gây một ít lúng túng nhưng đã không trì hoãn những cuộc đàm phán giữa hai công ty.

Thực sự chuyện đó làm tôi ngạc nhiên. Đã sống nhiều năm ở Trung Quốc, tôi đã tiếp thu văn hóa đủ để tin rằng từ chối lời mời có liên quan với chuyện làm ăn là vô lễ. Người Hoa không phân biệt công việc làm ăn với quan hệ cá nhân cùng mức độ như người Tây phương, và quan niệm “thể diện” của họ đòi hỏi một số đáp ứng nhất định từ đối tác. Từ chối lời mời có thể bị hiểu lầm.

Một số thói quen của Bernie cũng làm tôi lúng túng. Dù cũng là người Do Thái, tôi không triệt để tuân thủ luật lệ, và dù tôi hiểu đôi điều về tập quán Chính thống giáo, Bernie có những thói quen khác thường. Khi ra khỏi phòng tắm, tôi thấy ông vòng tuột tay qua đầu trong khi miệng nói lầm bầm. Thoạt tiên tôi nghĩ có gì đó không ổn, và hỏi xem đã có chuyện gì.

Ông giải thích đó là một lời cầu nguyện ngắn, mà ông đọc sau khi ra khỏi phòng vệ sinh. Đội khăn, mũ gì cũng được chứ không nhất định phải vòng tay qua đầu. Ông cần che đầu mỗi khi đọc kinh. Thêm một chuyện nữa mà tôi không hiểu là ông ta không đội mũ *kippa* như những người đàn ông Do Thái Chính thống giáo khác...

“Đó là tập quán Syria”, ông nói. Đó là lần đầu tiên ông cho tôi biết ông thuộc về cộng đồng Do Thái Syria nổi tiếng, và việc này ít nhất giải thích được đôi điều. Dù sao, với đối tác

kinh doanh người Hoa của Bernie, đọc kinh thầm bằng tiếng Hê-bơ, ống tay áo vắt ngang đầu, lịch sự từ chối một số thức ăn - tất cả những điều này có thể được cộng chung với hàng chục cách cư xử khác biến ông thành kỳ dị. Nhưng những chuyện này đã không làm họ bớt hăng hái với cơ hội liên quan tới làm ăn.

Sau khi suy nghĩ kỹ, Bernie muốn đi thăm lại xưởng sản xuất. Ông chưa trở lại xưởng từ lần thăm viếng đầu tiên, và ông nhắc lại mỗi bận tâm trước đó là công nhân vẫn còn dán nhãn lên chai nhựa bằng tay. Ông bảo đã thấy một máy dán nhãn tại một xưởng chế tạo khác, và ông muốn King Chemical mua một máy. Tỉ bảo đảm với ông rằng công nhân có thể dán nhãn đủ nhanh và dán nhãn bằng tay cũng có cái lợi là chính xác hơn. Nếu công nhân dán nhãn không đủ nhanh, xưởng chỉ cần thuê thêm người. Máy này đắt tiền, Tỉ giải thích, và lao động ở Trung Quốc thì rẻ.

“Nhưng cho họ biết rằng đơn đặt hàng sẽ lớn”, Bernie nói.

Tỉ nói: “Làm ơn bảo Bernie đừng lo”.

Nhưng đây không phải là chuyện năng suất. Bernie đã hình dung xưởng chế tạo có vẻ tân tiến hơn. Ông nói: “Tôi không thể đưa khách hàng tới một xưởng chế tạo trông như ở thời Trung Cổ”.

Khi Tỉ hiểu rằng Bernie chỉ lo nghĩ về chuyện cái xưởng trông ra sao, khách hàng sẽ nghĩ gì, Tỉ trao đổi với chồng vài cái liếc mắt và họ nói với nhau bằng thổ ngữ một lúc. Họ cùng chậm rãi gật đầu.

Chị ta bảo thật ra họ đã nghĩ tới chuyện lúc nào đó sẽ mua một máy dán nhãn, và họ sẽ lắp đặt một chiếc. Ý tưởng

máy dán nhãn trước đây không làm vợ chồng chị quan tâm, cũng không thỏa mãn yêu cầu tùy tiện của Bernie về một loại thiết bị nào đó. Tuy nhiên, ý tưởng một cái máy như vậy có thể gây ấn tượng với khách hàng của Bernie hình như đã giải đúng chỗ ngứa.

oOo

Trong khi thương lượng giá cả với Tỉ và A-Min, Bernie nói tới tên của những khách hàng mà ông đang giao dịch. Tôi biết các công ty này - đó là một số những cửa hàng được phẩm, siêu thị và cửa hàng giá rẻ lớn nhất ở Hoa Kỳ. Tỉ và A-Min chưa bao giờ nghe tới các tên này, dù họ sẽ sớm hiểu đủ tầm quan trọng của các cửa hàng bán lẻ này trong thị trường Mỹ.

Bernie giải thích rằng ông cần giá thấp. Nếu không đạt được một số mục tiêu giá, ông sẽ không thể ký kết được một số hợp đồng có lượng hàng hóa rất lớn.

Mục tiêu giá của một số sản phẩm đã quá thấp rồi, Tỉ nói. Món hàng nào cũng cò kè bớt một thêm hai, và bàn cãi khung giá cho thứ nước xà phòng tắm thôi đã mất gần hai giờ đồng hồ. Tỉ và A-Min gợi ý là cần giá cao hơn, chỉ vì họ có xưởng sản xuất nhỏ. “Chúng tôi ít tiền”, Tỉ nói bằng tiếng Anh nặng giọng.

Nên giữ giá thấp, Bernie nói, và ông ca tụng cơ hội làm ăn lớn. Việc định giá có thể là một thách thức trước mắt, ông nói, nhưng xưởng sản xuất có thể làm tốt cho chính nó, và nỗ lực đó sẽ có ích.

“Tôi hy vọng thế”, Tỉ nói có vẻ buồn buồn.

Bernie ca tụng những mối quan hệ trong ngành công nghiệp của ông. Ông nói người cộng tác của ông là những người Do Thái Syria, họ có quan hệ với tất cả những chuỗi siêu thị, tiệm tạp hóa và cửa hàng giá rẻ lớn. Một thời chỉ mua bán trong khu vực New York, người Syria đã làm ăn trên thị trường quốc tế từ lâu. Chủ nhân của một số chuỗi cửa hàng bán lẻ là con cháu người Syria, và những người khác tiếp tục mua ở các cửa hàng bán lẻ này. Đó là lời rao hàng mà bất cứ người Hoa nào cũng nói được - một hứa hẹn cơ hội làm ăn có thể thực hiện qua “quan hệ cá nhân”.

Tỉ và chồng chị cố hiểu Bernie và những gì ông nói. Họ không hiểu tiếng Anh, nhưng vẫn cứ chăm chú nghe từng lời. Bernie tiên đoán rằng chỉ trong một ít năm nữa, ông sẽ có một trong những công ty mỹ-dược phẩm lớn nhất Hoa Kỳ. Đó là một tuyên bố táo bạo, nhưng khi nghe tôi dịch lại, Tỉ và chồng cũng có vẻ hy vọng như Bernie vậy.

Bernie cố giữ không khí cuộc họp mặt nhẹ nhàng. Thỉnh thoảng ông cố tỏ ra hài hước, nhưng hầu như không phải lúc nào cũng thành công. Dù không hiểu những lời nói đùa của ông, Tỉ và A-Min cũng cười theo khi ông cười.

Có một lúc Tỉ hỏi về một số công thức của chất dưỡng tóc. Bernie nói rằng ông không trả lời được, và sẽ bàn lại vấn đề này sau.

“Bảo họ rằng tôi chỉ là ông chủ”, Bernie nói.

Đó không phải là một ý kiến mà người theo Khổng giáo có thể hiểu được. Ở Trung Quốc, không giám đốc công ty nào có thể thú nhận sự dốt nát rành rành như vậy. Chắc chắn ông chủ không được nói rằng mình chỉ là người đứng đầu công ty.

Tối đó, khi chúng tôi xuống xe ở khách sạn, Bernie bảo Tỉ và A-Min rằng có lẽ một ngày nào đó sẽ thuê hẳn dãy phòng trên tầng thượng khách sạn. “Sẽ có đủ phòng cho tất cả chúng ta ngụ ở đó”, ông nói.

Bernie đang vui, và ông ngạc nhiên vì công việc tiến triển tốt. Trong hành lang khách sạn, ông bốc đồng choàng tay ôm A-Min, anh này gần như bị thân hình hộ pháp, nổi u của ông nuốt chửng. Bernie cười và nói riêng với tôi: “Xem này, anh ta bé quá. Gần như tôi có thể bỏ anh ta vào túi”.

Chị ta nhìn tôi, chờ nghe câu dịch.

Tôi yêu cầu Bernie nói một câu khác.

“Bảo anh ta rằng anh ta như thằng em út của tôi. Nói đi, bảo anh ta thế đi”.

A-Min nghe và nghe răng cười ngây ngô. Không phải là cái cười bên lên của người tránh một lời khen, mà là vẻ mặt hàm ý rằng có lẽ anh đã nói giống như vậy nếu anh nghĩ tới trước.

“Bảo Bernie rằng tôi cũng cảm thấy như thế”, A-Min nói.

Thả A-Min khỏi vòng tay thô lỗ của mình, Bernie choàng tay quanh cổ Tỉ. Tóc Tỉ chải cao, khiến chị ta có vẻ cũng cao như chồng mình.

“Bảo cô ta, giá như tôi chưa có vợ”.

Thấy Bernie cười vì chính câu nói đùa của mình, Tỉ hỏi ông vừa nói gì. Đó là một câu nói mà tôi không biết phải làm gì với nó, và tôi bối rối đến nỗi không thốt nên lời. “Ông ấy nói ông ấy mong muốn cộng tác với quý vị”.



Tỉ nói được tiếng Anh rất ít, nhưng nhân cơ hội này trả lời thẳng Bernie. “Tôi cũng vậy”, Tỉ bảo ông.

Sau khi khách ra về, Bernie bảo giờ là lúc hai chúng tôi làm quen với nhau kỹ hơn. Đây là một thói quen kỳ cục của người Mỹ - làm việc trước và chỉ sau đó mới để thì giờ tìm hiểu bạn làm việc với ai. Ở Trung Quốc, người ta làm khác. Trước hết bạn gặp và tìm hiểu người nào đó, và chỉ lúc đó bạn mới bàn công việc.

Trong quầy rượu của khách sạn, Bernie gọi một chai Black Label. Một cô hầu rượu mặc bộ áo bó sát mang chai rượu và một xô nước đá bằng thép không rỉ tới. Tôi gấp mấy cục nước đá trong khi ông rót ulyt-ki ra.

“Vụ làm ăn này sẽ rất to”, ông nói. Chuyển đi là một thành công, ông tuyên bố rồi cho biết là rất ngạc nhiên khi mọi việc tiến triển êm xuôi. Cuối cùng, xưởng sản xuất đã đáp ứng gần như mọi thứ mà ông yêu cầu.

“Vợ tôi sẽ không tin chuyện đó”, ông nói. Bernie cho tôi biết về gia đình ông, về những đứa con đã lớn, và về một trong những đứa con trai cũng đang làm việc trong doanh nghiệp của ông.

Trong khi uống rượu, Bernie bắt đầu viết nguệch ngoạc những con số trên một tập giấy nháp mà ông lôi trong túi xách ra. Ông nhìn các ghi chú của mình và chỉnh lại kính. “Cho tôi hỏi ông một chuyện. Sao họ có thể làm thứ này rẻ thế?”

Đó là một câu hỏi lý thú vì dầu gọi là thứ hàng nhập khẩu vào Mỹ ít có khả năng được lựa chọn nhất. Thành phần chính của nó là nước, khiến nó vô cùng nặng và do đó tổn

tiền chuyên chở. Công-te-nơ 40 foot có giới hạn trọng lượng cho nên hàng chưa chất đầy thì đã đủ mức cho phép. Với một chai dầu gội giá 30 xu ở Trung Quốc, chúng tôi dự trù phải trả thêm 15 xu chỉ cho cước phí vận tải đường biển.

Bây giờ Bernie nói rõ ra. “Tôi biết công việc này thế mà vẫn cứ không hình dung nổi”, ông nói. Ông đánh dấu từng món trên tờ giấy. “Chai chất dẻo... bơm... nhãn... chế phẩm - họ không thể làm ra *bất cứ thứ gì* trên các đơn hàng này. Sao có thể như vậy được?”

Đó cũng là một bí mật với tôi. Nhà máy này hình như có động cơ để làm việc với ông, tôi gợi ý. Có lẽ thế là đủ lý do rồi. Cái ý tưởng là nhà máy hết sức cần cộng tác với bản thân ông - có vẻ quyến rũ Bernie. Ông yên lặng nhìn qua tờ giấy một lúc nữa.

Những nhà nhập khẩu khác mà tôi đã cộng tác cũng có phản ứng tương tự lúc khởi sự kế hoạch của họ ở Trung Quốc. Người nào ở lại Hoa Kỳ cũng cảnh báo họ về những khó khăn sẽ gặp khi kinh doanh ở Trung Quốc, nhưng vừa ra khỏi cửa, họ đã chứng minh nghi ngờ như vậy là sai lầm. Bernie không hoang mang mà chỉ tự hào về sự thành công của mình. Các nhà nhập khẩu sẽ tới Trung Quốc và có cảm giác này. Họ không chỉ xoay sở tìm đường mà còn đơn thân độc mã xung trận.

Chai uýt-ki và nước đá hết nhanh. Cô hầu rượu tới và tiếp tế nước đá cho chúng tôi. Cô ốm và cao, tóc dài bóng mượt, và Bernie nhận xét về chiếc áo bó sát của cô. Đó là đồng phục của khách sạn, dựa theo truyền thống nhưng vẫn hiện đại, và nó bổ sung rất khéo cho hình dáng của cô gái.

Khi cô đi rồi, Bernie hỏi tôi có hẹn hò gì với những cô gái địa phương không. Tôi bảo ông đúng là tôi có hẹn hò với một phụ nữ Trung Quốc, Maria, ở Quảng Châu. Ông đảo mắt. Ông nói đó là chuyện mà ông thích “được giúp đỡ”, chỉ phải cái là ông không quen biết cô gái độc thân nào là người Do Thái. Ông chỉ biết những người Syria gốc Do Thái.

Trước đây tôi đã nghe nói về cộng đồng này. Hiệp hội của họ đặc biệt chặt chẽ, một thứ hội tam điểm của thương nhân. Sau này tôi mới biết nhiều nhóm thương nhân khác hoạt động ở Trung Quốc gắn bó với nhau do quan hệ chủng tộc chặt chẽ tới mức độ nào. Người Nga liên kết với nhau, thương nhân Ả Rập cũng vậy. Ngay cả những người Nhật mà tôi thấy ở những cuộc triển lãm thương mại cũng có vẻ giống như các băng đảng Yakuza.

Các nhóm này thường có tinh thần đoàn thể và liên kết chặt chẽ với nhau. Họ luôn là người mua bán tinh ranh với một ý thức chợ búa, và theo bản năng, họ biết cách trao đổi. Các nhóm này thường liên kết với nhau vì họ phải làm thế - đó là cách họ thu thập thông tin thị trường. Không có sách giáo khoa hướng dẫn hay trường học nào dạy cách giao thiệp với các nhà cung cấp nước ngoài. Có những mảnh khõe phải học, và để tránh những trò bịp bợm (hoặc để tham gia những trò đó), một thương nhân thành công phải biết sử dụng một loại cơ sở hiểu biết nào đó. Học từ kinh nghiệm của những người kỳ cựu thì ít hao tổn hơn là học từ chính những sai lầm của mình.

Bernie tự hào về hiệp hội Syria gốc Do Thái của mình và ông nói về cộng đồng này một cách kính trọng. Kể đó ông làm tôi bất ngờ khi giải thích rằng không phải lúc nào ông

cũng mộ đạo. Khi còn trẻ, ông đã rời bỏ cộng đồng và chỉ trong cuộc sống sau này mới tỉnh ngộ phần nào. Mãi đến sau khi trở nên ngoan đạo, ông mới tìm được đường vào thương trường quốc tế.

Bernie coi trọng việc cho tôi biết xuất thân của ông. Gần hết chai uýt-ki, ông kể cho tôi nghe vụ làm ăn đầu tiên của ông ta. Khi còn đi học, ông đã có ý tưởng buôn bán đồng hồ. Ông lên xe lửa rời Brooklyn - nơi ông sống - tới Manhattan và tìm được một tiệm kim hoàn bán đồng hồ giá hời. Ông tìm được một tiệm khác bán hộp đựng hấp dẫn (“Hộp làm tôi tốn tiền nhiều hơn đồng hồ”), rồi ông tới một người đàn ông hàng xóm biệt danh là Mark Thợ In (“Chúng tôi gọi ông ta như vậy”) và đặt làm một số chứng chỉ in trên giấy da.

“Tôi cho in danh thiếp và tự xưng là Phó Chủ tịch Hội hỗ trợ người nghèo”, Bernie nói, “và tôi bảo họ rằng tôi được phép đặc biệt bán trả góp. Như ông biết đó, thời kỳ đó không ai bán chịu, đặc biệt không có trong khu vực tôi đem những chiếc đồng hồ đó tới. Tất cả những gì họ phải làm là trả khoản tiền góp đầu tiên, tôi bảo họ. Họ có thể gửi ba khoản trả góp kia cho tôi bằng thư”.

“Đồng hồ bán giá 180 USD, và mỗi lần trả góp 45 USD. Nhưng trọn gói, tôi tốn không tới 20 USD, cho cả đồng hồ, hộp và giấy chứng nhận”.

Bernie nhấp một hớp rượu và nhìn xem tôi có chú ý không.

“Như ông thấy, những gã mua đồng hồ của tôi đó, tất cả bọn chúng đều tưởng tượng chúng sẽ quít ba lần trả góp kia. Nhưng rất cuộc, tôi đã có lời ngay trong lần trả góp đầu tiên rồi”.

Câu chuyện này có vẻ đã được kể hàng triệu lần, và tôi biết một phần mục đích là tạo một ấn tượng nhất định. Ông đóng vai người thầy giáo, nhà thông thái, người khôn ngoan đường phố, có thể dạy cho người hiểu biết rất sách vở, người tốt nghiệp trường kinh doanh biết thế giới thực tế hoạt động ra sao.

Nhưng cùng lúc ông cũng đưa ra một luận điểm về chiến lược kinh doanh, về cách sử dụng tính tham lam trong một vụ giao dịch có lợi cho bạn như thế nào. Câu chuyện này đã tạo được ấn tượng, và sẽ làm tôi nhớ mãi khi Bernie và tôi tiếp tục cộng tác trong kế hoạch kinh doanh xà phòng và dầu gội.

## 5. “GIỜ MỚI BIẾT!”

King Chemical đã mua chiếc máy dán nhãn mới như Bernie yêu cầu và đặt nó trong gian phòng nơi trước đây công nhân dán nhãn bằng tay. Thiết bị mới rất hiện đại. Làm bằng thép không rỉ, nó có một màn hình máy tính điều khiển bằng cảm biến và nhiều đồng hồ với nút bấm. Dù có vẻ như chính xác, chiếc máy này lại cần sự chăm sóc thường xuyên, và đến khi người vận hành nhận thấy cần phải điều chỉnh thì một số lớn chai lọ đã bị loại bỏ, và chai thường ra khỏi máy với những chiếc nhãn méo mó, lệch tâm và nhãn nheo.

Khi nhãn xấu, xưởng phải gỡ ra khỏi chai, nhưng cũng còn sử dụng được. Quá trình gỡ nhãn cần giẻ lau và dung môi, và tốn thì giờ. Vì món thiết bị bóng loáng mới tinh này, người ta phải lập cả những toán lao động để sửa chữa những chai lọ dán nhãn xấu. Tỉ thường lớn tiếng phàn nàn về chiếc máy mới, bảo nó chẳng được tích sự gì ngoài chuyện tăng chi phí cho nhà máy.

Vấn đề truyền đạt thông tin đã sớm gây một số khó khăn về chất lượng. Một trong những lộn xộn đầu tiên có liên quan tới nhãn mới. Johnson Carter chế tạo một thứ xà phòng nước có mùi thơm nhẹ tên là “Pinky Fresh”. Nhãn này phải được sao chép trực tiếp từ một file gửi từ New York tới. Vì những lý do kỹ thuật, bộ phận mỹ thuật của xưởng đã gặp trục trặc khi tái tạo nhãn, và khi nhãn được in ra, người ta đọc thấy “Prinky” thay vì “Pinky”.

Trong những tháng đầu, gần như ngày nào tôi cũng có mặt ở xưởng để sắp đặt mọi việc. Nói chuyện với các quản lý xưởng bằng tiếng Hoa, đôi khi chúng tôi nói về sửa tắm



hoặc xà phòng nước, nhưng sau một thời gian tôi nhận thấy công nhân trên dây chuyền không biết các mô tả này.

Một sáng, tôi hỏi một công nhân: “Xà phòng nước đâu rồi?”

Câu hỏi của tôi chỉ gây ra một cái nhìn trăn trối. Tôi phải nhắc lại câu hỏi để người công nhân thú nhận là anh ta không hiểu khi nghe tôi nói đến cụm từ “xà phòng nước”. Hy vọng khơi gợi một sự liên tưởng, tôi nói nó là thứ có mùi như kẹo cao su.

Anh ta cười tôi. “Chúng tôi không sản xuất kẹo cao su”, anh ta nói. “Chúng tôi sản xuất hóa phẩm nhật dụng”.

Tỉ và tôi nói chuyện với nhau về cuộc trao đổi này. Tỉ đề nghị tôi tham khảo mã số. Mỗi sản phẩm Johnson Carter có một mã số năm chữ số đi kèm. Các số này được in trên phiếu sản xuất, và chúng cũng được ghi bên hông thùng giấy.

“Ông có biết tôi có thể tìm số 23515 ở đâu không?” Tôi hỏi một công nhân kho hàng. Không lỡ một nhịp, ông ta chỉ tới một đồng kiện hàng. Tôi thử một số khác.

“Còn số 23528?”

Ông ta lại chỉ tới một hướng khác, không chút do dự.

Ông ta biết chính xác mỗi kiện hàng nằm ở đâu trong kho, nhưng như những công nhân khác trong xưởng, ông không có ý niệm nào về những thứ chúng tôi đang sản xuất.

Không thể hỏi bất cứ công nhân nào về tình trạng của dầu gội, hoặc keo dưỡng tóc hay sữa tắm. Họ không nghĩ tới những sản phẩm mà chúng tôi sản xuất bằng những từ ngữ đó.

Một lý do họ không biết những từ này là họ chưa bao giờ gặp các sản phẩm này trong cuộc sống hàng ngày của họ.

Nhiều công nhân ở xưởng này chỉ có trình độ giáo dục tiểu học, phần lớn tới đây từ những ngõ ngách nông thôn cách xa hàng trăm hay hàng nghìn dặm, nơi cả gia đình họ sống nhờ một phần nhỏ từ số tiền họ làm ra từ hoạt động sản xuất. Trước khi tới làm việc tại nhà máy, họ không biết “keo xịt tóc” là gì. Phần đông từ nhỏ tới lớn chưa dùng dầu gội.

Một số thách thức mà chúng tôi đã đương đầu trong lĩnh vực sản xuất liên quan tới khoảng trống trong kinh nghiệm sống này. Chuyện này được thấy rõ trong những nhà hàng địa phương nơi những người hầu bàn được đưa từ thôn quê tới. Nhân viên phải khó nhọc học cách làm việc hoặc để hiểu những điều cơ bản ở nhà hàng, một phần vì họ chưa bao giờ được ai phục vụ.

King Chemical có những công nhân chẳng biết xà phòng nước là gì. Thứ chúng tôi chế tạo là mặt hàng một đô-la, thứ mà bạn có thể gặp trong những cửa hàng giảm giá khắp Hoa Kỳ. Dù đó là một sản phẩm rẻ tiền, người tiêu dùng cũng mong đợi nó làm tròn chức năng. Công nhân Trung Quốc nào coi đây là một thứ gần với hàng xa xỉ không thể thấy vấn đề hệ trọng với một cái vòi xịt bị hỏng. Khi vòi xịt bắt đầu hỏng, họ có khuynh hướng nghĩ: *Thế thì đã sao? Bạn vẫn có thể vặn nắp ra và lấy xà phòng.*

Rất dễ quên rằng Trung Quốc còn là một nền kinh tế đang phát triển. Sự kiện khó chịu này rất dễ thấy ngay ở những thành phố lớn như Quảng Châu. Trong những cao ốc văn phòng ở đó, có những vị khách không hiểu thang máy hoạt động ra sao. Khi muốn đi lên, họ có thể ấn nút đi xuống vì

họ thấy buồng thang máy ở tầng trên và họ muốn nó đi xuống tới chỗ họ. Rồi có những người sốt ruột ấn cả hai nút lên và xuống, tưởng rằng làm vậy cho họ có gấp đôi cơ hội chiếm một buồng thang máy.

Trong những buổi sáng đi từ khách sạn ở Sán Đầu tới xưởng chế tạo, tôi tự đi xe tới, nhưng vì không có dịch vụ tắc-xi ở vùng thôn quê, xưởng thường cung cấp phương tiện đưa tôi về.

“Đấy, ông thấy không?”

Người lái xe chỉ hai người đàn bà trung niên đang toan qua đường. Anh ta dứ dứ một ngón tay về phía họ và nói đùa rằng họ không có ý thức tìm tới vạch qua đường dành cho người đi bộ.

*“Thứ dân chi giáo thái độ hạ. Trình độ giáo dục của người dân quá thấp”,* anh nói, nhấn mạnh tiếng *thái*, như thể hàm ý rằng chắc là có một mức độ dốt nát nào đó, nhưng những người dân ở đây thực sự đã đẩy xa giới hạn dung thứ.

Anh bảo tôi trước đây anh lái xe trong quân đội, và anh tự hào đặc biệt về khả năng lái xe của mình. Những người lái xe khác trên đường không được đào tạo chuyên môn, anh chỉ rõ; họ chỉ là thường dân. Và những người hoàn toàn không lái xe, họ là tai họa thực sự cho xã hội.

Người lái xe của xưởng là một anh chàng mảnh khảnh, nhã nhặn, và anh biết tôi thích những lời bình phẩm ngắn của anh về sinh hoạt quanh Sán Đầu. Một buổi chiều, anh ngoắc ngoắc ngón tay chỉ một cậu bé đi bộ ẩu. Giao thông đang nhộn nhịp, và thằng bé nhảy ra trước đầu một chiếc xe tải, làm người lái hoảng hốt đạp thắng gấp. Đứa bé đứng

giữa hai làn xe ngược chiều lướt qua vùn vụt, những chiếc xe chỉ cách nó một tấc.

*“Trung Quốc nhân bất úy tử”*, anh nói.

“Người Hoa không sợ chết” - Nói nghe khiếp thật, nhưng tôi đã nghe tài xế tắc-xi ở Hoa Nam lặp đi lặp lại câu này nhiều lần. Họ vừa nói vừa lắc đầu, đôi khi cười lặng lẽ một mình. Tôi coi đó là một vấn đề phối hợp hơn là nỗi sợ hãi.

Một buổi sáng, khi đứng bên một quầy giải khát nhỏ gần một xưởng chế tạo, tôi theo dõi một người đi xe đạp đi tới cái xưởng mà tôi đang tham quan. Từ hướng ngược lại, một người đi xe đạp khác đang đi xuống cùng một làn xe. Vì không có ai xung quanh, cả hai thoả mái phóng xe giữa con đường vắng.

Người đi tới xưởng đã lái xe hơi lệch về phía trái tim đường, và anh ta nghĩ là anh ta sẽ trở về phía phải. Anh ta bắt đầu chuyển hướng thì bỗng nhiên đổi ý. Tôi quan sát khi hai chiếc xe lao đảo trong một lúc lưỡng lự và dự đoán, và đúng lúc chúng sẽ vượt qua nhau, hai người lái vẫn chưa tìm được cách giải quyết. Giống như phim chiếu chậm. Dù không có chướng ngại vật nào trên đường, họ đụng nhau một cách khó tin - ầm! Thật tức cười nhưng không khỏi khiến ta buồn.

Tại xưởng chế tạo, chúng tôi cũng chịu đựng thử thách tương tự. Ở chỗ mà một vấn đề có thể được xác định và giải quyết nhanh, công nhân lại không chọn cách phối hợp với nhau. Trừ phi có người can thiệp và đưa ra những chỉ dẫn *cụ thể* - thậm chí cho nhiệm vụ tầm thường nhất - thì không việc gì xong cả.

Khi đó là những sản phẩm chế tạo cho các công ty nước ngoài, công nhân không thích gánh vác quá nhiều trách nhiệm. Có lẽ họ cảm thấy họ không có đủ kinh nghiệm sống riêng để tự phán đoán. Họ ngần ngại chứng tỏ trình độ giáo dục nghèo nàn của mình. Sợ tỏ ra ngốc nghếch, họ không thể tránh làm những điều biến họ thành khôի hài không kém.

Khi sống ở Hoa Nam, có lẽ bạn sẽ nghe những câu chuyện hớ hênh về phẩm chất từ những nhà nhập khẩu khác. Một chuyện được đồn đại có liên quan tới một nhà nhập khẩu Thổ Nhĩ Kỳ đặt một nhà chế tạo Trung Quốc làm giày.

Khi giày tới Thổ Nhĩ Kỳ, người ta thấy một cây đinh đóng vào từng chiếc giày chân trái. Đầu đinh ló ra khỏi đế giày hơn hai phân.

Nhà nhập khẩu này đã đưa cho xưởng chế tạo một đôi giày mẫu và nói rằng ông muốn những đôi giày làm “đúng y như vậy”. Chỉ có vấn đề là một đế giày có đóng một cây đinh để máng lên giá trưng bày.

Công nhân ở xưởng chế tạo không nghĩ là nên hỏi thêm cho rõ về cây đinh. Họ tưởng tượng, “hẳn là ở Thổ Nhĩ Kỳ người ta thích giày như vậy - với một cây đinh trong đế giày chân trái”, và họ thực hiện đơn đặt hàng chính xác như thế.

oOo

Một trong những mục tiêu hàng đầu của tôi với xưởng sản xuất đầu gọi trong ít tháng đầu là dọn dẹp sạch sẽ chỗ này. Trước khi có tôi can dự, công ty Johnson Carter đã nhận một chuyển hàng lớn từ một nhà cung cấp khác và lô hàng

bị nhiễm khuẩn. Sản phẩm trị giá mấy trăm nghìn đô-la đã bị vất bỏ.

Tỉ và tôi gặp nhau bàn chuyện vệ sinh. Một trong những mối quan ngại là nước nhiễm bẩn. Nước trong thành phần xà phòng và dầu gội lấy từ đường ống cấp nước địa phương, và Trung Quốc nổi tiếng về vấn đề ô nhiễm nước. Xưởng ở cách những luồng nước đen đặc dầu thải và những chất gây ô nhiễm khác chỉ một nghìn mét. Tỉ trấn an tôi rằng sẽ không có vấn đề gì trong lĩnh vực này, hệ thống tinh lọc nước của họ sẽ bảo đảm nước không bị nhiễm khuẩn.

Với ám ảnh về vi trùng trong dầu, tôi phát hiện một công nhân đang mang chai nhựa đi qua sản xuất. Sáu chai tất cả, mỗi tay ba chai, với một ngón tay thọc vào mỗi chai rỗng.

Tôi giải thích với Tỉ tại sao đây có thể là một vấn đề. Tỉ bảo tôi rằng chị ta hiểu và sẽ chỉnh đốn tình trạng đó.

“Tôi sẽ bảo công nhân không được thọc ngón tay vào chai khi có ông ở xưởng sản xuất”, Tỉ nói.

“Khi tôi ở xưởng à? Chuyện đó không liên quan gì với việc tôi có ở xưởng hay không”.

Tỉ không coi vấn đề ngón tay trong chai là quan trọng tí nào, dù chị ta chứng tỏ là hiểu biết về khoa học và mầm bệnh. Tất cả chai của xưởng được tiệt trùng trước khi đưa vào sản xuất, và xưởng còn có đèn cực tím đặt khắp xưởng - trong khu vực rót chai và trong phòng đóng gói - trong nỗ lực giảm vi khuẩn trong môi trường.



Cuối cùng tôi nhận thấy, đèn cực tím thật ra chỉ để “làm màu”, cũng như áo bờ-lu và mũ trắng. Các quản lý xưởng không bao giờ chịu khó mặc áo bờ-lu và đội mũ, và sau lần đầu tôi thăm xưởng, tôi cũng không bao giờ được yêu cầu mặc áo, đội mũ.

Khi tôi cho Bernie biết chuyện ngón tay trong chai, ông bối rối. “Tôi hy vọng ít nhất họ cũng có rửa tay”, ông nói. Vì phòng tắm không có xà phòng, tôi bảo ông là ít có khả năng đó.

“Đáng lẽ họ phải luôn luôn rửa tay”, ông tức giận nói. “Bảo họ, đặc biệt là khi họ ra khỏi phòng tắm”.

Bây giờ tới phiên Tỉ tức giận khi nghe nói thế. Tất cả số công nhân đó rửa tay nhiều lần như vậy có nghĩa là phải cung cấp một lượng lớn xà phòng.

“Và tất cả số xà phòng đó lấy ở đâu ra?” Tỉ hỏi.

“Tôi không biết”, tôi nói. “Nhưng chúng ta làm việc trong một xưởng sản xuất xà phòng mà”.

“Tôi đã nghĩ tới chuyện đó rồi. Các ông muốn chúng tôi trả tiền xà phòng”.

Johnson Carter sẽ trả tiền xà phòng, tôi gợi ý, rồi tôi mang một thùng sản phẩm của chúng tôi từ kho hàng ra và để mấy chai gần mỗi bồn rửa mặt trong xưởng. Nguyên một thùng xà phòng lỏng làm Johnson Carter tốn không tới 10 đô-la, nhưng cũng không quan trọng gì. Hai tuần sau khi tôi đem xà phòng ra, mực chất lỏng trong chai không thay đổi. Không ai sử dụng cả.

Ít tuần sau lần nói chuyện vệ sinh, tôi thấy một quán đồc nhà máy khắc nhổ trên sàn xưởng. Chuyện này không phải là không phổ biến trên đường phố ở Hoa Nam, và chỉ vì chúng tôi không ngót nói chuyện giữ vệ sinh công xưởng mà nó trở thành xung khắc.

Về chuyện này, Tỉ tỏ ra hiểu chiến. “Các ông không thể mong tôi ép buộc công nhân phải cư xử theo cách khác”, Tỉ nói. Chị ta che chở lỗi lầm của công nhân, lo bảo vệ họ hơn lo bất cứ tác động nào khác tới công việc làm ăn. Dù sao, Tỉ vạch rõ, khắc nhổ trong xưởng cũng không có hại như trong phòng đóng gói. Theo Tỉ, ít nhất việc đó cũng không xảy ra trong khu vực vô chai vốn nhạy cảm hơn.

Dù chuyện này đúng, chúng tôi cũng có những vấn đề trong khu vực vô chai.

Kem thoa tay của Johnson Carter quá đặc nên không thể truyền bằng hệ thống bơm chân không, do đó công nhân dùng một cái môi lớn bằng chất dẻo để rót. Khi công nhân chuyển sản phẩm từ một thùng nhựa lớn tới chiếc máy vô chai, lúc nào họ cũng làm quy trình này rồi tung lên.

Tôi đã quan sát một công nhân truyền hỗn hợp này. Phần thân trên của anh khuất trong một cái bình lớn, rồi anh ngẩng lên, mặt mũi lồm đồm chất kem này. Nếu kem tiếp xúc với mặt anh ta, thì vi trùng trên mặt đã tiếp xúc với sản phẩm. Tôi đã chụp hình gửi cho Bernie, ông chỉ trả lời rằng ông muốn tôi “lo việc đó”.

Vấn đề có vẻ dễ giải quyết, nhưng xưởng sản xuất chống lại mọi chỉ dẫn trong lĩnh vực này.

Keo dưỡng tóc chúng tôi sản xuất ở xưởng này có màu lục. Một hôm, tôi nhận thấy người công nhân vô chai thứ keo này mắc bệnh ngoài da. Hai bàn tay anh bị cái chất nhân tạo bóng loáng kia bao phủ, và dưới lớp màu lục mờ mờ, tôi có thể thấy da tay anh đang bong ra. Những mảng nhỏ thịt sống lộ ra, và không cần là thầy thuốc da liễu bạn cũng thấy là da anh bị nhiễm trùng.

“Chắc là chúng ta phải làm một cái gì đó”, tôi nói với Tỉ, cố tỏ ra bình tĩnh, dù chuông báo động đang reo trong đầu tôi.

Chị ta không thấy vấn đề quan trọng. “Tại sao?”, Tỉ hỏi.

“Đó có thể là một vấn đề y tế?”

“Nhưng công nhân không làm gì sai. Đó chỉ là phản ứng dị ứng”.

Cố nhấn mạnh vấn đề, tôi gợi ý là người công nhân đó có thể làm hư hỏng sản phẩm.

Tỉ xoay quanh lập luận này. “Sao anh ta có thể làm hỏng sản phẩm khi sản phẩm đó đã gây hại cho anh ta?”

Hoàn toàn nghiêm chỉnh về điểm này, Tỉ bổ sung cho lập luận của mình rằng vì công nhân đó đã bị tổn hại, anh ta đáng được thưởng bằng cách được giữ chỗ làm. Đưa anh ta đi khỏi vị trí vô chai có thể bị coi là sự trừng phạt, hoặc có thể biến thành chuyện mất thể diện. Như Tỉ đã chứng minh, anh công nhân này không cố ý làm hại ai. Nói cách khác, tốt hơn nên giữ hai bàn tay bị nhiễm trùng của anh ở vị trí vô chai. Đừng bận tâm tới công việc, hoặc người tiêu dùng. Chị ta quan niệm đó là “việc làm đúng”.

Vấn đề an toàn của sản phẩm đối với người tiêu dùng cũng như an toàn của người lao động không lay chuyển được chị, vì thế tôi thử nhấn mạnh tới ảnh hưởng đối với quyền lợi kinh doanh chung. Chế tạo một sản phẩm không có khuyết điểm về phẩm chất có ý nghĩa kinh tế lớn, tôi gợi ý. Suy cho cùng, nếu có người thấy xưởng sản xuất hoạt động trong tình trạng thiếu vệ sinh như vậy, đó sẽ là một ác mộng trong quan hệ công chúng.

Tỉ không thích sự việc theo chiều hướng này. Bây giờ chị ta nhướn mày nhìn tôi.

“Sao có người biết được?”, Tỉ hỏi.

Chị nhìn kỹ tôi, cố xác định tôi có phải là một thứ đe dọa ngầm nào đó không. Những người duy nhất biết chuyện bàn tay tróc da của anh công nhân là các lao động trong xưởng, ban giám đốc và tôi. Nhất định là không ai trong xưởng đi nói chuyện gì với người khác. Trong lịch sử hoạt động sản xuất ở Trung Quốc, có người lao động nào đề trình một báo cáo như vậy không? Tôi muốn ngụ ý gì?

Thật đáng thất vọng khi thấy xưởng sản xuất không quan tâm cải thiện chất lượng vì chính lợi ích của mình. Việc duy nhất phải làm là gợi ý sự thiệt hại trực tiếp trong kinh doanh. “Bernie có thể sẽ quan tâm”, tôi nói.

Công ty Johnson Carter là cái gốc chuyển hàng triệu đô-la tới Trung Quốc. Suy nghĩ của người đứng đầu công ty này có sức nặng. Tỉ nói sẽ xem xét chuyện anh công nhân bị tróc da tay, nhưng chỉ khi nào Bernie đã biết chuyện và ông ta nhất quyết đòi giải quyết vấn đề này.

o0o

Chồng Tỉ - A-Min - tìm được tôi khi tôi sắp rời khỏi xưởng. Dù đã quá buổi chiều, trông anh như vừa thức dậy. Mi mắt anh, bình thường sùm sụp, cho anh cái vẻ mệt mỏi trường kỳ sau trận say túy lúy.

“Anh thích uống rượu không?”, anh nói.

Đó là một tuyên bố, một đề nghị. Tôi đã tới xưởng được một thời gian, và A-Min xác định đây là lúc chúng tôi đi chơi và uống rượu với nhau.

Rượu là một phần quan trọng trong sinh hoạt ở nhà máy. Rượu được sử dụng phần nào như kỹ xảo liên kết, và trong giao dịch, rượu thường giúp phá bỏ sự giả tạo bề ngoài. Rượu giúp người tham dự xác định người nào đó có thật sự cần tới một hợp đồng với giá nào đó để xúc tiến công việc hay không.

Uống rượu ở Trung Quốc là một cuộc tỷ thí mà chỉ những người khỏe mạnh mới sống sót. Bạn phải hiểu rằng khi bạn cộng tác với một ông chủ xưởng thành công, rất có thể bạn phải chiến đấu với một bọm nhậu. Và vì những cuộc nhậu này thường dính với karaoke - loại có “nữ tiếp viên” - nên cũng có thể bảo đảm là bạn giao lưu với một tay tán gái hạng nặng.

“Anh có thích karaoke không?” là một tuyên bố khác gợi ý đêm đó chúng tôi sẽ tới đâu.

Phần lớn các khách sạn bốn và năm sao trong khu vực có quán karaoke, loại mà bạn thuê một phòng có trường kỷ và ti-vi màn hình rộng với những phụ nữ ăn mặc khêu gợi phục vụ được trả thù lao để bầu bạn và hát cùng.

Chúng tôi gặp hai người bạn của A-Min, cùng trong giới sản xuất - những người địa phương bảo thủ gần như chỉ nói bằng thổ ngữ, và căn phòng mà A-Min quyết định chúng tôi sẽ tới uống rượu nằm ngay trong khách sạn của tôi.

Chúng tôi vừa ngồi xuống trong phòng riêng, hơn một chục cô gái sắp hàng trình diện như trong một cuộc thi sắc đẹp. Đây là những cô gái sẽ được trả tiền theo giờ. Công việc của họ là rót rượu và hát. Không phải tất cả phụ nữ làm việc ở những chỗ như vậy sẽ về nhà với một người khách, dù ai cũng nghĩ vậy.

Thỉnh thoảng chính phủ đàn áp hoạt động dâm ô truy lạc, và cấm quan chức có nhân tình, nhưng hình thức đặc biệt này thì được để yên. Vì đây là sinh hoạt chỉ dành cho đàn ông, đương nhiên là Tỉ bị gạt ra, và tôi chỉ có thể tự hỏi Tỉ có biết chút gì về cuộc đi chơi này không.

A-Min gạ gẫm một cô gái mà anh đã chọn, và tôi nhớ lại một trong những lần đầu tôi tới một phòng karaoke. Đã nhiều năm rồi, và nhóm doanh nhân đó chủ yếu gồm người Đài Loan. Một người đàn ông tán tỉnh cô gái ngồi bên cạnh anh ta, và cô ta cưỡng lại. Cô chỉ chiếc nhẫn vàng trên ngón tay người đàn ông.

“Anh có vợ rồi”, cô nói giọng phản đối.

“Ai có vợ?”

“Anh!” Cô nói. Rồi cô lại chỉ chiếc nhẫn trên ngón tay.

“Ai? Thằng này hả?” Anh nói, đưa ngón tay đeo nhẫn lên. “Đúng, nó có vợ”, anh nói. Rồi anh lần lượt đưa những



ngón khác lên và ngo nguậy. “Nhưng thằng này không có vợ, và thằng này không có vợ, và thằng này không...”

Cô gái cười rúc rích và đập lên vai anh ta, nói anh hư lắm.

Thật ra, mọi thứ dính dáng với karaoke là một trò giả bộ. Đàn ông tóm lấy mi-crô và tự cho mình là ngôi sao nhạc pop. Họ hát trong khi những cô nhân tình thuê bám lấy họ và vỗ tay khi họ hát xong. Chính gian phòng cũng là sự lừa dối, được làm như thể đó là phòng khách trong nhà ai đó. Phần lớn hành động ở những chỗ này nhắm tới tình dục, nhưng cánh đàn ông cố làm ra vẻ mình đang tỏ tình với các cô gái, và về phần mình các nữ tiếp viên tỏ ra dè dặt. Hình thức karaoke này đặc biệt giả tạo, và khi bạn ở trong một tình huống như vậy, chỉ còn một cách là giả vờ vui vẻ.

Nhận thấy tôi không hăng hái tán chuyện với cô gái của mình, A-Min hỏi tôi có sao không. Tôi nói tôi vẫn ổn, rồi chộp ly rượu chúc mừng anh và cái đám đông nho nhỏ do anh tổ chức.

Rất dễ nghĩ xem chuyện sản xuất là một khoa học khô khan, nhưng quan hệ đối nhân xử thế cũng có phần quan trọng. Trong những tình huống tương tự, có những người nước ngoài vui vẻ đưa người bạn karaoke về nhà - vì công việc. Nhưng khi giao dịch với các ông chủ nhà máy, tôi dần hiểu rằng việc tung hứng để ăn cánh với nhau không phải lúc nào cũng là kế sách vẹn toàn.

Trong một kế hoạch làm ăn khác, tôi nhớ một nhà chế tạo đã mời mọi người một bữa thuốc trong lần sơ kiến như thế nào. Nhà nhập khẩu mà tôi cộng tác nhận bữa thuốc và được mời lửa, trong khi tôi từ chối. Trong khi chúng tôi thảo luận những khả năng hợp tác, tôi để ý thấy nhà nhập

khẩu lóng ngóng với điều thuốc. Ông ta thường gạt tàn và có lúc lại ho.

Cuối cùng, tôi hỏi ông có biết hút thuốc thật không.

“Giờ mới biết!” Ông nói.

Đó là lần đầu ông ta kinh doanh ở Trung Quốc, và ông phần khích. Công việc êm xuôi, và ông có vẻ tự hào đã hy sinh buồng phổi của mình vì công việc.

Thật sự đó là việc mà các ông chủ nhà máy thích nhìn thấy. Họ muốn những người khách nước ngoài tham gia những hoạt động mà thường những người này không làm - hút thuốc, uống rượu nhiều, ăn những món mà họ biết khách có thể thấy lạ, như côn trùng và nội tạng của gia súc. Tất cả đều là thành phần của quá trình giao lưu văn hóa. Đó là cách đưa đối phương vào tròng. Nếu ông chủ xưởng có thể làm cho một người không hút thuốc dễ dàng chấp nhận một thói xấu như vậy, bạn cứ tưởng tượng nhà nhập khẩu có thể chấp thuận những điều kiện nào khi xem xét hợp đồng sản xuất.

Uống vài cốc rượu cũng là ý tưởng hay, nhưng tôi cảm thấy mình đã ở lại quá lâu. A-Min đã say và đã bắt đầu sờ soạng cô gái. Khi anh ta biến mất trong lòng cô ta, tôi coi đó là ám hiệu để tôi trốn đi. Khi bước ngang qua anh, tôi thấy đầu anh gục xuống; anh đã nôn trên tấm thảm.

Một trong những ích lợi khi rời phòng karaoke sớm là không phải thức dậy với dư vị khó chịu. Khi tôi rời khách sạn sáng hôm sau, đầu óc tôi sáng suốt và sẵn sàng giải quyết nhiều vấn đề ở nhà máy hơn.

Trên đường đi tìm tắc-xi, tôi thấy một chiếc xe trong bãi đậu mà tôi nhận ra ngay. Đó là chiếc Honda bốn cửa đã đưa chúng tôi tới đêm qua. Không thể làm lẫn được; tôi nhận ra biển số, và có một món đồ chơi quen thuộc ở kính sau. Có lẽ A-Min đã gục tại khách sạn và ngủ chung phòng với một cô tiếp viên karaoke cho có bạn.

Khi tới xưởng, tôi bị Tỉ dồn vào tình thế khó xử.

“Đêm qua thế nào?” Tỉ hỏi.

“Đêm qua à?”

Thế ra chị ta biết chúng tôi đi chơi. Có lẽ chị cũng biết chồng chị không về nhà.

“Ừ, đêm qua. Các ông có vui không?”

“Cũng được”.

Tỉ mỉm cười và chờ tôi lấp đầy khoảng trống bằng chi tiết. Tỉ không nói tới karaoke hay những cô gái khêu gợi. Tỉ cố tỏ ra ngây thơ, nhưng điều đó càng làm chị ta có vẻ đang moi tin tức.

“Ai ở đó với ông?” Tỉ hỏi.

*Chị ta không biết có ai ở đó.*

“Có vài người”, tôi nói.

Chị ta lại mỉm cười, và lần này sự im lặng càng khó chịu. Tỉ có vẻ hy vọng tôi sẽ để lộ bí mật, và tôi nghĩ, nếu chị là người đàn bà hay ghen thì bề ngoài lại chẳng có vẻ gì như thế. Có lẽ chị ta đang tìm kiếm bằng chứng, dù nhỏ nhất, để phản đối chồng.

Có vẻ như tôi ở trong tình thế có thể làm ơn cho Tỉ. Và ơn huệ có thể được đền đáp...

Về phe với Tỉ có một giá trị nào đó, tôi nghĩ. Chúng tôi đã làm nhiều việc cần thực hiện ở xưởng sản xuất, và đã có nhiều chống đối từ phía Tỉ. Tôi suýt bị cám dỗ, nhưng cuối cùng lương tri bảo tôi không nên dính dáng vào chuyện này.

Thường thì Tỉ là người nói chuyện mập mờ, và bây giờ đến lượt tôi. Tôi bảo chị ta tôi không ở lại lâu lắm. Đó là sự thật, và chuyện có mặt sớm tại xưởng khiến tôi đáng tin hơn.

Tỉ không nói tới chuyện này nữa, nhưng vẫn nghiền ngẫm nó. Chị ta có giận tôi vì tôi không chịu nói hay không, tôi không biết, nhưng công việc ở King Chemical chắc chắn không dễ hơn chút nào.

## 6. HỘI HÓA TRANG HOANG DÃ CỦA THƯƠNG MẠI TOÀN CẦU

Vì tốn nhiều thì giờ ở nhà máy, cuối cùng tôi đã thuê một phụ tá - một người có thể trả lời điện thoại, tưới cây cảnh và thanh toán hóa đơn khi tôi vắng nhà. Tina là người gốc Hồ Nam, và dù mất cơ hội học đại học, cô đã tự bù đắp nhiều hơn bằng cách tự học.

Nhiều người ở Hoa Nam khoe mình có bằng đại học Anh ngữ thực tế không nói được thứ tiếng này. Dù không được tới trường và ít tiếp xúc với người nước ngoài, Tina đã có thể tự học đọc và nói tiếng Anh lưu loát đến khó tin.

Cô tò mò một cách tự nhiên về thế giới rộng lớn, và thậm chí cô còn có nhiều ý kiến thực thà và thú vị về đề tài Trung Quốc. Chỉ trong một thời gian ngắn, chúng tôi đã có thói quen cùng đi ăn trưa khi tôi có mặt ở thành phố, và trong một số dịp như vậy chính tôi lại là người thu nhận những hiểu biết sâu sắc bất ngờ.

Người dân Hoa Nam vốn quen thuộc với môi trường ẩm ướt. Dù mưa giũ chân nhiều người ở trong nhà, ở Quảng Châu mưa lại đưa người ta ra phố.

Khi chúng tôi đi trên vỉa hè, che chung cây dù quá khổ của tôi và bàn chuyện sẽ đi ăn ở đâu, đầu nhọn của một cây dù đi ngược chiều đã cắt sượt qua gò má tôi.

Tôi lầm bầm đau đớn, và Tina thấy tôi sờ mặt.

“Đáng lẽ ông phải đòi người đó bồi thường”, cô nói, trước cả khi xem xét vết thương của tôi. Người gây thương tích cho tôi đã đi từ lâu.

“Tôi không sao mà”, tôi nói, tay vẫn sờ chỗ mặt đau nhói.

“Nhưng nếu người nào gây thiệt hại, họ phải bồi thường”.

Cô đề ra một nguyên tắc. Tina là một cô gái quê, người tới thành phố chưa lâu, và dù cả hai chúng tôi gọi Quảng Châu là nhà, cô vẫn coi tôi gần như họ hàng xa, một đồng hương ở nước ngoài.

“Vậy một cái mặt trầy xước đáng giá bao nhiêu?” Tôi tò mò hỏi.

“Ba hoặc bốn trăm nhân dân tệ”, cô nói không một chút do dự.

Cô biết tỷ giá hiện hành. Khoảng 50 USD. Công nhân nhà máy thu nhập bình quân độ 100 USD một tháng, và nhân viên văn phòng kiếm được gần 300 USD một tháng. Đó là một số tiền khá lớn.

“Nhất định họ không trả đâu. Người ta sẽ chạy mất”.

“Ông có thể bắt họ lại”, Tina nói. “Đừng cho họ đi”.

Cô chỉ cho tôi cách giữ người bằng cách nắm chặt dây đeo túi tiền. Tôi không thể hình dung mình lại làm được việc đó, nhưng tôi hiểu một phương pháp như vậy có thể hiệu quả ra sao. Người có lỗi sẽ có lý do để dàn xếp tại chỗ vì dính dáng tới cảnh sát có thể đưa tới kết quả khó dự đoán, không đáng mong muốn.

Giữ người để buộc dàn xếp có lẽ không bao giờ có hiệu quả ở một nơi như Hoa Kỳ, tôi bảo Tina. Hậu quả sẽ là một cuộc cãi cọ om sòm ngay tức khắc. Điều khá trớ trêu, chính vì người Hoa không thích bạo động cho nên hành vi thô bạo như vậy có thể là cách giải quyết tranh chấp, và người



ta biết chuyện tính toán và thương lượng bồi thường tại chỗ quan trọng như thế nào.

Trong lúc ăn trưa, tôi để ý thấy hai người đi xe máy thu xếp một tai nạn xe cộ ngay bên đường. Họ không để cảnh sát dính vào, và họ đã giải quyết sự tranh chấp khá êm thấm. Để đạt thỏa thuận, phải tính tới sự phân định trách nhiệm, mức thu nhập của mỗi bên và định mức độ thiệt hại tài sản. Tôi bảo Tina rằng theo dõi họ thương lượng thật là thú vị, và tôi thật sự có ấn tượng với chuyện họ không cần nhờ cậy tới bên thứ ba.

Có lẽ người Hoa không có sự lựa chọn nào khác hơn là tự giải quyết tranh chấp, tôi đoán thế, vì họ không tìm được cách giải quyết chính thức. Tina thì nói ngược lại. Cô bảo họ không làm phiền tới người trung gian như đại lý bảo hiểm hoặc luật sư vì họ tự thấy có thừa sức xử lý công việc riêng của mình.

oOo

Ở Quảng Châu, tôi sống trong một chỗ có thể được coi là khu dành riêng cho ngoại kiều, dù cộng đồng người nước ngoài chỉ là một thiểu số trong tổng số dân cư. Thiên Hà, như khu này được gọi, ở gần ga xe lửa phía đông, nơi đưa hành khách tới Hong Kong, và là địa điểm của những dự án xây dựng nhà cao tầng và khu thương mại.

“Càng ngày chúng ta càng giống Thượng Hải”, một hôm một người láng giềng của tôi nói khi cho biết số ngoại kiều trong khu vực này đang tăng lên. Bà bình luận đúng, và sự liên tưởng tới Thượng Hải là sự đề cập hiển nhiên tới số ngoại kiều ở đó.

Sự có mặt của người Tây phương được coi là dấu hiệu hiện đại hóa ở Quảng Châu. Những người láng giềng của tôi có thói quen nói tới làn sóng nhập cư của người nước ngoài trong mọi câu chuyện liên quan với giá bất động sản đang tăng. Và liên quan tới những thái độ này, tôi thấy tôi nhận được nhiều cử chỉ ân cần nho nhỏ. Cửa thường được mở chờ tôi, và một người hàng xóm nhất định nhường chuyển tắc-xi cho tôi không phải là việc bất thường - dù ông ta đã chờ lâu mới có xe. Một số người gán cách cư xử đó cho tính hiếu khách của người Hoa, nhưng đồng thời khiến các ngoại kiều cảm thấy giống như đang sống ở nước thuộc địa. Khi Trung Quốc còn nghèo, cách cư xử như thế còn có lý, điều thú vị là không biết những thái độ như thế sẽ kéo dài được bao lâu.

Nhà tôi nằm trên một đường phố gọi là Long Khẩu - nghĩa đen là “miệng rồng”. Như thế cái tên này chưa đủ mang lại điềm lành (không như đồng loại của nó ở phương Tây, rồng Trung Quốc tượng trưng nhân từ và may mắn), khu gia cư này được đặt tên “Eton 18”, và biểu trưng của nó cho thấy một quả bóng gôn với hai cây gậy bắt chéo ở trung tâm. Khu phố này không liên quan gì đến trường nội trú Eton nổi danh của Anh, cũng không ở gần sân gôn nào. Số 18 được thêm vào có lẽ vì người dân Quảng Châu nghe êm tai. Con số này đồng âm với câu “phát tài”.

Nhưng tôi sống ở đó vì những tiện nghi chứ chẳng phải vì những kết hợp may mắn nào. Các tòa nhà của khu phức hợp này đều cao hơn 30 tầng; có một bể bơi; chúng tôi có cả một cái hồ nhỏ với những con cá vàng bơi gần một cây cầu gỗ kiểu cổ. Rõ ràng đó là khu chung cư đẹp nhất thành phố, và chuyện đáng kể nhất về chỗ này là một số lớn cư dân là nhân viên của cơ quan truyền thông lớn nhất Trung

Quốc - Tân Hoa Xã. Đó là cơ quan thông tin do chính phủ sở hữu và điều hành.

Các nhà báo trong tòa nhà tôi ở là chủ sở hữu những căn hộ đó - họ được cơ quan cấp cho. Tài sản này tới tay chính phủ thông qua quan hệ cửa sau. Các nhà kinh doanh bất động sản cần được chính phủ chấp thuận cho xây dựng khu liên hợp, và thế là họ dành riêng một số đơn vị nhà ở cho chính phủ. Công chức - cũng như cảnh sát và quân đội - vẫn thường được sử dụng những tài sản quan trọng. Đó là một đặc quyền thay cho tiền mặt, và dù người ta cho rằng các nhà báo nhận những căn hộ này hẳn phải sống ở đó, thực tế thì nhiều người đã cho thuê lấy tiền và tìm một chỗ rẻ hơn. Chủ nhà của tôi làm ký giả cho Tân Hoa Xã và sống ngay bên kia đường trong một căn hộ thuê rẻ hơn phân nửa tiền tôi trả cho ông ta.

Những dàn xếp như vậy có thể bị coi là hoạt động kinh doanh vô đạo đức ở những nước khác, nhưng không phải ở Trung Quốc nơi mà chuyện có qua có lại là một quy tắc ngoại lệ.

Các nhà báo ở Hoa Kỳ, dĩ nhiên, gần như đã thệ nguyện sống nghèo khó để theo đuổi nghề nghiệp, và phần thưởng cho họ có lẽ là sự nhìn nhận rằng họ đã cung cấp sự kiểm soát có ý nghĩa đối với hoạt động của chính phủ. Dù sao đó cũng là một trong những lợi ích của một nền báo chí tự do. Ở Trung Quốc, nếu bạn nói những chuyện tốt và giữ kín những bí mật của chính phủ, phần thưởng sẽ rất ngọt ngào, và bạn có thể được một mức sống cao, nếu bạn muốn.

Một buổi tối, tôi nghe tiếng la hét bên ngoài nhà. Thoạt tiên tôi nghĩ đó là một cuộc tranh tài thể thao quốc tế trên

truyền hình và Trung Quốc đã ghi được một bàn thắng quan trọng. Khi sự om sòm kéo dài, tôi nhìn ra và thấy một nhóm nhỏ tụ tập trên đường vì một chuyện gì khác.

Họ là những người biểu tình từ khu vực lân cận kéo tới, và họ đứng trước một tòa nhà trụ sở văn phòng chính quyền địa phương. Đám đông gồm đàn ông và phụ nữ, và một số là vợ chồng; họ tức giận về một con đường sắp được xây dựng gần nhà họ. Tôi theo dõi một lúc khi họ hô khẩu hiệu. Họ không được tổ chức kỷ lưỡng, và có người trong đám bảo tôi rằng họ chỉ nghe nói về dự án con đường mới hồi sáng nay.

Người biểu tình ở Trung Quốc nói chung là bức xúc bội phần. Họ tức giận vì bất cứ vấn đề gì họ phải gánh chịu, nhưng rồi họ cũng thất vọng vì họ có làm gì cũng vô ích. Khi những người biểu tình này biết về con đường được xây dựng gần nhà họ thì đã quá muộn. Kế hoạch đang được xúc tiến, và không có chuyện ngưng lại.

Trong một nước dân chủ, công dân có những khả năng lựa chọn điều hướng các lực lượng chính trị. Họ có thể thành lập những tổ chức quanh một mục tiêu chung, thu thập và phổ biến những dữ kiện có ý nghĩa cho phép mọi người đạt tới những kết luận hợp lý. Họ có thể bàn cãi, tranh luận, nêu lên một nhận thức, vận động với các chính trị gia, bỏ phiếu - bất cứ việc gì.

“Rồi kế tiếp sẽ là gì?” Tôi hỏi một người đàn bà đang đứng xem.

“Chẳng có gì cả”, bà nói.

“Chẳng có gì cả à?”

Tôi mong một lúc nào đó sẽ có người trong tòa nhà đi ra và bảo mọi người giải tán và về nhà. Người đàn bà giải thích rằng văn phòng chính quyền giờ này đã đóng cửa. Dĩ nhiên nó đã đóng cửa. Đã muộn rồi. Tất cả những người phản đối giận dữ đã la hét trước một ngôi nhà trống - và tệ hơn nữa là họ cũng biết điều đó.

Trung Quốc ghi nhận trên 30.000 vụ biểu tình riêng rẽ mỗi năm. Hầu như chỉ một ít vụ được báo chí tường thuật. Các vụ tập trung biểu tình gần như luôn luôn có tính chất địa phương, và hầu hết tàn rụi ngay khi bắt đầu. Một lý do để tự kiểm chế là người biểu tình không thể biết chắc hành động của họ có thể được ai quan tâm. Một mặt, sự ồn ào có thể khiến những quan chức chính phủ cấp cao hơn giải quyết tình hình. Mặt khác, nó có thể khiến quan chức địa phương bắt người biểu tình đôi chịu nhiều chuyện tệ hại hơn bằng một cách nào đó.

Ở khu vực thương mại trung tâm của thành phố, tôi biết một loại phản đối khác đang diễn ra. Chính phủ đã loan báo rằng một nhà máy điện sẽ được xây dựng kế bên một tổ hợp dân cư. Những người đã mua căn hộ nghĩ rằng họ chỉ được cho biết chuyện này sau khi đã đầu tư tiền bạc vào đó là không công bằng. Nhiều chủ nhà trong tổ hợp treo những biểu ngữ màu đỏ trắng đứng từ bao lơn để phản đối. Thông điệp được ngụ ý trên các biểu ngữ này là một số quan chức địa phương tắc trách, lơ là nhiệm vụ.

Lúc đó là mùa hè ở Quảng Châu, và nhiệt độ đang tăng cao. Một số quan chức hình như đã cảm thấy áp lực, họ chờ tới lúc trời đặc biệt nóng, và tới ngày thứ Sáu, họ cắt điện toàn bộ tổ hợp.

Suốt những ngày cuối tuần, những cư dân đáng lẽ sống vui trong căn hộ cao tầng được điều hòa không khí, đầy đủ tiện nghi lại phải giam mình trong không khí nóng bức. Thông điệp rõ ràng: *Bất mãn hả? Hãy ngồi trong căn hộ ngọt ngọt của anh mà suy ngẫm.*

Gần như được gợi ý, nhóm người tụ họp gần cao ốc tôi ở đã ngừng la hét. Không làm được gì, đám đông từ từ giải tán. Một ít người nặng nề lê bước, phần lớn lặng lẽ lên đi. Đó là những người trưởng thành, nhưng họ có vẻ giống những thiếu niên vừa được nhắc nhở một cách đau đớn rằng quyền hạn của họ rất hạn chế, nếu không phải là hoàn toàn không tương.

oOo

Người ta nói Quảng Châu là một thành phố cấp hai. Đó là một thứ bậc nhằm liệt thành phố này vào mới phát triển. Nhưng trong thực tế, nó từng là một trung tâm thương mại quốc tế từ lâu trước khi những trung tâm đô thị khác được biết đến. Những thành phố “trung bày” của Trung Quốc - Thượng Hải và Bắc Kinh - thu hút báo chí nhiều hơn, nhưng khi Trung Quốc bắt đầu thoát ra khỏi thời kỳ u ám và cô lập sau cuộc Cách mạng Văn hóa, miền nam đã đi những bước đầu tiên. Bị núi non tách khỏi phần đất nước còn lại, trong nhiều thế kỷ Hoa Nam đã phát triển những cơ hội thương mại với thương nhân từ xa tới. Và vì ở gần Hong Kong nơi có nền kinh tế vẫn luôn mạnh khỏe, Quảng Châu lại sẵn sàng lấy đà bay bổng. Vì thế, không phải ngẫu nhiên khi Đặng Tiểu Bình tuyên bố “Làm giàu là vinh quang”, ông đã làm thế từ tỉnh Quảng Đông ở phía nam, nơi có thành phố Quảng Châu. Nếu chuyện giải phóng năng lực kinh doanh bị dồn nén quá mức cũng giống như việc



châm mỗi lửa cho nền kinh tế, thì que diêm khai hỏa chính là khu vực ở gần Quảng Châu.

Trong thời hiện đại, Quảng Châu là một cơ sở hấp dẫn những thương nhân hiện đại, chỉ vì ở đây có đủ loại nhà máy khác nhau. Từ thành phố, có thể tới hầu hết những nhà máy bằng xe trong vòng 90 phút. Thượng Hải cũng có hàng hóa sản xuất đa dạng tương tự; nhưng khu vực sản xuất lại nằm trong vòng bán kính mất gần bốn giờ xe chạy. Chỉ vì lý do này, Quảng Châu thu hút một số nhà buôn bách hóa lớn hơn - những nhà nhập khẩu buôn bán “một chút cái này, một chút cái kia”. Hội chợ Quảng Châu được tổ chức trong thành phố một năm hai lần, càng tăng thêm sức hấp dẫn của thành phố này với tư cách một cơ sở cho nhà nhập khẩu.

Một thành phố vốn đã phát triển nhanh trong những thời kỳ bình thường, Quảng Châu cứ hai lần một năm lại là chủ nhà của những triển lãm thương mại lớn nhất thế giới. Hội chợ Quảng Châu là một triển lãm kéo dài nhiều tuần và bao hàm mọi phạm vi chế xuất chính. Khi hội chợ được tổ chức, thành phố tràn ngập du khách nước ngoài.

Các nhà nhập khẩu hầu như từ mọi nước trên thế giới kéo đến, đông tới mức gần như không thể tìm ra một chiếc tắc-xi hoặc một bàn ăn nào trống trong nhà hàng vào những kỳ hội chợ. Vì lý do này, nhiều người nước ngoài sống ở thành phố này ghét hội chợ. Họ tổ chức đi chơi xa ra khỏi thành phố khi diễn ra hội chợ, nếu không họ cũng đóng cửa, ở trong nhà như chờ một trận bão.

Tôi thật sự thích hội chợ và tham dự mỗi khi có thể. Đó là cơ hội để quan sát nhanh những sự thay đổi trong công nghiệp, và cũng là dịp gặp những gương mặt mới. Làn sóng

những lữ khách kinh doanh bất ngờ đổ vào đã nạp thêm năng lượng cho thành phố, và những người mới tới này mang theo họ tinh thần lạc quan có thể sờ thấy được.

Hầu hết du khách tới xem triển lãm là những nhà nhập khẩu vừa và nhỏ, cũng như những công ty đang khai thác hầu hết những gian hàng trưng bày đều không lớn lắm. Trung Quốc làm sản phẩm cho những thương hiệu lớn, có tên trong danh sách Fortune 500, nhưng sản phẩm cho các loại công ty này không được trưng bày tại Hội chợ Quảng Châu. Đây là cuộc triển lãm thương mại cho tất cả các sản phẩm “khác” mà Trung Quốc sản xuất.

Cuộc triển lãm thương mại này nghiêng mạnh về phía những nhà sản xuất nhỏ hơn. Nó cũng là một khối nam châm lớn thu hút những nhà nhập khẩu lần đầu. Thay vì bay đi khắp nước để tham quan hàng chục nhà máy tiềm năng, những nhà nhập khẩu tương lai thấy rằng hội chợ này là cơ hội thuận tiện để gặp nhiều nhà sản xuất một lúc. Với những người chỉ muốn biết những gì đang diễn ra ở Trung Quốc, cuộc triển lãm cung cấp nhanh một cái nhìn tổng thể.

Những nhà buôn kinh nghiệm đã hiểu biết về Trung Quốc thường xem cuộc triển lãm thương mại này chỉ dành cho những kẻ khờ. Các nhà sản xuất cũng có khuynh hướng suy nghĩ giống như vậy nên định giá ở hội chợ cao hơn những lúc khác. Những công ty nhập khẩu nào đã tốn nhiều thì giờ và nỗ lực tranh đấu với những đợt tăng giá xuất xưởng cảm thấy bức tức với những nhà buôn mới, nhỏ hơn, vừa tham gia thị trường và sẵn sàng trả giá cao hơn cho thứ hàng hóa tương tự.

Trước nhà triển lãm có một biểu ngữ màu đỏ to, mỗi bên mắc vào một cột cao những quả bóng chứa khí hê-li. Tôi tới hội chợ vào buổi sáng và bị một người đàn ông và vợ ông chặn lại. Họ muốn được chụp hình ở đó, và tôi đã giúp họ. Họ từ Venezuela tới, họ cho tôi biết sau khi tôi chụp ảnh cho họ, và tôi không cần hỏi đây có phải là lần tham quan đầu tiên của họ không. Những nhà nhập khẩu nào đang cố thương lượng giá cả hợp lý trong khi tranh đấu để bảo đảm tiêu chuẩn chất lượng cao hơn hiếm khi có vẻ sung sướng như cặp vợ chồng này.

Số gian hàng tại Hội chợ Quảng Châu đang tăng nhanh, ngay cả khi người ta nói có nhiều nhà máy đang giải thể. Có một lý do liên quan với số đại lý đang tăng. Đối với nhiều người trung gian loại này, hội chợ không phải là trở ngại kinh tế lớn - trong hầu hết các trường hợp, chi phí để có chỗ cho một gian hàng nhỏ thường không đáng kể.

Nhiều du khách nước ngoài không nghĩ họ là đại lý; không gian trưng bày của họ không khác gì các nhà máy sản xuất.

Một số những nhà trưng bày lớn nhất trong một số gian triển lãm lại về những công ty thương mại. Họ tập trung một số lớn sản phẩm trong một hạng mục nhất định. Tôi dừng bước tại một gian hàng như vậy - một công ty phần cứng chế tạo hàng nghìn sản phẩm riêng rẽ. Một nhà nhập khẩu có một cửa hàng phần cứng nhỏ - hoặc có lẽ một vài cửa hàng như vậy - có thể tới và chọn hàng như trong một nhà kho. Công ty thương mại này đã tạo được một thương hiệu nhỏ cho mình, với kiểu chữ màu cam và đen hấp dẫn, để bất cứ nhà buôn lẻ nào cũng có thể cho rằng nó đại diện cho sản phẩm của một thương hiệu nổi tiếng.

“Ông có sản xuất thứ nào trong số này không?” Tôi hỏi một đại diện của công ty thương mại đó, người hóa ra là giám đốc công ty. Khá tự hào, ông ta nói có - ông sản xuất tất cả các sản phẩm trong gian hàng của mình. Có những sản phẩm bằng chất dẻo, và những món khác làm bằng kim loại. Một số dụng cụ được chế tạo chính xác, nhưng những món khác rõ ràng là được sản xuất theo quy trình đúc gang. Những quy trình khác nhau hàm ý những nhà cung cấp khác nhau, nhưng ông chủ này nói rằng ông sở hữu 23 nhà máy riêng biệt.

Đó là một lời tuyên bố buồn cười, vì tôi thừa biết chỉ để cho một nhà máy duy nhất hoạt động trơn tru thì những ông chủ nhà máy đều mệt mỏi bỏ hơi tai. Tôi còn biết một nhà công nghiệp cố xoay xở điều hành hai xưởng sản xuất. Ý tưởng cho rằng bất cứ ai cũng có thể quản lý thành công 23 nhà máy riêng biệt là phi lý, và lúc này ông ta đang bỏ ra trọn một tuần trong lịch trình làm việc bận rộn của mình để ngồi bắt tay người lạ trong một hội chợ. Dù sao tôi cũng biết lý do một số người tuyên bố như vậy - đó là vì các công ty thương mại này muốn các nhà nhập khẩu có cảm tưởng họ đang đi thẳng tới nhà sản xuất.

