

# Table of Contents

[Lời nói đầu](#)

[Chương 1 Những phẩm chất của nhà quản lý quốc tế thành công tại Trung Quốc](#)

[Chương 2: Quản lý nhân viên Trung Quốc](#)

[Chương 3 Làm việc với các đối tác kinh doanh](#)

[Chương 4 Giao tiếp với trụ sở chính](#)

[Chương 5 Đối đầu với các đối thủ cạnh tranh](#)

[Chương 6 Đấu tranh chống nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ](#)

[Chương 7 Chinh phục khách hàng Trung Quốc](#)

[Chương 8 Thương lượng với các cấp chính quyền Trung Quốc](#)

[Chương 9 Sinh sống ở Trung Quốc](#)

[Chương 10](#)

[Phụ lục](#)

# Lời nói đầu

Trung Quốc: Một thị trường phải chiếm cho bằng được

*“Chỉ trong một thế hệ mà Trung Quốc đã đạt được những thành tích mà những nước khác phải mất hàng thế kỷ. Chưa có quốc gia nào (chứ đừng nói gì đến một quốc gia tầm cỡ châu lục) đã cố gắng gặt hái nhiều thành tựu như thế trong một khoảng thời gian ngắn như vậy. Nỗ lực độc nhất vô nhị để đồng thời hoàn tất hai công cuộc biến chuyển như thế của Trung Quốc – từ một nền kinh tế chỉ huy sang một nền kinh tế thị trường và từ một xã hội nông thôn sang một xã hội đô thị – chưa hề có tiền lệ trong lịch sử”.*

*Ngân hàng thế giới, Trung Quốc năm 2020: Phát triển và Thách thức trong Thế kỷ Mới*

Cuối thập niên 1990, đâu đâu người ta cũng kháo nhau rằng một nửa số lượng cần cầu trên thế giới hiện đang tập trung ở một thành phố duy nhất: Thượng Hải. Du khách đến Thượng Hải trong những năm ấy hẳn đã không nghi ngờ gì điều đó; tính đi tính lại, tại thời điểm ấy, có trung tâm đô thị nào phát triển nhanh hơn, hay sâu rộng hơn Thượng Hải – thành phố đã hoàn toàn thay đổi diện mạo chỉ trong vòng một thập kỷ? Các bạn chỉ cần xét đến sự phát triển của hạ tầng giao thông: kể từ cuối thập niên 1990, thành phố lớn nhất này của Trung Quốc (dân số 20 triệu, kể cả vùng ngoại ô) đã có được một sân bay quốc tế thứ hai, một hệ thống tàu điện ngầm ba trục đường chưa kể mười một trục đang được xây dựng, những con đường vành đai trong và ngoài thành phố, hai trục xa lộ xương sống trên không, và một hệ thống tàu điện chạy trên không bằng từ. Và thực tế ấy cũng chưa nói lên được điều gì về sự hóa thân của nhiều vùng phụ cận của thành phố, từ những căn nhà ẩm thấp tối tăm thành những tòa chung cư hoành tráng, từ những đồng lúa yên tĩnh thành những khu liên hợp văn phòng náo nhiệt.

Sự bùng nổ xây dựng ở Thượng Hải chỉ là một ví dụ ấn tượng nhất cho công cuộc biến chuyển kinh tế đang diễn ra rộng khắp ở Trung Quốc. Từ chỗ bị quốc tế cô lập hồi cuối cuộc Cách mạng Văn hóa, đất nước này đã vươn lên để có được vị thế hiện tại là một trong những quốc gia thương mại lớn nhất thế giới. Có lẽ điều đáng lưu ý nhất là: trong khi những quốc gia đang phát triển thường có những giai đoạn phát triển bùng nổ rồi suy thoái thì Trung Quốc lại có một tốc độ phát triển ổn định trên 9% kể từ thập niên 1980 đến nay. Những thành phố lớn của Trung Quốc đã giàu lên rất nhanh, thu nhập đầu người bình quân hàng năm, ở Thượng Hải năm 2003 chẳng hạn, đã vượt mức 5.700 đôla Mỹ trong khi mức trung bình của toàn Trung

Quốc đạt 1.100 đôla Mỹ. Những nguồn tin của chính phủ tiên lượng rằng đến năm 2007, GDP trên đầu người ở Thượng Hải sẽ đạt đến 7.900 đôla Mỹ. (Nếu tính theo sức mua tương đương thì thu nhập bình quân của người dân Thượng Hải đã tiến đến mức 15.000 đôla Mỹ.) Bên ngoài những thành phố lớn nhất nhì này thì làn sóng biến chuyển của Trung Quốc ít ấn tượng hơn nhưng nó vẫn “can qua” khắp nơi. Ông James D. Wolfensohn, lúc ấy là Chủ tịch của Nhóm Ngân hàng Thế giới, đã đến thăm Trung Quốc năm 1995 và sau đó một lần nữa vào tháng 5-2002. Sau khi “thị sát” từ khu vực phía tây còn kém phát triển đến những khu vực phía đông và phía nam phồn thịnh, và sau khi đã gặp gỡ với các nhà lãnh đạo hàng đầu – lúc bấy giờ là Chủ tịch Giang Trạch Dân và Thủ tướng Chu Dung Cơ – cũng như những doanh nghiệp tư nhân và gia đình ở ngay cơ sở, ông Wolfensohn đã tuyên bố những tiến bộ của Trung Quốc trong 5 năm ấy là “ấn tượng và đáng lưu ý”. Ông nói: “Trong một thời gian tương đối ngắn, Trung Quốc đã trỗi lên như là một đất nước thật sự có vị thế toàn cầu, quốc gia này đã gia nhập được Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), tăng cường mối quan hệ với ASEAN, và giành được quyền đăng cai tổ chức Thế vận hội Olympic. Đất nước Trung Quốc năng động hơn, tự tin hơn – và thật sự Trung Quốc đã chứng tỏ được điều ấy. Có một thực tế đơn giản là trong 25 năm qua, trên 250 triệu người đã được xóa nghèo ở đất nước này. Những vấn đề mà Trung Quốc phải đối mặt chưa hoàn toàn được khắc phục – mục tiêu ấy còn xa lắm – nhưng tầm mức của những thành tích đã đạt được chỉ trong một thế hệ như thế này thì hẳn là những nước khác cần phải học tập”.

Sự phát triển kinh tế của Trung Quốc đã được các công ty đa quốc gia đặc biệt quan tâm. Đối với các công ty trên toàn thế giới, Trung Quốc ngày càng được xem là một thành tố quan yếu trong chiến lược toàn cầu của họ. Trung Quốc hiện nay đã chễm chệ ở vị trí thứ nhất trong danh sách những điểm đến có lượng đầu tư trực tiếp nước ngoài lớn nhất của thế giới, thu hút gần 50 tỷ đôla Mỹ trong năm 2002 và lần đầu tiên trong lịch sử đã qua mặt cả Hoa Kỳ. Đến năm 2007, đầu tư trực tiếp nước ngoài hàng năm vào Trung Quốc ước đạt gần 65 tỷ đôla Mỹ. Lượng đầu tư đổ từ ngoài vào đã làm tăng tốc những bước tiến đến cơ chế thị trường, chuyển đổi cơ cấu kinh tế từ doanh nghiệp sở hữu nhà nước thành công ty tư nhân và khuyến khích nước ngoài vào tham gia qua hình thức liên doanh và doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài. Lãnh đạo các doanh nghiệp khắp phương Tây đã biết rằng về tiềm năng Trung Quốc hiện nay là môi trường đầu tư hấp dẫn nhất, do quốc gia này hội tụ những yếu tố béo bở khó làm ngơ là tốc độ tăng trưởng GDP đầy khỏe khoắn cùng với những ngành nghề mới mở, sự ổn định về chính trị, nguồn nhân lực phát triển rất nhanh, và sự giàu lên nhanh chóng của người tiêu dùng. Đối với ngày càng nhiều công ty đa quốc gia, sự biến chuyển kinh tế to lớn và đang diễn ra này càng ngày thể hiện rõ một thông điệp: Trung Quốc nay đã là “một thị trường phải chiếm

cho bằng được”, theo cách nói của một tổng giám đốc được phỏng vấn trong sách này. Quốc gia này có một tầm quan trọng đặc biệt cả với tư cách là một cơ sở sản xuất để xuất khẩu lẫn là một thị trường tiêu thụ. Trong ba thập niên kể từ khi Đặng Tiểu Bình mở cửa biên giới Trung Quốc cho giao thương quốc tế, các công ty đa quốc gia ngày càng xem đất nước này trở thành tâm điểm trong chiến lược sản xuất kinh doanh toàn cầu của họ. Những đấu thủ quốc tế ngày càng ráo riết tích cực tham gia hoặc mở rộng hoạt động ở Trung Quốc kể từ khi quốc gia này gia nhập WTO vào năm 2001. Chúng ta hãy xem xét những kinh nghiệm của 28 lãnh đạo hàng đầu của 28 công ty hoạt động ở Trung Quốc và của các chuyên gia tư vấn được phỏng vấn trong sách. Từ Alcatel đến Sony, từ Bayer đến Unilever, một thông điệp luôn được nhắc đi nhắc lại là: hiện nay các công ty đa quốc gia đang, nói theo chữ dùng của Chủ tịch Du Pont China, Charles Browne, “nhắm vào Trung Quốc bằng một tia chiếu laser”.

Hiện tại Trung Quốc đem lại 5% doanh số của Du Pont, nhưng con số này đang tăng một cách ổn định. Ông Browne nói: “Trung Quốc là một trong số ít những quốc gia hiện nay có nền kinh tế không có dấu hiệu chững lại. Chính tốc độ tăng trưởng này mới là yếu tố có tầm quan trọng chiến lược đối với tương lai. Nếu quý vị đến trụ sở và hỏi chúng tôi đang tập trung vào những vùng nào nhất thì câu trả lời là chúng tôi đang nhắm vào Trung Quốc, Trung Quốc, Trung Quốc”. Những lãnh đạo doanh nghiệp cao cấp khác cho biết họ cũng quan tâm không kém đến các hoạt động của họ ở Trung Quốc. Chúng ta hãy lưu tâm đến những điều này: Đối với công ty Coca-Cola, Trung Quốc hiện nay là thị trường tăng trưởng nhanh nhất về sản lượng tiêu thụ trên phạm vi toàn thế giới. Trong năm 2005, Trung Quốc đứng thứ năm trong những thị trường lớn nhất của Coca-Cola xét về sản lượng tiêu thụ, đứng sau Hoa Kỳ, Mexico, Brazil, và Nhật Bản; đến năm 2008, rất có thể Trung Quốc sẽ nhảy lên vị trí thứ ba. Paul Etchells của Coca Cola China nói: “Môi trường kinh doanh [ở Trung Quốc] tích cực hơn rất nhiều – tốc độ tăng trưởng kinh tế ở đây cao hơn rất nhiều – nếu so với hầu hết những nơi khác trên thế giới. Do vậy, ở đây chúng tôi tăng trưởng tốt hơn ở những nước khác... Trung Quốc rất, rất quan trọng đối với Công ty Coca-Cola”. Đối với Siemens, Trung Quốc là thị trường đứng thứ ba trên thế giới sau Hoa Kỳ và châu Âu, và đến năm 2010 rất có thể sẽ lên nắm vị trí số một. Ông Ernst Behrens, Chủ tịch và Tổng Giám đốc điều hành của Siemens China, nói: “Thị trường Trung Quốc nằm ngay đúng tâm điểm của bản đồ chiến lược của Siemens. Tiềm năng tăng trưởng của thị trường Trung Quốc cao hơn rất đáng kể nếu so với những thị trường đã gần đến mức bão hòa hơn là châu Âu hay Hoa Kỳ”. Trung Quốc là một “thị trường phải chiếm cho bằng được” đối với Unilever, theo lời của Chủ tịch Unilever China là Alan Brown. Ông Brown gọi Trung Quốc là “tâm điểm chiến lược” của Unilever và là thị trường tăng trưởng chính yếu của công ty. “Bất cứ một công ty chuyên về hàng tiêu dùng nào nếu có tham vọng ở tầm mức toàn cầu cũng

sẽ nói rằng Trung Quốc là ưu tiên chiến lược dài hạn cao nhất của họ”. Thông điệp trọng tâm từ 28 lãnh đạo cao nhất của các công ty và những chuyên gia tư vấn mà chúng tôi phỏng vấn đã rõ ràng và đơn giản: Trung Quốc là một đất nước mà các công ty quốc tế không thể ngoảnh mặt làm ngơ. Vì có lẽ các bạn không đủ sức đánh bại được nó thì tốt hơn hãy bắt tay với nó. Hầu hết những đối thủ cạnh tranh với các bạn hiện đã có mặt ở Trung Quốc và, có lẽ điều này còn quan trọng hơn, quốc gia này đang tạo ra những đối thủ cạnh tranh quốc tế mới khi các công ty nội địa Trung Quốc phát triển và bành trướng ra phạm vi toàn cầu. Sớm muộn gì thì các bạn cũng sẽ thấy Trung Quốc thay đổi luật chơi cho dù ngành nghề của các bạn là gì, hay thị trường mục tiêu chính yếu của các bạn ở đâu. Tốt hơn hết là hãy học lấy những luật chơi mới còn hơn là bị loại ra bên lề cuộc chơi.

***“Không một nơi nào trên thế giới lại có được một thị trường như thế này – không nơi nào cả. Đối với tôi, thế kỷ 21 sẽ là thế kỷ Trung Quốc. Trung Quốc sẽ làm thay đổi cán cân kinh tế thế giới”.***

***Guy McLeod, Chủ tịch, Airbus China***

## Cơ hội và thách thức

Ngày 29-06-1985, Đặng Tiểu Bình tuyên bố: “Công cuộc cải cách ở Trung Quốc là một cuộc đại thử nghiệm không có trong sách vở”. Điều trớ trêu là, chính lời khẳng định về “cuộc đại thử nghiệm” này đã tạo động lực để chúng tôi viết nên cuốn sách này. Như ông Đặng đã khẳng định rất đúng: chưa có một tiền lệ nào cho công cuộc chuyển kinh tế hiện đang diễn ra ở Trung Quốc. Bất cứ lãnh đạo doanh nghiệp nào thường xuyên đến Trung Quốc ngày nay sẽ phải đồng ý rằng quốc gia này đang đi tiên phong trên con đường riêng của mình trong công cuộc biến chuyển từ một nền kinh tế tập trung theo kế hoạch sang một nền kinh tế ưu ái áp dụng cơ chế thị trường – cho dù là theo một hình thái với những đặc thù của Trung Quốc. Nét nổi trội của cuộc hành trình này là sự bất định: một lãnh thổ chưa có tên trên bản đồ, những bước chân tiên phong sai lầm, cách làm thử và sai. Trong những chương sách sau đây, mục tiêu của chúng tôi với vai trò tác giả là chứng minh nửa vế sau tuyên bố của Đặng Tiểu Bình là sai: sự thật là chúng tôi đã có viết một cuốn sách mô tả “cuộc đại thử nghiệm” ấy. Trong cuốn CEO ở Trung Quốc: Tiếng nói từ kinh nghiệm thực tiễn của 20 nhà lãnh đạo doanh nghiệp quốc tế này, chúng tôi sẽ mô tả chi tiết môi trường làm ăn Trung Quốc còn hỗn mang, rối rắm, nhưng đầy hấp lực, như theo cách nhìn từ con mắt của các tổng giám đốc điều hành và nhà quản lý đang lãnh đạo các hoạt động của các công ty đa quốc gia ở phạm vi toàn quốc. Chúng tôi hi

vọng rằng các bạn sẽ học hỏi được nhiều điều từ những lãnh đạo cao cấp này như chúng tôi đã làm trong quá trình biên soạn cuốn sách này. Chúng tôi tiến hành cuộc nghiên cứu của mình bằng một loạt những cuộc gặp gỡ trò chuyện thiên về chiều sâu với hai mươi nhà lãnh đạo cao cấp nhất người Mỹ, châu Âu, và Nhật Bản đang quản lý các hoạt động ở Trung Quốc cho các công ty nằm trong số 500 công ty hàng đầu mà tạp chí Fortune đã bình chọn. Chúng tôi đã đối sánh những suy nghĩ và chiến lược thu nhập qua những cuộc phỏng vấn như vậy với những đánh giá thẩm định của tám chuyên gia tư vấn đang làm việc ở Trung Quốc trong tám lĩnh vực tổng quát hơn – nguồn nhân lực, pháp luật, chiến lược, và tư vấn gia đình. Những người chúng tôi phỏng vấn đang công tác ở nhiều ngành nghề và chuyên môn khác nhau và những cuộc trò chuyện bàn thảo của chúng tôi xoay quanh đủ loại đề tài. Điều làm chúng tôi ngạc nhiên khi phân tích câu trả lời ghi chép lại từ những cuộc phỏng vấn là mức độ đồng thuận cao giữa những người được chúng tôi phỏng vấn về những đặc điểm và kỹ năng cơ bản và lý tưởng được

xem là không thể thiếu được đối với các nhà lãnh đạo quốc tế (không phải là người Trung Quốc) ở Trung Quốc. Mặc dù thân thế và hoàn cảnh mỗi người mỗi khác – những nhà lãnh đạo mà chúng tôi phỏng vấn làm việc ở hai mươi ngành nghề

***“Mục đích của cuốn sách này là nhận diện và bàn giải những vấn đề đang thách thức các chủ tịch và giám đốc điều hành của các công ty đa quốc gia đang hoạt động ở Trung Quốc ngày nay.”***

### ***Các tác giả CEO ở Trung Quốc***

riêng biệt – nhưng chúng tôi cũng đã nhanh chóng lấy ra được một “mẫu số chung” cho những câu trả lời của họ. Tiếng nói từ thực tế kinh nghiệm Mục đích của cuốn sách này là nhận diện và bàn giải những vấn đề đang thách thức các chủ tịch và giám đốc điều hành của các công ty đa quốc gia đang hoạt động ở Trung Quốc ngày nay. Những người chúng tôi phỏng vấn được chọn lựa từ rất nhiều lĩnh vực – từ sản xuất xe hơi đến mỹ phẩm, từ phần mềm đến siêu thị – nhưng mỗi người đều phải đáp ứng một số tiêu chuẩn nhất định: mỗi người phỏng vấn đều là lãnh đạo cao cấp nhất của một công ty đa quốc gia thành công ở Trung Quốc. Các công ty này có số nhân viên tổng cộng là 3 triệu người tính trên phạm vi toàn thế giới, trong đó số nhân viên ở Trung Quốc của họ là 126.200 (trong số này có 125.000 người Trung Quốc và 1.200 là người nước ngoài). Tính chung, những doanh nghiệp này có cả thảy 512 năm kinh nghiệm hoạt động ở Trung Quốc, tính ra mức trung bình là 26 năm/công ty. Có ba công ty đang hoạt động ở Trung Quốc trước năm 1949: Standard Chartered được thành lập ở Trung Quốc dưới

thời cai trị của vị hoàng đế cuối cùng (bị phế truất năm 1912), trong khi Unilever được thiết lập năm 1923 và Coca-Cola năm 1927. Năm công ty khác đã hoạt động ở đất nước này trên 20 năm, ngay từ những ngày đầu của công cuộc cải cách do Đặng Tiểu Bình khởi xướng. Những kinh nghiệm chuyên môn của hai mươi lãnh đạo cao cấp mà chúng tôi nghiên cứu để viết cuốn sách này về một số phương diện, lại còn ấn tượng hơn. Những “tay trùm Trung Quốc” này, tính gộp chung lại, có 466 năm kinh nghiệm làm việc ở công ty họ, trong đó có 294 năm ở nước ngoài và 105 năm ở Trung Quốc. Nếu phải đưa ra một mẫu hình tổng hợp, bình quân thì ông ta (tất cả những lãnh đạo cao cấp mà chúng tôi phỏng vấn đều là nam giới) ở vào độ tuổi ngoài năm mươi và đã có một sự nghiệp dài và rất ổn định với cùng một công ty (trung bình là 23 năm), trong đó có 15 năm kinh nghiệm quốc tế và 5 năm ở Trung Quốc. Thể loại công việc của họ phụ trách thì vô chùng, cực kỳ phong phú, có thể mô tả điển hình là “giám sát các hoạt động ở Trung Quốc”. Những trách nhiệm cụ thể ở Trung Quốc của họ, lẽ nhiên, cũng khác nhau rất nhiều; tuy nhiên, mỗi vị trí đều gồm các mảng chỉ đạo tất cả các mặt công việc hiện tại của công ty, dẫn dắt sự tăng trưởng tương lai ở Trung Quốc (hoặc toàn lãnh thổ Trung Quốc bao gồm Trung Quốc, Hồng Kông và Ma Cao hoặc Bắc Á), và làm đại diện quan yếu của công ty trong các giao dịch và quan hệ bên ngoài với chính quyền.

### **Đối tượng nghiên cứu của sách :**

LÃNH ĐẠO CAO CẤP ĐƯỢC PHỎNG VẤN (sắp xếp theo thứ tự chữ cái)

Ts. Ernst H. Behrens, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, Siemens Ltd., China\*

Ông Dominique de Boisseson, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, Alcatel China Investment Co.

Ông Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China

Ông Charles G. Browne, Chủ tịch, Du Pont China Holding Co., Ltd.

Ông David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips (China) Investment Co., Ltd.\*

Ông Jean-Luc Chereau, Chủ tịch, Carrefour China

Ts. Gary Dirks, Phó Chủ tịch Vùng, Chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum (BP) China

Ông Paul Etchells, Chủ tịch, Coca-Cola China Beverages Ltd.

Ông Paulo Gasparrini, Giám đốc điều hành kiêm Chủ tịch, L'Oréal China

Ông Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm

Chủ tịch, Sony (China) Ltd.

Ông Guy McLeod, Chủ tịch, Airbus China, Ltd.\*

Ông Philip Murtaugh, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Motors China Group\*

Ông Ekkehard Rathgeber, Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group Asia\*

Ông Volkmar Ruebel, Tổng giám đốc điều hành, Hilton Shanghai

Ông Steve Schneider, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Electric China\*

Ông Christopher Shaw, Chủ tịch, Eli Lilly China\*

Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành, Bayer Toàn lãnh thổ Trung Quốc\*

Ông Jun Tang, Chủ tịch, Microsoft (China) Co., Ltd.\*

Ông Stanley Y. F. Wong, Tổng giám đốc điều hành, Trung Quốc, Standard Chartered Bank\*

Ông Kenneth C. H. Yu., Tổng giám đốc điều hành, 3M China Ltd.

Ông Jack ChangJack Chang, Chủ tịch, Ủy ban Bảo vệ Thương hiệu Chất lượng (QBPC) của Hội Doanh nghiệp có Vốn Đầu tư Nước ngoài ở Trung Quốc

Ông Norman P. Givant, Đối tác Điều hành, Văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, văn phòng luật sư Freshfields

Bruckhaus Deringer

Bà Victoria Hine, Giám đốc sáng lập, LifeLine Shanghai\*

Ts. Bryan H. HuangHuang, Phó Chủ tịch Cao cấp kiêm Chủ tịch Toàn Lãnh thổ Trung Quốc, BearingPoint\*

Ông Simon Keeley, Giám đốc Trung tâm Lãnh đạo Hewitt Asia (HALC), Hewitt Associates China

Ông Gordon OrrGordon Orr, Giám đốc, văn phòng Thượng Hải, McKinsey & Company

Bà Helen Tantau, Đối tác Khách hàng Cao cấp, Korn/Ferry International (China) Ltd.

Ông John P. Wong, Phó Chủ tịch Cao cấp kiêm Tổng giám đốc điều hành Toàn Lãnh thổ Trung Quốc, The Boston Consulting Group.

**Lưu ý:** Sự thăng tiến nghề nghiệp và tình hình kinh doanh thay đổi rất mau lẹ ở Trung



*Quốc. Một số trong những người được chúng tôi phỏng vấn (tên có đánh dấu sao) đã thay đổi chức vụ, chuyển công ty, hoặc đã về hưu trong giai đoạn giữa hai thời điểm chúng tôi phỏng vấn họ và biên tập lần cuối cuốn sách này. Ví dụ, ông Christopher Shaw giữ chức vụ nêu trên trong khoảng thời gian 2001-2005 nhưng, khi sách chuẩn bị được đem đi in, đã được chuyển về làm ở văn phòng công ty Lilly US. (Hoa Kỳ). Tất cả các thông tin và trích dẫn từ mỗi người được phỏng vấn đều được cập nhật và kiểm tra trước khi sách đi nhà in.*

TÊN CÔNG TY CỦA NHỮNG NGƯỜI ĐƯỢC CHÚNG TÔI PHỎNG VẤN (sắp xếp theo thứ tự chữ cái và theo vùng)

## CHÂU ÂU

## HOA KỲ

Airbus

Alcatel

Bayer

Bertelsmann

British Petroleum

Carrefour

Hilton

L'Oréal

Philips

Siemens

Standard Chartered

Unilever

## NHẬT BẢN

Sony

3M

Coca-Cola

Du Pont

Eli Lilly

General Electric

General Motors

Microsoft

đối tác làm ăn, và khách hàng, cũng như bên trong với trụ sở toàn cầu và nhân viên bản địa. (Nếu cần xem danh sách những người được chúng tôi phỏng vấn, xin xem mục “Đối tượng nghiên cứu của sách” ở dưới đây.)

Những thách thức ở Trung Quốc: Dẫn người mù đi qua bãi mìn

Dẫu rằng Trung Quốc có sức quyến rũ đối với các nhà đầu tư nước ngoài từ các công ty đa quốc gia, nhưng những nguy cơ ít nhất là cũng không kém so với những triển vọng mà quốc gia này hứa hẹn sẽ đem lại cho họ. Tất cả các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc đều, ít nhất là ở một mức độ nào đó, phải vất vả khốn đốn vì phải “đi hai hàng” – chân bên này chân bên kia – giữa hai môi trường kinh doanh và hai thể chế xã hội và chính trị. Đã có nhiều dự án và liên doanh với Trung Quốc đã phải thất bại đến nỗi ngay cả công ty quốc tế đang phát triển nhanh nhất ở Trung Quốc cũng không dám nói Trung Quốc là một đất nước “dễ ăn”. Sự căng thẳng giữa khí thế háo hức của nước ngoài muốn thâm nhập vào thị trường này và mong muốn tự vệ của Trung Quốc là một câu chuyện đã xưa, rất xưa, đã có từ bao thế kỷ nay rồi. (Sử sách còn ghi chép lại chuyện những thương gia châu Âu đã vào Trung Quốc từ thế kỷ 13 – là giai đoạn Marco Polo thực hiện những chuyến hành trình đến châu Á.) Tất cả những thực tế vừa kể làm cho chúng ta phải đối mặt với những thách thức khi quản lý các hoạt động ở Trung Quốc.

Khi các công ty đa quốc gia hoạt động ở Trung Quốc, những giao dịch và mối quan hệ của họ với phía đối tác Trung Quốc – các viên chức, thân chủ, khách hàng – thường ít nhiều gặp phải những lỗi nhịp. Sự lỗi nhịp ấy cũng giống như hai người đang khiêu vũ trong đó người nam di chuyển nhanh mà phía người nữ lại di chuyển chậm. Chỉ khi nào hai người hiểu ý nhau thì những vũ điệu của cặp nháy mới thướt tha và đồng bộ được. Đối với các công ty đa quốc gia, làm sao để đồng bộ hóa những hoạt động của họ với nhịp điệu của môi trường kinh doanh Trung Quốc không phải là điều dễ học.

Một chuyên gia pháp luật mà chúng tôi đã phỏng vấn là ông Norman Givant, Đối tác Điều hành, Văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer, đã tóm tắt những đòi hỏi mà nhiều công ty đa quốc gia mới đến Trung Quốc thường gặp phải: “Nhiều thân chủ mới chân ướt chân ráo đến Trung Quốc của

***“Chúng tôi cũng giống như một chú chó dẫn đường cho người mù đi qua một bãi mìn... Có nhiều vấn đề tiềm ẩn khi đầu tư ra nước ngoài, đặc biệt là ở một đất nước đã có một truyền thống xã hội chủ nghĩa hoặc cộng sản chủ nghĩa, như Trung Hoa Lục địa”.***

***Norman Givant, Đối tác Điều hành, Văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer***

chúng tôi hiểu rất ít về môi trường ở đây – kinh tế, chính trị, xã hội, và tâm lý. Họ thường xuyên phạm phải những sai lầm mà chúng ta ai cũng vướng: ấy là cứ giả định rằng đất nước này không khác gì bản quốc của mình, rằng người ta cũng suy nghĩ như mình ở Peoria (tiểu bang Illinois). Người ta có một nền phong hóa khác, những giá trị khác, những cách thức giao dịch, quan hệ khác... Tôi xin phép sử dụng một hình ảnh ẩn dụ là chúng tôi cũng giống như một chú chó dẫn đường cho người mù đi qua một bãi mìn... Có nhiều vấn đề tiềm ẩn khi đầu tư ra nước ngoài, đặc biệt là ở một đất nước đã có một truyền thống xã hội chủ nghĩa hoặc cộng sản chủ nghĩa, như Trung Hoa Lục địa”. Trong những chương kế sau đây, các nhân vật tầm cỡ mà chúng tôi đã phỏng vấn sẽ đưa ra những đánh giá thẳng thắn về các phương cách giải quyết những thách thức lớn nhất ở Trung Quốc. Hai mươi tổng giám đốc điều hành và tám chuyên gia tư vấn được phỏng vấn sẽ chia sẻ những khó khăn và đấu tranh của họ, đồng thời trả lời những câu hỏi sau đây:

- Tôi cần những kỹ năng gì để quản lý những hoạt động doanh nghiệp ở Trung Quốc ngày nay?
- Tôi có nên thay đổi phong cách quản lý của mình để thích nghi với tình hình thực tế ở Trung Quốc không?
- Làm thế nào để tôi có thể tuyển dụng và giữ chân những lao động lành nghề cao cấp trong môi trường đầy cạnh tranh ở Trung Quốc?
- Bí quyết để thành lập một liên doanh hoặc một hợp tác doanh nghiệp thành công là gì?
- Tôi nên làm thế nào để tạo ra một sự giao tiếp có hiệu quả với các trụ sở của công ty?
- Công ty tôi có thể thu hút người tiêu dùng ở Trung Quốc vốn có những đòi hỏi mới lạ và

để thay đổi ý muốn không?

- Tôi nên chuẩn bị như thế nào để đấu tranh với những nhà cạnh tranh nội địa đang lên trong lĩnh vực của tôi ở Trung Quốc?

- Đây là chiến lược hay nhất để bảo toàn quyền sở hữu trí tuệ?

Công ty cần làm gì để tạo được những mối quan hệ tốt với các cấp chính quyền Trung Quốc?

- Làm thế nào để tôi có thể chắc chắn rằng tôi – và vợ/ chồng hoặc người bạn đời của tôi và các con – được mãn nguyện với cuộc sống ở Trung Quốc?

## Phương pháp

Hôm ấy là một buổi sáng tháng Tư giá lạnh ở một trong những khu phức hợp mua sắm và văn phòng danh giá nhất – Plaza 66 hoành tráng ở Đường Nam Kinh. Trên tầng 17, chúng tôi được đưa vào một phòng họp nhỏ trong dãy các văn phòng đầy đủ tiện nghi của General Electric China. Sau khi chúng tôi chuẩn bị máy ghi âm, ghi hình kỹ thuật số, và máy tính xách tay, chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành của công ty là ông Steve Schneider ào vào phòng. Chúng ta nhanh chóng bắt tay vào việc. Ông Schneider đã xem qua bố cục phác thảo cuốn sách này cũng như những câu hỏi phỏng vấn (xem phần phụ lục); ông xác nhận những dữ liệu về các hoạt động của GE ở Trung Quốc mà chúng tôi đã thu thập được. Không khí trở nên trang nghiêm khi cuộc phỏng vấn bắt đầu. Chúng ta nên tuần tự đi từ câu hỏi này sang câu hỏi khác, ông ta hỏi, hay cứ thảo luận như đang trò chuyện với nhau đây? Chúng tôi nói đến cách thức mà tuần trước chúng tôi đã sử dụng khi phỏng vấn ông Philip Murtaugh, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của GM China. Bỗng nhiên, bầu không khí thay đổi hẳn. “Anh Philip cũng tham gia trong cuốn sách này à?”, ông Schneider cười hỏi. Thế rồi ông ta hỏi thêm: “Quý vị có thể cho tôi biết anh ta đã trả lời các câu hỏi như thế nào được không?”. Trong quá trình làm cuốn CEO Ở TRUNG QUỐC này, chúng tôi đã nhiều lần được hỏi câu hỏi trên. Nhìn qua danh sách những người được phỏng vấn, nhiều người trong số họ đã hỏi thế những người khác trả lời như thế nào vậy. Họ tò mò muốn biết những người khác đã đưa ra lời khuyên gì về vấn đề làm thế nào duy trì tốt mối quan hệ với chính quyền chẳng hạn, hoặc về vấn đề phải thay đổi phong cách quản lý thế nào để phù hợp với văn hóa kinh doanh Trung Quốc. Chính những phản ứng tò mò như thế này là điều chúng tôi hi vọng sẽ kích hoạt được trong lòng các bạn là bạn đọc cuốn sách này. Phương pháp nghiên cứu của chúng tôi là đi trực tiếp đến nguồn thông tin, bằng cách phỏng vấn hai mươi lãnh đạo cao cấp người Mỹ, châu Âu, và Nhật Bản của các công ty có tên trong danh sách 500 công ty hàng đầu đang ăn nên làm ra ở Trung Quốc của tạp chí

Fortune và tám chuyên gia tư vấn đầy uy tín chuyên hỗ trợ các thân chủ quốc tế để họ thành công ở Trung Quốc. Trong những lần phỏng vấn, chúng tôi dùng hình thức đặt câu hỏi và trả lời theo một cấu trúc định sẵn. Mỗi phần đều được hai tác giả tiến hành cùng với một trợ lý nghiên cứu. Chúng tôi ghi chép chi tiết đồng thời ghi âm và ghi hình lại, sau đó ghi ra giấy toàn bộ nội dung cuộc nói chuyện. Sau khi mỗi nội dung phỏng vấn như thế được các tác giả và trợ lý phỏng vấn kiểm tra lại và xác nhận, chúng tôi bắt đầu phần soạn nội dung câu trả lời theo những chủ đề chủ đạo. Từng nhóm câu hỏi như thế là sườn ý cho từng chương của chúng tôi. Kết quả là một tập hợp những suy tư và kinh nghiệm trực tiếp đã được “thử lửa ở chiến trường” về vấn đề lãnh đạo các hoạt động ở Trung Quốc của một công ty đa quốc gia. Những lời khuyên và cách làm đề nghị được tổng kết trong những chương sau đây tập trung vào hai chủ đề chính: tối đa hóa những cơ hội và khắc phục những thách thức không thể tránh được trong môi trường kinh doanh ở Trung Quốc ngày nay.

### **Tôi học hỏi được gì từ cuốn sách này?**

Khi bắt đầu thực hiện cuốn sách này, mục tiêu chính của chúng tôi chỉ là chia sẻ những điều chúng tôi học hỏi được trong những công việc của mình – ban đầu là giáo sư về quản trị và sau đó là nhà báo về kinh doanh thương mại. Trong cả thảy 22 năm kinh nghiệm của mình ở Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau, chúng tôi đã từng làm việc trực tiếp với các doanh nhân quốc tế, nghe họ nói, viết bài, và đánh giá những vấn đề, những thất vọng, và những thành công của họ. Danh sách những thách thức thường gặp nhất mà những nhà quản lý cao cấp quốc tế ở Trung Quốc đã xác định giúp chúng tôi là cơ sở cho các chương trong sách này:

Chương 1: Những phẩm chất của nhà quản lý quốc tế thành công tại Trung Quốc

Chương 2: Quản lý nhân viên Trung Quốc

Chương 3: Làm việc với các đối tác kinh doanh

Chương 4: Giao tiếp với trụ sở chính

Chương 5: Đối đầu

với các đối thủ cạnh tranh

Chương 6: Đấu tranh chống nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ

Chương 7: Chinh phục người tiêu dùng Trung Quốc

Chương 8: Thương lượng với các cấp chính quyền Trung Quốc

Chương 9: Sinh sống ở Trung Quốc

Trong quá trình tổ chức từng chương cụ thể của cuốn sách này, chúng tôi đã thiết lập một mô hình đơn giản để minh họa những mối quan hệ khác nhau mà những nhà lãnh đạo cao cấp ở Trung Quốc phải quán xuyến. Cuốn sách này được tổ chức theo khuôn khổ cơ bản sau đây, trong đó mỗi chương được dành cho một đề tài.

Nội dung cuốn sách này xoay quanh hình tượng nhà quản lý quốc tế ở Trung Quốc, nhân vật chính của chúng ta. Nhân vật này sẽ giữ vị trí trung tâm trong mô hình trên đây, và mỗi chương sẽ phác họa phương cách giải quyết của anh ta với một vấn đề (nhân viên, đối tác, trụ sở...).

Điểm cuối cùng mà chúng tôi muốn nói: Trước khi bắt đầu chia sẻ những tâm tư suy nghĩ của những người được chúng tôi phỏng vấn, chúng tôi phải giới thiệu khái niệm quan hệ, tức là những mối quan hệ được phát triển dựa trên những trao đổi đối lưu nghĩa vụ và ưu ái. Qua toàn bộ những cuộc phỏng vấn của chúng tôi với những nhà lãnh đạo cao cấp và những chuyên gia tư vấn đang làm việc ở Trung Quốc thì quan hệ, có thể xem là “cách tạo mạng lưới quan hệ theo kiểu Trung Quốc”, được xác định là một trong những khía cạnh quan trọng nhất trong công việc sản xuất kinh doanh ở Trung Quốc. Khái niệm này là một vấn đề trọng tâm quan trọng nhất định phải bàn đến đến nỗi mối quan hệ trở thành một chủ đề tâm điểm của cuốn sách này. [Để được giải thích đầy đủ, xin xem “Định nghĩa về quan hệ” (Phần I và Phần II) ở Chương 1 và Chương 8].

Chúng tôi xin được kết thúc phần Dẫn nhập này bằng một câu nói của người Trung Quốc có thể tóm tắt được bản chất của quan hệ: “Khi tôi làm khó anh là tôi cũng đang làm khó cho chính tôi”. Nói theo hướng tích cực, câu trên có thể diễn đạt lại như thế này: “Khi tôi tạo điều kiện dễ dàng cho anh là tôi cũng đang tạo điều kiện dễ dàng cho chính tôi”. Hãy xem câu nói này là bài học đầu tiên để quản lý thành công ở Trung Quốc. Sau đây, chúng ta sẽ có thêm nhiều bài học nữa. Hi vọng các bạn đọc sách sẽ thấy thích thú!

# Chương 1 Những phẩm chất của nhà quản lý quốc tế thành công tại Trung Quốc

*“Nếu tôi phải đưa ra một lời khuyên duy nhất [cho những người quản lý tương lai tại Trung Quốc], tôi sẽ nhấn mạnh rằng các mối quan hệ là cực kỳ quan trọng... Cái chính thực chất là nó liên quan đến vấn đề con người – quan hệ giữa người với người và sự tin tưởng lẫn nhau. Tại Trung Quốc điều này lại càng rõ nét hơn là tại châu Âu hay tại Mỹ”.*

*Ts. Gary Dirks, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum China*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 1

**Thành tích công tác của những người được phỏng vấn**

**Chọn đúng người để đưa sang Trung Quốc?**

**Kết luận**

Một trong những mục đích chính của chúng tôi trong nghiên cứu này là nhằm xác định những phẩm chất thiết yếu cần có ở một người quản lý (không phải là người Trung Quốc) để có thể thành công trong công tác của mình tại Trung Quốc. Phương pháp nghiên cứu để tìm ra những phẩm chất trên chỉ đơn giản là hỏi hai mươi nhà quản lý hàng đầu làm việc tại Trung Quốc: “Khi chọn người kế vị cho mình, ông tìm kiếm những phẩm chất nào ở người ấy?” Những câu trả lời của họ là cơ sở cho phần trình bày ở chương này.

*Thành tích công tác của những người được phỏng vấn*

Trước khi chia sẻ cùng bạn đọc những phẩm chất thiết yếu cần có ở một người quản lý thành công tại Trung Quốc, chúng tôi xin có đôi lời về hai mươi nhà quản lý hàng đầu tại Trung Quốc được chúng tôi chọn phỏng vấn. Chúng tôi muốn bạn đọc nắm chắc về thành tích công tác của họ để xác định xem người quản lý như thế nào thì mới có thể trụ vững trên thương trường Trung Quốc. Trước khi chọn người để phỏng vấn, chúng tôi đặt ra nhiều tiêu chí nghiêm ngặt. Người được chọn phỏng vấn phải là người nắm giữ chức vụ quản lý cấp cao trong công ty của mình tại Trung Quốc, làm việc toàn thời gian tại Trung Quốc (chứ không phải đi lại giữa Trung Quốc và Hồng Kông chẳng hạn), và phải có thâm niên công tác tại Trung Quốc trên một năm. Hầu như tất cả những người được chọn phỏng vấn đều vượt xa những tiêu chí này.

Kỷ lục về thời gian công tác tại nước ngoài thuộc về ông Volmar Ruebel, Tổng quản lý các khách sạn Hilton tại Thượng Hải, người mà tại thời điểm quyển sách này được in ra có 41 năm kinh nghiệm làm việc tại nước ngoài, 37 năm làm việc suốt cho một công ty và 11 năm công tác tại Trung Quốc. Những người khác có kinh nghiệm làm việc tại Trung Quốc được 10 năm để lặn lưng là ông Philip Murtaugh, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của General Motors China, Ts. Gary Dirks, Phó Chủ tịch tập đoàn kiêm Tổng giám đốc British Petroleum China, và ông Paolo Gasparrin, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành L'Oréal China.

Những người được phỏng vấn đã chứng kiến những thay đổi lớn lao trong thời gian họ làm việc tại Trung Quốc. Nhiều người trong số họ miêu tả những biến đổi lớn về vật chất tại các trung tâm đô thị. Trong phòng chờ sang trọng tại khách sạn Hilton Shanghai 42 tầng – nay bị bao quanh bởi những tòa nhà cao tầng – Tổng quản lý khách sạn Volkmar Ruebel mô tả lại cái đêm đầu tiên ông đến thành phố này. “Tôi đến Thượng Hải vào đêm giao thừa năm 1995. Cả thành phố tối om. Đèn đuốc không có. Nhà cao tầng thì chẳng có được bao nhiêu... Tất cả những điều ấy đã thay đổi nhanh chóng”.

Những người khác thì mô tả sự lột xác của môi trường kinh doanh. Khi Ts. Ernst Behrens đến Bắc Kinh làm việc cho Siemens vào năm 1981, ông sống trong một căn phòng nhỏ trong một khách sạn tồi tàn gần quảng trường Thiên An Môn – một trong số những khách sạn ít ỏi được chính quyền chỉ định dành cho khách nước ngoài. Do chính sách của Siemens không cho phép ông Behrens mang gia đình cùng sang Trung Quốc, suốt 3 năm ông phải luân phiên ở Trung Quốc mỗi chuyến 10 tuần và trở về Hồng Kông ở 10 ngày. Ngày nay, những giới hạn đó, cả từ phía chính quyền lẫn công ty, đã không còn. Tại thời điểm viết quyển sách này, chỉ tính riêng tại Thượng Hải đã có 63.000 người nước ngoài cùng gia đình họ sinh sống và có 25 trường quốc tế phục vụ cho con em họ. Ông Paolo Gasparrini (hiện là Chủ tịch L'Oréal kiêm Giám đốc điều hành tại Trung Quốc) kể lại ngày ông đến Hồng Kông vào tháng 2 năm 1996, tay xách một cặp đựng mỹ phẩm. Mặc dù hành trang mang theo còn là 7 năm kinh nghiệm làm việc với tư cách Chủ tịch L'Oréal Brazil, cái khác biệt tại Trung Quốc là ông phải tự mình đứng ra mở công ty, tất cả hầu như từ con số không. “Tại đây chẳng có gì cả; mọi cái bắt đầu từ số không,” ông nhớ lại. Vào thời ấy sự hiện diện của L'Oréal tại Trung Quốc chỉ là lèo tèo dăm ba quầy mỹ phẩm ở Thượng Hải và Bắc Kinh trưng bày các sản phẩm Maybelline hoặc Lancôme. Lúc đầu, Gasparrini thậm chí còn không được phép thuê văn phòng làm việc. Thay vào đó, ông và nhân viên duy nhất của mình, một giám đốc ngành truyền thông, phải mỗi tuần từ Hồng Kông đi Thượng Hải và Bắc Kinh. Ngày nay, L'Oréal đã đầu tư 150 triệu đôla Mỹ vào các hoạt động của mình tại Trung Quốc, hiện bao gồm việc sản xuất, phân phối và bán sản phẩm mười hai thương hiệu quốc tế và hai thương hiệu địa phương mà công ty có được vào năm 2003 và



2004. Phần lớn số sản phẩm do L'Oréal sản xuất được xuất đi Nhật Bản, Hàn Quốc và các thị trường khác tại châu Á. Bất kỳ nhà quản lý quốc tế tại Trung Quốc nào cũng sớm nhận ra rằng Trung Quốc là một quốc gia đang trong quá trình thay đổi nhanh chóng và sâu rộng, một sự biến đổi không chỉ định hướng lại nền kinh tế mà còn làm thay đổi những chuẩn mực về văn hóa và xã hội. Những yếu tố như sự cải cách kinh tế đang diễn ra, những thay đổi về các quy định do việc gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), sự giàu lên của người tiêu thụ và sự tiếp xúc ngày càng tăng với các quốc gia khác, thậm chí việc chuẩn bị cho Thế vận hội 2008, tất cả những nhân tố này đang tạo ra những biến đổi lớn và đôi lúc đầy bất ngờ. Chính từ kinh nghiệm đã trụ được (và phát triển) trong một môi trường như thế mà các nhà quản lý được phỏng vấn đưa ra những lời khuyên về những gì người quản lý cần phải có để có thể dẫn dắt công ty đi đến thành công tại Trung Quốc.

Chọn đúng người để đưa sang Trung Quốc?

Trong các cuộc phỏng vấn chúng tôi thực hiện, câu hỏi về những phẩm chất mà các nhà quản lý muốn có ở người kế vị đã tạo ra những câu trả lời rất đa dạng. Chúng tôi sắp xếp các câu trả lời này vào ba loại dựa trên trình tự lô-gích trong việc xem xét những đặc điểm cần có ở người quản lý tương lai.

Bậc 1: Năng lực chuyên môn

Bậc 2: Phẩm chất cá nhân áp dụng chung cho tất cả các nước

Bậc 3: Phẩm chất cá nhân áp dụng riêng cho Trung Quốc

***“Khi người nước ngoài sang Trung Quốc làm việc, người địa phương mong đợi họ mang theo một cái gì đó – về mặt tri thức hoặc kỹ năng – mà người địa phương cần nhưng không có ở Trung Quốc. Đó là điều họ rất kỳ vọng ở người nước ngoài”.***

***Simon Keeley, Trưởng Trung tâm Lãnh đạo Á châu Hewitt (HALC), Hewitt Associates***

Việc xếp các phẩm chất theo ba mức bậc trên hàm ý rằng nhà quản lý quốc tế, đặc biệt là nhà quản lý sang làm việc tại Trung Quốc, trước nhất phải chứng tỏ được khả năng chuyên môn, kế đó phải chứng minh mình có khả năng làm việc trong một môi trường quốc tế, và sau đó chứng tỏ mình có thể đối phó với những thách thức trong môi trường làm việc ở Trung Quốc. Chúng tôi xin minh họa các mức yêu cầu những khả năng cần thiết trong

# **Những phẩm chất thành công quan trọng cho nhà quản lý quốc tế tại Trung Quốc**

## **Bậc 1: Năng lực chuyên môn**

## **Bậc 2: Phẩm chất cá nhân áp dụng chung cho tất cả các nước**

## **Bậc 3: Phẩm chất cá nhân áp dụng riêng cho Trung Quốc**

### **Bậc 1: Năng lực chuyên môn**

Cũng chẳng gì đáng ngạc nhiên, nhóm phẩm chất đầu tiên mà những người được phỏng vấn cho là thiết yếu trong việc chọn người quản lý quốc tế sang làm việc tại Trung Quốc là những yêu cầu về chuyên môn. Những người được phỏng vấn xác định hai loại yêu cầu về chuyên môn mà họ đòi hỏi phải có ở ứng viên thay thế họ vào vị trí lãnh đạo các hoạt động của một công ty đa quốc gia tại Trung Quốc:

Trình độ kỹ thuật và hiểu biết về công ty

Kinh nghiệm quốc tế

Những phẩm chất thành công quan trọng bậc 1

Năng lực chuyên môn

Trình độ kỹ thuật và hiểu biết về công ty

Kinh nghiệm quốc tế

Năng lực chuyên môn :

Chỉ cần nhìn qua công việc của hai mươi nhà quản lý chớp bu thành công tại Trung Quốc cũng đủ để chúng ta tin rằng trình độ kỹ thuật vững chắc và kinh nghiệm quản lý dồi dào là điểm khởi đầu cực kỳ quan trọng trong việc xem xét một ứng viên vào vị trí quản lý cấp cao ở nước ngoài.

***Lời khuyên: Hãy chọn người có trình độ chuyên môn vững chắc và hiểu biết sâu sắc về công ty. Hãy cử những nhân sự giỏi nhất của mình sang Trung Quốc.***

Trong nhóm hai mươi nhà quản lý được phỏng vấn, một người trung bình có 23 năm làm việc cho một công ty. Điều đó giúp cho họ có một kiến thức cực kỳ sâu rộng về ngành và công ty của mình. Một trong những điểm được những người được phỏng vấn nêu ra là, ngày nay tại Trung Quốc, kỳ vọng đối với nhà quản lý nước ngoài của nhân viên, đối tác kinh doanh và các

viên chức mà họ phải liên hệ làm việc cao ngất trời. Khi lực lượng lao động của chính Trung Quốc có được năng lực trên thương trường quốc tế thì những đòi hỏi đối với người nước ngoài làm việc tại Trung Quốc nhanh chóng tăng cao. Chuyên gia về nguồn nhân lực, ông Simon Keeley của Hewitt Associates giải thích rằng mức yêu cầu đối với các nhà quản lý và các chuyên gia kỹ thuật nước ngoài đang tăng lên.

“Khi người nước ngoài sang Trung Quốc làm việc, người địa phương mong đợi họ mang theo một cái gì đó – về mặt tri thức hoặc kỹ năng – mà người địa phương cần nhưng không có ở Trung Quốc. Đó là điều họ rất kỳ vọng ở người nước ngoài”. Ông Keeley cảnh báo rằng các nhà quản lý hoặc chuyên gia người nước ngoài sẽ sớm gặp rắc rối nếu không được người địa phương công nhận khả năng của mình. Do đó, theo lời của ông Keeley, các công ty nước ngoài ngày càng đặt ra những yêu cầu cao hơn đối với những nhân sự được cử sang Trung Quốc làm việc. “Ngày nay các công ty tỏ ra quan tâm hơn đến việc chọn gửi người sang Trung Quốc vì họ xem Trung Quốc là một phần rất quan trọng trong chiến lược toàn cầu của họ”. Ông Keeley nói thêm rằng các công ty ngày nay tỏ ra chặt chẽ hơn trong việc tuyển chọn người so với những năm 1990. Ông ta chỉ ra một công ty vừa mới gần đây cử tám chuyên gia hàng đầu của họ sang Trung Quốc. “Công ty này biết rõ Trung Quốc là một phần quan trọng trong chiến lược toàn cầu của họ và họ đang cử những người giỏi nhất của họ sang đây. Tôi cho rằng sẽ có thêm nhiều công ty khác cũng làm như vậy.”

Loại kỹ năng chuyên môn thứ hai mà các chuyên gia về Trung Quốc cho là cần thiết là khả năng xử lý những tình huống khó khăn. Làm việc trong cương vị chủ tịch, tổng giám đốc điều hành, hay quản lý trong môi trường nước ngoài đòi hỏi phải cùng lúc quán xuyến nhiều mức trách nhiệm khác nhau. Thứ nhất, họ phải đảm nhiệm tất cả các trách nhiệm mà một người quản lý cấp cao phải thực hiện tại quê nhà như quan hệ đối ngoại (với các viên chức chính quyền, đối tác kinh doanh, khách hàng) và quan hệ nội bộ (với cấp trên, nhân viên). Thứ hai, khi được cử ra nước ngoài, họ phải tiếp tục quản lý những công việc này nhưng phải đối đầu những trở ngại lớn phân cách họ với những nhóm người quan trọng này. Ví dụ, khi liên hệ với trụ sở chính, người quản lý tại Trung Quốc bỗng thấy mình phải đối đầu với những ngăn cách về địa lý, sự khác biệt về thời gian, và sự cách biệt to lớn về tri nhận tình hình do phải làm việc cách xa sếp của mình đến nửa vòng trái đất. Tình huống đó dễ gây ra những hiểu lầm, những sự chậm trễ, và những hình thức đứt liên lạc khác. Đồng thời, khi làm việc với các đối tác kinh doanh và nhân viên, người quản lý còn gặp phải những sự khác biệt to lớn về văn hóa và rào cản ngôn ngữ. Do đó rất dễ xảy ra xung đột về kỳ vọng, khác biệt về chuẩn mực và xung khắc về tác phong làm việc.

Hình 1.3 và 1.4 cho thấy luôn có thêm một mức phức tạp trong hầu hết những vị trí quản lý ở nước ngoài. Chính sự “ngăn cách” mới này giữa nhà quản lý quốc tế và những nhóm người mà họ phải liên hệ khiến cho hầu hết các phương diện trong công tác của người quản lý trở nên thách thức hơn.

Cuối cùng, những người được phỏng vấn đề cập thêm nhiều lý do vì sao trình độ rành rẽ về chuyên môn có thể dẫn đến sự thành bại của người quản lý làm việc tại nước ngoài.

Một, người quản lý rất có thể sẽ phải làm việc với một tập thể nhân Nhà quản lý tại bản quốc

Hai, người quản lý sẽ phải đối đầu với những khó khăn và thách thức chưa từng có tại nước mình.

Ba, trong nhiều trường hợp, người quản lý sẽ phải đích thân đại diện cho công ty tại quốc gia nơi mình làm việc, và điều đó có nghĩa là họ phải thể hiện ra được tính

***“Chúng tôi rất hiếm khi cử sang Trung Quốc những người chưa từng có kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài... Người của chúng tôi hầu như ai cũng có ít nhất 10 năm kinh nghiệm”.***

***Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China***

chuyên nghiệp, liêm khiết, tự tin và sự hiểu biết về ngành mình đến mức không chệch vào đâu được khi tiếp xúc với các viên chức chính quyền, đối tác kinh doanh, đối thủ cạnh tranh, khách hàng và nhân viên.

Thông điệp dành cho các chủ công ty đăng sau những phát biểu trên là: Hãy cử những nhân viên giỏi nhất của mình sang Trung Quốc.

Nhà quản lý tại Trung Quốc

Mục tiêu và trách nhiệm

Phối hợp trong nội bộ với: Trụ sở chính + [khoảng phân cách]

Nhân viên & đối tác kinh doanh + [khác biệt văn hóa, rào cản ngôn ngữ]

Phối hợp bên ngoài với: Những người ra quy định, các đối thủ cạnh tranh, khách hàng + [khác biệt văn hóa, rào cản ngôn ngữ, chuẩn mực khác nhau]

## Năng lực chuyên môn 2: Kinh nghiệm quốc tế

Thông điệp thứ hai từ những người được phỏng vấn là: sự chuẩn bị tốt nhất cho người quản lý sắp sang nước ngoài làm việc là... đã có kinh nghiệm điều hành hoạt động kinh doanh tại nước ngoài. Nói cách khác, nhiều người được phỏng vấn cho rằng “có kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài” là điều kiện tiên quyết trong việc xét chọn người quản lý để cử sang Trung Quốc. Nói đơn giản là: công việc quản lý tại Trung Quốc sẽ dễ dàng hơn nhiều khi đã có kinh nghiệm làm việc tại một nơi nào đó ở châu Á hay ở một thị trường đang phát triển khác, hoặc ở cả hai. Hai mươi người quản lý được phỏng vấn có trung bình 10 năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí quản lý cấp cao ở nước ngoài trước khi sang Trung Quốc. Nhiều người trong số họ đã trải qua vài ba lần kinh nghiệm làm việc tại nước ngoài trước khi đảm nhiệm chức vụ hiện tại. Tiêu biểu là quan điểm của Chủ tịch Unilever China Alan Brown: “Chúng tôi rất hiếm khi cử sang Trung Quốc những người chưa từng có kinh nghiệm

***“Vị trí quốc tế đầu tiên không thể là ở Trung Quốc. Ta phải chọn một người có đủ những kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ này. Đó phải là người có sự trầm tĩnh để đương đầu với đủ mọi chuyện khác nhau trên đời”.***

***Paolo Gasparri, Chủ tịch kiêm Giám đốc***

làm việc ở nước ngoài... Người của chúng tôi hầu như ai cũng có ít nhất 10 năm kinh nghiệm”. Một trường hợp minh chứng là Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành của Bayer Trung Quốc. Mặc dù ông Stachels phải điều chỉnh đôi chút cách điều hành của mình cho mỗi nhiệm vụ ở nước ngoài – từ Đức đến Iran, Mexico, và hiện nay là Trung Quốc – ông nói rằng quá trình thích nghi trở nên nhanh chóng hơn, dễ dàng hơn với mỗi lần nhận nhiệm vụ mới. “Thách thức lớn nhất mà quý vị gặp phải có lẽ là khi quý vị lần đầu ra khỏi nước và nhận nhiệm vụ ở nước ngoài,” ông nói. Thách thức lớn nhất là cú sốc ban đầu khi phải thích nghi với môi trường kinh doanh ở lần nhận nhiệm vụ đầu tiên ở nước ngoài, một quá trình mà ông Stachels gọi là quá trình trở thành “thành viên của một cộng đồng mới”. Một khi đã có một lần kinh nghiệm, thì lần sau quá trình thích nghi sẽ dễ dàng hơn. Dựa trên kinh nghiệm bản thân mình, giờ đây ông cho rằng kinh nghiệm quốc tế là “rất quan trọng” đối với những nhà điều hành người nước ngoài làm việc tại Trung Quốc. Ts. Gary Dirks, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của công ty BP China, có nhận xét sau đây về những người quản lý nước ngoài tại Trung Quốc của ông: “Hầu hết đã có kinh nghiệm làm việc ở những nước khác. Chúng tôi không

bao giờ cử sang Trung Quốc những người mới lần đầu ra nước ngoài làm việc”. Ông Dirks ưu tiên chọn những người không chỉ có kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài mà còn có kinh nghiệm làm việc ở một nước đang phát triển.

***Công việc quản lý tại Trung Quốc sẽ dễ dàng hơn nhiều khi đã có kinh nghiệm làm việc tại một nơi nào đó ở châu Á hay ở một thị trường đang phát triển khác, hoặc ở cả hai.***

“Bằng cách đó, họ mới ý thức được đây là một đất nước hoàn toàn khác lạ và họ phải sống theo lối sống hoàn toàn khác hẳn. Họ cần phải chứng tỏ được họ có khả năng làm việc ở một nơi không phải là nền văn hóa Anh”.

Ông Paolo Gasparrini, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành L'Oréal China đồng ý với quan điểm trên: “Khi cử người ra nước ngoài lần đầu thì không thể cử sang Trung Quốc. Ta phải chọn một người có đủ những kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ này. Đó phải là người có sự trầm tĩnh để đương đầu với đủ mọi chuyện khác nhau trên đời. Ông nhấn mạnh rằng người quản lý tại Trung Quốc cần có khả năng tự mình giải quyết vấn đề, chứ không trông cậy nhiều vào quyết định từ trụ sở chính. Một khi đã chọn được người, ông khuyên các công ty nên giữ người ấy tại Trung Quốc trong một thời gian dài để có được sự hiểu biết thấu đáo về Trung Quốc. “Quý vị không thể ở [Trung Quốc] chỉ 2 năm; quý vị cần có nhiều thời gian hơn. Đất nước Trung Quốc quá đa dạng, quá rộng lớn. Để hiểu Trung Quốc không thể chỉ có một sớm một chiều. Quý vị cần có nhiều thời gian hơn để hiểu được dân tình Trung Quốc và thấy được những rủi ro”. Hầu hết những người được phỏng vấn nhấn mạnh rằng nếu bạn đến từ một nền văn hóa phương Tây khác hẳn với văn hóa Trung Quốc thì nhận một nhiệm vụ ở một nước “dễ dàng hơn” sẽ giúp cho quá trình chuyển tiếp diễn ra suôn sẻ hơn. Ông Jean-Luc Chereau của công ty Carrefour nói: “Lời khuyên của tôi là nên nhận nhiệm vụ ở một nước nào đó trước khi sang Trung Quốc”. Công việc của bản thân ông đã đưa ông ra khỏi nước Pháp quê hương ông đến Tây Ban Nha, rồi Brazil, Đài Loan và giờ đây là Trung Quốc – một hành trình đi đến những nước ngày càng xa lạ hơn. Cụ thể hơn, nhiều người được phỏng vấn khuyên nên làm việc ở Đài Loan hoặc Hồng Kông như là bước chuẩn bị để sang Trung Hoa Đại lục.

Bậc 2: Phẩm chất cá nhân áp dụng chung cho tất cả các nước

Những người được phỏng vấn nhấn mạnh rằng, ở nhiều khía cạnh, các kỹ năng chuyên môn là dễ đánh giá nhất khi chọn người quản lý để cử sang Trung Quốc. Theo họ, khó đánh giá hơn là một loạt những phẩm chất cá nhân cần thiết để thành công tại Trung Quốc. Chúng tôi

phân những phẩm chất cá nhân được họ nêu ra thành hai nhóm: những phẩm chất cá nhân áp dụng chung cho tất cả các nước và những phẩm chất cá nhân áp dụng riêng cho Trung Quốc.

Trước hết chúng tôi xin trình bày những phẩm chất áp dụng chung cho tất cả các nước. Có sự nhất trí giữa những người được phỏng vấn là người quản lý ở nước ngoài cần phải có hai đặc điểm để có thể thành công trong bất kỳ nhiệm vụ nào ở nước ngoài. Hai đặc điểm đó là:

Tầm suy nghĩ đa văn hóa

Chịu học hỏi

### Phẩm chất chung 1: Tầm suy nghĩ đa văn hóa

Khi miêu tả những phẩm chất cá nhân cần thiết để có thể làm công tác quản lý tại Trung Quốc, đặc điểm đầu tiên mà nhiều người được phỏng vấn đề cập là thái độ sẵn sàng nhìn nhận những mặt hạn chế của những chuẩn mực văn hóa của nước mình và chấp nhận, thay đổi cho thích nghi với nền văn hóa của nước chủ nhà. Chúng tôi đặt tên cho đặc điểm này là “tầm suy nghĩ đa văn hóa”. Ông Paul Etchells, Chủ tịch Coca-Cola China, cho rằng nếp suy nghĩ này là bước đầu tiên trong việc xem xét một ứng viên để cử sang làm việc tại Trung Quốc. Ông nói: “Điều quan trọng nhất là quý vị thực sự muốn ở Trung Quốc và làm việc với người Trung Quốc. Và quý vị phải có khả năng thích nghi với nền văn hóa mới. Nếu quý vị gặp khó khăn trong việc tiếp xúc với đất nước và con người Trung Quốc thì công việc của quý vị sẽ khó mà thành công”. Theo lời của ông Etchells, sai lầm lớn nhất mà các nhà quản lý người nước ngoài thường hay mắc phải là không thể thích nghi với tập quán kinh doanh của nước chủ nhà. Rõ ràng vấn đề là phải biết khi nào và bằng cách nào mình nên hòa nhập vào nền văn hóa kinh doanh mới, song những người được phỏng vấn đều đồng ý rằng vấn đề khó khăn này rất phổ biến và khó vượt qua. Ông Etchells nói: “Thật là sai lầm lớn khi sang Trung Quốc với những định kiến sẵn có, và cho rằng hoạt động của công ty cũng sẽ diễn ra như ở một thị trường nào đó mà quý vị đã quen thuộc”. Những người mới bước chân vào môi trường nước ngoài lần đầu thường nhận thấy những khác biệt lớn như vai trò của chính quyền, môi trường cạnh tranh, và cơ cấu phí tổn của ngành. “Linh động”, “cởi mở”, và “sẵn sàng thích nghi” là những tính từ thường dùng để miêu tả những tính cách thiết yếu của người lãnh đạo kinh doanh ở nước ngoài. Ông David Chang, Tổng giám đốc điều hành hãng Philips China, giải thích rằng những người quản lý nước ngoài không những phải chấp nhận những yếu tố của văn hóa kinh doanh mới (đặc biệt là ở những thị trường đang nổi lên như Trung Quốc) mà còn phải luôn thay đổi để bắt kịp với những biến đổi và phát triển của nền văn hóa đó. Ông Chang nói: “Trước hết, quý vị cần phải có một lối suy nghĩ thoáng. Thế giới này luôn biến đổi. Bất kỳ ai không chấp nhận những cách làm việc khác

nhau sẽ không thể thành công. Quý vị cần có khả năng phát hiện và thấu hiểu những thay đổi”.

***Khi chọn một giám đốc đưa ra công tác ở nước ngoài, hãy tìm một người có tính mạo hiểm, óc hài hước và một lối suy nghĩ thoáng.***

Nếp suy nghĩ mềm dẻo như thế có lẽ là một tính cách bẩm sinh hơn là một kỹ năng học hỏi được. Ông Ekkehard Rathgeber, Chủ tịch Bertelsmann Direct Group Asia nói: “Điều quan trọng đầu tiên là phải tìm ra người có một cá tính nhất định nào đó. Tôi tin chắc rằng nếu quý vị chọn không đúng người thì dù có đào tạo người đó thế nào đi nữa cũng chẳng được gì. Quý vị cần phải tìm cho được người có tính quả quyết và có khả năng đối phó với sự nhập nhằng mà quý vị gặp mỗi ngày [tại Trung Quốc]. Quý vị cần có tính mạo hiểm, và nhìn mọi vấn đề một cách hài hước chứ không nên quá nghiêm trọng. Quý vị cần phải cởi mở đối với cái mới và biết thích thú trước những điều mới, chứ

***“Tôi tin chắc rằng nếu chọn không đúng người thì dù có đào tạo người đó thế nào đi nữa cũng chẳng được gì. Quý vị cần phải tìm cho được người có tính quả quyết và có khả năng đối phó với sự nhập nhằng mà quý vị gặp mỗi ngày [tại Trung Quốc]... Quý vị cần phải cởi mở đối với cái mới và biết thích thú trước những điều mới, chứ không nên là một người chỉ muốn khư khư giữ lấy văn hóa và bản sắc riêng của mình.”***

***Ekkehard Rathgeber, Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group Asia***

không nên là một người chỉ muốn khư khư giữ lấy văn hóa và bản sắc riêng của mình.” Với 10 năm kinh nghiệm trong việc tuyển chọn người điều hành cho các công ty nước ngoài đặt cơ sở tại Trung Quốc, bà Helen Tantau của hãng Korn/Ferry tại Thượng Hải nhất trí rằng khả năng cần thiết nhất đối với người quản lý nước ngoài là khả năng thích nghi. “Nền hành chính Trung Quốc rất mập mờ. Luật lệ, quy định thay đổi từng ngày. Và quý vị không thể nào kiểm soát được điều đó”. Bà Tantau cho rằng nhà quản lý người nước ngoài cần phải linh động hơn và “đáp ứng tốt hơn với môi trường mới” hơn mức yêu cầu khi họ làm việc tại nước mình, tại Hoa Kỳ hoặc châu Âu.

Tuy nhiên, xin có một lời cảnh báo: những người được phỏng vấn nhấn mạnh thích nghi và linh động không có nghĩa là “trở thành người bản xứ”. “Tâm nghĩ đa văn hóa” không có nghĩa là từ bỏ nền văn hóa kinh doanh nước nhà và theo tập quán thương mại địa phương.



Thực ra, chúng ta cần phải dung hòa, biết những phương diện nào của tập quán kinh doanh của nước mình hay của quốc tế cần phải giữ lại và phương diện nào cần phải thay đổi.

### Nhu cầu phải thích nghi

Khi nào thì nếp suy nghĩ quá cứng nhắc của người quản lý quốc tế gây tổn hại cho những hoạt động kinh doanh tại Trung Quốc? Jun Tang của tập đoàn Microsoft kể lại một trường hợp gần đây khi người quản lý nước ngoài cứ rời cơ quan vào lúc sáu giờ tối như ông ta vẫn thường như vậy ở Hoa Kỳ. Điều này gây hiềm khích bởi vì mặt khác ông ta yêu cầu nhân viên người Trung Quốc phải hoàn tất các dự án đúng thời hạn. Điều này có nghĩa là họ phải làm thêm giờ. Ông Tang nhấn mạnh rằng tại Trung Quốc việc người lãnh đạo chứng tỏ mình là thành viên của một đội ngũ là rất quan trọng. “Ở Trung Quốc có câu 'có phúc cùng hưởng, có họa cùng chia’”. Trong trường hợp nêu trên, ông Tang tin rằng người quản lý người Mỹ kia lẽ ra phải tuân theo tập quán địa phương là giám đốc phải làm việc với một lượng thời gian tương tự như những nhân viên của mình. Ông Tang nói: “Sai lầm số một những người mới đến Trung Quốc mắc phải là cố áp đặt cách điều hành công ty của riêng mình vào văn hóa địa phương mà không hiểu gì về triết lý cơ bản về kinh doanh của địa phương ấy”.

### Phẩm chất chung 2: Chịu học hỏi

Những người được phỏng vấn nhấn mạnh rằng, để thành công, những nhà quản lý quốc tế cần đi thêm một bước nữa thay vì chỉ tỏ ra cởi mở, chấp nhận nền văn hóa của nước chủ nhà. Họ cần phải thể hiện mình thực tâm muốn bỏ thời gian, sức lực để tìm hiểu về văn hóa nước chủ nhà, đặc biệt là tập quán và chuẩn mực kinh doanh. Những người được phỏng vấn còn nói thêm rằng biết chút ít về tiếng bản xứ là cực kỳ có lợi, nhưng không quan trọng bằng hiểu biết về văn hóa.

Ông Charles Browne, Chủ tịch hãng Du Pont China phát biểu như sau: “Quý vị phải cố gắng tìm hiểu văn hóa và ngôn ngữ của nước chủ nhà. Đôi lúc do quá bận bịu với những con số và dự án mà quý vị quên hẳn điều này. Chính sự hiểu biết của mình về khách hàng và nhân viên mới là quan trọng. Đừng bao giờ xem thường điều này”.

***“Quý vị phải cố gắng tìm hiểu văn hóa và ngôn ngữ của nước chủ nhà. Đôi lúc do quá bận bịu với những con số và dự án mà quý vị quên hẳn điều này. Chính sự hiểu biết của mình về khách hàng và nhân viên mới là quan trọng. Đừng bao giờ xem thường điều này”.***

Hiểu biết văn hóa đến mức nào là đủ để có thể lãnh đạo hoạt động của công ty? Ông Kenneth Yu của hãng 3M nhấn mạnh rằng mặt chất quan trọng hơn mặt lượng. Ông nói: “Quý vị không cần phải biết tên gọi bằng tiếng Hoa của mọi quan hệ vai vế trong gia đình. Quý vị không cần phải biết sâu đến thế, nhưng quý vị phải biết những giá trị của người Trung Quốc”. Theo quan điểm của ông Yu, để hiểu các giá trị của người Trung Quốc cần phải thỏa mãn hai yêu cầu. Một là quý vị cần phải có thời gian dài sống và làm việc tại Trung Quốc. Ông Yu cho biết: “Tất cả những nhà quản lý dày dạn tại Trung Quốc mà tôi biết đến đều có một mẫu số chung: họ đã sống tại Trung Quốc nhiều năm, chứ không chỉ là một hai năm”. Yêu cầu thứ hai là phải tiếp xúc liên tục “nối mạng” với đất nước này. Ông Yu nhấn mạnh rằng văn hóa Trung Quốc, đặc biệt là các chuẩn mực hoạt động kinh doanh, đang thay đổi nhanh chóng. Trong một ngành nào đó, những gì được áp dụng mới cách đây một hai năm giờ đã không còn hiệu lực. Những nhà quản lý cấp cao khác cảnh báo về một sai lầm thường mắc phải bởi những người nước ngoài sống lâu năm tại châu Á. Đó là họ cứ ngỡ mình hiểu biết về văn hóa kinh doanh của Nhật Bản, Hồng Kông hay Đài Loan là mình tất phải hiểu văn hóa kinh doanh của Trung Quốc. Stanley Wong, Tổng giám đốc điều hành của Standard Chartered China cảnh báo không nên nghĩ rằng Trung Quốc là “Hồng Kông cách đây 20 năm chứ gì”.

***Hãy học hỏi từ những người xung quanh. Hãy lắng nghe nhân viên, đối tác liên doanh, thân chủ, và khách hàng.***

Điểm mấu chốt là phải biết lắng nghe

Những người được phỏng vấn còn cho rằng chịu lắng nghe là cách tốt nhất để tìm hiểu những yếu tố cốt lõi của văn hóa kinh doanh Trung Quốc. Nói cách khác, họ khuyến khích việc tìm ra nguồn cung cấp thông tin – từ nhân viên, đối tác liên doanh, viên chức chính quyền, thân chủ – và xử lý nguồn thông tin đó. Lời khuyên này nghe có vẻ ai cũng biết cả rồi, nhưng những người được phỏng vấn cho rằng đó chưa phải là bản năng thứ hai của nhiều nhà quản lý cấp cao. Suy cho cùng, biết lắng nghe hàm ý phải có một thái độ khiêm nhường, chịu tiếp thu, mà thái độ này dường như lại đi ngược lại với tính cách của nhiều nhà quản lý phương Tây.

Ông Charles Browne, Chủ tịch hãng Du Pont China cho biết: “Quý vị phải lắng nghe. Đừng đến đây với những định kiến sẵn có về cách tiếp cận tốt nhất đối với thị trường mới, khách

hàng và cách thức hoạt động kinh doanh. Những tập quán, những thứ nhỏ nhặt đều khắc hẳn. Quý vị có thể mắc sai lầm khủng khiếp nếu như quý vị không để ý đúng mức. Việc đầu tiên quý vị phải làm là lắng nghe và cố tìm hiểu khách hàng và nhân viên của mình. Khi đã hoàn tất việc này, quý vị có thể bắt đầu triển khai kế hoạch và chiến lược của mình”.

Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành của Bayer ở cả ba khu vực Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau, nói rằng biết lắng nghe, học hỏi và hiểu biết là một quá trình mà các nhà quản lý phải trải qua ở Trung Quốc. “Những người quản lý nước ngoài vào Trung Quốc bước đầu cần phải lắng nghe chứ không nên cố lãnh đạo theo cách họ từng làm ở trụ sở chính”.

Chủ tịch công ty Carrefour China Jean-Luc Chereau cho biết rằng tính chịu lắng nghe phải trở thành một phần không thể thiếu trong phong cách lãnh đạo của người quản lý nước ngoài. Bằng cách lắng nghe, người quản lý không những học hỏi được nhiều mà còn giành được lòng tin và thiện chí của đối tác, viên chức, và nhân viên. “Nếu không có được tính cách chịu lắng nghe người khác, không chịu tìm hiểu những điểm khác biệt giữa họ, quý vị sẽ không thể quản lý được”, ông nói. “Để thành công ở châu Á, đặc biệt là ở Trung Quốc, quý vị cần phải lắng nghe người ta. Nếu quý vị không làm thế thì có thể sẽ có tai họa xảy ra”.

### Bậc 3: Phẩm chất cá nhân áp dụng riêng cho Trung Quốc

Sau khi trình bày chi tiết những tính cách chung cần thiết cho những người quản lý cấp cao chuẩn bị ra nước ngoài công tác, chúng tôi yêu cầu những người được phỏng vấn đi sâu hơn vào những phẩm chất cụ thể cần thiết phải có để có thể thành công trong môi trường kinh doanh của Trung Quốc. Dưới đây là năm phẩm chất mà các chuyên gia nêu ra. Điều thú vị là chúng tôi nhận thấy những phẩm chất chính được xem là thiết yếu tại Trung Quốc dường như lại mâu thuẫn nhau. Họ nêu ra tính khiêm nhường lẫn sự cứng rắn, tính kiên nhẫn lẫn sự nhanh nhậy. Như các quý vị sẽ thấy rõ trong phần trình bày dưới đây, các chuyên gia này nhấn mạnh rằng môi trường kinh

***“Lãnh đạo tại Trung Quốc không có nghĩa là áp đặt quan điểm của mình, không phải là nói rằng ‘Tôi chính là chuyên gia. Tôi biết tất cả mọi thứ. Ở khắp mọi nơi trên thế giới, chúng tôi đã từng làm theo cách đó’”.***

***Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành, Bayer China***

doanh tại Trung Quốc đòi hỏi người quản lý phải có cùng lúc những tính cách và kỹ năng

khác nhau, và phải hiểu khi nào thì nên (hoặc không nên) thể hiện ra tính cách nào. Kỹ năng cần có thứ năm – kỹ năng thiết lập quan hệ – sẽ được bàn riêng ở phần cuối của chương này.

Tính khiêm nhường và sự cứng rắn

Tính kiên nhẫn và sự nhanh nhạy

Kỹ năng xây dựng quan hệ

Phẩm chất áp dụng riêng cho Trung Quốc :      Tính khiêm nhường

Khiêm nhường và kiên nhẫn? Phải chăng lời khuyên của những nhà quản lý cấp cao này bắt đầu nghe có vẻ như muốn nói là tất cả những người quản lý nước ngoài phải thề những lời khấn của các tu sĩ? (Bạn đừng lo. Không một người được phỏng vấn nào nói cần thiết phải sống khó nghèo và khiết tịnh.) Cái thông điệp chính mà họ muốn gửi đến những người sắp sang Trung Quốc là tại đất nước này, cách lãnh đạo lấn át dựa trên thái độ bề trên và kiêu ngạo có thể (và quả sẽ) gây nên thất bại. Chiến lược tệ hại nhất mà người quản lý mới đến Trung Quốc có thể thực hiện là bắt đầu công việc bằng cách đặt ra luật lệ, đặt biệt là luật du nhập từ nước ngoài. Ông Elmar Stachels của công ty Bayer China nói: “Lãnh đạo tại Trung Quốc không có nghĩa là áp đặt quan điểm của mình, không phải là nói rằng 'Tôi chính là chuyên gia. Tôi biết tất cả mọi thứ. Ở khắp mọi nơi trên thế giới, chúng tôi đã làm theo cách đó’”. Ông nói thêm: “Lý do chính vì sao một số người [quản lý nước ngoài] không thành công lắm là vì họ cứ lãnh đạo theo cách họ vẫn thường làm, hay theo cách lãnh đạo tại trụ sở chính. Họ chỉ muốn dạy cho những người ngang hàng hay dưới quyền tại Trung Quốc cách làm việc của riêng họ. Đấy có thể là một sai lầm”.