Nhiều gian hàng nhỏ tại Hội chợ Quảng Châu - có hàng nghìn gian như thế - tập trung vào những sản phẩm có thể bảo đảm cho họ thu lại được tiền đầu tư cho cuộc triển lãm thương mại. Họ chú trọng mạnh mẽ vào những sản phẩm dễ mua ngẫu hứng, và nhìn đâu bạn cũng thấy người ta bán những đồng phỉnh đánh bạc, gạt tàn thuốc, máy bán kẹo cao su, cũng như hàng chục công ty bán hộp nhựa đựng đĩa CD.

Người mua thường phấn khích trong lần đi xa đầu tiên đến nỗi họ đặt hàng trước cả khi xác định họ có thể thật sự làm gì với những thứ họ đem về nhà.

Cuộc triển lãm giống như một tiệm tạp hóa quốc tế, một lễ hội hóa trang hoang dã của thương mại toàn cầu, và rất nhiều chuyện mặc cả tại chỗ đã diễn ra. Thường người trưng bày khởi đầu với giá cao, mong đợi là khách hàng sẽ muốn giảm giá nhanh.

Những người khác thích hỏi người mua tiềm năng: “Thị trường của ông ở đâu?”

Khách hàng từ Pháp tới không được chào giá như người từ Nga tới. Kiểu mua bán “thị trường của ông ở đâu” làm nhiều khách hàng điên tiết vì họ nghi ngờ rằng có lẽ họ không đạt được giá thấp nhất dành cho người khác.

Chủ nhà máy rất giỏi đánh giá khách hàng, và họ học cách “bắt bài” này từ những người bán rau cải trong nhiều chợ thực phẩm tươi sống ở Trung Quốc. Họ có khuynh hướng tính giá đắt hơn cho những khách hàng có khả năng trả nhiều tiền hơn. Không có thứ gì là “giá Trung Quốc” duy nhất với bất cứ sản phẩm nào. Giá nào cũng bán, và nhà sản xuất thu gom bất kể.

Phân biệt đối xử trong việc định giá không phải là chuyện mới mẻ trong kinh doanh, nhưng đó là tập quán gắn liền với những công ty tiếp thị, không phải với nhà sản xuất. Người mua mong đợi xưởng sản xuất làm ra sản phẩm có cùng một giá cho mọi người, nhưng ở Trung Quốc thì không như vậy. Nhà nhập khẩu bức mình vì bị đánh giá một cách thô bạo và có thể bị bất lợi trong việc thương lượng giá cả do xuất thân của họ.

Tôi đi ngang một gian hàng trong khi một người đàn ông cao lớn mặc áo kẻ ô vuông đang trả giá mua những cây cọc sắt. Tiếng Anh của ông ta nặng giọng, và ông ta nói rất to bằng giọng cọc cằn. Tôi dừng lại theo dõi trong khi ông ta và người chủ nhà máy thử sức nhau.

“Bao nhiêu? Bao nhiêu?” Nhà nhập khẩu cao giọng, ông ta tỏ ra giận dữ.

Chủ nhà máy nhìn xuống đôi giày của nhà nhập khẩu trước khi chào giá: “1,60 đô-la”.

“Giá đó không được”, nhà nhập khẩu nói.

Có lớn tiếng cũng không làm ông chủ nhà máy nao lòng.

“Tôi mua số lượng lớn”, nhà nhập khẩu hứa hẹn. Giọng ông ta nặng, và ông ta phát âm “*số nượng nớn*”. Lúc nào các nhà nhập khẩu cũng phóng đại sức mua lên với hy vọng được giảm giá vì mua nhiều.

Cả người mua lẫn người bán đều không phải là dân một nước nói tiếng Anh, thế mà cả hai đều nói tiếng Anh. Họ cũng đặt giá bằng đô-la. Nhà cung cấp hạ giá một ít xu.

“Không! *Số nượng nớn! Công-te-lơ 40 foot!*”

Có lúc trông nhà cung cấp có vẻ chán nản và liếc nhìn bảng giá. Ông ta lấy máy tính ra và bấm vài con số. Rồi ông ta đưa ra cái có vẻ là giá cuối cùng.

“Tôi bán cho ông 1,39 USD”, ông nói.

“Được”, nhà nhập khẩu nói. “Tôi muốn đặt 200 cái”.



“200? Chỉ 200 thôi? Ông đã nói ông mua một công-te-nơ 40 foot. 200 cái thì có là bao. Không đầy một công-te-nơ 20 foot”.

“Đúng vậy”, người mua nói. “Nhưng trước hết tôi cần hàng mẫu, không phải sao?”

Khi đi qua khu đồ gia dụng, tôi gặp một nhà nhập khẩu đang tranh luận với một nhà cung cấp. Dù họ đang cãi nhau việc gì thì họ cũng gặp khó khăn vì hàng rào ngôn ngữ.

“Ông cần giúp đỡ không?” Tôi hỏi nhà nhập khẩu có vẻ đang thất vọng. Nghe giọng nói, tôi đoán ông ta là dân Đông Âu.

Ông ta giải thích là đã gặp khó khăn trong việc thuyết phục xưởng chế tạo dừng trưng bày sản phẩm của ông trong gian hàng của họ.

Ông chỉ một chồng hộp trên đó có một bộ sưu tập bộ đồ ăn bằng sứ. Nó được trang trí bằng những mẫu hình màu vàng nhạt và màu lục. Ông giải thích là ông từ Ba Lan tới, và ông bán các món hàng này khắp châu Âu.

“Sản phẩm này là của ông?”

“Phải”, ông nói.

“Ông đưa kiểu mẫu cho xưởng sản xuất?”

“Phải, kiểu mẫu nguyên bản là của tôi. Tôi có khách hàng tại cuộc triển lãm này”, ông nói. “Nếu họ thấy sản phẩm của tôi ở đây, họ sẽ biết chỗ tôi sản xuất ra chúng”.

Ông lo ngại là nhà máy có thể bán sản phẩm của ông trực tiếp cho khách hàng của ông. Dù nhà máy này đã không làm việc đó, khách hàng của ông cũng có thể biết ông trả bao nhiêu tiền. Vì đủ thứ lý do, ông muốn giấu kín nhà cung cấp của mình.

Nữ đại diện của nhà máy khẳng định nói rằng bà không làm gì sai, rằng công ty của bà có quyền trưng bày những mẫu sản phẩm họ đã làm ra. Nếu họ không được trưng bày hàng mẫu của mình, làm sao họ có thể tìm chuyện làm ăn?

Những thương hiệu nổi tiếng không trưng bày tại Hội chợ Quảng Châu vì sợ thương hiệu có thể bị xâm phạm qua việc bán hàng giả. Tuy sản phẩm của những nhà nhập khẩu nhỏ hơn cũng tìm đường tới triển lãm này, nhưng các nguyên tắc chung đó vẫn được áp dụng. Về điểm này, các nhà máy thường tôn trọng mong muốn của khách hàng.

Khi lưu ý một số điều đó với nhà cung cấp, tôi lại làm cho đại diện nhà máy bức xúc. Thấy phản ứng của bà ta, nhà nhập khẩu phát hoảng. “Thôi được. Tôi không muốn làm gì khiến họ nổi giận”, ông nói. Rồi người đàn ông tìm cách xin lỗi nhà cung cấp, dù ông không làm gì sai, và tôi cảm thấy buồn cho ông ta hơn.

Đó là chuyện tôi sẽ thấy xảy ra nhiều hơn - nhà nhập khẩu khiếp sợ nhà cung cấp của mình, dù nhà nhập khẩu được coi là khách hàng.

Điển hình tệ hại nhất của hiện tượng kỳ quái này được mọi người biết với trường hợp Mattel. Các nhà sản xuất Trung Quốc đã làm cho danh tiếng của công ty này bị tổn hại nặng nề khi cung cấp đồ chơi nhiễm chì trong sơn. Một vụ thu hồi quy mô đã diễn ra trước hết ở Hoa Kỳ, và khi tình

hình lắng dịu, các quản trị viên của Mattel đã tới Bắc Kinh để xin lỗi chính phủ Trung Quốc - vì sự tổn hại họ đã gây cho nền công nghiệp này. Chuyện này cho thấy tầm vóc đích thực của trí khôn Trung Quốc khi mà các nhà sản xuất làm ăn ẩu tả đến mức sử dụng cả chất độc hại nhưng rồi lại được kẻ bị họ gây hại phải xin lỗi.

Một khách hàng người Đức của tôi tên Norbert yêu cầu tôi nghiên cứu những thiết bị cơ giới nặng giúp ông. Ông muốn tôi tìm một nhà cung cấp xe nâng và máy đào, một nhà cung cấp có thể cho ông làm đại diện độc quyền ở Đức và Áo.

Một nhà sản xuất xe nâng hai tấn hỏi tôi: “Thị trường nào?” Tôi nói xong là ông ta từ chối ngay. Ông bảo là mình đã có thỏa thuận độc quyền với một đại lý ở các nước đó.

Tôi đi khỏi gian hàng này chưa được năm mươi bước thì ông ta đã đuổi theo tôi và thì thầm đề nghị tôi gọi lại cho ông ta sau khi triển lãm kết thúc.

“Có thể dàn xếp theo cách nào đó”, ông nói, và tôi hình dung là nhà nhập khẩu đang giữ độc quyền lúc đó đang quanh quẩn trong cuộc triển lãm và đại diện nhà máy không muốn bị bắt quả tang hoặc ông ta không muốn các đồng nghiệp biết chuyện ông ta đang mưu tính.

Tôi đã giúp thân chủ người Đức có được độc quyền cho một sản phẩm khác ở Đức và Áo. Công việc êm xuôi trong hơn hai năm thì tôi nhận được thư của nhà máy đó. Rõ ràng là họ không biết mình đang gửi thư cho ai, và họ thông báo năm tới sẽ trưng bày tại một triển lãm thương mại ở Hanover của Đức!

Khi tôi chất vấn đại diện nhà máy, ông ta giả bộ ngây thơ. Ông ta khẳng khẳng bảo công ty của thân chủ tôi vẫn giữ độc quyền ở Đức và Áo. Dù vậy, thân chủ tôi vẫn phản đối. Nếu chúng tôi vẫn giữ độc quyền, ít nhất chúng tôi phải được cho biết về kế hoạch triển lãm ở Đức chứ? Giám đốc nhà máy giải thích rằng việc họ tham dự hội chợ thương mại không có gì sai trái. Họ chỉ có dự định trưng bày tại cuộc triển lãm. Đúng là họ sẽ tới địa bàn kinh doanh của chúng tôi, và đúng là sẽ có khách hàng Đức tại cuộc triển lãm, nhưng nhà cung cấp đâu đã làm gì không đúng - ít ra là chưa.

Nhiều nhà nhập khẩu đang bắt đầu gặp khó khăn ở Trung Quốc, và một số đã dọa sẽ đưa việc làm tới nơi khác. Việt Nam đang trở thành một điểm đến mới khả dĩ cho hoạt động sản xuất, và Ấn Độ có vẻ là một triển vọng đặc biệt đáng chú ý. Khi một nhà cung cấp tại Hội chợ Quảng Châu báo giá cao quá đáng, tôi phản đối, và trong một lúc bối rối, đã nói bóng gió rằng một ngày nào đó khách hàng nước ngoài sẽ tỉnh ngộ và bỏ đi.

“Một ngày gần đây chúng tôi sẽ tới Ấn Độ”, tôi nói.

Nghe nói thế, nhà công nghiệp tươi nét mặt hẳn lên, và ông ta vớ quyển sổ đặt hàng. Lật nhanh những tờ giấy than hồng quá khổ, ông ta chỉ một tờ.

“Đây là khách hàng của tôi. Ông ta ở Ấn Độ”, ông nói. Ông lật nhanh mấy trang nữa và chỉ một tờ khác. “Đây cũng vậy - từ Ấn Độ!”

Ông tự hào về các khách hàng Ấn Độ và vì đã phản công câu nói bóng gió của tôi quá tuyệt vời. Chuyện những nhà buôn từ Ấn Độ này tìm đường tới Trung Quốc đã chứng tỏ

sức mạnh của nền kinh tế Trung Quốc. Ông ta ngụ ý giá ở Trung Quốc vẫn còn thấp.

Số nhà nhập khẩu đang tăng lên khắp thế giới làm cho các nhà cung cấp này thêm táo bạo. Làm sao người ta có thể thuyết phục họ rằng có gì đó sai trái trong cách hoạt động kinh doanh của họ khi số lượng đặt hàng cứ tăng lên và chính các đối thủ cạnh tranh cùng nhau hò reo tới Trung Quốc?

Các nhà máy đang làm tất cả những gì có thể để lôi kéo các nhà nhập khẩu. Một khi nhà nhập khẩu thật sự đã chọn Trung Quốc thì rất khó chuyển đổi thị trường. Và muốn chuyển thì chuyển đi đâu? Nói về Ấn Độ cũng vô nghĩa như nói tới việc chuyển sản xuất tới những nơi quanh Đông Nam Á. Không tính chi phí lao động và ngay cả tỷ suất hối đoái, các nhà sản xuất Trung Quốc đã tính hết mọi đường, và tiện lợi về sản xuất mà Trung Quốc cung ứng đã quan trọng đến nỗi nó buộc nhà nhập khẩu phải chấp nhận rất nhiều hạn chế.

oOo

Du khách nước ngoài dễ dàng vào hội chợ, nhưng người bản xứ có thể phải dùng thủ đoạn. Trừ phi bạn là nhà trưng bày, bạn phải có thư mời của một nhà cung cấp, hoặc bạn phải được đưa vào với tư cách thông dịch viên có khách hàng nước ngoài đi kèm. Tina muốn biết về hội chợ, và việc cô không được vào cửa tự do chính là động lực khiến tôi tìm cách đưa cô vào. Chúng tôi dự định gặp nhau ngày hôm sau và cùng vào hội chợ.

Những tiếng động ban mai của thành phố lôi tôi ra khỏi giường không chút khó khăn. Những tiếng động đầu tiên

tìm đường vào nhà tôi là từ những dự án xây dựng kế bên, gần như trước khi hầu hết mọi người trong cao ốc định thức dậy rất lâu. Trong khi tôi còn say ngủ, tiếng nện đều đặn từ một công trình đã bắt đầu.

*Coong... coong... coong... coong.*

Cách đó một khoảng, tiếng vù vù từ một công trường xây dựng thứ hai đã bắt đầu. Đó là một lưỡi cưa đang cắt kim loại, một âm thanh cho tôi biết rằng hãy còn sớm. Thật ra, đó là dấu hiệu thông báo tôi nên ngủ tiếp.

*Reeét. Reeét. REEÉT...*

Con đường trước cao ốc của tôi đã được biến thành đường một chiều, và những người đi xe gắn máy nhất định lái xe ngược chiều phải nhiều phen lúng túng. Tài xế tắc-xi rất thích bắt chẹt những người lái xe hai bánh thiếu kinh nghiệm này ở những khúc đường hẹp. Tiếng còi the thé của họ khuyến khích những tài xế khác.

Khi tiếng còi lên cao tới một cường độ nhất định, đó là dấu hiệu rõ ràng rằng tới lúc phải di chuyển. Và vào lúc âm thanh từ một trường học kế cận vang lên. Người ta có cảm giác như cả thành phố bật dậy và chuyển động, dù chỉ mới bảy giờ rưỡi.

Tiếng hô tập thể dục tính nhịp rất chính xác của các sinh viên vang vọng qua khoảng trống giữa những tòa nhà cao tầng ở khu này - những âm thanh dội lại nghe the thé và hung hăng. Các sinh viên hét to như đang tập quân sự, và trong khi mơ màng nửa thức nửa ngủ, tôi hình dung họ đang tấn công theo đội hình với lưỡi lê tưởng tượng trong tay.



*Hurururur! Hurururur! Hurururur!*

Đó là sự náo nhiệt của một nền kinh tế đang lao tới, âm ba của tốc độ tiến triển. Không bao giờ tôi cần phương tiện báo thức nào bên giường ngủ. Những âm thanh cấp bách từ sớm tinh mơ là đồng hồ báo thức hàng ngày của tôi.

Tại Hội chợ Quảng Châu, hàng trăm người Hoa đứng chờ sau một hàng rào kiểm soát. Sinh viên đang học tại trường ngoại thương trong thành phố cầm những tấm bảng viết bằng nhiều thứ tiếng ghi chữ “thông dịch viên”, trông khá thất vọng - trông họ giống người tị nạn chính trị hoặc trẻ mồ côi đang hy vọng một mái nhà.

Để đưa Tina qua đám đông và vào hội chợ, tôi phải trình giấy căn cước, và chúng tôi phải xác nhận rằng cô là thông dịch viên của tôi. Tina trình căn cước của mình, và cô được chụp ảnh. Ảnh được gắn vào một tấm thẻ nhựa mà cô phải đeo quanh cổ. Chúng tôi trả “phí thông dịch viên” xấp xỉ 30 USD cho cái thẻ đó và đi vào gian triển lãm chính.

Hy vọng của tôi là Tina có thể học được điều gì đó từ cuộc triển lãm, và mục đích tôi dành cho cô là thu thập một số ca-ta-lô hàng hóa cho một thân chủ quan tâm tới gạch men lát sàn. Công việc này không mất thì giờ, và nếu có thể, nhiệm vụ nhỏ này sẽ cho cô có thêm ý thức về mục đích trước khi cô có cả ngày thoải mái khám phá hội chợ.

Trong một gian gần đó, tôi tìm đường tới khu vực đồ gốm, và trong một lối đi chính, tôi thấy tên một công ty quen thuộc. Đó là xưởng sản xuất của Kevin, nhà công nghiệp đã cố làm tôi tin rằng ông ta từ Los Angeles tới. Gian hàng của ông ta cao rộng. Tôi bước vào và thấy ông vừa từ già hai

người khách tham dự triển lãm. Họ có vẻ là người Trung Đông.

“Ông nói chuyện với họ bằng tiếng Ả Rập ư?” Tôi hỏi.

“Tôi có nhiều khách hàng ở Trung Đông”, ông nói.

Ông nhấn mạnh rằng ông chỉ biết một ít từ. Nhưng tôi vẫn có ấn tượng mạnh, tôi luôn ngạc nhiên khi nghe ai ở cuộc triển lãm nói chuyện bằng một thứ tiếng khác hơn tiếng Anh hoặc tiếng Hoa.

Không đúng như những lý thuyết gia về quan hệ quốc tế tiên đoán, người Hoa đang thực sự từ bỏ thói quen cũ để học ngoại ngữ. Những học giả quảng bá “thuyết bá quyền” khẳng định nói rằng thế giới đang nói tiếng Anh chỉ vì Hoa Kỳ là cường quốc chính trị và kinh tế mạnh nhất. Các nhà lý thuyết này nhấn mạnh rằng tầm quan trọng của Trung Quốc đang tăng - do đó thế giới sẽ chuyển sang tiếng Hoa.

Nhưng chuyện này không diễn ra ở Trung Quốc, ít nhất là không diễn ra trong giới chế xuất. Nhà nhập khẩu - những người có mọi lý do trên đời để học thứ tiếng này - đang bỏ qua cơ hội. Thay vì vậy, đại diện của các nhà sản xuất lại đang học ngôn ngữ của khách hàng.

Chuyện này phần nào là do những động lực kinh tế đơn giản. Có thể tìm một thông dịch viên toàn thời gian ở Trung Quốc với mức lương chỉ 300 USD một tháng. Người Tây phương phải chịu quá nhiều phí tổn rồi. Do đó, những nền kinh tế kém phát triển hơn phải gánh vác chuyện giải quyết bất đồng ngôn ngữ thì hợp lý hơn.

Có một lý do nữa để người Hoa học các ngôn ngữ của thế giới trước khi thế giới biết nói ngôn ngữ của họ. Chuyện này có liên quan với những kỹ năng cần có để học tiếng Quan Thoại.

Tiếng Hoa có hàng vạn chữ, chỉ có thể nhớ được bằng cách học thuộc lòng. Dù một số người lập luận rằng người nói tiếng Hoa học tiếng Anh cũng khó như người Mỹ học tiếng Hoa, ít nhất người Hoa cũng có nhiều kinh nghiệm trong việc nhồi nhét thông tin. Mức độ kỹ năng cần thiết để nói lưu loát tiếng Quan Thoại đã biến người Hoa thành cái máy thủ đắc ngôn ngữ. Gần như lúc nào người Mỹ cũng cảm thấy ái ngại khi học tiếng Hoa hơn là ngược lại.

Tôi vừa bắt đầu tự hỏi Tina đang xoay xở ra sao thì cô gọi tôi bằng điện thoại di động. Hình như cô đang bối rối, như đang gặp khó khăn. Cô đang khóc và nói nghe không rõ. Tôi hỏi cô đang ở đâu trong hội chợ, và khi tôi tìm ra thì cô đang khóc suốt mướt với ba người bảo vệ đứng gần bên. Tina giải thích rằng cô đã bị bắt, và cô bảo tôi một trong các nhân viên an ninh đã tóm lấy cô.

“Cô đã làm gì?”

“Không làm gì cả”, cô nói.

Tôi hỏi cô có cho họ xem thẻ thông dịch viên không, cái thẻ cho phép cô vào hội chợ. Cô nói có. Tôi yêu cầu một nhân viên bảo vệ giải thích. Anh ta chỉ nói rằng anh ta có quyền giữ ai thì giữ, và Tina không có bất cứ đặc quyền cho dù cô được phép vào hội chợ này. Các tay bảo vệ không có vẻ gì hối lỗi, và sự xuất hiện của tôi báo hiệu chấm dứt sự cố.

Trung Quốc không phải là nước kỳ thị chủng tộc, nhưng có sự ngăn cách giữa hai giai cấp - người giàu và người nghèo. Đó không phải là một hệ thống giai cấp mà đúng ra là sự ngăn cách xã hội học - một sự phân biệt tùy tiện dựa trên cơ sở thu nhập và giáo dục. Tina trông có vẻ là người nghèo, và những người bảo vệ nhìn bề ngoài trông cũng thế thôi. Lý do gì họ ngăn chặn Tina thì có trời mới biết, nhưng có thể đó là vì họ thấy ở Tina có gì đó giống họ. Nhân viên bảo vệ an ninh kiếm được đồng lương vào loại thấp nhất ở Trung Quốc, và do hoàn cảnh xuất thân khiêm tốn, chắc họ thấy rằng Tina không có những quan hệ tốt lắm, rằng cô là một trong số ít người có mặt tại cuộc triển lãm thương mại này để tìm thêm cơ hội - cũng như họ.

Tina chưa kể hết câu chuyện của cô. Hồi sáng sớm, cô đã ghé qua các nhà cung cấp gạch lát sàn, nhưng ít ai chịu cho cô ca-ta-lô hàng hóa. Cư xử thế thật làm mất mặt.

Cô đã cho các nhà trưng bày xem danh thiếp và thẻ thông dịch viên, nhưng họ không động tâm. Tina không nói tại sao họ không cho cô tài liệu quảng cáo, nhưng không khó đoán lắm. Họ nghĩ rằng cô không đáng cho họ bỏ công. Họ nghĩ rằng cô không quan trọng và cho cô tài liệu tiếp thị là uổng phí.

Sự hắt hủi như vậy làm Tina tủi lòng, và các tay bảo vệ kia cũng cảm thấy như vậy trước khi xông vào cô như một bầy chó hoang.

Nghe cô kể lại chuyện này và thấy cô bức xúc, tôi bỗng nổi giận. Tôi đã làm việc với đủ hạng nhà sản xuất, và chưa bao giờ họ đối xử với tôi như vậy. Họ đã tiêu những khoản tiền kha khá để trưng bày tại cuộc triển lãm thương mại này, và khi tôi từ chối danh mục hàng hóa của họ, họ cứ đẩy chúng

cho tôi, thậm chí còn nhét vào túi xách của tôi. Thông thường, chỉ cần thấy những dấu hiệu mơ hồ nhất của một cơ hội làm ăn là họ nhảy xổ vào.

Tôi biết rõ dạng đại diện nhà máy này. Cũng giống các tay bảo vệ kia, vấn đề của họ là họ thấy một chút bản thân họ trong Tina. Họ biết rằng cái cô lập họ chỉ là một chút may mắn, hay có lẽ một mối quan hệ cá nhân nhỏ mọn nào đó. Họ nhìn cô và nghĩ - nếu không cơ may quan hệ thì cút xéo...

Lúc đó vẫn còn sớm nhưng Tina nói cô muốn về. Cuộc triển lãm là một tai họa, và tôi cảm thấy buồn. Toàn bộ ý tưởng đưa cô đến hội chợ là mở rộng sự hiểu biết của cô. Cô ham hiểu biết và lâu nay vẫn bị nhắc nhở rằng có những hạn chế đối với hoài bão của cô. Thật là không công bằng.

“Tôi có ý này”, tôi nói. Tina vẫn còn khóc, mắt nhìn xuống tấm thảm đỏ. “Tôi nghĩ cô nên trở lại chỗ các nhà trưng bày gạch lát và nói với họ một câu chuyện khác. Lần này nói với họ rằng cô làm việc với một người nước ngoài, một người hết sức ngu ngốc”.

Nói vậy cũng không xa sự thật; dù sao tôi cũng cảm thấy mình ngu vì đã đưa Tina vào một tình huống làm cô lúng túng. Nhưng nếu cô bỏ cuộc thì còn tệ hơn nữa.

Tina đưa lưng bàn tay lau nước mắt và nhìn tôi xem tôi nói thật hay đùa.

“Bảo họ sao chứ?” Cô hỏi.

“Bảo họ rằng cô làm việc cho một người nước ngoài hết sức ngu ngốc”, tôi nói. “Một người Mỹ, một người có thể bị lừa dễ dàng”.

Cô biết mục đích của tôi, nhưng đó không phải là kiểu cách của cô. Đó cũng không đúng là một quan điểm Khổng giáo. Tôi gợi ý là cô nên gác qua một bên mọi sự tôn trọng cô có thể dành cho tôi - đây chỉ là mưu mẹo mà thôi. Chuyện này làm được với tinh thần quyết không đầu hàng, tôi gợi ý, và tôi bảo Tina rằng cô có thể xem đây là một thí nghiệm.

Bạn trai của cô là một nhà hải dương học chuyên làm những thí nghiệm trên biển. Vì vậy cô phần nào hào hứng với ý nghĩ kiểm tra một giả thuyết. Có lẽ một phương pháp khác sẽ sinh ra một kết quả khác. Sau một lúc tự trấn tĩnh, cô đồng ý cô sẽ trở lại đó thử một lần nữa.

Xế chiều đó chúng tôi gặp lại nhau. Lần này cô vui vẻ hơn. Khi có điều gì làm Tina vui thích, gò má cô nhô lên, và khi cô thật sự thích thú, trông cô như đang cố nín cười.

“Không có vấn đề gì chứ?” Tôi hỏi.

“Không”, cô nói và bật cười to. “Tôi đã bảo họ rằng tôi làm việc cho một người nước ngoài ngu ngốc”.

Cô cho tôi xem tất cả những ca-ta-lô hàng hóa mà đại diện các nhà máy đã cho cô. Hai túi xách đầy. Tina mở một túi và cho tôi xem một số tài liệu tiếp thị. Cô nói rằng các đại diện công ty mà cô đã nói chuyện đã cho cô những thứ này không chút ngần ngại sau khi cô giải thích “tình hình” của cô rõ ràng hơn một chút.

Ý tưởng móc nối được với một khách hàng nước ngoài ngay thơ tỏ ra có sức cám dỗ phi thường đối với các vị đại diện công ty này, và nó đã đánh bật bất cứ thành kiến nào của họ dành cho Tina. Thật vậy, chiến thuật này hiệu quả



đến nỗi nhiều tuần sau triển lãm này, các hãng gạch men vẫn tới tập gọi điện cho cô.

## 7. VÀ THẾ LÀ TỐT

Người tiêu dùng Mỹ cầu nhàu về chuyện mọi thứ đều sản xuất “ở bên đó”, và cái họ nói tới là những sản phẩm thấy trong các cửa hàng bán lẻ - đồ chơi trên kệ, quần áo trên giá. Hiếm khi họ nghĩ rằng ngay cả những cái kệ và giá đó cũng được sản xuất ở Trung Quốc.

Với thu nhập hàng năm trên 50 triệu USD, Classic Metal là một hãng lớn chuyên làm đồ đạc cho các cửa hàng. Khi họ bắt đầu kinh doanh thua lỗ vì đối thủ cạnh tranh suy tính trước những cơ hội gia công giá rẻ, công ty này mới để mắt tới Trung Quốc.

Dẫn đầu phái đoàn là John, một người Chicago. John đã xác định được ba nhà máy mà ông cảm thấy có đủ khả năng sản xuất các vật dụng cố định mà công ty ông thiết kế và lắp ráp ở Hoa Kỳ. Ông nói công ty ông đang tìm sự trợ giúp đơn thuần tại chỗ và cần biết tôi có thể gia nhập nhóm của ông không.

Chúng tôi thỏa thuận gặp nhau tại Hong Kong, nơi tôi sẽ trao cho ông vé xe lửa mà tôi đã mua trước. Đúng một tuần trước khi phái đoàn tới theo dự tính, John gửi một email nói ông có một vấn đề cấp bách.

“Chúng tôi nên đem theo loại tặng phẩm nào?” Ông hỏi khi nói điện thoại với tôi.

Tôi chưa từng nghĩ tới câu hỏi này. Hầu hết những nhà nhập khẩu tôi quen biết không đem theo gì cả. Việc đó hình như không có ảnh hưởng bất lợi cho việc làm ăn của họ trong bất cứ hoàn cảnh nào, nhưng tôi thông cảm với sự lo âu này.

Trung Quốc thường được miêu tả như một nơi bí hiểm, và sách vở về kinh doanh ở Trung Quốc làm cho những người mới tới hết sức e dè. Người ta dạy cho người nước ngoài tin rằng một câu tiếng Hoa phát âm sai có thể biến một lời nói đơn giản thành lời nhục mạ. Những kẻ dựng chuyện hoang đường đó đã làm nhiều người tin rằng một sơ suất nhỏ nhất cũng có thể làm hỏng một vụ giao dịch, nhưng đó là chuyện hết sức sai sự thật.

Các nhà sản xuất Trung Quốc chẳng quan tâm gì tới tặng phẩm; cái họ quan tâm là đơn đặt hàng. Quà tặng không biến một vụ giao dịch xấu thành tốt. Nhà nhập khẩu có sẵn đơn đặt hàng hoặc là không. Quà cáp chẳng hề là mối quan tâm của đối tác này, như chúng ta sẽ sớm biết.

Chúng tôi gặp nhau ở Hong Kong tại một khách sạn ở Tsim Sha Tsui. John tới với ba người khác - hai người đàn ông thuộc bộ phận sản xuất của công ty và một phụ nữ liên quan tới hậu cần. Khi qua khỏi biên giới và vào đại lục, chúng tôi tới một khách sạn và ghi tên lấy phòng.

Quản lý lễ tân khách sạn yêu cầu mọi người để hộ chiếu lên quầy. Chỉ một trong bốn người từng tới Trung Quốc, và hộ chiếu của họ trông mỏng và cứng. Hộ chiếu của tôi thì được ghép thêm nhiều trang và phồng lên như một quyển sách bìa mỏng mắc mưa, và vì nhiều năm nay bị nhét trong những thứ túi xách và túi áo khác nhau nên con đại bàng sói đầu màu vàng trên bìa đã phai màu. Để bên hộ chiếu của họ, cái của tôi như hộ chiếu của một người xứ khác.

Vì khách sạn chúng tôi ở không có dịch vụ ngoại hối, bốn người bọn họ hỏi mượn tôi một ít nhân dân tệ dùng tạm cho tới khi chúng tôi tìm được ngân hàng. Một người trong nhóm, Mike, nhìn những tờ giấy bạc màu đỏ tôi đưa cho

ông ta và cười một mình. “Trông như tiền Monopoly”, ông nói. [Tiền giả trong trò chơi cờ tỷ phú - ND] Sau khi hứa hôm sau sẽ trả lại tôi, John nhắc tôi gửi cho ông các biên nhận chi tiêu.

Sáng hôm sau, nhóm từ Chicago tới tiền sảnh, và một chủ nhà máy - người thích được gọi là Cô Lee - đón chúng tôi. Chúng tôi đi xe về miền quê qua một số thôn ấp nhỏ. Một địa điểm khác thường cho một nhà máy chế tạo, tôi nghĩ. Khi chúng tôi dừng lại, tôi nhận thấy chúng tôi không ở trong một khu công nghiệp nào cả, mà lại ở gần một đám cỏ cao nơi những con gà trống ốm trơ xương đang đi thơ thẩn.

Cô Lee tới bên một ngôi nhà gạch. Đó không phải là nhà máy mà là một nhà kho nhỏ. John và ba đồng sự ngập ngừng bước vào tòa nhà, quan sát kỹ lưỡng, nhưng thật ra không có gì ở đây cả. Không ai nói tiếng nào, và tôi không biết chắc mình phải nghĩ gì về nó.

Vài cái thùng nằm dọc theo một bức tường, và trong một góc đối diện là một dấu hiệu nhỏ duy nhất của công nghiệp: một máy dập kim loại lẻ loi. Từ các thùng đó, mấy chiếc kệ bằng crôm được lấy ra và để ở giữa khoảng trống chật hẹp. Đây không thể nào là kệ làm riêng theo đơn đặt hàng; đây là loại kệ thông dụng mà bạn có thể thấy trong cửa hàng giá rẻ ở Hoa Kỳ.

Mọi người từ Chicago đi tới mấy chiếc kệ và làm bộ tỏ vẻ quan tâm. Họ đã đi hơn hai ngày đường, và đây được cho là hãng đầu tiên trong ba hãng sản xuất có trong danh sách những nhà cung cấp tiềm năng của John. Họ mong thấy một quy trình sản xuất, đặc biệt là từ khi Cô Lee cho biết rằng cô sở hữu và điều hành một nhà máy.

“Họ nghĩ sao?” Cô Lee hỏi tôi, có vẻ hy vọng.

John im lặng, ba người kia cũng vậy.

“Đây đâu phải nhà máy”, tôi nói.

“Làm ơn bảo họ rằng chúng tôi có thể làm mọi thứ họ cần”.

Trông John có vẻ bối rối khi tôi giải thích những điều cô nói. Tôi hỏi làm sao ông biết Cô Lee, và ông thừa nhận rằng ông đã tìm ra cô trên một trang mạng. Trung Quốc có đầy những kẻ tham vọng, và có nhiều đại lý giả vờ như mình là hãng sản xuất. John nói ông không hiểu được. Cô Lee đã nói rằng công ty của cô sản xuất vật dụng cố định trong cửa hàng theo đơn đặt hàng. Chắc họ có sản xuất, tôi đưa ý kiến, nhưng ở một địa điểm nào khác. Nếu Cô Lee không muốn đưa chúng tôi tới xưởng sản xuất đó, có nghĩa là quan hệ của cô với nhà cung cấp đích thực cùng lắm cũng chỉ là một quan hệ mong manh - nói cách khác, một dấu hiệu xấu.

Hầu hết các nhà nhập khẩu không muốn làm việc với đại lý. Một lý do là không phải lúc nào các đại lý cũng đưa công việc của họ tới nhà cung cấp có khả năng nhất, mà lại chuyển công việc tới công ty trả hoa hồng cao nhất. Thường thì nhà cung cấp là một người bạn hay bà con, chuyện này cũng đặt ra một vấn đề nếu có trục trặc về chất lượng. Với một chuyển hàng xấu, có khả năng đại lý tỏ lòng trung thành với người chủ xưởng hơn là với nhà nhập khẩu.

Ít nhất trong trường hợp này, ngay từ đầu tôi đã biết Cô Lee là một đại lý. Một số nhà nhập khẩu chỉ biết chuyện rất

muộn, sau một cuộc kiểm tra lai lịch, hoặc sau khi một sản phẩm hư hỏng và có chuyện cãi cọ.

Đó là ngày đầu chúng tôi gặp nhau, và tôi lo âu cho những người ở Classic Metal. Thông thường, bất cứ công ty Mỹ nào cho rằng Trung Quốc là chìa khóa thành công tương lai của họ thì vị tổng giám đốc điều hành luôn đi cùng với nhóm khảo sát. Bốn người này chỉ tự mình hành động, và tôi tự hỏi chủ tịch công ty có bao giờ biết rằng các đại diện của mình đã bay thẳng tới Trung Quốc chỉ để kiểm tra một nhà kho trống.

Chúng tôi đi tiếp tới mục tiêu thứ hai, và dù lần này có một nhà máy thật trên cơ ngơi của họ, công ty này sản xuất một loại máy tập thể dục thay vì kệ tủ bày hàng.

Cuộc tham quan nhà máy diễn ra chóng vánh, và chúng tôi được đưa vào một phòng trưng bày. Tập hợp những vật mà chúng tôi được xem gồm một số lớn tủ kệ và quầy hàng bán lẻ đủ loại nhưng có vẻ chuyên nghiệp.

“Chỗ này tốt hơn nhiều”, John nói, giọng bớt căng thẳng.

Họ chuyển sự chú ý đến một hệ thống kệ màu đồng có bề mặt ram ráp. Một người trong toán sản xuất vuốt một ngón tay lên bề mặt đó.

“Nước xi loại gì đây?” Ông ta hỏi.

“Vâng, không hề gì”, chủ xưởng đáp lại chẳng đâu vào đâu. Hoặc ông ta không nghe rõ câu hỏi, hoặc quyết định không trả lời.

Không cần mất nhiều thời gian mới nhận thấy rằng nhà máy này không sản xuất phần lớn hàng mẫu trong phòng



trưng bày. Xưởng quá nhỏ nên không thể cung cấp nhiều mặt hàng đa dạng đến như vậy, và công ty cũng không có vẻ được trang bị thích đáng để làm ra một số mặt hàng này.

Ở phía sau căn phòng này, tôi thấy một số thùng gói hàng được DHL và FedEx đưa tới. Tôi liếc nhìn một ít địa chỉ. Tất cả đều từ Hoa Kỳ. Các sản phẩm trong phòng trưng bày hình như là hàng mẫu của các công ty Mỹ gửi sang. Có thể đó là hàng mẫu từ những khách hàng tương lai, hoặc có lẽ chúng thuộc về những đối thủ cạnh tranh.

Một số nhà sản xuất Trung Quốc đã làm ăn kiểu này. Họ dựng lên một địa chỉ ở Hoa Kỳ và tự nhận họ là khách hàng. Rồi họ tiếp xúc với những đối thủ cạnh tranh và yêu cầu mẫu sản phẩm. Rồi họ chở về Trung Quốc và chúng được để trong phòng trưng bày.

Một hãng sản xuất phải tỏ ra có kỹ năng câu khách hàng, và chuyện tạo ra một dòng sản phẩm trước khi thật sự nhận được đơn đặt hàng thì quá tốn kém. Tất cả các nhà sản xuất đều phải chịu khổ vì vấn đề con-gà-và-quả-trứng này: Để khởi động việc kinh doanh, họ phải lừa cho khách hàng nghĩ rằng họ đã hoạt động rồi. Cách làm việc này dễ nhất là tung hàng mẫu - hàng mẫu của bất kỳ ai - vào một phòng trưng bày. Nếu bị ép buộc phải nói sự thật, một chủ nhà máy có thể thừa nhận rằng xưởng của ông ta không thật sự sản xuất tất cả mặt hàng được trưng bày, nhưng không có gì ngăn cản một nhà nhập khẩu tự mình đi tìm lấy một kết luận nào đó.

Các nhà máy Trung Quốc sản xuất rất nhiều hàng giả, và vì vậy không có gì bất ngờ là họ cũng làm giả toàn bộ phòng trưng bày. Mục đích của những tủ bày hàng lừa bịp này là

kích hoạt óc tưởng tượng. Đó là nơi cho nhà nhập khẩu mơ mộng, và đây chính xác là những gì các đại diện của Classic Metal đã làm. Họ ồ và à, trong khi ông chủ xưởng yên lặng đứng bên và tỏ ra hy vọng.

Với một xưởng sản xuất mới đang tìm đường vào thương trường, tất cả những gì nó cần là một đơn đặt hàng duy nhất của một nhà nhập khẩu lớn. Các nhà cung cấp có tiềm năng này có thể được một khách hàng quan trọng đánh thức, như thể một nụ hôn huyền diệu của một hoàng tử trong truyện cổ tích. Nhà máy có thật sự làm ra bất cứ sản phẩm nào trong phòng trưng bày của nó không, chuyện đó không quan trọng. Chỉ một đơn đặt hàng duy nhất và sau đó xưởng sẽ thực hiện những việc còn lại.

Mọi người nhìn hàng mẫu trong phòng trưng bày, và cùng với thiết bị tập thể dục ở đó, có người phát hiện một máy điều hòa không khí đặt trên đầu một chồng kệ sắt.

“Xem kìa”, một người nói. “Họ sản xuất cả máy lạnh nữa”.

Ai cũng cười nhưng có vẻ gượng gạo. Tôi lo là họ thật sự nghĩ rằng thiết bị đó có liên quan với nhà máy này. Ông chủ nhà máy đã rất giỏi thuyết phục nhóm người ở Chicago rằng xưởng của ông có thể sản xuất bất cứ thứ gì, nên việc họ tin như vậy không phải là một bước nhảy xa lắm.

Nhà máy thứ ba là xưởng duy nhất xem ra có khả năng - nhưng quá mức.

Trước cơ sở này treo hai lá cờ - cờ Hoa Kỳ và cờ Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa - cao bằng nhau. Khi chúng tôi qua cổng, một nhân viên bảo vệ đón chào, và ông chủ Stanley

chào lại. Họ có hàng trăm nhân viên được bố trí trong những tòa nhà lớn, và tất cả mặc đồng phục bánh bao. Quang cảnh ấn tượng đến nỗi nếu tôi chưa từng biết nhiều chuyện trái ngược khác, có lẽ tôi đã tin rằng họ đang sản xuất hàng hóa công nghệ cao chứ không phải kệ bày hàng bằng kim loại.

Thậm chí phòng trưng bày còn lớn hơn của xưởng trước, và lần này bạn có thể tin rằng đúng là họ sản xuất mọi thứ có ở đó.

Ở một phía phòng trưng bày đồ sộ là kệ bày hàng cho siêu thị. Ở một chỗ khác, có các loại giá treo vợt quần vợt, treo giày điền kinh hay những vật dụng thể thao khác. Tùy theo góc bạn đứng, bạn có thể tưởng tượng mình đang ở trong bất cứ cửa hàng bán lẻ nào.

Nhóm người Chicago sững sờ, và họ xem xét lại ngay kế hoạch đặt hàng ở nhà máy trước. Đây có thể là xưởng sản xuất hàng hóa cho họ, John tuyên bố, và ông không cần phải thuyết phục thêm nữa.

Hoạt động sản xuất ở Trung Quốc mà có hiệu quả thì chưa chắc đã là dấu hiệu tốt nhất. Hiệu quả thường có nghĩa là nhà máy sẽ tính giá cao hơn. Ở Trung Quốc, lợi thế về quy mô không phải lúc nào cũng đồng nghĩa với giá rẻ hơn. Và đáng lo ngại hơn là ông chủ công ty, Stanley, hình như còn “trơn tru” hơn cả hoạt động của nhà máy này nữa.

Ông cho chúng tôi biết ông đã khởi sự kinh doanh như thế nào. Cũng như Cô Lee, ông từng làm đại lý. Và khi một trong những khách hàng lớn nhất của ông ta đặt làm một lượng hàng lớn với một khoản đặt cọc đáng kể, ông nhận ra cơ hội của mình. Ông đã trì hoãn chuyện giao hàng cho

tới khi ông thuê được một cơ ngơi. Rồi ông mua một số thiết bị và sản xuất luôn phần lớn đơn đặt hàng đó.

Trong văn phòng, Stanley thuyết trình ngắn gọn về những việc ông đang làm cho nhân viên. Ông đã lập một phòng karaoke tại nhà máy, ông nói, nơi công nhân có thể ở cả buổi tối. Ông dùng đủ thứ từ ngữ đao to búa lớn như “trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” và cho biết ông đã xúc tiến một kế hoạch chia lợi nhuận. Sau đó, khi chúng tôi tới khu vực sản xuất, tôi nín áo một ít công nhân và hỏi họ là họ có kế hoạch chia lợi nhuận gì hay không. Ngoài tiền thưởng Tết thường lệ của người Hoa - mọi công ty đều có - công nhân không thể nêu ra bất cứ hình thức chia sẻ nào.

Có lẽ nhờ có nhiều kinh nghiệm ở những nhà máy khác mà tôi biết ngay là Stanley không trung thực. Thế nhưng các thân chủ của tôi nhận thấy là ông ta thành thật, và đối với họ, tốt đến mức không ngờ. Trước mặt ông ta, họ nhận xét là họ hài lòng về nhà máy, và họ đồng ý sẽ đưa đơn đặt hàng tới cho Stanley mà không thương lượng giá cả trước.

Nhưng với nhà máy này còn có một vấn đề khác. Các đối thủ cạnh tranh của Classic Metal cũng đang sử dụng nhà cung cấp này, và lượng hàng của họ lớn hơn. Trong nhà kho, John để ý tới logo của một đối thủ cạnh tranh chính trên nhiều thùng hàng chồng chất.

Tìm được một nhà cung cấp có khả năng là việc quan trọng, nhưng có chung nguồn sản phẩm với đối thủ cạnh tranh là chuyện rắc rối. Rất khó phân biệt phần cung ứng của công ty bạn trong thị trường, và trong trường hợp này còn có một vấn đề nữa: lượng hàng của Classic Metal ít hơn của đối thủ cạnh tranh, nghĩa là mãi lực kém hơn. Trong một quy trình đấu giá công khai, chắc họ sẽ thua đối

thủ, và dù họ có giành được quyền đặt hàng thì cũng khó lòng được hãng sản xuất quan tâm - nghĩa là tỷ lệ hàng bị lỗi có khả năng cao hơn.

Khi thấy sản phẩm thuộc về đối thủ cạnh tranh, nhóm Chicago ngán ngẩm. John hiểu kẽ hở trong chiến lược của họ, nhưng ông nói thật ra không có khả năng lựa chọn. Chuyển đi này đã được hoạch định sẵn, và nhà máy này đã khiến họ tin tưởng nhất về khả năng sản xuất.

Càng làm việc lâu hơn với Stanley, tôi càng lo ngại về chuyện làm ăn với ông ta hơn. Có lúc ông nói ông sở hữu toàn bộ nhà máy này, nhưng rồi có một tấm biển trong văn phòng ông lại ngụ ý rằng đây thật ra là một liên doanh. Lá cờ Mỹ treo phía trước có vẻ là dấu hiệu chỉ xuất xứ của các đối tác.

Stanley cũng cho biết ông thường đi Mỹ và là thành viên một hiệp hội công nghiệp Mỹ. Nhiều nhà sản xuất khác không dễ dàng tiếp cận với căn cứ tiêu thụ của nhà nhập khẩu như vậy. Làm thế nào Classic Metal có thể chắc rằng công ty của Stanley sẽ không có những hợp đồng khác cạnh tranh trực tiếp?

Họ quyết định làm ăn với Stanley, và John gợi ý rằng đã đến lúc kết thúc cuộc tham quan.

“Cuộc gặp gỡ này diễn ra nhanh thật”, ông nói.

“Và thế là tốt”, một người khác trong nhóm Chicago nói. Ai cũng muốn rời nhà máy cho nhanh; trong đầu họ chỉ nghĩ tới chuyện mua sắm. Trước khi về Hoa Kỳ, họ muốn thu thập nhiều món hàng lưu niệm Trung Quốc.

Ai cũng nhắm tới một loại hàng lưu niệm cụ thể - thường là các túi xách và đồng hồ hàng nhái. Những nhà nhập khẩu nào cũng đều ưa chuộng hàng giả, và Stanley mỉm cười ra vẻ hiểu biết khi nhóm Chicago cho biết ý định mua sắm của họ. Trong thực tế, chính phủ là đồng lõa trong việc duy trì thị trường hàng giả này. Cả các quan chức biết rằng dù một số nhà nhập khẩu nói chung có than phiền nạn ăn cắp bản quyền, chính người mua sắm nước ngoài cũng thích tìm mua hàng nhái. Giống như các đại tiệc và dịch vụ xoa bóp chân, mua sắm hàng giả là chương trình thông lệ trong bất kỳ chuyến đi làm ăn nào trên khắp Trung Quốc.

Stanley đưa chúng tôi trở về khách sạn sau khi mua sắm. Và với quan hệ làm ăn vừa được thiết lập, tôi có một câu hỏi cuối cùng dành cho ông. Ông ta có cái gì đó khiến tôi nghĩ rằng ông không phải là người ở Trung Hoa Đại lục. Hành xử của ông quá lịch lãm, tiếng Anh của ông quá lưu loát, và ông nói ông đã đi Hoa Kỳ trước khi Trung Quốc thật sự mở cửa đúng nghĩa. Tôi muốn biết có phải ông thật ra là người Đài Loan không, nhưng vấn đề này quá nhạy cảm nên không thể đề cập trực tiếp.

“Ông đã đi học trường nào?” Tôi hỏi, ra vẻ hết sức tình cờ.

“Ông không biết chỗ đó đâu”, ông nói. “Cách đây khoảng 180 cây số”.

Thành phố Đài Bắc cũng cách xa chừng đó thật. Kể đó tôi hỏi ông có nghĩ rằng Đài Loan là một bộ phận của Trung Quốc không. Đây là một câu hỏi quan trọng. Ở Trung Hoa Đại lục, trên 99,9% dân chúng nghĩ như vậy, nhưng thái độ ở Đài Loan thì chia rẽ hơn và có sự tranh cãi về vấn đề này.

Stanley do dự và nói: “*Hầu hết* mọi người thường nói thế”.



Đối với người dân ở Trung Hoa Đại lục, một nhận xét như vậy có thể bị coi là hồ đồ, và với tôi, nó gần như là một lời thú nhận. Hoa Nam đầy những nhà kinh doanh từ Đài Loan. Dù được coi là người Hoa, dân địa phương oán hận họ. Công nhân tố cáo các ông chủ xưởng từ Đài Loan là *xảo quyết* - vì trả công cũng giống một công ty địa phương, nếu không tồi tệ hơn. Người Đài Loan bị coi là người đi bòn rút và một số người cảm thấy rằng họ đã tước đoạt cơ hội đáng lẽ thuộc về các xí nghiệp ở Trung Hoa Đại lục.

Các chủ doanh nghiệp Đài Loan thỉnh thoảng còn bị bắt làm con tin để đòi tiền chuộc. Nếu Stanley là người Đài Loan, mỗi đe dọa bị bắt cóc là lý do đủ để giữ im lặng về nguồn gốc của ông ta.

Trên khía cạnh kinh doanh, việc giấu kín lý lịch có thể được giải thích theo một cách khác. Những nhà nhập khẩu có kinh nghiệm không thích cộng tác với các công ty Đài Loan vì họ nổi tiếng là tính giá đắt hơn các công ty do người dân Trung Hoa Đại lục làm chủ. Một lý do khiến các xí nghiệp Đài Loan bán sản phẩm sản xuất tại Trung Hoa Đại lục đắt hơn là vì chi phí hoạt động và vốn đầu tư của họ thường cao hơn.

Dù chuyến đi này có thể xem là thất bại đối với nhóm Chicago - rốt cuộc họ chỉ tìm được nhà cung cấp hiển nhiên nhất, một xí nghiệp cũng sản xuất hàng hóa cho đối thủ cạnh tranh - mọi người từ Classic Metal đều hài lòng. Thật ra họ không có khả năng lựa chọn, nhưng họ xác định chuyến đi là dịp may cho họ.

Sau khi nhóm này trở về Hoa Kỳ, chúng tôi liên lạc bằng email. Tôi gửi hóa đơn, gồm cả biên nhận tiền bồi hoàn, nhưng không bao giờ nhận được tiền thanh toán. Một mỗi

vì sự trì hoãn này, tôi gọi công ty đó nhưng không ai trả lời điện thoại. Ở số máy trước kia luôn có một nhân viên lễ tân trả lời điện thoại, giờ chỉ có một máy ghi âm sẵn lời thông báo: công ty này đã phá sản.

Tôi tìm John bằng được, ông ta khẳng định là chính mình cũng không biết chuyện này xảy ra. Nhưng người đứng đầu công ty nhất định phải biết. Tổng giám đốc điều hành đó không chỉ ăn chặn lương của công nhân mà còn bỏ trốn với quỹ lương hưu của họ nữa.

Cuộc tham quan của họ có vẻ kỳ lạ vì họ tới Trung Quốc chỉ mấy tháng trước khi tuyên bố phá sản. Một công ty 50 triệu USD mà phá sản dễ như chơi! Tôi nghĩ họ có thể đã không phá sản nếu họ tới Trung Quốc sớm hơn - giống như đối thủ cạnh tranh của họ đã làm. Có nhiều người Mỹ cho rằng việc chuyển sản xuất ra nước ngoài đã triệt tiêu nhiều việc làm ở Hoa Kỳ. Đây lại chính là trường hợp ngược lại. Nếu các công ty đến Trung Quốc đúng lúc thì chắc hẳn đã cứu vãn được không ít việc làm.

## 8. HẠT CƠM VẮT VÁ

Maria và tôi vẫn tiếp tục hò hẹn dù lúc này tôi thường đi khỏi thành phố. Một tối, chúng tôi gặp nhau ở Quảng Châu để ăn tối tại một nhà hàng Tứ Xuyên gần khu thương mại trung tâm. Nhà hàng mà nàng chọn là một trong những nhà hàng nổi tiếng nhất thành phố, và trong số những bảng tuyên dương treo dọc một bức tường có bảng đề “*bách niên tửu điểm*” dù nó không thật sự lâu đời như vậy.

Ngồi trong một nhà hàng uy tín loại này, tôi phải tự nhắc nhở rằng dù nhà hàng nói rằng nó ra đời bao lâu rồi cũng mặc, gần như chắc chắn nó đã bị đóng cửa trong suốt giai đoạn đầu cuộc Cách mạng Văn hóa cuối thập niên 1960, và rất có thể là nhiều năm sau đó nữa.

Khi hàng trăm triệu người Hoa đối mặt với tình trạng đói kém trong giai đoạn đầu cuộc Cách mạng Văn hóa, ngay việc mở nhà hàng cũng chấm dứt. Việc đó đủ cho bạn tự hỏi - tất cả những đầu bếp đó làm sao có thể tiếp tục được sau một thời gian dài không hành nghề? Sau mấy thập niên gần như chẳng hề nấu nướng món gì, họ chỉ cần xem lại những quyển sách dạy nấu ăn, hay họ phải phát minh lại nhiều thứ?

Ở phương Tây, nhà hàng là một hiện tượng mới có gần đây, chỉ được phổ biến trong cuộc Cách mạng Pháp. Khi giai cấp quý tộc mất kẻ hầu người hạ cùng với sự giàu có của họ, một số đầu bếp có ý tưởng mở tiệm kinh doanh để giúp những người chủ cũ của họ có một nơi để hồi tưởng. Thực phẩm vẫn như cũ, và khung cảnh được tạo dựng sao cho khách hàng cảm thấy họ đang ở trong phòng ăn của một điền trang. Khác biệt duy nhất giữa chuyện ăn trong

những sáng tạo mới này và ở nhà là hóa đơn được đưa tới bàn sau bữa ăn.

Khi nghĩ về chuyện đó, tôi hỏi Maria cô nghĩ nhà hàng Trung Quốc đã có bao nhiêu năm lịch sử. Chắc chắn nó phải có trước thế kỷ XVIII - nhưng bao lâu? Không trật một nhịp, cô trả lời một cách tự tin: “Năm nghìn năm”.

Chính phủ Trung Quốc thích quảng bá ý tưởng Trung Quốc có một lịch sử 5.000 năm. Cái đó thì tôi biết, nhưng hình như nhà hàng không thể xuất hiện ngay từ buổi bình minh của văn minh Trung Quốc. Thay vì khiêu khích cô về khái niệm này, tôi hỏi một câu khác.

“Còn đũa thì sao?”

“Năm nghìn năm”.

Vẻ mặt nghiêm nghị của Maria cho tôi biết rằng cô không nói đùa. Như cô tưởng tượng, năm thiên niên kỷ trước, một ông tổ người Hoa đã xuất hiện, tay cầm đôi đũa và nói: “Chỉ ta tới tiệm mì gần nhất”.

Không có nền văn minh nào xuất hiện theo cách đó; con người không nhảy vọt lên từ chỗ hư không và cứ bất biến hàng nghìn năm, và thế mà người Hoa cứ bám chặt những khái niệm như vậy. Người Hoa ngày nay dĩ nhiên không giống người Hoa ở thiên niên kỷ thứ ba trước Thiên chúa, và thật ra họ cũng không giống tổ tiên họ chỉ đôi ba thế kỷ trước đây.

Xét theo sự thay đổi nhanh chóng ở đất nước này, việc người Hoa tự xem họ và lịch sử của họ như bất biến là chuyện khôi hài.

Đêm đó Maria diện một bộ quần áo ngắn màu vàng. Chưa tới mười năm trước, đề cập tới quần áo chải chuốt của một thiếu nữ có thể gợi ra một câu trả lời khiêm tốn: “Cái gì, đồ giẻ rách này ư?” Nhưng khi tôi khen Maria, cô trả lời rằng cô biết trông cô tươi tắn và hẳn phải thế vì bộ quần áo rất đắt tiền.

Cùng với cách cư xử, lời ăn tiếng nói cũng đang thay đổi, và theo những cách cơ bản nhất. Người nào đã học tiếng Quan Thoại đều biết sự khác nhau giữa tiếng *nhữ* [ngươi, mày...] thân mật chỉ ngôi thứ hai, và tiếng *quân* [ông, ngài...] trang trọng, được dùng nói với người lớn tuổi hơn và người có danh vọng. Đó là một từ lịch sự đã từng được dùng trong sinh hoạt thường ngày, nhưng nay không còn nữa. Ở nước Trung Quốc hiện đại, hầu như nơi duy nhất bạn thấy đại từ trang trọng này được dùng là trong quảng cáo, và việc duy nhất từ này làm được cho tôi là giúp tôi sàng lọc những email nào rõ ràng là những lời chào mời không được mong muốn.

Tôi muốn nói chuyện về nhà hàng nhiều hơn, nhưng Maria không muốn. Toàn bộ ý nghĩa câu “5.000 năm” đã chấm dứt sự thảo luận trước cả khi nó bắt đầu.

Nếu có dân tộc nào phải biết lịch sử của họ đã phản ánh những thay đổi có ý nghĩa ra sao, thì đó là người Hoa. Họ đã ghi chép tỉ mỉ trong hơn hai nghìn năm nay. Nhưng ta hãy đi nhanh tới thế kỷ XXI, và mọi thứ y nguyên như nó từng như vậy. Điều này tự nó là một dấu hiệu về những sự việc khác nhau đã diễn ra như thế nào dưới chế độ Cộng sản.

Người Hoa hiện đại rất giáo điều khi nói tới vấn đề lịch sử, vì họ coi đề tài này như một tôn giáo - và trong chừng mực nào đó, nó đúng là tôn giáo đối với họ.

Nhiệm vụ của tôn giáo là cung cấp cho những nhóm người nhiều thể hệ một sự giải thích về nguồn gốc và mục đích của họ (họ từ đâu tới và họ đang đi tới đâu). Tôn giáo cũng cung cấp một quy tắc đạo đức. “Tôn giáo”, theo ngữ căn la-tinh *religio*, nghĩa là ràng buộc với nhau, và mục đích của tôn giáo xuyên suốt các thời đại là giúp những nhóm người cố kết, một phần bằng cách phân biệt người trong nhóm có chung quyền lợi với người ngoài nhóm.

Lịch sử Trung Quốc đã cung cấp đúng một cơ sở như vậy cho nhân dân của họ. Và như một tôn giáo, nó xuất hiện với một khái niệm cứu thế được chuẩn bị trước. Như một sự tiên tri muốn được hoàn thành phải có những điều kiện tiên quyết. Trong trường hợp Trung Quốc, điều này bao hàm việc thống nhất những lãnh thổ rời rạc. Đó là lý do gần như không thể có bất cứ sự tranh luận phải chăng nào với người ở Trung Hoa Đại lục về vấn đề Đài Loan hay Tây Tạng. Người Hoa đã không biết đích xác chuyện gì sẽ xảy ra khi tất cả những mảnh địa lý rời rạc được chấp lại với nhau; họ chỉ biết rằng một chuyện vĩ đại sẽ diễn ra - rằng nó phải diễn ra.

Maria không bức bối vì sự quan tâm của tôi khi thảo luận những chủ đề tế nhị, hoặc khi tôi bày tỏ những quan điểm trái ngược. Người cuồng tín hiếm khi nao núng trước những kẻ hoài nghi; thật ra, họ được những kẻ hoài nghi khuyến khích cho thêm cuồng tín. Về đề tài lịch sử Trung Quốc, Maria đón nhận tinh thần hoài nghi của tôi như một cơ hội để củng cố niềm tin của mình. Hay dở gì thì đó cũng



là động lực quan trọng nhất trong quan hệ của chúng tôi - kẻ yếu thế và người ái quốc.

Sự chú ý ở bàn ăn đã chuyển tới một sự khủng hoảng đang lộ ra. Chúng tôi đã gọi quá nhiều món ăn, và cô hầu bàn đang cố dọn dẹp các đĩa thức ăn lần thứ ba, một số chỉ vừa được đựng tới. Đó là một đêm thứ Sáu và vẫn còn sớm, và vì vậy không có chuyện mang thức ăn thừa về nhà.

Khi cô hầu bàn đi khỏi, Maria cầm đũa và bắt đầu gắp rau bỏ vào chén cơm của tôi. Đó có thể là dấu hiệu ân cần ở bàn ăn của nhiều người Hoa, nhưng với Maria đó là sự tuyệt vọng. Cô ghê sợ ý nghĩ bỏ phí thức ăn, và cô tìm sự giúp đỡ để giảm nhẹ cảm giác tội lỗi.

Vì cô khuyến khích tôi nên tôi quyết định khuyến khích cô.

“Những hạt cơm vắt vả!” Tôi nói.

“Chẳng có đùa đâu!” Cô nói.

Đó là lời của một bài thơ Đường, câu cuối cùng của một bài tứ tuyệt, nêu cao phẩm giá của sự cần lao khi miêu tả nông dân cày cấy.

Những hạt cơm vắt vả, đúng vậy.

Bài thơ này được hầu hết học sinh Trung Quốc thuộc lòng, và Chủ tịch Mao đã dùng nó để khuyến khích tiết kiệm trong thời kỳ cai trị của ông, khi nước này còn nghèo - như thể mười triệu người thực sự gần chết đói cần được nhắc nhở để biết giá trị nằm trong từng hạt gạo. Mao khai thác một thiên hướng văn hóa vốn đã mạnh sẵn rồi, và trong kỷ nguyên hiện đại dồi dào của cải hơn này, bài thơ có ý nghĩa xuyên tạc, mai mỉa mới.

Cô hầu bàn trở lại và không thể không chú ý tới sự hoang phí của chúng tôi, và Maria nói nàng rất tiếc. Để giảm bớt mọi nỗi băn khoăn, cô hầu bàn bảo Maria rằng số thức ăn này sẽ không thật sự bị lãng phí; đồ ăn thừa của nhà hàng được đem nuôi heo trong một nông trại ngay bên ngoài thành phố.

Muốn xem chuyện này có đúng không, một tối khác tôi đã trở lại nhà hàng, và tôi tới đúng lúc để quan sát ba người đàn ông mang những thùng nhựa từ nhà bếp tới vỉa hè. Trước hết họ chuẩn bị mẻ hàng bằng cách thọc hai bàn tay trần vào mớ đồ bỏ, kéo ra những thứ heo không ăn được - như vỏ sò ốc và dưa. Gần như tất cả những thứ khác đều tốt: những khoanh dưa hấu, xương gà, ớt khô, dầu ăn, gốc cải và cơm thừa.

Tôi hỏi thăm công việc của những người lao động này, và họ bảo tôi rằng nhà hàng trả một ít tiền để đem chất thải đi. Rồi nông dân trả họ một ít tiền nữa, và họ cạy cục kiếm ăn giữa hai nguồn thu nhập nhỏ này.

Trung Quốc được coi là nước gây ô nhiễm quan trọng một cách chính đáng, nhưng những tập quán tái chế đầy tham vọng được thực hành khắp nước của họ lại không được công nhận khá đủ. Trong trường hợp này, nhà hàng được lợi khi giữ cống rãnh của họ sạch sẽ, và nông dân tiết kiệm được tiền mua thức ăn gia súc. Đó là một hệ thống hoàn hảo về mặt sinh thái học. Năng lượng bị vất bỏ ở một nhà hàng một đêm nào đó gần như đúng là có thể trở lại bàn ăn chỉ trong ít tuần sau.

Ngôn ngữ và hành vi có thể đang thay đổi, nhưng một trong những đặc điểm bền bỉ hơn sống sót qua nhiều thế kỷ là thói quen tiết kiệm này.

Một trong những vấn đề hàng đầu về chất lượng mà chúng tôi gặp phải tại xưởng sản xuất có liên quan tới chuyện nhãn hàng. Một sai lầm đã xuất hiện trong bảng kê thành phần trên nhãn dán sau lưng chai dầu gội của chúng tôi. Cơ quan Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm (FDA) Hoa Kỳ chú trọng tới nhãn hàng đến độ Johnson Carter đã gửi đi một nhãn hàng được sửa sai ngay khi vấn đề được phát hiện. Xưởng sản xuất in nhãn mới, nhưng khi những chai dầu gội mới ra khỏi dây chuyền sản xuất, chúng tôi chùng hững.

“Chúng tôi cần xài hết nhãn cũ đã”, Tỉ nói.

Chị biết rằng chúng tôi quan tâm tuân thủ quy định của FDA. Dù Tỉ hiểu rõ vấn đề, chị ta nghĩ rằng chuyện sửa lại nhãn không đáng ưu tiên bằng chuyện bảo đảm nhãn cũ không bị lãng phí. Nhãn - cả mớ nhãn mới bằng một xu - không thể đem vứt đi. Chúng phải đi tới *đâu đó*.

Thật dễ thấy nguyên nhân thu hồi sản phẩm. Các nhà sản xuất thao túng sản phẩm chỉ để tiết kiệm những số tiền nhỏ nhất. Khi vướng vào những việc làm ngớ ngếch, như cố tiết kiệm vài đô-la bằng cách cố ý sử dụng nhãn in sai, Tỉ không hề biểu lộ chút xấu hổ nào. Thật ra, Tỉ vui mừng là tôi biết bí mật của chị ta - rằng chúng tôi chia sẻ thành tựu của chị. Chị muốn được coi là thông minh.

Chuyến hàng dầu gội đầu tiên bắt đầu tới Hoa Kỳ, và chúng tôi nhận được tin xấu. Giấy bồi chúng tôi sử dụng hình như không làm tròn chức năng bảo quản sản phẩm, và thùng giấy đã bẹp. Một số kiện hàng đã bị đè bẹp dưới chính sức nặng của chúng, làm chai bị vỡ. Kết quả là một sàn nhà kho đầy tràn nước xà phòng.

Tỉ đổ lỗi cho nhà cung cấp thùng giấy. Tỉ cũng tự vệ bằng cách nói rằng đã cho Bernie xem mẫu, và ông đã chấp thuận. Mẫu nguyên thủy được mang cho tôi kiểm tra. Mẫu được để phẳng và chưa bao giờ được lắp thành thùng giấy. Chỉ nhìn thùng giấy, tôi nghĩ, không ai có thể biết nó đủ cứng cáp không. Nhưng nhà cung cấp thùng giấy lẽ ra phải biết, và có nhiều khả năng là nhà cung cấp đã cho nhà máy biết chính xác rủi ro mà họ đang đối mặt.

Các chủ nhà máy hoạt động trong một môi trường gần giống võ đài. Luôn có sự cạnh tranh thường trực, không chỉ giữa họ với nhau mà còn với nhà cung cấp nguyên liệu. Có người lúc nào cũng tìm cách cắt xén ở chỗ nào đó, bán một sản phẩm được coi là có giá trị cao nhưng thật ra có giá trị thấp hơn.

Vì môi trường cạnh tranh gay gắt, những người hoạt động trong môi trường này đều tinh khôn đến khó tin. Không ông chủ nhà máy nào sống sót mà không biết những mảnh khoe trong nghề, và không có nhà sản xuất nào thành công hay ổn định mà không rành chuyện tìm nguồn cung ứng rẻ.

Cuối cùng Tỉ thú nhận rằng lẽ ra nhà máy đã phải sử dụng loại thùng tốt hơn. Những thùng hàng bị bẹp có cấp mà Tỉ gọi là “BB”. Thùng tốt hạng kế tiếp là “BA”. Nếu dùng cấp này chắc đã được việc.

“Nhưng sẽ tốn nhiều tiền hơn”, Tỉ nói.

“Hơn bao nhiêu?” Tôi tò mò hỏi.

“300 đô-la”, Tỉ nói.

Chỉ 300 USD? Bản thân đơn đặt hàng trị giá trên 300.000 USD, và không kể quan hệ của xưởng sản xuất với Johnson Carter đã đem về cho xưởng hàng triệu đô-la thu nhập.

Nhà máy này lẽ ra phải đầu tư cho thùng tốt hơn, tôi gợi ý, đặc biệt vì những chuyện xảy ra cho những cái thùng kia. Tỉ không đồng ý với quan điểm này, nhấn mạnh rằng dù các thùng đó xấu nhưng Bernie đã chịu sử dụng. Nếu Johnson Carter muốn cái tốt hơn, Tỉ hoan nghênh nếu được chi thêm ít tiền.

Văn hóa tiết kiệm của Trung Quốc mạnh đến nỗi có lúc nó phương hại đến lợi ích kinh doanh.

Khi người ta thấy bình cứu hỏa của công ty hết hạn sử dụng, Tỉ ra lệnh thay thế toàn bộ, nhưng người quản lý có trách nhiệm không đành lòng vất bỏ các bình cũ. Kết quả là tại mỗi vị trí, có hai bình cứu hỏa - một bình mới nhất, bình kia thì không. Trông chúng gần như giống nhau; vì vậy, nếu có lửa cháy ở chỗ nào đó, có khả năng ngang nhau là người nào đó sẽ vớ lấy chiếc bình chữa lửa không dùng được.

Johnson Carter thường xuyên tranh đấu với những thiên hướng điên rồ như vậy.

Thường thì các nhà nhập khẩu thương lượng giá cả trước mọi đơn đặt hàng. Rồi trong quá trình sản xuất, King Chemical sẽ tìm những khoản tiết kiệm ở chỗ nào nó có thể. Nếu nhà cung cấp này tìm cách cắt xén và thành công, họ sẽ bỏ túi khoản tiết kiệm đó. Nếu không thành công, thì nhà cung cấp cố sử dụng chính thất bại này làm cơ hội tăng giá bằng cách nào đó.

Johnson Carter chịu nhiều rủi ro. Trong tất cả đơn đặt hàng của chúng tôi, nhà máy nhất quyết đòi nhận đủ tiền mặt trước khi giao hàng bất kỳ sản phẩm nào. Trong khi nhà nhập khẩu trả tiền trước cho hãng sản xuất, nhà buôn lẻ ở Hoa Kỳ được mua chịu.

Phải mất tới sáu tháng từ lúc Johnson Carter trả tiền cho nhà sản xuất tới khi họ nhận tiền của nhà buôn lẻ. Bất cứ lúc nào có vấn đề bị phát hiện, nhà buôn lẻ cũng có thể ngưng trả tiền, mặc cho nhà nhập khẩu chịu thua lỗ. Tệ hơn nữa, nhà buôn lẻ cũng có thể buộc Johnson Carter trả tiền thuê lao động rút sản phẩm khỏi kệ hàng cũng như chi phí chuyên chở và tồn kho. Bernie giải thích rằng nhà buôn lẻ nổi tiếng là không biết thương xót nhà nhập khẩu, đặc biệt khi tình hình tồi tệ.

Và gửi trả sản phẩm hỏng trở lại Trung Quốc không phải là một khả năng lựa chọn. Nhà máy sẽ không thực hiện thủ tục giấy tờ liên quan tới việc đưa sản phẩm hỏng trở về nước, rồi còn thêm chi phí chuyên chở đường biển nữa. Cước vận tải biển chiếm tới một phần ba giá thành sản phẩm trong nhiều mặt hàng của Johnson Carter, và chi phí này không bao giờ được nhà máy bồi hoàn. Nếu nhà máy sẵn lòng giải quyết tiền bồi thường cho một chuyến hàng, nó chỉ bằng một phần nhỏ số sản phẩm hỏng.

Các nhà máy Trung Quốc rất miễn cưỡng khi phải thừa nhận họ có lỗi. Nhà máy sẽ nói: “Sản phẩm này tốt khi nó xuất xưởng”, trong khi nhà nhập khẩu có thể khẳng định rằng họ không làm gì sai. Những sự bất đồng như vậy không bao giờ được giải quyết và thường rơi vào trường hợp “ông nói gà, bà nói vịt”.



Các nhà nhập khẩu không thích kiện cáo khi nảy sinh vấn đề trong quan hệ sản xuất đang trôi chảy. Một nhà nhập khẩu sẽ không đình trệ toàn bộ công việc kinh doanh chỉ để giải quyết vấn đề của một vài thùng hàng. Những vấn đề sản xuất thường nhỏ so với toàn bộ việc kinh doanh, và thực tế là chủ nhà máy có tính toán trước chuyện này khi họ cân nhắc có nên “ma giáo” với mức độ chất lượng hay không.