Một trong những bài học đầu tiên mà ông Steve Schneider học được khi ông sang châu Á vào năm 1987 (lần đầu là tại Nhật Bản) là giảm bớt cách lãnh đạo kiểu Mỹ của mình. Ông nói: “Tôi lớn lên trong môi trường Hoa Kỳ. Thời ấy, mọi việc trắng đen rõ ràng, thái độ cao ngạo rất là phổ biến. Quan niệm cuộc chơi thắng thua rất

***Hãy khiêm nhường và tránh sử dụng lối quản lý độc đoán. Gây ảnh hưởng và hướng dẫn là cách tốt nhất để tận dụng tối đa khả năng của nhân viên mình.***

***Lời khuyên***

***Không khoan nhượng trong việc bảo vệ các giá trị và văn hóa công ty.***

rõ ràng”. Từ khi nhận nhiệm vụ tại GE China vào năm 1999, ông đã chọn một phong cách quản lý mềm mỏng hơn nhiều. “Đó không phải là một phong cách chỉ đạo mà đúng hơn là một phong cách hướng dẫn và tác động. Đó chính là cách giúp quý vị tận dụng hết năng lực của người khác”.

Tỏ ra tôn trọng đồng nghiệp, nhân viên, khách hàng và bạn bè ở Trung Quốc, cũng như biết nhìn nhận những lĩnh vực mà mình không hiểu biết có thể là công cụ hữu hiệu nhất để tạo thiện cảm. Ông Paolo Gasparrini của L’Oréal nói: “Người ta đến đây và nói: ‘Tôi đã hiểu hết mọi thứ về Trung Quốc’, điều này có thể thật tai hại. Quý vị phải tìm cách để hòa nhập với dân địa phương, hiểu được đất nước Trung Quốc và văn hóa Trung Quốc, hiểu được người dân Trung Quốc mong chờ gì ở quý vị, ở người chủ của quý vị và ở chính bản thân họ”. Để chứng minh cho mặt tích cực của tính khiêm nhường tại Trung Quốc, Chủ tịch tập đoàn Microsoft China Jun Tang đưa ra ví dụ về một giám đốc người nước ngoài cố tạo ra những thay đổi lớn trong một công ty có đến 300 nhân viên. Ông Tang nói: “Không có cách nào có thể làm thay đổi cùng lúc 300 con người. Nếu có thể làm được như vậy, quý vị sẽ có thể thay đổi cả Trung Quốc. Nhưng nếu người giám đốc ấy tỏ ra khiêm nhường – như tỏ ra là một thành viên trong một tập thể – anh ta có thể có được sự ủng hộ cấp cơ sở rồi. Ông nói, bước một là phải tỏ ra mình thực tâm muốn tìm hiểu nền văn hóa và môi trường mới, rồi sau đó tạo lòng tin với vai trò là thành viên của nhóm. “Nếu tôi [bị xem] là người ngoài thì mọi quyết định của tôi sẽ bị nhân viên [của Microsoft] đem ra mổ xẻ. Nhưng nếu tôi là thành viên của nhóm họ, tôi chắc chắn là mọi quyết định của tôi có thể được hầu hết mọi người chấp nhận”.

David Chang, người Đài Loan của hãng Philips cho biết, một điều đáng ngạc nhiên là ngay cả những nhà quản lý người châu Á hoặc hiểu biết nhiều về châu Á cũng được khuyên nên có thái độ khiêm nhường hơn nữa so với chuẩn khu vực. Mặc dù người Đài Loan được giáo dục theo truyền thống Nho giáo vốn xem trọng tính khiêm nhường, ông Chang bảo những nhà quản lý Đài Loan cần phải tự hạ thấp mình hơn nữa khi ở Trung Quốc. Bằng không, họ có thể xúc phạm khách hàng, nhân viên và viên chức người Trung Quốc. Ông Chang đặc biệt thận trọng tránh làm tổn thương niềm tự hào dân tộc khi đưa ra bất kỳ phê phán nào đối với đất nước và chế độ Trung Quốc, vì điều đó có thể vô tình làm đồng nghiệp người Trung Quốc khó xử. Trong khi những nhà kinh doanh phương Tây và Đài Loan quen với việc thách thức nhau trong quá trình làm việc và thường xem những ý kiến ngược lại là những đóng góp quý giá thì người Trung Quốc vẫn còn xem sự thách thức, phê phán và có ý kiến ngược lại là hành vi làm mất mặt họ.

Ông Chang cũng rất thận trọng tránh không phê phán những tập quán kinh doanh của người Trung Quốc là không theo đúng chuẩn quốc tế. Ông cảnh báo những nhà quản lý quốc tế

rằng khi những chính sách kinh doanh tại Trung Quốc nhìn có vẻ không thực tế và không hiệu quả, thì có thể có những lý do chính trị hay xã hội nào đó. Chẳng hạn như khi giải quyết một vấn đề thương mại nào đó, ưu tiên trước nhất đối với chính quyền Trung Quốc là bảo vệ danh dự quốc gia hơn là giải quyết tranh chấp đó. Ông Chang nói: “Danh dự quốc gia là cái cần phải cân nhắc. Từ cách nhìn này, quý vị nên khiêm nhường. Nếu không, quý vị sẽ dễ cho rằng, 'Chúng tôi suy nghĩ hợp lý. Đây là hợp với lẽ thường.' Phía Trung Quốc có thể đồng ý với đề nghị của bạn, nhưng có thể đề nghị ấy lại không phải là cái được họ ưu tiên.

## Phẩm chất áp dụng riêng cho Trung Quốc 2: Sự cứng rắn

Một đặc điểm của quyển sách này dễ làm bạn đọc nổi đóa là ngay sau khi chúng tôi đưa ra một lời khuyên, chúng tôi đưa ra lời khuyên ngược lại. Phần tiếp theo dưới đây chỉ là một ví dụ cho đặc điểm này.

***“Nếu thay đổi để thích nghi với thói quen địa phương thì quý vị sẽ mất đi nhiều ưu thế. Rồi cuối cùng quý vị sẽ gặp phải những điều mà quý vị chẳng hề muốn”.***

***Ekkehard Rathgeber, Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group Asia***

Những chuyên gia được phỏng vấn ngay sau khi khuyên chúng ta nên khiêm nhường chấp nhận nhiều quan điểm khác nhau thì tiếp theo sau đó họ lại đưa ra một lời khuyên ngược lại: Hãy cứng rắn, ít nhất là biết bám vào nguyên tắc và duy trì những đặc điểm chủ chốt của văn hóa công ty đa quốc gia. Nói cách khác, sẽ là một sai lầm nếu ta thích nghi thái quá với tập quán kinh doanh của nước chủ nhà. Bí quyết là phải làm sao cân đối vừa phải giữa việc tiếp nhận một khía cạnh nào đó của môi trường kinh doanh nước chủ nhà và việc giữ lại những đặc trưng chủ chốt của văn hóa công ty mình. Ông Ekkehard Rathgeber của công ty Bertelsmann giải thích vấn đề đó một cách rõ ràng. Linh động quá cũng gây rắc rối chẳng kém gì so với thái độ quá cứng nhắc. Ông nói: “Nếu thay đổi để thích nghi với thói quen địa phương thì quý vị sẽ mất đi nhiều ưu thế. Rồi cuối cùng quý vị sẽ gặp phải điều mà quý vị chẳng hề muốn”. Ông đưa ra hai cách để xác định mức dung hòa thích hợp giữa sự thích nghi và sự cứng rắn.

Một, hãy chọn chiến tuyến cho mình (chỉ đòi hỏi những thay đổi thật sự cần thiết). Hai, hãy kiên nhẫn mà làm. Ông nói: “Lúc đầu khi mới đến [Trung Quốc], quý vị gặp phải cú sốc văn hóa. Quý vị nghĩ, 'Mình phải dạy người ta cách làm kinh doanh đúng hoàng.' Tuy nhiên, quý vị không chỉ phải khuyến khích họ làm điều này điều kia mà còn phải hiểu vì sao phải hoặc nên

làm những việc ấy”. Nói cách khác, thay vì chỉ đơn thuần áp đặt ngay những chính sách công ty mới, các nhà quản lý quốc tế nên làm cho nhân viên từ từ thấm nhuần nền văn hóa công ty mới.

Ông Simon Keeley, chuyên gia nguồn nhân lực của hãng Hewitt, khuyên các nhà quản lý quốc tế nên xem trọng việc duy trì các tập quán công ty hay quốc tế hơn. Ông nói: “Để hoạt động thành công, công ty cần phải xem văn hóa công ty là trên hết, rồi sau đó mới xét đến văn hóa của nước chủ nhà”. Tuy nhiên, ông cũng nhấn mạnh là việc giới thiệu văn hóa công ty nước ngoài cần phải được thực hiện một cách tế nhị và từ từ.

Cân đối giữa các chuẩn mực công ty và những tập quán của nước chủ nhà là một trong những thách thức mà ông Kenneth Yu, người làm việc cho hãng 3M đã 36 năm, phải gánh vác cho công ty đa quốc gia của mình. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ kéo dài ba năm tại trụ sở chính của công ty tại Hoa Kỳ, ông chuyển sang công việc giám sát các hoạt động của công ty tại Đài Loan, rồi đến Trung Quốc. Ông Yu, hiện nay là giám đốc điều hành của công ty tại Trung Quốc, nhấn mạnh rằng một số cách thức quản lý quốc tế đã được đưa vào Trung Quốc mà không có chút thay đổi nào, ví dụ như các chuẩn mực đạo đức hoặc các quy trình liên quan đến việc phát triển và đề bạt nhân sự. Ông nói: “Những giá trị cốt lõi của chúng tôi không hề bị thay đổi”.

Khi tư vấn khách hàng của mình về vấn đề quản lý tại Trung Quốc, bà Helen Tantau của Korn/Ferry cũng đưa ra lời khuyên tương tự. “Quý vị không nên thay đổi hoàn toàn cách quản lý kinh doanh của mình chỉ vì đây là Trung Quốc”. Theo bà, mục đích tối thượng là kết hợp các phương diện của văn hóa kinh doanh Trung Quốc với tập quán của nước mình – một bí quyết mà các công ty trong nước của Trung Quốc ngày nay đang nhanh chóng học được. Ông Jun Tang, Chủ tịch tập đoàn Microsoft China nhấn mạnh sự cần thiết phải bám sát chủ trương của công ty ở một vài phương diện nào đó. Mặc dù đã quá quen thuộc văn hóa Trung Quốc (ông Tang sinh trưởng tại Trung Quốc, khi trưởng thành lấy quốc tịch Hoa Kỳ), ông một mực yêu cầu phải du nhập một số yếu tố của văn hóa công ty trực tiếp từ trụ sở chính tại Seattle. Ông nói: “Tôi không bao giờ thỏa hiệp đối với những giá trị cốt lõi như tính liêm khiết, lòng say mê và sự tôn trọng”.

Trong một số trường hợp, việc duy trì chính sách công ty buộc ông Tang phải mạnh tay hơn tại Trung Quốc. Ví dụ, ông luôn duy trì chính sách cứng rắn đối với nhân viên là “chỉ cần một sai lầm nghiêm trọng thì sẽ bị mất việc”. Ông Tang cho biết: “Tôi đã đuổi việc nhiều người. Tôi không thể nào thỏa hiệp”.

Phẩm chất áp dụng riêng cho Trung Quốc 3:Tính kiên nhẫn

Từ được lặp đi lặp lại nhiều lần khi những người được phỏng vấn miêu tả những phẩm chất quyết định sự thành bại của người quản lý quốc tế tại Trung Quốc là “kiên nhẫn”. Đường như cách quản lý điềm tĩnh, chậm rãi và nhắm vào mục tiêu lâu dài là rất quan trọng đối với nhiều phương diện trong công việc của người quản lý tại Trung Quốc, từ việc xin phê duyệt của các viên chức chính quyền đến việc thương thuyết với các nhà cung ứng, hợp tác với các đối tác liên doanh và tạo nhu cầu ở người tiêu dùng. Thử thách đầu tiên đối với sự kiên nhẫn, theo lời giải thích của các nhà quản lý tại Trung Quốc, là biết chấp nhận rằng để hiểu cặn kẽ môi trường kinh doanh tại Trung Quốc cần phải có thời gian. Ông Alan Brown của hãng Unilever nói: “Quả là cực kỳ khó khăn cho ai đó nhảy vào Trung Quốc, ở lại đó vài tuần hoặc vài tháng, rồi cố vạch ra một chiến lược. Điều này cực kỳ khó khăn và không thực tế”. Ông Brown nhấn mạnh rằng những người mới bước chân đến Trung Quốc cần có thời gian để “nắm chắc được những khía cạnh kỹ thuật và thực tiễn của hoạt động kinh doanh”. Trước khi đạt được điều ấy thì việc ra quyết định thường chỉ là dựa vào phỏng đoán – một cách làm thật là nguy hiểm.

Ông Jean-Luc Chereau, Chủ tịch Carrefour China, nói rằng lời khuyên đầu tiên mà ông dành cho người mới đến Trung Quốc là: Hãy tập tính kiên nhẫn. “Nếu người quản lý mới từ châu Âu đến, tôi sẽ chỉ cho anh ta thấy sự khác biệt giữa Âu và Á. Tôi sẽ bảo anh ta nên kiên nhẫn. 'Đừng nghĩ rằng trong vòng một tuần, một tháng, hay thậm chí một năm, anh có thể hiểu rõ Trung Quốc.'” Ông Chereau cho biết những người mới đến Trung Quốc thường nên hạ thấp bớt kỳ vọng của mình không chỉ về tốc độ tạo ra

***“Khi người ta mới đến Trung Quốc, họ muốn thay đổi nhiều thứ. Tuy nhiên đi những nước cò vọi vã sai lầm không phải là cách làm đúng. Quý vị phải kiên nhẫn, kiên nhẫn, và thật kiên nhẫn. Đó là một trong những sáo ngữ quý vị sẽ nghe tại Trung Quốc, nhưng thực tế quả đúng như vậy. Quý vị cần vạch ra chiến lược dài hạn và bám sát vào chiến lược đó”.***

***Guy McLeod, Chủ tịch, Airbus China***

thay đổi mà còn cả về mức độ thay đổi. “Quý vị cần phải kiên nhẫn và khiên tốn. Quý vị có thể học hỏi từ [người Trung Quốc] cách làm kinh doanh thế nào cho tốt hơn tại Trung Quốc. Quý vị có thể mang đến một cái gì đó mới mẻ, một cái gì đó khác lạ, nhưng đừng nghĩ rằng mình có thể thay đổi hoàn toàn cách làm việc của người khác”. Ông Guy McLeod, Chủ tịch hãng Airbus China, cũng đưa ra một quan điểm tương tự. Ông nói: “Khi người ta mới đến Trung Quốc, họ muốn thay đổi nhiều thứ. Tuy nhiên đi những nước cò vọi vã sai lầm không phải là cách làm đúng. Quý vị phải kiên nhẫn, kiên nhẫn, và thật kiên nhẫn. Đó là một trong những sáo



ngữ quý vị sẽ nghe tại Trung Quốc, nhưng thực tế quả đúng như vậy. Quý vị cần vạch ra chiến lược dài hạn và bám sát vào chiến lược đó”. Ngay cả khi cần thiết phải thay đổi, ông Elmar Stachels của hãng Bayer khuyên cần phải thực hiện một cách chậm rãi. “Quý vị phải kiên trì theo đuổi mục đích và mục tiêu của mình, nhưng quý vị cũng cần phải kiên nhẫn – làm gì cũng phải từng bước một chứ không thể hấp tấp được”.

Sự thiếu kiên nhẫn có thể gây ra vấn đề nghiêm trọng hơn là chỉ đơn thuần gây va chạm với các đồng nghiệp và khách hàng Trung Quốc. Những người được phỏng vấn nhận xét rằng nhiều kế hoạch của các công ty đa quốc gia cho thấy có kỳ vọng đạt kết quả quá cao và quá sớm. Lối tư duy thiếu vận và phi thực tế đó có thể làm hỏng toàn bộ một kế hoạch kinh doanh. Ông Volkmar Ruebel, Tổng quản lý khách sạn Hilton Shanghai, đã chứng kiến nhiều nhà quản lý nước ngoài mắc phải căn bệnh này. Ông nói: “Sai lầm thường mắc phải nhất đối với những người đến Thượng Hải làm ăn là họ muốn phát lên cho nhanh”. Nhiều người quản lý quên rằng tại nước

***Hãy kiên nhẫn. Sử dụng chiến thuật thực hiện từng bước một chứ không nên nóng vội, hấp tấp.***

mình chính công ty họ phải mất một thời gian dài mới gầy dựng được, và ít nhiều vì sao họ mong muốn gặt được kết quả ngay tức thì ở Trung Quốc. “Triết lý của họ là đầu tư [vào Trung Quốc] và trong vòng 5 năm họ phải thu hồi được vốn. Quả là không thực tế”. Ông Ruebel tán đồng cách tiếp cận chậm rãi, từng bước. Ông nói: “Đừng mới ngày đầu đến là mở hết tốc lực và thực hiện những thay đổi ngay. [Nhân viên người Trung Quốc] không chấp nhận như vậy. Họ muốn hiểu quý vị trước đã.

Họ muốn xem quý vị có thể làm được những gì. Hãy chứng tỏ khả năng chuyên môn của mình, hãy cho họ thấy quý vị là một chuyên gia trong lĩnh vực của mình, hãy cho người ta thấy mình giỏi như thế nào, rồi sau đó hãy từ từ thực hiện những thay đổi nếu cần thiết”. Ông khuyên những người quản lý mới đến hãy biết lắng nghe và chịu học hỏi trước đã rồi hãy hành động. Hãy quan sát trước đã. Hãy tìm hiểu người dân một tí, xem họ làm việc như thế nào, làm những gì. Thà hơi chậm một chút còn hơn là đi quá nhanh”. Khuynh hướng muốn làm nhanh mọi việc đặc biệt rất phổ biến đối với người Mỹ và người châu Âu. Ông Kenneth Yu của hãng 3M nói: “Đôi lúc những đồng nghiệp phương Tây của tôi, đặc biệt là những trưởng bộ phận mới nhận chức, có khuynh hướng tỏ ra thiếu kiên nhẫn, nhất là khi họ đang bị cấp trên gây áp lực phải giải quyết xong công việc”. Để ví dụ, ông mô tả phản hồi thường thấy từ trụ sở chính tại

Hoa Kỳ khi họ nghe hoạt động tại Trung Quốc đang thiếu nhân sự. “Những người điều hành Mỹ thông thường chỉ đề nghị thuê thêm người mà không thấy rằng quy trình tuyển dụng người tại Trung Quốc là rất phức tạp. Vấn đề không phải chỉ là thuê được người phù hợp không mà còn liên quan đến việc đào tạo, giáo dục và phát triển họ”. Một điểm khác rất dễ gây ra sự hiểu lầm là việc đánh giá kết quả hoạt động tại Trung Quốc theo tiêu chí của Mỹ. Ông Yu cho rằng những nhà điều hành người Mỹ – và những nhà phân tích ở Wall Street – đặt nhiều áp lực vào năng lực làm việc, hoặc việc đạt tốc độ tăng trưởng đều đặn. Ông nói: “Không hề có ngõ tắt dẫn đến thành công. Đặc biệt đối với những người quý vị Mỹ của chúng tôi, đấy chính là chỗ gây ra xung đột văn hóa. Các nhà tài phiệt ở Wall Street muốn thấy kết quả cụ thể, họ muốn thấy những con số đo đếm được, quý này so với cùng quý năm ngoái. Thế nhưng nếu quý vị phát triển một cái gì đó từ con số không, quý vị không thể làm như vậy được. Như thế có thể sẽ rất nguy hiểm”. Ông Yu cho biết nhiều công ty phải chịu áp lực mỗi năm phải tăng doanh thu lên gấp đôi – một yêu cầu chẳng thực tế chút nào.

Một trong những nghịch lý khi làm việc tại Trung Quốc là các nhà quản lý cần phải kiên nhẫn, nhưng họ cũng cần phải trụ vững trong một thị trường có sự cạnh tranh ác liệt và nhịp độ nhanh. Ông Paolo Gasparrini của hãng L’Oréal giải thích sự mâu thuẫn này như sau: “Việc kinh doanh của chúng tôi đang phát triển rất nhanh. Chúng tôi muốn giành lấy thị phần. Chúng tôi không phải đến đây để kiên nhẫn chờ đợi”.

Tuy nhiên, những người quản lý nước ngoài phải hiểu rằng hành động quá lấn lướt đôi lúc làm công ty lùi bước thay vì tiến tới. Bí quyết là phải biết khi nào thì cần gây áp lực và ở mức nào thì vừa. Để ví dụ, ông chỉ ra sự cần

### ***Lời khuyên***

***Hãy linh động và nhanh nhạy. Nắm bắt thông tin. Môi trường kinh doanh tại Trung Quốc luôn thay đổi nhanh chóng.***

thiết phải kiên nhẫn khi thương thuyết tại Trung Quốc. Ông nói: “Đối với một số việc quý vị cần phải tỏ ra kiên nhẫn. Nếu gây áp lực quá, quý vị sẽ không đạt được những gì mình muốn. Quý vị cần phải nhạy bén”. Trong một cuộc thương thuyết, tỏ ra thiếu kiên nhẫn coi như đã chạm vào nụ hôn của tử thần. Khi phía bên kia nhận thấy bạn tỏ ra cấp bách thì họ đã nắm thế thượng

phong. Khi đó họ có thể lợi dụng tình hình cấp bách của bạn mà ra yêu sách này, yêu sách

## Phẩm chất áp dụng riêng cho Trung Quốc 4: Sự nhanh nhạy

Biết kiên nhẫn là một kỹ năng sống còn khi điều hành công ty tại Trung Quốc, song khả năng thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi cũng không kém phần quan trọng. Nói cách khác, một số hoạt động của công ty đa quốc gia cần phải để cho nó từ từ sôi lên, trong khi đó một số hoạt động khác cần phải sôi với tốc độ nhanh chưa từng thấy ở các thị trường đã phát triển và trưởng thành. Có thể yên tâm mà nói rằng hầu như không có nơi nào trên thế giới có sự thay đổi về môi trường kinh doanh nhanh như ở các trung tâm đô thị của Trung Quốc. Thay đổi lớn và nhanh chóng – về các quy định, môi trường cạnh tranh và thị hiếu người tiêu dùng – là một thực tế khi làm kinh doanh tại Trung Quốc. Những người được phỏng vấn giải thích rằng một số khía cạnh quan trọng đối với ngành kinh doanh của mình có thể không có gì thay đổi so với kế hoạch, nhưng chắc chắn có một số khía cạnh luôn ở trạng thái thay đổi ở bất kỳ một thời điểm nào, như vị thế của đối tác kinh doanh đến sự mong đợi của khách hàng. Ông Ernst Behrens, Chủ tịch

***“Nhịp độ thay đổi quá nhanh chóng [tại Trung Quốc] so với nhiều nơi khác đến mức, trừ phi sự thay đổi ấy được xem là một sự tiến hóa, trụ sở chính của công ty thường khó mà hiểu được vì sao công ty A mới chọn Chiến lược A thì giờ đây lại chọn Chiến lược B”.  
Gordon Orr. Giám đốc các văn phòng tại Thượng Hải, McKinsey & Company***

kiêm Tổng giám đốc điều hành của Siemens China giải thích trình trạng này cho các nhà quản lý quốc tế như sau. “Sự thay đổi gần đây ở quốc gia này quá to lớn, và những ảnh hưởng [của việc cải cách] cũng rất to lớn”. Mặc dù Trung Quốc xuất phát “ở mức kinh tế rất thấp”, hiện nay ở nhiều phương diện thì chuẩn mực đang tăng lên nhanh chóng. Và đây là một ví dụ cho tốc độ thay đổi tại Trung Quốc. Khi những quy định mới được đưa ra, thường thì chỉ trong một tuần là có hiệu lực ngay – sớm hơn nhiều so với tại châu Âu. Hơn nữa, việc ban hành luật không có nghĩa là luật đó không thể thay đổi được nữa. Ông Behrens cho biết: “Thông thường sau khi một điều luật được ban hành thì sẽ có những sửa đổi”. Ông nói thêm rằng những sửa đổi sau khi luật được ban hành “có thể có tác động lớn đối với hoạt động của công ty quý vị”.

Những phẩm chất thành công quan trọng của nhà quản lý quốc tế tại Trung Quốc

## BẬC 1

Năng lực chuyên môn

Trình độ kỹ thuật và hiểu biết về công ty

## BẬC 2

Kinh nghiệm quốc tế

Phẩm chất cá nhân áp dụng chung cho tất cả các nước

Tầm suy nghĩ đa văn hóa

Chịu học hỏi

## BẬC 3

Phẩm chất áp dụng riêng cho Trung Quốc

Kỹ năng xây dựng quan hệ

Chẳng ngạc nhiên gì khi chính khó khăn do phải đương đầu với sự thay đổi nhanh chóng và đôi lúc quá lớn khiến khách hàng cứ kéo đến công ty McKinsey & Company tại Trung Quốc. Ông Gordon Orr, Giám đốc tại văn phòng của công ty tại Thượng Hải, cho biết những tiến triển mới trong môi trường hoạt động là nguồn chủ yếu tạo ra sự hiểu lầm giữa các văn phòng công ty tại Trung Quốc và trụ sở chính của các khách hàng công ty đa quốc gia của ông. Ông Orr nói: “Nhịp độ thay đổi quá nhanh chóng so với nhiều nơi khác đến mức, trừ phi sự thay đổi ấy được xem là một sự tiến hóa, trụ sở chính của công ty thường khó mà hiểu được vì sao công ty A mới chọn Chiến lược A thì giờ đây lại chọn Chiến lược B”.

Trước khi giải thích phẩm chất cuối cùng quyết định thành công của người quản lý quốc tế tại Trung Quốc, chúng tôi xin tổng kết lại những phẩm chất đã được thảo luận trong

Khi miêu tả những phẩm chất quyết định sự thành công của người quản lý quốc tế, chúng tôi dành phẩm chất phức tạp nhất và có lẽ là quan trọng nhất sau cùng: đó là kỹ năng xây dựng quan hệ. Tầm quan trọng của quan hệ (tạo mạng lưới liên kết theo kiểu Trung Quốc) là chủ đề chính xuyên suốt quyển sách này, là yếu tố chủ chốt trong những lời khuyên được đưa ra cho một loạt các chủ đề từ cách quản lý nhân viên, cách thương thuyết với các đối tác kinh doanh, đến cách làm việc với các quan chức chính quyền. Thực chất, khái niệm xây dựng và duy trì quan hệ là một trong những điều cốt lõi mà sách này muốn chuyển tải đến người đọc.

Chính xác quan hệ là gì? Theo tiếng Quan Thoại, “quan” có nghĩa là “cổng” và “hệ” có nghĩa là “nối kết”. Khái niệm này do đó có thể định nghĩa là một cửa ngõ hay mối liên kết giữa hai người được tạo ra bởi sự ràng buộc nghĩa vụ giữa họ với nhau. Quan hệ tồn tại giữa các gia đình do huyết thống, giữa các bạn học hoặc bạn cùng cơ quan vì có cùng chung một lịch sử, hoặc giữa những người quen biết nhau trong kinh doanh sau khi đã thiết lập được quan hệ qua việc giúp đỡ nhau. Trong quyển sách này chúng tôi tập trung vào việc xây dựng quan hệ trong kinh doanh. Mặc dù việc thiết lập mạng lưới liên hệ trong kinh doanh diễn ra trực tiếp hay gián tiếp ở mọi nền văn hóa trên thế giới, nhưng nó phổ biến hơn, trong một phạm vi lớn hơn và thông thường có tầm quan trọng lớn hơn tại Trung Quốc. Hơn nữa, trong khi những nhà kinh doanh ở phương Tây buộc phải tách biệt rạch ròi giữa công việc và đời sống riêng tư, thì tại Trung Quốc ranh giới giữa gia đình, bè bạn, và công việc mờ nhạt hơn nhiều. Trên thực tế, quan hệ kinh doanh hoạt động như sau. Khi anh A “tạo quan hệ” với anh B (bằng cách ưu đãi hoặc trợ giúp), anh A đã tạo được một khoản thặng dư mà sau này có thể đòi lại anh B. Như vậy, quan hệ có thể xem như một dạng “tiền tệ xã hội” với cả hai phía cùng ghi nhận lại những ưu đãi mà mình đã cho hoặc đã nhận. Ví dụ, bạn kết bạn với một giám đốc trong khi theo học khóa EMBA, và người ấy giúp bạn tìm những thông tin khó tiếp cận cho bài tập của bạn. Vài tháng sau đó, không có gì là lạ khi người ấy gọi điện nhờ bạn tìm giúp cho cháu người ấy một chỗ thực tập hè. Mặc dù tình huống như thế có thể dễ dàng xảy ra ở phương Tây, quan niệm về việc ban ân huệ và mắc nợ rõ hơn nhiều tại Trung Quốc.

Tại điểm này, người đọc có lẽ tự hỏi phải chăng quan hệ chỉ là cách nói uyển ngữ cho “tham nhũng”. Câu trả lời là: Không. Quan hệ tự thân nó không có gì là trái đạo đức, như người phương Tây có lúc nghĩ vậy. Mạng lưới quan hệ không có nghĩa là các công ty muốn làm gì tùy thích cũng được sau khi hối lộ hoặc lén lút bắt tay thỏa thuận. Mà nó có nghĩa là các đối tác thương mại thường phát triển các mối quan hệ sâu sắc hơn, gần gũi hơn mức bình thường ở phương Tây. Điều đó có nghĩa là người quản lý quốc tế thường trong công tác của mình phải ứng xử thân thiện hơn, cá nhân hơn, chứ không phải theo công việc. Mới một thế hệ trước, khi người Trung Quốc không tiếp cận được với các tài nguyên, thông tin và thế lực ảnh hưởng thì trong nhiều trường hợp, quan hệ đóng một vai trò quan trọng hơn. Ví dụ, khi mở một văn phòng mới tại Bắc Kinh vào đầu những năm 1980, có khi phải mất hàng tháng mới lắp đặt được điện thoại trừ phi bạn có quan hệ với một cán bộ trong công ty điện thoại nhà nước. Ngày nay, những người được phỏng vấn cho rằng những mối quan hệ của sau như thế không còn cần thiết như trước, đặc biệt là ở các khu trung tâm đô thị. Tất nhiên, việc “trao đổi đặc ân cho nhau” có (thể) lẫn sang kiểu ban đặc ân phi pháp, nhưng loại quan hệ tiêu cực này không phải là đề tài bàn luận của chúng tôi. (Để biết thêm về mặt tiêu cực của quan hệ, xin xem phần

## Phẩm chất áp dụng riêng cho Trung Quốc 5: Kỹ năng xây dựng quan hệ

Như chúng tôi đã đề cập trong phần Giới thiệu, khái niệm quan hệ là một chủ đề lặp đi lặp lại trong suốt các chương sau. Tầm quan trọng của việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ gần gũi và lâu bền được những người

### *Lời khuyên*

***Hãy xây dựng quan hệ không chỉ trong nội bộ (với cấp dưới, những người quản lý cùng cấp và cấp trên) mà cả với bên ngoài (với khách hàng, nhà cung ứng và các viên chức chính quyền). Một mạng lưới quan hệ vững chắc là yếu tố cơ bản trong sự thành công tại Trung Quốc.***

được phỏng vấn đề cập thường xuyên như là một phẩm chất cần có ở người quản lý quốc tế, và mang tính quyết định ở nhiều phương diện trong công tác của họ. (Để được giải thích tường tận về khái niệm này, xem “Định nghĩa quan hệ: Phần I” trong chương này, và “Định nghĩa quan hệ: Phần II” ở Chương 8.)

Như sẽ thấy rõ ở những chương tiếp theo, các nhà quản lý quốc tế tại Trung Quốc thông thường phải bỏ ra nhiều thời gian và sức lực để xây dựng và duy trì quan hệ với những người có quan hệ công tác với họ tốt và thân mật hơn so với mức cần thiết tại nước mình. Quan hệ cần phải được thiết lập với nhân viên, đối tác kinh doanh và các nhà cung ứng, viên chức chính quyền, và khách hàng. Mặc dù việc tạo quan hệ tốt với những người liên quan nêu trên cũng cần thiết trong môi trường thương mại phương Tây, tại Trung Quốc quan hệ thường được coi trọng hơn nhiều. Chủ tịch tập đoàn BP China, Ts. Gary Dirks, giải thích sự cần thiết phải có kỹ năng xây dựng quan hệ như sau. “Cách thức làm việc tại đây hơi khác với cách làm việc tại châu Âu, nhưng phần lớn là về mặt lượng chứ không phải về mặt chất. Trong kinh doanh mua bán, cách thức làm việc có thể rất mang tính cá nhân. Thực chất là nó liên quan đến vấn đề con người – mối quan hệ và niềm tin giữa con người với nhau. Ở Trung Quốc thì vấn đề này lại càng rõ hơn so với ở Hoa Kỳ”. Ông Dirks cho biết khái niệm này làm cho quá trình ra quyết định trở nên phức tạp hơn bởi vì chúng ta phải nghĩ đến không chỉ những quyền lợi của công ty mà còn của tất cả các bên mà ta có thiết lập quan hệ. Điều này đòi hỏi người quản lý nước ngoài phải có khả năng nắm bắt nhanh nhạy tác động của các quyết định kinh doanh đối với

một loạt các cá nhân liên quan. Ông Dirks nói: “Nếu tôi phải đưa ra một lời khuyên duy nhất cho những người quản lý tương lai [tại Trung Quốc] thì tôi sẽ nhấn mạnh rằng quan hệ là cực kỳ quan trọng.” Ông Ernst Behrens, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành tập đoàn Siemens China, nhấn mạnh rằng trong khi Trung Quốc đang thay đổi nhanh chóng thì hệ thống quan hệ phần lớn vẫn còn đó. “Chúng tôi thường nói về những thay đổi lớn tại Trung Quốc. Có thể các quy trình đã thay đổi, nhưng con người thì không. Hệ thống quan hệ vẫn còn đó”. Ông cho rằng môi trường kinh doanh của Trung Quốc đã phát triển và quốc tế hóa kể từ khi Trung Quốc gia nhập WTO vào năm 2001, và các quy định về thương mại đang “ngày càng trở nên quen thuộc hơn đối với chúng tôi”, song những thay đổi ấy không hề làm suy giảm tầm quan trọng của quan hệ. “Quan hệ vẫn tiếp tục đóng một vai trò cực kỳ quan trọng. Các quan hệ cá nhân vẫn còn rất quan trọng”.

## Kết luận

Trong Chương 1 này, chúng tôi đã giới thiệu những phẩm chất chuyên môn và cá nhân mà các chuyên gia đang công tác tại Trung Quốc cho là cần thiết để có thể quản lý các hoạt động của công ty quốc tế tại Trung Quốc. Sau khi phân tích nhiều ý kiến chung của những người được phỏng vấn, chúng tôi sắp xếp những phát biểu của họ vào ba cấp loại: những phẩm chất chuyên môn, phẩm chất cá nhân chung và phẩm chất cá nhân áp dụng riêng cho Trung Quốc. Việc phân cấp hàm ý một quy trình tiến triển trong nghề nghiệp trong đó nghiệp vụ chuyên môn vững chắc là nền tảng. Từ nền tảng ấy, ứng viên vào chức vụ quản lý tại nước ngoài cần phải có những phẩm chất cá nhân bao gồm “tâm suy nghĩ đa văn hóa” và tinh thần chịu học hỏi. Cuối cùng, những người được phỏng vấn miêu tả những phẩm chất cá nhân áp dụng riêng cho Trung Quốc như tính khiêm nhường và sự cứng rắn, kiên nhẫn và nhanh nhạy, và kỹ năng xây dựng quan hệ – tạo mạng lưới liên kết kiểu Trung Quốc.

## TÓM TẮT LỜI KHUYẾN NHỮNG PHẨM CHẤT THÀNH CÔNG QUAN TRỌNG CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ NƯỚC NGOÀI TẠI TRUNG QUỐC

### Bậc 1: NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN

#### 1. Trình độ kỹ thuật và hiểu biết về công ty

Hãy chọn người có trình độ chuyên môn vững chắc và hiểu biết sâu sắc về công ty. Hãy

cử những nhân viên giỏi nhất của mình sang Trung Quốc.

## 2. Kinh nghiệm quốc tế

Công việc quản lý tại Trung Quốc sẽ dễ dàng hơn nhiều khi đã có kinh nghiệm làm việc tại một nơi nào đó ở châu Á hay ở một thị trường đang phát triển khác, hoặc ở cả hai.

### Bậc 2: PHẨM CHẤT CÁ NHÂN ÁP DỤNG CHUNG CHO TẤT CẢ CÁC NƯỚC

#### 1. Tầm suy nghĩ đa văn hóa

Khi chọn một giám đốc đưa ra công tác ở nước ngoài, hãy tìm một người có tính mạo hiểm, óc hài hước và một lối suy nghĩ thoáng.

#### 2. Chịu học hỏi

Hãy học hỏi từ những người xung quanh. Hãy lắng nghe nhân viên, đối tác liên doanh, và khách hàng.

### Bậc 3: PHẨM CHẤT CÁ NHÂN ÁP DỤNG RIÊNG CHO TRUNG QUỐC

#### 1. Tính khiêm nhường

Hãy khiêm nhường và tránh sử dụng lối quản lý độc đoán. Gây ảnh hưởng và hướng dẫn là cách tốt nhất để tận dụng tối đa khả năng của nhân viên mình.

#### 2. Sự cứng rắn

Không khoan nhượng trong việc bảo vệ các giá trị và văn hóa công ty.

#### 3. Tính kiên nhẫn

Hãy kiên nhẫn. Sử dụng chiến thuật thực hiện từng bước một chứ không nên nóng vội, hấp tấp.

#### 4. Sự nhanh nhạy

Hãy linh động và nhanh nhạy. Nắm bắt thông tin. Môi trường kinh doanh tại Trung Quốc luôn thay đổi nhanh chóng.

#### 5. Kỹ năng xây dựng quan hệ

Hãy xây dựng quan hệ không chỉ trong nội bộ (với cấp dưới, những người quản lý cùng cấp và cấp trên) mà cả với bên ngoài (với khách hàng, nhà cung ứng và các viên chức chính quyền). Một mạng lưới quan hệ vững chắc là yếu tố cơ bản trong sự thành công tại Trung Quốc.



# Chương 2: Quản lý nhân viên Trung Quốc

*“Người Trung Quốc – và người châu Á nói chung – bước vào con đường kinh doanh với một cách nhìn khác với người châu Âu chúng ta. Đối với chúng ta, công ty tất nhiên là quan trọng, nhưng chủ yếu cũng chỉ là nơi làm việc. Còn đối với người Trung Quốc, công ty giống như một gia đình hơn. Người ta quan niệm thế này: ‘Tôi đang cống hiến mình cho Siemens. Giờ công ty phải chăm lo cho tôi’”.*

*Ts. Ernst Behrens, Chủ tịch, Siemens China*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 2

Vấn đề: Tình trạng thiếu lực lượng lao động cổ trắng tại Trung Quốc

Giải pháp: Những cách thức quản lý nhân sự tối ưu Chiến lược phòng thủ nhân lực tối ưu: Xây dựng mối quan hệ giữa chủ và nhân viên

Kết luận.

Trong khoảng thời gian 9 năm ông Dominique de Boisseson quản lý các hoạt động của công ty Alcatel China, tám năm ông Seiichi Kawasaki lãnh đạo các liên doanh của hãng Sony tại Trung Quốc, và bảy năm ông Steve Schneider giám sát công ty General Electric China, cả ba người đều phải đối đầu với cùng một thách thức dù ngành kinh doanh của họ có sự khác biệt lớn. Thực chất chính vấn đề này cũng làm đau đầu hai mươi nhà quản lý hàng đầu được chúng tôi phỏng vấn, và sáu trong số tám nhà tư vấn được phỏng vấn cho đó là mối bận tâm số một của khách hàng của họ. Thách thức ấy là gì? Khi chúng tôi yêu cầu hai mươi nhà quản lý hàng đầu nêu ra thách thức lớn nhất mà họ phải chạm trán khi quản lý hoạt động của công ty tại Trung Quốc, thì câu trả lời phổ biến nhất là “những vấn đề về nguồn nhân lực”. Trong số các vấn đề về nguồn nhân lực được nêu thì cái khó khăn lớn nhất là tình trạng thiếu nhân viên cổ trắng. Do việc tuyển dụng và giữ chân đội ngũ nhân viên có năng lực luôn làm bận tâm hầu hết các chuyên gia về Trung Quốc được phỏng vấn nên trong chương này chúng tôi xin tập trung vào vấn đề đối đầu và khắc phục những khó khăn này. Mặc dù chúng tôi dự đoán được rằng những vấn đề về nguồn nhân lực sẽ là một mối quan tâm chính đối với các nhà quản lý quốc tế tại Trung Quốc, chúng tôi ngạc nhiên khi phát hiện rằng gần như tất cả những người được phỏng vấn cho đó là mối quan tâm lớn. Tuy nhiên trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi nhận

thấy rằng những mối quan tâm của những người được phỏng vấn phản ánh một xu hướng rộng lớn hơn. Hãy nghĩ xem trong Khảo sát Môi trường Doanh thương năm 2005, 450 công ty thành viên của các Phòng Thương mại Hoa Kỳ tại Bắc Kinh (AmCham China) và Thượng Hải (AmCham Shanghai) liệt “các nguồn nhân lực cấp quản lý” vào đầu danh sách Thách thức lớn nhất trong doanh thương, trên cả tệ quan liêu, những quy định thiếu rõ ràng, và khó khăn trong việc thực thi các điều khoản trong hợp đồng. Một ví dụ hùng hồn cho tầm quan trọng của các vấn đề về nguồn nhân lực tại các công ty được chọn phỏng vấn là nhiều nhà quản lý hàng đầu phải trực tiếp xử lý những vấn đề về nguồn nhân lực hơn là những nhà quản lý tại phương

Tây hay Nhật Bản. Hãy xét chiến lược tuyển dụng của công ty GE China. Công ty GE đã buộc các nhà quản lý cấp cao của mình phải có nhiệm vụ thường xuyên đến các trường đại học Trung Quốc để tuyển người. Mười nhà quản lý hàng đầu trên khắp Trung Quốc mỗi người được giao nhiệm vụ hàng năm đến một trong mười trường đại học hàng đầu Trung Quốc nhiều lần để quảng bá công ty đến những sinh viên có triển vọng. Ông Steve Schneider, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành hãng GE China miêu tả chương trình ấy như sau. “Mỗi nhà quản lý của GE China ‘nắm giữ’ một trường đại học. Đây là cách chúng tôi thúc đẩy việc tuyển dụng nhân viên”. Bản thân ông cứ khoảng 6 tuần một lần đến nói chuyện tại trường Đại học Phục Đán tại Thượng Hải. Và một bằng chứng cho thấy việc tuyển dụng nhân viên là công việc rất được ưu tiên là: Chính ông Schneider đích thân phỏng vấn tất cả các nhân viên mới vào vị trí quản lý trên bậc trung. Ông nói: “Tôi phỏng vấn mọi ứng viên vào vị trí lãnh đạo. Nguồn cơ cấu cho đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi là ở đây”. Việc giữ chân nhân viên, cũng vậy, thường chiếm nhiều thời gian và công sức của người quản lý cấp cao. Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành hãng L’Oréal China, ông Paolo Gasparrini, cho biết việc ngăn ngừa nhân viên bỏ công ty là một mảng trong công việc của ông, cả trong việc trực tiếp gặp gỡ những nhân viên nòng cốt để đánh giá mức độ thỏa mãn công việc của họ lẫn việc đào tạo các nhà quản lý bậc trung để có thể duy trì sự hài lòng và gắn bó của nhân viên với công việc. Ông nói: “Tổng giám đốc phải bỏ tâm trí và sức lực [vào việc giữ chân nhân viên], và cả giám đốc bộ phận cũng phải thế. Tôi bỏ ra nhiều thời gian cố làm sao cho những người quản lý dưới quyền tôi hiểu được rằng con người là rất quan trọng. Mỗi lần chúng tôi bị mất một nhân viên mà chúng tôi thiếu quan tâm, chúng tôi xem đó là một vấn đề rất lớn. Tôi đem vấn đề ra bàn bạc với mọi người”. Do nhiều nhà quản lý được chúng tôi phỏng vấn trực tiếp lo việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên, những cuộc phỏng vấn của chúng tôi thu được cả một kho ý kiến phong phú, và khổng lồ. Khi miêu tả các chiến lược nguồn nhân lực của họ, một lần nữa các chuyên gia làm việc tại Trung Quốc nêu ra khái niệm quan hệ như một đề tài chính. Xuất phát điểm để khắc phục những khó khăn về nguồn nhân lực thường là ở chỗ hình thành các mối quan hệ tốt, hiệu quả giữa chủ và nhân

viên. Điều này dường như quá hiển nhiên, chỉ trừ một điểm là mối quan hệ lý tưởng giữa chủ và nhân viên theo cách nhìn của người Trung Quốc khác hẳn với lý tưởng của người phương Tây. Sự khác biệt này sẽ được bàn đến ở Phần III của chương này.

### Vấn đề: Tình trạng thiếu lực lượng lao động cổ trắng tại Trung Quốc

Trước khi đưa thông tin không hay về sự thiếu hụt lực lượng lao động tại Trung Quốc, chúng tôi xin mở đầu bằng một số tin vui. Suy cho cùng, một lực lượng lao động đầy hứa hẹn – từ những lao động đơn giản đến chuyên viên cấp quản lý – là lý do chính vì sao Trung Quốc là điểm đầu tư lớn đối với biết bao công ty đa quốc gia. Các nhà quản lý quốc tế nhấn mạnh bốn lý do cho sự lạc quan về lâu về dài đối với lực lượng lao động của Trung Quốc.

Trước nhất là chất lượng chung của lực lượng lao động chuyên môn. Tiêu biểu cho quan điểm này là đánh giá của Chủ tịch Airbus China ông Guy McLeod. Ông nói: “Tại đây có một lực lượng lao động đầy năng lực. Trung Quốc không giống như những nơi khác trên thế giới với những con người không có trình độ học vấn”. Thực chất, ông khuyên các giám đốc người nước ngoài nên giao nhiều phần việc của mình cho nhân viên địa phương. “Cái mấu chốt là phải biết giao quyền. Quý vị phải biết tin tưởng vào thuộc cấp của mình. Người Trung Quốc có thể làm tốt hơn nhiều so với bất kỳ ai mới đến Trung Quốc. Cứ để cho họ làm công việc của mình.” Ông nhấn mạnh rằng đội ngũ quản lý của Airbus China gồm ba phó chủ tịch, trong đó hai người mang quốc tịch Trung Quốc. Ông McLeod nói: “Chúng tôi đang có một đội ngũ quản lý tốt nhất từ trước đến giờ. Họ biết rõ hệ thống tại đây và tại châu Âu. Họ là những con người chất lượng cao”. Tin vui thứ hai là: những công ty đa quốc gia có tiếng trên thế giới vẫn còn có “sức thu hút” khi tuyển dụng nhân viên.

Tập đoàn British Petroleum, chẳng hạn, vẫn được lực lượng lao động Trung Quốc rất quan tâm, phần lớn là do tiếng tăm và vị thế của công ty với tư cách là một đối thủ tầm cỡ quốc tế. Khi tuyển dụng nhân viên, Chủ tịch tập đoàn kiêm Tổng giám đốc điều hành tại Trung Quốc Ts. Gary Dirks đề cao vị thế của công ty như một tập đoàn quốc tế hàng đầu trong ngành hàng của mình. Ông nói: “Tôi cho rằng nhân viên [người Trung Quốc] cảm thấy rất hãnh diện

***“Tại đây có một lực lượng lao động đầy năng lực... Cái mấu chốt là phải biết giao quyền. Quý vị phải biết tin tưởng vào thuộc cấp của mình. Người Trung Quốc có thể làm tốt hơn nhiều so với bất kỳ ai mới đến Trung Quốc. Cứ để cho họ làm công việc của mình.”***

***Guy McLeod, Chủ tịch, Airbus China***

khi làm việc cho một công ty đa quốc gia khổng lồ”. Một trong những sức cuốn hút lớn nhất của các công ty đa quốc gia là: những người Trung Quốc làm nghiệp vụ chuyên môn khát khao có được cơ hội được đào tạo và lấy kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài. Hiện nay tập đoàn BP đã đưa 25 chuyên viên kỹ thuật và quản lý ra nước ngoài, chủ yếu là tại Anh và Mỹ.

Lý do thứ ba để lạc quan là những nhà tư vấn và quản lý người nước ngoài đều nhất trí rằng tình trạng tranh giành số lao động nghiệp vụ có kinh nghiệm tại Trung Quốc đã phần nào bớt căng thẳng từ cuối những năm 1990. Vào thời kỳ này, ông John Wong, Giám đốc điều hành của tập đoàn Boston Consulting Group (BCG) ở cả ba vùng Trung Hoa, Hồng Kông, và Ma Cao đã chứng kiến tình trạng nhân viên bỏ việc hàng năm ở mức 75-80% tại các công ty khách hàng trong các ngành kinh doanh không ổn định như ngành kinh doanh bán lẻ. Trong khoảng thời từ năm 2003 đến năm 2005, tỉ lệ bỏ việc 20-30% trong nhóm nhân viên cổ trắng là bình thường ở nhiều ngành (số liệu do BCG và Hewitt Associates đưa ra.)

Ông Wong nêu ra hai nhân tố làm giảm tỉ lệ nhảy việc. Thứ nhất là những người làm công tác chuyên môn tại Trung Quốc giờ đây không còn hy vọng tìm được công việc mới với mức lương cao hơn 20% như vẫn thường xảy ra vào cuối những năm 1990. Theo ông Wong, kể từ đó đến nay, nhiều công ty đa quốc gia không còn chiêu dụ người tài đơn thuần bằng cách nâng lương. (Hewitt Associates có nhấn mạnh rằng ở một số khu vực “nóng” như các khu công nghiệp ở Tô Châu, hoặc những ngành “nóng” như kinh doanh và tiếp thị hay nghiên cứu và phát triển, việc nâng lương là nhân tố chính gây ra tình trạng nhảy việc vào năm 2005.) Mặt khác, khoảng cách giữa cung và cầu về nhân tài đang bắt đầu thu hẹp dần ở một số lĩnh vực. Ông John Wong chỉ ra rằng những người tốt nghiệp đại học sau những đợt cải cách kinh tế tại Trung Quốc được phát động lên cao trào vào giữa những năm 1980 giờ đây đang ở độ tuổi giữa 30, với 18 năm kinh nghiệm làm việc trong một nền kinh tế thị trường. Do đó, trong khi trước đây luôn có một khoảng cách rõ rệt giữa cung và cầu đối với lực lượng quản lý bậc trung có kinh nghiệm thì ngày nay khoảng cách này đang bắt đầu khép dần lại.

Bà Helen Tantau của công ty Korn/Ferry Senior Client Partner đồng ý rằng lực lượng lao động chuyên môn tại địa phương đang nhanh chóng nắm bắt được kỹ năng và chuyên môn. “Nguồn cung ứng lực lượng quản lý địa phương ngày nay mạnh hơn nhiều so với trước đây”. Tuy nhiên, theo bà, cung vẫn còn tụt xa mức cầu đang lớn mạnh. Bà nói: “Thị trường lao động Trung Quốc chưa bao giờ nóng như lúc này” và nói thêm rằng các công ty đang gặp phải tình trạng “dịch chuyển nhân lực ào ạt”. Thế nhưng có một tin vui cho người sử dụng lao động là Trung Quốc đang có tiếng là điểm đến cho những người nước ngoài đi tìm sự nghiệp. Các

chuyên gia về tuyển dụng lao động cho rằng hiện nay chiêu dụ người phương Tây hay người không mang quốc tịch Trung Quốc nhận công tác tại Trung Quốc tương đối dễ dàng, do Trung Quốc là một thị trường “nóng” trên thương trường quốc tế. Theo lời của bà Tantau, trong giới những chuyên viên phương Tây sẵn sàng nhận công tác tại nước ngoài thì “Ai nấy đều muốn sang Trung Quốc”.

## Tin xấu

Tuy vậy vẫn có một số tin xấu cho các công ty đa quốc gia cần tuyển dụng lao động tại Trung Quốc. Có bốn yếu tố dẫn đến sự thiết hụt lao động chuyên môn. Sự cạnh tranh gay gắt giữa các công ty trong nước và quốc tế. Tốc độ tăng trưởng nhanh của các công ty đa quốc gia đối thủ đặt cơ sở tại Trung Quốc. Sự thiếu hụt lực lượng quản lý bậc trung. Cao vọng của nhân viên Trung Quốc (dẫn đến việc thường xuyên nhảy việc).

Mục tiêu của công ty đa quốc gia

Tuyển dụng và giữ chân nhân tài

Đã qua rồi cái thời nhân lực quản lý còn hiếm hoi và được săn đón ráo riết, đặc biệt là ở các trung tâm đô thị của Trung Quốc. Hầu hết các công ty đa quốc gia ngày nay phải đối đầu với sự cạnh tranh ác liệt trong việc tuyển dụng lao động hơn cách đây một thập kỷ, từ các công ty quốc tế đổ vào Trung Quốc (đặc biệt là những công ty có quy mô nhỏ đang rộ lên) và từ các công ty Trung Quốc mới được quốc tế hóa. Theo lời của ông Simon Keeley của hãng HR Consultants Hewitt Associates: “Các công ty Trung Quốc đã bắt đầu rút nhân viên từ các công ty đa quốc gia”. Bà Helen Tantau của Korn/ Ferry cũng có cùng ý kiến, bà nhấn mạnh rằng số công ty trong nước đang ngày một tăng, cả công ty tư nhân và công ty quốc doanh, đang trở nên không những chuyên nghiệp hơn và mang tính quốc tế hơn mà còn ăn nên làm ra. Ts. Ernst Behrens, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của Siemens China, miêu tả tình hình hiện nay như sau: “Việc giữ chân những nhân viên làm việc tốt là mối quan tâm lớn nhất của chúng tôi. Đặc biệt là ở những khu vực kỹ thuật cao, chúng tôi phải chiến đấu mỗi ngày để giành lấy nhân tài”. Trong môi trường kinh doanh hiện nay của Trung Quốc, danh tiếng Siemens có được nhờ các tiêu chuẩn cao và chính sách đào tạo nhân viên toàn diện đã trở thành điểm bất lợi cho Siemens vì công ty này hiện nay là điểm ngắm chính của bọn săn đầu người. Ông Behrens nói: “Người ta thường làm việc cho Siemens đôi ba năm để có được tên tuổi của công ty vốn rất được coi trọng này vào lý lịch của mình, rồi sau đó đi tìm những công việc có

***“Những công ty đa quốc gia mức lương cao hơn”. Ông cho rằng các công ty đa quốc gia khác cũng đang gặp tình trạng thiếu hụt tương tự do nhân viên cứ nhảy từ công ty này sang công ty khác. Ông Steve Schneider của GE China cũng miêu tả một tình trạng tương tự. “Những công ty đa quốc gia chúng tôi [tại Trung Quốc] gần như dở khóc dở cười vì chúng tôi đã trở thành điểm ngắm không chỉ của các công ty đa quốc gia khác mà còn của những công ty Trung. Ở đây nhu cầu về nhân tài là rất lớn. Hiện nay, những người săn tìm giám đốc rất được ưa chuộng”.***

***Steve Schneider, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Electric China***

Quốc. Ở đây nhu cầu về nhân tài là rất lớn. Hiện nay, những người săn tìm giám đốc rất được ưa chuộng”. Tại GE, tình trạng bỏ công ty đặc biệt nghiêm trọng trong nhóm nhân viên quản lý, tiếp thị và bán hàng. Ông Schneider nói: “GE là điểm ngắm chính của những kẻ săn đầu người”.

Thực chất, các công ty Trung Quốc hiện nay có những thuận lợi lớn so với các công ty đa quốc gia trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên. Nhiều công ty Trung Quốc có thể cho bằng lòng dễ dàng hơn nhiều so với các công ty quốc tế. Ví dụ, một số doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước có thể cấp nhà cho người quản lý chóp bu, điều mà một công ty nước ngoài phải chịu tốn kém hơn rất nhiều mới thực hiện được. Một dấu hiệu cho thấy các công ty trong nước ngày càng phát triển về tính chuyên nghiệp là: ngày càng có nhiều công ty địa phương thuê những nhà tư vấn nước ngoài giúp họ nâng cấp công ty. Bà Helen Tantau của Korn/Ferry cho biết những công ty địa phương khách hàng của bà rất là hiểu biết và đòi hỏi cao. Bà nói: “Các công ty Trung Quốc sẵn sàng chi tiền, nhưng họ muốn có dịch vụ tốt nhất – như của McKinsey, BearingPoint. Họ là những khách hàng rất khó tính”. Những người được phỏng vấn tại các văn phòng của công ty McKinsey & Company, BCG, và BearingPoint tại Trung Quốc cho biết là 50 đến 85% khách hàng của họ hiện nay là các công ty Trung Quốc. Kết quả của tình trạng cạnh tranh gay gắt trong việc tuyển dụng lao động và việc giữ chân các nhân viên nòng cốt là mối quan tâm hàng đầu của hai mươi nhà quản lý được chúng tôi phỏng vấn. Ông Simon Keeley của Hewitt Associates nói: “Hiện nay nhiều tổ chức báo cáo có sự thiếu hụt nhân tài. Họ không tìm được người họ cần”. Trong khi mức độ thiếu hụt này có khác nhau từng ngành, và nặng nhất là ở lực lượng quản lý cấp cao, Ông Keely nhấn mạnh rằng hiện đang có nhu cầu lớn về những giám đốc người Trung Quốc có năng lực ở khắp các ngành. Ông nói: “Người có kỹ năng chuyên môn thì hiếm. [Do đó], những người giỏi có thể bỏ công ty này chạy sang công ty khác”. Các

khách hàng của ông John Wong của BCG cũng phải vật lộn để giữ chân những nhân viên có năng lực. Ông Wong nhấn mạnh rằng những nhân viên thuộc hàng “sao” được đặc biệt trọng vọng. Ông giải thích: “Những người giỏi có thể tạo ra sự khác biệt lớn bởi vì thị trường hiện nay vẫn còn chưa phát triển và kém hiệu quả”. Ông nói rằng cá nhân một người quản lý xuất sắc tại Mỹ chẳng hạn có thể chỉ có một ảnh hưởng nhỏ đối với sự thành công của một công ty lớn. Thế nhưng, tại Trung Quốc một người quản lý tài ba thường có tác động lớn hơn nhiều đối với kết quả kinh doanh của công ty. Ông nói: “Tại Mỹ, có nhiều hệ thống hoạt động làm giảm thiểu thế mạnh của riêng một cá nhân. Nhưng tại Trung Quốc, còn rất nhiều chỗ chưa đạt hiệu quả. Do đó nếu quý vị có một nhân viên thực sự giỏi thì người ấy có thể có một tác động cực kỳ lớn đối với công ty mình”. Các công ty tốn nhiều công sức nhất để giữ chân những nhân viên làm việc có hiệu quả ở những vị trí chủ chốt như trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng tiếp thị và trưởng phòng nhân sự.

### Xu hướng tăng trưởng nhanh

Đối với các công ty đa quốc gia hoạt động trong các ngành hút lao động tại Trung Quốc, khó khăn lớn nhất là làm sao thuê cho đủ lao động nhằm đáp ứng kịp tốc độ tăng trưởng của công ty. Đối với các công việc đòi hỏi tay nghề thấp, thông thường không xảy ra tình trạng thiếu nhân lực. Những khó khăn về việc tuyển dụng chủ yếu tập trung nhiều hơn vào việc tạo ra một hệ thống khả dĩ nhằm quản lý quy mô tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân viên.

Siemens China mỗi tháng nhận 4.000 đơn xin việc qua thư điện tử. (Siemens tuyển dụng 25.300 nhân viên trên khắp Trung Quốc, trong số đó 99% là người Trung Quốc.) Ts. Ernst Behrens nói: “Cái khó nhất là làm sao lọc lựa ra được những người phù hợp”. Mặc dù có nhiều người không đạt yêu cầu mà vẫn cứ gửi bản lý lịch của mình cho hàng loạt công ty qua thư điện tử, ông Behrens một mực yêu cầu nhân viên phòng nhân sự của ông duyệt từng đơn một. “Đó là một công việc rất nhàm chán và tốn nhiều thời gian. Nhưng [nếu không làm như vậy], có thể quý vị sẽ bỏ mất một người giỏi”. Một phương pháp được công ty Siemens sử dụng để đối phó với cuộc đổ xô tìm nhân viên trớ trêu thay lại là giảm tốc độ lại. Ông Behrens giải thích rằng khi ông nhận nhiệm vụ hiện tại của mình tại Trung Quốc vào năm 1997, công ty Siemens lúc ấy đang phát triển “cực kỳ nhanh chóng”. Ông nhận thấy mình cũng phải ráo riết chạy theo để bắt kịp tình hình này. Cuối cùng, ông nhận ra rằng giảm tốc độ tuyển dụng và củng cố lại các tiêu chuẩn sẽ giúp công ty có thể tuyển dụng và giữ chân được những nhân viên có năng lực. Ông nói: “Nếu muốn giữ chân những nhân viên giỏi nhất ở lại công ty, quý vị cần phải tìm được cho họ những con người có năng lực nhất để làm việc cùng họ”. Tại công ty Coca-Cola China, ông Paul Etchells cho biết “rào cản lớn nhất” đối với sự phát triển của công ty là không tuyển dụng

nhân viên kịp thời. Trong năm 2003, công ty đã gián tiếp thuê 1.000 nhân viên bán hàng mới – một đợt tuyển dụng, thuê và đào tạo nhân viên khổng lồ. Lượng nhân viên mới này tạo ra một mối lo mới: phát triển một đội ngũ quản lý để giám sát những nhân viên mới này. Vào năm 2003, tổng số nhân viên của công ty Du Pont tăng 20%, lên đến 3.065 người (trong đó 98% là người Trung Quốc). Chủ tịch công ty Du Pont China, Charles Browne cũng phải rất vất vả trong việc thuê và đào tạo nhân viên kịp thời đáp ứng tốc độ tăng trưởng của công ty. Ông Browne nói: “Chỉ việc tìm cho được một lượng nhân viên như vậy là một trong những vấn đề hóc búa”.

Đâu rồi những nhà quản lý bậc trung?

Một vấn đề phổ biến hơn đối với những người được phỏng vấn là sự thiếu hụt nhân viên có trình độ chuyên môn và có tay nghề bậc trung tại Trung Quốc. Sự thiếu hụt này một phần là do lịch sử. “Thế hệ lạc lõng” của Trung Quốc gồm những người ở độ tuổi từ 45 đến 65, những người phải gián đoạn hoặc bỏ ngang việc học của mình trong thời kỳ Cách mạng Văn hóa (1966-76). Ngược lại, hầu hết những người ở độ tuổi ba mươi mấy có được một quá trình học tập ổn định và kinh nghiệm làm việc trong nền kinh tế thị trường. Kết quả là trong lực lượng lao động có những khoảng cách thế hệ lớn.

Ông John Wong, Giám đốc điều hành của hãng BCG trong toàn khu vực Trung Hoa, Hồng Kông, và Ma Cao, nói: “Hàng năm có một lượng lớn sinh viên tốt nghiệp đại học, nhưng cái quý vị cần là lực lượng quản lý bậc trung.” Ông cho rằng những người bắt đầu sự nghiệp của mình trong hệ thống doanh nghiệp nhà nước “không có cùng quan niệm về quản lý”. Kết quả là: hiện nay, nhà quản lý giỏi bậc trung “rất hiếm”. Ông Wong chỉ ra một khó khăn tiêu biểu mà các công ty đa quốc gia - khách hàng của ông gặp phải: Đó là khi một công ty muốn thuê một đội ngũ nhân viên bán hàng, thường công ty phải chật vật tìm những người quản lý bậc trung để giám sát họ. Bà Helen Tantau của công ty Korn/Ferry nhất trí rằng nhiều chuyên viên cổ trắng ở độ tuổi trên 45 của Trung Quốc có thời gian dài làm việc cho các tổ chức của Trung Quốc khó mà có thể thích nghi với cách làm việc tại một công ty đa quốc gia. Bà nói, đối với phần lớn những người này không chỉ có rào cản ngôn ngữ mà có một “sự khác biệt lớn về văn hóa”.

Vài nhận xét về nữ giới trong lực lượng lao động

Một điểm những người quản lý quốc tế có thể lấy làm ngạc nhiên là vấn đề nữ điều hành. Những người được phỏng vấn cho biết rằng, ở nhiều phương diện quan trọng, phụ nữ Trung Quốc ngày nay được khuyến khích lo sự nghiệp nhiều hơn so với phụ nữ phương Tây. Một lý do là phụ nữ được hưởng quyền bình đẳng và có trách nhiệm như nam giới theo triết lý “phụ nữ



nâng đỡ nửa bầu trời” của chế độ Cộng sản. Cũng quan trọng không kém là chính sách mỗi gia đình có một con, giúp phụ nữ Trung Quốc không phải tốn nhiều thời gian chăm sóc con cái như phụ nữ ở những nơi khác. Có lẽ lý do quan trọng nhất là truyền thống ông bà chăm sóc cho trẻ con vẫn còn rất phổ biến. Thực chất, thông thường người ta mong đợi những phụ nữ mới làm mẹ sớm trở lại công việc để đóng góp vào thu nhập của đại gia đình. Hiện nay có tình trạng phổ biến là những bà mẹ đi làm ở các trung tâm đô thị, và để con mình lại cho họ hàng ở chỗ khác trông nom. Trong suốt tuần, họ tập trung hết sức lực vào công việc, và chơi với con cái vào những ngày cuối tuần hoặc ngày lễ.

***“Hàng năm có một lượng lớn sinh viên tốt nghiệp đại học, nhưng cái quý vị cần là lực lượng quản lý bậc trung.”***

***John Wong, Giám đốc khu vực Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau, Boston Consulting Group***

Vì những lý do ấy, những vị trí có yêu cầu chuyên môn sâu rất khó tìm được người tại Trung Quốc, đặc biệt là đối với những chuyên môn chưa được phát triển trong hệ thống quốc doanh. Ví dụ, Ts. Gary Dirks của BP China gặp khó khăn trong việc tìm kiếm những người quản lý nhân sự. Ông Alan Brown, Chủ tịch Unilever China, kể lại lần tìm một giám đốc tiếp thị đáng buồn gần đây. “Ở khắp Trung Quốc chúng tôi tìm được chỉ tám người có thể nói được tiếng Anh và xứng đáng với cương vị đó.” Và trong số này, ba người từng là nhân viên của công ty Procter & Gamble (P&G), còn ba người khác thì trước đây làm việc cho Unilever. Ông Brown nói: “Điều này chứng tỏ thị trường nhân lực ở đây mới nhỏ làm sao”.

Kết quả là những nhân viên Trung Quốc có cả kinh nghiệm lẫn kỹ năng chuyên môn được săn đón ráo riết. Ông Charles Browne của hãng Du Pont China nói: “Thị trường có những nhân tài thực sự. Cái khó là tất cả các công ty, kể cả những công ty hàng đầu của Trung Quốc, đang tuyển dụng nhân viên từ một nguồn duy nhất”. Hãng Du Pont phải đối đầu với “sự cạnh tranh sôi sục” để giành lấy các nhà khoa học, kỹ sư có năng lực, và những nhân viên khác có kinh nghiệm quốc tế và có khả năng sử dụng được tiếng Anh. Các nhà tư vấn nhấn mạnh rằng vấn đề trên chỉ mang tính tạm thời, và sẽ bớt căng thẳng khi những chuyên viên trẻ có được kinh nghiệm. Hiện nay lực lượng lao động có những chuyên viên có độ tuổi từ 20 đến 30 được đào tạo kỹ trong nền kinh tế thị trường, mang tính quốc tế mới, và nhóm người này cứ đông dần lên với mỗi đợt tốt nghiệp đại học. Gary Dirks của BP nói: “Hệ thống đại học tại Trung Quốc đang tạo ra một số lượng lớn những con người sắc sảo. Họ làm việc chăm chỉ và rất quan tâm

đến việc phát triển bản thân”.

## Cao vọng

Một nhân tố khác làm tăng tốc độ bỏ công ty tại Trung Quốc là cái nếp văn hóa cố hữu luôn mưu cầu phát triển chuyên môn. Ông Christopher Shaw, Chủ tịch Eli Lilly China, cho rằng kỳ vọng về nghề nghiệp của các chuyên viên Trung Quốc “tại đây cao hơn nhiều so với ở các nước khác”. Đối với phần lớn người Trung Quốc, những tham vọng về nghề nghiệp được nhóm lên bởi áp lực từ phía gia đình và xã hội. “Người ta bị thôi thúc bởi những kỳ vọng từ phía bố mẹ, và cũng có thể từ ảnh hưởng của chính sách mỗi gia đình chỉ có một con”. Ông Shaw muốn ám chỉ rằng nhiều người Trung Quốc thuộc thế hệ trẻ được chuẩn bị tính cạnh tranh từ tấm bé – đầu tiên là trong việc học tập rồi sau đó là trên thương trường. Khi chỉ mới là trẻ con, họ phải đối đầu với áp lực nặng nề từ cha mẹ, họ hàng và bạn bè đồng lứa là phải làm sao học tập tốt. Ông Shaw nói: “Điều đó có nghĩa là người quản lý phải cố gắng làm sao để những người tài luôn cảm thấy hài lòng vì công việc của họ đang tiến triển một cách nhanh chóng.”

Đáng buồn thay, những người giỏi nhất, được đào tạo tốt nhất thường lại là những người ra đi sớm nhất. Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của hãng GM China ông Philip Murtaugh cho biết ông phải chống chọi lại tham vọng quá đáng của những nhân viên tài năng nhất của mình. Ông nói: “Một trong những điều đáng buồn nhất là khi bạn tuyển dụng những người sắc sảo tốt nghiệp từ Đại học Thanh Hoa hay Đại học Giao Thông, họ đến gặp bạn tại phòng làm việc và nói, 'Tôi muốn trong vòng 3 năm tôi sẽ ngồi vào vị trí của ông'. Tôi phải mất 25 năm mới có được ngày hôm nay. Quý vị phải học cách làm kinh doanh, và quý vị không thể làm được điều đó trong 3 năm”.

Ông Dominique de Boisseson, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của Alcatel China, khuyên những nhà quản lý quốc tế nên chấp nhận rằng tại Trung Quốc chắc chắn sẽ xảy ra tình trạng một số nhân viên quá tham vọng bỏ công ty ra đi. Ông nói: “Người ta học việc rất nhanh, nhưng chúng tôi rồi cũng mất họ. Cách đây bảy năm, Alcatel thuê và đào tạo một đội ngũ luật sư Trung Quốc. Ngày nay, từng người một trong số họ đã bỏ công ty để sang làm việc cho một công ty lớn với cương vị cố vấn. Một trong những luật đó, tuổi đời mới 28, xin được nghỉ phép thêm để theo học một chương trình đào tạo giám đốc tại Khoa Thương mại trường Đại học Harvard bằng tiền túi của mình. Khi ông de Boisseson hỏi anh ta vì sao lại chịu đầu tư nhiều tiền của như vậy, người luật sư ấy trả lời: “Tôi đã 28 tuổi. Đã đến lúc tôi phải xây dựng cho mình mạng lưới quan hệ ở tầm mức thế giới”. Ông de Boisseson nói rằng những chuyên viên trẻ Trung Quốc có tham vọng “cao đến mức khó tin”. “Quý vị chỉ có thể giữ những người như

thể vài ba năm, nhưng điều đó vẫn chấp nhận được vì họ đóng góp cho công ty rất nhiều khi làm việc cho chúng ta”.

### Giải pháp: Những cách thức quản lý nhân sự tối ưu

Với thị trường lao động (có chuyên môn) khan hiếm cùng với những thách thức khác, công ty đa quốc gia phải thay đổi chính sách về nhân sự của mình đến mức nào cho phù hợp với môi trường hoạt động mới tại Trung Quốc? Đây là một câu hỏi mà hai mươi nhà quản lý quốc tế được phỏng vấn

đều phải suy gẫm khi nhận nhiệm vụ điều hành các hoạt động của công ty tại Trung Quốc, và đây cũng là câu hỏi thường được các khách hàng công ty đa quốc gia hỏi các nhà tư vấn về nhân lực được chúng tôi phỏng vấn. Lời khuyên chung nhất được đưa ra trong những cuộc phỏng vấn có lẽ sẽ khiến cho người đọc thở phào nhẹ nhõm: hầu hết những người được phỏng vấn đề nghị gần như giữ nguyên các nguyên tắc, chính sách quốc tế về nhân sự. Ông Steve Schneider của hãng GE China nhấn mạnh rằng công ty họ đến nay vẫn giữ được hầu hết những chính sách về nhân lực của họ tại Trung Quốc, chỉ thay đổi đôi chút cho phù hợp với Luật Lao động của Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (CHNDTH) hoặc các quy định của chính quyền địa phương. Thách thức, theo ông, là thường có sự khác biệt giữa các quy định của chính quyền trung ương và của chính quyền địa phương (thành phố hoặc tỉnh). Sự thiếu thống nhất về quy định có nghĩa là GE phải có những chính sách về phúc lợi có khác nhau đôi chút tùy theo địa phương. Ông Schneider nói: “Tất cả các vùng từ Tứ Xuyên, Quảng Đông, đến Thượng Hải và Thiên Tân đều có những chính sách và thủ tục hơi khác nhau”.

Tuy nhiên, các công ty đa quốc gia có thể an tâm sử dụng những cách thức chuẩn của quốc tế về quản lý nhân lực tại Trung Quốc. Tại các văn phòng ở Thượng Hải của công ty McKinsey & Company, Giám đốc Gordon Orr thường khuyên các khách hàng công ty đa quốc gia nên giữ lại những tiêu chuẩn quốc tế về nhân lực của mình hơn là thay đổi cho thích nghi với thị trường mới này. Thứ nhất, điều đó tạo điều kiện cho việc hòa nhập các hoạt động của chi nhánh tại Trung Quốc vào hoạt động toàn cầu của công ty. Thứ hai, áp dụng các chính sách chuẩn quốc tế trong việc tuyển dụng, đào tạo và thăng chức là đặc trưng thu hút chủ yếu của công ty trong việc tuyển dụng nhân viên. Các chuyên viên Trung Quốc luôn bị thu hút bởi các công ty có thể cung cấp cho họ một môi trường làm việc thực sự mang tính quốc tế vì học được những tiêu chuẩn như thế sẽ giúp họ tiến thân sau này. Ví dụ, những khái niệm như đánh giá năng lực lao động, chế độ thưởng và thăng chức dựa vào năng lực (chứ không dựa vào thâm niên), các chương trình đào tạo đội ngũ nhân viên, và sự chú trọng vào việc phát triển một nền

văn hóa công ty là những khái niệm còn xa lạ đối với nhiều công ty Trung Quốc hoạt động theo phương thức truyền thống, và là điểm hấp dẫn đối với chuyên viên Trung Quốc có tham vọng. Ông nói: “Khả năng thu hút và giữ chân nhân tài tùy thuộc vào việc áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế. Thỏa hiệp quá mức và cho rằng mình phải làm lại từ đầu mọi thứ không phải là cách khởi đầu hay”. Thực chất, ông Orr khuyên nên cân nhắc kỹ trước khi thay đổi bất kỳ phương diện nào của chính sách nguồn nhân lực của công ty để áp dụng cho môi trường Trung Quốc. Ông khuyến cáo: “Quý vị phải chứng minh cho được cái mình đang thay đổi là cần thiết”. Cụ thể, theo ông, các chính sách về việc điều động nhân viên vào và ra ngoài Trung Quốc phải được giữ nguyên như được áp dụng ở những nơi khác, tạo cho nhân viên trong nước có cơ hội ra nước ngoài làm việc. Tại Alcatel China, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành Dominique de Boisseson cũng đã đưa vào Trung Quốc những cách thức quản lý nguồn nhân lực của công ty mà hầu như không có chút gì thay đổi. Ông nói: “Nếu muốn thành công tại Trung Quốc thì chúng ta phải đảm bảo nhân viên người Trung Quốc có tầm nhìn quốc tế và sử dụng những cách thức hoạt động tối ưu”. Theo ông, các chính sách toàn cầu thường được các nhân viên thế hệ trẻ đón nhận vì phần lớn họ thích làm việc theo các chuẩn mực quốc tế, trong khi đó những nhân viên lớn tuổi hơn lại “làm theo lối cũ” và gặp khó khăn trong việc thích nghi. BP China cũng đã đưa vào Trung Quốc những chính sách về nguồn nhân lực của mình mà hầu như không phải thay đổi gì cả. Ts. Gary Dirks, người điều hành chớp bu của công ty, nói: “Các công cụ về nguồn nhân lực chúng tôi sử dụng tại Trung Quốc hoàn toàn giống như những công cụ chúng tôi sử dụng ở những nơi khác. Chúng tôi áp dụng các chính sách này y như ở những nơi khác. Một số chính sách được dịch sang tiếng Trung. Và chỉ có vậy thôi”. Tuy nhiên, không một nhà quản lý quốc tế nào được chúng tôi phỏng vấn có thể bê nguyên mọi chính sách nhân sự vào Trung Quốc mà không có chút gì thay đổi. Ngay cả những chính sách chỉ đơn thuần được “dịch ra” cũng phải được giới thiệu rõ ràng cho lực lượng lao động Trung Quốc (thường là cho những nhân viên chưa được làm quen với những khái niệm đó), và sau đó phải được thực hiện một cách chu đáo. Do vậy, không một người được phỏng vấn nào cho rằng việc giới thiệu và thực hiện các chính sách nhân sự vào Trung Quốc là dễ dàng. Ông Alan Brown của hãng Unilever giải thích ông đã thay đổi cách quản lý của mình cho phù hợp với môi trường mới trong đoạn miêu tả sau. “Có thể hiện tình cũng giống như là chơi đánh gôn vậy: mỗi tình huống cần có một loại gậy khác nhau. Điểm quan trọng là tại Trung Quốc quý vị cần phải có nhiều loại gậy hơn là ở những môi trường khác. Quý vị cần phải có một cách quản lý có thể thay đổi để thích nghi với nhiều hoàn cảnh khác nhau”.