Trong trường hợp có một sản phẩm hỏng và nhà máy nhận trách nhiệm, nhà máy có thể sẽ tìm cách giải quyết vấn đề bằng đề nghị giảm giá cho những đơn đặt hàng sắp tới. Nói cách khác, cách duy nhất để đền bù lỗ lã do nhà máy gây ra là đền ơn cho nhà máy bằng cách đặt hàng thêm. Và nếu thiệt hại phải bồi thường quá cao, nhà cung cấp có thể bù đắp bằng cách tăng giá bán với những đơn đặt hàng sau này.

Hầu hết những vấn đề lúc đầu chúng tôi gặp phải với King Chemical là chuyện bao bì: chai sản phẩm nghiêng ngả; nắp bật chai kem xoa tay gãy rời khi mở ra; một số nắp không kín - nghĩa là sản phẩm có thể chảy ra khi chai ngả. Nếu thùng giấy không bẹp thì công nhân cũng chất lộn ngược cả thùng.

Nhà máy có sách hướng dẫn thao tác, nhưng không mấy khi làm theo. Khi yêu cầu theo dõi lượng bao bì bị lỗi ngày càng tăng, công nhân hoặc là không đáp ứng được hoặc cố ý cho sản phẩm lỗi thông qua luôn để tránh tạo thêm công việc hoặc tổn kém cho công ty của họ.

Johnson Carter đang ký hợp đồng với đủ loại khách hàng. Bernie được những cửa hàng giá rẻ đồng ý sử dụng thương hiệu của công ty, và ông cũng ký kết những hợp

đồng về thương hiệu riêng với một số chuỗi tiệm bách hóa và cửa hàng bán lẻ. Đó là một số chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn nhất nước Mỹ, và ông cũng đang đàm phán với Wal-Mart.

Nhà nhập khẩu này đã đầu tư nhiều tiền và thời gian cho công việc làm ăn, và các nhà bán lẻ cũng không muốn có rủi ro trong chuyện làm ăn. Bất cứ trở ngại nào cũng đáng được nhà máy ở Trung Quốc quan tâm vì chuyện kinh doanh của chúng tôi sẽ ảnh hưởng tới việc sản xuất của họ. Thế nhưng hình như hãng sản xuất này không quan tâm. Hơn nữa, họ thấy tự tin về cách làm ăn của mình.

Khi phát hiện thêm nhiều vấn đề nhãn hàng nữa, tôi hỏi các sản phẩm sai sót rành rành đó được cất giữ ở đâu. Người quản đốc lúng túng nói rằng thật ra họ chẳng bao giờ để riêng sản phẩm hỏng nào cả. Tất cả những sản phẩm hỏng bị phát hiện đều được đóng thùng và giao hàng hết sạch.

Những vấn đề về bao bì luôn là mối bận tâm của chúng tôi chỉ vì bao bì sẽ phản ánh sản phẩm. Chúng tôi không muốn nhà buôn lẻ tự hỏi: *Nếu bao bì tồi như vậy, cái bên trong sẽ thế nào?*

## 9. VÁN CỜ TRUNG QUỐC

Một trong những khách hàng lớn nhất của Johnson Carter là nhà phân phối trị giá một tỷ đô-la, chuyên cung cấp cho một số hệ thống siêu thị lớn nhất Hoa Kỳ. Shop Corp muốn chúng tôi sản xuất dòng sản phẩm của Johnson Carter bằng thương hiệu công ty của họ trong chương trình được gọi là *nhãn hàng riêng*.

Chương trình này vừa khởi sự thì tôi nhận được thư của Janet, một nhân viên bộ phận mua hàng ở Shop Corp. Bà đã xem xét nhiều loại sản phẩm khác nhau, nhưng ít quen thuộc với mặt hàng chăm sóc sức khỏe và làm đẹp. Bà nói rằng đã phát hiện một vấn đề với những sản phẩm mà chúng tôi đã sáng tạo cho công ty của bà và muốn thảo luận chuyện đó với tôi.

“Các thành phần ghi trên lưng chai dầu gội, nước xả phòng và sữa tắm, cả thấy đều giống nhau”, bà nói.

“Đó là vì chúng có cùng một công thức”, tôi nói.

“Không phải vậy đâu”, bà nói. Bà nhấn mạnh hẳn phải có sự sai lầm, và bà yêu cầu tôi xem xét. Tôi không cần kiểm tra; tôi đã biết các thứ này giống nhau.

Chúng tôi không phải là công ty duy nhất làm chuyện này. Một số công ty thành công của Mỹ trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và làm đẹp cũng bán ra thị trường những sản phẩm dưới những nhãn hiệu khác nhau, và có hơn một thương hiệu nổi tiếng quảng cáo một chế phẩm “ba trong một” ngay trên bao bì.

Việc Janet không thể tưởng tượng là sản phẩm của chúng tôi có cùng công thức làm tôi tỉnh ngộ, nhưng rồi Bernie

làm tôi bất ngờ khi nói rằng ông cũng không biết chuyện này. Trong trường hợp nào ông cũng có một giải pháp nhanh cho “vấn đề”. Thay vì thuyết phục Janet ở Shop Corp rằng công việc của chúng tôi hiệu quả ra sao, ông gợi ý là chúng tôi sẽ thêm, bớt các thành phần để chúng khác nhau chút đỉnh.

Làm vậy dễ và an toàn hơn là thách thức Janet, ông nói. Shop Corp nắm quyền kiểm soát. Họ đặt hàng; họ quyết định có mua hàng của Johnson Carter hay không. Trong tinh thần “khách hàng lúc nào cũng đúng”, Bernie hình dung: Nếu Shop Corp tin rằng bảng kê thành phần phải khác nhau - vì *hình như* chúng phải khác nhau - chúng tôi có quyền gì nói khác hơn?

Cũng không có ai ở Johnson Carter biết nhiều về công nghiệp chăm sóc sức khỏe và làm đẹp. Một hôm tôi nhận được một bức thư ngắn về một thứ dầu gội cho trẻ em mà chúng tôi đang thử sản xuất cho một chuỗi cửa hàng bách hóa quan trọng. Chúng tôi đang hình thành cái mà họ gọi là một giá trị tương đương thương hiệu quốc gia - chủ yếu là một bản sao của sản phẩm Johnson & Johnson, thứ dầu gội trẻ em nổi tiếng thế giới của họ. Đó sẽ là một trong những sản phẩm có bao bì đồng chủng nhưng trông giống nhãn hiệu J&J. Sản phẩm mà chúng tôi đang sản xuất phải nói là “công thức không làm cay mắt” thay cho công thức “không chảy nước mắt nữa” quen thuộc hơn.

Qua kiểm tra một bảng phân tích mẫu dầu gội chúng tôi đã sản xuất, một khách hàng phàn nàn là độ pH quá thấp. Các nhà hóa học dùng độ pH để đo độ a-xit hoặc độ kiềm của một dung dịch. Thang độ tính từ 1 tới 14, độ 7 là trung

tính. Mẫu đầu tiên gần tới 6, nghĩa là dầu gội có tính a-xit nặng, có thể làm chảy nước mắt.

Nghe thấy thế, một đại diện của Johnson Carter nổi giận, và tôi nhận một bức thư từ New York hỏi tại sao nay xưởng sản xuất “lừa gạt chúng tôi về độ pH” - như thể đó là một chất liệu đã bị nhà máy cắt xén.

Johnson Carter chỉ chăm tìm đơn đặt hàng, và các nhà buôn lẻ hồ như chỉ quan tâm chuyện làm sao để không gặp bất cứ rắc rối nào. Không bên nào lưu tâm tới bản thân sản phẩm. Họ không bao giờ hỏi sản phẩm có tốt chút nào không. Tôi ngờ là không có ai ở Shop Corp từng tự mình dùng thử sản phẩm. Có lần tôi hỏi Bernie ông có dùng dầu gội giá rẻ của chúng tôi chưa, và ông quắc mắt nhìn tôi như muốn nói: *“Cái gì, ông khùng hả?”*

Một trong những sản phẩm của chúng tôi là một chế phẩm màu xanh có tên Milk & Aloe. Janet ở Shop Corp nhận xét rằng bảng kê thành phần không có tên hóa học của lô hội (aloe). Chúng tôi đã bán sản phẩm này được một thời gian, và bà là khách hàng duy nhất từng thắc mắc về việc thiếu thành phần lô hội. Janet nói cần bổ sung một ít chất đó.

“Bao nhiêu?” Tôi hỏi Bernie.

Bằng một giọng hàm ý rằng câu trả lời đã rõ ràng, ông nói vừa đủ biện minh việc đưa thành phần này lên nhãn hàng. Tôi hỏi liệu sau này Janet có thể đề nghị chúng tôi cũng cần đưa thêm sữa vào Milk & Aloe không. Bernie bảo tôi đừng nêu chuyện đó ra, rằng chúng tôi sẽ thương lượng chỉ khi Shop Corp nêu vấn đề đó lên. Cuối cùng, họ làm vậy thật.

Janet nói rằng chúng tôi cần chứng minh bất cứ điều gì được in trên nhãn. Theo bà, đó là điều mà FDA quan tâm nhất trong những sản phẩm chăm sóc sức khỏe và làm đẹp - để chắc chắn rằng tất cả nhãn hàng đều phù hợp với quy định.

“Dĩ nhiên chúng tôi không mong thấy sữa tươi”, bà nói, dù không chỉ rõ chúng tôi có thể chứng minh từ “sữa” trên bao bì bằng cách nào.

Janet chuyển một số lớn tài liệu mà bà tìm thấy trên trang mạng của FDA. Nhưng bà vẫn không rõ ràng về một số vấn đề nhãn hàng. Tự mình đọc các tài liệu này, tôi không thể tìm ra câu trả lời cho một số vấn đề, và cũng không ai ở Johnson Careter giúp được gì nhiều.

Janet muốn nhãn hàng phải phù hợp chính xác với thành phần cấu tạo của sản phẩm, nhưng không biết các nguyên tắc chỉ đạo. Tôi nói rõ chúng tôi có một thứ sữa tẩm tên Bursting Bubblegum, nhưng trong đó không có kẹo cao su. Chai sản phẩm tên Galaxy Grape cũng không có trái nho tươi. Nghe vậy bà bối rối. Bà không còn biết làm gì hay nghĩ gì nữa. Không có ai trong ngành này – nhà sản xuất, nhà nhập khẩu, hoặc nhà buôn lẻ - biết cách giải quyết những mối băn khoăn về những thành phần cấu tạo này.

oOo

Một trong những mặt hàng bán chạy nhất của Johnson Carter là một thứ sữa tẩm đựng trong một chai to kinh dị. Một ngày trước khi một xe tải được lên lịch chuyển đi một lượng lớn mặt hàng này, tôi nhận thấy các chai sản phẩm không được rót đầy hoàn toàn.



Tỉ tới và kiểm tra. Tỉ bảo đó là chuyện thường xảy ra, do không khí trong chế phẩm. Khi ổn định, mực chất lỏng sụt xuống một chút. Chị ta nhấn mạnh rằng tất cả chai được rót đầy đúng cách mới được đóng nắp.

Dù điều Tỉ nói có vẻ đúng, tôi nhận thấy vấn đề chất lỏng ổn định không xảy ra với chai dầu gội và sữa tắm cỡ thường.

Dù gì đi nữa, tôi nghĩ, lý do chúng tôi gặp khó khăn về mực chất lỏng trong chai không quan trọng - đằng nào chúng tôi cũng gặp rắc rối. Đó không chỉ là vấn đề đạo đức mà còn là vấn đề liên hệ tới sự phù hợp với nhãn hàng. Nếu chúng tôi nói rằng có 850ml sản phẩm trong chai, trong đó phải có đủ chừng đó. Công thức thực hiện dầu gội có thể có chất lượng thấp; nhưng phải có đủ dung lượng sản phẩm như chúng tôi đã tuyên bố.

Còn một lý do nữa để phải thu xếp chuyện này: nhà bán lẻ có thể sử dụng chuyện mực chất lỏng để gây bất lợi cho nhà nhập khẩu. Nếu sản phẩm không bán chạy chẳng hạn, nhà bán lẻ có thể viện cớ đó để bảo Johnson Carter rằng họ cần rút sản phẩm khỏi thị trường. Vì Johnson Carter hứng chịu toàn bộ sự rủi ro tài chính, họ phải đòi hỏi là sản phẩm phải được sản xuất hợp cách.

Chúng tôi đã đo lượng sữa tắm có trong chai, và nó không đủ 850ml như được quảng cáo trên nhãn. Tỉ hứa chuyện đó sẽ không bao giờ xảy ra nữa, và dù sao đi nữa Tỉ cũng cần đưa sản phẩm này đi. Tôi gợi ý rằng chỉ nên châm đầy những chai nào rõ ràng thấy thiếu.

“Bất tiện lắm”, Tỉ nói.

Tỉ kín đáo cho biết chuyện đó có thể gây phiền phức cho chị ta, và tôi hiểu việc đó có nghĩa là bản thân Tỉ có thể bị mất mặt. Nếu như Tỉ đã cố tình bớt xén một số chai để được một số tiền nhỏ, có lẽ kết quả trái ngược với dự tính đã làm chị ta khó chịu.

Dù sao đi nữa, Tỉ ngụ ý rằng từ chối chuyển hàng này là thô bạo. Nó đã được đóng bao bì và sẵn sàng gửi đi. Đó là một sai sót thật thà, Tỉ nói. Ai cũng có thể gặp phải. Và dù sao thì chuyện này sẽ không xảy ra nữa.

“Vì sự hợp tác của chúng ta”, Tỉ nói. “Làm ơn thông cảm”.

Chuyện kiểu này xảy ra hoài. Nhà máy luôn gây ra một vấn đề chất lượng và gây khó khăn cho nhà nhập khẩu bằng cách yêu cầu họ gánh chịu mọi rủi ro. Dù King Chemical tạo ra rắc rối, họ cứ ngụ ý rằng Johnson Carter phải tế nhị với hoàn cảnh của họ.

Những nhà sản xuất nào đã từng dính líu tới việc thao túng chất lượng đều biết rằng nếu họ bị bắt quả tang, thường có khuynh hướng “nhắm mắt cho qua”. Theo cách này, nhà sản xuất xem ý tưởng giữ thể diện như một lệnh tha tù. Chính việc nhà nhập khẩu không thích làm nhà sản xuất mất mặt thực sự lại càng khuyến khích hoạt động sản xuất lừa dối.

Tôi cố lý luận với Tỉ. “Ở Hoa Kỳ có những quy luật”, tôi nói. Khổng giáo dạy người ta tôn trọng quy tắc đạo đức song song với việc giữ thể diện.

“Thì ông đã nói rồi”, Tỉ nói.

Chúng tôi thảo luận khả năng rót đầy chai, và khi tôi càng có vẻ không chịu bỏ qua đề nghị chỉnh đốn vấn đề, chị ta

càng giận. Có lúc Tỉ ngụ ý rằng tôi sẽ phải “chịu trách nhiệm về hành động của tôi”. Đó là sự đe dọa, một gợi ý rằng bất cứ hậu quả nào trong sự thúc ép vấn đề này cũng do tôi mà ra.

Khi đe dọa không kết quả, thái độ của Tỉ thay đổi và chuyển sang dụ dỗ. Cố hết sức lung lạc tôi, Tỉ tăng bốc. “Tối nay làm ơn nói chuyện với Bernie đi”, Tỉ nói. “Bảo ông ấy rằng không có gì quá tệ. Ông ấy sẽ nghe ông”.

“Chắc ông ấy cũng sẽ nói như tôi thôi”.

“Bảo ông ấy rằng chuyện đó sẽ không xảy ra nữa”.

Tỉ vươn tay nắm tay áo tôi. Tôi bảo Tỉ rằng sẽ nói chuyện với Bernie, nhưng chị ta đừng nuôi quá nhiều hy vọng.

Chuyện rót đầy chai không có vẻ gì to tát. Có lẽ chỉ cần một ngày là xong, nhiều nhất là hai ngày, nhưng tôi có cảm giác chuyện này liên quan tới một cái gì đó lớn hơn. Trong hoạt động chế xuất, không phải lúc nào bạn cũng thu thập được tất cả thông tin bạn cần. Tất cả những gì tôi biết là Tỉ hết sức không muốn xới lại chuyện sửa tẩm và chuyện này khá quan trọng nên khi thì Tỉ đe dọa, khi thì Tỉ năn nỉ tôi.

“Đơn giản mà”, Bernie nói khi tôi liên lạc điện thoại với ông tối đó. “Nếu chai không đầy thì ông không cho chở chúng đi”.

“Tôi biết”.

“Vậy ở đó có chuyện quái quỷ gì thế?”

Làm người trung gian là một việc nhiều rủi ro. Người Hoa đã làm việc với người trung gian suốt lịch sử lâu dài của họ, và nếu họ nghĩ người ở giữa nào đó ngăn trở họ chiếm

lợi ích lớn hơn, họ sẽ loại anh ta ra khỏi chuyện làm ăn. Bạn không thể có mặt ở xưởng sản xuất, cư xử khó khăn, và trông đợi hoàn thành mọi việc bạn mong muốn.

Việc có vẻ dễ dàng chinh đốn - tháo nắp một số chai không đầy - đối với Tỉ hình như quá lớn lao, hoặc nó thật sự làm Tỉ bực mình.

“Tôi không biết chắc là có chuyện gì”, tôi bảo Bernie, “nhưng vì lý do nào đó, họ muốn chúng ta bỏ qua cho họ”.

“Bỏ qua?” Ông nói, có vẻ không tin. “Nghe kìa! Anh mà cũng muốn tôi bỏ qua cho họ!”

Như những nhà nhập khẩu khác, Bernie có khuynh hướng xem xét mọi việc theo hợp đồng. Khi đặt hàng, ông muốn có kết quả chính xác như dự tính. Với tư cách khách hàng, ông được quyền làm một số việc, và tôi hiểu việc ông đang cố làm. Bằng cách xử lý gắt gao chuyện nhỏ mọn này, cái ông thật sự hy vọng làm được là ngăn ngừa xưởng sản xuất gây vấn đề lớn hơn trong tương lai.

“Ông không hiểu điều này”, ông nói. “Nếu nói tay thì bọn họ được voi đòi tiên”.

Hôm sau ở xưởng, tôi biết những tin xấu. Bernie muốn chai sản phẩm đầy. Tỉ nổi giận, và bây giờ không có chuyện gì để làm nữa vì Bernie đã gọi điện thoại.

Chị ta đem hai chục công nhân tới nhà kho để lập một dây chuyền sản xuất tạm. Thùng đựng sữa tắm được mở ra, và những chai không đầy được tháo nắp. Đó là một quá trình chậm chạp, và Tỉ trở nên lãnh đạm với tôi.

Bình thường, một người ở xưởng sản xuất lái xe đưa tôi về khách sạn vì không có dịch vụ tắc-xi trong vùng gần xưởng. Khi gần tới giờ về, tôi hỏi về chuyển xe.

Tỉ nói tài xế đã bị ốm.

“Còn tài xế lái xe giao hàng?” Tôi hỏi.

“Họ có việc phải làm”, Tỉ nói. “Chúng tôi rất bận rộn”.

Tôi thấy hai xe tải giao hàng đậu trước xưởng. Cho dù các tài xế này bận, thường có người đi đâu đó cho tôi đi nhờ về phố. Tôi đã tới xưởng này nhiều lần, nhưng đây là lần đầu có người bảo tôi rằng không có phương tiện chuyên chở.

Sau khi chờ một giờ tại chỗ đậu xe, tôi đi tìm Tỉ. Chị ta ở trong văn phòng; hình như chờ tôi trở lại. Tỉ khoanh tay và có vẻ tự mãn. Tôi hỏi chị ta cho xe đưa tôi về được không.

“Chúng tôi đã làm như ông yêu cầu”, Tỉ nói. “Bây giờ các chai đã đầy”.

Tôi tự ra khỏi xưởng và đi theo con đường thôn dã nối cái xưởng hẻo lánh với phần thế giới còn lại. Vài công nhân đứng ngoài xưởng nhìn thấy tôi và cười. Một mình đi trên con đường vắng, trông tôi như một công nhân di cư sa cơ thất thế ở các tỉnh.

Cuối cùng, tôi gặp một chiếc xe. Tôi chặn một chiếc xe lôi lại, một thứ xe khốn khổ gồm một thùng gỗ gắn vào phía sau một xe gắn máy. Thứ bầy chết người ba bánh này không có cửa sổ, và ngay cả dân địa phương cũng chỉ dùng tới khi không còn cách nào khác.

Dù sao thì thông điệp của nhà máy cũng rõ ràng: Hoặc bạn cộng tác với chúng tôi, hoặc bạn có thể làm cho mọi chuyện khó khăn.

Một nhà nhập khẩu đúng ra phải được đền bù khi khám phá những vấn đề về chất lượng, nhưng gần như không bao giờ có chuyện này. Các xưởng sản xuất không coi sự quan tâm tới chất lượng là chuyện có thể cải thiện triển vọng kinh doanh của họ, mà chỉ như rào cản tăng lợi nhuận. Hoạt động tăng mức chất lượng không biến tôi thành một người bạn của xưởng, trái lại tôi thành người bị ruồng bỏ.

Các nhà nhập khẩu học được ngay bài học: Cải thiện chất lượng sẽ tăng chi phí cho họ. Mỗi khi Johnson Carter tìm ra một vấn đề và yêu cầu nhà máy sửa sai, nhà máy lại chuyển chi phí cho chúng tôi. Về lâu về dài, khi người ta thấy nhà nhập khẩu tìm cách cải thiện chất lượng quá hăng hái, họ sẽ bị coi là một khách hàng hay quấy rối, và những người mua khác tỏ ra hấp dẫn hơn họ. Nhà máy thích những nhà nhập khẩu nhu mì, dễ bảo hơn.

Có những người như tôi ở Trung Quốc - những người nước ngoài đi vào xưởng sản xuất thay mặt cho nhà nhập khẩu để tranh đấu cho sự cải tiến chất lượng. Và đôi khi tôi cảm thấy dễ chịu mà biết rằng tôi không đơn độc chịu đựng những thử thách đó.

Tôi đã gặp một người như vậy làm việc cho một mạng lưới lớn các nhà cung cấp. Công ty của ông ta đặt ở Thượng Hải, dù họ cũng có văn phòng ở khắp Hoa Nam. Tôi hỏi thăm những thử thách về chuyện chất lượng.



“Chúng tôi không gặp khó khăn nào cả”, ông nói giọng nhạt nhẽo.

“Không có khó khăn nào cả?” Tôi hỏi. Thật khó tin, đặc biệt là vì ai cũng nói có khó khăn. Tôi hỏi làm sao có thể như vậy.

“Dễ lắm”, ông nói. “Chúng tôi có 90 kiểm soát viên chất lượng tại chỗ”.

Họ không có những vấn đề về chất lượng; đó là lý do họ triển khai một tiểu đoàn kiểm soát viên.

Cái làm cho tình trạng ở Trung Quốc kỳ quái như vậy là bản thân tất cả các hãng sản xuất đều có nhân viên kiểm tra chất lượng riêng. Công nhân đứng tại các dây chuyền lắp ráp đánh dấu sản phẩm là ĐẠT CHẤT LƯỢNG hoặc KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG TỐT. Họ làm việc dán nhãn này rất giỏi, nhưng các doanh nghiệp nước ngoài vẫn thấy cần đưa kiểm soát viên của mình tới.

Nếu có một dấu hiệu nào cho thấy có vấn đề với Tập đoàn Trung Quốc, thì ắt hẳn là đây - một số lớn người được thuê và trả lương để làm cái việc mà nhà sản xuất hoặc không có khả năng hoặc không muốn tự mình làm. Cả một ngành công nghiệp bất ngờ nảy sinh từ những kiểm soát viên bên thứ ba, và một số công ty này có những đạo quân thật sự tại chỗ, được đào tạo để kiểm tra chất lượng thuê.

*Tại sao các nhà sản xuất Trung Quốc này không thể tự mình làm công việc đó? Tại sao họ cần sự giám sát nhiều như vậy?*

Sau ngày tôi được bảo phải tự tìm xe trở về khách sạn, tôi mong chờ thái độ lạnh nhạt của Tỉ. Thay vì vậy, dường như chuyện đó chẳng hề xảy ra. Không có sự oán hờn dai dẳng;

không ai xin lỗi tôi, và đồng thời dường như không ai mong chờ tôi xin lỗi.

Đây là một trong những điều mà tôi thấy khó hiểu về chủ nhà máy - làm sao họ có thể vừa mới đó phô bày cảm xúc như vậy rồi một lúc sau gạt bỏ hết các cảm xúc đó.

Sữa tắm được gửi đi tuần đó, và sự chú trọng được chuyển tức khắc cho những đơn đặt hàng đang thực hiện. Mọi việc có vẻ suôn sẻ, nhưng rồi xưởng đưa ra một thông báo bất ngờ: họ sẽ không nhận đơn đặt hàng sữa tắm của Johnson Carter nữa.

Tỉ giải thích rằng họ sẽ sản xuất tất cả sản phẩm khác của chúng tôi, nhưng sữa tắm gây rắc rối quá - như tất cả chúng ta đã thấy.

“Họ không thể làm thế với tôi”, Bernie nói. “Bảo họ rằng họ phải sản xuất sữa tắm. Bảo họ rằng chính tôi nói thế đấy”.

Ý tưởng sản xuất một số sản phẩm ở một nơi và phần còn lại ở nơi khác là phi lý. Chỉ lý do chuyên chở thôi, làm vậy cũng vô cùng bất lợi. Phí chuyên chở sẽ tăng, rồi kế hoạch sản xuất sẽ bị chậm trễ vì những vấn đề phối hợp.

Nhà máy đã thành công trong việc giải thích quan điểm của mình, và chúng tôi buộc phải xin họ tiếp tục sản xuất sữa tắm. Cuối cùng Tỉ ưng thuận, nhưng chỉ sau khi nhấn mạnh rằng chị ta hy vọng chúng tôi sẽ không bao giờ đụng phải vấn đề tương tự như yêu cầu của Johnson Carter về mực chất lỏng trong chai nữa.

Đó là một vấn đề mà nhiều nhà nhập khẩu đã đương đầu. Họ càng tấn công nhiều về chất lượng, nhà cung cấp phản công càng mạnh.

Sau vụ sửa tắm, mối quan hệ trở nên khó khăn hơn.

Tôi đã hỏi Tỉ khi nào tôi có thể tới kiểm tra chuyển hàng kế tiếp và được bảo là hãy tới vào một ngày thứ Sáu. Khi tôi tới vào buổi sáng đã hẹn, tôi được cho biết rằng họ đã gửi sản phẩm đi hai ngày trước đó rồi.

Mới nghe tôi tưởng người ta bảo sản phẩm sẽ đi hai ngày sau đó.

Trong tiếng Quan Thoại, “hôm kia” được dịch là “ngày trước mặt” - *tiền thiên* - và “ngày một” là “ngày sau lưng” - *hậu thiên*. Trong tiếng Hoa, người nói đối diện quá khứ và quay lưng lại với tương lai, và hình ảnh ngược này luôn luôn làm tôi lẫn lộn.

“Các vị đưa sản phẩm đi ngày hôm kia mà không nghĩ là phải cho tôi biết?”

“Chúng tôi không muốn làm phiền ông”, Tỉ nói.

Nhà máy đã tìm được cách làm một công đôi việc. Sản phẩm nào không kiểm tra được thì sẽ không có nguy cơ bị từ khước, và đồng thời, Tỉ cũng biến tôi thành kẻ vô dụng.

“Sao ông có thể để họ làm vậy với ông?” Bernie hỏi tôi.

Thực tế là người ta không thể ngăn ngừa những trò tiểu xảo đó và cũng không có mảnh khóe nào quá quắt đến nỗi phải xem xét tới việc chọn một nhà cung cấp khác.

Sản xuất theo hợp đồng không giống việc mua hoa quả, theo đó nếu bạn không thích hàng hóa ở một cửa hàng, bạn chỉ việc đi qua bên kia đường để vào một cửa hàng cạnh tranh. Quan hệ với nhà cung cấp tốn nhiều công sức xây dựng, và mất nhiều thì giờ để loại bỏ những chỗ bất đồng.

Gia công sản xuất hơi giống chuyện hôn nhân. Dù có nhiều trắc trở, việc cố gắng giải quyết thường có ý nghĩa hơn là bỏ cuộc với hy vọng tìm được một đám khác tốt hơn.

Giải pháp của Johnson Carter cho một số trò ú tim này là đề xướng những cuộc kiểm tra bất ngờ. Bernie nghĩ rằng nếu nhà máy đang giấu diếm những vấn đề chất lượng, kiểm tra vào những lúc bất ngờ sẽ dễ tìm ra hơn.

Bernie tuyên bố rằng, với tư cách đại diện cho công ty của ông, nay tôi sẽ thực hiện những cuộc thăm viếng ngẫu nhiên. Tôi sẽ không báo trước khi nào tôi tới, và xưởng sản xuất phải bảo đảm rằng lúc nào cũng sẵn sàng đón tiếp.

Đòi hỏi này hơi tự phụ, và tôi đã nghĩ rằng nhà máy sẽ phản đối vì coi đó là sự nhục mạ. Nhưng hoàn toàn trái ngược, dường như Tỉ ngạc nhiên là sao mãi tới lúc này chúng tôi mới trở nên cảnh giác như vậy.

Bernie chọn một cách thức bất thường cho những cuộc kiểm tra đó. Ông sẽ tình cờ tuyên bố với các đại diện nhà máy rằng tôi sẽ viếng thăm vào một ngày đặc biệt - chỉ để đo lường phản ứng của họ. Nếu đại diện nhà máy không phản đối cuộc thăm viếng, ông ta sẽ hủy bỏ chuyến đi, cho rằng không có gì đáng xem.

Trái lại, nếu có người nào ở xưởng nói bóng gió rằng một số ngày nào đó có thể không thuận tiện, tôi phải bắt thần xông tới xưởng trong thời gian đó. Một trong những lần cố tình gián đoạn thông tin đó, tôi đã bay tới Sán Đầu chỉ để thấy rằng sản phẩm của chúng tôi không được sản xuất, rằng chúng tôi gần như không có sản phẩm hoàn tất nào trong kho hàng để được kiểm tra, và Tỉ bận công việc ở ngoài tỉnh. Nói cách khác, một chuyến đi công cốc.

o0o

Trong lúc Johnson Carter càng ngày càng vận chuyển khối lượng sản phẩm lớn hơn, chúng tôi nhận được một tin không vui: một khách hàng quan trọng phàn nàn rằng chai của chúng tôi được sản xuất quá mỏng. Nhà máy đã lắng đọng điều chỉnh khuôn đúc để giảm bớt chất dẻo làm chai. Kết quả là chai bị bẹp khi bị nén ép hơi mạnh.

“Chai gì mà như túi ni-lông!” Bernie than vãn.

Sau một cuộc điều tra, văn phòng của ông ở New York khám phá ra rằng chai đã bị thay đổi hơn một lần. Nhà máy đã giảm dần lượng nguyên liệu trong suốt nhiều tháng. Các chai xuất xưởng đầu tiên đều chắc chắn, nhưng dần dần rồi chúng chỉ có chất lượng tạm chấp nhận được. Khi không ai trong chúng tôi nhận thấy những sự thay đổi đầu tiên, nhà máy quyết định thay đổi thêm.

Các nhà máy Trung Quốc thường dính dáng với loại hoạt động cắt giảm chất lượng này - giảm cấp sản phẩm dần dần. Họ lắng đọng bớt lượng vật liệu, nếu không thì cũng thao túng chất lượng nguyên liệu. Sự thay đổi diễn ra từ từ, gần như không nhận thấy được. Họ không xin phép cũng không báo cho nhà nhập khẩu biết.

Điều thậm chí gây bức bối cho Johnson Carter hơn trong trường hợp chai nhựa là họ đã trả tiền và là chủ sở hữu hợp pháp của khuôn đúc mà nhà máy thao túng. Dù ít chất dẻo sản xuất chai tiết kiệm được một số tiền, nhưng tiền này không được chia cho nhà nhập khẩu. Những thứ duy nhất được chuyển cho nhà nhập khẩu là rủi ro cho sản phẩm tăng cao.

King Chemical đã biến việc kinh doanh thành trò cờ bạc. Điều khoản của mỗi vụ giao dịch được thương lượng lúc bắt đầu một kế hoạch, rồi xưởng sản xuất sẵn tìm những món tiết kiệm. Câu hỏi trước kia của Bernie - “Sao nhà máy có thể định giá thấp như thế?” - nay ít nhất cũng được trả lời một phần.

Trong trò mèo vờn chuột mà nhà máy dựng lên, công việc của chúng tôi là phát hiện sản phẩm bị thao túng ở đâu. Nếu chúng tôi tìm ra chỗ bị bóp nặn đó thì có thể thuyết phục nhà máy trở lại kiểu mẫu nguyên thủy. Nếu chúng tôi không phát hiện được mưu đồ của họ, nhà máy sẽ bỏ túi khoản tiền tiết kiệm. Dù sao đi nữa, phát hiện là bốn phần của chúng tôi. Nhà máy đôi khi hưởng lợi, nhưng họ chưa bao giờ thua thiệt.

Johnson Carter không mua một sản phẩm sản xuất sẵn, mà là một sản phẩm làm theo đơn đặt hàng. Nhà nhập khẩu này cung cấp tất cả kiểu mẫu bao bì, kể cả mẫu chai. Nhà máy quyết định làm chai mỏng hơn là một hành động đơn phương.

Nhà máy này không đưa ra một điều khoản có điều kiện *nếu-thì* - như *nếu* bạn không chịu trả thêm tiền *thì* chúng tôi sẽ giao sản phẩm kém chất lượng. Họ cứ thản nhiên làm thế, và không hề nói bóng gió rằng chúng tôi có thể mong đợi một sản phẩm kém chất lượng vì đã trả giá thấp. Thậm chí nhà máy còn bảo đảm rằng sản phẩm của họ tốt hơn những gì chúng tôi có thể thấy ở các đối thủ cạnh tranh. Bảo đảm này thực tế đã được thực hiện trong một, hai đơn hàng đầu tiên; nhưng sau đó chất lượng giảm dần.

Giảm chất lượng là một quyết định kinh tế do các nhà sản xuất Trung Quốc đề ra. Đó là sự liều lĩnh có tính toán, và



trong tâm trí của chủ nhà máy luôn luôn có một “Kế hoạch B”. Nếu nhà nhập khẩu phát hiện chủ nhà máy đã thao túng chất lượng và chuyển hàng bị từ chối thì sản phẩm đó có thể bán ở đâu?

Thậm chí 10 năm trước đây, vẫn có nhiều rủi ro trong việc thao túng chất lượng vì lúc đó không có nơi nào để bán hạ giá một chuyển hàng bị từ chối. Trong những năm gần đây hơn, Trung Quốc dễ dàng tìm nguồn tiêu thụ trên thương trường quốc tế.

Nếu chúng tôi từ chối một lô dầu gội lớn, sẽ có những đại lý giúp xuất khẩu sản phẩm này đến một trong nhiều thị trường xuất khẩu đang tăng trưởng. Và ngay cả thị trường nội địa cũng đã phát triển tới mức một đại lý có thể tìm những người mua số hàng thặng dư bên trong Trung Quốc.

Một trong nhiều lý do khiến những vấn đề chất lượng cứ tăng là do những cơ hội tận dụng cũng tăng. Chỉ cần biết có nơi nào đó chịu mua sản phẩm hạ giá từ một kế hoạch thao túng chất lượng bị thất bại hầu như đã giúp tăng thêm cơ hội bịp bợm trong sản xuất.

Hoạt động sản xuất ở Trung Quốc không có khái niệm trừng phạt để đền bù thiệt hại hoặc trừng phạt vì hành vi bất lương - đó là một nhân tố khác giúp dung túng chuyện làm ăn ma giáo này. *Nếu* (hoặc đúng ra là *khi*) nhà máy bị bắt gặp đang mưu đồ thao túng chất lượng sản phẩm, điều duy nhất mà người ta mong đợi là nhà máy có thể làm lại sản phẩm hợp quy cách. Nhà nhập khẩu sẽ không bao giờ được đền bù thiệt hại do mất việc làm ăn hay mất uy tín. Thiệt hại duy nhất cho xưởng sản xuất khi bị bắt quả tang đang thò tay vào lọ mứt là đập nắp lọ mứt lại.

Vì King Chemical đổ lỗi cho nhà cung cấp của họ trong một số trường hợp sút giảm chất lượng, Bernie đề nghị chúng tôi gặp một số công ty cung cấp chính của nhà máy này. Ông muốn khởi sự với các nhà cung cấp chai nhựa quá mỏng.

Nhưng nhà máy không muốn tổ chức cuộc gặp mặt. Họ không muốn chúng tôi thu thập thông tin từ các nhà cung cấp vì thông tin này có thể mâu thuẫn với những điều nhà máy tuyên bố về cơ cấu giá thành. Một nhà cung cấp phụ cũng có thể chỉ dẫn chúng tôi tới một nhà sản xuất khác có khả năng ngang hoặc cao hơn King Chemical.

Sau nhiều lần được yêu cầu, cuối cùng nhà máy đã thu xếp cho Bernie một cuộc gặp mặt trong một chuyến đi của ông.

Chúng tôi được đưa tới xưởng sản xuất chai nhưng sau này chúng tôi được biết đó chỉ là một cách đánh lạc hướng. Nhà cung cấp mà chúng tôi đã gặp có thể đã thương lượng với King Chemical về khả năng cung cấp chai, nhưng họ không phải là người thực sự cung cấp chai trong câu chuyện này.

Dù thế nào đi nữa, các chủ nhà máy cũng câu kết với nhau - thậm chí còn hơn thế nữa khi có âm mưu dính dáng tới một khách hàng nước ngoài. Nếu một nhà công nghiệp yêu cầu một nhà công nghiệp khác giúp đỡ, người ta hiểu đây là chuyện có qua có lại.

Bernie đã thử ngưng đặt hàng cho tới khi xác định được nhà cung cấp chai mỏng, nhưng áp lực phải có thêm nhiều hàng hóa quá mạnh, và cuối cùng ý tưởng này bị loại bỏ. Johnson Carter đặt mua thêm nhiều hàng, và chúng tôi tiếp tục chở đi nhiều hàng hóa của King Chemical hơn.

## 10. BẢY BƯỚC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Sự cách biệt múi giờ quá xa giữa Hoa Kỳ và Trung Quốc tạo ra căng thẳng trong kế hoạch làm việc của những người hoạt động trong ngành chế xuất.

King Chemical làm việc theo giờ giấc thông lệ, từ sau bữa điểm tâm tới giờ ăn tối, nên tôi bận suốt ngày khi tôi tới xưởng. Nhưng rồi nhân viên Johnson Carter tới văn phòng ở New York khi trời đã tối ở Trung Quốc, vậy có nghĩa là phải trao đổi email và điện thoại suốt đêm.

Thì giờ rồi rãi duy nhất mà tôi có thể trông cậy là buổi xế chiều, một ít giờ trước khi mọi người ở Hoa Kỳ bắt đầu làm việc. Tôi có thể cố ngủ trong khoảng thời gian ít ỏi này.

Trong khi chợp mắt, những giấc mơ của tôi càng ngày càng liên hệ với hoạt động sản xuất, và đôi khi tôi có thể nhắm mắt và thấy mình trở lại nhà máy - nhưng thay vì chạy theo kế hoạch sản xuất, tôi thấy mình đứng bên dây chuyền sản xuất. Đó là những ác mộng về kiểm tra chất lượng. Tôi là người đóng nắp và dán nhãn lên chai, và khi có sơ sót, mọi người chỉ tới tôi.

Từ một trong những giấc mơ náo loạn đó, tôi choàng tỉnh trong phòng khách sạn và đi vào phòng tắm để nhận thấy rằng bồn vệ sinh không hoạt động. Khách sạn này có năm sao, thuộc hàng tốt nhất thành phố.

Ở đây *không thứ gì* hoạt động hết sao?

Tôi suy nghĩ hai lần trước khi gọi quầy tiếp tân để phàn nàn, chỉ vì việc sửa chữa một cái gì đó ở Trung Quốc thường chứng tỏ là quá rắc rối, và tôi ngạc nhiên một cách

sung sướng khi quản lý lễ tân tỏ ra hăng hái tự mình xử lý chuyện này.

Ở khắp Hoa Nam - trong khách sạn và trong nhà máy - có một thái độ sẵn sàng, làm người ta khá hài lòng. Dù bồn vệ sinh không phải là thứ mà ai cũng coi là vấn đề quan trọng, thật ấm lòng khi thấy nhân viên khách sạn xử lý chuyện đó như nó quan trọng thật.

Quản lý lễ tân tới với hai đồng sự - một cậu mặc đồng phục lao động và một phụ nữ gia nhân. Ba người đứng trong phòng tắm xem xét cái bồn cầu, trong khi tôi chờ ở phòng ngủ. Họ tập trung vào vấn đề như những kỹ sư hàng không vũ trụ cố gắng tìm một thiếu sót về thiết kế trong một phi vụ không gian có người lái.

Từ ngoài cửa phòng, tôi có thể nghe họ thì thầm, và tôi lắng tai khi họ vặn cần nước bồn cầu. Một lúc sau, họ ra khỏi phòng tắm, và bà quản lý lễ tân tuyên bố rằng họ đã làm xong công việc. Bà nói rằng vấn đề đã được giải quyết.

Quản lý lễ tân đặc biệt sung sướng với kết quả này, và bà rạng rỡ vì hãnh diện. Tôi cảm ơn bà, trong khi tự khen ngợi về chiến thắng nhỏ trong việc kiểm tra chất lượng này. Bạn thấy chưa, tôi tự nhủ, không phải chuyện gì ở đây cũng là tai họa. Bạn phải biết hy vọng và kiên nhẫn; và thỉnh thoảng gặp may mắn cũng không hại gì.

Khi ra khỏi phòng, quản lý lễ tân nhìn tôi và mỉm cười ranh mãnh. Chúng ta không được quên đặc ân vừa được thực hiện. Như thế nay chúng tôi đã có một mối quan hệ, và sự bí mật mà chúng tôi chia sẻ là một món nợ được ghi.

Ba nhân viên khách sạn sắp đi xuống sảnh thì tôi cảm thấy tóc gáy dựng lên. Đó là một cảm giác mà tôi đã liên kết với sự hối tiếc sắp xảy ra, một bản năng được phát triển trong hoàn cảnh địa phương. Tôi yêu cầu họ chờ một lúc.

Ba người bọn họ đứng lặng trong khi tôi vào phòng tắm. Quản lý lễ tân nhón gót đi theo tôi. “Chuyện gì vậy?” Bà hỏi, giọng dịu dàng.

Tôi gạt nhẹ cần nước bồn cầu, nhưng không có phản ứng gì.

“Nó không hoạt động”, tôi nói.

Bà nhăn mặt, vẻ chán ngán và hoang mang, như thể bà đã cố công làm cho bồn cầu hoạt động chỉ một lúc trước đây thôi, và nó đã tự quyết định không thêm làm việc nữa. Bà siết mạnh cần nước, và chăm chú nhìn. Bồn cầu phát ra một tiếng rít to.

“Ông thấy chưa?” Bà nói. “Nó hoạt động đấy”.

Bồn cầu phát ra một tiếng động, nhưng không đúng là tiếng nước chảy. Hiển nhiên nó không hoạt động, và tôi bảo bà thế.

Dù cả hai chúng tôi cùng nhìn một vấn đề, dứt khoát là bà quyết định không thấy nó. Hơn nữa, có vẻ như bà hy vọng tôi chia sẻ quan điểm của bà. Hình như hầu hết sự thất vọng của bà là dành cho tôi, vì tôi không sẵn sàng tiếp nhận cách giải thích thực tại của bà.

Tôi đã trải qua tình huống giống hệt như thế với những nhà sản xuất Trung Quốc. Nhìn vào một nhãn hàng đáng lẽ được in màu vàng, thay vì vậy bạn có thể thấy một nhãn

màu nâu - và chủ xưởng sản xuất khăng khăng đó là màu vàng.

Đó là chuyện cũ rích về cái cây trong rừng - nếu có một cây ngã nhưng không ai nghe thấy, nó có thật sự gây tiếng động không? Ở Trung Quốc, việc có người nào ở đó chẳng những không quan trọng gì, mà nếu ít nhất hai người có mặt, họ vẫn có thể đồng ý bất cứ cách giải thích nào về sự kiện đó. Có lẽ không có cái cây nào cả, nhưng họ có thể khăng khăng là có một cây - một cây cao lớn, hùng vĩ, lộng lẫy, đã mọc ở đó hàng nghìn năm.

Bà quản lý lễ tân bám chặt vào câu chuyện của mình. “Nhưng nó có tiếng động”, bà nói. “Ông có thể tự nghe thấy”.

Người gia nhân cũng nhìn tôi hau háu, như thể bà đồng ý với cách giải thích sự kiện được chọn lựa này và hy vọng rằng tôi cũng đồng ý. Họ chặn đầu chặn đuôi tôi.

Chúng tôi đã bước vào giai đoạn kế tiếp, giai đoạn mà sự phủ nhận biến thành sự mặc cả. Bốn người chúng tôi đã rơi vào cuộc tranh luận về định nghĩa một cái bồn cầu hoạt động được. Một cái bồn cầu chỉ gây tiếng động được coi là một bồn cầu hoạt động được hay bồn cầu hỏng? Bà quản lý quầy tiếp tân nói rằng, dù tôi gợi ý đúng là bồn cầu có thể hoạt động không tốt, tôi phải nhìn nhận rằng nó không *hoàn toàn* hỏng.

Bà có một ý kiến phần nào dựa trên lý luận, và có phản bác quan điểm của bà cũng vô nghĩa.

Để thúc đẩy sự việc, không thể làm gì khác hơn là nhượng bộ quan điểm này. Tôi nhìn nhận là bồn cầu không hỏng



hoàn toàn, và điều này có vẻ làm bà hài lòng - ít nhất cũng là tạm thời.

Các nhà sản xuất người Hoa cũng đi nước cờ này. Họ muốn nhà nhập khẩu thừa nhận một vấn đề không đến nỗi tệ lắm, chỉ vì nó hỗ trợ lập trường thương lượng của họ. Những vấn đề nào được xem là ít nghiêm trọng thì ít cần chú trọng hơn và ít phương tiện giải quyết hơn. Đó là một nước cờ phủ đầu. Nếu tất cả chúng tôi đồng ý rằng vấn đề không nghiêm trọng, thì khi vấn đề nổ ra, hoặc sau này nó được xác định là không thể sửa chữa, nó ít khi được coi là một thất bại.

Khám phá được lập trường trung dung đó, các nhân viên khách sạn trở lại vấn đề đang giải quyết và từ lúc họ tới, bây giờ họ mới thực sự tìm cách giải quyết vấn đề một cách đúng đắn. Lần này tôi có thể nghe tiếng lanh canh của nắp đậy bồn cầu bằng sứ khi nó được nhắc lên, và tiếng nước óc ách gợi ý là có người tìm hiểu bộ phận hoạt động bên trong bồn cầu.

Một ít phút sau họ ra khỏi nhà tắm, và lúc này bà quản lý lễ tân thừa nhận rằng sự việc không có gì thay đổi. Rồi bà lễ phép hỏi tôi có thể nào tôi chấp nhận tình trạng như thế này không.

*Chấp nhận tình trạng đó?*

Đó là một nước cờ nữa mà tôi đã quen do công việc ở các xưởng sản xuất. Hầu như không có vụ rắc rối nào cần chỉnh đốn mà trước hết người ta không mưu toan làm cho nhà nhập khẩu chấp nhận nó đã. Lời kêu gọi lúc nào cũng nhắm vào tình cảm, và khi nó nhắm tới tôi, có sự gợi ý là tôi hãy để chuyện đó trôi qua “vì quan hệ của chúng ta”.

Dù sao theo đuổi khả năng chọn lựa này cũng hợp lý. Nếu có người báo cho bạn biết một sai sót và nếu bạn có thể thuyết phục người đó chấp nhận rằng tình trạng đó không giải quyết được, chuyện đó cũng hiệu quả như là chỉnh đốn sai sót đấy chứ?

Khi phải giải quyết vấn đề, người Tây phương thường muốn trả lời những câu hỏi ngớ ngẩn như “Nguyên nhân của vấn đề này chính xác là gì?” và “Đâu là những khả năng lựa chọn?”

Được yêu cầu chấp nhận bồn cầu hỏng, bây giờ quả bóng ở bên sân của tôi. Áp lực đặt lên tôi. Được lễ phép đề nghị rút lại yêu cầu sửa chữa, tôi nhớ tới những nhà cung cấp đã sử dụng phương pháp này cho những vấn đề chất lượng. Trong một thế giới văn minh, khi người ta xin bạn một ân huệ, kỳ vọng được hiểu ngầm là bạn nên thông cảm và ưng thuận.

“Đúng ra vấn đề là gì?” Tôi hỏi. Đó là loại câu hỏi nhằm tìm kiếm thông tin. Nó không có ý buộc tội hay bất cứ sự ám chỉ quanh co nào, nhưng hình như đó là điểm khởi đầu sai và không đúng lúc. Tôi không được chuẩn bị cho diễn tiến tiếp theo.

Giọng điệu của bà quản lý lễ tân thay đổi trong nháy mắt, và lần này bà nói toạc móng heo.

“Chuyện này rất lạ, ông có nghĩ thế không?”

“Cái gì lạ?”

“Là bồn vệ sinh *của ông* hỏng”. Bà nhướn mày nhìn tôi.

“Xin lỗi, tôi không hiểu”.

“Như ông biết, trong khách sạn này chúng tôi có nhiều phòng”.

“Rồi sao?”

“Và chỉ cái của ông hỏng”.

Bà quản lý chờ tôi hiểu lời ám chỉ của bà, và tôi dần lòng để khỏi trợn mắt.

“Tôi không làm hỏng bồn cầu của bà”, tôi nói.

“Ồ, vậy hả? Ông chắc không?”

Bà ta có vẻ tự mãn, và tôi rơi vào thế tự vệ.

Chúng tôi đã lắng phí gần một tiếng đồng hồ, và bây giờ tôi tự hỏi: *Sao chúng tôi đi tới tình trạng này?* Một lúc trước đó, bà quản lý xuất hiện tại phòng tôi, mắt sáng rỡ và làm như thể bà sẵn sàng nhượng bộ để giúp giải quyết sự khó khăn này. Một lúc sau đó, móng vuốt lộ ra, và có vẻ như lúc này tôi sẽ phải trả tiền cho sự thiệt hại.

Dịch vụ khách hàng ở Trung Quốc đã tiến một bước dài, nhưng một số bản năng rất khó chết. Cuộc Cách mạng Văn hóa đã ghi khắc những kỹ năng sống còn nhất định trong người dân, trong đó có sự tự vệ để khỏi mất thể diện. Cách đối phó khi bị đe dọa là đánh trả mãnh liệt và không khoan nhượng cho tới khi bên đe dọa rút lui. Nếu người nào có thể gây bất an cho bạn, bạn phải làm cho họ từ bỏ ý định - bằng mọi giá. Thể diện là một khái niệm quan trọng ở khắp châu Á, nhưng không ở lãnh thổ nào trong khu vực này nó được kết hợp với tính hiếu chiến mạnh như vậy.

Không có gì khác biệt khi tất cả chuyện này diễn ra trong một khách sạn năm sao. Chúng ta vẫn còn ở Trung Quốc,

một đất nước có truyền thống văn hóa lâu đời, một đất nước vừa thoát khỏi một thời kỳ rối loạn chính trị.

Từ những kinh nghiệm khác, tôi biết rằng biến cố nhỏ nhất ở Trung Quốc cũng có thể phát triển thành một sự lộn xộn cùng cực, và một lời xin lỗi đơn thuần không tất yếu sẽ đảo ngược tình hình hiện tại. Tôi cần đưa tất cả chúng tôi trở lại đường lối đúng đắn càng nhanh càng tốt, và tỏ dấu hiệu yếu đuối qua một lời xin lỗi chắc chắn không phải là cách đối phó hữu hiệu nhất.

“Đây có phải là một khách sạn năm sao không?” Đó là một câu hỏi nhằm đưa tôi ra khỏi tình thế khó khăn.

“Dĩ nhiên rồi”, bà quản lý nói giọng hàm ý - “*Vô lễ quá!*”

Cố tỏ ra hết sức lễ độ, tôi hỏi phải chăng bà quản lý tin rằng một khách sạn năm sao phải có phòng ngủ với phòng vệ sinh hoạt động tốt. Đó là một chút hợp lý, sự hợp lý không thể dễ dàng bị bác bỏ hoặc xuyên tạc. Có lẽ bà thấy ý định của tôi, hoặc có lẽ bà hiểu qua giọng nói của tôi là tôi không có mục đích gây hại cho bà.

Bà quản lý lễ tân lại đổi thái độ một lần nữa - một cách thay đổi đường lối hành động - và lần này bà giống một cô gái nhỏ đang xin tôi tha thứ hơn. Bà xin lỗi nhiều lần về lý do bồn cầu không hoạt động. Các lý do này là ngẫu nhiên và không ăn nhập gì với nhau. Lý do ít hợp lý nhất là phòng của tôi nằm ở tầng trên cao và do đó không có đủ áp lực nước cho bồn cầu hoạt động.

Về cơ bản, người ta hoan nghênh tôi chọn cách giải thích nào tôi thích nhất, và chuyện đó cũng không khác gì những việc xảy ra ở các nhà máy.

Khi chất lượng xấu, chúng ta được nghe hàng đồng lời tạ lỗi, hàng hà sa số cách thoái thác trách nhiệm: Đó là lỗi của nhà cung cấp. Đó là trách nhiệm của công ty chuyên chở. Đó là lỗi của một trong các công nhân (“nhưng đừng bận tâm nói chuyện trực tiếp với y, vì người đó đã bị sa thải rồi”).

Bài kinh tạ lỗi chỉ là một bước nữa trong quá trình giải quyết vấn đề. Nó không có nghĩa phải được coi là quan trọng, cũng như chỉ tay vào tôi không có nghĩa là thật sự đổ lỗi. Ở Trung Quốc, giải quyết vấn đề đòi hỏi một mức độ quanh co. Bạn phải hành động, bạn phải có kiên nhẫn và lòng tin, và bạn phải để cho những người tự nguyện giải quyết vấn đề có cơ hội tự mình thay đổi ý kiến.

Thân chủ người Đức của tôi than phiền là các nhà cung cấp của ông không bao giờ hiểu giá trị của việc đi thẳng tới điểm chính. Họ luôn luôn nói lòng vòng - không có *sự nhanh nhẹn* trong cách họ giải quyết bất cứ tình huống nào.

Trung Quốc có thể đang hiện đại hóa, có thể một ngày nào đó họ sẽ lãnh đạo thế giới (tất nhiên là trong sự trỗi dậy hòa bình), nhưng các cơ chế căn bản để thực hiện hoàn hảo mọi việc vẫn còn là một thách thức. Công ty nước ngoài nào tìm cách hoàn thành bất cứ việc gì ở thị trường đang phát triển này cũng phải hiểu mức độ mà sự lạc hậu văn hóa còn gây trở ngại cho nền kinh tế nước này.

Chúng tôi đã ở giai đoạn cuối vụ bồn cầu. Bà quản lý lễ tân có vẻ thất vọng, và về phần mình tôi cũng nản lòng. Trung Quốc là nơi chất chứa những điều hứa hẹn và hối tiếc, và tôi cảm thấy buồn, không phải cho bà quản lý lễ tân khi bà cố gắng sửa chữa một đoạn ống nước - và thất bại - mà cho

một bộ máy rộng lớn hơn đã hỏng. Cuối cùng, không ai trong chúng tôi biết cái bồn cầu hư hỏng ra sao. Không tìm ra một manh mối nào, và chúng tôi sắp bỏ rơi vụ này mà không có một kế hoạch nào trước mắt.

Khi sắp đi ra, bà quản lý hỏi có thể làm gì khác cho tôi không. Chắc bà nghĩ đây có thể là lúc mà khách hàng sẽ yêu cầu một điều gì đó - như xem xét hạ giá tiền phòng. Tôi bảo bà rằng tôi không sao. Bà hỏi tôi có muốn đổi phòng không. Vì chỉ còn hai ngày cuối tuần, tôi bảo việc này không cần thiết. Bà xin lỗi với vẻ tuyệt vọng và giải thích là bà phải đi. Đã khuya lắm rồi, bà nói. Tôi bảo là tôi hiểu.

Khi bước qua cửa phòng, bà dừng lại và lí nhí nói rằng có lẽ ngày mai mọi chuyện sẽ tốt hơn. Khách sạn có một kỹ sư chuyên sửa chữa những thứ như bồn cầu. Ông ta phụ trách hệ thống ống nước của cả khách sạn. Người kỹ sư này lẽ ra đã đích thân tới phòng tôi để sửa cái bồn cầu, nếu đêm nay ông ta không nghỉ phép.

Đó là giai đoạn chót trong quá trình giải quyết vấn đề. Vì những lý do không ai hiểu được, nó đã đi gần tới chỗ kết thúc hơn. Đó là lúc bầu trời mở rộng và mặt trời chói rạng... *Và chân lý sẽ giải phóng ta!*

Tại sao một mẫu thông tin cơ bản như vậy chỉ đến sau quá nhiều âm ỉ thì đó là chuyện mọi người tha hồ mà đoán. Nhưng toàn bộ quá trình giải quyết vấn đề ở Trung Quốc tự thân nó là một bí ẩn.

Nền kinh tế Trung Quốc đã lớn hơn của nhiều nước phát triển rồi, nhưng điều này không có nghĩa là nền văn hóa của họ theo kịp tốc độ đó, và ai tới Trung Quốc để kinh



doanh - và thậm chí để làm ngoại giao - cũng phải biết nơi này khác biệt tới mức độ nào.

## 11. VĂN HÓA SẢN XUẤT HÀNG GIẢ

A-Min nằm dài trên chiếc trường kỷ trong văn phòng. Anh ta chớp mắt, trong khi kế bên là một người bạn đồng nghiệp hút thuốc trong bóng tối. Thấy tôi vào, người bạn đá vào gót giày của A-Min, và anh choàng dậy.

“Mời ngồi”, anh vừa nói vừa bật đèn sáng lên.

Có một ấm đun nước trên một chiếc bàn nhỏ cạnh trường kỷ. A-Min với tay mở điện. Đủ loại người đã đi qua văn phòng này - nhà cung cấp, khách hàng, gia đình và bè bạn - và họ thường uống trà ở đây.

Ở khu vực này, các chủ xưởng sản xuất rất thích một bộ chén uống trà làm bằng sứ trắng trơn, và chén thì nhỏ hơn những vùng khác. Chén chỉ đủ lớn để uống nhanh một ngụm nhỏ.

Anh lấy ra một hộp trà và thò một cái muỗng gỗ vào. “*Thiết quan âm*”, anh nói tên thứ trà đó.

Anh xúc trà đổ đầy một cái bát nhỏ mép cong. Rồi anh rót nước nóng vào và đẩy nắp lại, cẩn thận đặt cái nắp theo một thế nào đó mà khi nghiêng nó trên chén, nước trà chảy ra trong khi xác trà được giữ lại.

Rót trà kiểu này là một công việc khéo léo; bản thân cái bát thì mỏng và nước thì nóng bỏng, và chỉ có thể cầm ở vành miệng bát. Đó là một thứ động tác giữ cân bằng, chỉ được thực hiện bằng một tay.

A-Min nhấc cái bát lên, cầm cả bát và nắp, rót trà liên tiếp tới lui như là ngẫu nhiên trên những cái chén nhỏ cho tới khi tất cả chén đầy tận miệng.

Mỗi người chúng tôi được mời một chén trà. A-Min húp sùm sụp một hơi, cố ý chứa lại một ít giọt trong chén. Anh nghiêng cái chén để tôi thấy nó chứa cặn mịn nên cái nắp bát đã không lọc được.

Sau khi khéo léo hất nhẹ cặn vào khay trà, anh cho tôi coi lại cái chén để tôi thấy nó đã sạch. Cũng có những sự tinh tế hết như bất cứ nghi thức xã hội nào. Cách người ta rót trà hoặc cầm chén như thế nào có thể gián tiếp cho biết tầng lớp xã hội, địa vị hoặc tính cách của một người.

A-Min đẩy khay trà về phía tôi để tôi có dịp pha trà. Tôi đã tới văn phòng của anh khá thường, đủ để biết không phải ai cũng được cơ hội này. Trà trong bát có thể dùng lại, nên tôi chỉ phải châm lại nước nóng và rót.

Sau khi nhắc cái bát nhỏ lên và giữ mép bát bằng ngón cái và ngón áp út, tôi đặt ngón út tay phải dưới đáy bát để có sức nâng, trong lúc đặt ngón trỏ nghiêng phía trên để giữ cái nắp. Với tư thế bàn tay như vậy - như một cái kẹp cứng nhắc - tôi bắt đầu rót, nhưng đã có một vấn đề. Cái nắp đặt sai góc, và xác trà bắt đầu tràn ra. Tôi đã mất cơ hội. Nước nóng tràn ra hai bên, và tôi buông cái bát vào khay trà.

A-Min không bình luận, và tôi coi sự im lặng của anh có nghĩa là anh đã dự đoán được kết quả. Anh tiếp tục quy trình pha trà nhiều lần nữa, cho tới khi mỗi người uống được sáu chén trà nhỏ.

Việc pha trà phổ biến ở Trung Quốc đến nỗi một số nhà sử học thực sự tin rằng Marco Polo chưa bao giờ tới Trung Quốc vì ông không nói gì tới tập quán uống trà đáng chú ý này. Trong hồi ký của mình, Polo bàn luận nhiều về sự phổ biến của rượu ở khắp nước này, nhưng ông quên thứ thức

uống phổ biến hơn nhiều nhưng chưa được du nhập vào châu Âu kia.

Trong hồi ký của Marco Polo còn có những vấn đề khác nữa. Ông để thì giờ nói rằng người Hoa ăn cơm, nhưng ông quên nói cách họ ăn bằng đũa. Ông miêu tả sự duyên dáng của phụ nữ Trung Hoa, nhưng không nói gì tới tục bó chân. Ông nói rằng đã tới Trung Quốc từ hướng bắc, thế mà ông không ghi nhận gì về Vạn Lý Trường Thành.

Marco Polo không chỉ nói mình đã tới Viễn Đông mà còn phục vụ Đại Hãn. Theo hồi ký, ông đã được phong chức thị trưởng Dương Châu, lúc đó là một xứ ăn chơi ở Trung Quốc như Las Vegas hiện nay ở Hoa Kỳ. Nhưng dù sử liệu chính thức của Trung Quốc ghi nhận những người Ý khác tới thăm Trung Quốc trong thời kỳ đó, không có lời nào đề cập tới Marco Polo.

Và ông cũng không sử dụng một địa danh Trung Quốc nào. Thay vào đó, ông sử dụng địa danh Ả Rập và Ba Tư. Mười bảy năm thì hơi lâu hơn thời gian tôi đã sống ở Trung Quốc một chút, và tôi biết nhiều người nước ngoài khác chắc chắn đã bám rễ ở nước này lâu như vậy.

Ngay cả những người bị thiệt thòi vì không học được tiếng Quan Thoại cũng cố gắng lượm lặt một số lớn thứ tiếng này trong thời gian ở đây. Sao Marco Polo lại không thể học được một ít? Ngược lại, ông không bao giờ bận tâm nói tới thứ chữ Hán lạ mắt mà ông có thể thấy khắp nơi.

Marco Polo đã phóng đại, đã bịa chuyện khó tin. Ông nói một thành phố Trung Quốc nọ có 12.000 cây cầu, trong khi một nhà quan sát khác cũng du hành suốt thời gian đó nói chỉ có 360 công trình xây dựng như vậy. Ông nói rằng

người Hoa thích ăn những quả lê nặng 10 cân Anh <sup>[5]</sup> và người dân Hàng Châu sống trong những tòa nhà cao từ tám tới mười tầng trong khi chắc chắn là họ ở trong những ngôi nhà chưa tới một nửa chiều cao đó.

Thật ra, Marco Polo có tới Trung Quốc hay không, không quan trọng. Ảnh hưởng của ông đối với lịch sử là cảm hứng đối với những thế hệ các nhà thám hiểm. Người ta nói Christopher Columbus, trong cuộc hành trình của mình, đã mang theo hồi ký của Marco Polo để tìm đường tới phương Đông, và kết quả của một cuộc thám hiểm như vậy đã cho chúng ta được cả Bắc và Nam Mỹ.

Khái niệm Viễn Đông như một nơi xa lạ không cần được phóng đại, và có lẽ vấn đề thật sự trong hồi ký của Marco Polo không phải là tính phóng đại của nó, mà là mục tiêu nó không đạt được. Như nhiều người đã nói, không phải tầm vóc mà là một số yếu tố văn hóa của Trung Quốc làm người ta say mê, và tôi quan tâm nhất những yếu tố có tác động tới việc kinh doanh.

oOo

Bất chấp những khó khăn về chất lượng của chúng tôi ở King Chemical, Bernie đã ký kết được với những khách hàng mới lớn hơn, và khối lượng hàng hóa tiếp tục tăng.

Cho tới lúc đó, Shop Corp là khách hàng lớn nhất và thủ cựu nhất của Johnson Carter, và không một quyết định nào về đơn đặt hàng được thực hiện trước khi một ủy ban lớn được triệu tập. Khi khách hàng này gửi những thông báo qua email, có không dưới một chục người cùng được nhận nội dung này, và bản đặc điểm kỹ thuật của họ được trình bày rất tỉ mỉ và cần có chữ ký của chính Bernie. Không có

thứ gì được thay đổi mà không được chấp thuận trước bằng văn bản, ngay cả sự thay đổi nhỏ nhất của nhãn hàng.

Tỉ biết điều này, nhưng cứ quyết định thay đổi hình vẽ nhãn. Không cho ai biết, King Chemical thu nhỏ cỡ nhãn để dán lên chai hơn. Đó không phải là sự khác biệt lớn lao gì lắm, nhưng nó sai lệch với kích thước mà Shop Corp đã chỉ rõ trên bản đặc điểm kỹ thuật.

Khi phát hiện thay đổi, dù nhỏ nhất, chúng tôi phải thông báo cho Shop Corp. Tôi bảo Tỉ rằng tôi phải báo cho công ty.

“Đừng cho họ biết. Họ không để ý đâu”, Tỉ nói. “Hầu như chính ông cũng không để ý mà”.

Ở Trung Quốc, mưu mô sản xuất bị bắt quả tang không hề bị trừng phạt. Hậu quả thông thường là buộc lần sau phải sản xuất sản phẩm hợp quy cách. Xui rủi lắm thì nhà sản xuất cũng chỉ bị yêu cầu thực hiện lại đơn hàng.

Ở Hoa Kỳ, tình hình hơi khác. Nếu khách hàng biết rằng chúng ta cố ý coi thường họ, họ có thể xem đó là lạm dụng tín nhiệm. Johnson Carter có thể cho rằng mình vô tội, nhưng nhà buôn lẻ ít quan tâm tới những khó khăn của chúng tôi ở Trung Quốc.

Bernie đã giành được hợp đồng bằng cách nói rằng chúng tôi là giải pháp “không rắc rối”, và để giành được hợp đồng, ông ngụ ý là chúng tôi đã liên doanh với King Chemical. Làm vậy là để nâng cao mức độ tin tưởng trong hoạt động, và do đó chúng tôi không có cách nào bảo các nhà buôn lẻ rằng: “Nhà máy lại làm hại chúng tôi, xin lỗi”.



Nhà máy này không bao giờ nói ra những sự thay đổi đơn phương mà họ đã thực hiện, và thế mà, lạ thay, họ lại trả lời những câu hỏi cụ thể.

Nếu được hỏi sản phẩm có thay đổi không, thường họ không trả lời bằng cách xác nhận. Nhưng nếu được hỏi cụ thể là kích cỡ nhãn hàng có bị thay đổi không, họ nhìn nhận là có. Chỉ sau khi tôi đoán rằng nhãn đã bị đổi nhỏ hơn và hỏi thì Tỉ mới bảo rằng có, nhãn đã nhỏ hơn. Sự khó khăn đối với hệ thống này là chúng ta phải biết hỏi câu hỏi nào để nhận được câu trả lời có ý nghĩa.

Người tiêu dùng Mỹ đã quen việc nhận đúng cái họ đã đặt hàng. Nhà sản xuất Trung Quốc có một triết lý hơi khác về quan hệ với khách hàng. Họ tin rằng nguyên vọng chính xác của khách hàng chỉ quan trọng trong giới hạn cần thiết để chiếm được đơn đặt hàng đầu tiên. Ngoài giới hạn đó, họ hình dung, cái mà nhà nhập khẩu không biết không có hại gì.

Người tiếp xúc chính với tôi ở Shop Corp, Janet, nhất quyết là sản phẩm phải phù hợp với cả bản đặc điểm kỹ thuật lẫn bộ mẫu sản phẩm. Những người phụ trách mua hàng tại các nhà buôn lẻ lớn đều có lòng tự trọng cỡ lớn. Dù chỉ kiếm được đồng lương khiêm tốn, họ hiểu những quyết định của họ có tác động trực tiếp tới tương lai kinh tế của nhà nhập khẩu như thế nào. Nếu một người mua nghi ngờ chúng ta coi cô ta là người ngu, cô ta sẽ chấm dứt quan hệ kinh doanh và chọn một người bán khác.

Johnson Carter rất thận trọng, lo nghĩ cách làm khách hàng vui lòng, nhưng King Chemical không sử dụng cách tiếp cận tương tự với khách hàng của họ. Đúng là mâu thuẫn, cuối cùng chúng tôi buộc phải khẩn cầu để sản phẩm được

sản xuất hợp cách. Chúng tôi phải van nài để nhà máy dừng đơn phương thay đổi các đặc điểm kỹ thuật. King Chemical cảm thấy có quyền chính đáng biến cải sản phẩm mà không thông báo cho chúng tôi - và phạm vi và quyền tự do họ tự ban cho mình cứ dần dần tăng lên.

Và sắc thái của mối quan hệ cũng thay đổi. Vào khoảng thời gian chúng tôi thu thập thông tin cho Shop Corp, mỗi khi chúng tôi gửi đơn đặt hàng mới tới xưởng, câu trả lời là xưởng sẽ xem xét yêu cầu của chúng tôi. Các nhà máy Trung Quốc đã đảo ngược khái niệm dịch vụ khách hàng.

Hệ tư tưởng Khổng giáo coi mọi quan hệ nhân quần cũng phù hợp với trật tự thiên nhiên. Như người cha có địa vị trên con trai, hoàng đế cũng đứng trên thần dân. Ở Trung Quốc, quan hệ giữa những cá nhân với nhau không đặt trên cơ sở bình đẳng, và trong khu vực chế xuất, càng ngày người ta càng cảm thấy là theo trật tự thiên nhiên, xưởng sản xuất đứng trên và khách hàng đứng đâu đó ở dưới.

Thời xưa, sứ thần nước ngoài tới Trung Quốc triều cống hoàng đế. Đổi lại sự thần phục của họ, hoàng đế cho họ một số tặng phẩm mang về. King Chemical càng ngày càng nhìn xuống Johnson Carter theo cách tương tự. Tiền trả của nhà nhập khẩu giống như cống phẩm, và chúng tôi nhận lại tặng phẩm dưới hình thức dầu gội và sữa tắm.

Nhà máy này hiểu khái niệm làm vui lòng khách hàng khi họ mới khởi nghiệp, hoặc khi họ cạnh tranh vất vả. Nhưng đó chỉ là sự khiêm tốn giả vờ, một phần của nghệ thuật dàn cảnh, một cách câu khách. Một khi nhà sản xuất đạt được một mức độ thành công nào đó, họ tự coi mình trong vai trò hoàng đế, trong khi hạ nhà nhập khẩu xuống vai trò của một kẻ xin xỏ không hơn không kém.

oOo

Tỉ và tôi đứng trong kho hàng. Ở một phía tòa nhà dài có một số sản phẩm làm giả của công ty, những thương hiệu giả mà họ sản xuất và bán cho thị trường nội địa.

Một trong những sản phẩm của họ có tên Olan và có một biểu trưng nhái theo nhãn hiệu nổi tiếng Olay. Một sản phẩm khác trong kho, Risoft, trông giống sản phẩm tên Rejoice của Procter & Gamble, và bao bì của nó trông gần như y hệt với nhãn hiệu nước ngoài, vốn bán rất chạy ở Hoa Nam. Xưởng còn có một kiểu hàng giả loại sữa tắm bán chạy nhất hiệu Zest của P&G. Bao bì trông y hệt, trừ việc sản phẩm của xưởng được đặt tên là Best.

Có vẻ như ở thời điểm này hai công ty đã đi tới một sự hiểu biết lẫn nhau, và tôi nhân cơ hội này để xác định rằng chúng tôi đã để những trò mèo vờn chuột về chất lượng ở lại phía sau. Tôi hỏi Tỉ có thể hứa rằng chúng tôi sẽ không còn bị bất ngờ với chất lượng nữa không.