Trong phần trình bày sau đây, chúng tôi dựa vào những đề nghị của các chuyên gia được phỏng vấn để tạo ra một “túi bừa bối” mà các nhà quản lý có thể sử dụng để xử lý những thách

thức về nhân sự đặc thù của Trung Quốc. Dưới đây là những chiến thuật mà chúng tôi góp nhặt được từ những cuộc phỏng vấn các nhà quản lý quốc tế tại Trung Quốc nhằm giải quyết các vấn đề sau:

Chế độ khen thưởng

Việc tuyển dụng

Việc giữ chân nhân viên

Việc thăng chức

### Chiến thuật nhân sự 1: Chế độ khen thưởng thỏa đáng

Điểm đầu tiên được các nhà quản lý quốc tế tại Trung Quốc nhấn mạnh là việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên không nên dựa vào mức lương cao. Chủ tịch Airbus China Guy McLeod nói: “Việc giữ chân nhân viên không phải là vấn đề lương bổng. Nếu ai đó muốn rời bỏ công ty và quí vị đề nghị tăng lương để giữ người đó lại thì đã quá muộn”. Ông nói: “Nhân viên suy cho cùng bị chao đảo tâm lý không hẳn là vì lý do tiền bạc. Nhân viên cần phải thích công việc của mình, thích làm việc cho ban lãnh đạo, quan tâm đến công ty, cảm thấy mình được tin dùng và tự hào về công ty, cảm thấy trong thành công của công ty có phần đóng góp của mình”. General Motors China có một chiến lược khen thưởng trong khuôn khổ quy định của ngành, nhưng họ tập trung vào những khía cạnh khác để tuyển dụng và giữ chân nhân viên. Ông Philip Murtaugh nói: “Chúng tôi không đưa ra những mức lương cao nhất. Nếu nhìn vào chế độ thưởng của chúng tôi, quí vị sẽ thấy chế độ ấy không phải là yếu tố cạnh tranh nhất”. Ông tập trung chiến lược nhân sự của mình vào phân quyền cho những nhân viên chủ chốt để trực tiếp ảnh hưởng đến lựa chọn con đường sự nghiệp của họ.

Tuy nhiên, sau khi đưa ra những điểm trên, các nhà quản lý quốc tế nhấn mạnh rằng chế độ thưởng phải tương xứng với thang lương hiện hành của ngành. Các chuyên viên Trung Quốc cực kỳ hiểu biết về lương bổng trong ngành mình. Và mức lương lại đang tăng nhanh, đặc biệt là

***Việc trả lương theo năng suất lao động có thể ban đầu có khó khăn, nhưng thường được đón nhận bởi những nhân viên Trung Quốc có nghiệp vụ chuyên môn có tham vọng và trẻ.***

ở những vùng có nguồn đầu tư trực tiếp nước ngoài đổ vào. Không những chỉ có mức lương tăng, mà các khoản phúc lợi cũng thế. Bà Helen Tantau của công ty Korn/Ferry Senior Client Partner cho biết các chuyên viên Trung Quốc không chỉ được trả lương hậu hĩ mà còn được quyền tham gia mua cổ phiếu và vay tiền để mua nhà. Vấn đề nhân sự gay go nhất mà các chủ công ty đa quốc gia phải đối đầu là việc áp dụng chính sách trả lương theo năng suất lao động. Vấn đề này xuất phát từ sự khác biệt về văn hóa, vì nhiều nhà quản lý Trung Quốc đã quá quen với chính sách trả lương theo thâm niên công tác. Ông Philip Murtaugh đã gặp phải sự xung đột như thế khi GM China tìm cách giới thiệu với đối tác liên doanh Trung Quốc chế độ tiền thưởng mà công ty áp dụng khắp toàn cầu. Vấn đề, theo ông Murtaugh, tỏ ra là một “thách thức lớn”. Ông nói: “Người Trung Quốc thường xét mức thưởng dựa vào trình độ học vấn và ngạch chuyên môn, cho dù đó là kỹ sư hay chuyên viên kinh tế. Tất cả mọi vấn đề liên quan gì đến chế độ thưởng không liên quan đến năng suất lao động”. Sau những nỗ lực lớn, công ty đã có thể áp dụng chế độ thưởng dựa trên năng suất lao động. Ông nói: “Tại Shanghai GM (ở Thượng Hải), chúng tôi đã áp dụng hoàn toàn cách của Mỹ”. Theo lời Tổng quản lý khách sạn Hilton Shanghai ông Volkmar Ruebel, việc áp dụng chế độ tiền lương theo năng suất lao động tại Trung Quốc là hoàn toàn có thể. Ông Ruebel hẳn phải biết rõ điều ấy. Khi nhận nhiệm vụ hiện nay vào năm 1995, ông thừa hưởng hệ thống trả lương truyền thống của khách sạn được xác định theo một khung cứng nhắc gồm mười hai bậc. Tất cả nhân viên cứ mỗi năm được tăng một phần trăm lương định trước, từng bậc từng bậc một và thực hiện đồng loạt. Trong vòng 6 tháng, ông Ruebel cho xây dựng lại hệ thống này, phân cấp lại nhân viên dựa trên năng lực, năng suất lao động và mức đóng góp vào việc đạt các mục tiêu của khách sạn. Kế hoạch mới này yêu cầu sa thải 190 nhân viên thừa, và tăng lương cho 160 nhân viên đang hưởng mức lương chưa tương xứng. Nguồn tiền có được từ việc giảm biên chế sẽ bù vào khoản lương tăng của những người được tăng lương. Quá trình xét duyệt kế hoạch này tạo ra sự tranh luận gay gắt suốt nhiều ngày, nhưng rồi cuối cùng tất cả những người quản lý của ông Ruebel đồng ý với kế hoạch. Bước kế đến là gay go nhất – làm sao thuyết phục được phía công đoàn. Trước sự ngạc nhiên của ông Ruebel, các đại diện công đoàn duyệt ngay kế hoạch trong vòng 30 phút. Ông Ruebel nói: “Họ chấp thuận kế hoạch dựa trên nguyên tắc là người có tri thức và năng lực phải được tạo điều kiện để tiến thân hơn là những người có thâm niên công tác”.

## Chiến thuật nhân sự 2: Tuyển dụng một cách sáng suốt

Mặc dù đã đưa ra chính sách thưởng và tiền lương xác đáng, nhiều người được phỏng vấn vẫn gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân viên sao cho kịp với mục tiêu tăng trưởng của công ty. Dưới đây là những chiến thuật áp dụng cho những đợt tuyển dụng và đào tạo nhân

viên trên quy mô lớn. Lời khuyên chính cho việc khắc phục tình trạng thiếu hụt lực lượng lao động có trình độ chuyên môn là: Nếu không tìm được người thì hãy đào tạo họ vậy. Nhiều người trong nhóm được phỏng vấn áp dụng chính sách tuyển dụng đội ngũ nhân viên trẻ hơn so với những nơi khác, rồi sau đó tập trung nhiều hơn vào việc hướng dẫn và đào tạo họ ngay từ lúc đầu. Tại Coca-Cola China, Chủ tịch Paul Etchells cho biết trình trạng những nhân viên có trình độ chuyên môn yếu kém về sử dụng tiếng Anh ở độ tuổi trên 40 buộc ông phải tuyển dụng những người ở độ tuổi 20-30 vào những vị trí cao hơn so với mức chuẩn ở những nơi khác. Ông nói: “Thật khó cho chúng tôi khi tuyển dụng những người không biết nói tiếng Anh. Do vậy, chúng tôi đành phải tuyển những người trẻ tuổi hơn”. Những nhà quản lý quốc tế khác sử dụng cùng chiến thuật nhằm vượt qua vấn đề rào cản ngôn ngữ. Ông Jean-Luc Chereau, Chủ tịch Carrefour China, nói: “Một xu hướng tốt ở Trung Quốc là thế hệ trẻ ngày càng nói giỏi tiếng Anh”. Khi ông đến Thượng Hải vào năm 1999, trình trạng không sử dụng được tiếng Anh là “một vấn đề lớn”. Ông nói: “Ngôn ngữ chính thức của công ty Carrefour là tiếng Anh. Thời đó ở cấp độ cửa hàng, rất khó tìm được người cửa hàng trưởng có thể giao tiếp được [bằng tiếng Anh]”. Thế nhưng, ngày nay, 20% nhân viên của ông nói tiếng Anh “rất tốt”. Nhiều người quản lý quốc tế đưa ra những nhận xét của họ về năng lực – và cả tham vọng – của những nhân viên có trình độ chuyên môn thuộc thế hệ trẻ Trung Quốc. Ông Volker Ruebel phát biểu như sau về những người Trung Quốc ở độ tuổi 20-30: “Giới trẻ ngày nay hăng hái, thích phô trương, hoạt bát và hiếu học. Tôi được họ ủng hộ 100%. Họ không làm quý vị thất vọng đâu”. Việc tuyển dụng những người trẻ tuổi đòi hỏi các nhà quản lý phải can thiệp sâu hơn. Ông Kenneth Yu của 3M China nói: “[Tại Trung Quốc] đôi lúc chúng tôi phải chỉ bảo nhiều hơn thay vì chỉ cho ý kiến”. Ngược lại, tại Đài Loan, ông Yu quản lý theo kiểu ít can thiệp hơn vì nhiều nhân viên người Đài Loan của ông có chuyên môn và kinh nghiệm quốc tế. Ông nhấn mạnh là tình hình này tại Trung Quốc đang thay đổi.

Trong 10 năm qua, những nhân viên Trung Quốc đã trở nên chủ động hơn, tự tin hơn, và có năng lực hơn.

Tại Alcatel China, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành Dominique de Boisseson cũng đã nhận thấy có sự lột xác trong nhóm những nhân viên cổ trắng. Khi đặt chân đến Trung Quốc vào năm 1997, ông nhận thấy có những khác biệt lớn giữa đội ngũ quản lý mà ông bỏ lại sau lưng

### ***Lời khuyên***

***Mặc dù giữ chân nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề tiền bạc nhưng các nhà***

***quản lý tại Trung Quốc phải luôn đổi mức lương chuẩn đang tăng nhanh để có thể giữ được thế cạnh tranh.***

***Tình trạng thiếu nhân viên có năng lực có thể cản trở sự tăng trưởng. Những công ty khôn ngoan thuê và đào tạo một lượng nhân viên nhiều hơn so với nhu cầu hiện tại nhằm tạo ra một nguồn dự trữ.***

tại Pháp và đội ngũ quản lý mà ông mới thành lập tại Trung Quốc. Ông nói: “Cách quản lý của tôi là tin dùng nhân viên và trao quyền tối đa cho nhân viên. Đội ngũ quản lý của tôi tại Paris thật là hoàn hảo. Nếu ai đó cần đến tôi, họ đến gặp tôi và xin giúp đỡ. Cứ mỗi tháng hoặc hai tuần một lần, tôi bàn chi tiết với họ. Nhưng tại Trung Quốc [thời điểm ấy], điều này hoàn toàn không thể vì nhân viên ở đây kém xa”. Ông de Boisseson cũng nhấn mạnh rằng dù đội ngũ quản lý địa phương của ông lúc đầu chưa có kinh nghiệm, nhưng họ tiến bộ cực kỳ nhanh chóng. Ông nói: “[Lúc đầu] tôi phải làm việc ngày đêm, kể cả những ngày cuối tuần. Mọi vấn đề đều do tôi quyết định – không một ai biết phải giải quyết một vấn đề như thế nào.

Khách hàng yêu cầu nói chuyện trực tiếp với tôi vì nhân viên không ai biết phải đối phó với khách hàng như thế nào”. Do đó, công việc đầu tiên của ông là lập ra một đội ngũ quản lý trong nước. Ông nhanh chóng lập ra một nhóm mà ông miêu tả là trẻ và thiếu kinh nghiệm nhưng lại là những người “rất giỏi và đáng tin cậy – cần mẫn và thiết tha với công việc”. Với đội ngũ như thế, Alcatel đã nâng doanh số của mình lên gấp bốn lần trong khoảng thời gian từ năm 1997 đến 2001.

Ông David Chang của hãng Philips China cũng có một kinh nghiệm phát triển tương tự khi ông chuyển công tác từ Đài Loan sang Trung Quốc vào năm 2002. Hồi ở Đài Bắc, ông Chang thường chỉ đưa ra những hướng dẫn tối thiểu cho nhân viên quản lý của mình và để họ tự lo các chi tiết cụ thể. Ở Trung Quốc cách lãnh đạo như thế không có hiệu quả. Ông nói: “Tôi cứ tưởng mình chỉ cần bảo [người quản lý] làm cái gì đó là coi như mọi việc sẽ xong xuôi. Ở đây, nếu giao việc gì cho ai, quý vị cần phải miêu tả cặn kẽ đến chi tiết cuối cùng để đảm bảo người ấy đã hiểu rõ công việc”. Ông Chang cho biết sự hướng dẫn đặc biệt quan trọng nếu như nhân viên muốn có được sự hợp tác và ủng hộ từ các phòng ban khác. Nhân viên Trung Quốc cảm thấy khó chịu khi tôn ti trật tự trong công việc không được rõ ràng. Ông Chang nói: “Nếu chỉ nói, 'Đề nghị các phòng ban chức năng hỗ trợ cho nhau' thì chưa đủ. Quý vị phải triệu tập những người có liên quan lại với nhau và nói trước mặt tất cả mọi người. Và sau đó quý vị vẫn phải tiếp tục theo dõi sát sao mới được”. Khi đào tạo những nhân viên mới, ông Gordon Orr, Giám đốc công ty McKinsey & Company tại Thượng Hải khuyên nên mở rộng thêm phần định



hướng, bắt đầu từ cấp cơ bản hơn ở những nơi khác, chẳng hạn như giới thiệu những điểm cơ bản về phạm vi hoạt động của công ty, văn hóa công ty, lịch sử công ty và tôn chỉ của công ty. Ông cũng khuyên nên giới thiệu các tập quán kinh doanh quốc tế cơ bản được công ty áp dụng. Ông Orr nói: “Cách làm gần giống như là mở một chương trình MBA thu hẹp nhằm làm cho họ hiểu biết ngay từ ngày đầu tiên về công ty mà họ đang gia nhập”.

Đối với những công ty đang gặp phải tình trạng thiếu hụt nhân lực nghiêm trọng có nguy cơ ảnh hưởng đến các kế hoạch tăng trưởng, ông Charles Browne đề nghị sử dụng chiến thuật được áp dụng tại Du Pont. Ông nói: Đối với những công việc đòi hỏi có tay nghề, những người mới tuyển dụng cần được đào tạo sáu tháng mới thực sự làm việc có hiệu quả – một khoảng thời gian “làm hạn chế sự tăng trưởng”. Giải pháp của ông, đưa ra vào năm 2000, là tuyển dụng và đào tạo một lượng lao động nhiều hơn nhu cầu trước mắt, nhằm có lượng lao động dự trữ. Ông nói: “Chúng tôi đi tìm người và giao công việc cho họ trước khi chúng tôi rơi vào tình trạng khủng hoảng nhân lực và thực sự phải dùng đến họ”. Cách tuyển dụng dự phòng như vậy hoàn toàn không xảy ra ở những chi nhánh Du Pont tại các quốc gia khác. Ông Browne nói: “Chuyện này không hề có ở những nơi khác trên thế giới. Chúng tôi tuyển vào một lượng lao động lớn vì sự tăng trưởng của chúng tôi”.

### Chiến thuật nhân sự 3: Để giữ chân nhân viên, hãy đào tạo họ

Về việc xử lý tình trạng bỏ công ty của nhân viên, một trong những thông điệp những nhà quản lý quốc tế nêu ra là: cách ngăn chặn tình trạng bỏ công ty của nhân viên là cho họ được đào tạo nghiệp vụ. Ông Simon Keeley của Hewitt Associates giải thích cách suy nghĩ của nhân viên Trung Quốc như sau: “Nhân viên Trung Quốc cực kỳ ham học và muốn phát triển chuyên môn. Họ rất là xông xáo”.

Trong một cuộc thăm dò nhân viên thường niên do Bayer China thực hiện cho báo cáo thường niên toàn cầu, các nhân viên được hỏi vì sao họ lại gia nhập công ty. Câu trả lời phổ biến nhất là: để phát triển nghiệp vụ chuyên môn. Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành của Bayer tại Trung Quốc cho rằng việc giữ chân những nhân viên chớp bu tại Trung Quốc phụ thuộc vào việc tạo cho nhân viên niềm tin rằng ở lại công ty sẽ giúp họ phát triển nghiệp vụ chuyên môn. Tổng quản lý khách sạn Hilton Shanghai ông Volkmar Ruebel cho biết những nhân tố tối quan trọng để giữ chân những “thành viên của tập thể” (nhân viên) địa phương bao giờ cũng liên quan đến sự phát triển nghiệp vụ chuyên môn. Thứ nhất, nhân viên cần phải chắc rằng những người quản lý họ luôn để tâm đến những quyền lợi về nghiệp vụ chuyên môn của

họ. Thứ hai, họ phải tin rằng họ sẽ được học hỏi và phát triển tại công ty. Thứ ba, họ phải cảm thấy rằng công ty tạo cho họ điều kiện để tiến thân. Chủ tịch Du Pont China Charles Browne nhấn mạnh rằng đối với nhân viên Trung Quốc những đãi ngộ về đào tạo có sức thúc đẩy nhiều hơn là đối với nhân viên phương Tây. Ông nói:

“[Nhân viên làm nghiệp vụ chuyên môn Trung

***Những công ty không tuyển dụng được đội ngũ nhân viên có nghiệp vụ chuyên môn quay sang tuyển chọn những nhân viên trẻ và triển khai thêm nhiều chương trình đào tạo. Hãy đào tạo họ theo một chương trình “mini MBA” nhằm giúp họ bắt kịp các tập quán và tiêu chuẩn quốc tế.***

Quốc] mong muốn công ty họ tạo cho họ cơ hội phát triển liên tục, không chỉ về mặt sự nghiệp công danh mà còn cả về mặt trí tuệ. Điều này có liên quan đến truyền thống coi trọng giáo dục lâu đời tại Trung Quốc. Nếu quý vị không thỏa mãn được khát vọng ấy thì xem như quý vị đã thất bại”. Cũng vậy, Microsoft China đặc biệt chú trọng việc đào tạo như một phương cách để tuyển dụng và giữ chân nhân viên. Chủ tịch Microsoft China, Jun Tang nói: “Cơ hội chính là động lực đầu tiên để nhân viên ở lại công ty, hơn cả vấn đề tài chính. Mặc dù nhiều nhân viên của ông có thể kiếm được mức lương tương ứng ở những nơi khác, ông cho rằng họ ở lại với Microsoft vì “họ thấy thích văn hóa và môi trường của hãng Microsoft, và quan trọng hơn chính là những cơ hội nghề nghiệp”. Khi tuyển dụng nhân viên mới hoặc thuyết phục nhân viên giỏi ở lại công ty, ông Tang luôn nhấn mạnh sự phát triển sự nghiệp thông qua việc đào tạo nghiệp vụ chuyên môn. “Tôi luôn yêu cầu mọi người tự hỏi mình, 'Sau khi đã làm việc cho Microsoft được ba năm, liệu giá trị của mình trên thị trường nhân lực có được tăng lên không? Mỗi năm, quý vị phải tự hỏi mình: 'So với năm trước, mình có tạo được tiếng tăm gì không, có thêm kinh nghiệm gì không, có học thêm được những kỹ năng nào không?’” Microsoft China sử dụng một “chính sách công khai trong nội bộ” theo đó thông tin về những khóa đào tạo được thông báo trên mạng nội bộ của công ty. Tất cả mọi khóa đào tạo đều miễn phí, nhưng nhân viên cần phải thỏa mãn một số điều kiện để có thể tham dự một số khóa học nào đó. Các khóa đào tạo thông thường tập trung vào các chủ đề như các kỹ thuật bán hàng và tiếp thị, các kỹ năng thuyết trình, nguyên lý quản lý, phối hợp làm việc cho hiệu quả, và chiến lược kinh doanh. Nhiều người được phỏng vấn đã đầu tư với quy mô lớn vào việc đào tạo nhân viên tại Trung Quốc. Hãng GE đã mở ra trung tâm đào tạo lớn thứ hai sau trụ sở chính của họ tại New Jersey vào năm 2003, Trung

***“Đó [tổ chức lớp học ngoại ngữ do công ty đài thọ] là việc làm mà cả nhân viên lẫn bản thân chúng tôi đều đánh giá cao... Khi họ gia nhập công ty chúng tôi, họ bảo: ‘Eli Lilly sẽ lo cho tương lai chúng tôi.’”***

***Christopher Shaw, Chủ tịch, Eli Lilly China***

tâm Nguồn nhân lực Toàn cầu với tổng diện 42.000 bộ vuông tại Thượng Hải. Trung tâm mở các khóa học về R&D (nghiên cứu và phát triển), tìm kiếm nguồn lực và các khóa đào tạo cho đội ngũ nhân viên cùng các viên chức chính quyền và khách hàng của GE. Công ty Carrefour China cũng đã đầu tư lớn vào việc đào tạo nhân viên. Vào năm 2000, công ty khánh thành Carrefour Chinese Institute tại Thượng Hải nhằm tạo cơ hội cho đội ngũ nhân viên quản lý theo học hàng loạt các khóa học về phát triển nghiệp vụ chuyên môn do các giáo sư được mời từ các trường đại học trong khu vực giảng dạy. Kể từ đó, công ty đã thiết lập thêm bốn trung tâm đào tạo nữa tại Bắc Kinh, Thành Đô, Ô Hải, và Quảng Châu. Chủ tịch Carrefour China Jean-Luc Chereau nói: “Người Trung Quốc rất thích được đào tạo cho dù trình độ chuyên môn của họ ở mức nào đi nữa”.

Những chương trình đào tạo phổ biến khác dành cho nhân viên Trung Quốc tập trung vào những chủ đề thiết thực như kỹ năng thuyết trình, viết các văn bản thương mại, hoặc các lớp dạy ngoại ngữ. Ông Christopher Shaw của công ty Eli Lilly cho biết các lớp dạy tiếng mà ông tổ chức tại công ty rất đáng công sức đầu tư: “Đó là việc làm mà cả nhân viên lẫn bản thân chúng tôi đều đánh giá cao. Chúng tôi muốn giữ nhân viên và chúng tôi muốn giúp họ thăng tiến. Điều này rất là quan trọng. Khi họ gia nhập công ty chúng tôi, họ bảo: ‘Eli Lilly sẽ lo cho tương lai chúng tôi.’”

**Đào tạo ở nước ngoài**

Mặc dù nhiều công ty tại Trung Quốc hiện đang áp dụng chế độ đào tạo như một công cụ để tuyển dụng và giữ chân nhân viên cao cấp, các công ty đa quốc gia có một lợi thế rõ rệt so với các công ty địa phương ở chỗ họ có thể tạo điều kiện cho những nhân viên sáng giá của mình học hỏi những chuẩn mực và tập quán kinh doanh quốc tế. Ông Charles Browne, người nắm quyền cao nhất của công ty Du Pont China cho rằng một lý do để nhân viên gia nhập công ty là để học hỏi cách làm kinh doanh của các công ty đa quốc gia. Ước muốn được đào tạo theo

chuẩn quốc tế tạo cho Du Pont có một lợi thế so với các công ty trong nước muốn giành lấy số nhân viên ấy. Thực vậy, một trong những mồi nhử hấp dẫn nhất đối với số nhân viên có năng lực Trung Quốc mà các công ty đa quốc gia có được là khả năng đưa nhân viên ra nước ngoài đào tạo hoặc làm việc. Tại khách sạn Hilton Shanghai, tất cả nhân viên biết rằng mỗi năm công ty cử hai hoặc ba người sang trường Đại học Cornell ở Hoa Kỳ để dự các khóa đào tạo về nghiệp vụ quản lý khách sạn. Chính sách này đã giúp cho Tổng quản lý ông Volkmar Ruebel giữ được một số người tài ở lại với công ty. Ông nói: “Tôi chưa hề bị mất một nhân viên nào được tôi cử sang học tại trường Đại học Cornell. Tất cả đều quay về làm việc cho chúng tôi”.

### Những khó khăn về vấn đề đào tạo

Vấn đề phổ biến nhất mà các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc gặp phải trong việc mở các khóa đào tạo là tình trạng “học rồi bỏ đi”. Nhiều người được phỏng vấn công nhận cái rủi ro trong việc đầu tư vào một nhân viên Trung Quốc có tiềm năng chỉ để rồi nhìn thấy người đó nhảy sang một đối thủ cạnh tranh. Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành Siemens China Ernst Behrens cho rằng các nhân viên Trung Quốc có chuyên môn có khuynh hướng có cái nhìn “cơ hội” đối với vấn đề lao động, thể hiện một lối suy nghĩ giống người Mỹ hơn là người châu Âu. Ông nói:

“Nhân viên Trung Quốc rất chăm chỉ và chuyên tâm làm việc nhưng họ cũng luôn thăm dò thị trường để tìm kiếm những cơ hội khác và đổi việc làm khá thường xuyên. Thái độ này khác hẳn với thái độ mong muốn làm việc lâu dài cho một công ty của người Đức hay người Nhật”. Ông Behrens nói rằng một trong những thách thức lớn nhất trong việc giáo dục nhân viên tại

***Nhân viên Trung Quốc có xu hướng đánh giá cao các chương trình đào tạo do công ty tổ chức hơn nhân viên ở những nước khác, khiến cho các chương trình đào tạo trở thành một “vũ khí” quan yếu trong việc giữ chân nhân viên.***

Trung Quốc là làm sao cho nhân viên hiểu rõ và chấp nhận rằng Siemens mong muốn thu lại được cái gì đó cho những chương trình đào tạo “thường rất tốn kém” của họ. Ông nói: “Nhiều nhân viên Trung Quốc tin rằng một công ty như Siemens phải có trách nhiệm tạo cơ hội cho họ được đào tạo nhằm phục vụ cho quyền lợi cá nhân của nhân viên. Tôi cố giải thích rằng chúng tôi phải nâng cao hiệu quả lao động thông qua việc đào tạo nhân viên”. Ông

Behrens cho biết nhiều khi nhân viên vừa mới trở về sau khi tham dự một khóa đào tạo là hỏi ngay khi nào họ có thể tham dự khóa đào tạo nâng cao tiếp theo. “Điều này quả thật là khó chịu vì rõ ràng họ không lấy làm biết ơn những gì công ty đã làm cho họ và dường như họ chẳng hiểu rằng sự đầu tư ấy đã đến lúc phải thu lại một cái gì đó thông qua năng lực lao động vừa được cải thiện, và hy vọng đã được nâng cao, của họ. Siemens phải thấy được khóa đào tạo ấy là đáng đồng tiền bát gạo cho công ty, chứ không phải cho cá nhân”. Những sự khác biệt trong cách suy nghĩ của ban lãnh đạo và nhân viên phản ánh một sự cách biệt phổ biến giữa Đông và Tây, và cả giữa các thế hệ. Nhân viên thuộc thế hệ trẻ có xu hướng trung thành với công ty hơn nhiều nếu so với những người thuộc thế hệ lớn tuổi hơn. Phần cuối của chương này trình bày lý do vì sao người Trung Quốc thường xem công ty của họ như một gia đình, trong đó người chủ phải chăm lo cho nhân viên của mình để đổi lại lòng trung thành của họ. Để xử lý những nhu cầu đào tạo phi thực tế, Ông Christopher Shaw của Eli Lilly cho rằng điều quan trọng là phải truyền đạt cho nhân viên thấy được lợi ích từ những

chương trình đào tạo ấy. Nhân viên cần được chỉ rõ để thấy những khóa học như thế mang đến lợi ích gì cho sự nghiệp của họ. Ông Shaw kể lại bằng cách nào ông có thể làm tăng sự thỏa mãn của nhân viên qua một khóa học về tiếp thị gần đây. Những người tham dự khóa học được chỉ ra cụ thể khóa học đó có thể có ích gì cho công việc của họ. Ông chỉ ra rằng: “[Khóa học đó] sẽ được ghi vào trong lý lịch công tác của họ và giúp ích cho sự nghiệp tiếp thị của họ”.

#### Chiến thuật nhân sự 4: Tạo cơ hội cho nhân viên tiến thân nhanh

Sau việc đào tạo chuyên môn, cái “mồi nhử” quan trọng thứ hai để tuyển dụng và giữ chân nhân viên là cơ hội tiến thân nhanh. Chuyên viên về tuyển dụng bà Helen Tantau biết rõ điều này từ kinh nghiệm thực tế. Bà đang dần nhận ra rằng ở Trung Quốc một nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng nhảy việc là việc nhân viên nhận thấy sự nghiệp của họ tiến triển quá chậm. Bà nói: “Cái khó quản lý nhất trong thị trường này là cao vọng của nhân viên [Trung Quốc]. Họ mong được tiến thân quá nhanh.”

***Lời khuyên Các công ty đa quốc gia có thể dùng các cơ hội cử nhân viên Trung Quốc ra nước ngoài công tác hoặc tham gia các khóa đào tạo như một hình thức bổn lộc cực kỳ quý giá.***

Cuộc thăm dò thường niên về mức độ thỏa mãn của nhân viên do BP China thực hiện cho thấy tầm quan trọng của con đường tiến thân nhanh. Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành

Ts. Gary Dirks giải thích: “Khi chúng tôi hỏi [các nhân viên Trung Quốc] 'Quý vị mong muốn điều gì?' câu trả lời, lẽ đương nhiên, là phát triển sự nghiệp. Họ muốn làm những việc hấp dẫn, những dự án lớn”. Các công ty tại Trung Quốc phải nên thay đổi cách quản lý nghề nghiệp như thế nào để giữ chân nhân tài? Quy tắc thứ nhất là thông báo rõ ràng tất cả mọi cơ hội để tiến thân. Jean-Luc Chereau của Carrefour China nói rằng các cơ hội tiến chức nội bộ là cách phòng thủ chính của ông chống lại tình trạng nhân viên bỏ công ty. Ông thông báo những cơ hội thăng chức đến các nhân viên ở các cấp để mọi thủ quỹ biết rằng họ có thể trở thành cửa hàng trưởng. Các công ty đa quốc gia khách hàng của Boston Consulting Group được khuyên nên đảm

***“[Những chuyên viên Trung Quốc] đến với các công ty nước ngoài với kỳ vọng khác hẳn với những gì họ mong đợi ở các công ty Trung Quốc. Họ mong được đào tạo và phát triển. Nếu không thể giúp họ phát triển thì quý vị tất sẽ mất họ.”***

***Helen Tantau, Đối tác Thân chủ Cao cấp, Korn/Ferry***

bảo rằng nhân viên Trung Quốc không cảm thấy có một rào chắn vô hình mà chỉ có người nước ngoài mới có thể vượt qua. Giám đốc điều hành ba khu vực Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau là ông John Wong cho rằng một số nhân viên có chuyên môn của Trung Quốc tránh làm cho các công ty nước ngoài cũng vì lý do này.

Tuy nhiên, các công ty đa quốc gia có được lợi thế nhờ vào tiếng tốt là họ thăng chức cho nhân viên nhanh hơn các công ty trong nước. Điều đó có nghĩa là nhân viên tại địa phương có thể hy vọng mình sẽ tiến thân nhanh. Bà Helen Tantau nói: “Họ đến với các công ty nước ngoài với kỳ vọng khác hẳn với những gì họ mong đợi ở các công ty Trung Quốc. Họ mong được đào tạo và phát triển. Nếu không thể giúp họ phát triển thì quý vị tất sẽ mất họ”. Bà khuyên các nhà quản lý quốc tế nên tăng tốc độ thăng chức lên mức cao hơn so với tại quê hương họ. Bà nói: “Quý vị có thể thăng chức cho nhân viên của mình sớm hơn là quý vị cảm thấy họ xứng đáng”. Tại GE China, ông Steve Schneider đã xây dựng một chế độ thăng chức sớm bằng chiêu “phong chức non” – có nghĩa là tiến cử nhân viên vào các vị trí mà họ rõ ràng “chưa thực sự sẵn sàng để tiếp nhận”. Theo lời ông Schneider, những bước nhảy như thế buộc các nhân viên phải “thực sự tăng tốc độ phát triển của mình”. Con đường sự nghiệp của chính bản thân ông cũng gặp đầy những chức vụ quá tầm như vậy. “Quý vị bị buộc phải làm những việc mà mình chưa cảm thấy thoải mái, bị lôi ra khỏi những địa hạt bạn cảm thấy an

tâm. Quý vị chỉ có hai con đường, hoặc phát triển nhanh hoặc không. Và quý vị có thể phát hiện ra điều đó một cách nhanh chóng”. Ông cho rằng chiêu này đặc biệt hữu hiệu tại Trung

Quốc, vì dân ở đây có xu hướng có động lực tiến thân lớn. Mục đích của ông Schneider là “giữ cho [nhân viên] tập trung tinh thần và phát triển, và cho họ có một nơi tốt để tham gia”. Một phương pháp khác được GE China áp dụng nhằm tránh làm nhân viên thất vọng là khuyến khích những kỳ vọng thăng tiến hợp với thực tế. Ông Steve Schneider nói: “Việc giữ chân nhân viên phần nào bắt đầu ngay ngày đầu tiên với việc quản lý những kỳ vọng của nhân viên. Nhiều người [tại Trung Quốc] ao ước được lên chức chủ tịch trong một thời gian ngắn”. Ông cho biết một số nhân viên của ông có những kỳ vọng quá mức về tốc độ và mức độ thăng chức của mình. Ông khuyên nên chấp nhận thực tế là một số nhân viên chắc chắn sẽ ra đi, cứ để họ đi, và tập trung vào những nhân viên còn lại. Ông nói: “Có những người bỏ công ty vì họ không tìm được những gì họ muốn, và điều đó nghe có lẽ cũng hợp lý”.

Ông Schneider nói các công ty có thể gặp phải những “chu kỳ” nhân viên bỏ công ty mỗi khi tốc độ thăng chức bị chậm lại. Nói cách khác, một tình trạng suy thoái kinh tế chung hoặc sự chậm trễ trong việc thực hiện các kế hoạch khuếch trương của công ty có thể gây ra sự ra đi của nhân viên. Ông Schneider nói: “Vấn đề giữ chân nhân viên sẽ lại trở thành mối lo ngại nếu như chúng ta giảm tốc độ tăng trưởng và nhân viên không được thăng tiến đủ nhanh”. Công ty Du Pont China phải đấu tranh chống lại tình trạng nhân viên bỏ công ty và giữ cho những mục tiêu thăng tiến nghề nghiệp của nhân viên đi sát thực tế bằng chiến lược “phát triển mục tiêu” được áp dụng trên toàn thế giới. Theo chiến lược này, các nhân viên gặp gỡ người quản lý để thảo ra kế hoạch phát triển nghề nghiệp trong 5 năm, bao gồm các bước cụ thể cần thực hiện để đạt được những mục tiêu đó như đào tạo, kinh nghiệm công tác và những chức vụ bước đệm.

### Những vấn đề trong việc thăng chức: Sự mất mặt

Một vấn đề mà các nhà quản lý quốc tế gặp phải tại Trung Quốc là thăng chức cho một người trong tổ chức có thể làm cho những người không được thăng chức bị “mất mặt”. Mặc dù nhân viên phương Tây cũng có thể phản ứng hờn dỗi khi không được thăng chức, nhưng tại Trung Quốc những hờn dỗi ấy thường sâu sắc hơn thậm chí khiến những nhân viên nòng cốt xin thôi việc. Ông Paulo Gasparrini của L’Oréal China nói: “Do các mối quan hệ rất quan trọng nên mỗi khi quý vị thăng chức cho ai thì quý vị chạm đến vấn đề sĩ diện. Quý vị có thể bị mất những nhân viên khác. Ở một phương diện nào đó, con người tự đánh giá mình bằng cách so sánh với những người khác, và điều này xét về mặt văn hóa là hoàn toàn chính đáng tại đây, đặc biệt là trong tình hình thị trường ngày một cạnh tranh hơn”. Để tránh tình trạng không mong muốn là nhân viên nộp đơn xin thôi việc sau khi ai đó được thăng chức, ông Gasparrini đề nghị nên tìm ra một phương cách làm sao cho những người không được thăng chức khỏi bị

mất mặt. Một cách là đồng loạt thăng chức nhiều người cùng lúc. Ông Gasparrini nói: “Quý vị hãy sẵn sàng tạo ra những chức vụ mới. Nếu như quý vị không kịp nhanh tay thì sẽ có vấn đề đấy”. Ông cũng huấn luyện các nhà quản lý bậc trung để giúp ông trong việc

### ***Lời khuyên***

***Các cơ hội nghề nghiệp là động lực đầu tiên để nhân viên Trung Quốc ở lại công ty. Ở Trung Quốc quý vị có thể phải thăng chức cho nhân viên nhanh hơn ở những nơi khác.***

ngăn ngừa tình trạng bỏ công ty bằng cách gặp gỡ các nhân viên dưới quyền để thăm dò mức độ thỏa mãn của công nhân và thực hiện những cải thiện cần thiết.

### **Những chức danh đầy sáng tạo**

Một chủ đề có liên quan đến việc thường xuyên thăng chức cho nhân viên là việc tạo ra thêm nhiều mức chức danh hơn so với khung được công ty đa quốc gia áp dụng ở các nước khác. Bằng cách này, cứ mỗi đợt “thăng chức lên một nấc nhỏ” thì những nhân viên chủ chốt lại có những chức danh mới.

Nhìn chung, chức danh nghề nghiệp quan trọng đối với người Trung Quốc hơn nhiều so với người phương Tây. Ông Bryan Huang của BearingPoint giải thích rằng chức danh ghi trên danh thiếp cực kỳ quan trọng đối với người Trung Quốc vì chúng xác định một cách rõ ràng địa vị, vai trò và cấp bậc của người sử dụng danh thiếp. Vấn đề nảy sinh thứ nhất là do các công ty phương Tây không chú trọng lắm về chức danh và cấp bậc, và thứ hai là do những chức danh chuẩn được các công ty đa quốc gia sử dụng có thể làm cho nhân viên Trung Quốc hiểu lầm. Ông Huang nói: “Vấn đề đôi khi phát sinh trong các tổ chức quốc tế, sử dụng những chức danh được giám sát một cách nghiêm ngặt, vì ở Trung Quốc [chức danh như] ‘trưởng bộ phận’ nghe không được kêu cho lắm đối với người Trung Quốc”. Ví dụ, chức danh “trưởng phòng nhân sự tại Trung Quốc” có thể là một chức danh chuẩn trong một tổ chức quốc tế, còn “giám đốc” là chức danh dùng cho những nhà quản lý ở cấp khu vực. Nhưng “trưởng phòng” có thể làm cho những người điều hành nhân sự có tài cảm thấy khó chịu. Ông Huang cho biết một phản ứng điển hình của người Trung Quốc như sau: “Làm sao tôi có thể gặp mặt bạn bè khi tất cả bạn bè tôi đều là giám đốc còn tôi chỉ là trưởng phòng? Chúng tôi học cùng một trường đại học và tôi làm việc cũng



***“Việc giữ chân nhân viên phần nào bắt đầu ngay ngày đầu tiên với việc quản lý những kỳ vọng của nhân viên. Nhiều người [tại Trung Quốc] ao ước được lên chức chủ tịch trong một thời gian ngắn”.***

***Steve Schneider, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Electric China***

chăm chỉ khác gì họ”. Để giữ được nhân viên, ông Huang khuyến khích những người quản lý nên cho nhân viên có nhiều cơ hội nghề nghiệp, một môi trường làm việc hấp dẫn và những chức danh phản ánh “một địa vị xã hội thật tốt”. Thực chất, nhiều công ty đa quốc gia một mặt phải nỗ lực thỏa mãn nhu cầu của nhân viên Trung Quốc là có được chức danh phản ánh chính xác mức trách nhiệm của họ trong giới kinh doanh Trung Quốc, mặt khác phải giữ lại những chức danh chuẩn mà công ty sử dụng khắp các nơi khác trên thế giới. Bà Helen Tantau của Korn/Ferry đưa ra một giải pháp đầy sáng tạo cho vấn đề chức danh này: nhiều công ty tạo ra những chức danh trong nội bộ công ty và ngoài công ty. Điều này cho phép nhân viên sử dụng các chức danh chuẩn khi làm việc với các đồng nghiệp bên ngoài Trung Quốc, nhưng sử dụng những chức danh khác đặc thù của Trung Quốc khi làm việc trong nước. Do danh thiếp sử dụng cả tiếng Anh lẫn tiếng Trung, một cách khác là dùng chức danh chuẩn của toàn công ty ở mặt in tiếng Anh và chức danh đã điều chỉnh ở mặt in tiếng Trung. Ví dụ, một nhân viên có thể là “trưởng phòng nhân sự” bên mặt dùng tiếng Anh nhưng là “giám đốc quan hệ đối ngoại” bên mặt dùng tiếng Trung. Sự linh động trong cách dùng chức danh cũng giúp cho các nhà quản lý có thể thực hiện việc thăng chức lên một nấc nhỏ, theo đó chức danh tiếng Anh vẫn giữ như cũ nhưng chức danh tiếng Trung được nâng lên một bậc. Bà Tantau cho biết nhiều công ty đa quốc gia tầm cỡ không thể làm được điều này, nhưng những công ty nhỏ hơn có thể làm được.

Phần cuối cùng của chương này đưa ra chiến lược nhân sự có lẽ là quan trọng nhất trong tất cả các chiến lược. Đó là xây dựng quan hệ tốt giữa chủ và nhân viên. Như các nhà quản lý được phỏng vấn giải thích, thiết lập và duy trì mạng lưới quan hệ gần gũi, tốt đẹp và bền vững với nhân viên có thể có ảnh hưởng cực kỳ lớn trong việc tìm kiếm và giữ chân nhân viên Trung Quốc có chuyên môn.

**Chiến lược phòng thủ nhân lực tối ưu: Xây dựng mối quan hệ giữa chủ và nhân viên**

Chúng tôi kết thúc chương này bằng việc đưa ra một mâu thuẫn đầy ngạc nhiên khác trong môi trường kinh doanh tại Trung Quốc ngày nay. Bất chấp những gì chúng tôi vừa mới miêu tả về bản chất đầy tham vọng của các nhân viên có chuyên môn Trung Quốc – và những cuộc chiến mà các công ty đa quốc gia phải nhập cuộc nhằm giữ chân lực lượng lao động có tay

nghe – một đặc trưng hơi có vẻ ngược lại cũng khá phổ biến tại Trung Quốc là: nhân viên Trung Quốc có xu hướng trung thành đối với công ty hơn là nhân viên phương Tây.

Hai mươi nhà điều hành hàng đầu được phỏng vấn phát hiện có hai động lực thúc đẩy đối nghịch nhau trong lực lượng lao động Trung Quốc: xu hướng nhảy việc và xu hướng hình thành mối gắn bó sâu sắc với người chủ. Yếu tố chủ chốt trong việc tạo ra một đội ngũ nhân viên trung thành, gắn bó, theo sự nhất trí của những người được phỏng vấn, là mối dây bền chặt giữa chủ và nhân viên. Ở nhiều phương diện, chúng tôi dành công cụ giữ chân nhân viên quan trọng nhất ở phần cuối cùng. Khi phân tích những lời khuyên về nhân lực của các chuyên gia tại Trung Quốc, chúng tôi nhận thấy có một chủ đề được lặp đi lặp lại: cơ sở cho việc giảm thiểu tình trạng bỏ công ty (và việc khắc phục những khó khăn về nhân sự) chính là ở chỗ hình thành và duy trì một mối quan hệ tốt đẹp, vững bền và hiệu quả giữa chủ và nhân viên. Và bước đầu tiên để đạt được điều đó là phải hiểu được sự khác biệt giữa cách người phương Tây và người Trung Quốc định nghĩa mối quan hệ lý tưởng giữa họ với người chủ trong công việc. Nhìn chung, người Trung Quốc có xu hướng muốn hình thành một mối quan hệ với người chủ (cá nhân người chủ chứ không phải là công ty) gần gũi hơn so với người phương Tây. Tại Trung Quốc, nhân viên mong mỏi ở người quản lý nhiều hơn trong việc đào tạo, quản lý nghề nghiệp, phát triển chuyên môn, và thậm chí cả giúp đỡ với những vấn đề riêng tư. Và đổi lại, người quản lý mong đợi nhiều hơn ở người nhân viên như sự kính trọng, trung thành và gắn bó. Cả hai phía đều có xu hướng xóa mờ ranh giới giữa công việc và chuyện riêng tư, cố tìm kiếm một sự cống hiến cho nhau vượt hẳn mức chuẩn của người phương Tây. Ví dụ, người quản lý Trung Quốc có thể mong đợi những nhân viên sát cánh chịu làm thêm ngoài giờ mà không cần phải có lời xin lỗi hoặc đền bù đặc biệt nào cả. Trong khi đó, nhân viên Trung Quốc có thể yêu cầu người quản lý (hoặc vợ/chồng, họ hàng, bạn học của người quản lý) giúp một người bạn vay tiền ngân hàng, xin thị thực du lịch, hoặc xin vào học ở một trường nước ngoài. (Những yêu cầu mang tính chất cá nhân như thế đối với những người có quan hệ công tác là ví dụ minh họa cho hoạt động của khái niệm quan hệ.) Hiểu tường tận cách người Trung Quốc định nghĩa về mối quan hệ tốt đẹp giữa chủ và nhân viên là tối quan trọng vì, trong nhiều trường hợp, đạt được lý tưởng đó đã được dùng làm phương tiện để giải quyết các vấn đề phổ biến về nhân lực luôn làm đau đầu các nhà điều hành của các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc.

### ***Lời khuyên***

***Hãy cảnh giác tình trạng gây mất mặt khi nhân viên này được thăng chức còn nhân***

***viên thì không. Những quy định khách quan về việc thăng chức và sự quan tâm cá nhân có thể xoa dịu bớt mức độ căng thẳng của vấn đề.***

Quan hệ tốt đẹp tại chỗ làm

Chúng tôi mở đầu phần này của chương bằng cách trình bày chi tiết những gì không được xem là quan hệ giữa chủ và nhân viên. Chúng tôi sẽ không bàn về vấn đề người chủ lạm dụng quyền lực của mình để chèn ép nhân viên, hoặc việc nhân viên nịnh hót cấp trên để tìm đường thăng quan tiến chức. Tất nhiên, những hành

### ***Lời khuyên***

***Vấn đề khó quản lý nhất là kỳ vọng quá cao của nhân viên Trung Quốc. Hãy tập trung vào khả năng mạnh nhất và tiềm năng lớn nhất của mình. Vạch rõ cho nhân viên Trung Quốc thấy không hề có rào cản vô hình nào trên con đường sự nghiệp của họ. Hãy nhớ rằng các chức danh là cực kỳ quan trọng.***

vi ấy có xảy ra tại Trung Quốc (như chúng vẫn xảy ra khắp mọi nơi trên thế giới), nhưng đây không phải là hành vi tiêu biểu và do đó không phải là trọng điểm của phần trình bày của chúng tôi. Thay vào đó, chúng tôi duyệt qua những phương pháp mà 28 nhà tư vấn và điều hành cấp cao đã dùng để phát triển mối quan hệ tốt đẹp và hữu hiệu giữa những người trong cùng cơ quan. Chính những hiểu biết và lời khuyên này là cái chúng tôi muốn chia sẻ cùng các bạn. Cách tốt nhất để giải thích mối quan hệ tốt đẹp giữa những người cùng cơ quan là thông qua định nghĩa được những người được phỏng vấn sử dụng: tại Trung Quốc, như chúng tôi vẫn thường nghe, chỗ làm cũng “như một gia đình”. Sau gần 10 năm sống ở Trung Quốc, Ts. Ernst Behrens, người điều hành cao nhất ở công ty Siemens China, giải thích tư duy của nhân viên Trung Quốc của mình như sau: “Người Trung Quốc – và người châu Á nói chung – đi làm việc với một cách nhìn khác với người Âu châu chúng ta. Đối với chúng ta, công ty tất nhiên là quan trọng, nhưng chủ yếu cũng chỉ là nơi làm việc. Còn đối với người Trung Quốc, công ty giống như một gia đình hơn. Quan niệm là thế này: 'Tôi đang cống hiến mình cho Siemens. Giờ công ty phải chăm lo cho tôi'.” Cách nghĩ này đối nghịch hẳn với chuẩn mực phương Tây theo đó ranh giới giữa công việc và đời sống riêng tư phải được vạch ra rõ ràng. Quan niệm rằng chủ nhân viên cùng làm việc với nhau từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều, trao đổi khả năng công tác với nhau để hưởng lương – nhưng không vượt quá những ranh giới đã vạch ra – không phải là cách

suy nghĩ của người Trung Quốc.

Ts. Bryan Huang, Phó Chủ tịch tập đoàn BearingPoint kiêm Chủ tịch chi nhánh tại Trung Quốc, làm sáng tỏ sự khác biệt trong cách suy nghĩ giữa phương Tây và Trung Quốc về các mối quan hệ được cho là phù hợp trong cơ quan. Là người Trung Quốc có kinh nghiệm làm việc 19 năm tại châu Âu, Hoa Kỳ và Nhật Bản trước khi trở về Trung Quốc vào năm 2001, ông Huang hiểu rõ sự khác biệt giữa Đông và Tây. Ông nói: “Trong văn hóa Trung Quốc, quan hệ trong quản lý mang tính cá nhân nhiều hơn ở văn hóa phương Tây”. Sự cá nhân hóa này làm phát sinh

### ***Lời khuyên***

***Nhân viên Trung Quốc phải cảm thấy rằng cấp trên ủng hộ và chăm lo cho họ. Họ phải có được cảm giác nơi làm việc cũng như gia đình thứ hai của họ vậy.***

***“Người dân [Trung Quốc] chịu làm việc chăm chỉ cho công ty vì họ thích làm việc cho [người quản lý], vì mối quan hệ cá nhân giữa họ với người quản lý ấy. Điều này đòi hỏi phải có cách quản lý khác. Quý vị không những phải chăm lo cho công việc của nhân viên mà còn chăm lo cả cho gia đình khác của họ”.***

***Bryan Huang, Phó Chủ tịch tập đoàn kiêm Chủ tịch chi nhánh Trung Quốc, BearingPoint***

thêm một mức trách nhiệm nữa cho người quản lý. “Người dân [Trung Quốc] chịu làm việc chăm chỉ cho công ty vì họ thích làm việc cho [người quản lý], vì mối quan hệ cá nhân giữa họ với người quản lý ấy. Điều này đòi hỏi phải có cách quản lý khác. Quý vị không những phải chăm lo cho công việc của nhân viên mà còn chăm lo cả cho gia đình và những vấn đề cá nhân khác của họ”.

### ***Cơ quan như một gia đình***

Theo lời của ông Volmar Ruebel, Tổng quản lý khách sạn Hilton Shanghai, việc khách sạn tạo ra được một môi trường làm việc như gia đình cho nhân viên là lý do vì sao suốt 11 năm qua khách sạn chưa hề bị mất lấy một trưởng phòng. Ông nói: “Quý vị phải tạo ra một phong

cách lãnh đạo theo kiểu cha dạy con và làm sao cho nhân viên tin tưởng vào quý vị. [Nhân viên Trung Quốc] phải cảm thấy là quý vị mến họ. Họ phải cảm thấy là quý vị chăm lo cho họ. Khi họ làm việc, họ làm cứ như là đang ở gia đình thứ hai vậy. Và khi họ có được cảm giác ấy thì họ sẽ phục tùng quý vị. Họ chấp nhận chịu khó, thậm chí khi công việc kinh doanh không được tốt đẹp”.

Ông Jun Tang của Microsoft China giải thích rằng tại Trung Quốc, nơi làm việc có chức năng như một dạng mạng lưới xã hội. Ông Tang nói trong khi người Mỹ có khuynh hướng xem công ty của mình chủ yếu như là “chỗ kiếm tiền”, nhiều người Trung Quốc thiết lập những mối quan hệ sâu sắc hơn. Thực chất, nơi làm việc có chức năng như một đơn vị xã hội. Ông Tang nói: “Tại Trung Quốc, công ty cũng quan trọng như gia đình. Khi gặp vấn đề gì đó, quý vị có thể gặp giám đốc nói chuyện. Nếu có chuyện buồn, quý vị có thể tâm sự với đồng nghiệp”. Để ví dụ, ông nêu ra trường hợp nhiều người tổ chức mừng sinh nhật mình với đồng nghiệp chứ không phải với gia đình. Nhờ được điều đó, ông Tang khuyên các nhà quản lý tại Trung Quốc nên tạo nên một bầu không khí thân mật trong cơ quan bằng cách tổ chức những cuộc dã ngoại hoặc họp mặt để mọi người tiếp xúc với nhau.

### Phần thưởng cho người quản lý: sự trung thành

Quan niệm cho rằng công ty là một gia đình đòi hỏi người điều hành chớp bu phải đảm nhận một vai trò phức tạp hơn trong công ty. Để xây dựng quan hệ tốt với nhân viên, người quản lý không những phải làm sao cho nhân viên tôn trọng và tin tưởng mình với tư cách là người lãnh đạo mà còn với tư cách của người hướng dẫn và người bảo vệ. Ông Dominique de Boisseson của công ty Alcatel China giải thích vấn đề như sau: “Nhân viên [Trung Quốc] thích có quan hệ tốt với người chủ. Quý vị cần phải đảm bảo rằng mình không chỉ là người chủ mà còn là một người bạn, một người thầy”.

Một cách giải thích khác cho cách suy nghĩ của người Trung Quốc là: ở Trung Quốc người ta làm việc cho một cá nhân, chứ không cho một công ty. Ý này được những người được phỏng vấn lặp đi lặp lại. Ông Paulo Gasparrini của công ty L’Oréal China nói: “Ở Trung Quốc, sự trung thành [của nhân viên] thường dành thẳng cho cấp trên trực tiếp của mình. Chỉ quan niệm này thôi đã làm thay đổi cách làm việc của con người. Trong một công ty Trung Quốc, mọi vấn đề đều là quan hệ – thậm chí còn rõ ràng hơn so với các nước khác. Do đó, nếu sếp trực tiếp của quý vị không ưa quý vị, không tôn trọng quý vị, không đếm xỉa gì đến sĩ diện của quý vị, thì quý vị sẽ không còn gắn bó với công ty và sớm hay muộn quý vị sẽ viết đơn thôi việc”.

Khi người quản lý được nhân viên Trung Quốc yêu mến và tin tưởng thì phần thưởng dành cho người quản lý thường là một đội ngũ nhân viên hết mực trung thành. Điều này tạo nên những mối quan hệ khăng khít trong cơ quan thường thấy ở nhiều công ty địa phương, đặc biệt là ở các công ty tư nhân, thông thường thuộc sở hữu gia đình. Bà Helen Tantau của công ty Korn/Ferry nói: “Sự trung thành thường mạnh mẽ trong một công ty Trung Quốc [hơn là ở các công ty phương Tây]. Tinh thần đồng đội và ý thức cộng đồng cao hơn”. Bà Helen Tantau giải thích rằng môi trường mang tính cộng

đồng này đặt thêm một mức trách nhiệm nữa lên vai người quản lý. Điều đó có nghĩa là vai trò của người chủ có tầm quan trọng lớn hơn đối với công ty vì người chủ không những phải lãnh đạo công ty mà còn phải hướng dẫn và tạo động lực. Bà Tantau nói: “Đối với nhiều công ty mới thành lập, tính cách của người chủ thực sự trở thành văn hóa của công ty”.

Với cách suy nghĩ như vậy, ông Ekkhard Rathgeber, người đứng đầu công ty Bertelsmann Direct China, cho rằng các nhà quản lý phương Tây rất khó phát triển cơ cấu công ty một cách trọn vẹn cho dù cá nhân người quản lý đã được thay thế. Ông Rathgeber nói: “Nhân viên nghe theo lời của cá nhân người quản lý chứ không phải chức vụ của người ấy”. Một hệ quả nữa là: cách nghĩ “đã là chủ thì suốt đời vẫn là chủ” vẫn còn rất phổ biến. Nói cách khác, người nhân viên một khi đã làm dưới quyền một nhà quản lý nào rồi thì thông thường sẽ tiếp tục đối xử với người ấy như chủ của mình cho dù chức vụ và cấp bậc của hai bên giờ đã thay đổi. Ông Bryan Huang bảo các nhà quản lý quốc tế rằng việc hình thành mối quan hệ gần gũi với nhân viên Trung Quốc có thể cực kỳ hữu ích cho việc thu hẹp hố sâu ngăn cách về văn hóa. Ông nói: “Sự tin tưởng giữa hai nền văn hóa khó mà đạt được vì sự khác biệt về ngôn ngữ có thể gây ra những hiểu lầm”. Ông nói thêm rằng một khi đã xây dựng được quan hệ gần gũi với người quản lý nước ngoài, nhân viên Trung Quốc thường tỏ ra trung thành với người chủ như họ trung thành với người chủ Trung Quốc vậy.

***Tại Trung Quốc, người ta làm việc cho một cá nhân, chứ không phải cho một công ty. Do đó, khi một người quản lý ra đi, những nhân viên khác cũng xin thôi việc, hoặc để tiếp tục làm việc dưới quyền người quản lý ấy hoặc làm cho một sếp mới.***

Có một bằng chứng thường thấy cho sự trung thành của nhân viên theo kiểu Trung Quốc là: khi những nhân viên có trình độ chuyên môn rời bỏ công ty, đặc biệt là công ty trong nước, nhiều người tránh gia nhập công ty cạnh tranh vì làm như vậy sẽ bị xem là một hành vi thiếu tôn trọng và thậm chí là sự phản bội. Khi ai đó thực sự ra đi, họ thường chuyển sang một ngành

khác. (Những người quản lý được phỏng vấn nhấn mạnh rằng tình trạng bỏ công ty sang làm cho công ty khác có xảy ra, nhưng ít thường xuyên và ít trắng trợn như ở phương Tây.) Một kịch bản khác của vấn đề này là: khi một người quản lý hay trưởng bộ phận ra đi thì nhân viên dưới quyền nhiều khi cũng xin thôi việc, hoặc để tiếp tục làm việc dưới quyền người quản lý ấy hoặc làm cho một sếp mới. Ông Simon Keeley của công ty Hewitt Associates nói: “Nếu người quản lý được nhân viên coi trọng ra đi, thì quý vị có thể nghi ngờ những người dưới quyền cũng sẽ rời bỏ công ty”. Những tập quán như thế làm cho việc đuổi việc, thăng chức hay chuyển chuyển nhân viên trở

***“Nhân viên [Trung Quốc] thích có quan hệ tốt với người chủ. Ông/Bà ta cần phải đảm bảo rằng mình không chỉ là người chủ mà còn là một người bạn, một người thầy”.***

***Dominique de Boisseson, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, Alcatel China***

nên khó khăn. Ông Paolo Gasparrini của hãng L’Oréal nói rằng khi người quản lý được thăng chức, đội ngũ nhân viên cũ của người ấy sẽ cảm thấy một sự “mất mát” có thể khiến cho họ hèn nhau nghỉ việc. Gần đây khi ông Gasparrini chuyển một trưởng phòng sang một bộ phận khác, ông ta phải làm công tác vận động trước để tránh bị mất những nhân viên chủ chốt làm việc dưới quyền người ấy. Ông nói: “Tôi phải làm rất nhiều việc trước [khi thực hiện việc chuyển] như mời mọi người ăn trưa và tối. Người Trung Quốc không thích quý vị thay đổi sếp của họ. Đó là một tình huống rất tế nhị”.

## Kết luận

Vấn đề lớn nhất mà những người được phỏng vấn phải kinh qua trong một loạt ngành công nghiệp là tình trạng thiếu nhân viên cổ trắng. Một mặt, Trung Quốc đang trong quá trình phát triển nhanh và đang có nhu cầu lớn về nhân viên có trình độ chuyên môn cả trong các công ty quốc tế và trong nước. Mặt khác, lực lượng lao động có một khoảng khuyết lực lượng quản lý bậc trung vì thế hệ những người Trung Quốc có tuổi đời từ 45 trở lên phải chịu một khoảng thời gian gián đoạn việc học và công tác trong thời kỳ Cách mạng Văn hóa. Hơn nữa, những nhân viên có trình độ chuyên môn của Trung Quốc ngày nay kỳ vọng quá cao về một công việc có thể giúp họ tiến thân nhanh chóng. Tất cả những điều ấy làm tăng thêm khó khăn cho các nhà quản lý quốc tế trong việc tuyển dụng và giữ chân những người làm công tác quản lý và các chuyên viên kỹ thuật. Dưới đây là phần tóm lược các chiến thuật mà các nhà quản lý quốc tế đưa ra nhằm giải quyết vấn đề thiếu hụt nhân lực. Thông điệp quan trọng nhất mà họ

muốn gửi đến chúng ta là: quan hệ tốt giữa chủ và nhân viên có thể là một công cụ cực kỳ hữu ích trong việc giảm thiểu tỉ lệ nhân viên bỏ công ty và tạo ra một môi trường làm việc tốt đẹp, có hiệu quả.

## TÓM TẮT LỜI KHUYẾN QUẢN LÝ NHÂN VIÊN TRUNG QUỐC

### 1. Chế độ khen thưởng thỏa đáng

Việc trả lương theo năng suất lao động có thể ban đầu có khó khăn, nhưng thường được đón nhận bởi những nhân viên Trung Quốc có nghiệp vụ chuyên môn trẻ và có tham vọng. dù việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề tiền bạc, các nhà quản lý tại Trung Quốc phải luôn theo dõi mức lương chuẩn đang tăng nhanh để có thể giữ được thế cạnh tranh.

### 2. Tuyển dụng một cách sáng suốt

Tình trạng thiếu nhân viên có năng lực có thể cản trở sự tăng trưởng. Những công ty khôn ngoan thuê và đào tạo một lượng nhân viên nhiều hơn so với nhu cầu hiện tại nhằm tạo ra một nguồn dự trữ

### 3. Để giữ chân nhân viên, hãy đào tạo họ

Những công ty không tuyển dụng được đội ngũ nhân viên có nghiệp vụ chuyên môn quay sang tuyển chọn những nhân viên trẻ và triển khai thêm nhiều chương trình đào tạo. Hãy đào tạo họ theo một chương trình “MBA thu nhỏ” nhằm giúp họ bắt kịp các tập quán và tiêu chuẩn quốc tế. Nhân viên Trung Quốc có xu hướng đánh giá cao các chương trình đào tạo do công ty tổ chức hơn nhân viên ở những nơi khác, khiến cho các chương trình đào tạo trở thành một “vũ khí” chính trong việc giữ chân nhân viên. Các công ty đa quốc gia có thể dùng các cơ hội cử nhân viên Trung Quốc ra nước ngoài công tác hoặc tham gia các khóa đào tạo như một hình thức bổn lộc cực kỳ quý giá.

### 4. Tạo cơ hội cho nhân viên tiến thân nhanh

Các cơ hội nghề nghiệp là động lực đầu tiên để nhân viên Trung Quốc ở lại công ty. Có thể tại Trung Quốc bạn phải thăng chức nhân viên nhanh hơn ở những nơi khác.

### 5. Những vấn đề trong việc thăng chức: Sự mất mặt

Hãy cảnh giác tình trạng gây mất mặt khi nhân viên này được thăng chức còn nhân viên thì không. Những quy định khách quan về việc thăng chức và sự quan tâm cá nhân có thể xoa dịu bớt mức độ căng thẳng của vấn đề. Vấn đề khó quản lý nhất là kỳ vọng quá cao của nhân



viên Trung Quốc. Hãy tập trung vào khả năng mạnh nhất và tiềm năng lớn nhất của mình. Vạch rõ cho nhân viên Trung Quốc thấy không hề có rào cản vô hình nào trên con đường sự nghiệp của họ. Hãy nhớ rằng các chức danh là cực kỳ quan trọng.

#### 6. Xây dựng mối quan hệ giữa chủ và nhân viên

Nhân viên Trung Quốc phải cảm thấy rằng cấp trên ủng hộ và chăm lo cho họ. Họ phải có được cảm giác nơi làm việc cũng như gia đình thứ hai của họ vậy. Tại Trung Quốc, người ta làm việc cho một cá nhân, chứ không phải cho một công ty. Do đó, khi một người quản lý ra đi, những nhân viên khác cũng xin thôi việc, hoặc để tiếp tục làm việc dưới quyền người quản lý ấy hoặc làm cho một sếp mới.

# Chương 3 Làm việc với các đối tác kinh doanh

*“Khi chọn một đối tác liên doanh, một số người có thể muốn [trước hết] đảm bảo rằng đối tác của mình phải có kinh nghiệm doanh thương. Nhưng nếu tôi là người chọn lựa thì tin tưởng là tiêu chí rất quan trọng. Về cơ bản, điều này có nghĩa là chúng tôi phải có cùng một tôn chỉ, một tầm nhìn. Tính cách rất quan trọng – hơn cả kinh nghiệm kinh doanh. Sự liên doanh cũng tương tự như một cuộc hôn nhân vậy”.*

*Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm Chủ tịch, Sony China*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 3

Sống độc thân hay lập gia đình (Liên doanh hay không liên doanh)?

Chọn đối tác liên doanh, các điều khoản liên doanh

Quản lý mối quan hệ giữa các đối tác liên doanh

Kết luận

Một trong những câu hỏi đầu tiên mà hầu hết tất cả các công ty đa quốc gia phải đặt ra khi xâm nhập vào thị trường Trung Quốc là: Liệu chúng ta có nên liên doanh với một công ty Trung Quốc, hay hoạt động độc lập với tư cách là một doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài? Câu hỏi này tương đối mới mẻ đối với những nhà quản lý nước ngoài, vì mãi đến giữa những năm 1990 hầu hết các công ty nước ngoài ở các khu vực kinh doanh khác nhau buộc phải chọn hình thức liên doanh để hoạt động tại Trung Quốc. Thực vậy, từ khi mở cửa kinh tế vào giữa những năm 1980 đến đầu những năm 1990, chính quyền Trung Quốc thường chỉ định đối tác kinh doanh cho các nhà đầu tư nước ngoài. Điều này thường có nghĩa là các công ty nước ngoài phải liên doanh với một doanh nghiệp quốc doanh lỗi thời, làm ăn thua lỗ, và đôi khi không hiểu biết gì về ngành kinh doanh của mình. Một trường hợp nổi tiếng, hay đúng hơn là tai tiếng, là việc tác hợp Pepsi với Công ty Công nghệ Truyền thanh & Truyền hình Tứ Xuyên (SRTIC), một công ty phát sóng của tỉnh thuộc quản lý nhà nước không có chút kinh nghiệm gì về ngành nước giải khát đóng chai. Kết quả của cuộc tác hợp không tương xứng này, được hình thành vào năm 1993, là những vụ kiện nổi đình nổi đám nhất, kéo dài nhất trong số những liên doanh giữa Trung Quốc và nước ngoài. Sau khi công ty bắt đầu hoạt động có lãi, những bất

đồng giữa hai đối tác bắt đầu xuất hiện. Vào giữa năm 2002, Pepsi cáo buộc SRTIC lạm dụng công quỹ và vi phạm hợp đồng vì lên phương án tung ra một sản phẩm nước uống cạnh tranh. Tháng tám năm ấy, Pepsi mời một cơ quan Thụy Điển làm trọng tài giải quyết vụ việc và giải thể liên doanh này. Đơn kiện bị bác vào năm 2003, nhưng sự việc không dừng lại ở đây. Đối tác Trung Quốc kiện ngược lại Pepsi đã “vi phạm những bí mật kinh doanh”. Mãi đến năm 2005 thì Ủy ban Trọng tài của Hội đồng Thương mại đặt cơ sở tại Stockholm mới hợp thức hóa “vụ ly hôn” này. May mắn thay, những sự tác hợp không tương xứng nổi cộm như thế là rất hiếm. Thực chất, những người được phỏng vấn thường nhất trí rằng việc liên doanh là cực kỳ có lợi cho các công ty đa quốc gia khi họ xâm nhập vào Trung Quốc. Cái lợi được nêu lên thường xuyên nhất trong việc liên doanh là đối tác trong nước có thể giúp ích nhiều trong việc thương thuyết với các viên chức của Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (CHNDTH). Các công ty địa phương cũng giúp nhiều cho công ty nước ngoài mới bước chân vào Trung Quốc có bước khởi đầu thuận lợi vì họ am hiểu tập quán địa phương và môi trường kinh doanh, và có sẵn những hoạt động kinh doanh, lực lượng lao động và khách hàng. Ông Philip Murtaugh của General Motors China, người giám sát năm công ty liên doanh và hai công ty 100% vốn nước ngoài, tỏ ra rất hài lòng về việc liên doanh. Ông nói: “Các công ty liên doanh [của chúng tôi] hoạt động rất thành công. Các đối tác kinh doanh đã có những đóng góp quý giá. Cho dù luật có thay đổi đi nữa, tôi cũng không mở công ty 100% vốn nước ngoài”.

### Các quy định liên tục thay đổi

Các công ty đa quốc gia hoạt động tại Trung Quốc ngày nay có nhiều tự do trong việc liên doanh hơn những năm giữa 1990. Chính quyền CHNDTH vẫn tiếp tục xem một số ngành là rất nhạy cảm, và bắt buộc các doanh nghiệp nước ngoài hoạt động trong các khu vực ấy phải thông qua hình thức liên doanh. Tuy nhiên, ngay cả ở những khu vực được bảo hộ, các nhà đầu tư ngày nay được phép lựa chọn đối tác liên doanh cho mình. Hơn nữa, việc gia nhập WTO của Trung Quốc vào tháng 12 năm 2001 đã mở ra nhiều ngành công nghiệp cho đầu tư trực tiếp nước ngoài, nhiều ngành với thời gian ưu đãi đến tháng 12 năm 2004 và gần như tất cả chấm dứt vào năm 2007. Kết quả là: các quy định hiện nay liên tục thay đổi, và khác nhau tùy khu vực và vùng hoạt động. Do đó, công việc đầu tiên dành cho những công ty mới nhảy vào Trung Quốc là tìm hiểu tường tận xem những quy định đó áp dụng thế nào đến khu vực kinh doanh của mình, đến công ty, và vùng hoạt động tại Trung Quốc. Những quy định mới áp dụng cách nay sáu tháng thì bây giờ có thể không còn hiệu lực. Kể đến, các nhà quản lý nước ngoài ở ngày càng nhiều các khu vực kinh doanh mà họ có quyền chọn liên doanh hay không liên doanh có thể bắt đầu đánh giá xem liệu chọn hình thức liên doanh sẽ có ích hay gây hại cho các hoạt

động của mình tại Trung Quốc. Hai mươi tám nhà quản lý và tư vấn nước ngoài được phỏng vấn đưa ra những lập luận mạnh mẽ ủng hộ và cả chống đối việc liên doanh với các công ty địa phương. Trong cả hai trường hợp, họ đều lập luận dựa trên kinh nghiệm: hầu hết các nhà điều hành chớp bu được nêu trong sách này giám sát cả công ty liên doanh và công ty 100% vốn nước ngoài tại Trung Quốc. Trong thời gian chúng tôi viết quyển sách này, chỉ duy nhất có hai công ty không hoạt động theo hình thức liên doanh tại Trung Quốc là Eli Lilly China và Standard Chartered China. Tính chung lại, hai mươi công ty đa quốc gia được nêu trong sách có 152 công ty liên doanh và 91 công ty 100% vốn nước ngoài tại Trung Quốc. Kỷ lục về số công ty liên doanh thuộc về Coca-Cola China với 24 công ty liên doanh, theo sát sau là British Petroleum, Philips, và Carrefour với số công ty liên doanh lần lượt là 22, 20 và 19. Trong những trang tiếp sau, chúng tôi xin trình bày ba bước cần thực hiện trong việc hình thành công ty liên doanh do các chuyên gia được phỏng vấn khuyến nghị. Ba bước đó là: quyết định xem có nên liên doanh hay không, chọn đối tác phù hợp, và duy trì quan hệ liên doanh.

***Công việc đầu tiên dành cho những công ty mới nhảy vào Trung Quốc là tìm hiểu tường tận xem những quy định đó áp dụng thế nào đến khu vực kinh doanh của mình, đến công ty, và vùng hoạt động tại Trung Quốc. Những quy định mới áp dụng cách nay sáu tháng thì bây giờ có thể không còn hiệu lực.***

Kết thúc Chương 3, chúng tôi xin đặc biệt nhấn mạnh việc duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác kinh doanh Trung Quốc. Do đó phần “Quản lý mối quan hệ giữa các đối tác” trong chương này sẽ rất có ích cho các nhà quản lý quốc tế làm việc với các đối tác liên doanh và cả những đối tác Trung Quốc khác như các nhà phân phối, các nhà cung ứng xuôi dòng và ngược dòng, những đồng nghiệp và những người ngang cấp trong các liên minh kinh doanh hay hợp đồng hợp tác kinh doanh. Chương này được trình bày theo lược đồ ra quyết định trong Hình 3.1.

Sống độc thân hay lập gia đình (Liên doanh hay không liên doanh)?

Nếu công ty bạn được quyền chọn lựa về việc liên doanh, quy tắc đầu tiên trong việc quyết định nên đi theo hướng nào là: không nên vội vã. Ông Steve Schneider của công ty General Electric China đã nói như vậy. Ông khuyên các công ty muốn nhảy vào Trung Quốc trước hết cần phải bỏ thời gian tìm hiểu môi trường kinh doanh của nước này. Ông nói: “Nếu quý vị không nắm rõ thị trường thì hoạt động dưới hình thức liên doanh hay 100% sở hữu nước

ngoài chẳng có khác biệt gì. Lý do vì sao chúng tôi khá thành công [tại Trung Quốc] là chúng tôi đã bỏ ra một khoảng thời gian dài tìm hiểu khách hàng của mình trước khi thực sự bắt tay vào làm". Chỉ sau khi hiểu rõ những mảng mà công ty mình còn yếu kém thì bạn mới có thể xác định được liên doanh hay không liên doanh là phương án tối ưu. GE có mười hai cơ sở hoạt động liên doanh và 24 cơ sở hoạt động dưới hình thức 100% vốn nước ngoài tại Trung Quốc. Khi chọn nên theo phương án nào, ông Schneider luôn ghi nhớ ba nhân tố mà ông cho là đã giúp cho tất cả các chi nhánh của GE đều hoạt động có lãi. Ba nhân tố đó là hiểu rõ thị trường, kiểm soát chi phí, và xây dựng các trang thiết bị có hiệu quả kinh tế. Một cách kiểm tra khác xem việc liên doanh có phù hợp cho một công ty đa quốc gia không là quy mô hoạt động của công ty tại Trung Quốc. Ts. Gary Dirks của BP China, người lãnh đạo 22 công ty liên doanh và một công ty 100% vốn nước ngoài, giải thích cách ông xác định nên hay không nên chọn hình thức liên doanh. "Tất cả tùy thuộc vào mức độ phức tạp [hoạt động] của công ty và vào việc nó phù hợp thế nào với quan niệm về quyền lợi quốc gia hoặc quyền lợi địa phương. Với một vấn đề cực kỳ căn bản có những hệ quả sâu rộng, tôi vẫn cảm thấy liên doanh với một đối tác Trung Quốc là tốt hơn nhiều". Về khu liên hợp hóa chất có quy mô lớn của BP tại Thượng Hải, ông nói: "Thực tình, tôi không thể tưởng tượng thực hiện một dự án tầm cỡ như vậy mà không có đối tác liên doanh Trung Quốc". Công ty đối tác trong nước, hiện sở hữu 50% vốn của công ty liên doanh ấy, giúp ích cho những vấn đề như xử lý các nhóm có lợi ích chung, liên hệ với các viên chức chính quyền Trung Quốc, và cung cấp những thông tin về thị trường và môi trường công nghiệp tại Thượng Hải. Đối với dự án lớn như vậy, ông Dirks nói: "Quý vị cần phải có một đối tác Trung Quốc".

Song, theo ông, những liên doanh quy mô nhỏ thông thường tốt nhất là hoạt động độc lập. Ví dụ, BP China chọn cách hoạt động độc lập đặt trực tiếp dưới quyền giám sát của tập đoàn toàn cầu BP cho các chi nhánh khí hóa lỏng và các điểm phân phối của mình. Đối với các công ty khí hóa lỏng, ông nói: "Tôi luôn chọn hình thức 100% thuộc quyền sở hữu của chúng tôi. Tự mình độc lập hoạt động thì đơn giản và dễ dàng hơn nhiều. Đối tác kinh doanh chẳng giúp ích được gì về chiến lược cho các hoạt động như thế". Ông Alan Brown của Unilever China áp dụng một phương pháp đơn giản hơn để xác định xem có nên liên doanh hay không. Ông nói: "Nếu quý vị đang hoạt động trong một ngành nghề chịu sự điều tiết cao của nhà nước thì hình thức liên doanh hầu như là thiết yếu. Ngược lại, hình thức liên doanh có thể gây ra nhiều phiền toái". Một đặc trưng của môi trường kinh doanh hiện nay có lợi cho nhiều công ty đa quốc gia là họ có thể thay đổi cơ cấu liên doanh hiện hữu. Các nhà quản lý quốc tế khuyên nên thường xuyên theo dõi những thay đổi về quy định để xem mình có thể, và có nên, thay đổi cơ cấu kinh doanh của mình hay không.