“Tại sao các ông không tin chúng tôi?” Tỉ hỏi, có vẻ thất vọng và bị xúc phạm. Tôi muốn nói ra một ít lý do, nhưng chị ta đổi đề tài, hỏi tôi ở Chicago có lạnh không.

Shop Corp có một kho nhận hàng không xa thành phố đó, và tôi nghĩ đó là một câu hỏi kỳ quái.

“Có”, tôi nói, “Chicago lạnh”.

“Có tuyết chứ?” Tỉ hỏi.

“Mùa đông nhất định là có tuyết”.

Người Hoa ở miền nam đôi khi hỏi về tuyết, vì họ chưa bao giờ thấy chút tuyết nào, nhưng hình như đây không phải là

sự tò mò chung chung về thời tiết. *Những câu hỏi về tuyết ở Chicago thực ra có ý nghĩa gì?* Shop Corp đặt trụ sở gần Chicago. Có thể Tỉ đang dự trù đi Hoa Kỳ chẳng?

Việc đề cập tới tuyết, sau này tôi sẽ hiểu, là một lời nói bóng gió, một mạch chuyện nhỏ, một gợi ý về cái mà đáng lẽ tôi đã phải chú ý cẩn thận - và có lẽ là cái mà tôi đã có thể hỏi những câu cụ thể.

Mùa đông đã tới, không chỉ ở Chicago, mà ở cả Hoa Nam.

Một buổi tối ở nhà, tôi tới một bậu cửa sổ nơi tôi đã để một số sản phẩm Johnson Carter. Tôi lấy một chai dầu gội và nhận thấy chế phẩm này hình như đã đóng băng. Nhiệt độ bên ngoài lạnh, nhưng đâu đã tới mức đóng băng!

Tôi lắc cái chai, và dầu gội trào ra khỏi miệng chai. Tôi nhận thấy nó đậm đặc kỳ lạ. Hình như thời tiết lạnh đã biến chế phẩm này thành *thạch*.

“Thạch? Ông muốn nói gì?” Bernie hỏi.

Tôi cho ông biết rằng chế phẩm này có phản ứng kỳ lạ, và việc đó có liên quan với thời tiết lạnh. Theo thói quen, Bernie vồ lấy những tin xấu, nhưng tin này thì quá lảm. Thay vì giải quyết nó, ông ngăn chặn những lời giải thích của tôi. Tôi lại cố bảo ông một lần nữa rằng thời tiết lạnh đã làm cho dầu gội sền sệt, quánh đặc như *đông sương*.

“Đông sương là cái gì!” Ông hét.

Để rõ ràng hơn, tôi gửi cho ông một đoạn video cho thấy một chai dầu gội nằm nghiêng. Chế phẩm này không chảy ra mà phải được nặn ra. Nó ra từng cục - *phộp, phộp, phộp* -

không giống dầu gội chút nào cả. Mẫu hàng này lấy từ chuyển hàng đã tới Shop Corp.

Ở New York người ta hoảng hốt, và Bernie yêu cầu được biết đã xảy ra chuyện gì. Nhà máy không cung cấp bất cứ chi tiết nào về chế phẩm này, có lẽ vì sợ chúng tôi sẽ khám phá một điều gì đó còn đáng lo hơn. Bernie không chỉ yêu cầu xác định bảng kê thành phần cấu tạo mà cả bảng phân tích chi tiết hơn. Ông đã có các yếu tố này từ một nhà cung cấp trước, nhưng King Chemical không cung cấp dữ liệu.

Nóng lòng muốn biết nhiều hơn về chế phẩm này, Bernie yêu cầu tôi liên hệ với bất kỳ ai có thể giúp đỡ. Một tháng trước, tôi đã gặp một nhà sản xuất khác tại một cuộc triển lãm thương mại. Chúng tôi chỉ nói chuyện sơ sài với nhau về khả năng chọn họ làm một nhà cung cấp, nhưng khi xưởng sản xuất này đưa ra giá quá cao, cuộc thương lượng đã chấm dứt.

Tìm ra một nhà sản xuất cạnh tranh có thể cung cấp những chi tiết có ý nghĩa là một cách tránh một nhà cung cấp giấu nhem thông tin. Các nhà máy rất kín miệng, trừ khi họ dùng bí mật thương mại làm mồi nhử. Những nhà máy nào không thể cạnh tranh về giá đặc biệt sẵn sàng chỉ dẫn những thông tin nội bộ như vậy. Ở Trung Quốc, nơi nhiều người che giấu sự thật, bản thân tính thật thà là một món hàng giá trị.

Nhà sản xuất đó đồng ý gặp tôi tại nhà tôi, và tôi cho ông ta xem một chai dầu gội - một chai có màu vàng kim. Ông để một ít chế phẩm trong lòng bàn tay, và gõ ngón tay trở lên. Ông cho tôi thấy ngón tay ông nảy trên bề mặt và không dính dầu gội như thế nào. Ông giải thích đó là dấu hiệu của

một sản phẩm tồi. Tồi hơn dầu gội bán ở Trung Quốc nhiều, ông nói.

“Chắc chắn ông không bán được ở đây”.

“Không bán được?”

“Dĩ nhiên là không. Trung Quốc có những tiêu chuẩn. Loại dầu gội này chỉ để xuất khẩu”. Ông ngạc nhiên là chúng tôi xuất khẩu loại sản phẩm này tới Hoa Kỳ. “Tôi đã đoán là cái này hẳn phải dành cho một thị trường nào đó như Bolivia chứ”, ông nói.

Nghe không khích lệ lắm. Rồi ông nhìn thời hạn in dưới đáy chai. Sản phẩm của chúng tôi có hạn sử dụng năm năm. Trung Quốc giới hạn thời gian nằm trên kệ của sản phẩm chỉ ba năm.

Bernie không thích những gì tôi kể cho ông nghe. “Ông ta nói Bolivia là nghĩa lý gì?” Ông hỏi. Ông cũng nghĩ đó là một lời bình phẩm lạ.

Bắt buộc phải có bảng kê thành phần cấu tạo, ông nói. Với tư cách khách hàng, chúng tôi có quyền đó, nhưng nhà máy không chịu nhả thông tin ra. Tôi đã cố yêu cầu quyết liệt, nhưng nhà máy gợi ý chúng tôi đã có bảng kê thành phần cấu tạo rồi, và thế là đủ. Tôi nói chị ta không có bốn phần cung cấp bảng phân tích. Các chi tiết đó là bí mật thương mại của chị ta, Tôi quả quyết.

Bernie tức như điên. “Dòng sản phẩm này là từ lô hàng mẫu của tôi. Bí mật thương mại cái gì? Đó là sản phẩm của tôi!”



Nhà máy khẳng khẳng rằng đúng là họ đã sao chép dòng sản phẩm nguyên thủy của Johnson Carter, nhưng phương pháp thực hiện là sở hữu độc quyền. Nói cách khác, chế phẩm thuộc quyền của Johnson Carter, nhưng họ không thể cho chúng tôi biết trong đó có gì. Chuyện này chỉ có thể xảy ra ở Trung Quốc; xưởng sản xuất đòi quyền sở hữu trí tuệ đối với phương pháp sao chép của họ.

oOo

Trong tất cả những vật tạo tác của Trung Quốc mà tôi đã được đọc và thấy trong các viện bảo tàng, tôi thích nhất một món ngọc bích ở Viện Bảo tàng Quốc gia ở Đài Bắc, nơi tàng trữ châu báu của các hoàng đế Trung Quốc. Như nhiều cổ vật khác, cái làm người ta say mê là giai thoại đi theo nó nhiều hơn là bản thân cổ vật.

Hoàng đế Càn Long triều Thanh, người trị vì lâu dài trong thế kỷ XVIII, một hôm ngắm nghía bộ sưu tập của mình và chú ý tới một món đặc biệt. Đó là một chiếc chén ngọc bích nhỏ được cho là chế tác trong đời Minh, triều đại kéo dài từ thế kỷ XIV tới thế kỷ XVII. Dù ông thích chiếc chén này, có điều gì đó làm ông nghi ngờ nguồn gốc của nó.

Ông cho gọi một trong những nghệ sĩ nổi tiếng nhất tới để biết ý kiến chuyên môn. Người này cũng là nhà giám tuyển nghệ phẩm của vua; ông ta nhìn món đồ và nói rằng có tin vui và có tin buồn. Tin buồn là dù chiếc chén được chế tác theo kiểu Minh, thật ra nó là đồ giả. Tin vui là ông có thể nhận dạng người chế tác món đồ. Đó chính là ông nội của ông ta.

Ông nội của nhà giám tuyển là người sao chép kỳ tài. Ông không chỉ biết cách chế tác chiếc chén theo kiểu Minh, mà ông còn biết làm sao để nó thật sự có vẻ cổ kính.

Biết chiếc chén là đồ giả nhưng hoàng đế không bực bội chút nào. Hoàn toàn ngược lại, ông tán phục và tán thưởng. Ông cũng khen ngợi người đã làm được một việc khéo léo như vậy. Rất nhiều người bắt chước, nhưng ít có món nào được như món này. Hoàng đế than phiền là những người đó nôn nóng làm cho xong việc nên không đạt tới tuyệt kỹ.

Thật khó tưởng tượng người đứng đầu một nước nhìn một vật mô phỏng và có những lời khen ngợi hào phóng như vậy, nhưng Càn Long đã làm thế. Thậm chí hoàng đế còn bảo làm riêng một cái hộp cho chiếc chén ngọc, mà ông coi là mẫu mực của đồ giả, và ông khắc lên hộp một thứ chuyên luận về nghệ thuật làm hàng giả.

Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp và nhà chính trị Mỹ đã thúc đẩy việc tăng cường bảo vệ sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc đã không hiểu được nguồn gốc văn hóa của hoạt động làm hàng giả. Sản phẩm làm giả không chỉ được tha thứ ở nước này - nó còn được tôn sùng.

Những bộ sưu tập nghệ phẩm Trung Quốc đầy đồ giả, và tất cả danh mục do các nhà bán đấu giá hàng đầu thế giới - Christie's, Sotheby's và Bonhams - đều bao hàm một lời cảnh cáo mạnh mẽ cho biết rằng đồ ngụy tạo rất phổ biến và phẩm chất cao đến nỗi họ không thể nói một điều gì chắc chắn về tính xác thực của bất cứ món đồ nào mà họ đưa ra bán.

Phạm vi ảnh hưởng của văn hóa làm giả của Trung Quốc rất sâu rộng, và chứng cứ của việc này cũng có thể thấy trong khối lượng lớn tiền giả lưu hành khắp Hoa Nam. Trong mọi thứ đồ giả, có một thị trường giá cao, một thị trường giá thấp, và nhiều cấp ở giữa, nhưng những tờ giấy bạc giả lưu hành khắp nơi này rất giống tiền thật.

Một buổi sáng, khi xuống xe tắc-xi, tôi vô tình đưa cho tài xế một tờ 50 nhân dân tệ giả mà tôi đã bị đánh tráo một lúc nào trước đó. Tài xế nhào người ra để lấy tờ giấy bạc, sờ nó trong một khoảnh khắc ngắn ngủi, và trong khi cánh tay vẫn còn vươn thẳng, ra hiệu cho tôi lấy lại. Thậm chí không nhìn tới nó nhưng anh đã có thể nói đó là tiền giả.

Hoạt động làm giả ở Trung Quốc phổ biến đến nỗi người dân bình thường cũng phải biết cách xác định một món hàng giả. Ở xưởng sản xuất, khả năng này thậm chí có tính cốt tử. Ngay cả những nhà công nghiệp không tham gia làm hàng giả cũng phải biết xác định hàng giả do đối thủ cạnh tranh hoặc nhà cung cấp cho lưu hành.

Nếu một nhà sản xuất không biết cách xác định hàng giả, có khả năng họ mua nguyên liệu kém phẩm chất. Cạnh tranh ở Trung Quốc rất gay gắt, và nhà sản xuất xác định hàng giả giỏi nhất là người có khả năng tồn tại nhất.

Trong hoàn cảnh nào, khả năng sản xuất hàng giả cũng tương quan với tốc độ. Một nhà nhập khẩu than phiền với tôi về chuyện ông gửi một nguyên mẫu tới một nhà cung cấp Trung Quốc, rồi trước khi hàng hóa tới bằng tàu, một nhà buôn đã xuất hiện tại văn phòng của ông với hàng mẫu được gửi bằng chuyển phát nhanh ra sao. Trong trường hợp này, ông nghĩ đó không phải do nhà máy làm hàng cho

ông, nhưng một đối thủ cạnh tranh đã nắm được mẫu hàng và sao chép nó trong một thời gian kỷ lục.

Tốc độ trong hoạt động sản xuất ở Trung Quốc là một thanh gươm hai lưỡi. Nhà nhập khẩu có thể trông cậy vào một nhà sản xuất để có hàng mẫu và đưa nó vào sản xuất cực nhanh, nhưng rồi những kẻ làm hàng giả cũng nhanh không kém - và cực kỳ khéo léo.

Hoạt động làm giả, như thường được hiểu nhất, bao hàm việc một nhà sản xuất đặt một thương hiệu vào một sản phẩm mà họ không được ủy quyền sản xuất cho công ty sở hữu thương hiệu đó. Một hình thức khác liên quan tới việc sản xuất một sản phẩm có thương hiệu của một nhà sản xuất hợp pháp, rồi hoạt động ngoài giờ để sản xuất hàng hóa thặng dư trong cái gọi là hoạt động ca ba. Trong một số trường hợp này, nhà sản xuất làm ra một dạng sản phẩm kém chất lượng khiến người sở hữu thương hiệu không chỉ thiệt hại vì mất doanh số mà còn chịu rủi ro bị giảm uy tín của thương hiệu trên thị trường.

Trong những trường hợp tệ hại nhất - xảo quyệt nhất, và có lẽ là những hình thức làm hàng giả thường thấy nhất - các nhà máy lấy một sản phẩm nguyên thủy từ một khách hàng rồi sáng chế lại sản phẩm đó để trông nó giống hàng thật, nhưng thật ra là ăn cắp kiểu mẫu.

Johnson Carter giống như vị hoàng đế không xác định được mình sở hữu món đồ thật hay một món đồ giả, ngoại trừ một điều là trong trường hợp của chúng tôi, chúng tôi không có người giám tuyển và chúng tôi không vui sướng gì với chuyện phô bày tài năng dính líu với việc làm giả sản phẩm của mình.

oOo

Chuyên viên hóa học của xưởng sản xuất thuộc loại người dễ chịu với thái độ thận trọng của nhà khoa học. Ông ta nói năng dịu dàng và hướng nội, mang cặp kính dày hơi xiên xẹo trên gương mặt vuông.

Tôi đã có dịp hỏi thẳng ông ta là có biết chuyện gì không ổn với chế phẩm của chúng tôi hay không. Hơi ngượng ngùng, ông nói rằng biết, và ông đã tiết lộ về một hóa chất đã bị thiếu hụt trong công thức.

Ở Trung Quốc, có một khuynh hướng gọi nhiều loại hóa chất bằng một con số. Ông đã dùng một số ba chữ số để cho tôi biết thành tố đó, và ngụ ý rằng chúng tôi có thể sẽ ổn thỏa nếu phản ứng sao đó để được thêm thành tố này vào. Dù ông chỉ nói mơ hồ, vẫn có nhiều thông tin hơn là Tỉ cung cấp, và tôi nghĩ ông thận trọng vì lo ngại cho việc làm của mình.

Công nhân nhà máy chỉ trao đổi tin đồn, và hiếm khi có một người duy nhất trong bất cứ nhà máy nào khai ra bí mật về những mảnh khoe nào đó. Một trong những thua thiệt của người Mỹ khi đưa hoạt động sản xuất ra nước ngoài là không có khả năng cho những người lao động bình thường báo cáo những vấn đề an toàn sản phẩm tiêu dùng. Với hầu hết người lao động ở Trung Quốc, người tiêu dùng Mỹ là một thực thể trừu tượng; và cho dù ai đó ở một nhà máy nào đó sẵn lòng báo cáo, thì người công nhân ấy sẽ đi đâu? Không có chỗ nào để báo tin nặc danh, và phương tiện thông tin bị chính quyền trung ương kiểm soát.

Năm 2007, khi người ta phát hiện một số nhà cung cấp đồ chơi sử dụng sơn có chì độc hại, hẳn phải có hàng trăm

công nhân biết chuyện đó. Ngoài ông chủ là người cho phép dùng sơn, hẳn phải có quản lý mua sắm cũng như nhân viên tiếp nhận. Rồi còn có hàng trăm nhân viên sản xuất.

Người ta thích dùng sơn có chì một phần vì nó khô nhanh hơn. Có thể là ai đó đã để ý thấy hoặc ít nhất người nào đó đã nghe về chất thay thế này. Dù các nhà máy khéo giữ bí mật với người mua nước ngoài, ngay trong nội bộ họ cũng có lời đồn đoán. Ngồi lê đôi mách là một hình thức giải trí và một dấu hiệu tồn tại.

Ở Trung Quốc, người tố giác không được coi như anh hùng mà như kẻ phá bình xã hội. Thường thì người tố giác bị cho là mưu cầu lợi ích cá nhân và phá hoại quyền lợi tập thể. Khổng học chủ trương uy quyền phải được tôn trọng, và do đó, hiển nhiên là nhà sản xuất được suy đoán là vô tội khi có sự nghi ngờ. Hoạt động chế xuất là lợi ích quốc gia, có thể nói đó là lợi ích quan trọng nhất của Đảng Cộng sản cầm quyền. Dù cho xưởng sản xuất thật sự làm gì sai trái, người tố giác cũng tự nhiên trở thành kẻ thù của nhà nước.

Đối với những nhà nhập khẩu tranh đấu cho mức chất lượng cao hơn và tiêu chuẩn minh bạch, yếu tố xúc phạm nhất trong sự thay thế nguyên liệu và sản xuất hàng giả là việc rút cuộc xưởng sản xuất đổ lỗi cho nạn nhân của họ. Khi King Chemical bị bắt gặp giao một sản phẩm kém chất lượng, sự phản bác của họ giống như xát muối vào vết thương. *“Với giá các ông đang trả”,* Tỉ nói, *“các ông mong đợi cái gì?”*

Lời biện hộ đó có chính đáng không? Sau khi đồng ý sản xuất một sản phẩm theo giá đã định, nhà máy có trách nhiệm sản xuất đã thao túng chất lượng để rút cuộc khách



hàng nhận một thứ giá trị thấp hơn cái họ đã thương lượng. Những người bên vực cho giới sản xuất Trung Quốc ngụ ý là các nhà máy này không thể làm khác hơn. Biên độ lợi nhuận hẹp, và họ không thể kiếm lời như trước đây.

Kiểu lập luận đó có vẻ hợp lý, và người Mỹ nào chấp nhận cho các nhà sản xuất Trung Quốc lập luận kiểu đó lại không bao giờ tha thứ hành vi vô đạo đức tương tự ở xứ sở của họ. Ở Hoa Kỳ, khi một tên cướp có vũ trang bị bắt và xét xử, điều cuối cùng mà một thẩm phán muốn nghe là tình trạng túng bấn của hắn. Nghèo không phải là lý do.

Và dù sao đi nữa, làm sao lại có thể viện lý do hoàn cảnh khó khăn khi Trung Quốc đang phát triển nhanh như vậy? Trung Quốc không thể nào nghèo như 30 năm trước, hoặc thậm chí như 10 năm trước. Điều đó lại càng đúng với miền nam là nơi có nhiều công ty chế xuất đến thế. Trung Quốc đang trải qua sự tăng trưởng kinh tế lớn nhất trong lịch sử thế giới, và phần lớn sự kiện này diễn ra trong khu vực chế xuất, bản thân nó tăng trưởng nhanh hơn toàn bộ nền kinh tế Trung Quốc nhiều.

Nếu có một mối quan hệ giữa sự giàu có và đạo đức, nhiều khả năng đó là tỷ lệ nghịch. Khi phép màu chế xuất của Trung Quốc vừa cất cánh, ít có vấn đề chất lượng hơn. Những nhà sản xuất rất cần khách hàng nên không dám liều lĩnh làm mất lòng những mối hàng mới quan trọng, những người chưa lệ thuộc vào họ và có thể dễ dàng đưa công việc làm ăn đi nơi khác. Chỉ khi các nhà sản xuất này đạt được một mức độ thành công và đã có tiền trong ngân hàng thì họ mới thực sự tận dụng cơ hội thao túng chất lượng.

Chất lượng giảm đều đặn có liên quan nhiều với mức độ khéo léo và mảnh khoe con buôn ngày càng tăng. Suy cho cùng, cần có khả năng tới mức nào đó mới tạo được một sản phẩm giống hàng thật nhưng thật ra tốn ít tiền sản xuất. Và kỹ năng này càng thực hành nhiều thì càng hoàn thiện.

Vì có nhiều nhà sản xuất từng tham gia việc làm giảm chất lượng đã đạt được một mức độ thành công nào đó, không thể giải thích tình trạng này chỉ vì lý do hoàn cảnh khó khăn. Cảm tưởng mà tôi có được tại một số nhà máy dishing đáng tới mức đồ chơi túng chất lượng là họ làm vậy vì càng ngày họ càng chán chuyện thành công theo lối thông thường.

Khởi động một doanh nghiệp là một niềm phấn khích lớn. Các nhà sản xuất vui mừng khi ký kết với khách hàng quan trọng đầu tiên, và họ được thêm sự khích lệ từ những đơn đặt hàng đặc biệt lớn. Khi công việc làm ăn chững lại, chủ nhà máy tìm những dấu hiệu lạc quan bằng cách khác.

Một thí dụ được khá nhiều người biết đã xua tan chuyện hoang đường về sự nghèo. Nhà cung cấp của Mattel trong vụ sơn có chì là một nhà công nghiệp mà người ta nói có sản nghiệp 1,1 tỷ đô-la. Hai bên đã có quan hệ được 15 năm - thêm một luận cứ nữa phản bác ý tưởng rằng những mối quan hệ với nhà cung cấp nhất định sẽ cải thiện dần dần và trở nên thân thiết hơn.

Hoạt động sản xuất ở Trung Quốc là một trò chơi không có trọng tài. Không có cơ quan chính phủ nào ở Trung Quốc mà nhà nhập khẩu có thể nộp đơn khiếu nại, và có rất ít cơ hội nhờ cậy tới hệ thống pháp luật ở đây.

Trên lý thuyết, hãng sản xuất không muốn làm thịt con ngỗng đẻ trứng vàng cho họ. Và do đó, trên thực tế, họ tập trung vào những chiến thuật có thể kiếm lợi nhanh. Mục tiêu của họ là tối ưu hóa khả năng sinh lợi ngắn hạn mà không làm mất khách hàng lâu dài. Then chốt là đạt được trạng thái cân bằng.

Nay Tỉ biết rằng họ đã đi quá xa trong chuyện thao túng dòng sản phẩm của Johnson Carter. Tỉ vẫn không giải thích tại sao sản phẩm trở thành thạch, nhưng chị ta bảo có thể “làm tốt hơn”. Dĩ nhiên, việc duy nhất Bernie phải làm là đồng ý tăng giá toàn bộ dòng sản phẩm Johnson Carter.

Tỉ vẫn cố giấu kín những hành vi sai trái, và chúng tôi chỉ biết đôi chút về khả năng thao túng chất lượng của nhà máy này. Chúng tôi có ở đó bao lâu cũng mặc, hình như lúc nào cũng có một trò mới không thể dự đoán. Sự sợ hãi cái chưa biết thực sự làm nhiều nhà nhập khẩu lo lắng. Họ không tưởng tượng được cái họ không biết; chúng tôi đã có quá nhiều “ẩn số chưa được biết”.

Dù các nhà nhập khẩu cho rằng họ muốn biết chính xác sản phẩm của họ ở Trung Quốc được sản xuất như thế nào, họ cũng đồng thời sợ đào bới quá sâu. Nhấn mạnh chi tiết có nghĩa là có thể phát hiện một vấn đề không thể làm ngơ. Điều đó có nghĩa là phải chỉnh đốn mọi việc, và gây áp lực để nhà cung cấp cải thiện chất lượng cũng là gây áp lực tăng giá.

Các nhà sản xuất Trung Quốc giỏi giữ giá thấp - đó là lợi thế cạnh tranh đích thực của họ - nhưng các nhà nhập khẩu thấy có lợi khi làm ngơ những bí mật nho nhỏ của nhà cung cấp.

oOo

Khoảng thời gian chúng tôi biết đầu gội của mình biến thành thạch, Johnson Carter hỏi King Chemical họ có thể sản xuất một thứ thuốc khử mùi hôi nách không.

Người Hoa không giỏi về chất khử mùi, và những thứ có sẵn trên thị trường địa phương thường là loại bình lặn. Chúng tôi cần một kiểu thổi khô.

Để khỏi mất thì giờ, tôi đưa cho xưởng một thổi chất khử mùi tôi đã mua ở Hoa Kỳ. Tỉ nhìn nó và bảo, dù có lẽ sẽ mất thì giờ, chị ta tin rằng có thể làm giống như vậy được. Đó là một lời tuyên bố táo bạo, vì chưa có nhà sản xuất nào trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và làm đẹp ở Trung Quốc thử làm thứ này.

Nguyên mẫu được đưa tới, và công việc có vẻ hứa hẹn. Xưởng đã sản xuất một số khuôn - năm cái tất cả - và đã tái tạo được dáng vẻ và ấn tượng của cái vỏ, cho tới màu xanh thương hiệu của nguyên mẫu. Có cả một cái núm dưới đáy để vặn và đẩy thổi khử mùi lên.

Tôi xoay cái núm và ngạc nhiên thấy hệ thống thật sự hoạt động. Bộ phận chất dẻo không phải dễ làm, và nó đòi hỏi một chút đầu tư và thời gian của xưởng.

Trong khi phần vỏ đã tạo được ấn tượng tốt rồi, tôi sờ tới bản thân sản phẩm và bị bất ngờ. Thổi khử mùi không hoàn toàn khô. Tôi ấn đầu ngón tay vào chất trắng đó và thấy ngón tay tôi lún sâu, như lún vào một cục bơ nóng.

Sẽ không dễ sản xuất chất khử mùi; xưởng biết thế. Nhưng thay vì tác động tới hóa chất trước, họ đã tiến hành và có lẽ đã tiêu tốn hàng nghìn đô-la để sản xuất cái vỏ. Hoàn toàn

ngược chiều, nhưng đó là cách các nhà máy ở Trung Quốc làm ra sản phẩm - từ ngoài vào trong.

Trước tiên họ sản xuất một sản phẩm trông giống một thứ có thể bán được, rồi họ tập trung vào cơ cấu vận hành thực tế. Dáng vẻ bên ngoài được chú trọng trước tiên, rồi mới tới các điểm đặc trưng bên trong sản phẩm. Đó là triết lý sản xuất phù hợp với mối quan tâm về thể diện quốc gia, và rồi cuộc nó làm ta nhớ lại sự tôn trọng nghệ phẩm hàng nhái của Hoàng đế Càn Long, bất chấp tính chân xác.

Việc đó cũng tạo một ý thức kinh doanh tốt. Đưa một sản phẩm vào sản xuất trước khi thực sự được đặt hàng quá tốn kém, và nhà sản xuất phải thuyết phục nhà nhập khẩu tương lai rằng họ có khả năng sản xuất mặt hàng đó. Tạo dáng bên ngoài của món hàng là cũng đủ bắt đầu một đơn đặt hàng rồi. Một khi tiền được chuyển tới Trung Quốc, nhà sản xuất có thể tập trung làm cho sản phẩm hợp thức.

Thủ tục đặc thù này cũng góp phần làm sụt giảm chất lượng. Sau khi xưởng sản xuất đạt được đơn đặt hàng đầu tiên, và sau khi họ mất nhiều nỗ lực tính toán sao cho có được sản phẩm đúng đắn, thường thì không còn nhiều việc phải làm nữa. Họ nhón nhờ dùng thời gian thừa để vá vúi sản phẩm, xem có thể tiết kiệm được ở chỗ nào. Nhà sản xuất tìm nhiều cách làm cho sản phẩm có bề ngoài giống hệt, trong khi bên trong là chuyện khác.

## 12. KHÔNG THỬ NGHIỆM TRÊN ĐỘNG VẬT

Bernie bảo chúng tôi sẽ sớm có khách viếng. Shop Corp, khách hàng lớn nhất của chúng tôi, muốn tới và tự mình thực hiện cuộc kiểm tra riêng. Cuộc thăm viếng sẽ giúp bảo đảm nhiều đơn đặt hàng hơn, Bernie giải thích, nhưng ông lo ngại khách hàng này có thể biết quá nhiều. Bernie đã nói Johnson Carter là một đối tác liên doanh với nhà máy, và một cuộc viếng thăm thật sự tại xưởng có thể làm chuyện hoang đường đó bị lộ tẩy.

Khi tôi giải thích với Tỉ rằng Bernie muốn được giữ bí mật thông tin về quyền sở hữu, chị ta có thể làm chuyện tốt hơn. Chị đề nghị làm một bảng hiệu treo trước xưởng ghi tên Johnson Carter là chủ nhân thực tế.

Cách thông thường của các nhà sản xuất ở Hoa Nam là làm bất cứ việc gì cần thiết để giữ chặt một mối làm ăn. Tuyên bố người nào đó là đối tác chỉ là chuyện vặt, và tại một số nhà máy ở khu vực này, bạn có thể thấy ba, bốn hoặc thậm chí năm tên tuổi trên một tấm biển ở cổng vào công ty. Nhà sản xuất có thể nói đó là tên của đối tác kinh doanh, hoặc đôi khi họ cho biết đó là “thương hiệu”. Khi được hỏi, hầu hết sẽ trả lời rằng đó chẳng là gì cả.

Khi Donald, vị quản trị viên từ Shop Corp tới xưởng và thấy tấm biển có cả tên của Johnson Carter và King Chemical, ông rất hài lòng. Nó chứng tỏ hai công ty này quả thật là đối tác liên doanh.

Lần đầu trong nhiều tháng, tôi thực hiện thủ tục mặc áo choàng trắng để tiếp khách. Chúng tôi cho vị quản trị viên hưởng cuộc tham quan y như tôi đã được hưởng khi lần đầu tôi tới King Chemical. Những câu hỏi của Donald



không hơn gì những câu hỏi tôi đã đặt ra khi tới xưởng lần đầu. Ông quan tâm tới hoàn cảnh của người lao động, như nhiều vị khách Mỹ khác.

“Họ được nghỉ bao nhiêu ngày?” Ông hỏi.

Tỉ có câu trả lời chuẩn kiểu Trung Quốc. “Hai ngày”, chị ta nói.

“Hai ngày thì khá tốt”, ông nói.

Donald không biết rằng Tỉ có ý nói hai ngày mỗi tháng. Những người lao động ở đây cứ hai tuần lại nghỉ một ngày. Khi được cho biết chuyện đó, ông ngăn người ra, không thể tưởng tượng nổi, và chỉ có thể nói “Chao ôi!”

Điều kiện lao động làm nhiều người nước ngoài băn khoăn, một phần vì họ biết lao động Trung Quốc kiếm được ít tiền. Kể đó Donald hỏi tôi là chúng tôi có gặp những vấn đề về chuyện phá hoại không.

“Ý ông là sao?” Tôi hỏi.

“Quý vị có bao giờ lo ngại là một trong những người lao động có thể cố ý làm hỏng sản phẩm không?”

Đó là lần đầu tiên có người hỏi câu này, và có lẽ đó là lần đầu tiên tôi suy xét chuyện đó. Phá hoại không phải là chuyện phải lo ở Trung Quốc, tôi trấn an ông, dù sao nó cũng không giống như ở Hoa Kỳ. Người lao động thấy việc cản trở công việc đang chạy là chuyện ngu ngốc. Hầu hết đều nghĩ rằng làm vậy để làm gì?

Người lao động Trung Quốc kiếm được nhiều tiền hơn đồng nghiệp ở các tỉnh, và họ không muốn mất việc làm. Hơn nữa, trong thâm tâm họ tin rằng họ đang phục vụ một

sự nghiệp lớn lao hơn bản thân họ. Nó quan trọng hơn chuyện kinh tế đơn thuần. Người lao động hiểu rằng họ đang góp công đưa Trung Quốc trở lại trạng thái vinh quang cũ.

Donald và tôi đi tới khu vực sản xuất, rồi chúng tôi thăm điểm đóng bao bì. Trong kho hàng, tôi mở một số thùng giấy đựng sản phẩm mang thương hiệu Johnson Carter. Donald nhìn một số hàng mẫu và biểu trưng trên nhãn hiệu sau lưng một chai.

Đó là hình phác họa một con thỏ và xung quanh hình vẽ có những chữ: *Không thử nghiệm trên động vật*.

“Tốt lắm”, ông nói. “Quý vị không thử nghiệm trên động vật”.

Đó là một biểu trưng đẹp, và đúng sự thật. Chúng tôi không thực hiện bất cứ thử nghiệm nào trên động vật. Nhưng mặt khác, chúng tôi cũng không thực hiện bất cứ xét nghiệm nào. King Chemical thực hiện một số kiểm tra cơ bản để bảo đảm tính ổn định tổng quát của chế phẩm, nhưng đó không phải là loại xét nghiệm khe khắt nhằm giúp ích cho bất cứ ai. Thí dụ, chúng tôi không xét nghiệm hóa chất độc hại hoặc nhiễm khuẩn.

Nhà máy chỉ có một phòng thí nghiệm nhỏ đặt trong một phòng sau. Thiết bị thô sơ. Thiết bị của hầu hết phòng thí nghiệm trường trung học ở Hoa Kỳ còn hiện đại hơn. Bất luận thế nào cũng không ai kiểm tra để bảo đảm nhà máy phải làm ra sản phẩm có chất lượng.

Donald muốn biết chúng tôi thực hiện những loại xét nghiệm nào, và tôi trả lời bằng cách ngụ ý rằng chúng tôi

có thể thực hiện bất kỳ xét nghiệm nào Shop Corp cần. Đó là quy tắc chuẩn về xét nghiệm của Johnson Carter.

Nhà buôn lẻ nào muốn những xét nghiệm bổ sung phải trả tiền cho một phòng xét nghiệm bên thứ ba. Nhà buôn lẻ không biết họ phải tìm cái gì, và ở một mức độ tương tự, Johnson Carter cũng không biết. Không thể yêu cầu một phòng xét nghiệm bên thứ ba như SGS hoặc Bureau Veritas “cho biết chắc không có chất độc hại” trong sản phẩm. Họ thu phí căn cứ theo loại xét nghiệm cụ thể. Nếu bạn muốn biết có chất độc nào không, bạn phải nói tên chất đó trước khi gửi mẫu tới phòng thí nghiệm.

Ngay cả trước khi có một số vụ thu hồi sản phẩm được báo chí nói tới, ở Trung Quốc đã có những lo ngại về chất lượng. Nhà nhập khẩu lúng túng khi phải xác định những nhà máy nào đáng tin cậy nhất. Lịch sử sản xuất của Trung Quốc còn rất ngắn, và hầu hết nhà cung cấp có thành tích hoạt động chỉ một ít năm. Để cho mình có vẻ chuyên nghiệp hơn, các công ty mới lấy các chứng chỉ công nghiệp. Những công ty không liên quan trực tiếp tới hoạt động sản xuất thì bám vào các danh hiệu. Sân bay, cơ xưởng, và thậm chí nhà hàng có thể được Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO) cấp chứng chỉ.

Nhưng chứng chỉ không bảo đảm gì cả. Nhà máy này đã được cấp chứng chỉ, nhưng khi những người chứng nhận trở về văn phòng của họ, không có gì bảo đảm về quy cách hoạt động nữa. Nhà máy dầu gội này đã được chứng nhận, nhưng công nhân vẫn đi lại với hai bàn tay trần và khạc nhổ trên sàn. Và không có quy trình cấp chứng chỉ nào ngăn chặn việc giảm chất lượng. Một nhà máy có thể đạt được một chứng chỉ rồi bắt đầu giở trò. Nó có thể thay thế

thành phần tốt bằng đồ đồng nát. Những công ty đa quốc gia lớn đã chứng nhận nhà máy riêng của mình nhưng vẫn phải chịu thu hồi sản phẩm, và chứng nhận thì có ích gì trong việc ngăn ngừa những vụ thu hồi đó?

Bernie không quan tâm về việc cấp chứng chỉ. Thay vào đó ông thích rút ra những kết luận riêng hơn. Ông biết các chứng chỉ không giải quyết được bất cứ vấn đề nào ở nhà máy. Nếu có, chúng chỉ tạo ra rắc rối.

Một nhà máy đạt được một danh hiệu chính thức có nhiều khả năng sẽ lôi cuốn những khách hàng có thể cạnh tranh với Johnson Carter thành mục tiêu chú ý của King Chemical hơn. Một danh hiệu ISO thì chẳng có gì đặc biệt. Và làm gì có chuyện là người của ISO đi hết xưởng này tới xưởng khác, đe dọa rút lại chứng chỉ nếu mọi việc có vẻ không suôn sẻ.

Vào lúc này, tôi thấy rõ là những cuộc kiểm tra như vậy dù sao cũng vô dụng. Bất cứ chuyện sai lệch khả dĩ nào trong quy trình sản xuất cũng không dễ thấy trong một cuộc kiểm soát sơ sài. Nếu có việc gì có thể gây báo động nghiêm trọng - bàn tay lột da của một công nhân chẳng hạn - chủ nhà máy dễ dàng giấu nhẹm trong một vài giờ khi các kiểm tra viên có mặt tại xưởng.

ISO chứng nhận quy trình, không chứng nhận sản phẩm; và do đó, chẳng có gì lạ khi kiểm tra viên bên thứ ba do Shop Corp phái tới sau đó đã không xem xét một chai sản phẩm nào của chúng tôi trong kho hàng. Những cuộc thăm viếng này hoàn toàn qua loa, và không một nhận xét nào của kiểm tra viên có giá trị thực tế. Cũng không có báo cáo chính thức được soạn thảo, và tôi được cho biết rằng

chúng tôi có toàn quyền tự do nếu chúng tôi chỉ sửa đổi quy trình chút ít.

Yêu cầu lạ lùng nhất là chúng tôi phải đốn hạ một cây nhỏ gần kho hàng - vì có thể có côn trùng.

Không sao cả vì đó chỉ là một cây con; kho hàng không ở gần nơi chúng tôi cho sản phẩm vào chai. Để một con sâu có thể chui vào chai dầu gội trong kho hàng, nó phải tìm được đường vào một thùng giấy rồi vặn nắp chai ra. Dù việc giữ cho sâu bọ không lọt vào thùng giấy là mục đích hợp lý, đáng ra phải quan tâm tới xà phòng và dầu gội nhiều hơn.

Như những nhà nhập khẩu đã tham quan để tự mình kiểm tra qua loa trước khi cam kết với một nhà cung cấp, các kiểm tra viên này cũng tập trung vào hình dáng bên ngoài. Có vẻ họ không hiểu rằng những cái không lộ ra ngoài mới đáng lo ngại tới mức nào. Chính quy trình sản xuất và chế phẩm thực tế mà chúng tôi đem bán mới khiến chúng tôi lo ngại.

oOo

Khi qua được cuộc kiểm tra, nhà máy khởi sự sản xuất một loại xà phòng kháng khuẩn. Chúng tôi gửi hàng mẫu tới phòng thí nghiệm ở Hong Kong và lập tức được tin không vui. Phòng thí nghiệm nói gần như không có chất kháng khuẩn nào trong các mẫu cả.

Một cố gắng thứ hai được thực hiện với kết quả gần như y hệt.

Bernie bức bối chuyện này, và ông cố giấu nhem Shop Corp trong khi chúng tôi thử lần thứ ba. Nhà máy không biết

chuyện gì trục trặc, chỉ biết là kết quả không đạt. Để tránh vấn đề này, nhà máy làm 10 mẫu khác nhau bằng cách thay đổi hàm lượng hoạt chất.

Lần xét nghiệm này, chín kết quả không đạt, và chỉ một mẫu qua được. Nhà máy gửi kết quả đó cho Johnson Carter, và công ty đưa nó cho nhà buôn lẻ. Khi nhà buôn lẻ nhận được kết quả xét nghiệm tốt, họ phát đơn mua hàng.

Có nhiều vấn đề với bên xét nghiệm thứ ba. Một vấn đề là chính nhà máy chọn mẫu gửi đi xét nghiệm. Phòng xét nghiệm không tới xưởng để lấy mẫu ngẫu nhiên. Do đó xưởng có thể tiếp tục sản xuất một sản phẩm bình thường theo thói quen trong khi gửi những mẫu trên tiêu chuẩn được chấp nhận đi xét nghiệm. Các công ty xét nghiệm cấp giấy chứng nhận không đòi hỏi mẫu phải được chọn ngẫu nhiên, và khách hàng của Johnson Carter cũng không đòi.

Các công ty xét nghiệm cũng cạnh tranh với nhau; và chúng tôi lần hồi biết rằng một công ty có thủ tục xét nghiệm dễ dãi hơn những công ty khác. Các phòng thí nghiệm này là những hãng kinh doanh, và họ biết các lợi ích trong việc cung cấp những kết quả xét nghiệm thuận lợi. Điều này không có nghĩa là họ giả mạo dữ kiện, nhưng họ cung cấp *manh mối*. Thí dụ, một phòng xét nghiệm có thể không cho biết những tiêu chuẩn theo đó họ sẽ phát ra một kết quả xét nghiệm đạt hay không đạt, trong khi một phòng xét nghiệm khác thì cho biết. Càng có nhiều thông tin được cung cấp về những gì gây ra một kết quả không đạt, nghĩa là có nhiều cơ hội khắc phục khó khăn, ít nhất là cho mục đích xét nghiệm mẫu.

Việc xét nghiệm mà chúng tôi thực hiện chủ yếu tập trung vào những nhân tố bên ngoài. Thí dụ, chúng tôi đã xét



nghiệm độ pH và độ nhớt, nhưng bạn có thể tạo một sản phẩm bằng bùn có độ pH và độ nhớt phù hợp. Chỉ các thước đo này thì không đủ để biến một sản phẩm thành một thứ dầu gội có chất lượng được.

Cuối cùng, chúng tôi cùng phát hiện ra văn phòng Hong Kong của một công ty xét nghiệm có ích hơn văn phòng ở Bắc Mỹ của nó. Nhà buôn lẻ nào dựa vào các xét nghiệm này thường không biết về những sự khác nhau như vậy trong lĩnh vực xét nghiệm, nhưng các nhà sản xuất thì biết - và họ lợi dụng điều đó.

Về mặt thống kê, xét nghiệm do bên thứ ba thực hiện là có ích - nhưng vì những lý do ít người hiểu được. Ngay từ đầu, nhà máy nào biết sản phẩm của mình không đạt sẽ không đưa sản phẩm đi xét nghiệm - thế nên sản phẩm được xét nghiệm thường có cơ hội đạt tiêu chuẩn hơn. Nhưng một phòng xét nghiệm bên thứ ba thực tế đã xét nghiệm nhiều sản phẩm bị thu hồi ở Hoa Kỳ, do đó rõ ràng là hệ thống này cũng có những hạn chế.

Rốt cuộc, những vấn đề chất lượng mà nhà máy gây ra không trực tiếp đe dọa mạng sống, nhưng chúng khiến chúng tôi ngỡ ngàng. Chúng tôi bị đặt vào tình trạng không bao giờ biết chắc chúng tôi sẽ nhận được cái gì. Mà với tư cách nhà nhập khẩu, chúng tôi *phải* biết. Đáng ra chúng tôi phải ở vị thế biết *mọi chuyện* về sản phẩm của mình - nhưng chúng tôi lại không biết.

### 13. LIÊN DOANH - THUỐC TRỊ BÁC CH BỆNH

Khi thân chủ mới nhất của tôi nói rằng ông ta thích xì-gà, tôi đưa ông tới China Hotel nơi có một quầy rượu bán xì-gà. Darren giải thích rằng ông thực ra không quan tâm tới xì-gà, nhưng một số đồng sự tại trụ sở chính ở San Francisco của công ty nhất định đòi ông đem về một ít vì họ nghe rằng xì-gà Cuba được phép bán ở Trung Quốc.

Dĩ nhiên xì-gà Cuba quen thuộc với người Mỹ tới một mức độ nào đó là do bị cấm theo lệnh cấm vận áp đặt cho “chế độ cộng sản” của Fidel Castro.

Một nữ tiếp viên đưa chúng tôi tới một phòng có độ ẩm giữ xì-gà, và Darren nhìn bảng giá.

“Trời ơi, sao người Hoa chịu nổi giá này?” Ông nói.

Thấy phản ứng của ông, cô tiếp viên hỏi tôi Darren vừa nói gì. Khi tôi cho biết, cô nói: “Nay người Hoa đã có tiền”.

Cô nói điều đó như thể một sự thay đổi đột ngột đã diễn ra. Hôm trước, cả nước phá sản; và hôm sau, mọi người hút xì-gà giá 37 USD.

Darren chọn hai điếu cỡ lớn - Partagas Serie D No. 4 - và cô tiếp viên để chúng lên một cái khay gỗ lót nhung. “Họ cũng cho tiền trà nước hậu lắm”, cô nói thêm.

Trong khách sạn, chúng tôi được chỉ tới một trường kỷ hình bán nguyệt lưng tựa cao, trước mặt là ba nữ nghệ sĩ trình diễn người Philippines. Có một số ca sĩ Philippines hoạt động trong các khách sạn Trung Quốc theo hợp đồng ngắn hạn. Nước này cũng đưa nhiều họa sĩ tới Hoa Nam, nơi họ vẽ kiểu cho các nhà sản xuất đồ nội thất. Dù Trung

Quốc đông dân và tiền công lao động thấp, chuyện thuê một số tài năng từ nước ngoài vẫn tỏ ra hiệu quả hơn.

Một cô tiếp viên cắt đầu và châm lửa một điếu xì-gà, vung cao điếu thuốc lên khỏi đầu, vẩy cho cháy đều với kiểu cách có phần là một cử chỉ ngẫu hứng hoặc tục lệ địa phương.

“Nói cảm ơn bằng tiếng Hoa như thế nào?” Darren hỏi. “Khoan, đừng nói... *shay-shay!*”

“Gần đúng”, tôi nói. Thấy tôi nhăn mặt, ông cười lớn và lặp lại câu nói khi cô tiếp viên đã đi khỏi.

Darren và tôi là bạn học ở trường kinh doanh, và cả hai chúng tôi đều không có thói quen hút xì-gà. Ông giải thích rằng bạn đồng sự của ông thích xì-gà - càng đắt tiền càng tốt - và họ cũng thích những món tiêu pha phung phí, như xe thể thao, thuyền máy và du lịch nước ngoài.

Ông chủ Build Corp của ông là một công ty xây dựng tư nhân một tỷ đô-la ở Bờ Biển Phía Tây. Họ đã xây dựng những khách sạn sang trọng và những tòa nhà thương mại và gần đây đã mua những bằng sáng chế liên quan tới một phương pháp sử dụng nhôm trong xây dựng bê-tông.

Darren cho biết đó là một loại hệ thống giàn giáo để đúc bê-tông. Mỗi đơn vị là một mô-đun tháo ráp và nhẹ, và dù nó có thể được sử dụng để xây nhà chọc trời, chỉ cần hai công nhân để dựng lên và dỡ xuống. Sản phẩm này là một cách tân công nghệ, và cơ hội này đã đưa Build Corp tới chỗ bán và cho những công ty xây dựng lớn khác thuê thiết bị.

Thiết bị được sản xuất ở Trung Quốc, và có một số vấn đề cần giải quyết.

Một vấn đề là nhà sản xuất đã thao túng chất lượng. Sản phẩm của Build Corp được cấu tạo từ những thành phần thiết kế kỹ lưỡng. Các kỹ sư biết chính xác mỗi bộ phận trông ra sao, và họ hơi ngạc nhiên khi nhà cung cấp lấy bột kim loại ở một số bộ phận. Một bộ phận then chốt cân nặng 48 kí-lô được giao chưa tới 90% trọng lượng đã định. Nhà máy coi việc giảm bột trọng lượng như một khoản tiết kiệm chi phí cho mình và chuyển sự rủi ro phát sinh trên sản phẩm cho Build Corp.

Đã có một trường hợp sụp đổ, làm một người chết, và người ta lo ngại sẽ có thêm tai nạn nữa.

“Liên doanh này sẽ phải chĩnh đốn nhiều vấn đề”, Darren nói. “Tôi sẽ cần ông giúp sức để thực hiện dự án này”.

Chúng tôi gặp ông chủ Robert tại xưởng sản xuất. Darren muốn giải quyết những vấn đề chất lượng trước. Trước đây ông đã không chịu nhận một chuyến hàng ván ép giá cao, và nhà máy lảng lảng tuần từng phần lô hàng xấu vào sản phẩm tốt sau đó.

Darren cũng muốn thảo luận một vấn đề nữa. Trong chuyến đi trước, ông đã yêu cầu hàng mẫu, và nhà máy không cung cấp. Ông muốn thử nghiệm kim loại ở Trung Quốc để bảo đảm những mức chất lượng chấp nhận được, nhưng nhà máy lo ngại ông sẽ đem các mẫu hàng này giao cho một công ty cạnh tranh.

“Các sản phẩm này chỉ để xuất khẩu”, Nancy, một phụ tá nóng nảy của Robert, nói.

Nancy ngụ ý rằng cách duy nhất để có hàng mẫu là xuất khẩu chúng tới Hoa Kỳ rồi gửi trở lại Trung Quốc.

Đó là ngày đầu trong cuộc viếng thăm dự kiến bốn ngày của chúng tôi, và tôi đã thấy mệt mỏi. Darren nói ông muốn đưa ra một số vấn đề để tất cả có thể thảo luận về đề xuất liên doanh. Trên xe đi tới xưởng, Darren đã bảo tôi rằng ông hy vọng liên doanh này sẽ giải quyết hầu hết các vấn đề của Build Corp với nhà cung cấp.

“Sao thế?” Tôi hỏi.

“Ông thấy không”, ông nói, “ngay lúc này nhà máy đang lừa chúng tôi. Nhưng nếu chúng tôi trở thành đối tác liên doanh, sẽ giống như họ tự lừa chính mình. Họ sẽ không làm thế”.

Có một lý do nữa khiến Build Corp muốn liên doanh. Động lực của Robert đang suy giảm nhanh. Dù đơn đặt hàng của Build Corp đang tăng, tốc độ kinh doanh chung của nhà máy còn tăng trưởng nhanh hơn.

Trước kia, công ty ở San Francisco đã cung cấp gần như toàn bộ công việc làm ăn cho nhà máy này. Hai năm trước, nó còn chiếm tới 75% doanh số của nhà máy; hiện nay tỷ lệ này đã sụt xuống dưới 45%. Những nhà nhập khẩu nhỏ đã có tiến bộ và trả giá cao hơn Build Corp, cũng có nghĩa là Build Corp đóng góp lợi nhuận ít hơn.

Công ty của Darren muốn đầu tư 2 triệu USD vào xưởng của Robert, nhưng việc định giá cho thấy một vấn đề khác. Nhà máy đang tăng trưởng rất nhanh, số vốn cổ đông mà Robert sẵn lòng nhường cho Build Corp đang teo lại từng tuần.

“Tôi muốn cho ông thấy một chuyện”, Darren nói. Ông đưa tôi tới một khoảnh đất phía sau cơ ngơi. Nhà máy của Robert đã có thêm một số tòa nhà mới. Dù Build Corp và nhà cung cấp của mình đang thương lượng để có thể tiến tới một liên doanh, Robert đã lảng lạng khuếch trương quy mô kinh doanh. Vào lúc họ bắt đầu tính toán tài sản của xưởng, giá trị của các công trình xây dựng mới được đưa vào bảng tổng kê tài sản.

“Ông thấy họ làm gì không?” Darren hỏi, chỉ tay vào các tòa nhà mới. “Chính tiền bạc của chúng tôi đã tạo ra tất cả những cơ ngơi này, và nay nó được sử dụng để thu nhỏ phần hùn của chúng tôi trong nhà máy”.

Darren muốn đạt được một thỏa thuận với nhà máy trước khi quá muộn. Người ta có cảm giác là một cơ hội đang trôi qua. “Tôi cho ông biết, nếu chúng tôi không khiến được Robert ký kết ngay một thỏa thuận, thì chúng tôi tiêu tùng”. Ông tuyệt vọng, nhưng vẫn cố gắng xúc tiến những việc mà ông nghĩ là Build Corp phải làm với tư cách thành phần trong vụ thỏa thuận - chẳng hạn như những bảo đảm liên quan tới cách điều hành doanh nghiệp.

Robert đã chảnh mắng suốt mấy tháng trời, nhưng ông ta nói rằng ông quan tâm tới vụ thương lượng này. Vấn đề là ông ta không muốn chấp thuận một số điều khoản liên doanh theo ý muốn Darren. Robert không muốn chia sẻ bất cứ thông tin tài chính nào. Và khi liên doanh được thành lập, ông ta cũng không muốn chia sẻ quyền điều khiển.

Nói cách khác, Build Corp tự do đầu tư tiền bạc của mình, nhưng tất cả những gì họ sẽ đạt được là một mảnh giấy nói rằng họ sở hữu một phần hùn. Không thông tin nào sẽ



được chia sẻ với đối tác của họ, và Build Corp sẽ không có tiếng nói nào trong việc điều hành. Mọi việc phải được chấp nhận dựa trên lòng tin.

Tôi đã từng gặp những chủ nhà máy như Robert. Họ hiểu vai trò mà người nước ngoài muốn khi đưa tiền cho họ, và họ xem sự giao vốn này là một loại tiền thưởng. Thái độ này của họ cũng đúng vì hầu hết những nhà đầu tư nước ngoài không thể xác minh mức định giá thổi phồng của họ. Các công ty nước ngoài chú trọng vào số tiền mà họ cần đóng góp, và họ coi số tiền đó là vé vào cửa một canh bạc mà họ muốn tham gia.

Tôi hỏi Darren sao công ty ông có thể biết họ thu hoạch được nhiều từ việc đầu tư này, đặc biệt là khi Robert không để ai nhìn vào sổ sách của họ. Và Build Corp không lo nghĩ về chiến lược rút lui hay sao?

“Ổn cả thôi”, Darren nhấn mạnh với giọng hờ hững.

Sau đó có nhiều tin xấu.

Nhà máy đã có tổng thu nhập trên 8 triệu USD nhưng không đóng thuế và điều hành mọi hoạt động tài chính qua các tài khoản ngân hàng cá nhân của những người bà con của Robert. Những mối quan hệ mạnh với chính quyền cho phép ông ta tránh đóng thuế và trả phí, và đó là một trong những lợi thế riêng.

Các doanh nghiệp nước ngoài hầu như không may mắn như vậy, và một liên doanh thì chắc chắn sẽ bị các quan chức nhà nước săn soi kỹ lưỡng hơn. Robert biết vậy, và đó là một lý do khiến ông ta không mặn mà với chuyện liên doanh lắm.

“Rốt cuộc liên doanh sẽ phải đóng thuế”, tôi nói.

“Tôi biết”, Darren nói giọng mỉa mai. “Sẽ bị hút máu”.

“Ý tôi là chi phí của các ông sẽ tăng cao”, tôi nói để liên kết các yếu tố lại cho ông.

“Không đâu, sẽ không tăng”, ông chống chế.

Darren tỏ vẻ hoàn toàn chắc chắn về điểm này, và ông giải thích lý do. Build Corp sắp đầu tư 2 triệu USD với Robert, nhưng rồi họ sẽ đặt mua 10 triệu USD những hàng hóa mà họ đang mong đợi. Vì số tiền mặt đầu tư và sự bảo đảm sẽ đặt mua nhiều hàng hóa hơn, xưởng sẽ giảm giá 9% cho tất cả đơn đặt hàng tương lai của Build Corp.

“Vốn cổ đông chỉ là lớp kem trên mặt bánh”, Darren nói, rồi nhìn tôi với vẻ tự hài lòng, ông nói thêm: “Tất cả có trong thỏa thuận. Rồi ông sẽ thấy”.

Cả buổi chiều đó, Darren tỏ ra quyết liệt. Hoặc giao dịch này được thực hiện theo điều kiện của ông, hoặc Build Corp sẽ tìm một đối tác khác. Darren đã yêu cầu tôi lập một danh sách những nhà cung cấp thay thế, và ông mang danh sách đó theo. Ông đưa ra các dữ kiện, và tên của một số đối thủ cạnh tranh hẳn đã lộ ra vì mắt Robert trợn tròn vì ngạc nhiên.

Sáng hôm sau, Darren gọi tôi dậy sớm.

“Tin xấu”, ông nói. “Robert đã gửi thư cho các bạn tôi ở San Francisco. Ông ta đòi tăng giá”.

Xưởng sẽ tăng giá 11%. Nói cách khác, Build Corp sẽ đầu tư 2 triệu đô-la, và đổi lại giá thành của họ sẽ tăng 2%.

Vì đã đầu tư 2 triệu USD, Build Corp không thể bỏ đi tìm một nhà cung cấp khác, vì có khả năng giá sẽ tăng cao hơn.

Khi tôi gặp Darren ít phút sau đó, ông đang ăn trứng tráng trong nhà hàng của khách sạn.

“Các bạn ông sẽ hủy bỏ vụ giao dịch chứ?” Tôi hỏi.

“Không đâu”, ông nói trong khi mồm còn ngồm ngoàm. “Các bạn tôi ở San Francisco bảo tôi đừng về chừng nào chưa ký kết xong thỏa thuận”.

Theo những gì chúng tôi đã biết về vụ thỏa thuận, nó có vẻ phi lý, và tôi bảo ông thế. Darren ngừng ăn và chỉ mũi nĩa về phía tôi.

“Ông xem này”, ông nói. “Các gã đó muốn có vụ thỏa thuận này. Tôi không thể làm gì được. Tôi đã bảo tổng giám đốc công ty nói với mọi người rằng ‘Trung Quốc là tương lai’, và nay có tất cả những gã khác trong công ty đang trông cậy vào vụ thỏa thuận này”.

Darren giải thích rằng tiền thưởng cuối năm của một số đồng sự của ông gắn chặt với liên doanh. Họ phải được xem như đang thúc đẩy công việc làm ăn tiến bộ, và họ cần tạo ra một cái gì đó giống như một thành công vào lúc cuối năm. Đó là những giám đốc điều hành không bao giờ có liên quan gì với nhà máy của Robert - họ chưa bao giờ tới Trung Quốc. Việc những giám đốc này ở Build Corp muốn được coi như có tinh thần tiến bộ là một bí ẩn đối với tôi. Tôi bảo Darren là tôi không hiểu được.

“Đó là cách các công ty Mỹ hoạt động”, ông nói. “Ông không hiểu vì ông chỉ toàn sống ở đây”.

Ông đứng ở một chừng mực nào đó; tôi không hiểu vì tôi làm việc ở Trung Quốc. Ngay cả những công ty Trung Quốc lớn nhất tôi từng biết cũng hoạt động như công ty nhỏ. Họ linh hoạt hơn, và người ta có thể hy vọng họ xoay sở dễ dàng khi một vụ giao dịch có vẻ không ổn.

“Nếu mọi người muốn vụ giao dịch này thì tôi không có ý kiến nữa”, tôi nói. Còn nói gì nữa chứ? Vụ giao dịch đã có vẻ không ổn; tất cả bọn họ đều biết có vấn đề, thế nhưng họ vẫn muốn xúc tiến bằng mọi cách.

“Xem nào, ông nghĩ đúng đấy”, Darren nói. Ông xách cái túi đựng máy tính lên và đưa cho tôi một trái cam. “Chúng ta phải trở lại nhà máy, và phải bắt Robert ký giấy tờ vụ liên doanh - ngay hôm nay”.

Darren bảo ông cũng có ý định phá hỏng cơ hội thành công của Robert vì ông ta đã qua mặt ông mà giao thiệp thẳng với các đồng sự của ông. Robert đã hiểu khá rõ những trò chính trị trong các công ty Hoa Kỳ nên biết những cá nhân nào nắm quyền quyết định chủ chốt.

Trên đường tới xưởng, tôi ghi vội vài ý nghĩ vào cuốn sổ tay: *Các công ty Trung Quốc không để người nước ngoài chia rẽ họ, nhưng họ chia rẽ người nước ngoài không mấy khó.*

Tại nhà máy, Robert hành động như thể không biết gì về những email ông ta đã gửi đi, dù chúng có ảnh hưởng rõ rệt ở Build Corp. Văn phòng San Francisco đang bàn tán xầm xì về những gì đang diễn ra ở Trung Quốc. Thậm chí Darren không có ở đó mà vẫn cảm thấy áp lực của đòn phép.

Tối đó Darren nói rằng ông muốn trở lại Quảng Châu. Ông gọi hãng máy bay để giữ chỗ và được biết họ không thể dành vé hạng doanh nhân cho ông.

Tôi nghĩ nếu ở nhà máy thêm vài ngày nữa thì chúng tôi có thể đạt được tiến bộ thật sự trong một số vấn đề - như thỏa thuận về liên doanh hoặc chất lượng. Rốt cuộc, Darren lại đẩy những vấn đề đó cho tôi trong khi ông lo cho chuyến bay của mình. Ông căn nhắc về Robert, than phiền về các đồng sự ở San Francisco, kêu ca về việc ông không thể trở lại văn phòng và nói với mọi người là ông phải đi máy bay hạng rẻ tiền.

Build Corp tiếp tục mua sản phẩm sản xuất tại Trung Quốc từ nhà máy của Robert.

Dù tất cả điều kiện của mình đều được thỏa mãn, Robert thấy có những lý do khác không nên gia nhập liên doanh. Trong khi đó, những đòn phép chính trị ở San Francisco biến chuyển khác hẳn. Đã có một đổi thay tồi tệ, kết quả là một số những nhà sáng lập ban đầu bị đẩy ra khỏi công ty.

Darren thuật lại rằng những biến cố đó đã kết thúc có lợi cho ông - ông được nhận một khoản tiền đền bù hậu hĩ trước khi chia tay. Nhưng sau khi ông ngưng làm việc cho công ty, lợi nhuận của sản phẩm nhôm đã co lại tới mức không còn gì. Phân ngành đó đã từ một trong những bộ phận kinh doanh có lãi cao nhất của công ty trở thành một trong những đơn vị có lãi ít nhất.

Sau cùng, Build Corp được bán cho một công ty lớn của Nhật, và những chuyện đau đầu trong tương lai trong việc làm ăn với Trung Quốc nay thuộc về công ty đó.

## 14. ĐƯỜNG VỀ XA LẮM

Bạn không bao giờ nhận thấy ảnh hưởng sâu sắc của một nơi chốn đối với bạn cho tới khi đi khỏi nơi đó. Lúc đó là mùa hè, và tôi phải bay tới Hoa Kỳ. Lý do chính của tôi là công việc, nhưng tôi cũng lợi dụng chuyến đi để thăm gia đình và bè bạn. Trên đường đi thăm anh bạn Michael ở Arizona, tôi tới một giao lộ, và khi nhìn lên đèn giao thông, tôi nghĩ: *Một nhà máy ở Quảng Châu đã sản xuất những thứ này*. Tôi đã rời khỏi Trung Quốc, nhưng nó vẫn đi theo tôi.

Michael và vợ anh nuôi bốn con chó, chúng chạy thành bầy quanh trang viên của họ. Khi tôi bước qua cổng, chúng chồm lên người tôi. Nhìn vòng cổ trang trí của một con chó, tôi nhớ tới một chủ nhà máy khác ở Quảng Châu, người có một xí nghiệp phát đạt chuyên sản xuất trang phục cho thú cưng để xuất khẩu.

Michael và tôi biết nhau hồi trung học, khoảng 25 năm trước. Chúng tôi ngồi trong phòng khách nhà anh, và tôi thấy mọi thứ nay đã khác. Bạn tôi vẫn là bạn tôi, nhưng nhà anh trông giống một ngăn trưng bày sản phẩm rất có thể được sản xuất ở Trung Quốc. Chiếc đồng hồ trên tường giống thứ được sản xuất ở Trung Quốc, một chiếc lọ sứ trên bàn gần trường kỷ cũng vậy. Ai biết được món gì trong nhà này - hay phần lớn các món - có nguồn gốc từ Trung Quốc? Gần đây họ đã mua một trung tâm giải trí. Tôi nhìn nó và tự hỏi phải bao nhiêu món mới chất đầy một công-te-nơ 40 foot.

Trong những cuộc thăm viếng hiếm hoi này, chúng tôi ít khi nói về cuộc sống của tôi ở Trung Quốc, nhưng Michael có một quan tâm mới. Nền kinh tế Hoa Kỳ đang chao đảo, và Trung Quốc đang tăng trưởng mạnh. Anh không có một



ý niệm nào về Viễn Đông và anh thừa nhận rằng anh tò mò. Tuy nhiên, Trung Quốc không phải là nguồn cảm hứng cho vợ anh.

“Dạo này chúng tôi cứ toàn thấy tin Trung Quốc trên truyền hình”, chị nói như thể mong mỗi phương tiện truyền thông đưa tin về những chủ đề khác nhiều hơn. Trung Quốc nghe quá xa xôi, và chị có vẻ không thiện cảm với tôi lắm khi biết tôi sống ở đó.

Đề tài trò chuyện thay đổi. Chúng tôi nói những chuyện khác - một số người quen biết chung giờ ra sao và dự tính sửa nhà gần đây của họ.

Michael vào bếp lấy thức uống, và vợ anh Elizabeth có lẽ cảm thấy bắt buộc phải nói về Trung Quốc. Chị luôn bảo không hiểu tại sao tôi sống ở đó. Bây giờ chị lại muốn hỏi tôi một chuyện.

“Có thật họ ăn thịt chó không?”

“Tôi không ăn”, tôi nói.

“Anh không ăn, nhưng họ ăn”. Đó là một lời bình phẩm đồng nghĩa với một cái có để không muốn tìm hiểu thêm chủ đề này nữa.

Phương tiện truyền thông có lỗi một phần vì đã làm người Mỹ hoang mang và làm họ xa lánh đề tài Trung Quốc. Một mặt, các kênh tin tức miêu tả nước này là một quốc gia tự bản, nhưng rồi cũng chính các tổ chức truyền thông đó nện ầm ầm cái ý tưởng Trung Quốc là một nước Cộng sản kiên trì.

Có quá nhiều hình ảnh mâu thuẫn: Nền kinh tế hoạt động với khí thể rực lửa, tiềm ẩn một mối đe dọa sắp xảy ra cho vai trò lãnh đạo kinh tế toàn cầu của Mỹ, nhưng rồi nước này cũng vẫn được mô tả là nghèo nàn và đáng thương. Trung Quốc bí ẩn và kỳ lạ; một đất nước của lịch sử và văn hóa; nhưng cùng lúc nó được khắc họa là một khu công nghiệp khô cằn độc hại. Người Mỹ hoang mang; họ không biết nên nghĩ thế nào về những con gấu trúc và chùa chiền hay tình trạng suy kiệt và ô nhiễm môi trường.

Chính quyền Trung Quốc chuyên chế và độc đoán, thế nhưng các cơ quan truyền thông cũng tường trình rằng người dân Trung Quốc thuộc về số người thỏa mãn nhất thế giới. Có phải Đảng Cộng sản đã xây dựng thành công “xã hội hoàn hảo” của họ hay công dân của họ đang mắc hội chứng Stockholm tập thể? [*Hội chứng Stockholm: trạng thái tâm lý mà con tin hoặc nạn nhân cảm thấy thương mến kẻ bắt giữ họ* - ND] Không biết chắc phải nghĩ gì, những người Mỹ như Elizabeth tránh xa toàn bộ đề tài này.

Michael tò mò về Trung Quốc hơn vợ mình. Đối với anh, sự tăng trưởng nhanh của nền kinh tế này có ấn tượng rất mạnh, dù có lẽ cũng hơi đáng sợ. Trung Quốc tăng trưởng nhanh quá. Theo cách nói của anh, chắc chắn nước này sẽ “tóm thu thế giới”.

“Trung Quốc đang thực sự phát triển, đúng không?” Anh hỏi.

“Cũng đúng”, tôi nói. Chắc chắn có tăng trưởng, nhưng cũng y như người Hoa không ba hoa về việc đất nước này đang thay đổi nhanh ra sao, tôi cũng không thấy cần làm thế. Những gì mà khu vực sản xuất đang làm chắc chắn là

có ấn tượng mạnh, nhưng Trung Quốc cũng có những điều thiếu sót.

Xưa kia Trung Quốc đã nổi tiếng về những phát kiến vì họ đã phát minh ra giấy, thuốc súng và la bàn; nhưng trong những thế kỷ gần đây, bản năng sao chép đã thay thế tinh thần khám phá đó - không chỉ trong lĩnh vực công nghệ mà cả trong những mô hình kinh doanh nữa. Thói quen mới thay thế đó đã cho phép nước này nỗ lực đuổi bắt thế giới trong những năm gần đây, nhưng mô hình này chắc chắn sẽ không bền vững. Không nền kinh tế nào có thể thắng cuộc đua tranh bằng cách sử dụng phương tiện của kẻ khác, và Trung Quốc có những hoài bão riêng tư. Họ không chỉ tìm cách giảm sự cách biệt giữa họ và thế giới mà còn vươn lên ngang bằng và vượt qua những nền kinh tế công nghiệp hóa như Hoa Kỳ và Nhật Bản.

Rồi còn có những vấn đề khác, quá nhiều không thể giải quyết trong một lúc. Khu vực kinh doanh có những vấn đề đạo đức nghiêm trọng; vấn đề kiểm soát chất lượng chỉ là một triệu chứng. Michael xem xét những lời bàn luận của tôi và muốn có nhận xét gì đó cụ thể hơn. Hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hần đã cho tôi có một ý thức nhất định về những gì đang diễn ra, và nếu tôi không tin vào sự phát đạt thì tôi tin cái gì ở Trung Quốc?

Michael là bạn tôi; anh không muốn tôi phun ra những số liệu thống kê. Anh cần một cảm tưởng, một lời quyết định. Anh muốn biết quan điểm của tôi và hy vọng tôi có những lời bàn luận mà chúng tôi có thể để dành cho những cuộc nói chuyện sau này.

“Anh tin rằng Trung Quốc sắp sụp đổ”, Michael nói, cố mớm lời cho tôi.

“Tôi không nói thế”.

Anh tiếp tục nhấn mạnh ý định, vận dụng một số ý tưởng mà tôi đã gieo rắc. Đối với anh, sự thể phải đúng như những gì mà người khác đã khẳng khẳng - Trung Quốc hoặc sẽ bay cao như một quả bóng hoặc sẽ chìm ngấm xuống ao như một hòn đá. Anh coi lời bình phẩm của tôi như gợi ý rằng tôi tiên đoán khả năng thứ hai.

“Sự hưng thịnh và suy vong của Trung Quốc”, anh nói, cố vận dụng một đề tài chung.

“Giống sự hưng thịnh và sa lầy hơn”, tôi nói.

Lần này có nhiều lý do cho tôi tới Hoa Kỳ; một lý do là tham dự một cuộc triển lãm thương mại. Tôi cũng đi gặp vài công ty Hoa Kỳ đang khảo sát những khả năng chọn lựa của họ ở Trung Quốc.

Tôi dừng chân ở thành phố Waterbury, bang Connecticut để gặp một nhà sản xuất các bộ phận kim loại. Tới văn phòng của họ lúc còn sớm, tôi được yêu cầu ngồi đợi trong một phòng họp nhỏ.

Tôi chú ý tới một bức ảnh treo trên tường. Đó là một bức ảnh trắng đen cũ chụp khoảng cuối thế kỷ XIX. Các công nhân nhà máy đứng trước một xưởng làm khóa thắt lưng. Tất cả đàn ông mặc com-lê, và phụ nữ trong hình mặc áo váy xếp nếp màu sáng. Tôi thấy người nào cũng đội mũ, và hơn nữa, họ đã đưa cả con ngựa của công ty vào bức ảnh.

Thời kỳ đó, công ty này là một trong những nhà sản xuất hàng đầu ở khu vực New England. Đôi lần sáp nhập công ty và một thế kỷ rưỡi sau, doanh nghiệp này trở thành chi nhánh của một công ty đại chúng, và họ đang vất vả vạch

kế hoạch cạnh tranh với các loại phụ tùng rẻ hơn do đối thủ của họ đặt Trung Quốc sản xuất. Giải pháp của họ - không tồi chút nào - là cũng sử dụng lao động giá rẻ.

Không phải tất cả những công ty mà tôi thăm viếng đều trở thành thân chủ, và tôi luôn nhớ điều này mỗi khi đi xa bằng tiền túi của mình. Công ty cụ thể này chỉ tìm sự tư vấn tổng quát. Chủ yếu là họ cần biết họ có thể phạm sai lầm trong vấn đề gì khi họ tới Trung Quốc. Họ để tôi nói gần hết cuộc gặp mặt, trong khi những người khác ghi chép.

Ra khỏi thành phố sau cuộc họp, tôi đi qua những nhà máy khác, và đặc biệt có một cái rất giống công ty khóa thất lưng tôi vừa đi khỏi. Từ ngoài đường, tôi không thể nói nơi này sản xuất cái gì, và tôi tự hỏi: *Nếu tôi ghé qua xưởng này như tôi đã làm ở Trung Quốc thì sao?*

“Xin lỗi, ông là ai?” Nhân viên lễ tân của công ty hỏi tôi.

Sau khi nghe tôi giải thích rằng tôi chỉ ghé qua một nhà máy gặp bên đường, cô ta quan sát tôi kỹ lưỡng và thúc giục tôi cho biết thêm chi tiết. “Tôi làm việc ở Trung Quốc”, tôi nói, và khi nghe từ “Trung Quốc” đó, cô ta rùn vai trông như một tay đô vật sẵn sàng tổng cổ những kẻ quấy rối ra khỏi quán rượu.

Cô nói rằng nếu không có hẹn trước, tôi không thể gặp ai hết. Cô không thô lỗ, nhưng cộc lốc, và tôi lúng túng. *Tôi nghĩ mình là ai mà xông vào một công ty như vậy? Tôi tưởng tôi ở đâu - Phạt Sơn hay nơi nào?*

Xin lỗi vì đã làm gián đoạn công việc của cô, tôi chuẩn bị rút lui nhanh. Có lẽ nhận thấy đã thiếu ân cần với tôi, cô

nhân viên lễ tân mềm mỏng lại, và ngay trước khi tôi quay lưng, cô nhoài người tới như thể sắp cho tôi biết một bí mật. “Ông cũng biết”, cô nói giọng ngọt ngào, “Trung Quốc thật sự là đối thủ cạnh tranh của chúng tôi”.

Ngồi vào chiếc xe thuê và lái ra khỏi bãi đậu xe, tôi thấy mình vẫn chưa biết công ty này sản xuất thứ gì. Rồi tôi nghĩ: Thật buồn cười khi nói “Trung Quốc là đối thủ cạnh tranh của chúng tôi”. Nếu công ty của họ đang đầu với khó khăn vì Trung Quốc thì lại càng có lý do đón nhận và xem xét các cơ hội. Công ty khóa thắt lưng có đối thủ cạnh tranh ở nước ngoài, và cách đáp ứng của họ là cố gắng biến nơi đó làm việc cho họ. *Có ai từng tìm cách đánh bại đối thủ cạnh tranh bằng cách trốn tránh họ không?*

Một cơ hội bị bỏ lỡ, đơn giản thế thôi. Trên đường tới New York, tôi nghĩ về phong tục không bao giờ xua đuổi lữ khách của người Hy Lạp cổ đại. Nếu có người lạ tới cửa nhà bạn, chuyện hoàn toàn bình thường là bạn sẽ mời họ vào, cho họ ăn và cho họ cơ hội nghỉ ngơi. Và trong hoàn cảnh nào thì chủ nhà cũng không bao giờ để khách ra đi mà không có một món quà. Lý do của phong tục này rất thực tế. Lữ khách đường xa thường mang tin tức từ xa tới. Phong tục độc đáo này giúp người Hy Lạp cổ đại thu thập thông tin.

Đã bao nhiêu lần tôi tới một công ty Trung Quốc và được đối xử không như một người lạ mà như một khách quý? Những hãng sản xuất không quen biết hay không mong chờ tôi tới đã mời tôi vào và tiếp đãi tử tế, và họ không để tôi ra đi mà không có quà tặng (trong trường hợp này, tôi bị buộc lấy một số sản phẩm mẫu của nhà máy). Dù đôi khi tôi cảm thấy bị lợi dụng, ít nhất bạn cũng có thể tôn trọng



những nhà công nghiệp này vì tính thẳng thắn và khôn ngoan của họ.

Có lẽ đó chỉ là quan điểm đã bị thay đổi của tôi do sống ở Trung Quốc quá lâu, nhưng hình như các công ty Trung Quốc chủ động tiếp xúc với thế giới rộng lớn hơn. Ở Hoa Kỳ, xu thế đang phổ biến nhanh là phớt lờ đối thủ trong khi một chiến lược tốt hơn là chấp nhận sự đe dọa cạnh tranh như một thách thức thú vị. Có cái gì đó trong nền kinh tế đang trỗi dậy trong mọi lĩnh vực của Trung Quốc làm cho các công ty Mỹ mất tự tin.

oOo

Sau trọn một ngày gặp gỡ Bernie và các đối tác Johnson Carter gần Broadway ở khu Manhattan, tôi sống hai ngày cuối ở Philadelphia. Tôi phải gặp những người bạn ở đây, và đó cũng là dịp thăm lại một thành phố mà tôi biết rõ trong thời gian học đại học.

Mùa hè là thời khắc tốt nhất để đi thăm thú, và du khách từ khắp nơi trong nước tràn ngập các đường phố. Khi thăm khu vực quanh Dinh Độc lập, tôi ghi nhận một số thay đổi. Một tòa nhà mới cho Quả chuông Tự do đã được xây dựng, cùng với một trung tâm du khách rộng rãi. Ngồi ở một góc gần đó, tôi chú ý tới một nhân vật kỳ lạ, một người biểu tình đơn độc.

Đó là lần đầu tôi thấy một người biểu tình tại địa điểm này của thành phố, và điều bất thường hơn nữa là mi-crô của người đàn bà đó đang tuyên bố om sòm bằng tiếng Quan Thoại. Tôi tới gần hơn và nhận ra rằng bà đang biểu tình nhân danh Pháp Luân Công - một tôn giáo bị chính phủ

Trung Quốc coi là sự sùng bái ngẫu tượng và do đó bị đặt ra ngoài vòng pháp luật.

Ở đầu kia thăm cỏ, tôi thấy hai người đàn ông, cũng người Hoa, mà kính râm Ray-Ban giả và quần sọc có thể cho biết họ là người vùng Hoa Bắc. Tôi tới khá gần và nghe họ nói một ngoại ngữ quen thuộc, và tôi chào họ bằng tiếng Hoa như tôi có thể nói ở Trung Quốc. Họ vui mừng nói chuyện với tôi vì cả hai người đều không nói được tiếng Anh, và tôi thì còn vui hơn vì đó là cơ hội đầu tiên cho tôi nói tiếng Quan Thoại trong hai tuần lễ.

Người Hoa thường thích tán gẫu, và tôi cũng được an ủi khi đóng lại vai trò *ngoại kiều* - người nước ngoài sống ở Trung Quốc.

Thấy họ làm tôi nhớ Trung Quốc. Tôi không chỉ nhớ chỗ ở mà còn nhớ cả công việc. Thời gian trong ngành chế xuất tôi đã gặp khó khăn, thậm chí thất vọng, nhưng tôi vẫn thích thú. “Hãy tìm một bức tường mà bạn có thể đâm đầu vào”, một họa sĩ danh tiếng đã nói, “và nếu bạn không làm được gì hơn là gây một vết nứt nhỏ trên tường, ít nhất bạn cũng có thể nói: “Đó là bức tường của tôi”. Tôi không biết tôi đã gây được bao nhiêu ảnh hưởng đối với khu vực chế xuất, nhưng tôi đã quen với một cảm giác nhất định.

Tôi hỏi hai người Hoa kia về cảm tưởng của họ đối với nước Mỹ, và họ cho tôi biết lời than phiền phổ biến về thức ăn Trung Quốc ở Hoa Kỳ rất dở và khó nuốt như thế nào.

“Bánh mì kẹp thịt bò và pho-mát thì sao?” Tôi hỏi. Dù sao chúng tôi cũng đang ở Philadelphia. Như họ nghĩ bữa ăn đồ Tàu sắp tới cũng tồi, họ nói họ thích gắn bó với những gì

họ đã biết hơn. Nhưng họ muốn được chỉ dẫn nơi tham quan.

Một phần của Benjamin Franklin đáng để tham quan, tôi bảo họ, và tôi giải thích lý do: vì du khách Mỹ ném tiền xu lên mộ ông. Người Hoa vốn tôn trọng sự tiết kiệm và ghét sự hoang phí, khó lòng tin rằng người ta bỏ lại tiền thật trên mộ người nào đó.

Một người hỏi có phải tôi định nói vàng mã, thứ được đốt cúng Phật không. Không, tôi cam đoan, đó là tiền thật.

“Sao họ có thể làm vậy?”

Tôi cố giải thích sự hài hước trong chuyện này - đối với con người nổi tiếng (và hình như thất bại) trong việc dạy người Mỹ biết giá trị của sự tiết kiệm bằng cách nói rằng: “Tiết kiệm một đồng là kiếm được một đồng”, du khách khắp nước lãng phí bằng cách dốc hết tiền lẻ trong túi ra.

Họ từ già, đi về hướng tây trong khi tôi đi về hướng nam, dừng chân tại một quán bánh pizza ở South Philly. Những biển báo trên tường khuyên du khách không nên yêu cầu những thứ như dụng cụ ăn bằng chất dẻo, pho-mát Parma, đi nhà vệ sinh hoặc uống nước miễn phí. Cùng với những cảnh báo dài dằng dặc này, trên bức tường còn có một biển tóm tắt thái độ chung của cửa hàng đối với sự phục vụ khách hàng: “Câu trả lời là Không, Không, Không!”

Đó là một cái gì khác nữa mà phần lớn du khách người Hoa không hiểu nổi, và giống như ngôi mộ được rải tiền kim loại của Benjamin Franklin, tôi thấy các thông báo trong tiệm bánh pizza buồn cười nhưng đáng buồn.

Người đàn ông tính tiền cho tôi tại quầy có một hình xăm. Một hình xăm làm tôi chú ý. Đó là một chữ Hán bằng mực xanh đậm, và nó che hết nửa trái trên cổ anh ta. Đó là một chữ mà tôi biết - *Giáo*, có thể là sự giáo dục, hoặc được dùng làm động từ, như “dạy dỗ”.

Tôi hỏi anh ta có phải là giáo viên không, và tôi phải chỉ vào cổ tôi để anh thấy mối liên quan. “Không”, anh nói, “đó là do sai lầm. Tôi đã bảo anh chàng xăm hình cho tôi là tôi muốn xăm chữ ‘hy vọng’”.

Ngoài những khó khăn về kinh tế, lâu nay Philadelphia còn phải đấu tranh với một làn sóng tội phạm nghiêm trọng, và thứ mà thành phố này có vẻ đang thiếu chính là hy vọng.

Khi tường trình về tội phạm bạo lực, báo chí thành phố nhắc tới trên 400 vụ giết người trong năm trước, hầu hết được quy cho những vụ đấu súng ngắn. Trung Quốc không phải chịu đựng mức độ tội phạm nào gần như vậy; và với tư cách người nước ngoài sống ở Trung Quốc, tôi luôn luôn cảm thấy đặc biệt an toàn.

Kết thúc cuộc thăm viếng Philadelphia, tôi thấy một chiếc áo thun trong một tủ bày hàng. Chiếc áo được vẽ kiểu giống áo chên. Dòng chữ trên áo: *Killadelphia* [Giết Philadelphia]. Người Hoa không phạm tội bạo lực tới mức độ đó, và chắc chắn họ không đi tới chỗ đem chuyện đó làm trò hài hước thương mại.

Sau hai tuần ở Hoa Kỳ, tôi càng sẵn sàng trở lại Trung Quốc hơn. Khi đáp chuyến bay từ Phi trường JFK, tôi nhận thấy phần lớn hành khách trên chuyến bay của tôi là người châu Á, và tôi cảm thấy mình ở gần đích đến hơn.

Người đàn ông kể bên vui mừng vì chúng tôi có thể nói chuyện bằng tiếng Quan Thoại, và ông hỏi tôi: “Ông đi đâu?”

“*Tôi hồi hương*”, tôi bảo ông ta bằng giọng đùa cợt.

Mặt người đàn ông nhăn lại với vẻ cau có, và ông ta nói rằng tôi không thể dùng những từ đó.

Ông ta phản đối cách tôi dùng từ “*hồi hương*”, một động từ gồm hai tiếng: *hồi* là trở về, và *hương* là quê nhà. Ghép chung, hai tiếng có nghĩa là trở về quê nhà. Quả nhiên tôi đã tuyên bố trứ sở; tôi đã gọi Trung Quốc là quê nhà.

“Câu đó không thích hợp với ông”, ông ta nói, đầy vẻ uy quyền và quả quyết. “Ông là người nước ngoài, ông chỉ có thể nói là ông *du hành* tới Trung Quốc”.

Ông ta cố tỏ ra lễ độ, nhưng người ta vẫn cảm thấy đó là một cái tát vào mặt. “Nhưng tôi sống ở Trung Quốc”, tôi nói, cố sửa sai ý niệm của ông ta rằng tôi là một khách du lịch đơn thuần. “*Tôi sống ở Quảng Châu*”.

Tôi nghĩ việc gọi tên thành phố này sẽ có ích, và tôi có ý nghĩ cho ông ta xem xâu chìa khóa trong túi, dù chỉ để chứng minh thêm. Tất cả chìa khóa tôi đã mở những cánh cửa ở Hoa Nam. Hầu như tôi không có quan hệ tự nhiên nào với Hoa Kỳ. Và nếu tôi không sống tại một nơi nào đó ở Mỹ, thì tôi đã ở đâu trong bấy nhiêu năm?

Người này liếc nhìn, làm như suy nghĩ về những lời thuyết minh của tôi, nhưng ông rất kiên quyết. “Dù có thể như vậy...”, ông ta nói, bỏ lửng những tiếng cuối cùng. Ông ta khó chịu, nhưng tôi thấy thái độ này quen thuộc một cách lạ lùng. Nhiều người khác ở Trung Quốc cũng có thái độ

lạnh lùng như vậy với khách nước ngoài, và nó nhắc tôi rằng dù tôi không còn có một quê nhà ở Hoa Kỳ, Trung Quốc vẫn không coi tôi là thân thiết.

Có một chuyện ngụ ngôn cổ về một người đàn ông nghe nói về một kiểu đi đặc biệt của người dân ở một nơi xa xôi. Người này quyết tâm đi tới nơi đó để học dáng đi của họ, vì hình như nó sành điệu hơn dáng đi của tổ tiên anh ta.

Anh ta xài hết số tiền mình có và tốn nhiều thời gian để làm cho đúng nhưng không thể nào làm được. Không bao giờ anh ta thành thạo kiểu đi mới, và trong khi cố học, anh ta đã quên kiểu mình vẫn thường đi. Kết quả là, do sự điên rồ của mình, người đàn ông đó phải bò về nhà.

Đó là câu chuyện về những người xa xứ lâu dài ở Trung Quốc. Trong khi không bao giờ hội nhập trọn vẹn vào nước dung nạp, họ cũng không còn hoàn toàn thoải mái, tự nhiên ở quê hương cũ nữa.

Người đàn ông trên máy bay nhìn đăm đăm lưng ghế trước mặt, miệng mím chặt. Nghĩ kỹ hơn về những gì tôi thích nói, tôi muốn khơi lại cuộc chuyện trò, nhưng vô ích; ông ta đã quyết lòng im lặng.

Chuyến trở về Trung Quốc của tôi buồn vui lẫn lộn. Trong khi tôi giờ tay lấy dây an toàn, người đàn ông kế bên thả cánh tay lên chỗ tựa giữa chúng tôi - và nó nằm đó suốt 12 giờ bay. Ngồi khoanh tay suốt chuyến bay tới Đông Á, tôi tự hỏi: *Tôi sẽ phải sống ở Trung Quốc bao lâu trước khi được phép gọi đó là quê nhà?*



## 15. KIM CƯƠNG MAY MẮN

Saul Plotnick là một thân chủ mới nữa tìm sự giúp đỡ ở Trung Quốc. Ông mua bán kim cương và công ty của ông là một trong số ít công ty chọn lọc mua ngọc thô trực tiếp của De Beers, tập đoàn kim cương lớn nhất thế giới. Đó là một doanh nghiệp gia đình, ông giải thích, có doanh thu trên một tỷ đô-la.

“Vậy ông biết gì về công nghiệp kim cương?” Ông hỏi tôi.

Thật ra tôi biết không nhiều. Tôi nói rằng gần đây tôi đã đọc một bài báo về một tỷ phú người Uzbek đã cho De Beers quản lý tiền của mình. Ông vui mừng là tôi đã nói tới người đó.

“Ai, Lev Leviev ư? Chúng tôi đã đưa ông ta vào vụ làm ăn này!” Chúng tôi ngồi trong phòng khách sạn của ông ở Thâm Quyến, và trên một bàn cà-phê, ông mở ra một danh mục đầu tư gồm những trang được ép cứng - những quảng cáo cho thấy kim cương của công ty ông được bán ở đâu. Escada - một trong những hãng thời trang hàng đầu châu Âu - là một khách hàng. Và một trong những chuỗi công ty buôn sỉ giảm giá lớn nhất nước Mỹ cũng vậy - đó chuỗi cửa hàng thành viên mà một khách hàng có thể mua số lượng lớn tôm đông lạnh cùng với vỏ xe hơi.

Ông là một trong hai anh em điều khiển công ty do cha họ sáng lập; tên gia đình cũng là tên của công ty.

Cuộc gặp gỡ của chúng tôi đã biến thành một bài học lịch sử khi Saul cho biết gia đình ông đã tham gia mua bán kim cương như thế nào. Khi còn trẻ, người cha quá cố của ông từ Nam Phi đã được phái đi tới các thị trường ở châu Âu

với một mớ đủ thứ ngọc thạch và có nhiệm vụ tìm ra giá cả có thể bán được ở đó.

Saul nói về ông cụ Plotnick không như cách người con trai nói về người cha quá cố, mà như cách người ta nói về một gương mặt huyền thoại được mọi người biết nhiều hơn. Ông bảo tôi rằng cha ông cũng có thể làm ăn giỏi trong bất cứ ngành nào - chỉ tình cờ mà ông tham gia ngành kim cương.

Chúng tôi đi bằng chiếc ô-tô lớn và gặp những người khác trong gia đình có liên hệ trực tiếp trong việc làm ăn. Chúng tôi đã gặp vợ của Saul, người anh em của ông và người cháu trai. Họ từ Bỉ tới, nhưng nói nhiều thứ tiếng và xoay nhanh quanh các thứ tiếng đó, như đang chơi một trò chơi. Gia đình này là người Do Thái, rất sùng đạo. Đàn ông mặc com-lê sẫm, và tất cả đội mũ chỏm *kippa*.

Phóng xe theo xa lộ trên đường đi thăm một xưởng mài kim cương gần thành phố Trung Sơn, chúng tôi giống một đoàn lữ hành của Cựu Thế Giới, dạng lữ hành mà chính tổ tiên tôi đã tham gia trên đường đi lập nghiệp ở Romania và Ba Lan mấy trăm năm trước. Tôi lắng nghe khi những cuộc nói chuyện ngẫu nhiên chuyển từ tiếng Pháp sang tiếng Anh rồi tiếng Do Thái cổ cho tới thứ tiếng mà tôi mừng tượng là tiếng Bỉ. Quá nhiều thứ tiếng, và không có thứ tiếng nào của xứ sở mà họ đang hy vọng tiếp cận.

Trên đường về từ một xưởng kim cương thứ hai, Saul cho tôi biết kế hoạch của ông: Sẽ bán kim cương ở Trung Quốc. Ông có vẻ tự tin, như thể vấn đề duy nhất thật ra chỉ là ý chí nhẩy vào thị trường này của gia đình ông. Có một số trở ngại; một trở ngại là chính phủ Trung Quốc chỉ cho phép những nhà sản xuất địa phương bán trực tiếp. Nhưng

đó chính là ý nghĩa của việc đi thăm các cơ sở mài kim cương. Công ty của ông sẽ lập quan hệ cộng tác để đi cửa sau vào thị trường này.

Có lúc tôi tưởng Saul sẽ hỏi tôi nghĩ gì về kế hoạch bán kim cương ở Trung Quốc của ông, và tôi nhẹ cả người khi ông không hỏi. Tôi nghĩ vấn đề lớn hơn là tìm nguồn cầu. Phụ nữ Trung Quốc không coi chiếc nhẫn kim cương là phần cần thiết trong đề nghị hôn nhân. Và dù ngọc thạch giữ một địa vị đặc biệt trong những nền văn hóa Đông phương, kim cương gần như không có ý nghĩa như vàng, ngọc bích hoặc bạc.

Ý tưởng tặng kim cương khi đính hôn dù sao cũng là một truyền thống được tạo dựng ra, và trong tài liệu tiếp thị của họ cho thị trường Hoa Kỳ, De Beers đề nghị rằng đàn ông dự trù hai tháng lương cho một chiếc nhẫn đính hôn. Cách tính toán như đề nghị này đặc biệt vô nghĩa trong một nền kinh tế mà người lao động trung bình mỗi tháng kiếm được hơn 100 USD một chút. Một trở ngại khác là người Hoa không có thói quen mua nữ trang.

Kế hoạch theo dự kiến của Saul là tái tạo những gì đã có hiệu quả cho công ty ở những nơi khác trên thế giới. Ở Hoa Kỳ, họ đã làm được việc bằng cách chuyển dịch những số lượng lớn kim cương qua những tổ chức bán sỉ. Qua các kênh này, Plotnick chuyên bán kim cương không hoàn hảo cho người Mỹ trung lưu - những người chỉ quan tâm tới kích cỡ của viên kim cương và tiết kiệm bao nhiêu thì lơ là những chỗ bọt trám hoặc những khuyết điểm khác bấy nhiêu.

Trung Quốc là một thị trường đầy cơ hội, nhưng nó là một loại thị trường khác biệt. Tôi ngụ ý Trung Quốc là khác

biệt, nhưng lời bàn luận của tôi là thứ Saul không muốn nghe. Ông đã quyết tâm triển khai những cơ hội kinh doanh ở Trung Quốc, một phần vì công ty của ông không có lựa chọn nào khác.

De Beers là một tập đoàn đã từng có lúc gần như độc quyền kiểm soát giá cả bằng cách khống chế nguồn cung của thị trường. Một cơ sở tư vấn - quản lý toàn cầu đã làm việc cho De Beers và kết luận rằng họ cần tác động lên vế kia của phương trình bằng cách kích cầu.

De Beers nghe theo lời khuyên của các nhà tư vấn và để làm việc này, họ sử dụng phương tiện chủ yếu để bán kim cương mà họ có trong tay - các nhà buôn sỉ kim cương thô. Thật sự đó là kiểu tiếp cận Trung Quốc của Plotnick Group. Họ tới mà không có ý niệm nào về cách thức giải quyết một số những vấn đề thị trường khá lớn. Dù không phải là một công ty tiếp thị, Plotnick phải cho De Beers thấy rằng họ đang làm bất cứ việc gì có thể để thúc đẩy mạnh nhu cầu toàn cầu.

Tôi biết những người hoạt động trong ngành kim cương khác. Họ cũng phải chịu đựng sự thao túng chất lượng phổ biến trong ngành sản xuất. Thợ cắt kim cương Trung Quốc có thói quen cắt kim cương theo kiểu không đối xứng để có một viên hơi lớn hơn từ một viên kim cương thô. Sau khi làm như thế, nhà buôn kim hoàn có thể kiếm được một chứng chỉ giả xác nhận viên kim cương có chất lượng cao hơn.

Lập trường tiêu chuẩn của tôi đối với tất cả những doanh nghiệp mới ở Trung Quốc là phải xem xét chúng với một chút giễu cợt lạnh mạnh. Tôi ngẫu nhiên nói với Saul rằng bản thân tôi sẽ không đắm chìm vào bất cứ công việc làm ăn

nào ở Trung Quốc mà không tìm hiểu nhiều hơn về quy luật của trò chơi.

“Xì!” Saul thốt lên khi nghe nói thế. Ông ta coi mọi lời khuyên thận trọng đều không phù hợp.

“Những nhà buôn kim cương thô đã có mặt ở Trung Quốc rồi”, người cháu nói rõ. “Ông có biết Dalumi không?”

“Đó là tên đối thủ cạnh tranh của các ông hả?” Tôi hỏi. “Dalumi?”

Tôi bất giác mỉm cười, và người cháu muốn biết lý do. “*Dalu*” [đại lục] là cách người ta nói tới Trung Hoa chính quốc, tôi bảo anh ta. Và tình cờ chữ chỉ gạo là “*mi*” [mễ]. Hạt gạo không phải là hình ảnh mà bạn cần gieo vào óc người tiêu dùng khi muốn bán đá quý, và nếu tôi hiểu được chuyện buồn cười này, chắc hẳn thị trường Trung Quốc cũng sẽ hiểu.

Người cháu của Saul thích thú vì tôi đã tìm ra một cái gì đó buồn cười về đối thủ cạnh tranh của họ. Và anh ta say sưa với ý nghĩ phiên dịch các tên.

“Tên chúng tôi có nghĩa gì trong tiếng Hoa?” Anh ta hỏi.

Tự nó không có nghĩa gì hết, tôi bảo anh ta, rồi tôi cố giải thích rằng chỉ vì trùng hợp ngẫu nhiên mà tên đối thủ cạnh tranh của họ nghe ra ngớ ngẩn.

“Plotnick phải có nghĩa gì chứ. Chắc nó phải chỉ một cái gì thật ra là tốt đẹp”, anh ta khẳng định. “Tôi cá nó là may mắn”.

Trong mắt anh ta có vẻ kích động. Nhưng những cái tên Tây phương không phải lúc nào cũng có ý nghĩa trong

tiếng Hoa. Để dịch một tên họ, trước hết tôi sẽ phải nghĩ tới tất cả các âm tiết phù hợp. Không có âm tiết “*plot*” trong tiếng Quan Thoại. Nó sẽ phải là “*pu-la-te*” hoặc “*pa-lu-tuo*” - ba ký tự riêng rẽ. Chỉ nghĩ tới số hoán vị cũng đủ nhức đầu. Tôi bảo anh ta rằng tôi cần thời gian để kết hợp một số khả năng lựa chọn.

Nhưng anh ta nài nỉ tôi dịch ngay, hy vọng sẽ có một kết quả thú vị.

Đủ loại người nước ngoài đã bị lôi cuốn theo sức cám dỗ của cái hình như là một nền văn hóa huyền diệu. Nhưng người đàn ông cực kỳ Do Thái chính thống giáo này mà vẫn bị huyền thoại Trung Quốc hấp hồn thì quá sức chịu đựng của tôi. Cái kiểu bá vật giáo này làm tôi nhớ lại anh chàng nhân viên tiệm bánh pizza ở Philadelphia, người bị xăm nhảm chữ “giáo” trên cổ.

Người Do Thái và người Hoa có nhiều điểm giống nhau, kể cả sự quan tâm tới giáo dục đã có từ hàng nghìn năm. Có một truyền thuyết mà bản văn được truyền tụng bắt đầu bằng câu thơ “Học và đôi lúc ôn lại những điều đã học, không phải là lạc thú lớn nhất sao?” nghe như rút ra từ Kinh Talmud cổ Do Thái, nhưng thật ra là từ *Khổng tử Gia ngữ*.

Và từ truyền thống học tập này xuất hiện sự tôn sùng chữ viết tới độ mê tín.

Trong Thế chiến thứ hai, Trung Quốc cung cấp nơi trú ẩn cho khoảng 30.000 người Do Thái tị nạn. Những ai được biết về khả năng di cư tới Thượng Hải đã muốn tới đó sau khi nghe tên thành phố này. Từ “*hải*” trong Thượng Hải nghe giống từ “*chai*” trong tiếng Hê-bơ - có nghĩa là sự



sống. Từ này có nội hàm mạnh mẽ; nó là biểu tượng hai ký tự mà nhiều người Do Thái đeo trên cổ, và cũng xuất hiện trong chữ "*L'chaim*", lời chúc tụng khi nâng cốc - "*mừng sự sống*".

Người Hoa cũng mê tín trong việc đặt tên, và người ta nói rằng những người Hoa di cư tới Canada đã lập nghiệp ở thị trấn Richmon thuộc tỉnh British Columbia vì đối với họ tên thành phố này nghe tựa tựa "rich man" (người giàu có).

Sau khi thăm thị trường kim cương Thượng Hải nơi Saul cố chiếm văn phòng rộng lớn nhất bên trong khu giao dịch, chúng tôi đi thăm các tiệm kim hoàn trong khu thương mại của thành phố.

Saul đi thẳng tới tủ trưng bày trong một tiệm và chỉ ba chiếc nhẫn kim cương. Ông yêu cầu được xem chúng. Nhìn các viên kim cương qua kính lúp của chủ tiệm, ông nhăn mặt. Có cái gì đó ông không thích. Không phải kim cương xấu; hoàn toàn ngược lại, ông nói rằng chúng *quá* đẹp. Viên kim cương nào cũng trong suốt và không có tí vết. Ông lăm bắm và nói rằng đó không phải là điều mà ông mong đợi.

Thị trường xa xỉ phẩm Trung Quốc là một nghịch lý. Dù sống trong một nước đang phát triển, người dân ở đại lục hoặc mua hàng hóa thật đắt tiền hoặc không mua gì cả.

Người Hoa thích hoãn những vụ mua sắm quan trọng tới khi họ tích lũy được một số của cải lớn hơn, và kiểu tiết kiệm của họ ít nhất cũng chịu ảnh hưởng phần nào của những thời kỳ đại nghèo khổ trong lịch sử Trung Quốc.

Các nhà nghiên cứu đã ghi nhận trên 1.800 nạn đói lớn ở Trung Quốc (tính ngược từ thế kỷ I TCN). Nạn đói có cách

làm thay đổi cách cư xử, và một trong những cách chắc chắn nhất để một cá nhân có thể đánh mất tài nguyên ít ỏi của mình là khoe khoang mình có.

Trong một nạn đói, ai nghĩ một người bà con đang giấu một ít thóc lúa có thể đập cửa xông vào và lòng sục khắp nhà. Ở Trung Hoa Đại lục, cho dù tình hình đã được cải thiện nhiều từ cuộc Cách mạng Văn hóa, vẫn còn khuynh hướng che giấu của cải tích lũy được, ít nhất cho tới một thời điểm bộc phát và chuyện ai biết được của cải nhiều chừng nào không còn quan trọng lắm.

Họ chỉ tiêu pha sau khi tích lũy được một số của cải đáng kể còn vì một lý do nữa có liên quan tới thể diện. Người Hoa hoãn những việc mua sắm lớn để họ có thể làm những việc khiến kẻ khác phải ganh tị. Mua đồ xa xỉ mà phải chịu thiệt hại hoặc phải tiết kiệm là không đúng ý đồ của họ.

Đi qua phố trên đường trở lại xe, chúng tôi gặp ba người đàn bà lớn tuổi. Một bà đưa một số đồng hồ đeo tay cho tôi xem.

“Cái gì vậy? Họ muốn gì?” Saul hỏi.

“Đồng hồ Rolex”, tôi nói.

Tôi ngạc nhiên khi ông ta chú ý tới những chiếc đồng hồ này. Công ty của ông chính là một trong những nhà buôn sỉ kim cương lớn nhất thế giới. Ai cần một chiếc đồng hồ giả chứ Saul cần gì tới thứ đó?

Nhưng điều này không có gì là bất thường. Người nước ngoài đi làm ăn lúc nào cũng quan tâm tới hàng giả. Họ thích chúng vì tính mới lạ, vì đôi khi khó kiếm, và vì mua được chúng là cả một cuộc giải trí trong chuyện mặc cả.

“Hỏi xem họ đòi bao nhiêu”, ông nói.

Bà già ở gần tôi nhất ra giá, và sau một lúc nói đi nói lại, bà quyết giá 100 nhân dân tệ. Khoảng 12 USD theo hối suất hiện hành. Đó là một giá thấp, ngay cả cho một món đồ giả.

Saul tiếp tục bước và suy nghĩ.

“Bảo bà ta tôi sẽ lấy ba chiếc - 50 nhân dân tệ một chiếc”.

Ba người đàn bà không chỉ già mà còn ốm yếu. Họ vất vả mới theo kịp khi chúng tôi bước theo nhịp chân của Saul. Giá họ đưa ra đã cực kỳ thấp rồi, và tôi bảo Saul thế.

Ông ta lườm tôi và nói: “Nếu họ không chịu 50 tệ thì bảo họ thôi đi”. Tôi không nói gì nhưng tin chắc họ sẽ tiếp tục đòi thêm.

Nghe trả giá, ba bà già xịu mặt rồi tụt lại phía sau trong khi chúng tôi vẫn đi tiếp. Để tránh ngượng ngập, tôi cũng đề nghị mua cả ba chiếc đồng hồ cho mình. Bán được nhiều có lẽ sẽ bù đắp cho giá thấp.

Khi leo lên xe, Saul nhướn mày nhìn tôi như có ý hỏi: *Chuyện này rồi sẽ ra sao?* Mấy bà già thấy vậy và trao đổi nhanh vài cái liếc mắt.

Sau khi leo vào xe, tôi sắp sửa đóng cửa thì mấy bà già nói họ sẽ bán. Đồng hồ và tiền được trao tay nhanh, cửa xe đóng lại và chúng tôi lên đường.

Saul nhìn mấy chiếc đồng hồ và nói oang oang.

“Ông thấy không?” Ông ta nói. “Tôi đã bảo ông rằng tôi sẽ mua với giá 50 - và tôi đã mua với giá 50”.

Đó là lần đầu tôi thấy đồng hồ giả bán giá rẻ như vậy, và khi máy bay chúng tôi đáp xuống Hong Kong, tôi mới thấy tại sao chúng được bán với giá thấp đến thế. Kim phút trên một chiếc đồng hồ rụng ra rồi tôi thấy cả ba đồng hồ đều chết máy. Tôi không nói gì về đồng hồ của mình, nhưng ngờ là mọi chiếc khác đều như vậy cả.

Chặng dừng chân cuối cùng trong chuyến đi chung của chúng tôi sẽ là một cuộc triển lãm công thương nghiệp ở Hong Kong. Saul muốn tôi dự vài cuộc họp với những đối tác tiềm năng cũng có mặt trong cuộc triển lãm. Ông cũng muốn chắc chắn là chúng tôi sẽ dành thì giờ thảo luận khả năng cộng tác với ông xa hơn kế hoạch này.

Công ty của ông trưng bày một cặp kim cương tuyệt vời sau kính Plexiglas dày cộm - một viên đá trong suốt không tì vết; và một viên kim cương màu vàng hoàn hảo. Đó không phải là những mảnh gốm vỡ trên thảm xơ dừa mà là những viên ngọc để trưng bày lớn gần bằng lòng bàn tay.

Chúng gây được ấn tượng với mọi người như mong muốn. Người xem triển lãm tới gian hàng và trở mắt ra ngo ngẩn, và có cái gì đó trong cách người tham quan há hốc mồm cứ khiến tôi nghĩ rằng các viên ngọc này có thể là đồ giả. Khi một phụ nữ tóc đỏ cao lớn dừng lại và hờ hững nhìn đồ trưng bày, tôi hỏi bà có nghĩ đó là ngọc thật không.

“Thật đấy chứ”, bà nói, ngạc nhiên là tôi có thể làm việc tại cuộc triển lãm mà hình như không biết sự khác nhau. Rồi bà giải thích cách phân biệt. Nó liên quan với ánh sáng bị khúc xạ từ kim cương. Tôi cảm ơn bà về bài học dễ hiểu này, và tôi hỏi bà làm gì tại cuộc triển lãm.

Bà ở Dallas, bang Texas, nhưng chủ yếu làm việc tận châu Phi. Việc làm ăn khiến bà tham gia những cuộc săn thú ở đó. Và bà đã tìm ra một loại hình mạo hiểm đặc biệt đắt giá - một công việc cho bà giao thiệp với những tay săn thú lớn giàu có tốt bụng.

Trong những cuộc săn đó, bà đeo nữ trang do bà tự vẽ kiểu. Nhìn chính chiếc vòng cổ bà đang đeo, tôi có thể tưởng tượng bà mặc trang phục đi săn với nữ trang lủng lẳng quanh cổ, tai và cổ tay, với một khẩu súng săn voi trên tay.

Hầu hết người tham gia những cuộc mạo hiểm đó là đàn ông có vợ, và cuối cuộc du ngoạn họ cảm thấy hơi có lỗi vì đã tiêu tốn 100.000 USD rồi về nhà với hai bàn tay trắng. Bà nói luôn có một người nào đó trong đám đi săn yêu cầu bà tìm một món quà cho bà vợ ở nhà của họ.

“Tôi đã chuẩn bị món quà trong khi chúng tôi còn ở châu Phi và gửi đi qua FedEx. Nếu tính toán thời gian đúng, gói quà sẽ tới đúng lúc ông ta bước chân qua cửa”.

Bà bảo bà làm nghề “cứu vớt hôn nhân”. Đó là một nghề lý thú mà bà đã tự tạo cho mình, tôi nghĩ - cơ hội làm việc ở nước ngoài, gặp gỡ những người bạn mới.

“Ông đã nghe về chuyện xảy ra tại cuộc triển lãm chưa?” Bà hỏi.

Sáng nay, một bọn lừng gạt từ Nam Mỹ đã xa chạy cao bay với một hòm nhỏ kim cương trộm được của một nhà buôn kim cương Bỉ. Hai tên trong nhóm tội phạm giả làm một cặp vợ chồng, trong khi một cặp khác nói chúng là nhà buôn sỉ. Khi nhà buôn lơ đãng, tên thứ năm vào gian hàng

và vợ kim cương. Ai cũng bàn tán chuyện này, và người ta nói bọn kẻ cắp đã chiếm được số kim cương trị giá hơn một triệu đô-la.

Nhờ một người khác thay chỗ của tôi trong gian hàng Plotnick, tôi tới nơi diễn ra vụ trộm với người bạn mới. Các sĩ quan cảnh sát Hong Kong đang đi tới đi lui, trong khi một số người hiếu kỳ đứng nhìn. Người Bỉ bị trộm ngồi rũ trên một chiếc ghế, trông đặc biệt thiếu náo.

“Chắc chắn ông ta có bảo hiểm”, tôi nói.

“Dĩ nhiên là có bảo hiểm. Thậm chí ông ta có thể thối phòng giá trị những thứ bị đánh cắp, nhưng cái đó cũng không đủ bù đắp đâu”.

“Sao vậy?”

“Người ta mê tín lắm, và đây là một sản phẩm hàng hóa. Khi bạn có thể mua kim cương của bất cứ người nào, tại sao lại mua của một người xui xẻo như vậy?”

Vụ trộm phủ một bóng đen lên cuộc triển lãm, và những người tham gia trưng bày hoặc bàn tán với nhau hoặc làm như không muốn biết chuyện gì vừa xảy ra.

Buổi chiều đó Saul nói rằng ông muốn tôi gặp một trong những người cộng tác trong tương lai của ông, một nhà buôn kim cương ở Hong Kong. Cảm tưởng chung của tôi đối với hầu hết những nhà buôn ở Hong Kong là tốt, và tôi thật sự thích người mà tôi được Saul giới thiệu, nhưng triển vọng này có vẻ không đúng.

Tôi nói riêng với Saul rằng tôi không có cảm tưởng tốt về ông ta. Gã này làm tôi nhớ tới những nhà buôn ám muội



mà báo South China Morning Post thường nói tới - những kẻ trả tiền lại quả cho những tổ chức du lịch đưa du khách tới cửa hàng của họ.

Ông ngẫm nghĩ một lúc như thể thật sự suy xét lời bàn của tôi, nhưng rồi gạt đi, nói là không thích hợp.

Saul nghĩ rằng tôi có thể giúp đỡ công ty của ông, nhưng theo cách khác. Ông muốn tổ chức một văn phòng, và ông muốn khởi sự triển khai việc làm ăn ở Hoa Nam. Trong khi ông muốn bàn chi tiết, em ông đã phản đối. Hai người bàn về tôi trong khi tôi nghe thấy hết.

“Ông ta không có kinh nghiệm về kim cương”, em của Saul nói. Ông ta nâng chiếc kính lúp mà ông ta đeo bằng một sợi dây ở cổ lên để nhấn mạnh lập luận của mình.

Sau đó Saul bảo tôi đừng lo những lời phản đối của em ông. Toàn bộ công việc liên quan tới việc đánh giá kim cương, ông nói, không khó khăn lắm. Ông đưa cho tôi một tài liệu quảng cáo của một gian hàng gần bên. Đó là danh mục của Viện Nghiên cứu Đá quý Mỹ. Ông nói chỉ cần một khóa học của họ sẽ giúp bổ sung mọi lỗ hổng kiến thức.

“Khóa học trong bao lâu?” Tôi hỏi.

“Chừng một tuần”, ông nói.

“Chỉ một tuần thôi sao?”

Có vẻ không lâu lắm. Tôi bảo Saul là có lẽ em ông cần suy xét rằng học tiếng Hoa mất thì giờ hơn nhiều, và tôi đã làm việc được một số năm ở Trung Quốc. Dù công ty sẽ đương đầu với những thách thức nào, chắc chắn những thách thức đó phải liên quan tới sự hiểu biết thương trường

nhiều hơn sản phẩm. Tôi ngụ ý rằng Trung Quốc không phải là nơi dễ làm ăn.

Như với những thân chủ khác, tôi khuyên nên thận trọng, cũng như nên hiểu biết rõ ràng những thách thức ở phía trước hơn. Dù họ sẽ áp dụng chiến lược nào cho Trung Quốc cũng không quan trọng, tôi ngụ ý là họ phải tìm người giỏi xử lý chuyện làm ăn ở Trung Quốc. Nếu tôi không phù hợp với chuyện làm ăn lâu dài của họ, tôi sẽ giúp họ tìm người thích hợp.

Chuyến đi kết thúc và chúng tôi đang ngồi trong tắc-xi tới sân bay Hong Kong. Saul nhân cơ hội này trình bày những điều ông nhận thức về Trung Quốc và sự đánh giá của ông đối với quan điểm của tôi.

“Ông lo lắng quá nhiều”, ông nói. “Người này ông phải coi chừng, người kia...”, ông nhại những nhận xét trước đây của tôi. “Ông biết không, nếu tôi cũng lo lắng về công việc như ông, có lẽ tôi đã không làm được việc gì cả!”

Tin rằng mình nắm vững vấn đề, ông tiếp tục lập luận. “Ông phải hành động với những gì mình có. Trong chuyện làm ăn, không phải ai cũng lương thiện - cũng được thôi! Tôi có một khách hàng lúc nào cũng ăn gian tôi về trọng lượng đá quý. Ông ta luôn luôn nói các viên kim cương cân nhẹ hơn trọng lượng thực của chúng một chút. Có sao đâu, tôi bán kim cương được giá cao rồi”.

Một số người quen biết khác của tôi cũng có quan điểm tương tự về chuyện làm ăn - người nào đó không lương thiện cũng chẳng sao cả, miễn là bạn đạt được điều mình muốn trong cuộc giao dịch.

Chúng tôi chỉ thoáng thấy đường chân trời bằng đèn nê-ông của Hong Kong khi chúng tôi lái xe xuống xa lộ. Đã khá khuya. Saul tiếp tục thuyết giảng tôi trong bóng tối.

“Có một siêu thị mà tôi biết ở Ý”, ông nói. “Họ để những vật nhỏ mọn gần máy tính tiền - để cho khách hàng có cái để lấy cắp trong khi họ sắp hàng chờ đợi. Tốt cho công việc”.

Vài điều Saul nói tôi thấy vui vui; bây giờ tôi đã cười được. Đó là một trong những lý do tôi làm việc với những nhân vật nhiều cá tính này. Đừng phiền lòng vì những chuyện bông lơn, đó là những bài học bạn không bao giờ được dạy trong trường kinh doanh. Khái niệm một công ty ranh mãnh để cho đồ vật bị ăn cắp thì loạn thật, dù tôi không thích phần hàm ý còn lại - tôi còn có phần hơi ngây thơ.

Hình như Saul muốn tẩy não tôi, nhưng rồi ông làm tôi ngạc nhiên khi hỏi tôi muốn tính bao nhiêu tiền để giúp công ty của ông ở Trung Quốc. Ông phê bình tôi là có ý đồ. Ông chỉ trích tôi như người sắp mua một chiếc xe chỉ những vết móp ở cái giảm chấn.

Sân bay mờ mờ hiện ra, và ông thúc giục tôi cho một con số. Ông muốn tôi nêu công việc cụ thể, nhưng không có gì cụ thể cả.

Việc mà tôi đề nghị là sự đào tạo chính quy về kinh doanh và sự hiểu biết về tình hình ở Trung Quốc. Em của ông đã cho thấy rõ rằng những thứ như kỹ năng ngôn ngữ và kinh nghiệm trực tiếp là không quan trọng. Cái họ cần là một người có thể đếm những chỗ bịt trám trên viên kim cương qua chiếc kính lúp - cho dù kỹ năng này chỉ cần một tuần là có được.

Gia đình Plotnick bay trở về châu Âu, và đó là lần cuối chúng tôi nói chuyện với nhau. Saul và em ông thuê một người khác. Tôi nghe một người bạn nói người được tuyển dụng mới là một người Israel đã từng làm việc trong giới buôn kim cương. Mấy năm trước ông ta từng là thợ mài kim cương ở Đông Âu - đó là chuyên môn thực sự duy nhất của ông. Ông đã sống ở Trung Quốc đôi năm, nhưng ông không nói được tiếng Hoa, và thậm chí người ta còn nói tiếng Anh của ông cũng lồm bồm.

Người mới được tuyển này đã giúp Plotnick tổ chức một văn phòng ở Thâm Quyển, thành phố sát bên ranh giới Hong Kong, nhưng công việc không chạy. Nhu cầu yếu hơn hai anh em hình dung, và họ cũng không dự kiến sự cạnh tranh mạnh như thế nào. Người thợ mài kim cương mà họ tuyển dụng hình như không thể triển khai bất cứ công việc gì cho công ty. Họ nói anh ta không phù hợp với công việc.

Các công ty nước ngoài thường mang vào những người ngoại kiều không có khả năng hoạt động ở Trung Quốc. Không nói được tiếng địa phương, họ không gọi được bữa ăn trưa. Và trừ khi cầm danh thiếp trong tay, họ cũng không thể đi tắc-xi trong thành phố. Nếu có hỏa hoạn trong tòa nhà văn phòng, họ cần tìm một thông dịch viên để giải thích tại sao mọi người nhốn nháo.

Câu chuyện không kết thúc tốt đẹp cho người thợ mài kim cương cũng như cho anh em Plotnick. Không tạo được sự kiện gì, người được họ thuê đâm ra chán nản. Sau hơn một năm không tạo được tiến bộ trong việc làm ăn, một hôm anh ta tới văn phòng mà anh đã tổ chức cho công ty, vợ hết kim cương giữ trong tủ sắt và chuồn mất.

Cuối cùng Interpol bắt được anh chàng mài kim cương đầu đó ở Trung Mỹ - nhưng không có số kim cương trị giá 5 triệu USD được báo là bị trộm lúc đầu. Anh ta bị tổng vào tù và thụ hình một thời gian dài, và vụ này được báo chí quốc tế nói nhiều. Đó là một trong những câu chuyện được bàn tán khắp Hoa Nam, và lan truyền trong giới buôn kim cương vốn giỏi chuyện ngồi lê đôi mách.

Trong thời gian tới, khi đề tài “Trung Quốc” và “kim cương” được nói tới trong giới, tên của công ty đó cũng được đề cập - không như một điển hình điều hành công việc như thế nào ở Trung Quốc, mà như một câu chuyện cảnh giác.

## 16. RÁC CHIẾN LỢI PHẨM

Frank, thân chủ gần đây nhất của tôi, một người Mỹ gốc Ý từ New Jersey, hoạt động trong ngành “quản lý chất thải”. Và đúng lúc nó bắt đầu gặp rắc rối, có người ở công ty lảng lảng bảo tôi rằng họ đã thuê người điều hành mới, một người có cha từng là một thủ lĩnh trong giới lao động New York và có những quan hệ nổi tiếng với giới ma cô.

Quả không sai - đúng là *mọi người* đang tới Trung Quốc.

Waste Corp là một công ty thu gom rác theo ý nghĩa truyền thống. Nó có những tuyến đường trong các khu dân cư New Jersey cũng như những lợi ích thương mại trong thành phố New York. Ngoài việc thu gom rác, công ty cũng thu gom giấy có thể tái chế.

Công ty đã lập một liên doanh với một đối tác ở Giang Môn, một thị trấn cách nam Quảng Châu khoảng hai giờ xe. Frank còn bỏ vào dự án 1 triệu USD tiền riêng, nhưng sau khi hoạt động được một năm, công việc này vẫn là một bí mật với ông.

Nhưng mọi việc ở liên doanh vẫn tốt, ông nhấn mạnh.

Trước khi lập liên doanh, Waste Corp bán giấy tái chế cho các nhà môi giới ở Bờ Biển Đông, rồi họ bán lại cho các đại lý ở Hong Kong, tới lượt những đại lý này bán tiếp cho những công ty ở Trung Quốc. Mục đích của liên doanh là bán giấy trắng cho các nhà máy giấy. Đối tác Winston điều hành liên doanh, và kế hoạch là chia đều lợi nhuận giữa hai bên.



Tôi đi vào xưởng và thấy Winston ở gần một tòa nhà bê-tông rộng. Ông đang trông coi một toán công nhân khai mấy xe giấy tái chế ra.

“Chúng tôi phân loại tốt hơn ở Mỹ”, Winston nói trong khi công nhân đang thu nhặt giấy. Điều Winston muốn nói là cơ sở liên doanh này có thể làm với giá rẻ hơn. Công nhân được trả tiền theo tấn, và hầu hết có thu nhập bình quân độ 80 USD một tháng. Thậm chí lương còn thấp hơn ở các nhà máy.

Tại nhà máy của Waste Corp ở New Jersey, công nhân chỉ loại ra những tạp chất dễ thấy nhất khi chất tái chế di chuyển theo một băng tải nhanh trên đường tới chỗ đóng bành. Những người hưởng lương thấp nhất ở Mỹ - người nhập cư bất hợp pháp - kiếm được nhiều hơn công nhân trung bình ở Hoa Nam đến 25 lần.

Trung Quốc cần rất nhiều nguyên liệu như xơ giấy, và họ cũng ngẫu nhiên ở vị thế phân loại sản phẩm có hiệu quả. Tuy vậy, tôi ngạc nhiên khi nghe Winston nói rằng phần lớn giấy tái chế ở Hoa Kỳ đang đi tới Trung Quốc.

Đó là một chuyện làm ăn đáng chú ý, và tôi không biết chính phủ xem xét việc này như thế nào. Winston nói rằng chính phủ Trung Quốc thích ý tưởng xơ giấy tái chế giá rẻ. Đồng thời, nước này không muốn trở thành một đồng rác của thế giới.

Người ta chấp nhận khoảng 1% giấy thải tái chế có rác - hộp giấy đựng sữa chưa cạn, bánh mì thịt chưa ăn hết. Dù công nhân phân loại giấy báo, thực tế nó có mùi rác nhiều hơn.

Trong khi Winston nói chi tiết hơn những điểm cơ bản của công việc, tôi thấy một nhóm công nhân, phần lớn là phụ nữ, ngồi nấp giữa những đồng giấy lớn.

“Ít nhất họ cũng được ăn và có chỗ ngủ”.

“Họ có một chỗ ngủ”, Winston nói.

Trong hầu hết những nhà máy khắp Hoa Nam, công nhân được ăn và ở. Về phần ăn, Winston buộc công nhân tới một quán do ông điều hành ngay trong xưởng, bán những thứ như bánh quy và mì ăn liền. Công nhân không thể làm gì khác hơn là tiêu tiền trong quán ăn của công ty vì đi chỗ khác thì quá xa, và theo cách này Winston cũng tái chế tiền lương.

Tái chế giấy thải là công việc đòi hỏi nhiều kinh nghiệm thực hành. Bán giấy ở Trung Quốc cần phải thương lượng với người mua sành sỏi. Winston giải thích tầm quan trọng của việc phân loại. Nếu người ta thấy chỉ một mảnh giấy cấp thấp lòi ra từ một đồng giấy để tái chế cấp cao hơn, người mua có thể lý luận rằng nhiều giấy giá trị thấp hơn bị vùi lấp trong lô đó - và trong trường hợp này, người mua sẽ cho rằng giấy này thuộc hạng rẻ tiền hơn.

Phân loại cẩn thận giúp tăng giá trị cao nhất. Lợi ích lớn nhất là xóa bỏ nghi ngờ. Waste Corp mong đợi Winston chia giấy thải thành sáu loại khác nhau. Nhưng lạ lùng thay, ông ghi nhận trên 30 loại khác nhau, và thông tin này không được chuyển cho Frank.

Một số trong nhiều loại riêng biệt mà Winston thiết lập có một loại dành cho sách đã bị cắt bỏ bìa, và ở phía sau cơ sở có một chỗ tập trung dây điện và chất thải điện tử khác. Lý

do Winston không báo cáo các loại này có vẻ đáng ngờ, nhưng đó không phải là việc mà các viên chức ở New Jersey quan tâm nhiều lắm. Họ quan tâm tới những gì đang diễn ra với số giấy có giá trị nhất mà họ đưa tới Trung Quốc hơn - giấy văn phòng được thu gom ở New York.

Nguồn lợi lớn nhất của Waste Corp gồm những tòa nhà văn phòng thương mại ở Manhattan, và nhiều tòa nhà này là trụ sở của những doanh nghiệp Wall Street, nơi thải ra số lượng lớn giấy văn phòng để tái chế.

Sợi giấy chỉ có thể được tái chế một ít lần trước khi chúng gãy thành những sợi quá ngắn không sử dụng được nữa. Người Mỹ đưa giấy đã sử dụng ra nước ngoài nhiều nhất, nhưng chính họ dùng bột giấy mới nhiều hơn - thứ nguyên liệu tốt - ngay từ đầu chu trình sử dụng. Vì lý do này, giấy văn phòng Mỹ có giá cao hơn giấy cùng mục đích ở khắp thế giới.

Winston không bán giấy văn phòng mà ông đã thu thập; ông cứ dự trữ ở đó. Ông đưa tôi tới một kho chứa giấy văn phòng. Trông từ xa, các bó giấy giống những bánh bông lớn, dù mỗi bó nặng trên một tấn.

Cố tìm hiểu tại sao giấy có giá trị cao như vậy, tôi hỏi nó có thể được tái chế thành thứ gì. Winston giải thích rằng nó có thể được chuyển thành giấy in cho thị trường Trung Quốc, hoặc bất cứ cái gì khác đòi hỏi thứ sợi có chất lượng được chuội trắng, kể cả giấy vệ sinh.

Tôi có một số bạn làm việc ở Wall Street, và tôi tự hỏi liệu có ai trong số họ biết tất cả công việc bàn giấy của họ cuối cùng kết thúc ở đâu không.

Đứng gần giấy văn phòng, thật dễ thấy giấy là gì và chúng từ đâu tới. Từ các bành giấy đó, tôi nhận ra đủ thứ văn bản và báo cáo tài chính, sổ ghi nhận email cũng tìm đường vào nhà kho, và thật lạ lùng, không mảnh giấy nào tồn trữ ở đây bị xé vụn. Nhìn gần hơn, tôi nhận ra tên của những công ty tài chính cụ thể, và cả tên cá nhân cũng có thể được nhặt ra từ các tờ giấy đó.

Ở bên hông một bó giấy, tôi nhận ra một miếng chất dẻo màu be. Đó là một trong những thẻ từ hóa được dùng để mở những cánh cửa an toàn, và nó thuộc về một nhân viên của một ngân hàng đầu tư.

Tôi cạy nó ra khỏi đồng giấy và xem thử. Nó chỉ một chức vụ: Phó chủ tịch. Tôi tự hỏi chiếc thẻ này đã bị vất nhầm vào giỏ rác trong hoàn cảnh nào. Đó là một vụ thăng quan tiến chức, hay miếng chất dẻo này bị vất vào giỏ giấy vụn như sự thách thức khi người ta dứt áo ra đi? Có những chuyện nào nữa trong những mớ giấy đó, tôi tự hỏi.

Bạn học của tôi ở trường kinh doanh làm việc trong các doanh nghiệp đó. Tôi nói điều này với Winston, bảo ông rằng nếu tôi không quyết định trở lại Trung Quốc, có lẽ tôi cũng đã đi theo con đường đó. Nhưng thay vì tạo ra một núi giấy, tôi ở đầu kia của quá trình này - xem xét nó, theo dõi nó được phân loại.

Dường như Winston nghĩ rằng đây không phải là loại giấy bình thường, và trong văn phòng ông có một đầu mối.

Trên bàn của mỗi người thợ có một “mộ chí” bằng nhựa trong - một trong những phần thưởng mà các chủ ngân hàng nhận được vì đã phục vụ một vụ giao dịch, như một vụ IPO hay sáp nhập công ty. Các biểu trưng công trạng

này đã tìm đường vào giỏ rác tái chế của các doanh nghiệp tài chính cùng một cách như chiếc thẻ chất dẻo kia.

Tôi nhặt một cái lên. Nó có hình dạng một kim tự tháp cao, với một đầu nhọn ở phía trên. Tôi nhận thấy tên của một số công ty có cổ phiếu giá trị cao được khắc vào chất dẻo trong suốt; Goldman Sachs và Merrill Lynch là hai trong những tên mà tôi nhận ra. Đã từng tượng trưng cho thành tựu nghề nghiệp của một số quản trị viên kinh doanh, bây giờ nó là rác chiến lợi phẩm, một loại phần thưởng khác dành cho một người nào đó ở Hoa Nam này.

Có nhiều giá trị giấu mình trong việc tái chế giấy vụn, và Winston quan tâm tới bất cứ thứ gì đáng giá mà ông ta có thể tìm thấy. Ông ta có những hoạt động không xác minh được, và khó biết ông ta có ý định gì.

Trong một góc nhà kho, tôi phát hiện một thứ tái chế không được đưa vào bất cứ tài liệu nào. Đó là một đồng lớn phong bì. Có cả giấy màu và giấy trắng; một số có cửa sổ nhựa trong, một số không. Điểm chung duy nhất mà tôi có thể xác định là một địa chỉ nhận thư. Mỗi phong bì trong đồng này, dù từ những nguồn gốc khác nhau, đều có một địa chỉ Hoa Kỳ. Tất cả những bức thư này đã được những công ty lớn gửi đi - hầu hết là công ty thẻ tín dụng và công ty bảo hiểm.

Có thể Winston đang thu thập giấy với hy vọng bán cho người nào có ý định lập một danh sách thư tín? Xem ra khó có khả năng này, nhưng tôi đã thấy những người địa phương tháo vát làm việc vất vả hơn để tìm những giá trị thậm chí nhỏ hơn. Phòng khi có vấn đề, tôi chụp một bức ảnh và gửi cho Waste Corp.

Một trong những bí mật lớn nhất về liên doanh này là tại sao Winston tồn trữ quá nhiều giấy văn phòng như vậy. Ông khẳng định nói rằng ông không tìm được người mua, nhưng chắc chắn đây không phải là lý do có thật. Ở Hoa Nam có rất nhiều nhà máy giấy, và giấy có nhu cầu rất lớn trong số những hàng hóa có giá đang tăng cao.

Thực tế là tại liên doanh này, Winston đang ngồi trên hàng nghìn tấn giấy từ Wall Street. Hồ sơ, tài liệu in từ các doanh nghiệp tài chính lớn nhất thế giới; chắc chắn có người ở Trung Quốc sẵn sàng trả tiền để xem qua trước khi chúng được đem đi tái chế. Nếu không, ít nhất thứ của giấu giếm này cũng là thứ gì đó mà Winston có thể trình cho các quan chức chính quyền. Đó là chuyện thường tình ở Hoa Nam. Winston có thể sử dụng các giấy tờ này để ngụ ý rằng ông ta có *quan hệ* và ông ta là người quan trọng đáng liên hệ làm ăn, hoặc quen biết. Cho dù chuyện khai thác thông tin từ hàng nghìn tấn giấy mất nhiều thì giờ, sự *gợi ý* về giá trị - xét cho cùng, đó là những thông cáo nội bộ của các doanh nghiệp Wall Street - cũng khá đủ.

Waste Corp không có nhiệm vụ giữ bí mật cho khách hàng. Vấn đề hiện tại cấp bách hơn là tìm hiểu tại sao liên doanh không có lợi nhuận. Trước hết, Winston không cung cấp thông tin kinh tế, trong đó có dữ liệu về thị trường giấy vụn, và tôi phải liên hệ mấy nhà môi giới quen biết riêng trong nghề giấy mới hiểu những người khai thác Trung Quốc rất kín tiếng về giá cả thật mà người mua trả.

Người ta biết việc tái chế giấy vụn rất có lợi, thế mà liên doanh này chỉ vừa vắn hòa vốn. Winston nói rằng, trong một chuyến hàng giấy, ông ta không kiếm được nhiều hơn



mức giá một nhà môi giới ở New York có thể trả. Thật vô lý.

Dù vẫn còn làm việc cho các dự án dầu gội, nay gần như tuần nào tôi cũng có mặt tại cơ sở tái chế, cố tìm hiểu công việc. Frank đã nói rõ ông thích và tin cậy Winston, nhưng càng ở gần đối tác địa phương này, tôi càng ngờ là Waste Corp đã bị lợi dụng.

“Winston như người trong gia đình tôi vậy”, Frank đã nói. Khi tôi gặp Frank ở Trung Quốc trước khi dự án khởi sự, ông cho tôi biết Winston đã tới nhà ông ở New Jersey và họ cùng đi câu trên thuyền của ông như thế nào. Quan hệ cộng tác này được coi là vũ khí bí mật của Frank trong nghề, và do đó mỗi khi có chuyện gì tại doanh nghiệp có vẻ bất thường, Frank cũng tìm được lời bào chữa. Ông che chở những người cộng tác của mình.

Người lãnh đạo nghiệp vụ mới, David - người có cha được cho là quan hệ với đám ma cô - đã cảnh báo tôi rằng nếu tôi ngụ ý có sự sai trái thì phải có bằng chứng. Không phải ông nghi ngờ tôi, nhưng ông dè dặt. Và ông biết rằng Frank có khuynh hướng cho Winston là vô tội khi có sự nghi ngờ.

“Có sự khác nhau giữa làm trái và làm sai”, ông thuyết giảng. Nói cách khác, có thể có sai trái gì đó ở liên doanh, nhưng có thể đó chỉ là chuyện quản lý kém.

David có thể cần hướng dẫn. Chỉ vì liên doanh không sinh lợi không có nghĩa là hành vi kiểu phạm tội. Ít nhất chuyện làm ăn này cũng không thua lỗ, David lưu ý.

o0o

Phải mất mấy tuần mới có được số liệu tài chính từ Winston. Thoạt tiên ông nói rằng ông không có số liệu gì hết, rồi ông nói rằng ông có giữ sổ sách, nhưng tất cả số liệu đó không có ý nghĩa gì.

Cái tôi thật sự cần là hồ sơ giao dịch giữa Winston và những người mua giấy vụn ở Trung Quốc, nhưng ông nói rằng những thứ này không bao giờ được ghi chép đâu ra đó. Lý do ông đưa ra là ông sợ bị các quan chức chính quyền địa phương kiểm toán. Frank giao phó cho ông chứng minh thu nhập một cách chung chung, và Winston chỉ nhớ trong đầu những số liệu được làm tròn của tất cả những vụ giao dịch quan trọng.

Waste Corp mong đợi tôi cung cấp dữ kiện, và vì Winston sẽ không cung cấp phần lớn số liệu, tôi cố thu thập bất cứ thông tin nào về giá từ thị trường.

Tôi tìm được một công ty nội địa cung cấp dữ liệu thị trường, và từ nguồn này tôi biết rằng giá giấy hiện hành cao hơn con số liên doanh báo cáo về New Jersey nhiều. Mẫu tin đáng chú ý nhất tôi tìm được là giấy vụn phòng bán được trên 400 USD một tấn, hơn gấp đôi con số 195 USD mà Winston nói người mua trả cho ông ta với cùng một thứ giấy.

Nếu chuyện đó đúng thì Winston đang hưởng lợi trong việc kinh doanh giấy và nói rằng hòa vốn, dù ông ta đang bán tất cả những thứ mình thu vào với mức lời khó tin.

David ngụ ý rằng thông tin đó không đủ. Tôi cần phải đích thân mục kích một vụ giao dịch để ai cũng phải quan tâm tới khả năng có gian lận.

Ngay trong tuần tôi nói chuyện với David, Winston nói rằng ông muốn tôi gặp một người. Ông mời tôi tới văn phòng và giới thiệu tôi với một phụ nữ trẻ. Chị là người mua giấy vụn, ông nói.

Winston ngồi ở một đầu chiếc bàn cà-phê dài, và người đàn bà ngồi ở đầu kia. Tôi được mời cho ngồi trong một ghế bành đối diện chiếc trường kỷ trống; và với một tập giấy trong tay, tôi tự do ghi chép.

Winston và thiếu phụ bắt đầu thảo luận một hợp đồng giấy vụn. Họ thương lượng giá của giấy bồi và giấy báo.

“Chị trả bao nhiêu?” Winston cao giọng hỏi.

“Lúc này chúng tôi không thể trả giá cao”, người đàn bà nói. “Giá trị trường yếu lắm, ông cũng biết”.

“Tôi biết. Giá cao nhất của chị là bao nhiêu?” Winston hỏi.

Cuộc đối thoại của họ cứng đờ. Thiếu phụ đưa ra vài giá, và Winston gật đầu. Có chút gì ngắc ngứ trong những lời trao đổi của họ, và cả hai cười khúc khích.

Kỳ lạ quá, tôi nghĩ ngợi, rồi tôi nhận thấy hẳn họ phải là bạn bè; và cuộc thương lượng này giống một màn kịch cho tôi xem. Winston và người đàn bà giống hai đứa trẻ diễn tập một trò chơi. Vấp vấp trong vai diễn, họ chỉ có thể bật cười.

Dĩ nhiên Winston biết rằng tôi có nhiệm vụ báo cáo lại những điều nghe thấy trong cuộc “thương lượng” này, và tôi nghĩ ông ta có phần tự chế giễu mình vì ông ta thật sự thích thú với cái trò bày đặt này.

Giấy thải dù sao cũng là công việc hái ra tiền, và Winston đã cho tôi biết ông ta gặp người mua vào lúc đêm khuya, thường là trong những cuộc rượu, như thế nào. Những gì diễn ra giữa người mua và người bán, đều diễn ra kín đáo. Trong bất kỳ tình huống nào, giá mà ông và người phụ nữ nêu ra đều không phù hợp với tin tức tôi thu thập được về giá thị trường giấy vụn ở Trung Quốc.

Cuối cùng, khi Winston đưa ra những số liệu tài chính mà ông ta có, chúng không có ý nghĩa gì như đã hứa. Nhưng có vài dữ liệu khá chính xác về bản thân hoạt động phân loại. Không có số tiền đi theo lượng giấy bán được, nhưng ít nhất tôi cũng đã biết số liệu về những loại giấy được phân loại cùng với trọng lượng của chúng.

Với hàng hóa chế biến, mọi sản phẩm trong một chu trình sản xuất ít nhiều cũng giống nhau. Như chúng ta đã biết, trong sản xuất xà phòng và dầu gội chẳng hạn, một lô sữa tắm Watermelon Fresh giống hết mọi lô khác. Tái chế giấy vụn thì không thế, vì không chuyển hàng nào giống chuyển hàng nào. Tính biến đổi này tạo nhiều cơ hội cho chuyện gian trá, nhưng đồng thời khi ta xét tới một công việc làm ăn lớn lao hơn, thì chuyện gian trá này chẳng lạ gì.

Các cơ sở văn phòng thương mại có khuynh hướng tạo ra khối lượng chất tái sinh đồng nhất, cũng như khu dân cư đưa ra vĩa hè những lượng giấy báo giống nhau từ tuần này tới tuần khác. Việc làm ăn này đáng lý cho thấy những xu thế khá nhất quán, nhưng Winston đang vẽ ra một hình ảnh khác hẳn của liên doanh với những con số về phân loại.

Thí dụ, những số liệu mà ông ta ghi chép cho thấy hàm lượng rác cứ dần dần tăng lên. Khi tôi chuyển tin này về

Waste Corp, Frank gợi ý rằng đó có thể do công nhân ở New Jersey không kỹ lưỡng. Ông nói rằng ông sẽ yêu cầu công nhân lựa lọc và loại bỏ rác kỹ hơn.

Người ta giả định là liên doanh sẽ trừ đi một giá trị nhỏ từ nước trong giấy vụn bốc hơi dần dần, và lượng mất mát liên quan tới hàm lượng nước cũng tăng. Khi được hỏi tại sao ông nghĩ rằng giấy từ New Jersey cứ tăng trọng lượng nước, Winston gợi ý rằng giấy này bị ẩm khi đi qua Thái Bình Dương. Dù lý do này không xác đáng, ông không thể giải thích tại sao hiện tượng này có xu thế tăng dần.

Nhưng nếu có một bằng chứng thật sự không thể chối cãi thì đó là trọng lượng của những loại giấy mà Winston nói ông ta đã thu vào. Khi liên doanh mới bắt đầu hoạt động, giấy văn phòng chiếm 70% tất cả giấy vụn liên doanh nhập vào. Qua một năm, tỷ lệ này sụt xuống từng tháng cho tới khi Winston nói rằng giấy giá trị cao chỉ tới 30% mỗi chuyển hàng.

Doanh nghiệp cứ không ngừng bảo hòa vốn, dù các số liệu liên quan tới chuyện làm ăn càng ngày càng tệ. Gần như thể doanh nghiệp không muốn chứng tỏ có lãi và càng ngày Winston càng nỗ lực nhiều hơn để ngăn chặn khả năng chuyển vốn về nước. Có lẽ đó là tính tham lam, hoặc có lẽ đó là cách ông ta thử thách những giới hạn, chỉ để xem ông ta có thể cuốn đi được bao nhiêu. Hoặc có thể chuyện duy trì việc làm ăn ở mức hòa vốn là một vấn đề chiến lược.

Hình như mưu đồ của Winston là đưa vào một số lớn những chuyện sai trái nhỏ, vì biết rằng những người cộng tác của mình không thể khám phá tất cả những chỗ xà xẻo nhỏ đó. Nếu các đối tác yêu cầu ông tập trung vào hỗn hợp

giấy thải, ông vẫn còn chổ dối trá về hàm lượng nước và hàm lượng rác để dựa vào. Trong hoạt động sản xuất người ta cũng làm như vậy. Các nhà máy thao túng chất lượng dựa theo nhiều biến số, xà xẻo mỗi chỗ một chút; nếu họ bị phát hiện ở chỗ này, họ vẫn còn lợi thế ở những chỗ khác.

Thoạt tiên tôi thấy điều này hơi khác thường. Khi vận dụng nhiều mưu mô một lúc, Winston tăng cơ hội bị bắt gắp đang làm chuyện bất chính. Trong một môi trường mà người ta mong đợi mọi người làm điều chính đáng, một hớ hênh nhỏ nhất cũng là dấu hiệu của sự sa sút đạo đức, nhưng Trung Quốc là một môi trường tín nhiệm thấp. Các “đấu thủ” địa phương hoạt động trên giả định rằng mọi người đều tham gia mưu mô tới một mức độ nào đó, rằng người khác cũng mong mỗi một mức độ hoạt động bất chính nào đó.

Bằng cách phân tán những trò lừa dối, người hành động có thể làm cho hành vi sai trái có vẻ ít gây hại. Không kiểm toán viên nào có thể mẫn cán đến mức tóm bắt được mọi thủ đoạn, có nghĩa là lợi nhuận bị mất trên một con đường tắt vẫn có thể chừa lại những nguồn lợi nhuận khác. Có lẽ Winston cũng tưởng tượng rằng nếu ông ta bị bắt gắp vì một trong những mưu mô nhỏ của mình thì cũng không hại gì vì tính riêng ra thì không mưu đồ nào đủ nghiêm trọng tới mức phá vỡ quan hệ cộng tác.

oOo

Có một chuyện tiểu lâm thường được nhắc đi nhắc lại: “Ý nghĩa của một *liên doanh* 50-50 ở Trung Quốc là gì?”



Điểm mấu chốt: “Đó là phương tiện đầu tư trong đó đối tác nước ngoài mất 50% tiền của mình trong năm đầu và 50% còn lại trong năm thứ hai”.

Nếu chuyện này buồn cười, chỉ vì nó đã từng diễn ra ở Trung Quốc. Người nước ngoài mang những số tiền lớn tới rồi ra đi khá sớm không còn đồng nào. Tới một giai đoạn nào đó, các doanh nghiệp bản địa hiểu rằng tập quán đó có hại cho kinh tế nói chung, và người ta nói với nhau rằng gian lận loại này không thể tha thứ. Không nhất thiết là ai lừa gạt người nước ngoài đều bị xử tội; hành vi này chỉ tự nó dừng lại.

Những trường hợp gian lận trắng trợn đã chấm dứt và nhường chỗ cho một kiểu thức tinh vi hơn. Thay vì toàn bộ một khoản đầu tư tan biến trong không khí, người nước ngoài có đem vốn theo thấy rằng công việc làm ăn của họ không đi tới chỗ nào đặc biệt. Tiền không đúng là mất, nhưng có ít hoặc không có lợi nhuận, vẫn là một trò lừa đảo, nhưng tinh vi hơn.

Người nước ngoài kinh doanh ở Trung Quốc có khuynh hướng nói rằng họ hoạt động tốt, ngay cả khi không đúng vậy. Tôi biết chuyện này do đã làm việc với nhiều thân chủ và được chia sẻ những bí mật của họ. Như một con bạc, họ phóng đại những lần thắng và có khuynh hướng quên những lần thua. Và họ biện minh cho những cuộc mạo hiểm của họ bằng mọi cách rằng ít nhất họ cũng có thể nói rằng đã hòa vốn.