Công ty Alcatel China là một minh chứng cho giá trị của sự thích nghi. Là một trong những nhà đầu tư nước ngoài đầu tiên xâm nhập vào Trung Quốc sau những cải cách kinh tế của quốc gia này, ITT (được Alcatel mua lại vào năm 1986) bắt đầu thương thuyết với chính quyền Trung Quốc vào năm 1977. Sáu năm sau, công ty được chấp thuận thành lập một trong những công ty liên doanh đầu tiên giữa Trung Quốc

***“Nếu quý vị đang hoạt động trong một ngành công nghiệp chịu sự điều tiết cao của nhà nước thì hình thức liên doanh hầu như là thiết yếu. Ngược lại, hình thức liên doanh có thể gây ra nhiều phiền toái”.***

***Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China***

và nước ngoài: Công ty Shanghai Bell, với cổ phần thiểu số. Ngày nay, Alcatel đã tái cơ cấu lại các hoạt động của mình thành một công ty cổ phần hữu hạn Alcatel Shanghai Bell, trong đó Alcatel sở hữu 50% + 1 cổ phiếu. Ông Dominique de Boisseson, với thâm niên 10 năm làm việc tại Trung Quốc, nói rằng chiến lược chính của Alcatel là: hãy biết thích nghi. Trong một vài trường hợp, các công ty vẫn phải đương đầu với những hạn chế cứng nhắc. Ví dụ, một người được phỏng vấn giải thích rằng đối với những hoạt động của công ty ông tại miền trung Trung Quốc, công ty ông bị buộc phải liên doanh với một đối tác do chính quyền chỉ định. Người tổng giám đốc điều hành ấy nói: “Chính quyền cho rằng, 'Hoặc quý vị chọn công ty này làm đối tác hoặc có thể quên hẳn chuyện ấy đi'. Vị trí kinh doanh không có gì lý tưởng, đối tác cũng chẳng gì lý tưởng cả, nhưng đó là cơ hội duy nhất. Chúng tôi đã chấp nhận liên doanh, bằng không chúng tôi đành phải đánh mất thị trường”. Thế nhưng công ty Alcatel đã có thể cơ cấu lại các hoạt động của mình. Công ty đã chuyển được ít nhất một công ty liên doanh sang hình thức 100% vốn nước ngoài và một công ty liên doanh khác sang công ty cổ phần hữu hạn. Ông de Boisseson nói rằng cơ cấu mới này phù hợp với ngành viễn thông. “Trước đây, tất cả mọi quyết định của công ty liên doanh đều phải thông qua ban quản trị của liên doanh. Quy trình này rất chậm chạp, đặc biệt là đối với các sản phẩm mang tính thời thượng, vì những mặt hàng này sẽ không còn có mặt trên thị trường trong vòng một năm. Nếu chúng tôi để mất thời gian, chúng tôi để tuột mất thị trường”. Lời khuyên chung của những người được phỏng vấn về vấn đề liên doanh là những nhà quản lý quốc tế đánh giá cụ thể từng trường hợp liên doanh chiếu theo những quy định hiện hành. Mặt khác, các hoạt động tại Trung Quốc cần phải xem xét lại mỗi năm, và có lẽ cơ cấu lại, vì các quy định luôn luôn thay đổi.

## Ý kiến chống lại việc liên doanh

Thống nhất chung giữa các nhà quản lý quốc tế được phỏng vấn là: nếu bạn có thể tránh hình thức liên doanh, thì đừng liên doanh. Chín trong số hai mươi nhà quản lý quốc tế được phỏng vấn thẳng thừng khuyên các nhà quản lý người nước ngoài rằng tốt hơn là nên hoạt động độc lập. Những xu hướng chung trong kinh doanh cho thấy tâm lý ấy là có cơ sở. Cuộc Khảo sát Môi trường Doanh thương 2005 do các Phòng Thương mại Hoa Kỳ tại Bắc Kinh và Thượng Hải, cho thấy số công ty thành viên của Phòng Thương mại có liên doanh giảm từ 78% vào năm 1999 xuống còn 27% vào năm 2005, trong khi đó số các công ty thành lập theo hình thức 100% vốn nước ngoài tăng từ 33% lên 60% trong cùng thời kỳ. Cách nhìn của ông Kenneth Yu của hãng 3M China tiêu biểu cho quan điểm trên: “Thông thường, nếu quý vị có đủ hiểu

***“Nếu liên doanh với một công ty trong nước có sẵn những cơ sở hoạt động và hệ thống phân phối, quý vị có thể bắt tay làm ngay. [Mặt khác], trong một công ty 100% vốn nước ngoài, quý vị nắm quyền quyết định. Còn trong một công ty liên doanh, để thực hiện một việc gì đó cần phải tốn nhiều thời gian hơn”.***

***Kenneth Yu, Tổng giám đốc, 3M China***

biết về địa phương, nếu đã có hoặc có thể phát triển mạng lưới phân phối, nếu có đủ nguồn tài nguyên, thì hãy hoạt động độc lập”. Các nhà quản lý của hãng 3M phát biểu về liên doanh từ chính kinh nghiệm của mình. Vào năm 1984, công ty mở công ty 100% vốn nước ngoài đầu tiên tại Trung Quốc đặt cơ sở ngoài khu vực kinh tế đặc biệt. Ngày nay, hãng 3M có chín công ty 100% vốn nước ngoài và một công ty liên doanh hoạt động tại Trung Quốc. Theo lời giải thích của ông Yu, cái bất lợi khi hoạt động dưới hình thức hoàn toàn thuộc sở hữu nước ngoài là công ty nước ngoài phải “bắt đầu từ con số không”, và điều này thường rất rắc rối tại Trung Quốc. Ông nói: “Nếu liên doanh với một công ty trong nước có sẵn những cơ sở hoạt động và hệ thống phân phối, quý vị có thể bắt tay làm ngay”. Song ông nói thêm rằng những lợi ích của việc liên doanh thường sẽ bị lấn át bởi những rắc rối. “Trong một công ty 100% vốn nước ngoài, quý vị nắm quyền quyết định. Còn trong một công ty liên doanh, để thực hiện một việc gì đó cần phải tốn nhiều thời gian hơn”. Hơn nữa, thông thường các công ty nước ngoài buộc phải chia sẻ công nghệ với đối tác địa phương, và điều này có thể dẫn đến những vấn đề về quyền sở hữu trí tuệ (QSHTT). Và khi công ty liên doanh ăn nên làm ra, tất nhiên lợi nhuận phải được chia sẻ với đối tác. Những vấn đề quan tâm khác được ông

Ekkehard Rathgeber của Bertelsmann Direct Group Asia, người giám sát hai công ty liên doanh và bốn công ty 100% vốn nước ngoài tại Trung Quốc, tóm tắt như sau: “Nếu có quyền lựa chọn, tôi sẽ luôn chọn hình thức 100% vốn nước ngoài, không bao giờ chọn hình thức liên doanh”. Theo ông, thứ nhất, các công ty đa quốc gia có hoạt động liên doanh thường “mất nhiều thời gian thương thuyết với đối tác liên doanh”. Ông Rathgeber cho rằng các hợp đồng liên doanh với đối tác không thể tránh khỏi có nhiều vấn đề cần phải giải quyết sau khi hai bên bắt tay vào làm việc. Ông nói: “Ngay giây phút đầu tiên làm việc chung với nhau, đặc biệt là khi làm việc với một doanh nghiệp nhà nước, quý vị phải bỏ nhiều thời gian thay đổi cách suy nghĩ của con người. Lẽ ra khoảng thời gian đó phải được đầu tư cho hoạt động của công ty”. Một vấn đề phổ biến khác xảy ra khi các công ty đa quốc gia đánh giá quá cao khả năng của đối tác trong nước. Nhiều công ty nước ngoài mới nhảy vào Trung Quốc có kỳ vọng không thực tế đối với đối tác của mình về khả năng đẩy nhanh các thủ tục hành chính và giúp họ tìm hiểu về thị trường. Ông Rathgeber nói, “Tôi không có ý nói rằng các công ty liên doanh không bao giờ thành công. Nhưng nếu không bị buộc phải liên doanh thì đừng nên chọn hình thức liên doanh”. Đối với nhiều nhà quản lý quốc tế, việc liên doanh với một công ty Trung Quốc đôi khi có nghĩa là họ mất đi một phần tự do và linh động. Sau khi vào Trung Quốc được 3 năm công ty L'Oréal đã chuyển từ một công ty liên doanh sang nhiều công ty độc lập. Ông Paolo Gasparrini tóm lược những lợi ích của hình thức 100% vốn nước ngoài như

### ***Lời khuyên***

***Hãy tránh hình thức liên doanh trừ phi bị buộc phải làm thế hoặc chắc rằng liên doanh sẽ có lợi. Các công ty 100% vốn nước ngoài thông thường hoạt động đơn giản hơn, nhanh hơn và có hiệu quả hơn.***

sau: “Quý vị có thể tạo dựng nên văn hóa của riêng mình. Quý vị có thể toàn quyền đưa ra mọi quyết định”. Các công ty tư vấn đặt cơ sở tại Trung Quốc cũng có khuynh hướng khuyên các công ty đa quốc gia không nên hoạt động liên doanh nếu có thể. Ông Norman Givant, người điều hành các văn phòng luật của Freshfields Bruckhaus Deringer tại Thượng Hải, giải thích: “Có nhiều hình thức kinh doanh khác mà xét về lâu về dài có thể cho ta nhiều khả năng hoạt động tốt hơn và gây ít phiền phức hơn”. Đặc biệt đáng quan tâm đối với các khách hàng của ông là cái rủi ro tiềm tàng khi một công ty đa quốc gia chia sẻ công nghệ và quyền sở hữu trí tuệ với đối tác kinh doanh. Thông điệp chính mà các nhà quản lý tại Trung Quốc muốn nhấn gửi là hoạt động dưới hình thức 100% vốn nước ngoài thường đơn giản hơn, nhanh chóng hơn



và có hiệu năng cao hơn. Ông Steve Schneider của GE China đúc kết lại cảm giác chung của các nhà điều hành quốc tế tại Trung Quốc trong phát biểu sau: “Chúng tôi không chống lại việc liên doanh – một số công ty liên doanh nằm trong số những công ty hoạt động thành công nhất của chúng tôi. Nhưng chúng tôi chuộng hình thức 100% vốn nước ngoài vì hình thức này cho chúng tôi quyền kiểm soát”.

### Ý kiến ủng hộ việc liên doanh

Mặc dù có sự nhất trí rõ ràng giữa những người được phỏng vấn là nên tránh hình thức liên doanh nếu có thể, và sự chuyển sang hình thức 100% vốn nước ngoài của các nhà đầu tư nước ngoài đã được chứng minh qua nhiều tư liệu, hầu hết những người được phỏng vấn cho rằng vẫn tồn tại những trường hợp trong đó liên doanh là phương thức hoạt động được chuộng hơn. Thực chất, một số người được phỏng vấn cho rằng họ vẫn bám vào hình thức liên doanh cho dù khu vực kinh doanh của họ cho phép hoạt động dưới hình thức 100% vốn nước ngoài. Lợi ích quan trọng nhất khi liên doanh với một đối tác Trung Quốc được những người được phỏng vấn đề cập là kỹ năng thương thuyết với các cơ quan chính quyền Trung Quốc. Ông David Chang, Tổng giám đốc điều hành của Philips China, tóm tắt sự thuận lợi của việc liên doanh trong phát biểu sau: “Khi cân nhắc nên chọn hình thức liên doanh hay 100% vốn nước ngoài, thì hình thức 100% vốn nước ngoài nhanh chóng hơn. Nhưng nếu quý vị là công ty 100% vốn nước ngoài, quý vị cần phải tìm cách xây dựng mạng lưới quan hệ và tận dụng các mối quan hệ với các chính quyền địa phương”. Hãng Philips đã thành lập 17 công ty nhánh tại Trung Quốc dưới hình thức liên doanh trong số 34 công ty của hãng, một phần là vì liên hệ với các cơ quan chính quyền Trung Quốc là tối quan trọng cho sự thành công của hãng. Coca-Cola China đã thiết lập toàn bộ cơ sở sản xuất và phân phối của mình tại Trung Quốc – tổng số là 27 công ty

***“Nếu bây giờ chúng tôi phải làm lại từ đầu, chúng tôi vẫn sẽ chọn một đối tác địa phương. Công ty Coke là một công ty kinh doanh địa phương. Chúng tôi cần có một đối tác địa phương... Họ giúp cho việc liên hệ với chính quyền địa phương được trơn tru. Họ giúp loại bỏ được một phần quan liêu”.***

***Paul Etchells, Chủ tịch, Coca-Cola China***

– dưới hình thức liên doanh. (Những công ty liên doanh này được thành lập thông qua các công ty đóng chai của Coca-Cola, chứ không trực tiếp qua hãng Coca-Cola.) Đến cuối năm

2005, ngành công nghiệp nước giải khát vẫn chưa chính thức mở cửa đón nhận các công ty 100% vốn nước ngoài, nhưng ông Paul Etchells của hãng Coca-Cola cho biết dù sau này những quy định có được thoáng hơn đi nữa, Coke có lẽ cũng sẽ tiếp tục hoạt động qua hình thức liên doanh. Ông nói: “Thật là ngông cuồng khi nghĩ rằng chúng tôi sẽ chuyển tất cả công ty liên doanh sang hình thức 100% vốn nước ngoài. Chúng tôi sẽ không làm điều ấy”. Mặc dù lúc đầu bị buộc phải thành lập liên doanh, ông Etchells nói rằng các cơ sở kinh doanh này đã hoạt động tốt. Ông nói: “Nếu bây giờ chúng tôi phải làm lại từ đầu, chúng tôi vẫn sẽ chọn một đối tác địa phương. Công ty Coke là một công ty kinh doanh địa phương. Chúng tôi cần có một đối tác địa phương”. Quan hệ với các chức sắc địa phương là đóng góp chính từ phía các đối tác của Coca-Cola. Cũng như những nhà điều hành ở các công ty đa quốc gia khác, ông Etchells cho rằng lợi ích chính từ phía đối tác là khả năng luồn lách qua các ngõ ngách của tệ quan liêu. “Họ giúp cho việc liên hệ với chính quyền địa phương được trơn tru. Họ giúp loại bỏ được một phần quan liêu”. Ông Jean-Luc Chereau của Carrefour China cho rằng hoạt động như một công ty độc lập tại Trung Quốc là chuyện “không thể”, chủ yếu là do các đối tác địa phương giúp ích cho công ty trong việc liên hệ với các viên chức chính quyền. Bán lẻ là ngành kinh doanh được bảo hộ tại Trung Quốc cho đến tháng 12 năm 2004, và đến cuối năm 2005, số công ty được cho phép tham gia vào ngành này còn tương đối ít ỏi. Ông Chereau cho rằng ông sẽ vẫn tiếp tục cho 19 trong số 20 công ty con tại Trung Quốc hoạt động dưới hình thức liên doanh thậm chí sau khi quy định cho phép ông chuyển sang hình thức hoàn toàn thuộc sở hữu nước ngoài. Ông Guy McLeod của Airbus China cho biết hai đối tác liên doanh Trung Quốc chuyên trách về việc thu mua – một lĩnh vực cực kỳ khó khăn mà các công ty nước ngoài không thể quản lý hiệu quả được. Ông McLeod nói: “Nhiều người tin rằng hoạt động theo hình thức 100% vốn nước ngoài dễ dàng hơn nhiều. Còn chúng tôi thì muốn làm việc với một đối tác Trung Quốc hơn. Khi nhìn lại những công ty liên doanh của mình, chúng tôi rất hài lòng”. Ông Seiichi Kawasaki của hãng Sony China cho rằng các công ty liên doanh cung cấp một kênh cần thiết cho những công ty mới đặt chân vào Trung Quốc còn chưa quen với những vấn đề đặc thù của địa phương”. Sony hoạt động ba công ty liên doanh và ba công ty độc lập tại Trung Quốc. Ông nói: “Các công ty liên doanh có nhiều yếu tố tích cực, trong khi đó các công ty 100% vốn nước ngoài có một số mặt tiêu cực. Bằng cách kết hợp hai loại hình quản lý này, chúng

### ***Lời khuyên***

***Hãy chọn hình thức liên doanh khi đối tác địa phương có thể giúp ích trong việc quan hệ với chính quyền và cung cấp những thông tin về thị trường mà một công ty 100% vốn nước ngoài không thể nào tự mình có được.***

tôi cố gắng khuếch đại tối đa những mặt tích cực của hai loại hình này”.

Xin có một lưu ý: đối với những công ty đa quốc gia mang vào Trung Quốc một sản phẩm hay dịch vụ mới – như nước giải khát Coke – thì đối tác trong nước, dù rất quý báu ở những phương diện khác, thông thường không giúp ích được gì nhiều trong việc tìm hiểu thị trường. Ông Paul Etchells nói: “Tôi không thấy các đối tác địa phương đóng góp gì nhiều trong vấn đề tìm hiểu thị trường”. Ông giải thích rằng, ở nhiều vùng tại Trung Quốc, thị trường nước giải khát rất nhỏ trước khi Coke nhảy vào. “Do vậy, sự giúp ích của đối tác địa phương về vấn đề thị trường địa phương rất là nhỏ nhoi”. Thông điệp chủ yếu mà những người được phỏng vấn muốn gửi đến là sự kết hợp giữa hai loại hình liên doanh và hoàn toàn thuộc sở hữu nước ngoài là sự chọn lựa tối ưu tại Trung Quốc. Ông Charles Browne của Du Pont China cho biết mặc dù công ty ông đang chuyển dần sang hình thức 100% vốn nước ngoài cùng với sự thông thoáng về quy định (Du Pont hiện có bảy công ty liên doanh và mười lăm công ty 100% vốn nước ngoài), ông vẫn muốn tiếp tục duy trì nhiều công ty liên doanh. Ông nói: “Qua nhiều năm làm việc, chúng tôi có được những đối tác tuyệt vời. Chúng tôi có thể chuyển sang hình thức công ty 100% vốn nước ngoài, nhưng chúng tôi vẫn tiếp tục cho hoạt động các công ty liên doanh vì chúng làm tăng giá trị quan hệ và chúng tôi vẫn tiếp tục phát triển”.

Chọn đối tác liên doanh, các điều khoản liên doanh

Nếu bạn đã (hoặc buộc phải) chọn hình thức liên doanh tại Trung Quốc, thách thức đầu tiên là chọn cho được đối tác lý tưởng. Như ông Seiichi Kawasaki của hãng Sony China đã chỉ ra, công ty liên doanh cũng tương tự như một cuộc hôn nhân: chọn người bạn đời phù hợp là bước quan trọng nhất. Những lời khuyên về việc chọn đối tác lý tưởng của những người được phỏng vấn có thể tóm tắt lại thành năm ý sau đây:

Chọn một đối tác yếu, không có tiếng nói, hoặc

Chọn một đối tác tích cực, có khả năng làm tăng giá trị

Tìm hiểu rõ đối tác

Thống nhất mục tiêu

Đặt ra những điều khoản “hợp đồng hôn nhân” phù hợp

Quá trình hình thành một công ty liên doanh bắt đầu bằng việc xác định xem loại đối tác nào phù hợp nhất cho nhu cầu của bạn tại Trung Quốc. Những nhà điều hành được phỏng vấn đưa ra hai mẫu đối tác lý tưởng: (a) đối tác yếu, không có tiếng nói, không can thiệp gì vào các hoạt động của công ty, và (b) đối tác mạnh hơn, tích cực hơn, có thể mang lại cho công ty những hiểu biết quý giá về các mối quan hệ với chính quyền, các quan hệ kinh doanh, và/hoặc tri thức về ngành hoạt động. Những người được phỏng vấn không thống nhất với nhau về việc chọn giữa hai loại đối tác này, nhưng khuynh hướng cho thấy loại đối tác thứ hai ngày càng chiếm ưu thế.

Cuối cùng, xin có đôi lời về tầm quan trọng của khả năng tài chính của đối tác kinh doanh. Khi chọn đối tác kinh doanh tại Trung Quốc, có một sự khác biệt là tiêu chí về thể mạnh tài chính (hoặc chí ít là tính ổn định về tài chính) không được đặt nặng bằng ở một nước phát triển. Thông thường tại Trung Quốc, những khía cạnh khác được xem trọng hơn, và dễ tìm hơn. Dẫu vậy, nhiều người được phỏng vấn cảnh báo không nên liên doanh với một công ty đang trong tình trạng khó khăn về tài chính. Họ cũng nhấn mạnh rằng các công ty đa quốc gia có thể, và nên, yêu cầu được xem đầy đủ các chứng từ tài chính của một đối tác tiềm năng.

### Chiến thuật 1: Chọn đối tác yếu, không có tiếng nói

Từ giữa những năm 1980 đến giữa những năm 1990, khi hầu hết các doanh nghiệp nước ngoài buộc phải chọn hình thức liên doanh, các nhà quản lý quốc tế cho rằng đối tác Trung Quốc không thể đóng góp gì nhiều cho sự liên doanh này. Do đó, đối tác tốt nhất nên chọn ít ra là một công ty không làm cản trở các hoạt động kinh doanh của mình. Một khả năng lựa chọn là thành lập một liên doanh ngắn hạn có thể giải thể sau khi sứ mệnh ban đầu đã đạt được. Đây chính là phương thức “hòa ước tạm thời” của ông Paulo Gasparrini ở L’Oréal áp dụng khi thành lập các cơ sở tại Trung Quốc vào năm 1997. L’Oréal thành lập một công ty liên doanh trong đó đối tác là Bệnh viện Y khoa Tô Châu nắm 5% vốn. Ông Gasparrini cho biết bệnh viện này không phải là “một đối tác tích cực” nhưng cũng giúp cho L’Oréal “hiểu rõ Trung Quốc hơn” và có được một số hiểu biết chuyên môn có liên quan (như thông tin y khoa về đặc trưng da của người Trung Quốc). Ba năm sau, L’Oréal mua lại 5% cổ phần ấy, giải thể liên doanh, và cả hai phía đối tác đều đạt được mục đích của mình. Ông Gasparrini tóm tắt lại tình hình như sau: trong khi các công ty nước ngoài xâm nhập vào Trung Quốc vào đầu những năm 1990 có khuynh hướng “cảm thấy an toàn hơn với một liên doanh”, ngày nay tâm trạng ấy đang ngày càng giảm dần. Ông Gasparrini nói, ngày nay các công ty đa quốc gia thường thu lợi từ hình thức hoạt động độc lập. Những công ty đa quốc gia khác đến nay vẫn duy trì hình thức liên doanh dài hạn trong đó công ty trong nước không trực tiếp tham gia vào các hoạt động của

công ty liên doanh. Ví dụ, tập đoàn khách Shanghai Hilton hoạt động với một đối tác địa phương nắm một số cổ phần công ty nhưng không can thiệp vào các hoạt động thường nhật của công ty. Tổng quản lý khách sạn ông Volmar Ruebel cho biết phương tiện liên lạc chủ yếu là qua báo cáo tháng được gửi đến những người có nắm cổ phần của công ty. Chỉ hiếm khi lắm thì đối tác Trung Quốc mới muốn phê duyệt các quyết định. Ông Ruebel nói: “Người nắm cổ phần tin tưởng chúng tôi với tư cách là một công ty nước ngoài, và chúng tôi là người giữ tài sản. Mọi chuyện diễn ra tương đối suôn sẻ. Chúng tôi không gặp phải khó khăn gì trong hoạt động kinh doanh”. Ông nói thêm rằng hình thức liên doanh đã cho Hilton “quyền tự quyết tương đối cao đối với vấn đề nhân viên và tiêu chuẩn chất lượng”.

## TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH UNILEVER THAY ĐỔI CÁC CHIẾN LƯỢC LIÊN DOANH

Ông Alan Brown của Unilever China cho biết một lý do khiến công ty ông phải tụt sau đối thủ Proctor & Gamble tại Trung Quốc là vì P & G chọn các đối tác liên doanh cho phép họ nắm quyền quản lý công ty, trong khi đó Unilever lại chọn đối tác muốn nắm chắc trong tay quyền kiểm soát quản lý. Ông Brown nói: “P & G đã làm đúng, vì họ nắm thế mạnh hơn [sau khi thành lập liên doanh]. Quý vị luôn muốn tự mình kiểm soát vận mệnh của mình”. Ông Brown cho rằng Unilever chịu thiệt vì “cái rào cản” không nắm quyền kiểm soát quản lý cho đến năm 1999, khi công ty thay được cơ cấu liên doanh của mình. Nhưng đến lúc ấy thì P & G đã đi trước 9 năm rồi.

Đối tác mạnh đã cản trở sự tăng trưởng của Unilever như thế nào? Ông Brown đưa ra một ví dụ: ngay sau khi thành lập một công ty liên doanh với một hãng sản xuất kem đánh răng Trung Quốc, những bất đồng bắt đầu xuất hiện. Khi Unilever yêu cầu đối tác loại bỏ một thành phần trong công thức kem, đối tác đã bác bỏ đề nghị ấy. Sự xung đột ấy tiếp tục kéo dài suốt năm 1999. Ông Brown cho rằng sai lầm đầu tiên của Unilever là khi mua nhãn hiệu ấy công ty không biết sản phẩm ấy có chứa thành phần đó. Sai lầm thứ hai là công ty đã không nhận ra ngay đối tác Trung Quốc là nhà cung cấp chính của thành phần này, và do đó không chịu loại bỏ nó ra khỏi công thức. Sai lầm thứ ba là việc thành lập một công ty liên doanh trong đó họ không có thế mạnh để đối phó với một công ty Trung Quốc lớn, đã đứng vững trên thị trường, muốn nắm trong tay quyền quản lý. Ông Brown nói: “Về cơ bản chúng tôi đã mất 5 năm tranh cãi với đối tác về công thức ấy”. Mối bất hòa này cuối cùng rồi cũng được giải quyết vào năm 1999, khi Unilever cơ cấu lại các công ty liên doanh của mình sang hình thức công ty cổ phần hữu hạn. Ông Brown nói, nước cờ này đã cho Unilever “nắm được quyền kiểm soát quản lý” các công ty liên doanh của mình tại Trung Quốc. Cuối cùng, khi môi trường pháp lý thông thoáng hơn, Unilever mua đứt cổ phần của đối tác và biến công ty thành công ty 100% vốn nước

ngoài.

***“Tại Trung Quốc, khi chúng tôi thành lập công ty liên doanh mới, chúng tôi chia sẻ vốn đầu tư nhưng không bao giờ chia sẻ quyền quản lý. Một nước không thể có hai vua”.***

***Jean-Luc Chereau, Chủ tịch Carrefour***

Ông Jean-Luc Chereau của hãng Carrefour cũng cho rằng thành công của chuỗi siêu thị của hãng một phần là do chính sách chọn cho mình đối tác địa phương tương tối thụ động. Công ty nhảy vào Trung Quốc vào năm 1995 và hiện nay có 19 công ty liên doanh và một công ty 100% vốn nước ngoài đang hoạt động tại Trung Quốc. Ông Chereau quản lý các công ty liên doanh địa phương theo chính sách được Carrefour áp dụng toàn cầu – trong đó một số chính sách được đưa ra từ kinh nghiệm 40 năm hoạt động. Trong suốt 20 năm đầu hoạt động của chuỗi siêu thị, ông Chereau nói, Carrefour “mắc phải nhiều sai lầm” trong việc chọn đối tác kinh doanh. Trong 20 năm lại đây, công ty đã theo chính sách không “chia sẻ” quyền quản lý cho đối tác địa phương. Ông nói: “Tại Trung Quốc, khi chúng tôi thành lập công ty liên doanh mới, chúng tôi chia sẻ vốn đầu tư nhưng không bao giờ chia sẻ quyền quản lý. Một nước không thể có hai vua”. Ông Chereau, người luôn đòi hỏi đối tác của mình phải thỏa mãn nhiều tiêu chí, một mực cho rằng thậm chí các đối tác yếu kém cũng có thể góp phần tạo giá trị cho công ty. “Trước hết, tất cả các đối tác của chúng tôi tại Trung Quốc phải có hướng nhìn lâu dài. Thứ hai, công ty đối tác phải có năng lực tài chính nhất định. Thứ ba, đối tác phải có mạng lưới quan hệ tốt ở cấp địa phương. Để thành công ở Thượng Hải, đối tác của quý vị phải là người Thượng Hải. Để thành công ở Quảng Châu, đối tác của quý vị phải là người Quảng Đông”. (Ghi chú: Vào tháng 12 năm 2004, những quy định liên quan đến WTO đã mở ra khu vực bán lẻ và nhiều phương diện về việc phân phối cho các công ty 100% vốn nước ngoài. Mặc dù thực tế là vẫn còn tương đối ít công ty đa quốc gia được duyệt cho phép nhảy vào những khu vực này vào năm 2005, và nhiều công ty rất lấy làm khó chịu với tốc độ phê duyệt chậm chạp và các thủ tục rắc rối của chính quyền, khu vực bán lẻ và phân phối là hai trong số các khu vực có nhiều hứa hẹn nhất trước đây chưa từng mở cửa cho đầu tư trực tiếp nước ngoài đổ vào).

**Chiến thuật 2: Chọn đối tác tích cực, có khả năng làm tăng giá trị của công ty**

Không phải tất cả mọi công ty đa quốc gia đều chọn cho mình đối tác mềm mỏng, dễ chịu. Những năm gần đây, ngày càng có nhiều công ty đa quốc gia hình thành công ty liên doanh với các công ty mạnh trong nước có khả năng mang lại giá trị cho công ty liên doanh.

Nhìn vào các công ty liên doanh của Bayer China chúng ta sẽ thấy rõ xu hướng này. Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành của hãng, cho biết trong những năm gần đây Bayer không có chọn lựa nào khác ngoài việc liên doanh với các đối tác do chính quyền chỉ định. Ông nói: “Thông thường, đối tác chỉ đơn thuần đóng góp đất đai và nhà xưởng, chứ không đóng góp thiết thực gì cho mảng tiếp thị, dịch vụ, kỹ nghệ hoặc sản xuất”. Ngày nay, Bayer chọn đối tác theo các tiêu chí riêng của mình. Ông Stachels nói: “Chúng tôi không những xem xét các hoạt động, tài sản, và hiệu quả hoạt động của một công ty mà còn xét cách quản lý và cả con người”. Ông chỉ ra rằng trong những năm gần đây, Bayer đã bắt đầu tuyển chọn đội ngũ quản lý cho công ty mẹ trực tiếp từ các nhà điều hành chóp bu của các công ty đối tác liên doanh Trung Quốc. Do

***Lời khuyên Khi quy định buộc bạn phải chọn hình thức liên doanh trong đó đối tác không đóng góp được gì nhiều cho hoạt động kinh doanh, hãy chọn một đối tác yếu mà bạn có thể dễ dàng điều khiển.***

đó, nếu đội ngũ quản lý của một công ty đối tác không tạo được ấn tượng với Bayer, ông Stachels sẽ tiếp tục tìm kiếm. Hơn nữa, theo sau các quy định được thông thoáng hơn, Bayer gần đây đã (vì nhiều lý do) cơ cấu lại một số công ty liên doanh của mình thành công ty 100% vốn nước ngoài. Tại British Petroleum China, hiện đang có 22 công ty liên doanh đang hoạt động, Ts. Gary Dirks tìm kiếm các đối tác thực sự có khả năng góp phần giúp công ty đạt được mục đích của mình. “Cho dù quý vị đi đâu trên thế giới đi nữa, chìa khóa dẫn đến thành công đối với các công ty liên doanh là có cùng lợi ích chiến lược, khả năng duy trì sự đồng nhất này trong một thời gian dài, và đảm bảo rằng đối tác của mình có thể góp phần đạt được những mục tiêu chiến lược ấy. Nếu cả hai đối tác được xem là đã có đóng góp đúng như mong đợi thì mọi chuyện sẽ diễn ra tốt đẹp”. Ông Dirks bác bỏ mô hình liên doanh trong đó đối tác Trung Quốc không làm, không nói gì cả. “Quý vị gặp rắc rối khi phía đối tác Trung Quốc nghĩ rằng đóng góp của họ coi như đã chấm dứt ngay từ ngày công ty liên doanh được thành lập – quý vị thì đóng góp công nghệ và bí quyết kinh doanh còn đối tác Trung Quốc cứ ngồi nhõn nhơ ra đó”. Ngày nay, những công ty có hoạt động liên doanh khuyên nên chọn những đối tác có thể có ích cho họ ở những phương diện như kỹ năng thương thuyết với chính quyền Trung Quốc, các mối quan hệ kinh doanh, hiểu biết về văn hóa và môi trường kinh doanh địa phương, các hoạt động kinh doanh và lực lượng lao động sẵn có, hoặc một lượng khách hàng hùng hậu sẵn có. Những người được phỏng vấn giải thích rằng nhiều đối tác Trung Quốc có khả năng tạo ra

giá trị thực sự cho công ty liên doanh. Do đó, nếu bạn định mở một công ty liên doanh, việc đòi hỏi công ty địa phương phải có đóng góp vào việc đạt mục đích của bạn là điều có thể, và thường là có lợi.

### Chiến thuật 3: Tìm hiểu rõ đối tác

Cho dù công ty đa quốc gia đang tìm loại đối tác nào đi nữa, điều tối quan trọng là phải đánh giá toàn diện đối tác tiềm năng trước khi thực hiện cam kết. Các nhà quản lý quốc tế cảnh báo rằng trong khi các công ty đa quốc gia thường phải chịu áp lực phải thiết lập cơ sở tại Trung Quốc một cách nhanh chóng, việc bỏ thêm thời gian ngay từ đầu có thể giúp ngăn ngừa những rắc rối nghiêm trọng về sau. Ông Steve Schneider của hãng GE nói: “Một trong những lời khuyên mà tôi muốn gửi đến những người muốn nhảy vào [Trung Quốc] và thành lập một công ty liên doanh là: Trước hết phải bỏ nhiều thời gian tìm hiểu đối tác của mình. Như thế còn tốt hơn việc xem xét kỹ lưỡng những hồ sơ tài chính”. Ông Charles Brown của hãng Du Pont China cũng đưa ra lời khuyên tương tự. Ông nói: “Chìa

***Lời khuyên Các công ty chọn hình thức liên doanh ngày nay có thể tìm những đối tác Trung Quốc có thể góp phần vào việc đạt những mục tiêu của công ty bằng cách cung cấp những hiểu biết về môi trường kinh doanh địa phương, các hoạt động kinh doanh, lực lượng lao động, và một lượng khách hàng hùng hậu sẵn có, cùng kỹ năng thương thuyết với chính quyền.***

khóa dẫn đến thành công cho một công ty liên doanh là phải bỏ ra nhiều thời gian cho việc chọn đối tác. Một số công ty nhảy vào vội vã và chớp lấy những gì sẵn có mà không không chịu tìm hiểu rõ giá trị của đối tác – liệu quyền lợi của họ có khớp với quyền lợi của quý vị không, họ có thể đóng góp được gì cho công ty liên doanh. Chúng tôi bỏ nhiều thời gian trong việc chọn lựa đối tác để đảm bảo những giá trị là có thật”. Tìm hiểu đối tác bao gồm việc xem xét các hồ sơ và thông tin chi tiết, đi khảo sát hiện trường để trực tiếp tìm hiểu các hoạt động và cơ sở vật chất, và bỏ thời gian tạo ấn tượng đối với những người trong ngành.

### Chiến thuật 4: Thống nhất mục tiêu

Các nhà quản lý quốc tế cảnh báo rằng nhiều công ty liên doanh thất bại vì họ bị sa vào tình huống mà người Trung Quốc tóm lại trong câu nói “đồng sàng dị mộng”, có nghĩa là người



vợ và người chồng có những ước mơ và khát vọng khác nhau. Ông Charles Browne của hãng Du Pont nói rằng nhiều công ty liên doanh thất bại vì họ là nạn nhân của sự “bất đồng tôn chỉ” giữa hai đối tác. Ví dụ, mục tiêu chính của công ty đa quốc gia là giành lấy thị phần cho mặt hàng của mình tại Trung Quốc, trong khi đó đối tác trong nước lại nhắm vào doanh số bán ra thị trường ngoài nước. Ông Browne đã chứng kiến nhiều công ty liên doanh của Du Pont China cuối cùng rồi phải thất bại. Ông nói: “Trong nhiều trường hợp, lý do chính là chúng tôi có những quan tâm khác nhau và cách thức làm việc khác nhau”. Ông Ekkehard Rathgeber của Bertelsmann Direct Group Asia nhấn mạnh rằng hầu hết những vấn đề phát sinh là do những hiểu lầm vô ý chứ không phải do đối tác có ác ý muốn lừa đảo công ty đa quốc gia. Ông nói: “90% đối tác liên doanh [Trung Quốc] rất là nghiêm túc về thời gian họ bỏ ra. Thế nhưng, những rắc rối vẫn phát sinh vì hai đối tác có 'mục tiêu rất khác nhau, quan niệm khác nhau, và cách suy

***“Chìa khóa dẫn đến thành công cho các công ty liên doanh là có cùng lợi ích chiến lược, khả năng duy trì sự đồng nhất này trong một thời gian dài, và đảm bảo rằng đối tác của mình có thể góp phần đạt được những mục tiêu chiến lược ấy”.***

***Ts. Gary Dirks, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum China***

nghĩ khác nhau”. Để ví dụ, ông Rathgeber giải thích rằng trong khi công ty đa quốc gia nhất nhất nhắm vào lợi nhuận, đối tác Trung Quốc có thể đặt ưu tiên lên những mục đích khác như gây ấn tượng đối với các viên chức chính quyền bằng cách áp dụng kỹ nghệ tiên tiến. Những rắc rối cũng có thể phát sinh khi công ty đa quốc gia giới thiệu các phương thức kinh doanh áp dụng trên toàn cầu cho đối tác Trung Quốc. Một vấn đề gai góc phổ biến là: đối tác trong nước có thể choáng váng trước mức lương trả cho các nhà quản lý nước ngoài. Ông Rathgeber cảnh báo rằng giải quyết những vấn đề này phải mất rất nhiều thời gian.

**Chiến thuật 5: Đặt ra những điều khoản “hôn nhân” phù hợp**

Đặt ra những điều khoản liên doanh phù hợp nhất tất nhiên là cực kỳ quan trọng trong việc làm giảm bớt những rắc rối một khi công ty liên doanh bắt đầu đi vào hoạt động. Trong quá trình thương thuyết, hai bên thường phải đấu tranh để nắm số cổ phần cao nhất có thể được, và bảo vệ quyền lợi của mình trong khi cố hạn chế bớt những nghĩa vụ. Các nhà quản lý quốc tế đưa ra nhiều lời khuyên giúp vượt qua được vấn đề này tại Trung Quốc. Ông Jun Tang của Microsoft China, người nắm quyền giám sát hai công ty liên doanh và một công ty 100%

vốn nước ngoài, khuyên nên thành lập công ty liên doanh mới hoàn toàn. Ông nói: “Nếu quý vị muốn thành lập một công ty liên doanh, tốt nhất là nên bắt đầu từ đầu”. Bắt đầu từ con số không tạo điều kiện cho hai đối tác có thể đi theo cách suy nghĩ mới chứ không tiếp tục các hoạt động theo những phương pháp đã quen thuộc. Ví dụ, về vấn đề nhân sự, hai bên có thể chọn ra những nhân viên chủ chốt vào làm việc cho công ty mới. Làm như vậy sẽ tránh được cách suy nghĩ “người trong người ngoài”. Ai cũng là người ngoài trong công ty mới cả. Ông Tang nói: “Với một công ty mới, quý vị có thể tạo dựng một văn hóa mới, một mô hình kinh doanh mới, một không khí mới. Thay đổi một tổ chức hiện hữu là việc rất khó thực hiện. Đó là lý do tại sao chúng ta phải chứng kiến nhiều công ty liên doanh thất bại”. Ông Tang một mực yêu cầu thiết lập một công ty mới cho dù tất cả nhân viên của đối tác được thuê vào làm việc cho công ty mới.