Đó là việc Frank đang làm. Ông biết rằng liên doanh không thành công, nhưng cùng lúc ông không thừa nhận rằng đó là một thất bại. Ít nhất liên doanh cũng đã cho ông quyền khoe khoang ở tận New York và New Jersey. Dù liên doanh

không sinh lợi, ông có thể bảo mọi người rằng mọi việc diễn ra tốt đẹp cho ông như thế nào ở Viễn Đông. Kết quả của một kiểu hành xử như thế là càng có thêm nhiều công ty nước ngoài hòa theo phong trào. “Nếu những gã đó có thể làm được, thì chúng ta cũng có thể”, đối thủ cạnh tranh có thể tự bảo như vậy.

Winston là tay gian hùng, biết rõ giá trị của chuyện hút máu từ từ. Ông ta không cuỗm khoản đầu tư của Frank. Ông ta giữ nguyên tiền trong cuộc làm ăn để có thể thu hoạch thậm chí nhiều hơn. Mức lời mà Waste Corp thực hiện trên giấy văn phòng gần bằng không, nhưng những nguồn tin mà tôi tìm được gợi ý tiền lãi ba chữ số. Với cách Winston tổ chức mua bán, Waste Corp không thấy khả năng có lãi.

oOo

Winston đưa tôi đi ăn trưa, và tôi nói với ông những lo ngại của tôi về liên doanh. Lúc này ông ta nhận ra tôi biết không ít về những việc thực tế đang diễn ra, nhưng hình như ông ta cảm thấy mình là bất khả xâm phạm. Trường hợp của ông ta rất khó chứng minh. Sự khẳng định tai hại nhất có thể được đưa ra là ông ta đang bán giấy dưới giá thị trường; và vì những vụ giao dịch này đều được thực hiện kín đáo và bằng tiền mặt, không bao giờ tôi có thể nói rằng ông ta đã bán giấy một giá và báo cáo một giá khác.

Trong bữa ăn, Winston chỉ cho tôi thấy rằng việc kinh doanh cốt lõi của Waste Corp là có lãi. “Ông không cần lo ngại về Frank”, ông nói. Tôi không lo ngại, nhưng liên doanh hoạt động không tốt.

“Doanh nghiệp không có lãi”, tôi nói.

Winston nói: “Có lẽ ông giúp nó có lãi được”.

Rồi ông ta đưa ra một đề nghị. Suốt thời gian tôi ở Trung Quốc, chưa bao giờ tôi được đề nghị nhận hối lộ. Đề nghị của Winston rất kín đáo. Ông nói rằng ông có thể cho tôi công việc làm sau khi tôi thôi làm việc với Waste Corp.

“Ông cần tôi làm gì?” Tôi hỏi. Tôi đã mong thoát ra khỏi vụ giấy vụn này rồi.

“Tôi muốn lập một liên doanh khác”, ông ta nói.

“Một liên doanh khác?”

Kế hoạch của ông ta là xúc tiến một công việc làm ăn riêng biệt chỉ xử lý chất dẻo, nhưng điều này tỏ ra vô lý. Xí nghiệp giấy vụn đã thu gom một lượng nhỏ chất dẻo rồi, và cơ sở còn nhiều chỗ rộng.

Nếu tôi sẵn lòng giúp thuyết phục Frank thực hiện một vụ đầu tư nữa, ông ta nói, ông ta có thể trả lương hậu cho tôi, rồi ông ta nêu lên một con số chính xác là gấp đôi số tiền Waste Corp đang trả cho tôi để làm công việc hiện nay. Thông điệp rõ ràng: Cứ giữ nguyên hiện trạng, và sẽ có thêm cơ hội kiếm tiền. Dĩ nhiên chuyện này đặt ra một vấn đề. Nếu doanh nghiệp không sinh lợi, Winston lấy tiền ở đâu ra để vung vãi?

Đã đến lúc kết thúc công việc của tôi với Waste Corp, và tôi phải quyết định cung cấp loại thông tin gì. Tôi đã có ý nghĩ về loại báo cáo tốt lành mà Frank muốn nhận, nhưng tôi quan niệm vai trò của tôi không có nhiệm vụ giúp các công ty nước ngoài tự lừa dối mình. Toàn bộ thứ rác từ Wall Street đưa tới đây đã nhắc nhở tôi quá nhiều về những cơ hội nghề nghiệp mà tôi đã bỏ lỡ. Tôi đã tới Trung Quốc để

giúp người nước ngoài biết sự thật; không lúc nào tôi nghĩ là một số người bạn họ lại không muốn biết sự thật đó.

Trong lĩnh vực điều tra đòi tư, có những ông chồng cho vợ theo dõi mình, không phải để bắt gặp họ làm bậy, mà là để xua tan nghi ngờ. Frank muốn tôi chứng minh rằng Winston không lừa gạt ông ta về chuyện tiền nong. Ông ta muốn tôi bảo ông ta rằng mọi chuyện đều ổn thỏa.

Cuối cùng, tôi giữ sạch. Tôi soạn thảo loại báo cáo mà tôi nghĩ là tôi muốn nhận nếu tôi ở New York và muốn có một hình ảnh rõ ràng hơn về những việc đang xảy ra ở Hoa Nam. Báo cáo gồm những loại biểu đồ và bảng tính mà Waste Corp tìm kiếm, nhưng nó cũng chỉ rõ hành vi vô đạo đức của Winston. Tôi nghĩ đó là một báo cáo đọc hấp dẫn, và tôi tự hào về kết quả cuối cùng.

Trong cuộc hội ý qua điện thoại cuối cùng của chúng tôi, ngay sau khi nhận báo cáo, Frank nổi nóng với tôi. Chẳng lẽ tôi không hiểu rằng Winston chẳng khác gì người trong gia đình của ông ta sao? Frank không nói gì tới bản báo cáo, và tôi tự hỏi có phải ông chỉ được người phụ tá nào đó giải thích qua loa không. Dù gì thì ông cũng nổi giận, và khi gác máy ông cũng không chào từ biệt.

Tôi được trả thù lao, và đó là một món quà đẹp bất ngờ xét theo cách người ta tiếp nhận báo cáo của tôi. Tương tự, tôi cũng không hề mong đợi người nào ở công ty đó gọi lại. Cái quyết định cho họ biết những gì thực sự diễn ra có thể là một quyết định đúng, nhưng đó cũng bảo đảm rằng sẽ không có kế hoạch việc làm nào tiếp theo. Tôi không buồn; tôi đã có công việc ở xưởng xà phòng và dầu gội đủ cho tôi bận rộn, và cũng có những dự án khác nữa.

Trong một thời gian rất dài, tôi nghĩ là mọi người ở Waste Corp vẫn tiếp tục công việc bình thường. Công ty của Frank vẫn cung cấp giấy với giá tiếp tục làm giàu cho Winston, và không ai muốn than phiền hoặc muốn bớt ngu ngốc hơn. Khoảng một năm sau khi dự án kết thúc, tôi nhắc điện thoại gọi Waste Corp, hoàn toàn vì tò mò.

Một trong các giám đốc trả lời điện thoại và cho tôi biết chuyện gì đã diễn ra ngay sau khi tôi đệ trình báo cáo. Frank đột ngột quyết định chấm dứt việc kinh doanh này; và bằng cách này hay cách khác, ông cố gắng thu hồi một triệu đô-la tiền đầu tư ban đầu. Nếu Winston trả lại số tiền này không chút khó khăn, chắc chắn ông ta đã làm ra được nhiều hơn trong thời gian hoạt động và muốn mọi chuyện kết thúc êm xuôi, không ồn ào.

Phải một thời gian nữa tôi mới muốn biết chuyện gì đã xảy ra cho Winston và bắt liên lạc với ông ta. Ít tháng sau tôi gọi cho ông ta từ Quảng Châu và nói muốn gặp ông. Nếu ông ta có khó chịu với tôi, ông cũng không để lộ ra.

Một lý do tôi muốn gặp Winston là tôi muốn biết kinh nghiệm của ông với Waste Corp có làm ông ta thay đổi gì không. Ông đã giết con ngỗng đẻ trứng vàng. Tôi tự hỏi, *ông ta có hối tiếc gì không?*

Ông ta đưa tôi đi thăm cơ sở mới của mình, một cơ sở khá khiêm tốn. Và vừa mới gặp nhau, ông đã hỏi tôi có biết người nào có thể giúp đưa nguyên liệu tái sinh từ Hoa Kỳ tới cho ông không. Trong công việc mới này, ông không có đối tác và gặp khó khăn trong việc tìm nguồn cung cấp cho doanh nghiệp của mình. Tôi bảo rằng không biết ai cả nhưng tôi sẽ để ý tìm giúp.

Hình như quan hệ của ông với Waste Corp đã hoàn toàn bị quên lãng. Không hề có một chút dấu vết hồi tưởng nào còn sót lại ở ông. Và hình như Winston vẫn là con người cũ, dù có thể hơi liều lĩnh. Nếu có bất cứ dấu hiệu nào của bài học kinh nghiệm, có lẽ nó nằm trên danh thiếp của ông. Danh thiếp có màu vàng và tía, và in bằng chữ đậm trên đầu là tên công ty mới của ông: *Integrity International Trading, Limited* - Công ty TNHH Thương mại Quốc tế Liêm Chính.



## 17. “ÔNG NGHE NHẦM RỒI”

Với những nhà nhập khẩu từ khắp thế giới, thành phố Quảng Châu cống hiến nhiều lựa chọn trong chuyện ăn uống. Người Nga tới và mở nhà hàng riêng, người Ý và người Pháp cũng làm vậy, cũng như nhiều người từ những góc ngách khác nhau ở Trung Đông. Nhiều chủ nhà hàng nước ngoài này cũng là nhà nhập khẩu, và họ thường trang bị cho cơ sở của họ bằng những món hàng mà họ đã sản xuất cho mình ở Trung Quốc. Một số biến địa điểm kinh doanh của họ thành một thứ phòng trưng bày - một điển hình về khả năng tìm nguồn gia công của họ.

Đối với những người Mỹ nào nói rằng thích ăn món Trung Quốc chính hiệu ở Trung Quốc, thì sự mới lạ ấy nhanh chóng phai nhạt và họ tìm thức ăn quen thuộc hơn khá sớm. Thường là chỉ sau ít lần đi ăn nhà hàng địa phương là các nhà nhập khẩu lại muốn biết những món ăn thay thế. Doug là thân chủ mới nhất của tôi, và ông đã hỏi về những chọn lựa ẩm thực trong ngày đầu tiên ở Trung Quốc. Tôi cho ông biết về một nhà hàng mới mở trên phố do một người Thổ Nhĩ Kỳ điều hành. Ông này đã làm hết sức để tái tạo một trải nghiệm ở Istanbul bằng cách xây một bếp gạch và cho nhân viên người Hoa mặc trang phục truyền thống Thổ Nhĩ Kỳ.

Tại nhà hàng, Doug lấy ra một số khóa nam châm và đặt chúng lên bàn. Công ty của ông sản xuất đồ kim khí xây dựng, và những món ông cho tôi xem - khóa móc - được dùng trong cửa tủ. Đó là một trong những mặt hàng phổ thông nhất của công ty, và bán được hàng triệu chiếc. Sản xuất ở Michigan, các khóa nam châm này có mặt trong mọi gia đình khắp Bắc Mỹ.

“Chúng tôi cần những hàng mẫu giống hệt cái này”, ông bảo tôi.

Nhặt một trong các khóa nam châm lên, tôi thấy hình như chúng được làm bằng nhôm. Doug xác nhận chúng bằng nhôm. Tôi lật một móc khóa trên tay. Phía sau lưng, một dấu hiệu được ghi trên kim loại: MADE IN USA.

“Ông muốn xóa bỏ dấu hiệu xuất xứ này chứ?” Tôi hỏi.

Ông nhìn thỏi nam châm trên bàn và chớp mắt hai lần.

“Đúng”, ông nói. “Tốt hơn nên bỏ cái đó đi”.

Mấy thập niên trước, cha ông đã khởi lập công ty này để sản xuất những mặt hàng cơ khí, và qua những lần trò chuyện trước, tôi biết Doug e sợ chuyện đưa việc làm khóa nam châm tới Trung Quốc như thế nào. Đó là một trong những sản phẩm chính mà công ty ông vẫn còn sản xuất ở nhà máy Michigan.

Chúng tôi nói chuyện khái quát về những thay đổi trong lĩnh vực sản xuất, và dù rằng ông sắp ngưng sản xuất một dòng sản phẩm chính, Doug làm tôi ngạc nhiên khi ám chỉ rằng ông không lo ngại về những thay đổi quan trọng trong ngành của mình.

“Chúng tôi làm ăn theo quan hệ”, ông nói.

Các nhà nhập khẩu lúc nào cũng nói chuyện kiểu này, và tôi biết nó có ý nghĩa gì - đó là công ty của Doug đang gặp khó khăn trong chuyện cạnh tranh giá. Cách nói về quan hệ này là cách mà đại lý bán hàng của công ty ông nói với khách hàng khi họ có vẻ sắp bỏ đi theo một đối thủ cạnh tranh. “Nhưng quý vị không thể bỏ chúng tôi”, họ có thể nài

nỉ. “Chúng ta có một mối *quan hệ*”. Nhưng một lúc nào đó, các công ty Hoa Kỳ bắt đầu ít quan tâm tới những mối quan hệ cá nhân này. Tương tự, họ cũng bắt đầu ít quan tâm về việc một sản phẩm có được sản xuất ở Hoa Kỳ hay không.

Tôi hỏi Doug liệu khách hàng của ông có thể không chú ý tới dấu hiệu trên vỏ bao khóa nam châm không. Ông chỉ tỏ chút hoài nghi và lắc đầu. Khách hàng của ông muốn giá thấp, ông nói. “Họ cũng muốn chất lượng. Đừng hiểu lầm tôi. Sản phẩm phải tốt”.

Đã có lúc người tiêu dùng Mỹ thích thấy nhãn “Made in USA”, nhưng trên thị trường đã có một chiều hướng khác. Một lúc nào đó, hàng “Made in China” đã bắt đầu có vẻ là một món hời. Những nhà nhập khẩu khác đã ghi nhận hiện tượng này. Khi một nhà nhập khẩu báo một người mua lẻ rằng một món hàng được định giá 65 xu và được sản xuất ở Hoa Kỳ, người mua hình dung món đó có thể được mua ở chỗ khác rẻ hơn. Khi cũng sản phẩm đó được định giá 65 xu và người ta nói nó được sản xuất ở Trung Quốc, người mua nghĩ không thể tìm được giá rẻ hơn nữa.

Doug nói rằng kế hoạch của ông là chuyển một số bộ phận sản xuất của công ty ông tới Trung Quốc, và động cơ là để giảm bớt chi phí. Tôi hỏi nhà máy Michigan của ông có thể sản xuất bộ phận với giá rẻ như được làm ở Trung Quốc không. Ông nói chắc là không.

“Vậy ông sẽ chuyển tất cả bộ phận sản xuất tới Trung Quốc chứ?” Tôi hỏi.

“Không, chúng tôi không thể làm vậy”, ông nói, có vẻ không thoải mái. “Tôi muốn nói, chúng tôi không thể không làm gì hết. Chúng tôi vẫn còn thiết bị mà”.

Đây không đúng là những gì người ta dạy trong trường kinh doanh. Đầu tư vào xưởng máy và thiết bị là vốn chết. Nếu bạn có thể sản xuất một mặt hàng ở ngoài nhà máy của bạn với chi phí ít hơn, thì đó là việc phải làm.

Doug nói ông không biết tình hình sẽ ra sao nếu ông hoàn toàn bỏ hẳn hoạt động sản xuất. “Nếu chúng tôi không làm hàng hóa gì hết thì chúng tôi chỉ là người môi giới”.

Trong nhiều năm, công ty ông đã cạnh tranh trực tiếp với những nhà phân phối mang linh kiện từ nước ngoài vào. Các công ty này không có thiết bị; họ không sản xuất gì cả.

Các nhà sản xuất Mỹ coi thường những kẻ cạnh tranh này, họ giải thích với khách hàng rằng các công ty này chỉ là những kẻ trung gian. Nhưng càng ngày các nhà sản xuất Hoa Kỳ càng bổ sung các dòng sản phẩm sản xuất trong nước bằng những mặt hàng sản xuất ở nước ngoài. Họ giao bên ngoài gia công càng nhiều, họ càng giống kẻ đạo đức giả.

Có một lý do khác khiến một số nhà sản xuất không sẵn lòng buông bỏ hoàn toàn hoạt động sản xuất, và chuyện đó liên quan với sự định giá công ty. Tài sản dùng vào sản xuất giúp tăng giá trị đặt vào doanh nghiệp. Một nhà nhập khẩu chỉ làm môi giới bán linh kiện bị coi là không có gì ngoài một danh sách khách hàng và những quan hệ mong manh với nhà cung cấp.

Tôi hỏi Doug, trong chuyện này ông có lo lắng cho công nhân của mình không. Sản xuất khóa nam châm có thể làm một ít người mất việc. Doug giữ thể thủ về điểm này.

“Ở đây có chuyện quan trọng hơn là những công nhân sản xuất bị lâm nguy”, ông nói. Làm những gì đúng về mặt kinh tế cho công ty là ưu tiên quan trọng hơn. Ông cũng có nhân viên trong bộ phận bán hàng và kho hàng, và nhân viên văn phòng cần phải nghĩ tới. “Chúng tôi có thể mất một ít chỗ làm sản xuất, nhưng chúng tôi sẽ bù đắp cho chuyện đó”.

Việc tôi quan tâm bàn luận về số phận của lao động sản xuất hình như làm Doug bối rối.

“Ông đã bao giờ thật sự *làm việc* với người của công đoàn chưa?” Ông hỏi tôi.

Tôi bảo là chưa.

“Công nhân chúng tôi mỗi tuần làm việc bốn ca 10 tiếng. Mọi kỳ nghỉ cuối tuần cho công nhân là ba ngày. Thỉnh thoảng chúng tôi cần một ít công nhân vào xưởng ngày thứ Sáu để giúp giao hàng”.

Doug chồm tới trong khi kể nốt câu chuyện về công đoàn lao động. Rõ ràng chuyện này làm ông xúc động.

“Có một tuần, Mark, người quản lý của tôi, đi tìm vài công nhân cho ca làm việc ngày thứ Sáu. Tất cả đều muốn làm việc ngày thứ Sáu, ông thấy đấy, vì tiền lương phụ trội”.

“Thế là ông quản lý chọn hai người. Hai phút sau, một công nhân khác xuất hiện tại văn phòng của ông và đập cửa ầm ầm. Anh ta hỏi Mark: ‘Sao ông không cho tôi làm giờ phụ

trội?’ Mark nói với anh ta: ‘Đáng lẽ tôi đã chọn anh, nhưng khi tôi tới chỗ anh thì anh đang ngủ’”.

Doug lắc đầu khi nghĩ lại chuyện đó và nở một nụ cười.

“Ông biết anh chàng đó nói với ông quản lý của tôi thế nào không? Anh ta nói: ‘Ừ, tôi ngủ đấy. Ông vẫn phải chọn tôi, đồ ngu! Vậy đấy’”.

Ông cười to khi nghĩ tới chuyện ông quản lý chịu đựng sự nhục mạ đó, không hiểu nổi sao công nhân ở Michigan của mình lại có quyền làm vậy.

Khi làm việc với những nhà nhập khẩu, tôi không có cảm giác là họ cất công đưa việc làm ra nước ngoài, và có lẽ Doug mong ông không bao giờ cần phải tới Trung Quốc. Áp lực giá cả có liên quan tới việc này, và trong một chừng mực nào đó, kỳ vọng thay đổi không ngừng của khách hàng cũng đóng một vai trò.

Tôi bảo Doug rằng tôi hiểu bản chất của tự do mậu dịch, nhưng tôi vẫn cảm thấy buồn cho một số người lao động ở Hoa Kỳ. “Khi những người đó còn bé, cha mẹ họ bảo họ phải ăn hết mọi thứ trên đĩa vì có những đứa bé chết đói ở Trung Quốc. Bây giờ, hãy nhìn họ. Họ đã lớn và được bảo rằng nếu họ không theo kịp, có người nào đó ở Trung Quốc sẽ làm công việc của họ”.

Nhà máy đầu tiên được Doug và tôi tới thăm là một xưởng sản xuất tay kéo ngăn tủ, quai nắm kim loại gắn trên ngăn kéo nhà bếp và bàn giấy. Đại diện của công ty mà tôi nói chuyện bảo rằng ông ta là nhà sản xuất, nhưng trong khi chúng tôi đi thăm xưởng thì ông ta tỏ ra không quen thuộc với nhà máy này. Doug cũng thấy điều đó.



Các nhà sản xuất Trung Quốc không gặp khó khăn gì khi làm việc qua các đại lý. Nếu một đại lý đòi một số tiền hay một tỷ lệ phần trăm thu nhập nào đó, nhà máy chỉ cần tăng giá đủ bù trừ số tiền trả cho đại lý đó. Nhà nhập khẩu không thích làm việc với đại lý chính vì lý do này - dính dáng với họ nghĩa là tăng phí tổn.

Theo lý thuyết, người ta cho rằng đại lý xem xét, chọn lọc và tìm mỗi giao dịch tốt nhất cho khách hàng. Trong thực tế, họ đem việc làm ăn tới cho bạn bè hoặc bà con. Do quan hệ mắc mứu, mỗi khi có vấn đề chất lượng - chuyện thường xảy ra - rất có thể đại lý sẽ bênh vực nhà sản xuất bằng cách nói “nhà máy bảo đó không phải lỗi của họ”.

Tệ hơn nữa là trường hợp nhà sản xuất và đại lý không có quan hệ cá nhân với nhau. Khi có vấn đề, chủ nhà máy và đại lý có thể tranh cãi ai sẽ chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề đó; và trong khi họ tranh chấp với nhau, nhà nhập khẩu cứ mặc tình tự hỏi cái gì có thể gây nhiều chậm trễ đến thế.

Nhưng hệ thống đại lý lại có ích cho nhà sản xuất, do đó họ có thể để đại lý làm bất cứ việc gì cần thiết để kiếm đơn đặt hàng. Đại lý hiểu rằng nhà nhập khẩu muốn tin rằng họ giao dịch trực tiếp, và do đó nhà sản xuất cho phép đại lý tự giới thiệu là chủ nhà máy.

Ở Trung Quốc, rất nhiều người giả bộ như vậy, và nhà nhập khẩu phải chật vật vén màn bí mật để thấy những gì thật sự diễn ra trong một vụ giao dịch. Chấp nhận mọi việc theo bề ngoài có lẽ lịch sự hơn, nhưng nếu có chuyện bày bạ thì sao? Nhà nhập khẩu phải biết ai giật dây, phải biết ai là người chịu trách nhiệm cuối cùng.

Có một gã trung niên bụng phệ được giới thiệu là quản lý của xưởng sản xuất, và ông ta trả lời những câu hỏi của chúng tôi nhiều hơn bất cứ người nào khác. Khi Doug nói sẽ mua nhiều, tôi để ý thấy chính viên “quản lý” này sáng mắt nhiều nhất.

Trong nhà máy, người đàn ông tự nhận là chủ đi chung với viên “quản lý”.

Doug và tôi đi sau họ một khoảng, và một lúc sau tôi gọi to “*Lão gia!*” Đó là tiếng chung chỉ bất cứ người chủ xưởng nào.

Khi người đàn ông đóng vai quản lý quay lại, chúng tôi hiểu ngay ai thực sự là chủ nhân, và khi người đàn ông trong thực tế chỉ là đại lý nhận ra mình đã không hành động thích hợp, ông ta đã thú nhận vai trò đích thực của mình trong vụ này. Ở phương Tây, khi một thủ đoạn bị phát hiện, sự bối rối thường khiến bên này hoặc bên kia làm hỏng vụ giao dịch; ở Trung Quốc, nó chỉ kèm theo một thừa nhận ngầm rằng tình hình quyền lực đã thay đổi.

Một trong những cuộc đi thăm nhà máy kế tiếp đã đưa chúng tôi tới một công ty sản xuất ống thép không gỉ, loại bạn thấy ở vôi hoa sen trong buồng tắm và phòng vệ sinh. Doug nói rằng mức lãi của ông rất thấp. Chúng tôi đã có đơn đặt hàng sẵn sàng thực hiện và chỉ tới nhà máy này để biết chắc mọi người đã sẵn sàng thông qua lần cuối vụ thỏa thuận.

Xưởng có kích cỡ bình thường và hình dạng của một sân bóng đá, và tuy rộng lớn, nó thật ra không hơn gì một kho đồ sắt. Bên trong có nhiều chiếc máy sản xuất ống thép dài mọi cỡ. Ở một đầu xưởng, những cuộn thép phẳng được

đưa vào một quy trình; thép phẳng được uốn cong thành dạng vòng, và sau đó vòng này tự động khép lại bằng một mối hàn. Công nhân chờ ở một đầu khi cái ống đi xuôi theo dây chuyền, cắt nó ra và sắp ống thành đồng gọn ghẽ.

Sau khi xem xét nhà máy, chúng tôi vào văn phòng chính để ký hợp đồng sản xuất. Doug nhìn qua hóa đơn.

“Khoan đã”, Doug nói. “Ở đây nói là 1,99 nhân dân tệ”.

“VẬY là không đúng. Chúng ta đã xác định là 1,9”, tôi nói.

Nhà máy này đã định giá 1,9 nhân dân tệ một foot, tức khoảng 25 xu theo hối suất hiện hành. Khi tôi hỏi chủ xưởng chuyện gì đã xảy ra, ông ta gãi đầu, nghiêng nghiêng đầu, và ám chỉ rằng tôi đã lầm lẫn.

“Ông nghe nhầm rồi”, ông ta nói. “Một phẩy chín, ông biết mà, nghe rất giống một phẩy chín chín”.

Nhưng chúng tôi đã định giá những mặt hàng khác theo một phần mười nhân dân tệ, tôi vạch rõ.

Một nhân dân tệ trị giá cao hơn một hào [tiền Mỹ] chút ít, và một phần mười đơn vị này bằng khoảng một xu. Doug nói rằng ông cũng không thấy định giá theo một phần mười xu là hợp lý.

“Nếu họ muốn định giá 1,99, tại sao không cứ gọi là *hai*?”

“Tôi chắc chắn là họ đã báo giá một phẩy chín”.

“Đó cũng là con số tôi ghi trong sổ”, Doug nói. Ông cười sự phi lý trong chuyện cãi cọ của chúng tôi. Nhưng sai biệt giữa 1,9 và 1,99 là gần 5%, và đó là một vấn đề. Lãi gộp dự tính của ông là gần 10%.

Dù tôi ái ngại cho Doug, tôi không thể không thán phục những gì nhà công nghiệp này đã làm. Gần một nửa lợi nhuận dự trù đã bị quét sạch chỉ với sự đảo lộn câu chữ - ông nghe nhầm rồi.

“Ê, xem này”, Doug nói. Ông kiểm tra thêm hóa đơn. Nhà máy tính độ dài bằng mét. “Tôi đã bảo họ tôi cần mọi thứ tính theo foot”.

Độ dài 10 foot theo đơn đặt hàng được kê ra là ba mét.

“Chúng tôi luôn luôn đo bằng mét”, ông chủ nhà máy nói.

“Nhưng ông đã định giá theo foot”.

“Chỉ vì ông muốn định giá theo foot”.

“Nhưng hóa đơn tính theo mét”.

“Vì chúng tôi phải đo lường theo hệ mét”.

Chuyện này cũng vô lý, và tôi phản đối. Ông chủ xưởng tự biện hộ bằng cách nói rằng dù sao mười foot cũng bằng khoảng ba mét.

“Các độ dài đó cũng gần như nhau”, ông ta nói.

Không cần dùng tới máy tính tôi cũng biết chúng tôi ở phía nào của sự phồng chùng đó. Sự chênh lệch giữa hai số đo tượng trưng 1,5% lợi nhuận bị mất thêm.

Khi tôi chỉ ra điều đó, lần này ông chủ xưởng nghiêng đầu theo chiều kia và gãi da đầu thêm chút đỉnh.

Doug đã tính toán dựa theo số 10%, và đó là một số lời gộp. Bây giờ lợi nhuận của chúng tôi chỉ còn 3,5% và chưa tính tới chi phí chuyên chở nội địa và những chi phí khác.

Theo giá hiện tại, rất có thể công ty của Doug không thu được đồng lãi nào.

Khi chúng tôi đã ngồi trong xe tắc-xi, Doug nói cuộc thăm viếng này hoàn toàn phí thì giờ. Lời bào chữa duy nhất của tôi là tôi đã không thể ngờ lại diễn tiến như vậy. Chúng tôi đã liên hệ với một số nhà cung cấp. Nhà cung cấp này có vẻ cũng tốt như bất cứ nhà cung cấp nào khác, và việc định giá thuận lợi. Thân chủ của tôi nói rất cuộc cũng tạm được, nhưng tôi phiền lòng vì sự việc lại xảy ra cho ông ta theo cách này.

Những cuộc điều đình giữa những người có nền văn hóa khác nhau được cho là phải tạo sự hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau. Thương mại quốc tế là hoạt động khá gay go, với những hàng rào ngôn ngữ cố hữu và những cách biệt giữa người mua và người bán. Tôi cảm thấy bối rối, không phải cho mình mà đúng ra là cho cái cách Doug bị đối xử. Ông còn xa lạ với ván cờ Trung quốc và tử tế hơn những nhà nhập khẩu khác mà tôi đã cùng làm việc nhiều; tôi nghĩ chắc chắn ông xứng đáng được hơn thế này.

Một số người miêu tả kiểu cách kinh doanh của người Hoa là “mềm dẻo”, nhưng tôi không biết từ đâu mà có nhận xét như vậy. Những ông chủ nhà máy hùng hổ hơn bất cứ ai, và có lẽ thêm chút tàn nhẫn. Ông chủ nhà máy này đã khuyến khích khách hàng tương lai của mình leo lên một chiếc máy bay ở Hoa Kỳ và bay một mạch tới Trung Quốc. Khi việc đầu tư thời gian và tiền bạc đã được thực hiện, nhà máy chiếm lợi thế.

Trên đường tới chặng dừng chân kế tiếp, Doug nói rằng chắc rất cuộc ông sẽ đặt nhà máy đó làm hàng. Ở Mỹ ông có một khách hàng quan trọng đang trông mong chuyển

hàng ống thép. Cho dù ông không lãi đồng nào trên đơn đặt hàng này, thì cũng có một giá trị nào đó, ông nói, trong việc làm cho khách hàng hài lòng.

Tại sao các nhà sản xuất Trung Quốc không theo phương pháp tương tự với khách hàng của họ, và tại sao họ luôn luôn tập trung vào nước cờ thí quân thiển cận? Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Trung Quốc không ngừng thuyết giảng họ đánh giá cao mối quan hệ ra sao, và thế mà chính người nước ngoài lại thường là người hiểu chuyện đó thực sự có ý nghĩa gì.



## 18. “GIÁ TĂNG!”

Bernie không thích tới Trung Quốc, ông nói vậy. Dù làm chủ tịch công ty của mình, sở trường của ông là bán hàng. Thời gian của ông nên dành cho việc gặp gỡ khách hàng ở Hoa Kỳ là tốt nhất. Bernie bảo chỉ cần bỏ ra vài ngày gặp gỡ một khách hàng tiềm năng, ông có thể kiếm được một hợp đồng giúp cho King Chemical bận rộn suốt nhiều tuần.

Những chuyến đi Trung Quốc làm gián đoạn công việc, nhưng không thể tránh né. Lần này Bernie tới để giải quyết vấn đề vướng mắc với việc định giá. Nhà máy đã toan tính thực hiện trót lọt một số vụ tăng giá phút chót, và vấn đề nghiêm trọng đến nỗi nó đe dọa khả năng tồn tại của toàn bộ công việc làm ăn.

Trong phòng họp của nhà sản xuất, Bernie đặt một cặp hồ sơ to lên chiếc bàn hình bầu dục. Ông đổ một đồng giấy tờ lên bàn và lấy vài tờ phía trên - đó là tập hợp số liệu tài chính do kế toán viên của công ty chuẩn bị.

“Trước hết tôi muốn cô ta coi cái này”, ông vừa nói vừa lật những tờ giấy về phía Tỉ. “Tôi muốn cô ta thấy chúng tôi đã mất bao nhiêu tiền cho tới lúc này”.

Ông đẩy các số liệu tài chính qua bàn, chỉ một con số ở dưới mỗi trang nằm trong dấu ngoặc. Hình như Bernie và các đối tác của ông đã thua lỗ gần 2 triệu USD.

Bernie nhanh chóng vạch rõ rằng dù khoản thua lỗ này rất lớn, ông vẫn tin tưởng vào công cuộc làm ăn. Johnson Carter sắp đi tới một bước ngoặt, và ông đang thương thảo với một số khách hàng mới càng ngày càng đông. Đó là những nhà bán lẻ lớn, ông nói, và họ rất hào hứng muốn kết hợp làm ăn với công ty của ông. Nhưng nếu Johnson

Carter không ký kết được các đơn đặt hàng này vì vấn đề định giá, thì đơn đặt hàng cũng không thể đưa tới King Chemical.

“Chúng ta có thể cùng nhau làm ra số tiền rất to này”, ông nói. “Nhưng trước hết chúng ta phải hiểu nhau. Chúng ta phải nhận thức rằng cái gì có hại cho công ty này thì cũng có hại cho công ty kia”.

Bernie tiếp tục mô tả một số công ty mà ông đang thương lượng. Đó là Wal-Mart, Colgate-Palmolive, mấy hệ thống cửa hàng bách hóa, và tất cả những công ty bán lẻ giá rẻ hàng đầu ở Hoa Kỳ. Tôi biết chuyện này có thật vì thỉnh thoảng tôi đã được yêu cầu nhân danh Johnson Carter nói chuyện với đại diện các công ty đó.

“Trong vòng hai năm”, Bernie nói, “chúng ta sẽ làm ra khối lượng hàng hóa có thể sánh với các nhà sản xuất sản phẩm chăm sóc sức khỏe và làm đẹp lớn nhất thế giới”.

Với tình hình hiện tại, có thể như thế thật.

Tỉ gật gù trong lúc Bernie nói. Dù Tỉ có vẻ đồng ý với ông, chị ta vẫn tỏ ra lơ đãng. Tỉ liếc qua các số liệu tài chính, và đúng lúc Bernie chấm dứt bài thuyết trình ngắn, chị ta với tay sờ vào các tờ giấy. Tỉ không hiểu được các từ ngữ trong đó, cũng không có đủ kiến thức tài chính để hiểu các số liệu.

Số liệu tài chính được in trên giấy trắng cứng, và điều có vẻ hấp dẫn Tỉ là hình thức chung của tài liệu. Dù tài liệu chắc chắn được thực hiện theo khuôn mẫu - có lẽ theo một phần mềm kế toán - nó do một bàn tay chuyên nghiệp làm ra.

King Chemical không có sổ sách chính xác có thể báo hiệu cho nhà quản lý, nhân viên hoặc chính quyền địa phương về tình trạng lợi nhuận của doanh nghiệp. Công ty sản xuất hàng hóa trị giá hàng triệu đô-la, nhưng sổ sách kế toán của nó chỉ được nguệch ngoạc bằng bút chì hoặc được giữ trong đầu của Tỉ.

Những lời nói của Bernie là khúc dạo đầu, cơ sở triết lý cho sự thảo luận về định giá mà ông muốn có. Cụ thể là ông lo lắng bởi cái cách nhà máy đề nghị tăng giá sau khi ông đã thương lượng để Johnson Carter định giá với khách hàng.

Bernie phải mất mấy tháng mới kiếm được một đơn hàng với một nhà bán lẻ lớn. Quy cách và số lượng phải được xác định, và nhãn hàng thường được làm theo yêu cầu của khách hàng. Trong vài trường hợp, khách hàng muốn chế phẩm được điều chỉnh. Các quyết định phải được cả hai bên thỏa thuận, và lúc nào cũng phải định giá trước khi ra lệnh khởi động sản xuất. Bernie xác định giá chắc chắn với xưởng sản xuất trước khi xác định giá với khách hàng của mình, nhưng rồi ngay sau khi Johnson Carter nhận đơn đặt hàng của nhà bán lẻ - thường là chỉ vài ngày trước khi ông dự trù chuyển tiền tới Trung Quốc - nhà máy lại thông báo tăng giá chút ít.

Vì giá với các nhà bán lẻ lớn được hai bên thỏa thuận, gần như không thể sửa đổi một khi đơn đặt hàng đã được xác nhận. Nhà bán lẻ mong đợi các cam kết được tôn trọng, thế nên Johnson Carter khó có thể nói đi nói lại với nhà bán lẻ chỉ một, hai tuần sau khi ký giấy tờ và mạo hiểm gây rối loạn cho quan hệ làm ăn.

Dĩ nhiên Tỉ không nhận là đã giở thủ đoạn; chị ta cho rằng mình không có chọn lựa nào khác. “Giá tăng!” Tỉ nói có vẻ

khẩn cấp. Đó là một trong ít câu Tỉ bỏ thì giờ tập nói bằng tiếng Anh, và chị ta thường lặp lại.

Bernie nói rằng ông có thể tán thành yêu cầu tăng giá, nhưng làm sao mà nhà máy chỉ toàn thông báo tăng giá sau khi Johnson Carter đã xác định giá với King Chemical và khởi sự thực hiện đơn đặt hàng với nhà buôn lẻ?

Tăng giá vào phút chót là chuyển lợi nhuận từ nhà nhập khẩu tới nhà sản xuất, và Bernie không chấp nhận lý do của Tỉ một phần vì ông thường là nạn nhân của những toan tính giờ chót. Mỗi khi Johnson Carter đặt một lượng hàng đặc biệt quan trọng, xưởng lại giở trò đó ra. Họ đợi tới sau khi chắc có được đơn đặt hàng, và chỉ khi đó mới tuyên bố tăng giá.

Bernie thất vọng khi cố chinh đốn vấn đề định giá. Ông đã có một số đơn đặt hàng lớn không thể xử lý do chuyển biến giá giờ chót. Ông nói rằng ông sẽ không thương lượng lại với khách hàng để yêu cầu tăng giá, và ông cũng không thể tự chịu thua lỗ.

Sau một ngày dài thương thảo ở King Chemical, Bernie dọa rằng đây sẽ là lần cuối cùng quan hệ làm ăn. Ông đưa ra phương châm chuẩn mực của người Mỹ khi họ bị làm mất thì giờ. “Họ không hiểu rằng khi họ lừa đảo tôi như vậy thì không bao giờ tôi trở lại nữa sao?”

Sự đe dọa không hiệu quả trong trường hợp của chúng tôi. Nhà máy đã tìm được cách tăng giá trên một số mặt hàng trong lần Bernie tới xưởng gần đây nhất, và ông đã có những lời phàn nàn tương tự. Lúc đó ông đã cao giọng và dọa sẽ không bao giờ quay lại. Chẳng những ông đã trở lại mà lần này còn mang theo nhiều đơn đặt hàng hơn.

Chuyện làm Bernie thất vọng là ông đã trông đợi một biên độ lợi nhuận nhất định, nhưng King Chemical đã cắt xén đúng món thu nhập được mong đợi đó. Bernie đã làm phần việc của mình bằng cách đi tìm và triển khai công việc. Bây giờ, khi đã làm xong công việc, ông được bảo là phần chia của ông sẽ bị giảm bớt.

Tại một số địa phương ở Trung Quốc, có những ngư dân huấn luyện chim bắt cá. Họ buộc cổ con chim cốc, một loài chim hơi giống con bồ nông, bằng một sợi dây để nó không nuốt được con cá nó bắt được dưới sông. Ngay khi chim ngậm được cá trong mỏ, ngư dân kéo nó về bằng sợi dây cột vào chân nó.

Có thể xem các ngư phủ này hoạt động trên sông Li gần thị trấn Dương Sóc. Cái gây ấn tượng mạnh với tôi nhất là tính lạc quan khó tin của con chim. Nó không nhận ra nó bị lừa, và dù bị đưa ra sông bao nhiêu lần cũng mặc, con chim cả tin cũng bị cướp mất miếng mồi của nó.

Theo dõi chiến thuật định giá giờ chót của King Chemical, tôi chợt hiểu: Johnson Carter là con chim; nhà máy là anh ngư phủ.

Bernie bay đi khắp Hoa Kỳ và ký kết với những thân chủ mới, những khách hàng cho ông khả năng đưa công việc làm ăn trị giá hàng triệu đô-la tới Trung Quốc. Ông tạo được một mức lời cho mình, và ngay khi ông sắp thụ hưởng thành quả lao động của mình, nhà máy xuất hiện và chiếm mất - họ tranh thủ được càng nhiều càng tốt.

Dĩ nhiên các ngư dân để cho con chim ăn một ít những thứ nó bắt được - tiêu biểu là con cá nhỏ nhất có thể lọt qua cổ họng bị thắt chặt của nó - vì con chim phải sống để tiếp tục

bắt cá. Theo cách tương tự, King Chemical không lấy đi quá nhiều trong số lãi của Johnson Carter đến nỗi làm nhà nhập khẩu này bị loại khỏi thương trường. Nhà máy này phải biết nó cần bỏ ra đúng bao nhiêu để chiếm được thương vụ và nó có thể thu về bao nhiêu bằng thủ đoạn ngắn hạn.

Hiện tượng tăng giá giờ chót không phải chuyện mới mẻ. Các nhà sản xuất Trung Quốc đã thực hành khá lâu rồi. Một trong những nhà báo đầu tiên tới Trung Quốc theo dõi cuộc cách mạng của Mao là một nhà báo nữ người Úc tên Lisa Hobbs. Bà tới đây năm 1965, và đã bỏ nhiều thì giờ ở Hội chợ Quảng Châu, không kể những nơi khác. Trong cuốn sách của mình, *I Saw Red China* [Tôi đã thấy Trung Hoa đỏ], bà đã mô tả những gì chính phủ Trung Quốc làm cho nhà nhập khẩu trong thời kỳ đó:

Tiêu biểu cho cách điều khiển việc kinh doanh là sự kiện ngày 14/4, một ngày trước khi khai mạc Hội chợ Quảng Châu, Chính phủ Trung Quốc gọi điện tín cho mọi khách hàng nước ngoài trên thế giới mà họ có giao dịch và tuyên bố một mức tăng giá thẳng thừng 20% trên toàn bộ sản phẩm tính theo giá năm trước.

oOo

Thực tế là Bernie khó có thể làm gì được. Bất đồng ý kiến về chuyện tăng giá càng lâu chỉ dẫn tới sản xuất chậm trễ, chuyện có hại cho Johnson Carter nhiều hơn cho King Chemical.

King Chemical không quan tâm chuyện nó giao hàng vào tháng Ba hay tháng Năm nhiều lắm. Như nhiều nhà sản xuất Trung Quốc khác, công ty này được vay vốn rẻ, và nó



cũng chịu ít áp lực phải thực hiện bất cứ vụ giao dịch đặc biệt nào. Johnson Carter giống như hầu hết những doanh nghiệp Mỹ khác. Dòng lưu chuyển tiền mặt chặt chẽ, và Bernie chịu áp lực lớn phải làm cho công ty có lãi.

Có những nhu cầu tài chính ngắn hạn, rồi tất cả nhà bán lẻ đều tạo thêm sức ép với Johnson Carter. Như nhiều nhà nhập khẩu từng biết, Bernie nhận thấy rằng kiếm được chút đỉnh tiền lời tốt hơn là thua lỗ. Những nhà nhập khẩu khác cũng ở trong tình trạng đó, đó là lý do những thủ đoạn định giá ngắn hạn phổ biến khắp Hoa Nam.

Những nhà máy tăng giá vào giờ chót không bao giờ nhìn nhận họ đã chơi nước cờ thí quân, cũng như họ không bao giờ cho rằng vấn đề này là kiếm thêm lợi nhuận. Các nhà sản xuất khẳng định là họ không lời lãi chi cả (dù rõ ràng là họ đang phát triển nhanh). Khi họ tăng giá, họ đổ lỗi cho những thế lực thị trường vô cảm mà họ không thể kiểm soát.

“Giá tăng!” là khúc đồng ca vang dội nghe được trong khu vực sản xuất, và các chủ nhà máy bảo rằng nó ở ngoài tầm kiểm soát của họ, rằng nó liên quan tới chi phí nguyên liệu thô.

Vấn đề liên hệ với lập luận này là giá hàng hóa có lên có xuống, nhưng đó không phải là hình ảnh mà các nhà sản xuất này vẽ ra.

Khi giá hàng hóa tăng mạnh, họ kêu toáng lên: “Giá tăng!” Nhưng khi giá hàng hóa giảm xuống, họ làm thinh.

Và những đợt tăng giá hàng hóa đột ngột gần như không khẩn cấp như một số người làm ra vẻ như vậy. Nhiều nhà

sản xuất tích trữ những nguyên liệu then chốt, nghĩa là họ đã có nguồn cung cấp khi giá thấp hơn. Việc đó không ngăn họ tìm cách thu thêm lợi theo tin nguyên liệu tăng giá.

Nếu họ không có dự trữ riêng, các nhà sản xuất thường ký những hợp đồng bảo đảm một giá nào đó trong một thời kỳ.

“Giá chất dẻo đã tăng 200 USD”, Tỉ nói.

Bernie hỏi nhà máy trả bao nhiêu một tấn, nhưng chị ta không nói. Các nhà sản xuất Trung Quốc không thích cung cấp thông tin thị trường chi tiết, dù họ vui vẻ thông báo số tiền tăng. Thí dụ, họ sẽ không chỉ rõ trước đó giá bao nhiêu hoặc lúc đó giá mới là bao nhiêu. Họ chỉ gợi ý là có sự thay đổi.

Họ chỉ nói: “Giá tăng!”

Giống như hỏi một người nào đó giá xăng không chì và được bảo rằng nó đã tăng 25 xu. Tin giá tăng không có ích gì nếu không có phần thông tin còn lại.

Bernie muốn tiếp xúc với những nhà cung cấp nguyên liệu cho xưởng. Ông muốn biết về việc định giá nói chung, và ông muốn dò tìm những xu thế. Tất cả những gì ông yêu cầu là thông tin thị trường cơ bản.

King Chemical không chịu giới thiệu các mối quan hệ, và họ từ chối giúp Johnson Carter hình dung giá hiện hành đi theo chiều hướng nào hay tăng bao nhiêu.

Khi tôi tìm cách dò hỏi được một số dữ kiện thị trường từ một công ty kiểm tra xu thế hàng hóa, nhà máy khẳng nói rằng số liệu được cung cấp không có hiệu lực

cho trường hợp của họ. Tôi không thèm nhìn qua thông tin chúng tôi có được, nhưng cứ vui vẻ lặp lại: “Giá tăng!”

Thành thật mà nói, bạn không thể trách các chủ nhà máy. Nhà cung cấp của họ bắt họ phải chịu những mất mát về giá tương tự, và các hợp đồng trong nước của họ không phải lúc nào cũng được tôn trọng. Dù muốn hay không, người Tây phương cũng bị lôi kéo vào một ván cờ diễn ra trên thị trường địa phương.

Dù vậy, chủ nhà máy chiếm lấy lợi thế ở chỗ nào họ có thể.

Trong một kế hoạch mà tôi có tham dự - chúng tôi sản xuất phụ tùng linh kiện chính xác - giá đồng tăng đã đặt ra một thử thách. Người ta nói giá thị trường của kim loại này đã tăng gấp đôi, và nhà máy đã sử dụng mẫu tin đó để tăng giá gấp đôi cho thân chủ của tôi.

Nghe cũng khá hợp lý, ngoại trừ việc nhà sản xuất đã cố tình quên là kim loại này chỉ chiếm một phần tổng giá thành. Đồng có thể lên tới 50% tổng giá mà chúng tôi trả. Khi tăng giá gấp đôi cho chúng tôi từ 2,5 USD lên 5 USD một món hàng, xưởng sản xuất đã bù đắp đủ mức tăng chi phí của đồng (từ 1,25 USD lên 2,5 USD), nhưng biên độ lợi nhuận của họ cũng tăng. Giả định biên độ lợi nhuận là 20%, nó đã tăng từ 50 xu thành 1 đô-la.

Các nhà sản xuất Trung Quốc rất giỏi tìm cơ hội trong một cuộc khủng hoảng, và dù tình trạng căng thẳng do giá nguyên liệu tăng là có thật, các nhà sản xuất này tính toán: Tại sao lãng phí một lý do tốt như vậy? Họ thích đóng trò ngây ngô, và họ giả bộ không hiểu chuyện làm ăn của mình.

Khi một nhà nhập khẩu yêu cầu nút áo tốt hơn cho sơ-mi sản xuất ở Trung Quốc, nhà máy nói họ có nút giá 5 xu mỗi chiếc. Khi hóa đơn được in ra, giá mới tăng thêm 5 xu cho mỗi chiếc nút. Xưởng đã quên trừ - một cách tiện lợi - giá trị của những chiếc nút cũ rẻ hơn đã được thay thế. Nhà nhập khẩu kể cho tôi nghe chuyện này nói rằng khi sự kiện này được chỉ ra, nhà cung cấp chỉ nói: “Thế hả?” như thể ông ta không biết đầu đuôi ra sao cả.

Các chủ nhà máy Trung Quốc tìm kiếm những duyên có nhỏ để tăng thêm những mối lợi nhỏ. Tuy nhiên, khi có những sự thay đổi thực sự quan trọng trên thị trường, cũng chính các xưởng này quyết tâm giữ vững giá.

Hoa Kỳ đã gây áp lực để Trung Quốc định giá đồng tiền của mình cao hơn, và cuối cùng Trung Quốc đã tuyên bố vào năm 2004 rằng họ sẽ xem xét lại hối suất, theo đó đồng đô-la Mỹ bằng 8,26 nhân dân tệ. Theo hối suất mới, đồng đô-la sẽ sụt giá khoảng 3% so với đồng nhân dân tệ.

Lúc đó nhà máy nào tôi có cộng tác cũng nêu thông cáo quan trọng này ra và báo trước là giá của họ sẽ tăng 3%. Bạn phải tin họ rằng việc đó là cần thiết - xét cho cùng, đã có tin tức rồi mà. Bằng cách đó, họ lấy một miếng nhỏ từ lãi ròng của nhà nhập khẩu.

Nhưng điều khá kỳ quặc là khi đồng tiền Trung Quốc bị phá giá theo một tỷ lệ cao hơn nhiều - 10% và thậm chí cao hơn - cũng chính các nhà sản xuất đó nói rằng chúng tôi không phải lo âu về tác động của những thay đổi sâu xa hơn. Khi nhà nhập khẩu sắp bỏ đi, nhà sản xuất gào lên: “Đừng đi đâu cả - chúng tôi sẽ giữ giá”.

Nhà cung cấp Trung Quốc có thể làm điều kỳ diệu khi cần giữ giá cạnh tranh, thế nhưng họ lại thích những khoản rút tỉa nho nhỏ, và chính những khoản gặm nhấm nhỏ đó làm nhà nhập khẩu thất vọng hơn bất cứ điều gì khác.

oOo

“MADE IN CHINA” được quảng cáo là sức mạnh giảm phát cho nền kinh tế Mỹ. Ít nhất đây là tuyên bố của nhiều nhà kinh tế học. Các nhà sản xuất Trung Quốc đang giữ giá sinh hoạt của chúng ta ở mức thấp bằng cách đề nghị làm ra sản phẩm với giá thấp. Khi ngồi thương lượng việc định giá với các nhà sản xuất Trung Quốc, bạn có ý niệm hơi khác một chút về những người làm cái việc giữ giá thấp.

Các nhà sản xuất có thể đề nghị giá thấp để khuyến dụ người ta đưa công việc làm ăn quan trọng tới, nhưng họ lần hồi nâng giá lên mà không hề giảm giá - và họ vô cùng khôn khéo trong việc này.

Nếu có người thực sự hành động để giữ giá thấp cho người tiêu dùng Mỹ, thì đó là anh chàng tranh cãi với nhà sản xuất rằng anh ta cần giữ giá thấp. Nếu có một người anh hùng giảm phát đích thực nào, thì đó không phải là nhà sản xuất, mà chính là nhà nhập khẩu.

Một trong những lý do khiến giá tăng có liên quan tới việc nhà nhập khẩu thất bại trên bàn thương lượng như thế nào. Một trong những lý do việc này xảy ra là vì nhà sản xuất là người cao cò hơn - họ là người đàm phán dễ sợ hơn.

Tôi đã ngồi chung với Bernie trong một cuộc đàm phán mà ông cố kết thúc việc định giá với nhà máy này. Có một nhà

buôn lẻ của ông muốn biết giá cho những loại chai mới lớn khoảng gấp đôi một số sản phẩm hiện có của Johnson Carter.

Giá do nhà máy tính sẵn cho các loại chai lớn hơn đó làm Bernie ngạc nhiên. Trên một chai lớn gấp đôi, xưởng cho giá gần gấp ba giá ban đầu. Hoàn toàn ngược với những gì mà mọi cửa hàng siêu thị đã biết - kích thước bao bì tăng bao nhiêu thì giá trị tăng bấy nhiêu.

“Tôi không thể đưa giá này cho khách hàng của tôi”, Bernie nói.

“Chúng tôi đã cố hết sức”, Tỉ nói.

“Nhưng các vị giải thích các giá này như thế nào?” Bernie lắc đầu, biết rằng ông sẽ phải giải thích tính hợp lý với người mua ở hệ thống bán lẻ. Cố tỏ ra hiểu biết kế hoạch định giá, ông hỏi giá sẽ bao nhiêu nếu thay vì tăng cỡ chai gấp đôi, chúng tôi giảm còn một nửa.

Ông chỉ muốn hình dung về phương pháp của Tỉ. Chị ta tính toán giá và nói rằng giá cho một chai cỡ một nửa vẫn cùng giá như cỡ ban đầu. Bernie giơ hai tay lên trời, lộ vẻ thất vọng như thể sắp bỏ ra khỏi phòng.

“Làm thế nào có thể *cùng* giá được?” Ông hỏi.

Bernie tưởng tượng vấn đề có lẽ là khối lượng. Ông nói rằng khối lượng sản xuất sẽ tăng nếu ông giải quyết được việc định giá. Giá của Johnson Carter sẽ ra sao nếu khối lượng kinh doanh tăng gấp ba? Tỉ nói rằng một sự tăng trưởng như vậy sẽ không gây bất cứ ý nghĩa quan trọng nào với công ty của chị ta.



“Hỏi cô ta xem nếu chúng tôi tăng khối lượng gấp 10 lần thì sao?”

“Giá cũng vẫn như thế”, Tỉ nói.

“Sao có thể không khác gì được? Mười lần cơ mà!”

Các nhà máy Trung Quốc không có thói quen giảm giá khi mua nhiều. Nguyên liệu ở Trung Quốc được mua với giá thị trường, không khác nhau mấy căn cứ theo khối lượng, và chủ xưởng nói mình sản xuất theo giá vốn. Hạ giá đột ngột, với hy vọng tăng chút đỉnh khối lượng, có lẽ là khoét một lỗ thủng trong câu chuyện sản xuất gần như không có lãi của Tỉ.

Sau những ngày khi tiến khi lùi, Bernie cụt hứng. Mỗi khi tới, dù sao ông cũng nghĩ những cuộc thương lượng với King Chemical sẽ tiến nhanh và êm ái hơn. Như những nhà nhập khẩu khác, ông tưởng tượng ông đi máy bay tới, tiến hành công việc, rồi nhanh chóng lên đường về nhà.

Tỉ nghĩ khác. Tỉ nhất quyết giữ mọi người lại bàn thương lượng một thời gian lâu hơn nhiều và sử dụng một số thủ đoạn định giá làm phương tiện thu lượm thông tin. Khi Bernie có phản ứng giận dữ trước một kiểu định giá sản phẩm rồi thất vọng ít hơn với một kiểu khác, Tỉ có một khái niệm khá rõ là biên độ lợi nhuận của Johnson Carter mỏng manh ở chỗ nào và họ có lãi nhiều hơn ở chỗ nào.

Các chủ nhà máy Trung Quốc giỏi thương lượng, bất chấp hàng rào ngôn ngữ. Họ dựa vào cảm xúc và bản năng của mình nhiều hơn. Tỉ không cần tiếng Anh để điều khiển công việc; chị ta có thể thấy mình hành động hợp lý ra sao chỉ bằng cách nhìn nét mặt biểu cảm của Bernie.

Bernie là người mua bán giỏi, vậy mà cũng phải chịu thua một số những chiến thuật hiển nhiên hơn của nhà sản xuất. Khi ông gợi ý tăng giá một loại sản phẩm này hay một loại sản phẩm kia, chị ta chọn theo vẻ hoảng hốt thấy rõ của ông. Chỗ nào cũng gặp vấn đề giá, một phần vì Tỉ ẩn những nút khác nhau để đánh giá những phản ứng thay đổi của Bernie.

Chủ nhà máy cư xử theo cách làm tăng thay vì làm giảm sự thất vọng của nhà nhập khẩu - điều này có vẻ phản tác dụng lạ lùng. Dù sao đi nữa, tìm được và giữ khách hàng cũng tốn tiền. Thế nhưng những nhà nhập khẩu làm ăn ở Trung Quốc đều cho biết họ đã gặp những kinh nghiệm giống nhau.

Trong những lĩnh vực khác, các công ty thường chịu khó thưởng khách hàng vì lòng trung thành. Đó là nền tảng của mọi chương trình khách hàng thường xuyên. Nhưng thay vì thưởng khách hàng, chủ nhà máy phạt họ. Như thế các nhà nhập khẩu này tham gia một chương trình khách hàng thường xuyên *đảo ngược*; nhà nhập khẩu càng làm ăn lâu với nhà cung cấp bao nhiêu, sự giao dịch trở nên tệ hại bấy nhiêu.

Nhà sản xuất Trung Quốc hiểu lợi ích của sự cam đoan khi bắt đầu quan hệ làm ăn (thường vô cùng có hại cho khả năng sinh lợi ban đầu), nhưng sau một thời gian ngưng nghỉ nào đó, nhà máy hy sinh sự tín nhiệm để chuyển thành tiền lãi của họ.

Hầu như quan hệ với nhà cung cấp không lúc nào tốt hơn lúc bắt đầu. Nhưng chỉ sau một thời gian ngắn, nhà sản xuất sẽ cố tình giảm chất lượng sản phẩm, và đồng thời tìm ra cách tăng giá từ từ. Quan hệ làm ăn được cho là sẽ cải

thiện dần, nhưng các quan hệ sản xuất này chỉ càng ngày càng xấu.

oOo

Ở một thời điểm trong cuộc thương lượng giá - vào ngày thứ tư liên tiếp - có lúc hình như Johnson Carter và King Chemical sắp đạt tới thỏa thuận về một số vấn đề then chốt. Nói về một đơn đặt hàng, nhà sản xuất ngụ ý là nó có thể phù hợp với các mục tiêu giá cả, chỉ trừ một ít sản phẩm.

Hôm sau, Tỉ chữa lại và nói chị ta không thể làm được. Việc chọn thời điểm này làm Bernie khó chịu nhất, và ông nổi giận thấy rõ. Tỉ vẫn bình tĩnh và nói rằng chị ta hiểu. Tỉ nghĩ rằng có lẽ đó là lúc xem xét để kết liễu hoàn toàn mối quan hệ cộng tác. “Dĩ nhiên, chúng ta vẫn có thể là bạn”, Tỉ nói.

Bernie không tin được chuyện đó xảy ra cho mình. Giá tăng là một chuyện. Còn bây giờ nhà máy này ngụ ý ông có thể ra đi và tìm tới một nhà cung cấp khác. Chuyện này xảy ra luôn trong những cuộc thương lượng. Vào một lúc quyết định trong cuộc thương lượng, nhà máy rút lại toàn bộ đề nghị.

Tin này dường như được đưa tới Bernie đúng vào thời điểm không thích hợp nhất, như để làm ông thất vọng ở mức cao nhất. Tỉ đã để cho Bernie tin rằng đang có tiến bộ, và đúng lúc ông mong chờ kết thúc một phần cuộc thương lượng, đúng lúc ông nghĩ rằng mọi chuyện trôi chảy, chị ta tung quả đấm ra.

Các nhà sản xuất ở Hoa Nam thật sự chịu khó khi làm một nhà nhập khẩu mất bình tĩnh. Đó cũng là một chiến thuật, một kỹ thuật được dùng để thương lượng. Nhân viên thẩm vấn chuyên nghiệp làm điều tương tự bằng cách đặt kẻ bị tình nghi dưới áp lực cảm xúc. Đó là cách dễ nhất để biết thông tin thu lượm được đáng tin tới mức nào.

Người Hoa có câu tục ngữ *Hỗn thủy ma ngư* - khuấy đục nước trước khi bắt cá. Khi nhà nhập khẩu tỉnh táo, ông ta dễ lẫn tránh. Khi nhà nhập khẩu hoang mang, dễ tìm hiểu ý định của ông ta hơn.

Không biết người ta sắp làm gì mình, Bernie tìm cách chỉnh đốn lại mọi việc. Ông cố thuyết phục Tỉ rằng chị ta thiện cận, rằng có cách khác xây dựng quan hệ làm ăn tốt hơn giữa hai công ty.

“Sao họ không thấy được bức tranh lớn hơn?” Ông hỏi. “Nếu họ theo đúng kế hoạch của chúng tôi, chúng ta có thể xây dựng một công cuộc làm ăn lớn lao biết bao”.

Hoạt động giữa hai nhóm, tôi có thể thấy viễn tượng khác nhau của họ. Một điểm ngăn cách quan trọng giữa họ là tầm dự kiến thời gian. Bernie nghĩ tới vài năm sắp tới. Trái lại, King Chemical hình như chỉ chú trọng tới đơn đặt hàng kế tiếp.

Quan điểm của Bernie là các thủ đoạn ngắn hạn của nhà máy tác động bất lợi cho khả năng sống còn lâu dài của quan hệ cộng tác kinh doanh. Dù có thể đúng như thế, ta không thể nói rằng chiến thuật của nhà máy là kém cỏi. Thật ra nó lại khá là hiệu quả.

Nếu hoạt động chế xuất giống một trận bóng bầu dục, thì nhà máy đang tập trung nỗ lực vào những động tác chạy ngắn. Các hãng sản xuất Trung Quốc chỉ cố kiểm soát 10 mét cần thiết cho khoảng ném bóng đầu tiên. Họ đấu một trận dài hơi, nhưng chiến lược của họ là đạt tới mục tiêu đó bằng cách tiến những khoảng ngắn tăng dần.

Bernie thất vọng chỉ vì ông nghĩ tới một chiến lược chung có tầm quan trọng rộng lớn hơn. Ông tìm kiếm một nỗ lực phối hợp lớn hơn, có mục tiêu dài hạn. Ông quan tâm tới một đường chuyển dài gần tới mục tiêu.

Cho rằng phương pháp của nhà máy là sai có thể là một nhận định nhầm lẫn. Trận cầu cũng có thể thắng - quả như King Chemical và chính Trung Quốc chứng tỏ - bằng cách tiến những quãng ngắn vài mét một lần.

Trung Quốc là một nền văn hóa nông nghiệp. Nông dân đã tranh đấu qua lũ lụt, hạn hán, và nạn đói kém từ đó mà ra trong hàng nghìn năm. Sử gia người Anh R.H. Tawney nói rằng đời sống của nông dân gieo neo đến nỗi họ sống trong tình thế nước ngập tới cổ, chỉ một gợn sóng nhỏ có thể chìm chết hàng triệu người. Nông dân Trung Quốc đã học cách sử dụng từng tấc đất, trong khi tìm kiếm bất cứ bí quyết canh tác nào khả dĩ tăng thu nhập.

Mark Elvin, một sử gia khác, đưa ra một lý thuyết giải thích lý do Trung Quốc chưa bao giờ tìm ra con đường đi tới một cuộc cách mạng công nghiệp. Ông gợi ý rằng nông dân rất giỏi tìm những phương pháp vá vúi để tăng hiệu suất và sự thành công bằng những cải tiến nhỏ đó đã làm cùn nhụt xung lực sản xuất máy móc có thể thay thế sức người. Ông gọi đó là “lợi thế của tình trạng lạc hậu”.

Điều đáng ngạc nhiên là có quá ít thay đổi, ngay trong lúc mà nước này chuyển từ nông nghiệp sang sự chú trọng vào hoạt động chế xuất. Các chủ nhà máy cũng tập trung vào sự sống tạm bợ. Dù họ đã bớt lo sợ thiên tai, họ cư xử như thể đang phấn đấu chỉ để thoát khỏi thời điểm khó khăn.

Một số hành vi làm nhà nhập khẩu Mỹ khó hiểu - như thủ đoạn định giá giờ chót và lấu lĩnh thao túng chất lượng sản phẩm - có thể quá đủ ý nghĩa với một nông dân Trung Quốc ở thế kỷ XIX hoặc người nào đó sinh sống chật vật khoảng 2.000 năm trước.

Một số người Hoa mà tôi quen biết nhận thấy thiên hướng văn hóa này là một điều khiếm khuyết. Thỉnh thoảng bạn có thể nghe người nào đó mắng người khác là thiến cận - như con chuột chỉ có thể nhìn thấy trước nó một phân.

Cái đã kìm hãm quốc gia này tạo ra cuộc cách mạng công nghiệp riêng cho mình rất có thể là cái đặc điểm văn hóa sống dai dẳng này - một chứng thiến cận đặc hữu. Và khi biết rằng họ phải đau khổ vì cái đặc điểm đó thì những thường dân lại hoan nghênh vai trò chi phối lớn hơn và trực tiếp hơn của chính phủ vào đời sống của họ.

Trong cái tiểu thế giới của nhà máy, bệnh thiến cận này được cảm nhận một cách sâu sắc. Công nhân chờ chỉ thị từ bên trên thậm chí cho những nhiệm vụ hoặc mục tiêu nhỏ nhặt nhất. Họ có vẻ thiếu khả năng, hoặc có lẽ không muốn, phối hợp với nhau, nhìn xa hơn tình huống trước mắt, suy nghĩ chuyện lâu dài.

oOo



Vào ngày họp cuối cùng với nhà máy, Bernie nói ông đã hết phương kế. Ông không muốn thay nhà cung cấp do mất thời gian để người thay thế tăng tốc độ. Có một lý do khác khiến ông không muốn rũ bỏ mối quan hệ này - và nó liên quan với việc King Chemical biết quá nhiều về chuyện làm ăn của ông.

Lời hứa hẹn có những đơn đặt hàng tiếp tục đã ngăn nhà máy không đưa ra thêm những hành vi vô nguyên tắc. Một khi quan hệ sản xuất chấm dứt, ai biết được nhà máy có thể hành động ra sao. King Chemical có thể tiếp xúc với các khách hàng lớn nhất của Johnson Carter và tìm cách lôi kéo họ, hoặc xưởng có thể ve vãn một số đối thủ của nhà nhập khẩu này. Johnson Carter đã tăng trưởng đủ nhanh để người khác muốn biết Bernie đã thành công bằng cách nào.

King Chemical đã am tường mọi khía cạnh của dòng sản phẩm. Họ có khuôn đúc chai, cũng như kiểu nhãn hàng và công thức chế phẩm. Vì việc rời bỏ chuyện làm ăn này có khả năng gây thiệt hại cho King Chemical, nó có thể khiến họ lấp đầy khoảng trống thu nhập bằng cách nào đó.

Một điều làm Bernie lo ngại là King Chemical có thể làm giả dòng sản phẩm của ông. Nếu họ làm thế, Johnson Carter không có cách nào biết được một khi mối quan hệ đã bị cắt đứt. Việc Johnson Carter cắt đứt quan hệ có thể làm thay đổi động cơ thúc đẩy theo những cách thức mà chúng tôi thậm chí cũng không ngờ tới.

Bernie nói rằng ông cảm thấy nhà máy không để cho ông có chọn lựa nào khác. Chất lượng tiếp tục là một câu hỏi, và thủ đoạn định giá nay không còn chịu đựng nổi. Chúng tôi phải tìm một nhà cung cấp khác, ông nói. Một nhà cung cấp

mới có thể cũng tệ hại như nhà cung cấp hiện tại, thêm một lý do để không dứt áo ra đi, nhưng ở thời điểm này đó là một cơ hội đáng nắm lấy.

Sau cuộc họp định giá cuối cùng với xưởng sản xuất, Bernie kéo tôi ra riêng một chỗ. Ông bảo tôi rằng đã đến lúc theo đuổi một cơ hội khác. “Hãy kín đáo. Hẹn với vài người. Cho họ xem danh mục hàng hóa”.

Bernie trở về Hoa Kỳ, còn tôi sắp đặt đôi cuộc gặp gỡ sơ khởi. Nhà sản xuất đầu tiên là sự thất vọng bất ngờ. Tay chủ nhà máy bảo tôi rằng ông ta biết rành Johnson Carter. Vừa nhìn qua danh mục và thấy tên công ty, ông ta biết chúng tôi có quan hệ với King Chemical. Ông ta biết những mặt hàng chúng tôi sản xuất, và ông ta nói thêm rằng ông ta cũng là bạn của Tỉ.

Như nhiều lĩnh vực khác, chăm sóc sức khỏe và làm đẹp là ngành công nghiệp tồn tại trong một mạng lưới chặt chẽ. Một số nhà sản xuất trong ngành này thậm chí có họ hàng với nhau. Một số có nền tảng giáo dục giống nhau, tốt nghiệp từ những chương trình hóa học giống nhau cùng những trường đại học ở Hoa Nam. Những người khác thì giống nhau vì cùng là đảng viên Đảng Cộng sản. Và một số có chung nhà cung cấp.

Những mạng lưới chặt chẽ ở Trung Quốc là một phần lợi thế của họ. Đó là một trong những lý do mà các nhà sản xuất có thể thực hiện công việc nhanh như vậy. Xưởng sản xuất liên kết không chỉ với mạng lưới nhà cung cấp, mà còn với những nhà sản xuất khác. Họ chia sẻ thông tin, đầu mối liên lạc và nguồn tài nguyên. Nhưng các mạng lưới này cũng là mối đe dọa - với nhà nhập khẩu. Dù sự thông đồng

giữa các công ty vẫn là chuyện bất hợp pháp, khó mà giám sát những hoạt động như vậy từ nước ngoài.

Những người chỉ trích toàn cầu hóa hay bàn luận chuyện chúng ta đã đưa giá trị ra nước ngoài bằng cách để xí nghiệp nước ngoài làm ra sản phẩm trong những điều kiện mà người Mỹ sẽ không bao giờ cho phép làm thế ở trong nước. Một trong những điều mà chúng ta phải hy sinh trong nền thương mại toàn cầu chính là cơ hội ngăn ngừa sự thông đồng trên thương trường.

Tỉ biết về cuộc thăm viếng của tôi gần như ngay sau khi cuộc gặp gỡ kết thúc. Tỉ thật sự vui khi biết rằng tôi đã phải gặp một trong những đối thủ của chị ta, và có vẻ thích thú là tin tức đã đến tai chị ta nhanh như thế và chúng tôi ít có cơ may tìm được nhà cung cấp thay thế.

Trong những cuộc thương lượng giá cả, Bernie đã nói bóng gió về cơ hội ông có thể đưa chuyện làm ăn đi nơi khác. Khi ông đưa ra những lời đe dọa úp mở này, Tỉ có khuynh hướng đáp lại bằng lập trường hòa dịu. Nay Johnson Carter đã thực sự hành động thì kế hoạch lại *phản tác dụng*. Chúng tôi đã bị bắt bài khiến cho Tỉ có lợi thế thương lượng thậm chí còn tốt hơn nữa.

Một nhà sản xuất khác có lẽ đã bối rối nếu khách hàng nước ngoài duy nhất của mình tính chuyện bỏ đi, nhưng ngược lại, Tỉ tỏ ra hoàn toàn thân thiện với tôi.

Tỉ bảo muốn du lịch Hoa Kỳ, và chị ta hỏi tôi có vui lòng nhờ Bernie viết cho Tỉ một thư mời không - thứ mà Tỉ có thể sử dụng để xin thị thực của Lãnh sự quán Hoa Kỳ ở Hoa Nam. Tỉ muốn thăm bà con và cũng muốn đi chơi Las Vegas.

Xin được thị thực đi thăm Hoa Kỳ là một thử thách với nhiều người Hoa ở đại lục, và dù họ được hoan nghênh khi đi thăm và di cư như bất cứ người nào khác, vấn đề đi Hoa Kỳ là chuyện mà một số nhà nhập khẩu cân nhắc kỹ. Visa du lịch không phải là lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh, nhưng gần như chắc chắn đó là lợi thế cạnh tranh cho các nhà sản xuất Trung Quốc.

Một trong những điều lo ngại của Bernie khi Tỉ bắt đầu bay tới Hoa Kỳ thường xuyên, là Tỉ sẽ vận động để gặp các khách hàng của ông và có thể đối thủ cạnh tranh của ông. Một khi người nước ngoài được cấp visa đi Hoa Kỳ lần đầu, những lần tiếp theo rất dễ xin. Bernie nhấn mạnh rằng ông sẽ thu xếp thì giờ để viết thư mời Tỉ, nhưng ông không bao giờ viết.

## 19. CÓ LẼ BẠN KHÔNG MUỐN TỚI ĐÓ

Nhờ làm việc trong ngành sản xuất ở Trung Quốc, tôi đã quen thấy thiết bị cũ tìm đường tới các nước đang phát triển như thế nào. Trong một xưởng in ở Hoa Nam, tôi đã thấy một máy in Heidelberg cũ từ Đức tới trong tình trạng đã qua sử dụng. Ở một nhà máy khác sản xuất quần vớ phụ nữ, tôi nhớ có một máy dệt cáu bản nhập từ Ý. Thiết bị ở cả hai xưởng này có vẻ lỗi thời, và tôi nghĩ: *Trung Quốc là nơi máy móc cũ tới để chết.*

Và do đó, khi Maria yêu cầu tôi đưa cô đến hội chợ lưu động vừa tới thị xã trong mùa xuân, tôi đã gạt đi. Chính tôi đã đi ngang qua và thấy nó rồi. Hội chợ này có thứ tàu lượn cao tốc tung hành khách vòng quanh và lộn ngược đầu. Trên một số toa tàu có viết chữ Anh. Các tàu này hình như đã hoạt động trong một hội chợ toàn quốc. Tôi cố hình dung chúng mò tới Trung Quốc bằng đường nào, và thắc mắc về giá trị cơ khí của chúng.

Không, tôi bảo Maria, hội chợ lưu động không dành cho tôi. Cô phản đối, và vì vậy tôi giải thích những điều lo sợ của tôi.

“Ờ, có lẽ các tàu này được sản xuất ở Trung Quốc”, cô ướm thử.

“Vậy là cứ thoải mái sao?”

Cô bĩu môi và hờn dỗi. Kể đó tôi kể cho cô nghe về lúc tôi tới một công viên ở thành phố Đại Liên trên miền bắc. Tôi đi với một người bạn và đã phát hiện ra một công viên giải trí - loại hoạt động thường trực - và chúng tôi đã lên một vòng đu quay ở đó. Đó là lúc cuối mùa, gần như không có

người trong công viên, và chúng tôi là những người khách duy nhất trên vòng đu.

Khi chúng tôi được nâng lên cao chót vót, người vận hành cắt điện động cơ vòng đu, và chiếc thùng chúng tôi ngồi trong đó lắc lư lui tới. Công viên vắng lặng, trừ tiếng cọt két của những chiếc thùng sắt. Chúng đã không được bôi dầu mỡ lâu rồi, và nếu có cũng không đúng cách.

Bị giam trong chiếc thùng, tôi có cơ hội nhìn tới tất cả mớ sắt thép xung quanh. Rất nhiều công trình cơ khí ở Trung Quốc được thực hiện tại chỗ một cách vá vúi cầu thả, và tôi có thể thấy rằng công trình này là một sản phẩm hàn đặc biệt kém.

Khi người vận hành cho vòng đu chạy lại và thỉnh thoảng dừng lại, toàn bộ vòng đu rung động, và có lúc tôi chắc rằng có cái gì đó long ra và chúng tôi sắp văng ra ngoài. Cuộc du ngoạn có thể là rất thú vị đã kết thúc như một kinh nghiệm lạnh xương sống - đặc biệt vì đó là hàng MADE IN CHINA.

Người ta nói rằng cái giá phải trả cho việc theo đuổi một nghề nghiệp là nhận thức sâu sắc về mặt xấu xa của nó. Có lẽ đúng như vậy thật. Bất luận thế nào, công việc trong ngành sản xuất ở Trung Quốc của tôi cũng cho tôi có một tầm nhìn khác, khiến tôi nhìn nhiều sự việc một cách khác biệt.

Một hôm, Maria bảo tôi rằng hình như có gì đó không ổn trong phòng ngủ phụ ở căn hộ cao tầng của tôi. Cô nói có mùi, và cô ngờ nó thuộc về đồ gỗ. Nhà sản xuất đồ gỗ Trung Quốc có thói quen sử dụng chất phoóc-môn (formaldehyde) - một loại hóa chất có quy định sử dụng



riêng - trong quy trình sản xuất của họ. Maria muốn biết có bao giờ tôi dùng bộ dụng cụ thử phoóc-môn để xem đồ gỗ trong phòng này có phát ra những mùi liên quan không.

“Bộ dụng cụ thử phoóc-môn? Tôi có thể kiếm một bộ dụng cụ như thế ở đâu ra hờ trời?” Tôi hỏi.

Nghe có vẻ khoa học, giống như tìm thấy chất gì trong phòng thí nghiệm. Maria nói rằng bộ dụng cụ đó có bán khắp nơi và tôi có thể mua ở siêu thị hoặc cửa hàng kim khí điện máy. Đúng vậy. Bộ dụng cụ này không khó tìm chút nào, và nhiều gia đình ở Trung Quốc đã tự xét nghiệm đồ gỗ của mình. Tôi tự hỏi những nền kinh tế khác trên thế giới có cung cấp rộng rãi bộ dụng cụ thử phoóc-môn như vậy không.

Trình độ hiểu biết về sản xuất ở Trung Quốc rất cao, và người địa phương biết rõ sản phẩm được làm ra như thế nào. Chất phoóc-môn trong đồ gỗ là một mối quan tâm phổ biến, cũng như phấn trẻ em bị hỏng. Việc người tiêu dùng Trung Quốc thường không tin tưởng các nhà công nghiệp địa phương không phải là không có lý do.

Với tất cả những vấn đề mà chúng tôi đang đối phó ở xưởng xà phòng và dầu gội, tôi thấy mình mất tin tưởng vào mọi thứ sản phẩm được sản xuất ở Trung Quốc. Tôi thận trọng mua sản phẩm chăm sóc sức khỏe và làm đẹp không do công ty địa phương mà do những tập đoàn đa quốc gia lớn sản xuất - nhưng rồi tôi nhận thấy rằng sữa tắm mà tôi đang dùng, dù mang thương hiệu một công ty danh tiếng toàn cầu, thực tế là do một nhà máy đặt ở Hoa Nam sản xuất.

Cho dù trụ sở ở Hoa Kỳ, tài sản sản xuất của công ty này đặt ở Trung Quốc. Toàn bộ nhân viên là người Hoa, và tôi biết rõ các nhà quản lý sản xuất này. Họ tán thành cùng những triết lý giống như Tỉ ở King Chemical - họ tin rằng những gì mà người tiêu dùng không biết thì không thể có hại cho người đó.

Tôi dùng sữa tắm ít đi, cuối cùng chỉ trông cậy vào nước nóng của vòi hoa sen. Khi hình như không ai chú ý sự khác biệt, tôi ngưng sử dụng sữa tắm hoàn toàn. Rồi tôi cũng không dùng xà phòng nữa. Đây không phải là một quyết định có ý thức, nhưng tận đáy lòng, tôi bắt đầu nghĩ: *Tại sao chấp nhận mọi rủi ro?*

Hoạt động trong lĩnh vực sản xuất đã làm tôi mất lòng tin. Khi thân chủ tới Trung Quốc, chúng tôi ở bên nhau suốt ngày đêm. Vào lúc này hay lúc khác, tôi hỏi nhà nhập khẩu tự họ có những hồ nghi nào không. Trước cả khi những vụ thu hồi sản phẩm được báo chí thế giới nói tới, những nhà nhập khẩu tôi có cộng tác đã nhìn nhận họ đã thấy tính chất bất ổn của hàng hóa Trung Quốc. Họ làm những gì họ có thể, nhưng họ rũ sạch mọi cảm giác lo âu thực sự. Dù sao họ cũng phải kiếm sống, và như một nhà nhập khẩu nhắc nhở tôi: “Mọi công cuộc kinh doanh đều đi kèm với rủi ro”.

Ở Hoa Kỳ thì người ta tranh luận sôi nổi. Những nhà kinh tế học ủng hộ mậu dịch tự do không hạn chế thường lập luận rằng thương mại song phương với Trung Quốc đang giúp người Mỹ tiết kiệm tiền. Số liệu thống kê thường được viện dẫn nói rằng mỗi gia đình Hoa Kỳ tiết kiệm được 300 USD một năm qua việc gia công ở Trung Quốc. Cho dù số tiền tiết kiệm này đúng thật, nó có vẻ vô nghĩa

và không xem xét tới một số nhân tố rủi ro vốn không thể định lượng. Để biết những sản phẩm bạn mua không có chì hay mê-la-min thì đáng giá bao nhiêu?

Khi sự khủng hoảng chất lượng lên cao, một số người lập luận rằng hàng hóa kém chất lượng không phải chuyện mới mẻ. Mỹ đã trải qua chuyện tương tự trong thế kỷ XIX. Đó là chuyện mà mỗi nền kinh tế đang phát triển phải chịu đựng, và sự khó khăn sẽ dần dần bị loại bỏ. Nhưng khi các nhà chính trị thúc đẩy mậu dịch tự do với Trung Quốc, không người nào ngụ ý là công chúng Mỹ sẽ phải dính líu trong bất cứ sự lựa chọn cân bằng nào. Nếu có người nào nói đùa rằng việc đưa đơn đặt hàng sản xuất tới Trung Quốc đã đẩy nước Mỹ ngược về năm 1849 - thời điểm trước khi có biện pháp bảo vệ an toàn cho người tiêu dùng - chỉ vì những khoản tiết kiệm khiêm tốn, có lẽ phần lớn người tiêu dùng đã chống lại hàng “Made in China”.

Sau cuộc khủng hoảng đồ chơi năm 2007, tôi nhận được một bức thư của các ủy viên quản trị tại Toys “R” Us, những người đã đọc một bài báo tôi viết về chất lượng hàng giả trong năm đó. Họ muốn bàn luận một cách tổng quát về những thách thức khi đối mặt với hoạt động sản xuất của Trung Quốc. Và một quản trị viên cao cấp muốn có những bảo đảm là những gì Trung Quốc đang trải nghiệm sẽ không khác những gì Nhật Bản đã đương đầu trong những năm 1950 khi nổi tiếng về hàng hóa chất lượng thấp.

Trường hợp Trung Quốc trong những năm 2000 khác với Nhật Bản trong những năm 1950, hoặc Hoa Kỳ trong thế kỷ XIX. Một trong những lý do là hình thức và quy mô thao túng chất lượng phổ biến ở Trung Quốc.

Có một mức độ giảm chất lượng chỉ là kết quả của việc *đi tắt* - nó liên quan tới sự hà tiện nguyên liệu hoặc đi tắt trong quy trình sản xuất. Nhưng cũng có trò ma mãnh hằn hoi diễn ra giữa nhà sản xuất và nhà nhập khẩu, những tình huống mà nhà sản xuất thao túng mức độ chất lượng cách nào đó để khách hàng của họ hoàn toàn không biết sản phẩm đã bị làm gì. Câu “đi tắt” là quá hiển nhiên khi sự thao túng chất lượng làm sản phẩm thay đổi đến mức nhà sản xuất có thể phớt lờ những tiêu chuẩn xét nghiệm bảo đảm chất lượng do các phòng thí nghiệm bên thứ ba đặt ra.

Chưa bao giờ trong một nền kinh tế lại có nhiều nhà sản xuất đến thế luôn tìm cách “qua mặt các kiểm soát viên”, và chưa từng có một nền kinh tế nào có nhiều đại lý nước ngoài tại chỗ nhằm ngăn ngừa tai họa đến thế.

Vai trò của tôi ở Trung Quốc là khuyến khích giao thương giữa Trung Quốc và Hoa Kỳ. Tôi là người trung gian, nhưng sau nhiều năm làm việc trong lĩnh vực sản xuất, tôi đâm ra ngờ vực. Nhà sản xuất chỉ giỏi chơi trò mèo vờn chuột. Những người theo dõi Trung Quốc gợi ý rằng chất lượng sẽ dần dần cải thiện, rằng khi nước này phát triển, sẽ có ít khó khăn hơn. Kinh nghiệm riêng của tôi ngụ ý ngược lại - là mọi chuyện đang càng ngày càng tệ, chỉ vì các chủ nhà máy càng làm ăn càng giờ nhiều mảnh khoe. Và nhà nhập khẩu nào đặt hàng ở Trung Quốc càng nhiều hơn thì càng kích thích các chủ nhà máy thêm can đảm và càng muốn đẩy giới hạn đi xa hơn nữa.

Càng ngày tôi càng bày tỏ nhiều ý kiến với các nhà nhập khẩu mà tôi cộng tác. Tôi sẽ chỉ ra rằng hầu như không thể ngăn chặn những ý đồ thao túng chất lượng - không thể đánh bại nhà máy. Tôi đã trở nên hoài nghi. Dù làm việc

trong lĩnh vực sản xuất, đôi khi tôi đề nghị với thân chủ rằng họ đừng đưa một số sản phẩm tới Trung Quốc. Tôi biết rằng khi gợi ý như vậy, tôi trở thành kẻ đạo đức giả, giống như người hàng thịt rĩ tai với khách hàng rằng nên xem xét giá trị của chuyện ăn chay.

Trong khi tiếp tục làm việc trong ngành này, tôi bắt đầu ghi chép. Và tôi cố biện minh việc tôi tiếp tục ở lại trong ván cờ chất lượng bằng cách nghĩ rằng có lẽ người tiêu dùng Mỹ có một người thật sự chăm lo công việc tại chỗ như tôi thì tốt hơn. Nhưng nói một cách nghiêm túc, tôi đang bỡn cợt ai đây? Những nhà sản xuất tôi đang cộng tác lấy đi những thứ họ muốn, và nhà nhập khẩu không có đòn bẩy để gây áp lực với nhà cung cấp để họ cư xử có đạo đức.

Một số người nói rằng câu trả lời cho sự thử thách về chất lượng của Trung Quốc là xét nghiệm sản phẩm của họ nhiều hơn. Sự khó khăn của giải pháp này - ít nhất là trong chăm sóc sức khỏe và làm đẹp - là xét nghiệm rất tốn kém. Với nhiều loại sản phẩm, Johnson Carter kiểm được không hơn 10 xu một chai. Nếu có 20.000 chai trong một con-te-nơ 40 foot, nhà nhập khẩu chỉ có thể lời 2.000 USD, và phòng thí nghiệm tính 200 USD cho mỗi xét nghiệm riêng rẽ mà họ thực hiện. Xét nghiệm chỉ một chai để tìm năm chất độc khác nhau có thể tốn hơn một nghìn đô-la.

Giải pháp của Johnson Carter là đặt quả bóng trên phần sân của khách hàng. Nếu nhà buôn lẻ muốn xét nghiệm để tìm những hóa chất bị cấm nào đó, thì xin hoan nghênh, cứ làm thế. Chúng tôi sẽ gửi chai chế phẩm tới phòng thí nghiệm để thực hiện xét nghiệm, và sau đó hóa đơn sẽ được gửi tới nhà buôn lẻ.



Các nhà buôn lẻ đã tính toán và nhận thấy rằng họ không thể xét nghiệm sản phẩm quá nhiều mà vẫn có lãi. Dù sao đi nữa, họ sẽ xét nghiệm cái gì? Phòng thí nghiệm phải được cho biết họ xét nghiệm cái gì, và đó là vấn đề - nếu nhà máy đã đưa vào một chất không thích hợp, chúng tôi cần biết đó là chất gì để vận hành lưới lọc.

Rốt cuộc, nhà buôn lẻ quyết định tin lời nhà nhập khẩu, và nhà nhập khẩu không có lựa chọn nào khác hơn là làm điều tương tự với nhà sản xuất - tin lời họ rằng họ đang tạo ra một sản phẩm có hiệu quả và không độc hại. Chuyện này có thể được việc, trừ phi những sự thay đổi đơn phương do nhà sản xuất thực hiện trên sản phẩm - mà không báo trước - có thể gây những nguy hiểm khôn lường.

Một buổi sáng, khi kiểm tra sản phẩm, tôi nhận thấy loại sữa tắm mùi anh đào của chúng tôi có mùi lạ. Đó là lần đầu tôi ghi nhận điều này. Sản phẩm cũng có mùi anh đào, nhưng nó thuộc loại dược phẩm - người nào đó đã đổi các mùi hương, và mùi anh đào của chúng tôi hiện có gần với thứ mà bạn có thể thấy trong viên thuốc đau họng.

Tỉ khăng khăng nói rằng họ đang dùng cùng một thứ mùi, nhưng một tuần sau tôi được văn phòng ở New York xác nhận rằng mùi anh đào này không tương ứng với hàng mẫu mà trước đây nhà máy đã gửi cho họ. Bernie lo rằng hương liệu tốt đã bị tráo bằng thứ xấu và bằng những mùi mà chúng tôi không thích chút nào. Có một vấn đề văn hóa liên quan tới mùi hương. Những thứ có mùi dễ chịu với người Hoa không nhất thiết cũng được cảm nhận tương tự với người ở Hoa Kỳ.



Tôi đề nghị đưa toàn bộ dòng sản phẩm này tới một nhà cung cấp hương liệu quốc tế. Nhờ một nhà cung cấp hương liệu nước ngoài danh tiếng, thay vì một nhà cung cấp địa phương mà chúng tôi không thể kiểm soát, đúng là cách duy nhất để bảo đảm là nhà máy không bòn rút và làm hỏng sản phẩm. Chúng tôi biết một nhà cung cấp như thế ở Hong Kong, và thế là tôi sắp xếp để gặp họ.

Không có gì thích thú cho bằng du ngoạn Hong Kong. Quảng Châu là một thành phố Trung Quốc cũ kỹ, có cái vẻ đồ nát, âm lặng, xám xịt. Hong Kong là một thành phố thuộc đẳng cấp thế giới, một thành phố - ít nhất là trong khu thương mại - lúc nào cũng có vẻ bánh bao.

Nhưng điều đó không nhất thiết làm người dân Hong Kong tin rằng họ may mắn, và họ thường than phiền về ô nhiễm. Về phần chúng tôi ở Quảng Châu, chúng tôi ít được hưởng ánh nắng trực tiếp đến nỗi những lời than phiền bên kia biên giới của dân Hong Kong nghe có vẻ tức cười. Ít ra ở Hong Kong bạn cũng có thể thấy bóng của mình khi đi xuống phố. Các nhà máy ở Trung Hoa đại lục tạo ra nhiều bụi đến nỗi bầu trời tối lại. Nếu có mặt trời đi chẳng nữa, nó cũng yếu ớt và chập chờn, như con cọp trong một sở thú Trung Quốc - bị bẻ hết nanh vuốt.

Quảng Châu không hoàn toàn lạc hậu. Có những dấu hiệu cho thấy ở đây đang tiến bộ. Có thể thấy trong thành phố này một số lớn đến ngạc nhiên những thương hiệu sang trọng, cũng như những điển hình thái quá khác của sức mua hàng hóa đắt tiền. Có những đại lý xe hơi Đức như Mercedes-Benz và BMW, và rồi cũng có những nhà trưng bày rất lớn những hiệu xe khác như Bentley, Rolls Royce và Ferrari.

Nhưng điều này không có nghĩa là bạn có thể mua bất cứ thứ gì bạn cần. Không có hiệu sách tiếng Anh tốt, và bạn khó tìm được một lò bánh mì tươi tốt. Đó là những việc bắt tôi suy nghĩ khi xe lửa đi vào lãnh thổ Hong Kong - một miếng bánh mì kẹp thịt với vài lát trái bơ. Dù ở Quảng Châu có nhiều rau quả, nhưng không tìm đâu ra quả bơ. Việc ở Hoa Nam thiếu vắng vài loại trái cây đặt ra một thách thức thực sự cho King Chemical.

Có lẽ đáng ngạc nhiên hơn nữa, khu vực này cũng thiếu giày. Phần lớn giày nhập khẩu vào Hoa Kỳ là từ Trung Quốc, và thế mà hầu như không có sự chọn lựa nào ở Hoa Nam - và các nhà máy và công ty thương mại chỉ cách chỗ tôi ở một quãng ngắn.

Trên xe lửa qua biên giới, điện thoại di động bắt đầu reo. Đó là âm thanh của các công ty điện thoại Hong Kong đang bắt tín hiệu. Tiếng reo giống như lời chào mừng bạn tới thuộc địa cũ của nước Anh này. Vội vã ra khỏi tàu với những người khác cũng đang háo hức vì đã tới nơi, tôi đi mua một đôi giày da đen sản xuất tại Trung Quốc và vồ lấy bữa ăn trưa - một khúc bánh mì kẹp thịt gà với mấy lát trái bơ, và tôi nghĩ: Những du khách lần đầu tới Đông Á và đi thăm cả Quảng Châu lẫn thành phố toàn cầu này có thể dễ dàng lẫn lộn nơi diễn ra cuộc bùng nổ phát triển.

Tôi có đủ thì giờ gặp một người bạn cũ trong khu vực tài chính trước khi đi tới nhà cung cấp hương liệu. Trên lối đi bộ đông đúc ở khu thương mại trung tâm, tôi nhận ra người bạn làm việc trong ngành tài chính, phân tích và đánh giá các công ty ở Trung Hoa Đại lục.

“Quảng Châu thế nào?” Anh hỏi tôi.

“Anh có ý nói *Trung Quốc* thế nào”, tôi nói.

Đó là câu chuyện đùa cũ kỹ giữa chúng tôi. Đối với anh, tôi là người bạn sống ngay trên ranh giới của cái thế giới lộn xộn đó. Đối với tôi, anh là người bạn sống cuộc đời thanh thản hơn trong khung cảnh tiện nghi.

Trả lời câu nói đùa này, bạn tôi nhanh nhẩu cho tôi biết rằng anh có kế hoạch chuyển tới *Trung Quốc*. “Công ty tôi có thể bố trí tôi ở Bắc Kinh, thật đấy”, anh nói. Năm trước, công ty anh lẽ ra đã chuyển anh tới Thượng Hải rồi, nhưng việc chuyển đã không được thực hiện, và anh tiếp tục báo cáo về *Trung Quốc* từ Hong Kong.

“Sao không là Quảng Châu?” Tôi hỏi và thấy vẻ hoảng sợ thoáng qua nhanh trên mặt anh. Bắc Kinh và Thượng Hải là hai khả năng lựa chọn cho một chuyên gia tài chính - bất cứ nơi nào khác đều vô nghĩa.

Nghe nói tới Quảng Châu, anh nấn thẳng lại ca-vát và vuốt mái tóc quăn. “Tôi sẽ tới *Trung Quốc*”, anh nói, “khi đúng thời điểm”.

Và đó đúng là vấn đề - tất cả là việc định thời điểm. *Trung Quốc* vẫn còn bị coi là kém phát triển. Chăm sóc y tế và giáo dục thiếu thốn. Rồi còn có cả chuyện thiếu thốn sách tiếng Anh, một đôi giày kha khá, và trái bơ. Ô nhiễm cũng là lời phàn nàn phổ biến, nhưng chuyện đó chỉ càng tồi tệ hơn trong những năm sắp tới. Anh ngụ ý việc chuyển sang *Trung Quốc* làm việc không phải là chuyện chỉ chờ thêm một đôi năm.

Nhà đầu tư toàn cầu Jim Rogers vừa được báo chí nói tới nhiều khi bán ngôi nhà ở khu Manhattan với giá 15 triệu

USD và tuyên bố sẽ đưa gia đình tới Trung Quốc. Ông nói rằng ông muốn rời khỏi Hoa Kỳ vì tiêu điểm của nền kinh tế toàn cầu đang chuyển tới Trung Hoa Đại lục. Rogers là người mạnh mẽ ủng hộ chuyện làm ăn trong lĩnh vực địa ốc ở Trung Quốc, và có lúc hình như ông sắp đích thân nắm lấy cơ hội.

Bay quanh Trung Quốc, Rogers xem xét một số thành phố khác nhau để tìm chỗ định cư - kể cả Thượng Hải, Đại Liên và Thanh Đảo. Nhưng cuối cùng “người đầu cơ giá lên Trung Quốc” đã để cả gia đình ở Singapore. Đó là một nơi xinh đẹp, an toàn, một thành phố được quản lý hiệu quả, nhưng rất giống Hong Kong - nó không chính xác là Trung Quốc.

Những nhà phân tích tài chính nào báo cáo về nền kinh tế Trung Hoa Đại lục từ những môi trường kín bưng của Hong Kong và Singapore đều lạc quan về nền kinh tế này. Nhất định là họ lạc quan! Họ không phải chịu đựng lời nhắc nhở thường xuyên là môi trường này khó khăn ra sao.

Những chuyên gia tài chính nào hăng hái nói về Trung Quốc đã không nề hà về tính chất không minh bạch ở nơi này. Họ chú trọng việc tường trình về nền kinh tế bí hiểm này trong khi không sống trong môi trường đó. Họ không nề hà việc thỉnh thoảng đi thăm Trung Hoa Đại lục, nhưng chắc chắn họ sẽ đi thăm những chuyến ngắn thôi. Chẳng hiểu sao ngay giữa tình trạng bùng nổ kinh tế, không ai kinh ngạc vì tính chất đặc biệt kỳ quặc hay hài hước này. Rõ ràng là phải có mặt ở Trung Quốc - chỉ có điều là bạn thực sự không muốn tới đó.

oOo

Tôi lấy cái va-li chứa xà phòng và dầu gội rồi kéo nó tới văn phòng của nhà cung cấp hương liệu. Từ ngoài cửa, tôi nhận ra người đàn ông Pháp, Yves, mà tôi đã có hẹn. Nét mặt tôi hẳn đã để lộ cảm tưởng đầu tiên đối với ông ta.

“Ông ngạc nhiên là tôi hút thuốc”, ông nói rồi không đợi yêu cầu liền giải thích luôn tại sao nhiều nhà sản xuất hương liệu lại hút thuốc. “Sau khi làm việc với mùi hương quá lâu, mũi cần nghỉ xả hơi”, ông nói.

Trong văn phòng, ông đưa tôi tới một tủ bày hàng chứa nhiều sản phẩm có sử dụng hương liệu của công ty. Tôi nhận ra một số thương hiệu toàn cầu.

Ông đưa tôi đi một vòng văn phòng và qua một kho hàng. Vừa vào kho, Yves xin lỗi và tới nhìn những chiếc thùng phuy bằng thép để tìm vật gì đó.

Một người đàn ông Hong Kong mặt tròn trịa đứng bên một cái bàn, đang pha trộn hóa chất, khụt khịt mũi như bị cảm lạnh. Tôi hỏi ông ta có khỏe không.

“Lúc nào tôi cũng thế này”, ông ta nói.

“Vì mùi hương?” Tôi hỏi.

Ông lộ vẻ ngạc nhiên, như thể tôi đã điểm trúng huyết gì đó. “Biết rồi còn hỏi”, ông nói. “Tôi nhớ có lần tôi nghỉ phép hai tuần, và các xoang mũi của tôi sạch trơn”.

Tôi hỏi ông có nghĩ tới việc bỏ nghề không, nhưng ông nói ông cần việc làm này. Trong thời gian tôi làm việc ở Trung Hoa Đại lục, tôi nghĩ là tôi chưa bao giờ gặp một công nhân nhà máy nào than phiền.

Phòng trưng bày ở công ty hương liệu này cũng được dùng làm văn phòng. Yves đưa tôi trở lại phòng trưng bày và yêu cầu tôi mở va-li ra và để hàng mẫu lên bàn. Tôi đưa cho ông các chai sản phẩm nhưng không cho xem nhãn hàng. Ông không muốn được gợi ý bằng thị giác. Tôi lấy chai xà phòng lỏng mùi anh đào ra và đưa cho ông.

Ông đưa lên ngang mũi rồi dừng lại.

“Anh đào”, ông nói. Ông nhận ra tính chất được phẩm và nói rằng công ty ông có thể cung cấp một mùi tốt hơn.

“Đưa tôi một cái khác. Lần này đưa cái gì không quá dễ như vậy”.

Thay vì một mùi trái cây, tôi lấy một thứ gọi là Herbal Fresh.

Yves đưa nó tới mặt trong khi nhắm mắt lại và lần này hơi ngược mũi lên phía trần nhà. Ông hít vào một hơi dài. Các chế phẩm của chúng tôi dành cho các cửa hàng giá rẻ, thế mà ông nâng niu sản phẩm này như nó là rượu nho năm được mùa.

“Hạnh nhân”, ông nói và đặt cái chai lên bàn.

Tôi lấy mẫu hàng và tự mình hít ngửi.

“Ông nói đúng”, tôi nói.

“Dĩ nhiên là tôi đúng”, ông nói với một nụ cười chế giễu.

Mẫu hàng kế tiếp tôi đưa cho ông có nhãn hiệu Aloe Vera. Lần này ông mất ít thì giờ hơn.

“Cũng là hạnh nhân”, ông nói.



“Cũng là hạnh nhân à? Ông có chắc không?”

Ông nhìn tôi và nhướn một bên mày. Tôi đưa cho ông nhiều hàng mẫu nữa và ông trả lời cùng một câu - “hạnh nhân” - cho một số những kiểu dáng khác nhau. Vì một lý do chưa được biết, gần như một nửa hàng mẫu của chúng tôi được sản xuất với mùi hạnh nhân bí ẩn đó. Hẳn người nào đó ở nhà máy đã thay thế chất liệu.

“Chúng ta có một vấn đề ở đây”, tôi nói với Tỉ qua điện thoại.

Hong Kong được cho là một bộ phận của Trung Quốc, nhưng việc gọi điện thoại là cuộc gọi quốc tế. Mạng kết nối quá tệ, và Tỉ không nghe được tôi.

“Cái gì?” Tỉ nói.

“Mùi hương. Tất cả là hạnh nhân”.

“Tôi không nghe được ông”.

“Tại sao các người đổi mùi hương?”

“Cái gì?”

Tôi chịu không thể nói nguyên câu và hét vào điện thoại: “Hạnh nhân!” Từ đơn này trót lọt, và Tỉ lập tức phủ nhận.

Hôm sau, khi tôi trở lại xưởng, Tỉ không chối nữa. Chị ta nhìn nhận đã đổi mùi hương và nói rằng mùi hạnh nhân thơm hơn. “Ông không nghĩ thế sao?” Tỉ hỏi.

Tôi bảo Tỉ, ý kiến của tôi, cũng như của chị ta, không quan trọng. Khách hàng của Johnson Carter đặt hàng và đã nhận một lô hàng mẫu. Công ty chấp thuận đơn đặt hàng căn cứ

theo những gì chúng tôi gửi cho họ, và khách hàng kỳ vọng vào những gì họ sẽ nhận được.

Với tất cả những gì chúng tôi đã trải nghiệm với King Chemical, Tỉ vẫn không hiểu điều đó. Bản chất của quan hệ khách hàng tự nó là một cái gì vượt quá sự hiểu biết của chị ta. Tỉ có những quyết định đơn phương đối với sản phẩm, thay vì bàn bạc trước. Cách Tỉ hình dung sự việc là: Xin tha thứ sau khi sự đã rồi thì dễ hơn xin phép trước.

Chúng tôi có hàng triệu chai sản phẩm trên đường tới Hoa Kỳ. Những người phụ trách mua hàng ở các nhà buôn lẻ không thích chuyện bất ngờ, và nếu họ biết rằng chúng tôi thực hiện những sự thay đổi không được họ đồng ý trước, chúng tôi sẽ tiêu tùng. Vì bất cứ lý do gì, Tỉ không thể hoặc không muốn hiểu chuyện đó.

Với mỗi thất bại nghiêm trọng về chất lượng - thứ được nói công khai - có thể có hàng trăm vụ tai họa nhỏ hơn không bao giờ được ai biết tới. Hộp giấy bồi bẹp dúm, chai chất dẻo mỏng manh hoặc mùi hương hạnh nhân đồng chủng tình cờ trong chai chế phẩm của một nhà nhập khẩu nào đó - những trường hợp thao túng chất lượng này không bao giờ đi tới chỗ thành tin tức, dù chúng có khả năng đó. Cuộc sống của người tiêu dùng không bị ảnh hưởng, nhưng chúng có thể là những tiêu biểu hùng hồn về những thách thức mà nhà nhập khẩu đã đối đầu. Có lẽ biết về những trường hợp này sẽ biến những thất bại nghiêm trọng về chất lượng giảm bớt tính bất ngờ.

Một phần vấn đề gây ngộ nhận về tình trạng chất lượng ở Trung Quốc là do cách thức các phương tiện truyền thông tường trình. Họ đề cập những tình huống đó như những trường hợp riêng rẽ, hoặc tệ nhất là như những vấn đề

thách thức một ngành công nghiệp chuyên biệt. Khi người ta tìm thấy đồ chơi có sơn chì, nó bỗng nhiên là “vấn đề công nghiệp đồ chơi”. Khi mê-la-min xuất hiện trong sản phẩm sữa, nó được mô tả là “vấn đề công nghiệp sữa”. Các vấn đề này có tính phổ quát hơn thế - chúng là “những vấn đề Trung Quốc”.

Người nào đã hoạt động trong lĩnh vực sản xuất ở Trung Quốc được một số năm và làm nhiều loại sản phẩm đều có thể đoán trước cuộc khủng hoảng chất lượng. Các nhà máy ở Trung Quốc trong nhiều lĩnh vực có thói quen phớt lờ những yêu cầu của khách hàng nước ngoài và không suy nghĩ gì chuyện thay đổi các đặc tính kỹ thuật mà không báo trước. Dễ thấy là một thói quen như vậy sẽ dẫn tới đâu.

Một câu quen thuộc nghe thấy quanh các công ty sản xuất là “An toàn trên hết”. Một nhà cung cấp nói đùa với tôi rằng, thay vì vậy, các công ty đó coi phương châm của họ là “Làm tiền trên hết”.

Một số người nói thái độ này là lỗi của Đảng Cộng sản. Chính phủ độc đảng làm những gì họ muốn, khi nào họ muốn. Và dù có những lợi ích khi mặc tình cai trị theo ý muốn hoặc không có tranh luận, một chế độ như vậy hạn chế khả năng dự đoán, và nó cho các nhà doanh nghiệp Trung Quốc ý thức một cách sâu sắc rằng họ lệ thuộc vào những ý thích thất thường của các quan chức, những người có thể hoặc không thể biết đâu là thượng sách.

Biết rằng các nhà doanh nghiệp có thể chú trọng những vấn đề ngắn hạn, các nhà quan sát công nghiệp gợi ý là khoảng trống đạo đức trong lĩnh vực sản xuất có thể được giải quyết thông qua việc tăng cường những cuộc kiểm tra của bên thứ ba. Nhưng cách giải quyết này có quá nhiều

vấn đề. Thứ nhất là các nhà nhập khẩu phải biết họ tìm kiếm cái gì trước đã. Những nhà công nghiệp vô lương tâm sẽ không bảo cho nhà nhập khẩu biết phải nhìn vào chỗ nào.

Một số người gợi ý rằng câu trả lời cho những vấn đề chất lượng là trả tiền nhiều hơn để mua hàng hóa của các nhà máy. Một khó khăn trong giải pháp này là sự cạnh tranh giá rất gay gắt; trả giá cao hơn có thể đẩy Johnson Carter ra khỏi thương trường. Vấn đề khác nữa là cái giả định cho rằng tiền có thể giải quyết khó khăn. Những nhà cung cấp nào đã hành động vô nguyên tắc ở mức 30 xu một đơn vị có khả năng sẽ không cư xử khác hơn ở mức 36 xu một đơn vị. Người ta không thể mong đợi người chủ nhà máy - vốn đã tự tin mình đủ thông minh để thay thế thành phần cấu tạo không cần xin phép - sẽ làm điều đúng đắn chỉ vì giá sản phẩm đã tăng một ít xu.

Hoạt động sản xuất ở Trung Quốc có những vấn đề nghiêm trọng, và những vấn đề này không thể hiểu rõ khi nhìn từ xa.

## 20. DĨ NHIÊN, BẠN CÓ THỂ NGHĨ THẾ

“Tôi nhận ra ông”, người lái tắc-xi nói.

“Chắc ông lầm rồi”, tôi bảo anh ta. Cũng như người nước ngoài thường nghĩ nhiều người Hoa trông giống nhau, người Hoa quen lẫn lộn người Tây phương này với người khác.

“Không đâu”, anh ta khẳng khẳng. “Trước đây tôi đã chở ông rồi”.

Người tài xế đưa ba ngón tay lên, nói rằng đây là lần thứ ba anh ta gặp tôi. Khi anh ta nói tên xưởng dầu gọi là điểm đến lần trước, tôi đoán anh ta đã lưu ý đến tôi.

Ở Quảng Châu cũng như ở Sán Đầu, tôi đã được những tài xế tắc-xi chở tôi bảo rằng đó là lần thứ hai họ gặp tôi, nhưng lần thứ ba thì mới có một.

Thấy chuyện này là trùng hợp ngẫu nhiên, tôi kể với vài người bạn Trung Quốc, và tôi thấy họ bực mình, thậm chí bị xúc phạm. Đâu có quan trọng gì nếu bạn luôn luôn gặp một người - và tôi đã gặp - nhưng đó không phải lý do để cho rằng Trung Quốc là nhỏ hẹp hay kỳ quặc. Trung Quốc chỉ có thể là vĩ đại mà thôi. Nó có thể là một thế giới nhỏ, nhưng Trung Nguyên nhất định phải rộng lớn khôn lường, và người Hoa rất hãnh diện về số đông của họ.

Điều thú vị là các nhà kinh tế học nghi ngờ gần như mọi số liệu thống kê do chính phủ Trung Quốc cung cấp, thế nhưng không ai trực tiếp thách thức các số liệu dân số. Đó là một điểm dữ liệu không được bàn cãi, như thể đó là chuyện cấm kị tuyệt đối.

Nhưng càng sống lâu ở Trung Quốc, tôi càng thấy nó nhỏ hẹp, và tôi càng thắc mắc không biết những số liệu dân số của chính phủ có được thoải phồng chút nào không. Nếu chuyện này ngẫu nhiên xảy ra, ít nhất bạn cũng có thể hình dung nó đã có thể xảy ra như thế nào.

Người ta yêu cầu nhà cầm quyền hành chính một huyện nhỏ nào đó đếm đầu người. Khi ông ta báo cáo số liệu cuối cùng lên cấp trên, các số liệu này được trả lại với ngụ ý phải bổ sung một số dung sai. Dù sao cũng có những lao động di cư trong cả nước, họ tới và làm việc không có giấy phép. Số người này có thể được cộng thêm ở nhiều huyện nhưng không được trừ đi ở một địa phương khác. Rồi còn có những ẩn số khác, như người vô gia cư và hàng triệu người được cho là vẫn còn sống trong hang động. Và dĩ nhiên, trong chính sách một con của Trung Quốc, nhiều gia đình không khai báo số lần sinh con. Các quan chức phải tính bù trừ đủ loại nhân tố.

Sau khi con số ước tính được kiểm tra và đưa lên cấp hạt, nó lại được điều chỉnh lên một lần nữa vì những lý do tương tự - chỉ để cho an toàn - rồi chuyện này diễn ra một lần nữa ở cấp tỉnh và cấp quốc gia. Ở mỗi giai đoạn, một số quan chức có trách nhiệm nghĩ nên thận trọng cộng thêm vào con số cuối cùng. Suy cho cùng, đây là Trung Quốc. Tất nhiên là không ai nghi ngờ một con số lớn hơn.

Dĩ nhiên Trung Quốc có lý do thoải phồng số liệu thống kê dân số của họ. Trong hàng trăm năm nay, chính phủ đã mời chào nhà đầu tư nước ngoài với hứa hẹn về một thị trường tiêu thụ lớn. Những con số ước lượng dè dặt không có ích gì, và những mối quan tâm chính trị ở Trung Quốc luôn luôn được ưu tiên hơn sự thật.



Tuy nhiên, cái lý thú nhất trong số liệu điều tra dân số không phải là những gì xảy ra ở Trung Quốc, mà là những gì diễn ra ở nước ngoài. Hầu như năm nào cũng vậy, bất kể chính phủ đưa ra số liệu nào, các nhà phân tích tài chính, nhà báo và những nhà nghiên cứu khác sẵn sàng đem danh tiếng nghề nghiệp của họ đặt cược là con số công bố chính thức là thấp hơn thực tế.

“Chính Trung Quốc cũng không biết có bao nhiêu người Hoa”, họ sẽ nói. Khi Trung Quốc nói rằng dân số chính thức của họ là 1,3 tỷ, những người nước ngoài “có nghiên cứu” cãi lại với con số làm tròn tới 1,5 tỷ. Và những người này chưa bao giờ bị chỉ trích hoặc được yêu cầu trưng ra hệ thống phương pháp của họ - một phần vì có quá nhiều người muốn tin một con số cao hơn. Đâu ai cần một “người bạn của Trung Quốc” khi bạn có loại người giúp đỡ này khắp nơi.

Người phương Tây nào thăm Trung Quốc lần đầu cũng dễ có cảm tưởng Trung Quốc là một đất nước bao la. Họ tạt vào những thành phố như Thượng Hải, Bắc Kinh và Quảng Châu, và họ tưởng tượng một mật độ thành thị tương tự trải ra trên một khu vực đất đai cỡ Hoa Kỳ. Không hề bước chân ra khỏi các trung tâm đô thị đông đúc miền duyên hải này, họ đoán rằng dân cư Trung Quốc được phân bố đồng đều. Họ không hiểu vùng nội địa Trung Quốc khó sống ra sao, rằng những khu vực núi non và những rào cản địa lý khác không cho chính người Hoa phát triển canh nông và thậm chí nhà ở.

Họ cũng không tính tới được những dị biệt văn hóa trong quy hoạch đô thị. Người Hoa không có cùng sở thích về khoảng trống cửa quây, nhưng thay vì vậy họ dành ưu tiên

cho sự *nhiet nao* - sự nhộn nhịp hối hả dính liền với sinh hoạt ở đô thị.

Đặc điểm của quy hoạch đô thị Mỹ là khu ngoại ô mở rộng. Một khu lân cận hòa lẫn vào một khu khác. Ở Trung Quốc, nơi họ xây dựng với mật độ đông đúc ở trong đầu, bạn có thể lái xe khỏi Thượng Hải, và trong vòng nửa giờ, bạn thấy mình ở giữa những cánh đồng rộng với rất ít dấu hiệu của sự sống đích thực. Ngay cả ở vùng quê Trung Quốc, dân làng cũng thích sống trong những khu tương đối chật hẹp, nhà này ép chặt vào nhà kia.

Những người nước ngoài viết về Trung Quốc thường viết ngoa dụ theo kiểu Marco Polo, nói quá lên tầm vóc của mọi thứ - “Ồ, quy mô!” - và dựa vào số liệu thống kê của chính phủ Trung Quốc làm phương tiện khêu gợi sự xúc động của người đọc. Riêng về số liệu dân số, họ thiên về cách sử dụng ngôn ngữ thường dành cho những nhà vật lý thiên thể nào cố gắng mô tả kích thước của dải Ngân Hà. Mục đích của họ là truyền dẫn một cảm giác về sự vĩ đại và kinh sợ. Cũng rất kỳ lạ là tại sao các nhà quan sát này không tường trình điều tương tự về Ấn Độ - một nước rõ ràng có vẻ chật chội hơn.

Người ta cho rằng Trung Quốc rộng lớn khó lòng tưởng tượng, nhưng với những người sống lâu ở Trung Quốc hơn, nơi này dần dần co lại. Với tôi, hiện tượng này không chỉ liên quan tới các tài xế tắc-xi; tôi cũng đã đụng đầu với những người tôi quen - đặc biệt là những người Tây phương khác - ở sân bay, nhà hàng, trên xe lửa và trên đường phố. Một phần chuyện này là nhận thức. Những người nước ngoài ở tại chỗ có khuynh hướng quen biết lẫn nhau. Cộng đồng của họ đan kết chặt chẽ hơn, và họ dễ gặp

nhau hơn. Người Hoa sống ở Trung Quốc, ít nhất là những người có địa vị trong chính phủ và công nghiệp, cũng có thể quen biết nhau. Nhận thức Trung Quốc như một nơi nhỏ hẹp có liên quan với những yếu tố nhân khẩu học. Có nhiều người sở hữu rất ít, và có những vai chính trong nền kinh tế. Có những lúc Trung Quốc có vẻ giống bộ phim sử thi Ben-Hur của Hollywood trong những năm 1950; đúng là có bảng phân vai cho hàng nghìn người, nhưng chỉ một nhóm nhỏ được quảng cáo.

Sán Đầu là một thành phố được cho là có 5 triệu dân, bằng dân số ở Philadelphia, San Francisco, hoặc Washington DC. Thế mà tất cả những người nước ngoài lưu ngụ ở Sán Đầu cứ vác mặt tới một trong ba khách sạn duy nhất ở thành phố này.

Có lẽ do đó mà không có gì đáng ngạc nhiên khi một buổi sáng tôi xuống hành lang và thấy một nhóm người phương Tây và nghĩ họ có thể là những người khá quan trọng. Doanh nhân đi công tác thường tới một mình, hoặc một cặp. Đây là một nhóm khoảng 10 người, và vì hầu như không có du khách nào ở khu vực phía đông tỉnh này, tôi hỏi người phụ trách quầy tiếp tân họ là ai.

“Người chơi ném phi tiêu”, anh ta nói, “từ nước Anh”.

*Người ném phi tiêu từ nước Anh ?* Tình cờ quá, tôi nghĩ.

Họ đứng gần một cây cảnh lớn trồng trong chậu giữa hành lang. Tôi bước tới phía họ và tự giới thiệu. Một người trong nhóm, người mặc áo thun đen, bắt tay tôi và nói họ tới đây để thi đấu.

“Tối nay”, anh ta nói. “Nhất định ông phải tới xem”.

Tôi biết chỗ họ sẽ thi đấu. Nó nằm trên đường từ khách sạn tới nhà máy. Nhưng tôi biết rất ít về trò chơi này, và với tư cách người Mỹ, tôi khó lòng tưởng tượng đó là một môn thể thao quan trọng. Phi tiêu là gì nếu không phải là một trò may rủi? Thậm chí bảng mục tiêu trông như bánh xe ru-lét, với những khoảng đen và đỏ quanh một vòng tròn.

Ghi nhận đây là một cơ hội học hỏi, tôi quyết định sẽ đi xem. Đêm đó ở sân đấu, tôi ngồi cạnh một ông người Hoa trung niên; ông hỏi tôi có đi cùng đoàn nước Anh không. Tôi bảo ông rằng tôi chỉ tới xem, và vẻ nghi ngờ trên mặt ông cho tôi biết rằng tôi là người nước ngoài duy nhất trên khán đài.

“Ông thuộc ban tổ chức phải không?” Tôi hỏi ông ta.

“Không”, ông nói. “Tôi là xưởng sản xuất”.

Đó là cách các chủ xưởng nói - *ngô thị công xưởng*. Không phải họ điều hành nhà máy hoặc sở hữu nhà máy. Họ *chính là* nhà máy.

Ông ta thú nhận không biết nhiều về phi tiêu, nhưng nhà máy của ông chuyên làm vật dụng thể thao, và ông cung cấp một sản phẩm cho công ty bán phi tiêu. Ông là nhà sản xuất nhỏ trong giới chế xuất, ông nói, và như nhiều nhà sản xuất khác, ông có ý nghĩ rằng đây là cơ hội khuếch trương thêm nhiều sản phẩm cho thị trường trong nước.

Nhà sản xuất trong nhiều lĩnh vực chú trọng tới hàng xuất khẩu, dù họ thầm hy vọng nắm được nhu cầu trong nước. Thí dụ, trong một khu vực tập trung nhiều nhà máy làm đồ trang trí Giáng sinh, bạn thấy những khách sạn gần đó

trang hoàng như ngày hội. Sản phẩm gì cũng được. Nếu sản phẩm bán chạy ở nước ngoài thì các hãng sản xuất cũng muốn đưa nó vào Trung Quốc. Đó không phải là Tây phương hóa hay hiện đại hóa - đó chỉ là chuyện kinh doanh.

“Đây là đội tuyển Trung Quốc”, người ngồi kế tôi nói.

Tự nhận là không quan tâm tới trò chơi này lắm, vậy mà ông ta lại chú ý kỹ thế.

Trận đấu được tổ chức như một cuộc so tài giữa các nước chứ không phải là một cuộc biểu diễn. Đây là các đấu thủ Anh đấu với một đội Trung Quốc. Có vẻ đây là một sự xếp đặt không chắc thành công, vì phi tiêu là một môn thể thao đại chúng ở Anh và gần như không tồn tại ở Trung Quốc. Lần duy nhất tôi thấy người ta chơi trò này ở Trung Quốc là trong một quán rượu dành cho người nước ngoài, và dù vậy các phương tiện chơi cũng rất xấu.

Các đấu thủ đã bắt đầu, và tôi thấy điều lệ cũng dễ hiểu. Người chơi ném ba mũi phi tiêu mỗi lượt, và mục tiêu là đạt tới 501 điểm trong thời gian nhanh nhất. Tất cả phân đoạn trên bảng có một giá trị điểm khác nhau từ 1 tới 20, với những khoảng bên trong mỗi phân đoạn có giá trị điểm gấp đôi và gấp ba.

Để đạt tới 501 điểm càng nhanh càng tốt, đấu thủ tập trung nỗ lực vào khoảng không gian nhỏ bên trong cái góc 20 điểm được tính “gấp ba 20 điểm”.

Các đấu thủ từ nước Anh chứng tỏ sự khéo léo khác thường, và riêng có một đấu thủ có vẻ giỏi hơn hết. Anh ta là người tôi đã gặp trong hành lang sáng hôm đó. Tên anh

là Phil Taylor, và dù sau này tôi mới biết, anh ta là quán quân ném phi tiêu thế giới.

Sự xuất sắc của Taylor được người điều khiển chương trình giới thiệu bằng biệt danh “The Power” không chút mỉa mai.

Khán giả theo dõi Taylor khi anh đi tới vạch sơn và ném ba mũi phi tiêu đầu tiên. Mỗi mũi phi tiêu đi thẳng tới điểm 20 nhân ba. Chúng không chỉ phóng trúng khoảng nhỏ hẹp này, mà ngay cả cách chúng được phóng trúng mục tiêu cũng gây ấn tượng. Mũi tiêu đầu tiên của anh trúng phía trái mục tiêu nhỏ xíu, và mũi thứ hai bay thẳng tới phía phải của nó. Mũi thứ ba tới theo một đường bay hơi cao hơn, để các cánh thẳng bằng của nó có thể nằm trên các mũi tiêu ở hai bên.

Thật là khéo léo khó tin, và điều làm cho thành tích này đáng chú ý hơn chính là cách anh thực hiện rất tự nhiên, không chút do dự. Khi phóng xong ba mũi phi tiêu trúng điểm 20 nhân ba, anh quay lại và nhả mặt bên lên như thể không tin sự may mắn của mình.

Đám đông vỗ tay, nhưng không to lắm và không lâu lắm.

Đối thủ người Hoa của Taylor đi tới vạch sơn, có vẻ kém tự tin. Anh ta liếc nhìn xuống chân để biết chắc chúng không vượt qua vạch sơn, rồi làm vài động tác giả trước khi phóng các mũi tiêu. Không mũi tiêu nào trúng điểm 20 nhân ba.

Đám đông lịch sự hoan hô anh.

Taylor là người to lớn khác thường, và sau khi nặng nề bước tới vạch sơn, anh phóng ba mũi tiêu nữa trúng điểm



20 nhân ba. Và cũng như lần trước, anh phóng một mũi bên trái mục tiêu nhỏ xíu, một mũi bên phải và một mũi phía trên. Không cần hiểu biết về phi tiêu cũng thấy anh là một nghệ sĩ tài hoa. Nhìn anh biểu diễn, tôi cảm thấy như người không biết chơi gôn thấy Tiger Wood giới thiệu trò chơi này.

Taylor là một nhân vật khác thường trong thế giới phi tiêu. Một thành tích hoàn hảo có thể được thực hiện bằng chín mũi tiêu. “Thành tích chín mũi tiêu” hiếm đến nỗi tiền thưởng thắng cuộc trên truyền hình lên tới hơn nửa triệu đô-la. Trong sự nghiệp của mình, Taylor đã thực hiện thành tích chín mũi tiêu nhiều lần hơn mọi đấu thủ khác trong lịch sử.

Khi Taylor lại ghim được ba mũi phi tiêu nữa vào điểm 20 nhân ba, tôi bất giác phải há hốc mồm kinh ngạc vì người đàn ông bên cạnh tôi tỏ ra khó chịu rõ ràng.

“Các đấu thủ của chúng tôi đã không chuẩn bị tốt”, ông ta nói.

Bình phẩm như vậy thật là lạ, vì có vẻ không thích đáng. Tôi hiểu chuyện hoan hô đội nhà, và tôi cũng hiểu chuyện cổ vũ người yếu thế. Tôi nghĩ thành tích của Taylor đáng để người ta gạt qua một bên những động cơ khác.

“Ông không nghĩ anh ta rất giỏi sao?” Tôi hỏi.

“Dĩ nhiên, ông có thể nghĩ thế”, ông ta cười lặng lẽ.

Sự biểu lộ tinh thần ái quốc quá khích này hơi vô nghĩa. Taylor là một đấu thủ xuất sắc nên không nhìn nhận tài năng khéo léo của anh ta là đáng hổ thẹn. Và dù sao đi nữa, hình như đó là lý do tất cả chúng tôi có mặt tại đấu trường.

Cuộc biểu diễn cốt là để gây cảm hứng cho một thế hệ người chơi mới, nhưng không biết vì sao đã biến thành một cái gì khác. Người Hoa rất kính trọng sự thành công, thế mà không người nào biểu lộ chút xú quan tâm. Họ không hoan hô Taylor; ngược lại hoàn toàn, cả sân đấu đầy ắp sự oán hận có thể sờ chạm được. Họ nhìn các đấu thủ đội nhà của mình, và họ hy vọng một thứ phép màu nào đó.

Taylor ghi được điểm, nhưng anh ta đang mất lòng người. Hẳn anh ta phải biết điều đó, vì ngay ở vòng kế tiếp, cả ba mũi phi tiêu của anh ta đều trật ô điểm 20 nhân ba, với khoảng cách lớn đến nỗi không thể là do sai lầm. Anh ta đang quay ngược điểm số của mình.

Tôi thất vọng vì cái trò tội nghiệp này, nhưng khán giả không nghĩ như tôi. Họ vui vẻ hân lên và xem sự thất bại này là một lối mở, một cơ hội cho đấu thủ nhà bắt kịp và đánh bại Taylor.

Khi tới lượt mình, đấu thủ Trung Quốc đo lường đường ném tiêu cẩn thận, gập và duỗi khuỷu tay. Anh vặn mình và nghiêng người tới trước nhiều hơn, nhưng dưới loại áp lực mới này - ý nghĩ vượt qua đại kiện tướng - anh co rúm lại. Một trong những mũi tiêu của anh nảy trên bảng và rơi xuống sàn, làm tất cả khán giả buông ra một tiếng lăm bầm.

Trọng tài sắp báo điểm thì Taylor đưa tay lên bảo ông dừng lại. Rồi Taylor đi tới bảng và lượm cả ba mũi tiêu của đối thủ, và anh dùng cả hai tay cầm các mũi tiêu thẳng vào điểm 20 nhân ba.

Đó là một cử chỉ gây bối rối. Đội chủ nhà thi đấu tệ đến nỗi cần đến sự đồng cảm của đội đánh bại họ. Cuộc đấu giờ đã

biến thành nỗi tủi thẹn, sự đồng cảm của Taylor đã biến sự thất bại của phía Trung Quốc thành khó chịu hơn. Nhưng hình như cử tọa nhìn cử chỉ của Taylor theo một ý nghĩa khác.

Trọng tài xướng to điểm số. “Một trăm tám mươi!”

Nghe thông báo một vòng đấu hoàn hảo, khán giả vui mừng như điên, hoan hô như sấm dậy, to hơn bất cứ thứ gì chúng tôi nghe được trong đêm đó, và tôi sửng sốt, hoang mang. Đó là một điểm số bịa đặt, vậy chính xác họ hoan hô cái gì - vận động viên chủ nhà như thể anh ta thật sự ghi được 180 điểm chăng? Thậm chí nếu căn cứ theo bảng điểm, đó vẫn là một thành tích không chính đáng. Thay vì vậy, tôi tự hỏi có thể nào họ đang hoan hô Taylor và cử chỉ của anh?

Người đàn ông kế bên tôi cười lớn, và bấy giờ ông ta nhìn tôi một cách bằng lòng. *Người nước ngoài các ông tạm được*, dường như ông ta nói vậy. Nếu chúng tôi không ngồi quá gần nhau và trong những chiếc ghế bất tiện như vậy, tôi nghĩ chắc ông ta đã ôm chặt tôi. Người đàn ông chỉ tay lên bảng và cười lớn, và tôi khám phá trong ông ta - và trong khán giả - sự khuây khỏa khác thường, như thể mọi người được cứu khỏi một sự sỉ nhục to tát.

Thắng cuộc thi là điều quan trọng, còn đạt được điểm số bằng cách nào không có ý nghĩa lắm. Thể diện quan trọng hơn thực chất là một chủ đề văn hóa ở Trung Quốc; điều này có thể đã ảnh hưởng tới việc báo cáo số liệu thống kê dân số. Người Hoa có nhu cầu sâu sắc nặng tính dân tộc chủ nghĩa là bằng mọi cách khả dĩ phải cảm thấy hơn người. Thái tự chứng tỏ là một động lực ở Trung Quốc,

điều này cũng có ảnh hưởng tới những hành xử trong lĩnh vực sản xuất.

## 21. NHÀ MÁY MỚI

Ngay cả khi tình hình tốt đẹp, các nhà sản xuất Trung Quốc vẫn quen nói rằng công việc làm ăn không tốt, nhưng ta dễ dàng thấy ai đang phát đạt. Tất cả những gì bạn cần làm là hỏi họ nghỉ Tết Âm lịch bao lâu. Ngày nghỉ chính thức kéo dài một tuần. Nhưng khi đạt được một mức độ thành công nào đó, các hãng sản xuất đóng cửa nghỉ một thời gian dài hơn.

Những nhà sản xuất đang gặp khó khăn không dám gây nguy hại cho kế hoạch sản xuất của nhà nhập khẩu vì sợ họ có thể phá vỡ quan hệ làm ăn. Nhưng khi nhà sản xuất đạt được một mức độ thành công nào đó - sau khi họ đã gửi tiền vào ngân hàng và có một kế hoạch hỗ trợ - họ ít e ngại chuyện gây bất tiện cho khách hàng.

Các chủ nhà máy thường đổ lỗi cho những tình huống ngoài tầm kiểm soát của họ - như thời tiết - và nhiều nhà máy tôi đã cộng tác bắt đầu tuyên bố nghỉ hai và ba tuần. Rồi tôi nhận được thông báo của một công ty trong ngành xe hơi. Đúng mấy tuần trước ngày Tết Nguyên Đán, họ báo với tất cả khách hàng rằng họ sẽ nghỉ trọn một tháng. Trong thời kỳ kinh tế phát đạt, một số người làm ăn ngon lành ra trò.

King Chemical đang phát đạt, và dù các chủ xưởng trước đây nghỉ đúng một tuần, năm nay họ tuyên bố sẽ đóng cửa nghỉ hai tuần rưỡi. Tất cả chúng tôi vừa trở lại làm việc từ kỳ nghỉ dài, và Bernie lại tới thành phố. Đó là một cuộc viếng thăm thường lệ, để thảo luận việc định giá và nhiều đơn hàng mới.

Ngồi ghế trước trên xe, Bernie nhìn cảnh vật lướt qua. Ông ghi nhận mọi thứ mới mẻ. Ông ngạc nhiên đầy thú vị vì toàn bộ sự phát triển này, trông ông giống một quận công đang thị sát tài sản đất đai xa xăm tắp của mình. Những nhà nhập khẩu tới Hoa Nam kinh doanh mang theo những món tiền lớn. Trong khi theo dõi vùng này phát triển, họ không thể không ấn tượng rằng dù sao họ cũng có liên quan tới toàn bộ sự tăng trưởng này.

Chúng tôi tiếp tục đi và qua khỏi ngã rẽ trên đường đi về hướng bắc tới nhà máy dầu gội. Bernie nói chúng tôi đã đi sai đường và hỏi có chuyện gì vậy.

“Tôi muốn cho Bernie biết một chuyện”, Tỉ nói.

“Cô ta muốn cho tôi biết chuyện gì?”

“Tôi không biết”.

“Vậy hỏi cô ta đi”.

Bernie luôn nói rằng ông không thích chuyện bất ngờ. Ông muốn biết chuyện gì đang diễn ra và khi nào, và ông đã có kế hoạch khá cẩn thận cho ngày gặp mặt đầu tiên. Tôi hỏi Tỉ dự tính việc gì và chị ta bảo là muốn cho Bernie xem nhà máy mới.

“Họ muốn cho ông thấy một nhà máy mới”.

“Nhà máy mới nào?”

“Tôi không biết”.

“Ông mà không biết à!”

Bernie bồn chồn cựa quậy, và lúc này chiếc xe có vẻ quá nhỏ. Trong thùng sau xe, ông có một hộp đầy đơn hàng.



Thời gian đã đi gần hết buổi chiều, và sự bất ngờ này có nghĩa là không việc gì được làm xong trong ngày đầu của ông. Nhưng tin về một nhà máy mới quá quan trọng nên không thể bỏ qua, và chúng tôi chờ xem Tỉ nói gì về chuyện này.

Chúng tôi rẽ vào một con đường hẹp và tới bãi đậu xe. Cơ sở mới này có vẻ lớn hơn cơ sở trước nhiều; trông nó rộng lớn hơn hai lần và cũng có vẻ hiện đại hơn nhiều. Việc xây dựng chưa hoàn tất, nhưng chỉ cần nhìn qua cũng thấy hình như một cái gì đó lớn lao sắp diễn ra ở đây.

Tỉ dẫn chúng tôi đi một vòng. Ở cuối xưởng, họ đã dựng một số bồn pha chế bằng thép không gỉ sáng choang. Băng chuyền mới đã được lắp đặt ở vị trí đóng gói. Chúng tôi được đưa tới bên hông xưởng để xem hệ thống lọc nước mới.

Bernie quay nhìn tôi, đổ mắt tía tai. Khi ông giận, quai hàm ông rung rung. “Sao ông lại không biết chút gì về chuyện này?” Ông hỏi.

Người ở nhà máy không có bốn phận thông báo gì về kế hoạch bành trướng; và trong khi họ không nói gì với tôi, hiển nhiên họ cũng không nói chuyện này với Bernie. Chúng tôi càng đi xem, Bernie càng giận.

“Chuyện này thật phi lý!” Ông nói. “Họ không có đủ đơn đặt hàng để một nhà máy hoạt động nhộn nhịp, thế mà nay họ xây dựng một nhà máy nữa. Hỏi họ tại sao họ xây nhà máy này, hỏi họ đi”.

Xe tải không thể vào ra dễ dàng ở địa điểm kia, Tỉ nói. Bernie nói rằng đó không phải là lý do chính đáng để xây

nhà máy mới. “Xe tải vào ra xưởng cũ vừa được. Xe tải có kéo công-te-nơ, đúng không?” Một sơ đồ thiết kế được mang tới và giải thích, và Tỉ trình bày kỹ càng về chuyện nhà máy mới có sự cân đối tốt hơn. Một nhà tư vấn nào đó ở Thượng Hải đã chỉ dẫn về kiến trúc của nhà máy và nói rằng cơ sở mới này cũng có *phong thủy* tốt hơn, gần như bảo đảm một tương lai đầy hứa hẹn cho xí nghiệp.

Bernie không thích ý tưởng về cơ sở mới. Không chỉ là chuyện thay đổi bất ngờ. Nó có thể báo hiệu một số chiều hướng khác trong quan hệ làm ăn.

Bernie đi tới đi lui trong xưởng sản xuất, bực bội khi nghĩ tới toàn bộ chuyện này. Trước đây King Chemical là viên kim cương thô của ông, nhưng địa điểm mới này là một viên ngọc đã được mài giũa.

“Ít nhất bây giờ tôi biết tại sao giá cứ tăng nhanh thế”, ông nói.

Chúng tôi đi tới mặt tiền, nơi chúng tôi đã vào lúc nãy, và Bernie cố tìm hiểu xem chuyện này có ý nghĩa gì với công việc làm ăn của mình. Trong khi ông đi từng bước và đầu óc hoạt động, Tỉ đứng nép một bên kiên nhẫn đợi. Cảm nhận sự lo ngại của ông, Tỉ bảo Bernie rằng ông không cần phải băn khoăn.

“Tại sao tôi phải băn khoăn?” Ông nói, giọng mỉa mai.

“Bảo Bernie rằng chúng ta vẫn cộng tác với nhau”.

Giọng bình phẩm kẻ cả này làm ông điên tiết, và ông giơ hai tay lên trời. “Cộng tác gì thế! Làm thế nào chúng ta có thể cộng tác khi họ không nói gì về cái xưởng mới?” Bây giờ, khi ông nói, nước bọt từ miệng ông văng ra.

Với người ghét chuyện bất ngờ, cái xưởng mới này là chuyện rất khó chấp nhận. Ngồi trong xe, ông hỏi tôi có nghĩ chuyện này liên quan tới Wal-Mart chút nào không. Bernie nói rằng ông đã bay tới Bentonville, bang Arkansas, để gặp đại diện của Wal-Mart, và các quản trị viên đã chuẩn bị đi thăm với sản phẩm có nhãn hiệu riêng. Chính tôi đã gặp họ, và họ đã dự trù quay lại. Có thể nào King Chemical đã xây cái nhà máy mới để đón họ quay lại không? Xem ra khó có khả năng đó, nhưng nó cũng cho thấy một vấn đề khác. Làm thế nào Bernie có thể xưng là đối tác rồi lại làm cho người của Wal-Mart bất ngờ với tin về một nhà máy mới? Bernie không thể làm với Wal-Mart những gì King Chemical đã làm với Johnson Carter. Nhà buôn lẻ Mỹ không hiểu kiểu cư xử này - giấu thông tin rồi bất ngờ tung tin ra để gây ấn tượng.

Bernie nói tới Wal-Mart. Tỉ trả lời bằng cách nói bóng gió rằng không có gì phải lo âu - chị ta sẽ hoàn thành và cho nhà máy mới hoạt động lúc người của Wal-Mart trở lại thăm lần thứ hai. Nghe Tỉ nói thế, Bernie tròn tròn mắt. Ông đổi đề tài và hỏi xây nhà máy mới tốn bao nhiêu.

“Sao lại hỏi?” Tỉ hỏi. “Ông muốn đầu tư hả?”

Bernie làm bộ sửng sốt. Đây có phải là điều mà nhà máy mới này nhắm tới - một môi nhử nhà đầu tư? Chuyện đó có thể báo hiệu nhiều rắc rối cho Johnson Carter hơn nữa. Nếu King Chemical cộng tác với một nhà nhập khẩu Mỹ, Johnson Carter có thể thấy mình cùng đặt hàng với một đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Điều đó có thể là kết thúc mọi chuyện.

Bernie nói rằng ông muốn biết nhiều hơn về mọi cơ hội đầu tư, và vì thế, ông muốn biết cái xưởng mới tốn bao

nhieu. Tỉ dừng lại một lúc để nhắm tính, cứ như thể không biết đã tốn bao nhiêu. Tính toán hết mọi thứ, Tỉ nói, nhà máy này tốn khoảng 2 triệu đô-la.

“Vậy là nó chỉ tốn một nửa con số đó thôi”, Bernie nói. Khi nói riêng với tôi, ông ngụ ý Tỉ đã phóng đại giá trị nhà máy gấp hai lần rủi. Họ có thể tăng gấp đôi phí tổn ước tính rồi bắt một công ty gánh chịu một nửa. Thực tế là đối tác mới trả toàn bộ hóa đơn cho cái nhà máy mới.

Dù họ quan tâm tới những cơ hội cộng tác, Tỉ nói rằng đó không phải là lý do để xây cơ sở này. Họ chỉ nghĩ rằng nó sẽ giúp phát triển chuyện làm ăn.

Riêng tôi có một câu hỏi cần hỏi Tỉ.

Giả sử không có người nào cộng tác, họ dự tính sẽ thu lại vốn đầu tư ban đầu trong bao lâu? Tỉ nói rằng họ mong sẽ có lời trong vòng ba năm. Ở Hoa Kỳ, đầu tư vào nhà máy và thiết bị được khấu hao hàng mấy chục năm. Dự kiến ngắn hạn của Tỉ có khả năng tăng áp lực định giá cho sản phẩm Johnson Carter nặng hơn là trường hợp Tỉ mong hoàn vốn cho xưởng mới trong một thời gian dài hơn. Không có nhu cầu đặc biệt để tăng khả năng sản xuất - nói cách khác, nếu không có khách hàng mới sớm tìm tới nhà máy này - thì áp lực tài chính với Johnson Carter sẽ rất lớn.

Các nhà sản xuất Trung Quốc thích xây dựng những nhà máy mới sáng choang, chỉ vì nhà nhập khẩu thích thấy một công ty kinh doanh lịch sự hơn. Những công ty nhập khẩu lớn hơn, loại tập đoàn, không thích rủi ro. Những cơ sở hào nhoáng có sẵn lời bào chữa: Nếu quan hệ cung cấp gặp rắc rối, đại lý nhập khẩu có thể nói “ai mà ngờ được?”

Nhà nhập khẩu lúc nào cũng nói những điều như: “Nhà máy sạch đến nỗi bạn ngồi xuống sàn nhà mà ăn”. Họ không hiểu rằng đó là sự phô trương được làm ra vẻ có lợi cho họ, để họ có thể cảm thấy thoải mái hơn. Họ cũng không có ý thức về việc các nhà máy hào nhoáng đó sẽ làm tăng giá thành ra sao.

Những nhà sản xuất không có bản năng tiếp thị bằng cách này hay cách khác vẫn thấy rằng trình diễn công phu có thể tăng lợi nhuận cho họ. Và đây chính là chuyện khá trớ trêu, mảnh lời này hấp dẫn được cả những công ty hoàn toàn hiểu rằng tiếp thị chỉ là chuyện bề ngoài. Nhà buôn lẻ biết rõ nghệ thuật ném thêm 10 xu vào bao bì để họ có thể biện minh cho giá bán lẻ cao hơn 35 xu. Nhà máy cũng làm được chuyện tương tự khi sản xuất hàng hóa ở một nơi xinh xắn hơn. Các công ty phương Tây khẳng định đòi giá hạ, nhưng họ có thể trả giá cao cho một vẻ hào nhoáng nào đó.

Thế giới chưa bao giờ chứng kiến chuyện tương tự. Các nhà sản xuất Trung Quốc xây dựng nhà máy mới không phải vì họ cần năng lực sản xuất, mà để dùng các nhà máy này làm quảng cáo - như một thứ bằng hiệu. Ngành ngân hàng của Trung Quốc giúp sức tạo ra hiện tượng này, để các nhà công nghiệp có thể xây dựng trước đã rồi sau đó mới khai thác chuyện làm ăn.

Một nhà máy mới có cái mà các nhà môi giới địa ốc gọi là “sự hấp dẫn của mặt tiền”. Khách hàng tương lai tới và kết luận rằng xí nghiệp đẹp hơn cũng là xí nghiệp tốt hơn. Nhưng một xí nghiệp trông mát mắt không có nghĩa là sẽ không có những vấn đề chất lượng; vì mỗi vấn đề riêng rẽ mà chúng tôi đã đương đầu tại nhà máy cũ có thể cũng dễ

dàng xuất hiện tại nhà máy mới. Không nhất thiết là một nhóm nhân viên hoàn toàn mới sẽ điều hành một xưởng sản xuất mới. Tay quản đốc đã khắc nhố trên sàn nhà máy cũ chắc sẽ khắc nhố ở nhà máy mới, và những công nhân thọc ngón tay bắn vào chai đã tiết trùng sẽ không đột nhiên bỏ thói quen này chỉ vì họ đang làm việc ở chỗ có trần nhà cao hơn hoặc vì nhà máy mới sáng sủa hơn một chút. Ở nhà máy mới này, tôi vẫn phải thúc giục công nhân rửa tay.

Đó vẫn là quan hệ làm ăn cũ; vẫn là hệ thống những thiếu sót cũ. Nhà sản xuất giữ bí mật với khách hàng; họ thao túng chất lượng. Họ có những quyết định đơn phương về đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm. Họ trâng tráo coi thường quyền lợi làm ăn chung cũng như sự an toàn của người tiêu dùng. Nhà máy mới không giải quyết vấn đề nào trong số đó; nó chỉ có công dụng tăng giá thành.

oOo

Tỉ rất hãnh diện về nhà máy mới. Đối với Tỉ, nó báo hiệu sự thành đạt. Chuyện này mất nhiều năm, nhưng bản chất của mối quan hệ sẽ phải thay đổi. Việc xây dựng nhà máy mới này là dấu hiệu rõ ràng nhất của sự thay đổi hoàn toàn sắp xảy ra.

Thì giờ còn lại trong ngày chúng tôi dành để bàn công việc, nhưng không có kết quả gì. Tỉ ương ngạnh về nhiều điểm suốt cuộc thương lượng. Bernie muốn xem xét lại một thỏa thuận đã được sửa đổi, và có những vấn đề liên quan tới giá cần thảo luận. Tỉ nghe Bernie nói suốt, nhưng tỏ vẻ không quan tâm. Chị ta ngồi khoanh tay như thể đã nói hết những gì cần nói trong ngày hôm đó. Tỉ muốn Bernie biết rằng chị ta không cần chuyện làm ăn của ông nữa.



Cuối cùng Bernie nói rằng ông muốn kết thúc ngày làm việc. Ông muốn được đưa về khách sạn. Ông có vẻ thất vọng và lo nghĩ. Cái nhà máy mới quá sức xử trí. Ông đã bị nó đột kích bất ngờ.

Trên đường về khách sạn, Bernie giải bày tâm sự. Ông phàn nàn là ông đã giúp thiết lập ra King Chemical ngay từ đầu. Ông không tin toàn bộ chuyện thua lỗ của nhà máy này. Trong khi ông thua lỗ thì hình như nhà máy để dành được tiền. Cho dù cơ sở mới được xây dựng nhờ sự giúp đỡ của những đối tác hay tiền vay rẻ, Bernie cũng cảm thấy chuyện đó không thể xảy ra nếu không có sự giúp sức của ông - và ông cảm thấy ít nhất họ cũng phải có chút ít lòng biết ơn với những gì ông đã làm. Nhà máy sẽ sớm có những khách hàng sẵn lòng trả nhiều tiền hơn, và Bernie sẽ không còn có thể tranh giành lịch sản xuất với họ nữa. Và nếu những khách hàng trả nhiều tiền khác xuất hiện, ít có khả năng Johnson Carter được định giá thuận lợi. Chúng tôi đã phải cầu xin nhà máy này đưa đơn hàng vào sản xuất rồi, và có thể chuyện này sẽ trở nên khó khăn hơn nữa.

Ở Trung Quốc rất dễ cộng tác với những nhà máy mới, chưa có kinh nghiệm, hơn với những cơ sở đã ổn định và thành công. Chủ nhà máy quan tâm và nịnh bợ khách hàng lúc bắt đầu quan hệ, nhưng một khi họ phát đạt, họ đổi thái độ. Khi họ cần việc làm ăn, đó là một chuyện; sau khi họ đạt được một số mục tiêu, họ có vẻ lơ là. Bất chấp những lời cửa miệng của các nhà sản xuất Trung Quốc về giá trị của quan hệ, không hề có nguyên tắc chỉ đạo nào trong những sự dàn xếp này - ngoại trừ nguyên tắc lợi dụng tình thế.

Toàn bộ chuyện tăng bớt khách hàng nước ngoài để có việc làm ăn chỉ là chiến lược. Một khi chủ nhà máy thành công, họ muốn tất cả những đặc quyền đi cùng với địa vị được cải thiện. Chủ nhà máy Trung Quốc làm việc chăm chỉ. Họ để dành tiền tiết kiệm và nhẫn nại chờ đợi. Họ tự nhận mình nghèo và chịu đựng nhọc nhằn chừng nào còn cần thiết, nhưng họ trông mong cái ngày mà họ có thể chấm dứt cái màn này.

Nhưng King Chemical còn cần làm ăn với Johnson Carter, và nghịch lý này phần nào là đặc điểm của khu vực chế xuất. Một mặt các chủ nhà máy chiếm lợi thế khi tự mô tả là khó khăn chật vật. Mặt khác, họ cần sự tôn trọng; họ cần để mọi người - kể cả khách hàng - biết rằng họ đã thành đạt.

Nhưng hai bản năng này có mục tiêu trái ngược, và chủ nhà máy đánh đu giữa hai lập trường theo kiểu quả lắc đồng hồ. Lúc thì họ kêu than không chịu đựng nổi như thế nào; lúc khác, họ ngụ ý rằng khách hàng phải quý gởi cảm ơn họ về cơ hội được nhà máy của họ làm ra hàng hóa.

Chính Trung Quốc cũng mắc mứu trong một mô hình mâu thuẫn tương tự. Trong khi nước này muốn trở thành một thế lực chính toàn cầu, vẫn còn quá nhiều điều phải đạt được bằng cách khẳng khẳng nói rằng họ chỉ vừa tạm tạm được. Họ muốn được khiếp sợ và kính trọng, nhưng đồng thời họ thấy có lợi khi được thương hại.

Phần lớn cái chủ nghĩa dân tộc nhạy cảm thỉnh thoảng được chứng kiến ở Trung Quốc này là kết quả của một mô hình có liên quan. Một mối vì phải ngậm miệng, nhiều tầng lớp dân chúng kêu ầm rầm rằng, thời của họ đã tới. Trung Quốc với tư cách một quốc gia đã có xuất hiện. Sau khi tỉnh táo

lại và nhận thấy những biểu hiện bằng lời như vậy đi ngược lại mục đích lâu dài của sự xuất hiện hùng vĩ hơn, các nhóm dân tộc chủ nghĩa ngậm miệng một lần nữa, sự biểu thị chủ nghĩa dân tộc độc hại của họ lại lui vào bí mật.

oOo

Sáng hôm sau, Bernie là một người khác hẳn. Ông không còn bồn chồn lo lắng mà tỏ ra khá vui vẻ. Với Bernie, không bao giờ bạn có thể nói liệu những thay đổi này là những dao động của tâm trạng hay ông đang kiềm chế cảm xúc.

“Bảo họ rằng tôi thích cái nhà máy mới”, ông nói. Cả Tỉ lẫn A-Min đều mỉm cười khi nghe nói thế. Một trong những lợi ích khi xây nhà máy mới là tạo lực đòn bẩy cho King Chemical, có vẻ như vậy. Tỉ và chồng chị muốn Bernie biết rằng họ không cần Johnson Carter nữa. Họ có thể dùng cái nhà máy mới để lôi kéo chuyện làm ăn khác. Nhưng thực tế là không có khách hàng mới và họ đã đầu tư nhiều vào nhà máy mới. Họ cần đơn đặt hàng hơn bao giờ hết.

Bernie nói rằng ông có tin vui. Trước đó ông đã nói bóng gió về một chuyện làm ăn lớn, và bây giờ ông mong muốn thảo luận vấn đề.

Mọi người ngồi yên chờ Bernie bắt đầu cuộc họp. Ông không chú ý tới mọi người trong phòng - Tỉ, chồng chị, tôi và một nhân viên văn phòng khác. Bernie lúng túng với mớ giấy tờ hình như thất lạc, như một giáo sư đăng trí đang tìm các ghi chép cho bài giảng của mình.

“A, đây rồi”, ông nói.

Ông ném một xấp giấy dày lên bàn. Ông mở ra và bắt đầu lật từng trang trong tập giấy có màu vàng pháp định. Thỉnh thoảng ông thận trọng liếc nhìn Tỉ và A-Min, như thể đang tính giấu giếm một cái gì đó. Trong khi chúng tôi chờ đợi, Tỉ và A-Min từ chỗ ngồi của họ theo dõi Bernie rất sát.

Bernie quay sang tôi và nói: “Trước hết, nói với họ rằng tôi thích cái nhà máy mới. Tôi nghĩ họ đã có một ý tưởng tuyệt vời khi xây dựng nó”. Tôi dịch câu này, mọi người ngồi ở bàn gật đầu lịch sự, sau đó là một hồi im lặng. “Bây giờ bảo họ rằng tôi có việc rất quan trọng muốn thảo luận với họ”.

Tỉ và A-Min kiên nhẫn chờ Bernie nói.

“Tôi muốn ông bảo họ rằng chúng tôi sắp làm số điện thoại”.

“Số điện thoại?”

“Đúng vậy”.

Tôi không hiểu lắm.

“Cứ bảo họ, đúng như thế - *Số điện thoại*”.

Ông có vẻ sôi nổi, như thể những gì ông đang nói sẽ được tiếp nhận như một tin tức kỳ dị. Nhưng tôi phải đoán những gì Bernie thực sự muốn nói. Hình như đây là một chút biệt ngữ mới được ông khám phá.

“Ông nói về khối lượng? Đơn đặt hàng sẽ lên tới bảy con số, phải vậy không?”

“Cứ bảo họ những gì tôi nói. Chúng ta sẽ làm *số điện thoại*”.

Số điện thoại ở Hoa Kỳ có bảy chữ số, nhưng số đường dài ở xưởng có tám chữ số. Cho dù tôi có thể dịch câu này, ý

tưởng chính xác cũng không đúng hẳn. Thay vì nói về khối lượng có bảy chữ số, nó có thể ám chỉ khối lượng trong dãy tám chữ số. Tôi giải thích điều đó với Bernie.

“Thế thì càng hay. Bảo họ đi! Số điện thoại!”

Tỉ và chồng chị theo dõi cuộc trao đổi giữa Bernie và tôi. Tất cả những gì họ có thể nói là Bernie tỏ vẻ hào hứng, còn tôi có vẻ hoang mang. Và dù Bernie muốn cho họ biết gì đi nữa, tôi có vẻ ngần ngại thông báo điều đó với họ.

Bernie có những đơn hàng lớn, tôi giải thích, và chúng sẽ lớn hơn bất cứ những gì xưởng từng thấy từ trước tới nay nhiều. Phần lớn thời gian trước, chúng tôi đã đặt hàng mỗi lần hàng trăm nghìn đô-la giá trị sản phẩm. Quy mô đơn hàng sắp tăng, và Bernie nói bóng gió là quy mô đơn hàng có thể tới hàng triệu đơn vị - có thể tới hàng chục triệu đơn vị - mỗi lần.

Những nụ cười nở ra khắp phòng. Tỉ và A-Min vui chưa từng thấy. Kế hoạch của họ có hiệu quả, hình như vậy. Nhà máy mới của họ chưa xây dựng xong mà đơn hàng đã tới rồi. Đúng như mọi người bạn trong ngành sản xuất đã bảo họ.

Những đơn hàng sẽ được đặt cho xưởng sản xuất sẽ rất to, Bernie nói. Ông sẽ sớm cho biết chi tiết, nhưng gần như chắc chắn chúng sẽ làm King Chemical biến đổi.

Tỉ và chồng chị trông như vừa trúng số.

Tin mừng vừa thấm thì Bernie tỏ vẻ trang nghiêm.

Cả phòng yên lặng vì ai cũng chờ Bernie lên tiếng.

“Bây giờ”, ông nói, “câu hỏi kế tiếp của tôi rất quan trọng”.

Tôi nhìn Bernie, chờ phần còn lại của những gì ông muốn tôi dịch.

“Nói đi”, ông nói. “Xin dịch những lời tôi vừa nói, tức là câu hỏi kế tiếp của tôi rất quan trọng”.

Tỉ và A-Min nghe và chậm rãi gật đầu. Tin vui được cho là đi cùng với một sự thu hoạch nào đó. Chắc bây giờ Bernie sẽ sử dụng đơn đặt hàng mới để được bớt giá thêm hoặc vài điều kiện đặc biệt.

Bernie đưa một tay lên để biết chắc là được mọi người chú ý.

“Vậy thì”, Bernie nói, “điều tôi cần biết là liệu họ có xử lý nổi khối lượng hàng không?”

Khi họ nghe nỗi lo ngại của Bernie, nhiều nụ cười nở ra hơn, và A-Min bắt đầu cười thành tiếng.

“Không có khó khăn gì”, anh ta nói bằng tiếng Anh.

Bernie tán thưởng thái độ này, nhưng ông đã biết có khó khăn trước rồi. Nhà máy này không được xây dựng để sản xuất chùng đó hàng hóa trong một thời gian ngắn như vậy. Chúng tôi không thể sản xuất nhanh đủ số lượng chai, và dù chúng tôi có thể tăng năng lực sản xuất chai bằng cách làm thêm khuôn, chúng tôi cũng không có đủ thì giờ.

Giải pháp của nhà máy là bắt đầu sản xuất chai ngay. Thường thường, nhà máy khẳng khẳng chờ một khoản tiền đặt cọc, nhưng lần này tin quá tốt, và không có thời gian để chần chừ.

Bernie bay về Hoa Kỳ, và ông hứa sẽ chuyển tiền ngay, nhưng tiền đặt cọc không bao giờ tới Trung Quốc.



Tới lúc nhà máy có ý nghĩ rằng những đơn đặt hàng được cho là trị giá hàng triệu đô-la đó không tới, họ đã sản xuất hàng trăm nghìn chai rồi. Chai được dán nhãn và chất thành đống trong một kho hàng phụ. Lúc nào cũng có vẻ như chỉ ít ngày nữa thì tiền sẽ tới, nhưng trong lúc đó nhà máy xử lý những đơn đặt hàng cho các khách hàng khác của Johnson Carter. Vì các đơn đặt hàng này có nhãn riêng và đôi khi có loại chai riêng, chai trong kho hàng không thể được dùng tới.

Tỉ tìm tôi, tỏ vẻ nhã nhặn hơn thường lệ, và xin tôi giúp đỡ.

“Xin vui lòng nói chuyện với Bernie”, Tỉ khẩn cầu.

Vụ giao dịch này được thực hiện giữa nhà máy của chị ta và Johnson Carter. Tỉ hiểu điều đó.

“Nhưng chúng tôi có quá nhiều chai trong kho”, Tỉ nói. Chị ta gần như muốn khóc. Mỗi khi nào tôi định tới số lượng lớn chai trong kho thì Bernie lại nêu lên một vấn đề gì đó để thảo luận, một khía cạnh khác của chuyện làm ăn mà chúng tôi cũng đang cố gắng xử lý.

“Đừng lo về mấy cái chai”, ông nói. “Chúng tôi sẽ lấy chúng đi - rất cuộc là thế”.

Nhưng không bao giờ ông đem chúng đi. Chai nằm trong kho hàng thối.

Khi nào ông gặp khó khăn trong việc định giá với xưởng, Bernie nêu chuyện chai trong kho lên. Bernie bảo Tỉ nếu xưởng giữ nguyên giá như đã thỏa thuận lúc đầu thì ông sẽ cố hết sức để đem chai ra khỏi kho.

Bernie sẽ giúp đỡ, nhưng chỉ khi nào nhà máy hợp tác trong những chuyện khác.

Toàn bộ chuyện này có vẻ thuận tiện cho Johnson Carter quá khi nhà máy ngồi trên một lượng lớn sản phẩm không dùng vào việc gì khác được. Tỉ bức bối vì chuyện chai, nhưng lại điên tiết vì chúng được sử dụng để ngăn chị ta thực hiện một số hành động.

“Đáng lẽ ông ấy phải lấy số chai đi chứ”, Tỉ nói. “Bernie không thể dùng chuyện đó chống lại chúng tôi!”

Nhưng ông cứ làm thế. Và có hiệu quả.

Dạo chuyện này đang diễn tiến, tôi gặp một nhà nhập khẩu đồ gỗ và đồ trang trí nội thất người Mỹ. Chúng tôi nói chuyện phiếm với nhau, và tôi ngẫu nhiên nói tới chuyện này. Ông có quan hệ với nhà cung cấp khắp Trung Quốc, và ông có nhiều kinh nghiệm hơn tôi. Ông nhận ra nước cờ thí quân gần như ngay tức khắc, và nói Bernie hẳn là một tay chuyên nghiệp.

“Người trong công ty tôi gọi đó là ‘cho nhà máy ôm xô’ đấy”.

Đó là một nước cờ cao. Bất cứ nhà máy nào ôm nguyên liệu mà chỉ có một nhà nhập khẩu duy nhất có thể sử dụng thì nhà máy đó không thể bỏ đi khỏi khách hàng đó quá xa. Nếu đột ngột chấm dứt quan hệ cung cấp thì nhà máy bây giờ phải chịu phí tổn - hậu quả là nhà máy thiệt hại trầm trọng.

Hoạt động sản xuất ở Trung Quốc vận hành trong một thế giới thiếu nguyên tắc, và không thể dựa vào hệ thống tòa án để bắt một nhà sản xuất làm ăn lương thiện. Trong một

môi trường như vậy, dường như chỉ có một điều duy nhất người ta có thể làm là tìm một chút lợi ích. Ấn cho nhà cung cấp một đồng tồn kho dư thừa là một giải pháp. Nhưng nó chỉ có hiệu quả tạm thời, và thường thì nhà máy không cam chịu thất bại vì chuyện đó. Sớm muộn gì nhà máy cũng tự tìm lại được tư thế cũ, và một lần nữa, lại chiếm ưu thế.

## 22. LỢI NHUẬN BẰNG KHÔNG

Những thị trường mới nổi thường là những nơi khó làm ăn, và có lẽ Hoa Nam ở trong số những nơi khó khăn nhất. Với những người muốn biết họ có thể làm ăn ra sao trong cuộc cờ này, tôi vẽ ra một viễn cảnh.

Hãy tưởng tượng bạn đáp xuống sân bay Quảng Châu một đêm khuya khoắt. Bạn đi tới lề đường và tìm được một tài xế tắc-xi nói anh ta sẵn sàng đưa bạn tới khách sạn của bạn với 20 USD. Đó là một giá phải chăng, nhưng rồi anh chàng tài xế dừng xe khi bạn đã rời khỏi sân bay.

Bạn ở giữa hư không - không có đèn đường hay dấu hiệu sự sống nào khác - và gần như không có chiếc xe nào khác trên đường. Anh lái xe báo rằng có lẽ anh ta không thể đưa bạn vào thành phố chỉ với 20 USD - nhưng bây giờ với 30 USD thì anh ta sẽ rất vui lòng.

Nếu bạn không thích trả thêm 10 USD, anh ta cũng không giận bạn. Anh ta sẽ để bạn xuống xe nơi anh ta dừng lại và không đòi tiền công đã đưa bạn từ sân bay tới vệ đường trống không hoang vắng và tối thui này (vì anh ta không phải là kẻ bất lương, bạn thấy mà).

Đó là một câu hỏi có nhiều lựa chọn. Bạn sẽ làm gì?

A: Trả thêm số tiền mà người lái xe muốn và để anh ta đưa bạn tới khách sạn với giá 30 USD.

B: Xuống xe và tìm một xe khác.

C: Bảo tài xế rằng bạn đồng ý với điều kiện của anh ta, nhưng khi tới nơi, bạn giải thích rằng anh ta đã có hành vi vô đạo đức, và chỉ trả cho anh ta cái giá 20 USD ban đầu.

Người nào chọn câu A - trả thêm số tiền mà người tài xế muốn - quả là người nhân đạo, không sớm thì muộn cũng phá sản. Mười đô-la không là bao trong đại cục, nhưng nó rất quan trọng nếu tính theo tỷ lệ. Một nhà nhập khẩu để cho một hãng sản xuất nước chũng khả năng sinh lợi trong mưu đồ định giá vào phút chót sẽ làm ăn thua lỗ. Tăng giá giờ chót là một khẩu súng gi vào đầu, và ai nhượng bộ dễ dàng những chiến thuật như vậy sớm muộn gì cũng sẽ rút khỏi thương trường.

Bây giờ, nếu bạn chọn câu B - xuống xe và tìm một xe khác - bạn còn gặp nhiều rắc rối hơn. Không có ai trên đường vào giờ khuya khoắt này, và người nào đi ngang qua đó cũng sẽ không dừng lại vì một người lạ mặt đứng trong bóng tối. Trong hoạt động sản xuất theo hợp đồng, có thể mất một thời gian đáng kể để khởi đầu một quan hệ mới. Xuống xe với hy vọng sẽ tìm được một xe khác giống như bảo nhà máy cắt đi, rằng bạn sẽ đưa công việc tới chỗ khác - chỉ có điều là không có chỗ nào khác để tới cả.

Các đơn hàng sản xuất của bạn cần được đưa tới nhà buôn lẻ trong vòng hai tới ba tuần. Bạn không có được bốn tới sáu tháng để xây dựng một quan hệ với nhà cung cấp mới. Lúc mà bạn tìm được một nhà cung cấp mới và bắt họ chạy nước rút, khách hàng của bạn đã bỏ đi với đối thủ cạnh tranh rồi. Nói cách khác, bạn cũng rút khỏi thương trường.

Không đâu, bạn khôn ngoan hơn thế. Bạn không ngã theo giải pháp A hay B, và chắc bạn tin rằng người nào hành động một cách tẻ nhạt và vô đạo đức như vậy đáng bị người khác làm cho chuyện tương tự. Chúng ta chơi đúng luật nhé, bạn nghĩ: *Nhập gia tùy tục* thôi mà.

Giải pháp A và B dành cho kẻ lơ mơ về Trung Quốc, bạn nói. Bạn chọn khả năng thứ ba, câu C, bảo anh chàng tài xế rằng bạn đồng ý cái giá cao hơn kia. Nhưng khi tới khách sạn, bạn đưa anh ta 20 USD và bảo rằng đó là tất cả những gì anh ta đáng được hưởng (và rằng anh ta phải tự thấy hổ thẹn).

Điều mà bạn đã quên là anh tài xế tắc-xi cần 10 USD cuối cùng kia hơn bạn nhiều. Anh ta cũng tin rằng anh ta xứng đáng với 50% phụ trội đó - trước hết, chỉ vì anh ta đã rất khôn ngoan. Chứng tỏ rằng anh ta không khôn ngoan thì anh tài xế coi là mình mất thể diện, và anh ta sẽ đeo đuổi đến cùng, cho tới khi anh ta đưa được cảnh sát nhập cuộc vì lý do nguyên tắc cũng như vì món tiền của anh ta.

Cuộc “tranh luận lịch sự” mà bạn tham dự ở đồn cảnh sát kéo dài tới 4 giờ sáng, hoặc tới khi bạn chịu thua. Anh tài xế tắc-xi không bận tâm tới sự phiền phức phát sinh này, vì đối với anh đó không phải là chuyện bực mình không được dự kiến mà chỉ là một phần trong công việc của anh ta. Trước khi để mắt tới bạn, anh ta đã có kế hoạch tìm một khách hàng - tốt nhất là một người nước ngoài không đa nghi - thương lượng giá cả, lái xe tới nửa đường rồi thương lượng lại.

Nhiều vụ giao dịch ở Trung Quốc lúc đầu có vẻ tốt đẹp đến khó tin, như giá thấp, thường kết thúc trong nước mắt và thất vọng.

oOo

Sau rất nhiều vụ thu hồi sản phẩm “Made in China”, nhiều người đua nhau bênh vực các hãng sản xuất Trung Quốc, đổ lỗi cho giá thấp, và nói rằng nhà nhập khẩu đã ép buộc



hãng sản xuất phải làm ra sản phẩm trong khi gần như không có lãi.

Lời khẳng định này - rằng các hãng sản xuất là đáng thương và họ đã bị ép buộc - không ăn khớp với những quan sát riêng của tôi ở Trung Quốc. Tôi đã theo dõi trong nhiều năm khi các hãng sản xuất tự nguyện thỏa thuận trong những vụ giao dịch mà lợi nhuận có vẻ thấp, nhưng đồng thời các hãng này cũng trở nên phát đạt.

Các chủ xưởng than nghèo, nhưng rồi họ mở mang năng lực sản xuất to lớn và bỗng nhiên trở nên giàu có. Trung Quốc đang ở tâm điểm một cuộc bùng nổ kinh tế lớn nhất trong lịch sử thế giới, như mọi người đều biết. Dù có thể lập luận rằng một số nhà máy phát đạt trong khi những nhà máy khác phá sản thì điều này hình như không thể giải thích đầy đủ cho những gì đang diễn ra. Làm việc trong ngành sản xuất ở Trung Quốc, tôi đã bắt đầu đặt ra những câu hỏi.

*Tại sao các hãng sản xuất Trung Quốc sẵn lòng làm ra một sản phẩm với chi phí một đô-la và bán nó chỉ với giá một đô-la? Các hãng sản xuất Trung Quốc không quan tâm việc trang trải các chi phí cố định của họ như đồng nghiệp ở các nước tư bản. Có thể nào đây là toàn bộ một chiến lược lâu dài và cái “lợi nhuận bằng không” đó có hiệu quả về mặt kinh tế không?*

oOo

Một hôm tôi đang đứng ở cổng King Chemical thì thấy một chuyện bất thường. Một trong các xe tải của nhà máy sắp rời khỏi xưởng hình như đang chở số chai rỗng của Johnson Carter. Thông thường, chai chất dẻo được mang

từ nhà cung cấp tới xưởng, nhưng chai rỗng không bao giờ đi ra khỏi xưởng. Đây là chai để đựng sữa tắm của chúng tôi. Đó là một trong những loại chai mà xưởng đang tự sản xuất (trong một nhà nhỏ ở cạnh cơ sở), và vì xưởng cũng rót chế phẩm vào chai tại chỗ nên không có lý gì đem chai đi chỗ khác. Chặn người lái xe trên đường đi ra, tôi hỏi anh ta đi đâu.

“Tới nhà máy kia”, anh ta nói. “Cái nhà máy ở cạnh tòa thị chính”.

Chuyện này xảy ra ít tháng trước tình tiết liên quan tới cái nhà máy mới sáng choang. Tại thời điểm đó, chúng tôi không biết tới một hoạt động nào khác, và Bernie lo ngại. “Tôi cần ông tìm ra cái xưởng kia”, ông nói, “nhưng đừng cho ai biết là ông đi tìm nó”.

Tôi thuê một chiếc xe và lái quanh khu vực mà người tài xế đã chỉ. Anh ta đã nói tới một tòa nhà chính phủ không ở trong thành phố Sán Đầu, nhưng nằm trong một thành phố tự trị nhỏ hơn gần King Chemical. Sau hai ngày lùng sục, tôi tìm ra chỗ đó trong một khối nhà dọc một con kênh thoát nước ô nhiễm.

Khó mà gọi đó là nhà máy - chỉ là một ngôi nhà nhỏ với một ít công nhân bên trong. Họ đang dán nhãn lên chai nhựa bằng tay, nhãn Johnson Carter. Điều kỳ quặc trong hoạt động gian xảo này là họ đang chuẩn bị chai đựng sữa tắm, và ở thời điểm đó chúng tôi không đặt hàng sản phẩm này.

“Ông nghĩ họ đang làm gì ở đó?” Bernie hỏi, dù ông đã có sẵn một ý nghĩ. Chúng tôi đã làm việc với một đại lý ở Úc có mua bán sản phẩm chăm sóc sức khỏe và làm đẹp ở

Trung Đông và khắp Đông Nam Á. Ông ta đã đặt làm một số hàng (vài công-te-nơ), ngẫu nhiên gồm có một lượng lớn bất thường sữa tắm. Người Úc này gọi tới chúng tôi vài đơn đặt hàng rồi biến mất. Bernie kết nối hai sự kiện với nhau và nghĩ rằng đại lý này đã liên hệ thẳng với xưởng và đặt mua sản phẩm Johnson Carter sau lưng ông. Bernie bị đẩy ra khỏi vụ làm ăn, và bằng cách buôn bán lậu những dạng hàng hóa Johnson Carter, đại lý và nhà máy kiếm thêm cho mình được chút ít.

Sản xuất hàng giả là vấn đề nghiêm trọng ở Trung Quốc, và một trong những hình thức lan tràn nhất của nó là nhà máy bán sản phẩm thặng dư cho đại lý trái phép. Đối với những nhà máy bán sản phẩm sát giá thành cho khách hàng chính của mình, hoạt động buôn lậu loại này là một nguồn lợi quan trọng.

Dĩ nhiên Tỉ biết ngay cuộc viếng thăm của tôi, và chỉ chờ phản ứng của Bernie. Tôi hỏi ông là có muốn tôi đổi chất với King Chemical về hoạt động dán nhãn gian xảo này không. Bernie làm tôi ngạc nhiên khi nói rằng ông muốn bỏ qua vụ này. Ông không muốn truy vấn. Làm khó nhà máy là việc không đáng, ông nói, vì lợi nhuận chỉ có thể kiếm được trên đôi ba công-te-nơ. Johnson Carter xuất đi hàng trăm công-te-nơ; làm om sòm với nhà máy vì chuyện nhỏ mọn như vậy chỉ gây rủi ro cho chuyện làm ăn lớn hơn của Johnson Carter.

Những nhà nhập khẩu Mỹ làm ăn lớn cũng có thái độ này đối với việc sản xuất hàng giả ở Trung Quốc. Miễn là chuyện mua bán cửa sau này không trực tiếp cản trở chuyện làm ăn cốt tử của nhà nhập khẩu, một lượng nhỏ

hoạt động bất hợp pháp như vậy thực tế là có thể dung thứ.

Johnson Carter có nhiều chuyện làm ăn hơn họ có thể xử lý ở Hoa Kỳ, Bernie giải thích. Ông chỉ có đủ thì giờ bay tới Trung Quốc. Tìm cách thu lợi ở những thị trường xa xôi như Dubai hay Manila là không hợp lý. “Nếu việc đó có ý nghĩa quan trọng với nhà máy”, ông nói, “đến nỗi họ tránh né quần quanh như vậy, cứ để họ làm”.

Ý của Bernie là cứ để xưởng tiếp tục những chuyện làm ăn phụ mà nó có thể tạo ra. Thách thức lớn nhất là giữ giá thấp. Nếu xưởng có thể tạo thu nhập bổ sung qua một ít hàng lậu, thì hãng sản xuất có thể xem cơ hội này là một trong nhiều lợi ích khi cộng tác với một công ty như Johnson Carter.

o0o

Các hãng sản xuất Trung Quốc không chỉ làm giả sản phẩm của những thương hiệu lớn. Họ cũng làm giả sản phẩm của khách hàng của chính họ, ngay cả khi các sản phẩm này không nổi tiếng lắm. Họ sao chép vì việc này dễ làm, hoặc trong nhiều trường hợp, họ không giỏi tạo khái niệm mới riêng biệt. Nhà xuất khẩu Trung Quốc giỏi sản xuất hàng hóa, nhưng họ thiếu bản năng tiếp thị - chuyện nghịch lý, xét theo kỹ năng dựng chuyện và khả năng vận dụng ấn tượng của họ.

Dễ tha thứ sự thiếu hiểu biết về tiếp thị của hãng sản xuất, nhưng khó làm ngơ lỗ hổng lớn tồn tại trong thiết kế sản phẩm. Trung Quốc sản xuất rất nhiều thứ thế giới đang mua, thế mà họ không thực hiện thiết kế ban đầu. Điều này phần nào có ý nghĩa là, ngay ở cao trào xuất khẩu, Trung

Quốc cũng không có một trường dạy thiết kế sản phẩm nào đáng nói tới. Thấy khó đạt tới tài năng thiết kế, các hãng sản xuất tiếp tục dựa vào khách hàng để biết một sản phẩm phải được sản xuất như thế nào.

Chuyện thiếu sáng tạo của nhà sản xuất được họ bù lại bằng khả năng sao chép. Họ là tôn sư của nghệ thuật bắt chước, và các chủ nhà máy chỉ đơn giản nhấn mạnh: “Chỉ cần ông đưa hàng mẫu là xong!” Bất kể đó là áo khoác mùa đông, lò nướng bánh hay một cây đèn, nhà máy không những đáng trông cậy vào khả năng suy đoán thiết kế với độ chính xác cao, mà còn làm bản sao rất nhanh.

Khả năng lấy một mẫu gốc và sao chép nhanh là phép thần thông ngay từ đầu đã thu hút biết bao nhà nhập khẩu tới Trung Quốc. Thương mại quốc tế là một trận đấu đòi hỏi thời gian chuẩn bị ngắn. Điều này đặc biệt đúng trong những lĩnh vực công nghiệp có liên quan tới kiểu dáng và sự thay đổi theo mùa. Áo quần, giày, đồ chơi, đồ phụ tùng, đồ trang bị gia đình và cả đồ kim khí - mọi lĩnh vực chịu ảnh hưởng nặng của những thay đổi kiểu dáng thường xuyên, thường là theo mùa. Với những công ty đã khởi tạo những thay đổi trong thiết kế sản phẩm, mục tiêu là đưa nhanh sản phẩm từ bảng vẽ tới quy trình sản xuất. Với phần lớn những nhà nhập khẩu hoạt động như kẻ bắt chước, họ cũng có hối hả tương tự để chạy theo những kẻ đặt ra xu hướng này và lanh tay tung sản phẩm ra thị trường nhanh hơn đối thủ.

oOo

Vì lý do nào đó, người Mỹ tưởng tượng rằng các nhà máy Trung Quốc tồn tại là để sản xuất hàng hóa riêng cho Hoa

Kỳ, nhưng đây hoàn toàn không phải là quan điểm từ phía Trung Quốc.

Đối với Trung Quốc, thế giới có vẻ được chia thành hai phần. Một nửa thế giới được tạo thành từ những nước mà quyền sở hữu trí tuệ được bảo vệ rộng rãi. Vì bằng sáng chế và nhãn hiệu thương mại được tôn trọng, không phải ngẫu nhiên mà có rất nhiều tiền đầu tư đi vào lĩnh vực thiết kế sản phẩm và tiếp thị. Quy mô đơn đặt hàng trong *thị trường hạng nhất* này - gồm Hoa Kỳ và Canada, cũng như một số quốc gia Tây Âu - có khuynh hướng càng ngày càng lớn hơn. Hãng sản xuất Trung Quốc ưu đãi nhà nhập khẩu của các nền kinh tế này, không phải vì lượng hàng hóa mà chính vì những thứ họ có thể vay mượn trong kiểu dáng và kỹ thuật tiếp thị. Hãng sản xuất bớt giá đáng kể để cám dỗ các nhà nhập khẩu của thị trường hạng nhất này đặt hàng ở Trung Quốc.

Nửa kia của thế giới gồm những nền kinh tế hạng nhì, nơi sở hữu trí tuệ không được bảo vệ kỹ. Không phải ngẫu nhiên mà trong *thị trường hạng nhì* này sự đầu tư cho thiết kế sản phẩm thấp. Trung Quốc vẫn còn mong muốn làm ăn với một nửa thế giới này vì dù lượng hàng hóa ít và không cung cấp được gì nhiều về kiểu dáng, họ có khuynh hướng trả giá cao hơn cho hàng hóa từ Trung Quốc.

Một trong những đặc điểm ở thị trường xuất khẩu của Trung Quốc trong nửa thập niên đầu thế kỷ XXI là cách họ lợi dụng ưu thế là nước trung tâm của hiện tượng toàn cầu hóa. Trung Quốc là ngã tư đường giao thương quốc tế, và nhà nhập khẩu tới đây, không chỉ từ những nơi như Hoa Kỳ, mà còn từ Mỹ La-tinh và Trung Đông - những nền kinh tế mà nhãn hiệu thương mại và bản quyền không được tôn



trọng. Những nhà sản xuất nào làm ra sản phẩm theo thiết kế độc đáo do nhà nhập khẩu cung cấp đều nhận thấy rằng họ có vị thế hoàn hảo để lợi dụng tình thế này: Họ chuyển thiết kế ấy từ nửa thế giới này sang nửa thế giới kia, và quá trình này họ kiếm bộn tiền. Đây không phải là phân khúc khách hàng, mà là một cơ hội kinh doanh chênh lệch giá.

Hoa Kỳ là một trong những nền kinh tế giàu nhất thế giới, và thế mà người Mỹ trả tiền cho sản phẩm họ mua ít hơn người tiêu dùng ở những nơi khác. Thực tế đó là một trong những chuyện trớ trêu lớn của nền kinh tế toàn cầu. Sản phẩm được bán lẻ ở Hoa Kỳ giá chỉ 1 USD trong những cửa hàng giá rẻ có thể được tìm mua với giá 2 hoặc 3 USD ở các nước đang phát triển, và đó là một lý do cho khách du lịch từ những nền kinh tế nghèo hơn tới Hoa Kỳ để mua sắm.

Nhiều hãng sản xuất mà tôi cộng tác đã kiếm khoảng một nửa tổng thu nhập chỉ từ một vài khách hàng ở thị trường hạng nhất này. Các khách hàng này có xuất xứ từ Hoa Kỳ hoặc Canada, hoặc họ là những khách hàng lớn từ những nền kinh tế hàng đầu như Nhật, Đức hoặc Pháp. Cán cân kinh doanh của họ gồm từ 50 tới 100 nhà nhập khẩu nhỏ hơn ở bất kỳ đâu, và nhiều người trong số này là từ thị trường hạng nhì. Những nhà nhập khẩu từ thị trường hạng nhất có thể không tạo ra chút lợi nhuận nào, và toàn bộ lãi ròng của một hãng sản xuất có thể chỉ xuất phát từ những khách hàng thuộc thị trường hạng nhì.

Một thí dụ trong hoạt động sản xuất hàng giả cho thấy rõ các hãng sản xuất lợi dụng cơ hội kinh doanh chênh lệch giá trắng trợn như thế nào: Một hãng sản xuất nhận một đơn đặt hàng 500.000 đơn vị từ một nhà nhập khẩu thuộc thị trường hạng nhất để làm theo một mẫu hàng độc nhất.

Thay vì chỉ thỏa mãn đơn đặt hàng, nhà cung cấp tiếp tục cho nhà máy hoạt động và công nhân làm việc tới khi sản xuất tất cả 700.000 đơn vị. Khách hàng ban đầu nhận nửa triệu đơn vị sản phẩm của mình, và rồi nhà máy bán 200.000 đơn vị thặng dư với mức lời đáng kể.

Với những hãng sản xuất sẵn sàng tham gia kiểu làm ăn bất chính này, việc đồng ý sản xuất đơn đặt hàng ban đầu sát giá thành rất có ý nghĩa. Biên độ lợi nhuận có thể thu được trên sản phẩm thặng dư trong một số mặt hàng dễ dàng vượt quá 100 tới 200%. Nếu cứ cố kiếm một mức lãi khiêm tốn 10% trên đơn đặt hàng ban đầu thì cũng có nghĩa là mỗi hàng sẽ rơi vào tay một đối thủ cạnh tranh đấu giá thấp hơn.

Cạnh tranh gay gắt là một động lực chính ở Trung Quốc, và bất cứ hãng sản xuất nào thật sự toan tính kiếm lời trên đơn đặt hàng ban đầu có thể gặp một đối thủ cạnh tranh định giá bằng giá thành hoặc đôi khi dưới giá thành. Tính độc đáo của sản phẩm là chuyện quan trọng nhất, và nó có liên quan mật thiết với cách định giá năng nổ của một số xưởng sản xuất. Một số nhà nhập khẩu tinh khôn hơn mà tôi đã gặp, những người thực sự hiểu công việc làm ăn vận hành ra sao ở Trung Quốc, đã bị thua thiệt khi cho biết sản phẩm của họ là loại hàng có một không hai - nói cách khác, hàng càng độc càng có khả năng bị làm giả và bán qua những kênh khác.

Trong mọi tình huống, những hãng sản xuất Trung Quốc nào than họ không có lãi không phải lúc nào cũng cho biết toàn bộ câu chuyện.

oOo

Các hãng sản xuất Trung Quốc có những lý do khác khi kinh doanh, và họ hoạt động trong một thế giới có những nguyên lý kinh tế khác hẳn. Một khía cạnh làm cho hoạt động sản xuất ở Trung Quốc khác biệt là quan hệ cộng sinh giữa khu vực chế xuất và chính phủ.

Suốt những năm 1980 và trong những năm 1990, khi nền kinh tế kế hoạch hóa không tạo ra đủ việc làm để đạt mục tiêu sử dụng toàn bộ nguồn lao động, Đảng Cộng sản đã nhìn tới công nghiệp tư nhân để kiểm việc làm cho người dân. Nhà doanh nghiệp nào cung cấp được việc làm cũng đạt được một mức độ ảnh hưởng chính trị với các quan chức chính quyền. Trong những năm 2000 các hãng sản xuất được khuyến khích bằng một khía cạnh chính trị quan trọng khác - mang ngoại tệ về. Công ty Trung Quốc nào không có khả năng kiếm được nhiều lãi vẫn có thể kiếm được ảnh hưởng chính trị, và các hãng sản xuất đã thương lượng với động cơ này trong đầu.

Johnson Carter hẳn có liên quan với sự thay đổi vị thế chính trị của King Chemical. Tôi biết điều này vào cái ngày mà Tỉ cho tôi xem bức ảnh chồng Tỉ gặp các quan chức Đảng Cộng sản. Ở Trung Quốc, quan hệ chính trị quan trọng hơn - tiền bạc thì phù du, nhưng *quan hệ* thì bền vững.

Các nhà công nghiệp Trung Quốc không lo lắng chuyện sản xuất hàng hóa không có lãi, miễn làm thế mà tạo được cơ hội bằng cách khác. Khi tôi làm việc trong một dự án đồ gỗ, một chủ xưởng sản xuất giải thích rằng, dù thời thế khó khăn, ông ta vừa xây dựng một cơ sở mới trị giá 5 triệu USD. Trước khi hoàn thành xây dựng cơ sở mới, ông ta thực hiện việc định giá lại tài sản này, và nó lên tới gần 10

triệu USD. Ông chủ công ty này nói ông sẽ tới ngân hàng vay phần chênh lệch, và ông dự định đem số tiền thừa này đầu tư nhiều việc khác nhau; ông cũng sẽ đầu tư vào địa ốc.

Vì cảm thấy có thể thu được một cái gì đó, King Chemical đề nghị làm sản phẩm cho Johnson Carter gần sát giá thành. Và dù công nghiệp chăm sóc sức khỏe và làm đẹp không chịu ảnh hưởng thời thượng nặng lắm, vẫn có những xu thế và nhiều sản phẩm mới phát xuất từ thị trường hạng nhất. Johnson Carter biết những thay đổi mới khi chúng xuất hiện, vì họ cộng tác chặt chẽ với những hệ thống bán lẻ lớn. Các mẫu hàng mà Johnson Carter đưa tới King Chemical đi thẳng tới phòng trưng bày của xưởng với tư cách những điển hình về khả năng của xưởng. Khách hàng mới được cho xem các hàng mẫu này và được hỏi họ có muốn mua chúng hoặc một mẫu cải tiến của chúng không.

Các hãng sản xuất Trung Quốc không cần ăn cắp sở hữu trí tuệ của khách hàng để chiếm lợi thế. Đôi khi, tất cả những gì cần thiết là biết ý tưởng tổng quát về một sản phẩm hoặc dòng sản phẩm mới. Johnson Carter giới thiệu mọi loại sản phẩm mới, có cả dầu cây trà, bình xịt mùi thơm, kem bôi cơ thể. Khi Johnson Carter yêu cầu King Chemical sản xuất một loại xà phòng kháng khuẩn, nhà máy phải hỏi chi tiết về quy trình. Trong kinh doanh, thông tin là sức mạnh. Một khi nhà máy nắm vững phương pháp sản xuất một sản phẩm cụ thể, nó có thể nói với người mua tương lai rằng nó có khả năng mới đó. Johnson Carter đã giúp sức đưa King Chemical lên vị trí đứng đầu trong lĩnh vực của nó khi cung cấp thông tin về xu thế và sự hiểu biết về sản phẩm.

King Chemical không liên quan với bất cứ kế hoạch địa ốc nào. Công ty này hoạt động trong ngành sản xuất để tìm cơ hội trong thương mại quốc tế - mặc dù các chủ nhân của nó không hề nghĩ về công việc làm ăn của mình một cách đơn sơ, thẳng tuột như vậy đâu. Đặc điểm khác thường của các nhà công nghiệp Trung Quốc là sẵn sàng hy sinh cho hy vọng kiếm lợi nhuận trong tương lai xa, và đó là một chiến lược cốt yếu của các hãng sản xuất hàng hóa không có lỗi.

Một trong những thách thức then chốt mà nhà sản xuất mới thường gặp là nhà nhập khẩu thích cộng tác với những nhà cung cấp có kinh nghiệm. Về mặt này, hãng sản xuất Trung Quốc gặp phải cùng một thứ nghịch lý như sinh viên mới tốt nghiệp, cần có kinh nghiệm để kiếm được việc làm tốt, nhưng không có một việc làm trước thì không sao có được kinh nghiệm. Nhà máy đồng ý sản xuất hàng hóa gần sát giá thành để chứng tỏ sự thành thạo của mình. Đối với hãng sản xuất này, tầm quan trọng của Johnson Carter có giá trị như thời gian thực tập nội trú miễn phí của bác sĩ. Một khi nhà máy học được cách sản xuất một dòng sản phẩm đủ tiêu chuẩn xuất khẩu, chủ nhà máy có thể thuyết phục những nhà nhập khẩu khác thử thời vận với họ.

Phòng trưng bày của King Chemical đầy ắp sản phẩm tiêu biểu mà xưởng đã sản xuất cho Johnson Carter. Dọc một bức tường trong phòng trưng bày, dòng sản phẩm khiêm tốn của Johnson Carter tỏ ra khá ấn tượng, đặc biệt là với các nhà nhập khẩu từ thị trường hạng hai tới. Các khách hàng tương lai này không biết rằng Johnson Carter là một công ty mới. Một công ty Mỹ đã sản xuất dòng sản phẩm này và đã tin cậy nhà cung cấp đặc biệt này - thế là đủ.



Có một lý do nữa để cộng tác gần như không có lãi với một nhà nhập khẩu, và đó là cơ hội tiếp xúc với khách hàng của nhà nhập khẩu. Bí quyết kinh doanh không chỉ liên quan tới đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm, nhưng nó cũng đòi hỏi phải biết những người có vai trò trong thương trường. Johnson Carter cộng tác với hầu hết những nhà bán lẻ lớn nhất trong nước, gồm những siêu thị, cửa hàng bách hóa và chuỗi cửa hàng giá rẻ - tất cả sẵn sàng bán xà phòng và dầu gội sản xuất ở Trung Quốc. Nhà máy muốn tiếp xúc những người này; đồng thời, các nhà bán lẻ cũng có ý nghĩ rằng họ có thể *loại bỏ trung gian* hoặc gạt bỏ nhà nhập khẩu.

Khi có việc loại bỏ trung gian, chiều hướng thường có lợi cho công ty Trung Quốc hơn. Một nhà nhập khẩu mua một sản phẩm với giá 2,25 USD chẳng hạn, có thể bán sản phẩm đó cho một nhà buôn lẻ với giá 4,4 USD. Thế rồi nhà buôn lẻ nghĩ: *Ta sẽ tránh nhà nhập khẩu, đi thẳng tới nhà cung cấp của ông ta, và ta sẽ mua được sản phẩm đó với giá 2,25 USD*. Tuy nhiên, khi nhà buôn lẻ đi thẳng, họ sẽ ngạc nhiên khi biết rằng hãng sản xuất không chịu bán giá 2,25 USD, thay vì vậy cố đòi cùng một giá 4,4 USD mà nhà buôn lẻ đang trả cho nhà nhập khẩu.

Cuối cùng, nhà máy sẽ giảm giá chút đỉnh cho nhà buôn lẻ để dụ khách hàng của nhà nhập khẩu này gạt nhà nhập khẩu ra. Khi nhà cung cấp và nhà buôn lẻ đã tiêu hủy hết khả năng rút lui, lúc đó dĩ nhiên nhà cung cấp tự do tăng giá.

Có những khách hàng tìm cách tránh Johnson Carter để mua trực tiếp, nhưng nhà nhập khẩu này có một lợi thế then chốt mà khách hàng của họ không có: nó có mãi lực.



Trong lĩnh vực xà phòng và dầu gội nhãn hiệu riêng, Johnson Carter mua khối lượng lớn hơn bất cứ khách hàng nào. Những công ty đã loại bỏ được người trung gian này thường bị thiệt, chỉ vì họ không mua nhiều bằng. Hãng sản xuất đương nhiên là hoan nghênh khả năng khách hàng mất mãi lực vì điều đó cho họ cơ hội tính giá sản phẩm của mình cao hơn.

Nhiều hãng sản xuất thiết lập những quan hệ làm ăn gần như không có lợi nhuận, vì biết rằng họ có thể tìm ra cơ hội có lợi trong quá trình hợp tác. Ở Trung Quốc, tỷ lệ vay vốn ngân hàng nhưng làm ăn không hiệu quả rất lớn, một phần vì các ngân hàng cho vay lãi suất thấp để hỗ trợ chiến lược sản xuất không lợi nhuận này - và chiến lược đó có hiệu quả. Hãng sản xuất xây dựng cơ sở sản xuất lớn, và khi nhà nhập khẩu thấy các nhà máy này có vẻ được việc và an toàn, họ lao vào thương trường. Đó là một chiến lược dài hạn đòi hỏi kiên nhẫn và một sự đảo ngược số phận tất yếu cho hãng sản xuất.

Trong khi một số nhà nhập khẩu có cảm tưởng rằng Trung Quốc xuất khẩu sản phẩm chủ yếu cho Hoa Kỳ, thực tế là Mỹ chỉ nhập một phần năm tổng số hàng hóa Trung Quốc làm ra. Dù số lượng này đáng kể, nhưng đừng quên là các công ty Mỹ thường chỉ trả cho hàng hóa sản xuất ở Trung Quốc ít tiền hơn cho nên đơn đặt hàng của họ chỉ cung cấp cho các nhà xuất khẩu Trung Quốc một phần lợi nhuận nhỏ hơn nhiều.

Đối với các nhà cung cấp này, nhà nhập khẩu Mỹ rất quan trọng, không phải vì lợi nhuận mà họ tạo ra, mà vì những cơ hội mà họ ban cho nhiều hơn.

Tầm quan trọng về mặt kinh tế của Wal-Mart đối với Trung Quốc là một thí dụ thích hợp. Sản xuất hàng hóa cho nhà bán lẻ khổng lồ này hiếm khi là vận may cho các hãng sản xuất kiếm lời to, vì công ty này đòi mua với giá thấp nhất có thể được. Nhưng các chủ nhà máy Trung Quốc thích cái ý tưởng có thể xưng danh là nhà cung cấp của Wal-Mart, vì Wal-Mart khét tiếng là tuyển chọn nhà cung cấp rất gắt gao. Ước tính khối lượng hàng hóa gia công của Wal-Mart ở Trung Quốc chỉ khoảng 9 tỷ USD vào lúc mà Trung Quốc đang xuất khẩu 1,2 nghìn tỷ USD giá trị hàng hóa. Nói cách khác, Wal-Mart chiếm chưa tới  $\frac{3}{4}$  của 1% tổng lượng hàng xuất khẩu của Trung Quốc. Giá trị đích thực của Wal-Mart đối với nền kinh tế này là nó cho các nhà máy cái danh tiếng mà sau này họ có thể biến thành tiền.

Wal-Mart đi từ nhà cung cấp này tới nhà cung cấp khác ở Trung Quốc, cho họ cơ hội biến danh tiếng của nó thành vốn liếng, thế nhưng lượng hàng Wal-Mart mua được báo cáo là không hề tăng trong nhiều năm. Wal-Mart hưởng cái lợi được hạ giá ở mỗi nhà cung cấp mới, nhưng cuối cùng có lẽ không còn hãng sản xuất nào sẵn lòng sản xuất với giá thấp đến thế để lấy tiếng. Có giá trị khi nói rằng bạn sản xuất cho Wal-Mart, nhưng cũng có giá trị gần như tương đương khi nói rằng bạn đã từng sản xuất hàng hóa cho Wal-Mart rồi đuổi công ty này đi chỗ khác.

Lợi thế về quy mô ở Trung Quốc không có cùng một hiệu lực như ở những thị trường khác. Một lý do là giá hàng hóa được kiểm soát ở cấp quốc gia. Nguyên liệu được bán gần như cùng một giá dù mua nhiều hay ít. Những doanh nghiệp lớn có thể được các quan chức chính phủ săm soi nhiều hơn, cũng có nghĩa là phải tốn kém để được lòng các

quan chức. Và rồi còn có vấn đề lao động chân tay vẫn còn rẻ, đặc biệt khi được quản lý theo kiểu cách cục bộ không chính thức. Các nhân tố này giúp giải thích lý do nhiều lĩnh vực vẫn còn phân tán, và lý do những hãng sản xuất lớn cho những cơ sở nhỏ thầu lại, ngay cả khi họ có thể tự mình làm việc tại cơ sở mới tinh của mình.

Johnson Carter hưởng được giá thấp cho tới khi King Chemical lôi cuốn được những khách hàng có thể trả giá cao hơn. Các khách hàng nhỏ này sẽ tạo được lượng hàng bán riêng của mình, và họ đặt ra một tiêu chuẩn mà hãng sản xuất cảm thấy Johnson Carter cũng phải đáp ứng. Phải mất nhiều năm mới tạo được quan hệ tốt với nhà cung cấp, và Johnson Carter không muốn thay đổi nhà cung cấp và làm lại từ đầu. Chủ nhà máy hiểu điều đó, và vì thế họ mạnh dạn tăng giá hơn nữa. Sau khi cân nhắc, Johnson Carter thà trả thêm một chút hơn là liệu tìm một quan hệ cung cấp mới.

Giá hàng hóa tăng, nhưng thái độ của chủ nhà máy còn thay đổi nhanh hơn nữa. Các nhà nhập khẩu Mỹ cảm thấy bị cấu véo nhiều hơn bất cứ nhóm nào khác, và chuyện này hoàn toàn là do hãng sản xuất không còn tha thiết muốn cho nhà nhập khẩu từ thị trường hạng nhất của họ hưởng cơ hội tốt nữa. Các hãng sản xuất Trung Quốc muốn người tiêu dùng Hoa Kỳ cũng trả giá tương tự như người tiêu dùng ở mọi nơi khác trên thế giới. Đưa đơn hàng sản xuất tới Trung Quốc đã có thời được coi là vớ bở, nhưng lợi thế đó đang trôi tuột khi hãng sản xuất Trung Quốc thấy ít có lý do để giảm giá nhiều như vậy cho nhà nhập khẩu Mỹ.

Các hãng sản xuất Trung Quốc thấy rằng họ không cần các nhà nhập khẩu từ thị trường hạng nhất như trước nữa. Sau

vài năm cộng tác với các nhà nhập khẩu này, phần cốt yếu của bí quyết đã được chuyển giao. Và khối lượng hàng từ các nhà nhập khẩu thị trường hạng hai cũng khá quan trọng nên càng ngày các nhà nhập khẩu thuộc thị trường hạng nhất càng chiếm một tỷ lệ thu nhập nhỏ hơn. Tất cả những chuyện này bổ sung cho áp lực định giá.

Những nhà nhập khẩu Mỹ tới Trung Quốc kinh doanh theo kiểu cách thẳng thắn hơn. Họ mua một sản phẩm giá một đô-la, hy vọng bán lại giá hai đô-la. Mặt khác, nhà cung cấp Trung Quốc bán một sản phẩm giá một đô-la khi họ cũng mất một đô-la làm ra nó. Họ làm vậy vì họ muốn câu khách hàng của khách hàng, hoặc họ đang đánh ván cờ bất động sản, hoặc họ tìm cách xây dựng quan hệ cá nhân quan trọng với các quan chức chính phủ. Các nhà sản xuất Trung Quốc không tư duy thẳng tuột; họ nhìn công việc theo nhiều chiều. Nhà nhập khẩu suy nghĩ về quân cờ, trong khi hãng sản xuất chơi cờ.

Nhà nhập khẩu Mỹ nào đã làm ăn ở Trung Quốc lúc đầu đều nát óc tự hỏi: “Sao họ làm vậy được?” Đó là câu Bernie hỏi tôi khi lần đầu ông tới Trung Quốc, và câu trả lời đã rõ ràng. Sự thỏa thuận mà King Chemical đề nghị không khác một vụ khuyến mãi không mất tiền là mấy. Đương nhiên đó là cái bẫy, nhưng các nhà nhập khẩu cho rằng rốt cuộc họ cũng sẽ thành công - và thậm chí họ thương hại các nhà cung cấp khi họ được mời chào bằng những mồi nhử đẹp như mơ đó.

Các nhà nhập khẩu ào ạt tới Trung Quốc. Họ huấn luyện nhà cung cấp của mình và không nhận thức được rằng rốt cuộc các hãng sản xuất sẽ chiếm vai trò chủ động. Các nhà cung cấp Trung Quốc thực hành một thứ nhu thuật kinh tế

- sử dụng lòng tham của nhà nhập khẩu để chống lại chính họ. Nó xuất phát từ Binh pháp Tôn tử, và chỉ sau đó rất lâu các nhà nhập khẩu mới nhận biết - nếu may ra họ nhận biết - rằng các nhà cung cấp của họ đã biết ngay từ đầu là họ sẽ ở đâu khi ván cờ kết thúc.

oOo

Khi Hoa Kỳ thúc đẩy mậu dịch song phương với Trung Quốc lên những tầng mức cao hơn trong những năm 1990, họ giả định rằng sẽ dễ cộng tác với Trung Quốc hơn khi nước này giàu có. Nhưng nếu quan hệ nhà nhập khẩu - nhà sản xuất cho thấy điều gì đó, thì thực tế lại trái ngược. Khi các hãng sản xuất Trung Quốc lớn mạnh và giàu có hơn, họ cố tìm ra - và vận dụng - nhiều lực đòn bẩy hơn trong quan hệ với khách hàng nước ngoài.

Quan hệ nhà sản xuất - nhà nhập khẩu có thể được coi như một phúng dụ cho tương lai của quan hệ giữa Hoa Kỳ và Trung Quốc, và một trong những thách thức lâu dài sẽ là phải học cách ràng buộc Trung Quốc. Một số nhà lãnh đạo có thể cảm thấy họ chỉ có quá khứ chính trị làm kim chỉ nam; nhưng thật ra có nhiều điển hình vi mô mà họ có thể rút ra từ kinh doanh, và trong các mô hình đó có thể tìm thấy một nhận thức có giá trị cho nhiều chiến lược và chiến thuật khác nhau.

Dưới thời Tổng thống Clinton, khi quy chế Tối huệ quốc cho Trung Quốc được thảo luận tại Quốc hội, đã có cơ hội cho Hoa Kỳ duy trì cải cách chính trị và kinh tế ở Trung Quốc, nhưng cơ hội này đã bị bỏ qua.

Những điều kiện cơ chế được cải thiện lúc đó lẽ ra đã đặt nền tảng thích hợp cho sự tiến bộ ổn định. Thay vì vậy, các

nhà chính trị và lãnh đạo doanh nghiệp Mỹ đã vội vàng lao đầu vào tình trạng ràng buộc qua lại nhiều hơn với Trung Quốc, một quốc gia có độ tin cậy là đáng ngờ.

Quyết định mở toang cánh cửa giao thương với Trung Quốc - trước khi chúng ta sẵn sàng, trước khi Trung Quốc sẵn sàng, trước khi chúng ta hiểu mình vướng vào cái gì; một hành động do lòng tham của chúng ta thúc đẩy - chính quyết định này chứ không phải điều gì khác lại là một thứ sản phẩm chất lượng kém chẳng khác gì hàng hóa MADE IN CHINA.



## LỜI BẠT

Ngay sau khi cuốn sách *Poorly made in China* được xuất bản vào mùa xuân 2009, tôi được WFAE mời phỏng vấn trong một tiếng đồng hồ trên radio. WFAE là chi nhánh phát thanh của NPR, truyền thanh từ thành phố Charlotte thuộc bang North Carolina. Trong cuộc phỏng vấn ấy, Mike Collins, người phụ trách chương trình đã hỏi tôi: Tại sao tôi lại viết cuốn sách này?

Đã nhiều tháng trôi qua kể từ khi tôi nộp bản thảo cho nhà xuất bản, và tôi mới trở về Mỹ từ Đông Á. Do chưa quen với những cuộc phỏng vấn long trọng, hay vì bất kỳ lý do nào khác, tôi thấy mình thật lúng túng. Đã dành phần lớn thời gian trong hai năm rông rã viết cuốn sách này, bạn sẽ cho là tôi sẽ dễ dàng trả lời câu hỏi trên, nhưng tôi không làm được, không thể nói ra lý do đặt bút viết, tôi đã nói lan man chẳng ra đâu vào đâu.

Sau cuộc phỏng vấn ấy, tôi đã có thêm thời gian để suy nghĩ về động cơ viết sách của mình. Lẽ dĩ nhiên, nhiều người viết sách để kiếm tiền, những người khác thì viết vì mong được chút danh. Riêng tôi, dù đã được nhận tiền trước để viết cuốn sách này, nhưng thời gian viết sách đã kéo dài hơn tôi nghĩ nhiều, và tôi đã phải bù tiền túi của mình vào để hoàn tất cuốn sách. Tôi không phải là nhà báo, cuốn sách này đối với tôi không phải là một sự thăng tiến trong nghề nghiệp. Tôi đã phải ngưng công việc chính của mình trong suốt thời gian viết sách.

Nếu xét về danh tiếng thì những quan tâm của độc giả đến cuốn sách này chỉ làm tôi lo lắng. Do bản chất của cuốn sách – và nhất là do cái tựa gay gắt của nó – nên tôi đã sợ rằng sau khi xuất bản cuốn sách tôi có thể sẽ không được

phép làm việc ở Trung Quốc nữa, hoặc nếu vẫn còn được phép trở lại đất nước này thì các khách hàng tiềm năng cũng sẽ coi cuốn sách là một vấn đề trở ngại. Lúc ấy một số lo lắng của tôi cũng đã trở thành hiện thực: tôi bắt đầu vấp phải cách đối xử lạnh nhạt và những bức thư điện tử không được trả lời.

Sau khi cuộc phỏng vấn kết thúc, ngay trước cửa phòng thu của mình, Mike cảm ơn tôi đã đồng ý thực hiện cuộc phỏng vấn này, và tiếp tục nhắc lại câu hỏi ban nãy – chỉ có điều lần này câu trả lời của tôi sẽ không được thu và phát đến độc giả nữa. Rõ ràng là tôi chẳng có mấy lợi ích khi viết một cuốn sách như *Poorly made in China*, vì vậy Mike thực sự tò mò muốn biết tại sao tôi lại phải nhọc công đến thế?

Tôi thoáng ngập ngừng và suy nghĩ rất nhanh. Tôi hiểu anh ta muốn ám chỉ cái gì. Lúc này, vì không còn áp lực phỏng vấn nữa, tôi đã nở một nụ cười yếu ớt và đưa ra câu trả lời có chút riêng tư: “Ừ, nhưng chắc cũng phải có ai viết ra những điều ấy chứ!” Câu trả lời của tôi đã khiến Mike nhìn tôi với một vẻ tôi không thể nào quên, đầy thất vọng và tiếc rẻ, anh ta bảo tôi rằng anh ước gì trong lúc phỏng vấn tôi đã nói đúng như thế.

Mặc dù kỹ năng trả lời phỏng vấn của tôi hôm ấy thật kém, nhưng trong mấy tháng sau đó tôi cũng đã làm hết sức mình để cố động cuốn sách của tôi. Tôi có thêm một số cuộc phỏng vấn khác, đa số là do các đài địa phương thực hiện, và cuốn sách của tôi có thêm một số nhận xét tích cực trong các bài điểm sách, cũng từ các tờ báo nho nhỏ. Rồi thì sau khi cuốn sách ra đời được khoảng 9 tháng, một vận may lớn đã xảy ra. Tạp chí *The Economist* và một số các nhà xuất bản liên bang khác đã chọn cuốn *Poorly made in*

*China* làm cuốn sách hay nhất trong năm. Đó là một vinh dự, giúp thu hút sự chú ý của độc giả đến cái tựa sách này. Rồi tiếp theo đó là những nhà phê bình – hoặc ít ra là những nhà phê bình nghiệp dư.

Bất kể tôi đi đến đâu, người ta cũng đều hào hứng, nhưng giải thích lý do cuốn sách trở nên nổi bật như vậy. Không ai nói là họ không thích cuốn sách, nhưng họ đều ám chỉ rằng cuốn sách này được chọn làm cuốn sách của năm chỉ vì nó có đúng chủ đề mọi người đang quan tâm. Trung Quốc lúc ấy đang dính rất nhiều vụ tai tiếng về chất lượng hàng hóa, vì thế mọi người muốn biết thêm về chủ đề này, có thể thôi. “Anh đã có mặt đúng chỗ vào đúng thời điểm”, người ta bảo tôi thế, hàm ý rằng nếu như trước đó đã có một vài cuốn sách nào khác về chủ đề này thì cuốn sách của tôi thậm chí chẳng ai buồn để ý đến.

Những nhận xét như trên đã khiến tôi nhận ra một điều mà trước đó tôi hoàn toàn không nhận ra: cuốn sách của tôi hóa ra là cuốn duy nhất đã đưa ra những lý giải về sự yếu kém chất lượng của hàng hóa Trung Quốc. Lạ thật, tôi nghĩ thế. Trong vòng đời của các tin tức thời sự, thông thường khi một chủ đề được báo chí đề cập thật nhiều trong một thời gian, thì y như rằng trong khoảng từ 12 đến 18 tháng sau thế nào cũng có ít ra là một vài cuốn sách viết về chủ đề ấy. Trong khi đó, vụ tai tiếng lớn đầu tiên về chất lượng hàng hóa Trung Quốc đã nổ ra tại Mỹ cho đến nay là đã gần 3 năm, chất lượng thì cứ tiếp tục tồi tệ, vậy mà cho đến giờ chỉ mới có một cuốn sách của tôi.

Tôi chẳng phiền giận gì với những nhận xét theo kiểu “có mặt đúng chỗ vào đúng thời điểm” về cuốn sách của tôi, vì điều đó là chính xác: Tôi làm việc trong ngành chế xuất ở

Trung Quốc, nên tôi có chất liệu để viết. Nhưng những nhận xét như tôi đã nêu ở trên tạo cho ta cái cảm giác rằng chỉ có một mình tôi mới có những kinh nghiệm chế xuất đó. Thế còn hàng nghìn người ngoại quốc khác đang làm việc tại Trung Quốc thì sao? Và còn một số lượng lớn hơn rất nhiều những người Trung Quốc – con số hẳn phải lên đến hàng chục triệu, theo nghĩa đen – cũng đang làm việc trong lĩnh vực sản xuất? Rõ ràng là tất cả những người này đều phải có ít nhiều hiểu biết về những bí mật đen tối và sâu kín nhất của các ngành công nghiệp chứ nhỉ?

Lẽ ra tôi đã phải có cảm giác tự hào vì mình là người duy nhất xuất bản được cuốn sách về chủ đề ấy, nhưng tôi không hề cảm thấy thế. Trái lại là khác: tôi cảm thấy rất băn khoăn vì tại sao lại có quá nhiều người im lặng như vậy. Tôi có cảm giác là có nhiều người có thể viết được, nhưng chỉ rất ít người viết vì ở Trung Quốc nói chung là người ta khó chấp nhận sự phê phán. Có vẻ như mọi người đều tin vào giả định này, mà không phải là không có cơ sở, là không khôn ngoan khi viết những điều phê phán về đất nước này; chính phủ Trung Quốc kiểm soát chặt chẽ và khá cứng rắn; ai biết được chuyện gì sẽ xảy ra.

Từ khi cuốn sách được xuất bản, tôi thường bị người khác hỏi liệu tôi có còn được cho phép quay lại Trung Quốc nữa hay không. Câu trả lời đơn giản nhất là tôi vẫn được vào – tại sao lại không nhỉ? Tôi vẫn tiếp tục đóng vai trò môi giới cho các công ty Mỹ có hoạt động sản xuất tại Trung Quốc. Công việc trung gian của tôi đã giúp tạo ra dòng chảy của đồng Mỹ kim vào một nền kinh tế đang rất cần ngoại tệ. Hàng triệu đô-la Mỹ mà tôi giúp đưa vào nước này mỗi năm cuối cùng sẽ đóng góp vào việc củng cố sức mạnh của Đảng Cộng sản Trung Quốc mà thôi.

Nhưng xin các bạn đừng nhầm lẫn: không hề có chuyện Trung Quốc đang trải thảm đỏ để đón rước tác giả cuốn sách này. Nơi xuất bản cuốn sách của tôi đã phải mất nhiều tháng để xin phép nhập bản tiếng Anh của cuốn sách này vào Trung Quốc, và cho đến nay chúng tôi vẫn chưa tìm được nhà xuất bản nào ở Trung Hoa Đại lục sẵn lòng mua tác quyền để dịch cuốn sách này ra cho thị trường nội địa.

Tại những nơi khác ở châu Á, các nhà xuất bản háo hức mua tác quyền cuốn này. Chúng tôi đã ký kết thỏa thuận tại Việt Nam, Ấn Độ và Indonesia. Ngay tại Hong Kong và Đài Loan cũng nhập hội với đề nghị mua tác quyền bản tiếng Hoa phồn thể. Nhưng bản giản thể dành cho thị trường Đại lục thì không ai đứng ra nhận cả.

Cá nhân tôi cũng có những nỗ lực tìm kiếm một nhà xuất bản tại Trung Quốc, và đã trao đổi với một nhà xuất bản mà một người bạn tôi là nhà văn giới thiệu cho tôi. Ban đầu họ cũng tỏ ra rất quan tâm vì đã đọc qua những bài điểm sách, nhưng sau đó họ lại tỏ ra lạnh nhạt. Họ nói thẳng cho tôi biết rằng cuốn sách của tôi đem lại quá nhiều rủi ro cho họ, bởi vì nó có thể sẽ tạo ra một sự quan tâm không đúng hướng.

Người biên tập có trách nhiệm nhận xét cuốn sách của tôi đã không bao giờ nuốt trôi nổi mấy trang đầu, theo như người ta bảo với tôi. Người này gửi cho tôi một ghi chép trong đó viết về những nghi ngại đối với một số “chuyện tế nhị” (theo cách tôi đã dùng chữ *xí nghiệp bóc lột lao động* [sweatshop] ở đầu chương 1).

Trong số những câu hỏi khó trả lời nhất mà tôi đã nhận được từ lúc cuốn sách được xuất bản, đặc biệt là liên quan đến vấn đề chất lượng hàng hóa, đó là: Mọi việc phải khá

hơn rồi chứ? Nếu trả lời được rằng chúng ta đã qua khỏi giai đoạn hoang sơ ban đầu rồi thì rất tốt, nhưng với một quốc gia mà hầu như bất cứ ai và bất cứ lúc nào người ta cũng phải tự kiểm duyệt thì ta có thể nói gì về nó đây?

Khi được hỏi về những dự đoán về chuyện liệu sau này sẽ có thêm những vụ tai tiếng lớn hơn về hàng Trung Quốc không, tôi không đoán gì cả mà thay vào đó, tôi đảm bảo rằng sẽ có thôi. Không một tiến triển thực sự nào có thể có được ở cái nơi mà các nhà xuất bản sợ hãi trong việc xuất bản, và mọi người thì sợ phải phát ngôn.



## LỜI CẢM ƠN

Cuốn sách này được xuất bản với lòng tốt và sự giúp đỡ của nhiều người. Tôi chịu trách nhiệm về bất kỳ vấn đề nào trong câu chuyện, đồng thời dành lời tri ân sâu sắc và chân thành nhất của tôi đến những người sau đây đã cống hiến thời gian, trách nhiệm và sự ủng hộ những nỗ lực của tôi: Tom Alain, Jason Bernstein, Brooke Eplee, Anatole Faykin, Jeffrey Hurwitz, Bennett Hymer, Handol Kim, Scott Klepper, Ariel Kronman, Martin Lakin, Rachel Lakin, Jim Llewellyn, Hugo Restall, Benjamin Robertson, Marianna Salz, Steve Sher, Benjamin Schwall, Gabriella Wortmann.

Việc tôi không đoán được những gì nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa hồi đáp cho ngay cả những lời chỉ trích quanh co nhất về những thương vụ trong biên giới nước này đã khiến tôi hành động phù hợp. Có rất nhiều người ủng hộ cuốn sách này, nhưng họ muốn tên của mình không bao giờ được đề cập đến. Những cá nhân này là người Trung Quốc cũng như người nước ngoài.

Không ai phải lo sợ về những hậu quả khi phải lộ diện trong sách, hay khi hỗ trợ người khác làm điều đó. Tự do ngôn luận phải trở thành một quyền phổ quát, nhất là việc thảo luận và tranh luận là tốt cho xã hội. Chọn việc ẩn danh, những người ủng hộ không tên của tôi đã giúp cuốn sách này làm được một điều cuối cùng nhưng quan trọng rằng một số điều cũng phải thay đổi trước khi có bất kỳ hy vọng nào về một thế giới trong đó Trung Quốc đóng vai trò lãnh đạo cao hơn.

Ebook được làm dựa theo bản in của cuốn sách sau:

## **NHÀ MÁY GIA CÔNG TOÀN CẦU – Vén màn bí mật những chiến thuật sản xuất “Made in China”**

Bản tiếng Việt: Lê Thanh Lộc

Chịu trách nhiệm xuất bản: Bùi Việt Bắc

Biên tập: Nguyễn Thế Vinh

Sửa bản in: Dịch giả

Bìa: Nhất Nhân

In 1000 cuốn, khổ 16x24cm. In tại Cty CP In Khuyến học  
Phía Nam. Số đăng ký xuất bản: 1116-2009/CXB/04-  
21/TĐ. Quyết định xuất bản số 788/QĐ-TĐ ngày  
17/12/2009. In xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2010.

Có bổ sung *Lời nói đầu, Dẫn nhập, Lời bạt* cùng *Lời cảm ơn*  
theo ấn bản Revised and Updated 2009, bản dịch của  
người làm ebook.

## CHÚ THÍCH

---

[1] Câu trích dẫn này không dịch sát bản tiếng Anh mà người làm ebook chép lại phần tương ứng trong bản dịch tiếng Việt từ nguyên tác tiếng Hoa để bạn đọc thấy quen thuộc.

[2] Xin lưu ý là “chuyên gia về Trung Quốc” chứ không phải là “chuyên gia người Trung Quốc”. Từ đây về sau đều mang nghĩa này.

[3] Lauder professor: một học hàm mà người làm ebook không tìm thấy định nghĩa rõ ràng.

[4] *Nhiều tên công ty và tên người trong sách này đã được thay đổi.*

[5] Tương đương 4,5kg. (Chú thích của người làm ebook)

*Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động*

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**