Một nguyên tắc mà luật sư Norman Givant của Freshfields Bruckhaus Deringer chia sẻ với các khách hàng quốc tế tại Trung Quốc là: Hãy tránh xa những hình thức liên doanh 50-50. Ông nói: “Làm thế thì coi như công ty đã chết cứng”. Trừ phi quy định yêu cầu bên Trung Quốc nắm 50% cổ phần, Ông Givant khuyên các công ty đa quốc gia phải nắm cổ phần chi phối. Ông Givant cũng khuyên nên xem xét nhiều khả năng chọn lựa đối với mô hình liên doanh, vì các công ty đa quốc gia ngày càng có nhiều chọn lựa hơn do các quy định trở nên thông thoáng hơn. Ông Givant tiên đoán các công ty đa quốc gia trong tương lai sẽ trải qua những sự sáp nhập và mua lại cổ phần khi các công ty nước ngoài quan tâm đến việc mua cổ phiếu và góp vốn vào các công ty Trung Quốc được niêm yết, hoặc mua đứt hẳn công ty. Ông cũng tiên đoán rằng các công ty nước ngoài sẽ trở nên tích cực hơn trong thị trường tài chính Trung Quốc khi các quy định được thông thoáng hơn. Ông nói: “Rồi quý vị sẽ thấy việc mua bán cổ phần và sự tham dự vào các thị trường tài chính sẽ trở nên phức tạp hơn”. Trong khi đó, hai trong số các nhà quản lý quốc tế đề cập đến lợi ích của việc thành lập

***Hãy đánh giá đối tác liên doanh bằng cách đi khảo sát hiện trường, yêu cầu được xem hồ sơ thông tin về tài chính và hoạt động kinh doanh, và thu thập thông tin từ những người trong ngành.***

công ty liên doanh (“hoặc công ty cổ phần hữu hạn”) trong đó công ty đối tác Trung Quốc sẽ nắm cổ phần thiểu số trong công ty. Điều này cho phép các công ty đa quốc gia nắm quyền kiểm soát quản lý. Cả Unilever và Alcatel đều áp dụng phương pháp này. Các quy định được thay đổi vào năm 1994 cho phép các công ty đa quốc gia được quyền đăng ký hoạt động với tư

cách công ty cổ phần, mặc dù số lượng được phê duyệt đến nay vẫn còn ít ỏi.

Quản lý mối quan hệ giữa các đối tác liên doanh

### ***Lời khuyên***

***Điều quan trọng nhất là bạn và đối tác liên doanh phải thống nhất về mục tiêu và những vấn đề cần được ưu tiên. Vấn đề “đồng sàng dị mộng” đã dẫn đến sự tan vỡ của nhiều công ty liên doanh.***

Những người được phỏng vấn nhấn mạnh rằng việc thành lập công ty liên doanh chỉ là bước khởi đầu, chứ không phải là điểm kết thúc, của một quá trình thương thuyết đối với các công ty đa quốc gia hoạt động tại Trung Quốc thông qua hình thức liên doanh. Công việc khó khăn bắt đầu khi hai bên thực sự bắt tay vào làm việc với nhau. Để hiểu rõ tầm quan trọng của các mối quan hệ tốt đẹp đối với sự thành công của một công ty liên doanh, cách ẩn dụ xem một liên doanh “như một cuộc hôn nhân” của ông Seiichi Kawasaki đặc biệt có ích. Cũng giống như một cuộc hôn nhân, một công ty liên doanh bền lâu, có hiệu quả và thịnh vượng phụ thuộc vào việc hai bên có sẵn lòng và có đủ khả năng để đề ra những mục tiêu chung và hợp tác để đạt được những mục tiêu ấy. Những người quản lý tại Trung Quốc được phỏng vấn cung cấp nhiều thông tin về cách làm cho công ty liên doanh được thành công tại Trung Quốc. Họ liệt kê ra bốn nhân tố thành công quan trọng nhất là:

Tin tưởng nhau

Trao đổi thông tin tốt

Ra quyết định có hiệu quả

Có chung chuẩn mực và đạo đức

Nhân tố thành công 1: Tin tưởng nhau

Các nhà quản lý quốc tế nhất trí rằng sự thiếu tin tưởng là cội rễ của những rắc rối phát sinh trong các công ty liên doanh tại Trung Quốc. Do những khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ và định hướng kinh doanh, sự ngờ vực và hờn trách dễ dàng xảy ra giữa hai đối tác. David Chang của Philips China hiểu rất rõ điều này. Công việc của ông là giám sát 17 công ty liên doanh và 17 công ty 100% vốn nước ngoài tại Trung Quốc. Ông nói, quản lý một công ty liên doanh

thành công là một công việc tế nhị. “Ở khắp nơi trên thế giới, thành lập công ty liên doanh là cả một nghệ thuật, chứ không chỉ riêng ở Trung Quốc.” Nhưng ông nhấn mạnh rằng các công ty liên doanh, kể cả những liên doanh do chính quyền sắp xếp, có thể đóng

### ***Lời khuyên***

***Khi thành lập liên doanh, tốt nhất là nên bắt đầu từ con số không nhằm tránh mang những cách suy nghĩ cũ vào môi trường mới. Hãy tránh xa hình thức liên doanh 50-50. Hãy cân nhắc những chọn lựa khác như sáp nhập hoặc mua lại cổ phần.***

góp vào giá trị của các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc. Bí quyết của thành công, theo ông, là ở chỗ giành được lòng tin và sự ủng hộ của đối tác. Ông nói rằng các công ty liên doanh thường đổ vỡ khi hai bên nghi ngờ nhau, bên này lo sợ bên kia chỉ nghĩ đến quyền lợi của riêng họ. Để tránh sự đổ vỡ trong các mối quan hệ, ông Chang khuyến khích các nhà quản lý quốc tế nên cố gắng nhìn mối quan hệ liên doanh theo cách nhìn của đối tác địa phương. Ông cho biết nhiều công ty trong nước tin rằng các doanh nghiệp nước ngoài đến Trung Quốc chủ yếu để nhanh chóng thu về lợi nhuận. Một tổng giám đốc điều hành khác còn đi xa hơn nữa khi giải thích rằng một số nhà quản lý tại địa phương cho rằng “Tất cả những người nước ngoài các ông đến đây chỉ để vơ vét”. Nhiều nhà quản lý tại địa phương còn nhận thấy sự không cân xứng về mức đầu tư giữa hai đối tác. Một số nhà quản lý Trung Quốc tin rằng những nhà đầu tư nước ngoài có thể thu hồi lại vốn đầu tư ngay khi liên doanh được thành lập. Đó là do các công ty đa quốc gia thường đầu tư “hiện vật” vào công ty liên doanh bằng cách cung cấp công nghệ và trang thiết bị. Một nguồn gây ra sự xung đột khác là các đối tác Trung Quốc thường cung cấp đất đai và nhà, xưởng, có giá trị tăng theo thời gian, trong khi đó các công ty đa quốc gia cung cấp công nghệ và các trang thiết bị, có giá trị giảm dần theo thời gian. Thứ ba, sự hờn giận có thể phát sinh chỉ vì doanh nghiệp Trung Quốc không có thể mạnh trong các cuộc thương thuyết do họ cần công nghệ nước ngoài. Theo ông Chang, cách suy nghĩ như vậy có thể khiến cho các đối tác địa phương “có một cái nhìn tiêu cực hay thù nghịch về đối tác của mình”. Bằng cách nào một công ty đa quốc gia có thể giải tỏa bớt những nghi ngờ của đối tác trong nước? Ông Chang khuyến khích các công ty đa quốc gia nên có quyết tâm làm ăn lâu dài tại Trung Quốc và thực tâm nhắm tới lợi ích cho cả hai bên. Thứ hai, các công ty đa quốc gia nên làm giảm bớt cảm giác thiếu cân xứng từ phía đối tác bằng cách nêu rõ giá trị những đóng góp của chính họ, và công nhận, nhấn mạnh giá trị đóng góp từ phía đối tác Trung Quốc. Ông Chang nói: “Hãy cố gắng tạo cơ hội cho đối tác Trung Quốc có thể chứng tỏ những đóng góp của họ. Quý vị

xây dựng lòng tin và tạo ra giá trị. Cuối cùng, họ sẽ trở thành nguồn trợ giúp hơn là kẻ đối nghịch”. Tại Airbus China, ông Guy McLeod đồng ý rằng sự tin tưởng là cái làm nên sự thành bại của một công ty liên doanh. Các liên doanh thường thất bại, theo ông, khi đối tác nước ngoài theo đuổi mục tiêu ngắn hạn, nhắm vào lợi nhuận. Ông McLeod bỏ nhiều công sức để thuyết phục các đối tác rằng những mục tiêu của Airbus là có ích cho phía Trung Quốc. Ông nói: “Chúng tôi muốn thuyết phục rằng các tiêu chuẩn đào tạo kỹ sư và phi công của chúng tôi là cao nhất. Trung tâm huấn luyện của chúng tôi [tại Trung Quốc] không hề khác gì với các trung tâm của chúng tôi tại Miami hoặc Toulouse. Đó là mục tiêu của chúng tôi”. Một sứ mệnh như thế, tất nhiên, giành được lòng tin và sự ủng hộ của đối tác Trung Quốc.

## Nhân tố thành công 2: Giao tiếp tốt (Nói thẳng và giữ thể diện)

Một trong những điểm gai góc nhất đối với các nhà quản lý quốc tế khi làm việc với đối tác Trung Quốc là phải học cách giao tiếp sao cho hiệu quả mà không làm mất “thể diện” người khác. Vấn đề chính ở đây là người phương Tây cố đạt được sự rõ ràng, không mập mờ trong giao tiếp, trong khi cách giao tiếp của người Trung Quốc thường thiếu chính xác và mang tính gián tiếp. Một trong những sự cách biệt văn hóa phổ biến, theo nhận định của những người được phỏng vấn, là đối tác Trung Quốc có khuynh hướng tránh không thông báo cho đối tác nước ngoài những rắc rối và khó khăn. Khuynh hướng này là có lý do văn hóa: các nhà quản lý Trung Quốc được huấn luyện trong một nền văn hóa kinh doanh trong đó nhân viên không nên đề cập những khó khăn với cấp trên, nếu có thể. Làm phiền người chủ có thể bị xem là hành vi thô lỗ và rất dễ bị cho là sự công nhận người quản lý là người chịu trách nhiệm về vấn đề ấy ở một chừng mức nào đó. Nói chung, việc người Trung Quốc chuộng kiểu giao tiếp mơ hồ có hai thuận lợi: tránh xung đột bằng cách duy trì sự hòa hợp và giữ “thể diện”. Chủ tịch BearingPoint Greater China Bryan Huang giải thích sự xung đột văn hóa như sau: “Hầu hết những người châu Âu và Mỹ cảm thấy lúng túng khi lần đầu đến Nhật Bản hay Trung Quốc. Văn hóa phương Tây rất coi trọng chi tiết rõ ràng. Nhưng ở Nhật Bản và Trung Quốc, mọi cái đều mập mờ có chủ ý. Điều này làm cho việc giao tiếp rất là khó khăn”. Lý do trước hết cho cách giao tiếp gián tiếp liên quan đến khái niệm “thể diện” (diện tử) của Trung Quốc, có thể hiểu nôm na là “hình ảnh trước công chúng hoặc ý thức về 'tâm cơ' của bản thân”. Vì “thể diện” đóng một vai trò rất quan trọng trong văn hóa Trung Quốc, làm ai “mất mặt” là một sự xúc phạm nghiêm trọng. Các nhà quản lý quốc tế chỉ ra rằng ở các nền văn hóa phương Tây có tồn tại khái niệm “thể diện”, nhưng ở một chừng mực thấp hơn. Ông Philip Murtaugh của General Motors China nói: “Người Mỹ cũng có khái niệm 'thể diện' – người ta thích được người khác khen ngợi, thích những đóng góp của mình được người khác công nhận”. Nhưng ông giải thích rằng mức độ ảnh hưởng của

sự “mất mặt” nghiêm trọng hơn tại Trung Quốc. “Ở Hoa Kỳ, rất ít khi người ta làm người khác mất mặt, và chắc chắn đó chẳng phải là một kinh nghiệm thú vị gì. Nhưng tại Trung Quốc, chuyện ấy không bao giờ xảy ra. Do đó, nếu điều

***Hãy xây dựng lòng tin trong công ty liên doanh bằng cách thể hiện rõ ý muốn làm ăn lâu dài tại Trung Quốc và nhìn nhận những giá trị đóng góp của mỗi bên.***

ấy xảy ra, nó trở thành một vấn đề lớn”. Ví dụ, nếu một nhà quản lý làm cho đối tác của mình khó xử, như nói đùa với khách hàng về việc đối tác không hoàn thành công việc đúng thời hạn, sự cố ấy rất có thể sẽ dẫn đến những thảo luận hoặc khiếu nại sau đó. Nhưng nếu điều đó xảy ra tại Trung Quốc thì các mối quan hệ kinh doanh giữa hai đối tác có thể bị hủy hoại nghiêm trọng hoặc không cách nào cứu vãn được. Mỗi nguy đối với người quản lý nước ngoài tại Trung Quốc là có thể vô tình gây ra sự “mất mặt” chỉ đơn giản vì nói quá thẳng thắn. Ông Jun Tang của Microsoft China nói: “Một lời nói có thể làm tổn thương người khác suốt đời. Văn hóa của Mỹ mang tính trực tiếp, trong khi đó người [Trung Quốc] lại rất nhạy cảm. Tính nhạy cảm là một phần của nền văn hóa 5.000 năm nay của họ”. Ví dụ, quên mời người quản lý của công ty đối tác ăn trưa có thể gây ra sự hờn trách nặng nề. Ông Tang nói: “Nếu để ai đó bị ‘mất mặt’ thì sẽ rất khó xây dựng lại mối quan hệ tin tưởng nhau. Và nếu đánh mất lòng tin của họ, quý vị đánh mất tất cả. Sự tin tưởng là giá trị quan trọng nhất trong cộng đồng Trung Quốc”. Ngược lại với nhu cầu cần giữ “thể diện” của chính mình là người Trung Quốc luôn thận trọng trong việc giữ “thể diện” cho người khác. Những người có chuyên môn có xu hướng cực kỳ thận trọng trong việc nêu lên ý kiến của mình vì làm thế có thể làm người quản lý cảm thấy bẽ mặt. Đối với một nhân viên Trung Quốc, chỉ việc nói ra thẳng quan điểm mình có thể bị xem là hành vi thiếu tôn trọng. Ông Paolo Gasparrini của L’Oréal China giải thích rằng cách suy nghĩ ấy có gốc rễ từ hệ thống giáo dục Trung Quốc. “Mẹ tôi dạy tôi rằng khi thầy cô hỏi một câu gì thì tôi giơ tay lên và trả lời. Còn ở đây, mọi cái đều khác hẳn. Họ được dạy: ‘Đừng có làm nổi’. Do đó, khi chúng tôi yêu cầu những người quản lý phản ứng với một vấn đề gì, hay nêu ra ý kiến, họ chẳng muốn làm. Đối với họ, mỗi khi nêu ra ý kiến là họ không tôn trọng cấp trên. Tuy nhiên, mọi thứ đã thay đổi nhiều qua thời gian”. Ông Norman Givant của Freshfields Bruckhaus Deringer khuyên khách hàng của mình khi làm việc với các đối tác Trung Quốc hoặc nhân viên như sau: “Quý vị phải nhạy bén với những chuẩn mực văn hóa của quốc gia nơi quý vị đang làm việc. Một số nhà quản lý quản lý theo kiểu hống hách, Givant khuyên các nhà quản lý nước ngoài hãy hình dung một cách quản lý cứng rắn nhưng lịch sự, khéo léo. Ông nói: “Những người làm việc với quý vị phải hiểu được ý của quý vị, nhưng quý vị phải luôn nói với một nụ

cười trên môi”. Điểm cuối cùng: Những người được phỏng vấn nhấn mạnh rằng việc chuồng cách giao tiếp gián tiếp nhằm bảo vệ “thể diện” đang ngày càng giảm dần đối với những người Trung Quốc thuộc thế hệ trẻ. Thực chất, bà Helen Tantau của Korn/ Ferry cho rằng những người có nghiệp vụ chuyên môn giờ đây thích cách giao tiếp trực tiếp theo kiểu phương Tây. Bà cho biết mẫu người quản lý phương Tây là: chân thật, cởi mở và khi đụng đến các vấn đề liên quan đến Trung Quốc thì tỏ ra khiêm nhường. Bà nói hình ảnh như thế hấp dẫn đối với những nhân viên Trung Quốc đã quốc tế hóa.

**Nhân tố thành công 3: Ra quyết định có hiệu quả (hành động cá nhân và sự nhất trí)**

Một điểm khác làm cho những người được phỏng vấn cảm thấy khó chịu khi làm việc với các đối tác liên doanh là các nhà điều hành Trung Quốc có khuynh hướng tránh trách nhiệm cá nhân đối với các quyết định kinh doanh. Nhiều nhân viên có trình độ chuyên môn của Trung Quốc xuất thân từ một nền văn hóa kinh doanh mang nặng tính tôn ti trong đó những nhân viên trẻ và cấp dưới phải tuân lệnh cấp trên một cách thụ động. Đưa ra quyết định, thậm chí ra kiến nghị đối với một quyết định, có thể bị xem là thô lỗ hoặc không phải phép. Ông Ekkehard Rathgeber của Bertelsmann Direct Group Asia giải thích nguồn gốc của cách suy nghĩ ấy như sau: “Thông thường, người Trung Quốc được giáo dục lối suy nghĩ là họ phải làm theo lời chỉ bảo của người giám sát. Nhưng ngay khi người giám sát không có mặt thì toàn bộ quy trình sụp đổ. Nói cách khác, trong một công ty Trung Quốc truyền thống, chỉ có người chủ hoặc người giám sát mới có quyền ra quyết định trong một phòng, ban, và không ai khác được quyền ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của người ấy. Kết quả là: nhân viên địa phương rất miễn cưỡng, không muốn nhận trách nhiệm hay làm việc độc lập, và thích quyết định theo tiền lệ. Ông Stanley Wong, Tổng giám đốc điều hành của Standard Chartered China, người gốc Hồng Kông, đồng ý rằng tính không chịu chui đầu ra khỏi vỏ là một đặc trưng văn hóa của Trung Quốc. Nếu bị yêu cầu ra mặt trước công chúng, nhiều người Trung Quốc sẽ rụt rè vì sợ đưa ra một quyết định sai lầm để rồi sau đó bị trừng phạt nặng nề. Theo lời những người được phỏng vấn, do tâm lý sợ hãi đó, nếu người quản lý hay nhân viên Trung Quốc cần phải ra quyết định mà không có ý kiến của cấp trên, nhiều người phải bỏ ra một thời gian thật lâu mới chịu ra quyết định. Nhiều người giải quyết vấn đề thông qua việc tham khảo ý

### ***TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH: MỘT GÓC NHÌN KHÁC Ở SONY, CHINA***

***Tại Sony China, ông Seiichi Kawasaki đưa ra một hướng đi khác trong việc thay đổi các kỹ thuật liên lạc của mình cho phù hợp với môi trường mới. Khác với những nhà quản***

***lý phương Tây, tại Trung Quốc ông phải thay đổi cách quản lý của mình sang một cách quản lý trực tiếp hơn so với mức chuẩn tại Nhật Bản. Ông nói: “Người Nhật rất là mơ hồ. Chúng tôi phải đoán ý của nhau. Nhưng người Trung Quốc thẳng thắn và rõ ràng hơn nhiều. Ông Kawasaki nhận thấy doanh nhân Trung Quốc có phong cách “gần với phong cách quốc tế hơn” về mặt giao tiếp, đặc biệt là các nhà điều hành thuộc thế hệ trẻ. Sau 5 năm công tác tại Trung Quốc, ông Kawasaki đã thích phong cách của người Trung Quốc. Ông nói: “Cách giao tiếp cởi mở này hiệu quả hơn nhiều”. Ông Kawasaki cảnh báo các nhà quản lý Nhật Bản sang Trung Quốc không nên nghĩ rằng môi trường làm việc [tại Trung Quốc] cũng giống như tại Nhật Bản. “Nhiều người Nhật Bản đã lầm khi cho rằng họ có thể sử dụng cách giao tiếp tương tự khi làm việc với người Trung Quốc. Tuy nhiên, người Trung Quốc thẳng thắn hơn nhiều, còn người Nhật lại tôn trọng sự nhất trí, đồng thuận. Cách giao tiếp của chúng tôi rất khác”.***

kiến bạn bè, những người trong gia đình, rồi sau đó cân nhắc xem những quyết định có thể ảnh hưởng thế nào đến những người có liên quan. Ts. Ernst Behrens của Siemens China giải thích rằng do lịch sử chính trị và kinh tế của Trung Quốc, những nhân viên có tuổi quá 40 đã quen với môi trường trong đó quyết định do tập thể đưa ra, chứ không phải do cá nhân. Ông Behrens nói: “Nhân viên Trung Quốc luôn tham khảo ý kiến bạn bè hay họ hàng về vấn đề gặp phải trong cơ quan, nhưng vẫn không bàn bạc vấn đề đó với cấp trên trực tiếp của mình vì sợ mất mặt. Đến lúc anh ta báo cho quý vị biết thì nhà đã cháy đến nóc rồi”. Những sự báo cáo chậm trễ như thế khiến cấp trên người phương Tây cảm thấy rất bức, nhưng ông Behrens cảnh báo không nên phản ứng quá giận dữ. “Ngay ngày hôm sau quý vị sẽ

***“Quý vị phải nhạy cảm với những chuẩn mực phong hóa của quốc gia nơi quý vị đang làm việc. Một số nhà quản lý mà quản lý theo kiểu hống hách, nhưng cách quản lý ấy không hiệu quả tại Trung Quốc... Những người làm việc với bạn phải hiểu được ý của quý vị, nhưng quý vị phải luôn nói với một nụ cười trên môi”.***

***Norman Givant, Đối tác Điều hành Văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer***

nhận đơn xin từ chức của anh ta trên bàn làm việc của mình”. Đó là một kết cục mà chẳng bên nào muốn. Để tránh cho sự việc không tệ hại như thế, ông Behrens nói rằng các nhà quản lý quốc tế phải hiểu được các suy nghĩ của người Trung Quốc về vấn đề ra quyết định và báo



cáo lên cấp trên. Xu hướng tránh và thiếu trách nhiệm đặc biệt nổi bật trong số những người có tuổi trên 45. Bà Helen Tantau của Korn/Ferry giải thích: “Những người sống qua thời kỳ Cách mạng Văn hóa, hoặc những người đã làm việc trong hệ thống doanh nghiệp nhà nước có xu hướng hay tránh trách nhiệm. Cách suy nghĩ là: 'Tôi không ra quyết định. Cấp trên tôi sẽ là người quyết định'. Những người được sinh ra và nuôi dưỡng trong môi trường đa quốc gia không hề có cách suy nghĩ ấy”. Ông Volkmar Ruebel của Hilton Shanghai cho rằng xu hướng tránh trách nhiệm này có thể thay đổi được. Giải pháp là từng bước cho nhân viên có quyền giải quyết các vấn đề một cách độc lập. Ông nhấn mạnh: “Đất nước này được xây dựng trên quan niệm là: 'Đừng tự mình làm gì cả'. Nếu quý vị nhớ lại 15 năm trước thì thời ấy suy nghĩ chỉ là chuyện tự làm một xác”. Khi ông bắt đầu nhận nhiệm vụ của mình vào năm 1994, ông Ruebel nói rằng nhân viên khách sạn làm việc theo kiểu “núp bóng đằng sau những nguyên tắc và quy định”, có nghĩa là không ai chịu nhận trách nhiệm và ra quyết định. Sau khi bắt tay vào việc “cởi bỏ quy định” trong khách sạn, ông Ruebel cho biết ông đã dần dần tạo ra một nếp văn hóa “làm, chứ không chỉ ngồi đó suy nghĩ” tại khách sạn Hilton Shanghai. “Chúng tôi thay đổi từ cách quản lý theo kiểu quân đội – 'Cứ làm theo mệnh lệnh không thì...', hay quản lý theo kiểu làm cho người khác sợ – sang kiểu quản lý 'Nào chúng ta cùng tiến lên’”.

### ***Lời khuyên***

***Khi liên lạc thông tin với đối tác Trung Quốc, hãy nhớ giữ “thể diện” cho họ. Đôi lúc cách giao tiếp gián tiếp tỏ ra hữu hiệu hơn.***

Tại GM China, ông Philip Murtaugh đã phát triển một “nền văn hóa đồng đội” trong đó mỗi cá nhân phải đóng góp vào việc giải quyết vấn đề của nhóm. Ông nói phương pháp này có ích ở hai mặt: khuyến khích các thành viên của nhóm đóng góp mà không bắt cá nhân phải chịu trách nhiệm, và giúp san bằng tôn ti trật tự để các thành viên không phải lo sợ những đề nghị của họ làm cho cấp trên bị “mất mặt”. Ông Murtaugh sử dụng nhóm để “ép các thành viên ra quyết định ở cấp phù hợp”. Ví dụ, ông nói cơ cấu làm việc theo nhóm đã giúp GM China bức phá khỏi môi trường chỉ toàn những cuộc họp vô bổ. Lúc đầu khi ông nhận vị trí cầm lái, chỉ có những người giám sát Trung Quốc phát biểu trong các buổi họp với các giám đốc và nhân viên Trung Quốc. Ông nói: “Suốt hai năm, khi chúng tôi họp, chỉ có duy nhất một người từ phía đối tác Trung Quốc phát biểu. Những người khác chẳng nói gì ngoài 'Ý kiến hay đấy’”. Dần dần, ông yêu cầu những nhân viên khác đóng góp ý kiến theo các nhóm nhỏ.

***Lời khuyên Hãy khuyến khích nhân viên Trung Quốc phát biểu ý kiến. Hãy tạo ra một môi trường trong đó những sai lầm không ác ý được chấp nhận.***

“Đó là một quá trình chậm chạp, nhưng mọi người bắt đầu nói lên tiếng nói của mình”. Ông nói, theo thời gian, nhân viên bắt đầu thích sự thay đổi đó. “Chúng tôi tạo ra một môi trường trong đó mọi người trong cả công ty đều có quyền và có ảnh hưởng đối với công việc của chính họ. Người ta thích làm ở đây vì họ có thể ra quyết định”. Những nỗ lực của ông Stanley Wong của Standard Chartered cũng cho thấy rằng cái tâm lý sợ hãi đó có thể thay đổi, nhưng phải từ từ. Ông Wong đã phải tốn nhiều công sức để nhấn mạnh kiểu văn hóa công ty biết nhìn nhận và khen thưởng cho việc ra quyết định – qua việc khen thưởng trước toàn thể cơ quan hay những ghi nhận chính thức hơn chẳng hạn như tiền thưởng. Ông nhấn mạnh với nhân viên và đồng nghiệp rằng những sai sót không mang tính gian dối thỉnh thoảng không thể tránh khỏi và sẽ không bị xử phạt. Trong một vài trường hợp, ông ban thưởng cho những người đưa ra sáng kiến dù kết quả không được hoàn hảo. “Công nhận sự đóng góp còn thể hiện ở chỗ ban điều hành có thể ủng hộ những sai sót và thất bại xuất phát từ ý tốt. Nếu sai lầm là do ý tốt, tôi nghĩ bản thân nỗ lực ấy cũng cần phải được công nhận”.

#### **Nhân tố thành công 4: Có chung chuẩn mực và đạo đức**

Một trong những điểm gây ra nguy cơ xung đột cao nhất trong liên doanh hay hợp tác giữa các công ty đa quốc gia và các công ty Trung Quốc là sự dàn xếp, thống nhất các chuẩn mực và đạo đức kinh doanh. Đối với hầu hết các công ty quốc tế, các công ty đa quốc gia phải tìm ra những cách thức nhằm đảm bảo đối tác địa phương áp dụng các quy trình và tập quán hoạt động của công ty. Christopher Shaw, Chủ tịch Eli Lilly China, giải thích cách ông đưa các tập quán làm việc theo chuẩn quốc tế vào Trung Quốc. Mỗi nhân viên Eli Lilly tại Trung Quốc nhận một bản “hồng thư” của công ty trong đó nêu rõ những chính sách của công ty,

***“Đất nước này được xây dựng trên quan niệm là: 'Đừng tự mình làm gì cả'. Nếu quý vị nhớ lại 15 năm trước thì thời ấy suy nghĩ chỉ là chuyện tự làm một xác”.***

***Volkmar Ruebel, Tổng quản lý, Hilton Shanghai***

hướng dẫn rõ ràng cách thức làm việc với khách hàng, nhà cung ứng và những đối tượng khác. Sách hướng dẫn này được bổ sung thêm bằng việc huấn luyện chuyên sâu mỗi năm thực

hiện một lần, và củng cố thêm qua các tài liệu quảng cáo và bản tin của công ty. Ông Shaw nói: “Trung Quốc có nhiều tập quán khác lạ. Có rất nhiều khác biệt trong các hoạt động [của các công ty Trung Quốc]. Bạn phải đảm bảo sao cho chỉ thị của mình phải thật rõ ràng và thông suốt. Tôi phải bỏ ra nhiều thời gian cho việc này”. Trong một số trường hợp, đưa các chính sách và quy trình làm việc của công ty vào Trung Quốc có thể đưa công ty đa quốc gia vào thế đối lập với các tập quán kinh doanh địa phương. Các đối tác liên doanh có thể lập luận rằng các tập quán kinh doanh quốc tế chỉ tạo ưu thế cho các công ty cạnh tranh trong nước. Ông Kenneth Yu của hãng 3M đã phải đối mặt với áp lực này. “Trong thời kỳ đầu, người ta cho rằng khi làm kinh doanh ở một nước đang phát triển, quý vị phải làm theo kiểu khác – quý vị phải chăm lo cho quyền lợi của nhiều người hơn. Chúng tôi luôn đảm bảo ai nấy đều có phần, nhưng khi đụng đến đạo đức kinh doanh thì không thể có sự thỏa hiệp – ngay từ ngày đầu tiên”. Ông Yu phải chiến đấu trong nội bộ công ty để cho mọi người thấy tầm quan trọng của việc giữ vững các tiêu chuẩn công ty. Khi bắt đầu sang Trung Quốc làm việc vào cuối những năm 1980, ông làm việc cùng với “những đại diện bán hàng mới toanh, còn trẻ tuổi” gia nhập công ty thẳng từ đại học hoặc từ các doanh nghiệp nhà nước. Họ ép ông phải thay đổi chính sách cho phù hợp với thị trường Trung Quốc, và cảnh báo rằng nếu không theo các tập quán thị trường thì họ sẽ bị mất khách hàng. Ông nói: “Và đúng là chúng tôi thua lỗ trong những ngày đầu. Chúng tôi thà mất một khách hàng còn hơn làm hoen ố danh tiếng của mình”. Ông Yu cũng gặp những trở ngại tương tự trong việc đề xướng các chính sách bảo vệ môi trường của hãng 3M tại Trung Quốc. Ông Yu nói: “Luật môi trường ở Trung Quốc dù ngày càng thắt chặt hơn nhưng không giống như tại Mỹ”. Do đó, các chính sách bảo vệ môi trường của công ty đôi lúc vượt quá yêu cầu tại Trung Quốc. Nhưng ông Yu một mực bảo nhân viên và các đối tác kinh doanh rằng các hoạt động của 3M tại Trung Quốc sẽ theo đúng những quy trình được áp dụng ở các quốc gia khác trên thế giới. Ông nói, điều này đã gây ra những phản ứng dữ dội từ các đối tác kinh doanh vì họ cho rằng 3M lãng phí tiền của. Ông Yu nói: “Ngay lúc đầu, chúng tôi rất bức tức”. Ông nói thêm rằng duy trì các chuẩn mực môi trường mang nhiều lợi ích cho các liên doanh của công ty tại Trung Quốc về sau này. “Qua thời gian, chính sách ấy đã tạo cho 3M một hình ảnh tốt, và cuối cùng chúng tôi hưởng được nhiều quyền lợi từ chính quyền địa phương”.

Điểm mấu chốt, theo ông Yu, là trong khi các công ty đa quốc gia thường phải tôn trọng văn hóa kinh doanh địa phương tại Trung Quốc, “một số yếu tố của văn hóa công ty phải được ưu tiên hơn văn hóa địa phương”. Cuối cùng, ông cũng nêu ra thành tích hoạt động của 3M tại

***Mặc dù phải thích nghi với những tập quán kinh doanh của Trung Quốc, bạn không được có thái độ thỏa hiệp đối với các chuẩn mực đạo đức, giá trị và văn hóa của tập đoàn.***

Trung Quốc để làm bằng chứng cho thấy “bám sát vào những chuẩn mực của công ty mình cũng ổn thỏa thôi”

## **Kết luận**

Quản lý một công ty liên doanh hay hùn vốn cũng giống như quản lý một cuộc hôn nhân vậy. Quyết định đầu tiên phải thực hiện là xem mình nên lập gia đình (thành lập liên doanh) hay sống độc thân (hoạt động dưới hình thức 100% vốn nước ngoài). Các quy định hiện nay cho phép các công ty quốc tế đầu tư vào nhiều lĩnh vực hơn dưới hình thức các công ty 100% vốn nước ngoài. Do đó, bước đầu tiên là phải nắm rõ các quy định hiện hành. Dù nhiều người được phỏng vấn khuyên nên thành lập công ty 100% vốn nước ngoài nếu có thể về mặt pháp lý, tất cả công nhận rằng liên doanh thường có những mặt lợi lớn, đặc biệt là cung cấp những bí quyết thương thuyết với chính quyền, hiểu biết chi tiết về thị trường, và những cơ sở sẵn có. Đối với các công ty đa quốc gia chọn hình thức liên doanh hay hùn vốn, bảng dưới đây tổng kết lại những lời khuyên chính từ những người được phỏng vấn.

### **LÀM VIỆC VỚI CÁC ĐỐI TÁC KINH DOANH - LIÊN DOANH HAY KHÔNG LIÊN DOANH?**

#### **1. Nắm chắc các qui định**

Công việc đầu tiên dành cho những công ty mới nhảy vào Trung Quốc là tìm hiểu tường tận xem những quy định đó áp dụng thế nào đến khu vực kinh doanh của mình, đến công ty, và vùng hoạt động tại Trung Quốc. Những quy định mới áp dụng cách nay sáu tháng thì bây giờ có thể không còn hiệu lực.

#### **2. Ý kiến chống lại việc liên doanh**

Hãy tránh hình thức liên doanh trừ phi bạn bị buộc phải làm thế hoặc chắc rằng liên doanh sẽ có lợi. Các công ty 100% vốn nước ngoài thông thường hoạt động đơn giản hơn, nhanh hơn và có hiệu quả hơn.

#### **3. Ý kiến ủng hộ việc liên doanh**

Hãy chọn hình thức liên doanh khi đối tác địa phương có thể giúp ích trong việc quan hệ

với chính quyền và cung cấp những thông tin về thị trường mà một công ty 100% vốn nước ngoài không thể nào có được.

## CHỌN ĐỐI TÁC LIÊN DOANH, CÁC ĐIỀU KHOẢN LIÊN DOANH

### 1. Chọn đối tác yếu, không có tiếng nói

Khi quy định buộc bạn phải chọn hình thức liên doanh trong đó đối tác không đóng góp được gì nhiều cho hoạt động kinh doanh, hãy chọn một đối tác yếu.

### 2. Chọn đối tác tích cực, có khả năng làm tăng giá trị của công ty

Các công ty chọn hình thức liên doanh ngày nay có thể tìm những đối tác Trung Quốc có thể góp phần vào việc đạt những mục tiêu của công ty bằng cách cung cấp những hiểu biết về môi trường kinh doanh địa phương, các hoạt động kinh doanh, lực lượng lao động, và một lượng khách hàng hùng hậu sẵn có, cùng kỹ năng thương thuyết với chính quyền.

### 3. Tìm hiểu rõ đối tác

Hãy đánh giá đối tác liên doanh bằng cách đi khảo sát hiện trường, yêu cầu được xem hồ sơ thông tin về tài chính và hoạt động kinh doanh, và thu thập thông tin từ những người trong ngành.

### 4. Thống nhất mục tiêu

Điều quan trọng nhất là bạn và đối tác liên doanh phải thống nhất về mục tiêu và những vấn đề cần được ưu tiên. Vấn đề “đồng sàng dị mộng” đã dẫn đến sự tan vỡ của nhiều công ty liên doanh.

### 5. Đặt ra những điều khoản “hợp đồng hôn nhân” phù hợp

Khi thành lập liên doanh, tốt nhất là nên bắt đầu từ con số không nhằm tránh mang những cách suy nghĩ cũ vào môi trường mới. Hãy tránh xa hình thức liên doanh 50-50. Hãy cân nhắc những chọn lựa khác như sáp nhập hoặc mua lại cổ phần.

## QUẢN LÝ MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC ĐỐI TÁC LIÊN DOANH

### 1. Tin tưởng nhau

Hãy xây dựng lòng tin trong công ty liên doanh bằng cách thể hiện rõ ý muốn làm ăn lâu dài tại Trung Quốc và nhìn nhận những giá trị đóng góp của mỗi bên.

### 2. Ra quyết định có hiệu quả

Hãy khuyến khích nhân viên Trung Quốc phát biểu ý kiến. Hãy tạo ra một môi trường trong đó những sai lầm không ác ý được chấp nhận.

### 3. Giao tiếp tốt

Khi liên lạc thông tin với đối tác Trung Quốc, hãy nhớ giữ “thể diện” cho họ. Đôi lúc cách giao tiếp gián tiếp tỏ ra hữu hiệu hơn.

### 4. Có chung chuẩn mực và đạo đức

Mặc dù bạn phải thích nghi với những tập quán kinh doanh của Trung Quốc, bạn không được có thái độ thỏa hiệp đối với các chuẩn mực đạo đức, giá trị và văn hóa của tập đoàn.

# Chương 4 Giao tiếp với trụ sở chính

*“Tổng giám đốc điều hành của chúng tôi và toàn ban lãnh đạo công ty đã đặt tiêu điểm ngắm vào Trung Quốc trong 24 tháng qua. Đó là một trong số ít ỏi những quốc gia hiện nay đang có nền kinh tế không biểu hiện một dấu hiệu nào cho thấy có sự chững lại”.*

*Charles Browne, Chủ tịch, Du Pont China*

## **NỘI DUNG CHƯƠNG 4**

*Những thách thức về thông tin liên lạc*

*Các giai đoạn tăng trưởng ở các chi nhánh hoạt động tại Trung Quốc*

*Mô hình giao tiếp lý tưởng giữa trụ sở chính và các cơ sở tại Trung Quốc*

*Kết luận*

Cho dù các công nghệ thông tin liên lạc toàn cầu có phát triển nhanh chóng và mạnh mẽ thế nào đi nữa, các nhà quản lý quốc tế của các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc vẫn phải đương đầu với những khó khăn lớn trong việc liên lạc với trụ sở chính tại quê nhà. Thực chất, hai mươi nhà điều hành cấp cao được chúng tôi phỏng vấn cho biết họ phải luôn vật lộn để đảm bảo cho người giám sát của họ tại Mỹ, châu Âu hoặc châu Á nắm đầy đủ thông tin – và ủng hộ – các chi nhánh hoạt động tại Trung Quốc. Nói một cách đơn giản, để trụ sở chính hiểu được các hoạt động của công ty tại Trung Quốc có thể rất khó khăn. Ông Steve Schneider của GE China giải thích như sau: “Quý vị phải thực hiện hai nhiệm vụ cùng lúc: thuyết phục công ty quý vị chịu làm ăn với Trung Quốc và thuyết phục phía Trung Quốc chịu làm ăn với công ty mình. Cả hai nhiệm vụ đều gai góc. Vẫn còn đó một sự ngò vực lớn cần phải vượt qua khi thuyết phục công ty bắt tay làm ăn với Trung Quốc. Ông Paolo Gasparrini của L’Oréal China miêu tả sự ngăn cách trong liên lạc một cách súc tích như sau: “Những người [sống ở Thượng Hải] có cái nhìn hoàn toàn khác với người Paris”. Và khi thông tin không thông suốt, những hiểu lầm sẽ xảy ra và việc kinh doanh bị ảnh hưởng. Một nhận thức sai lầm thường thấy mà những người quản lý quốc tế phải đương đầu là những người điều hành ở trụ “Trụ sở chính của chúng tôi sở chính tại quê nhà đặt ra những mục tiêu tăng trưởng không thực tế cho các liên doanh tại Trung Quốc. Ông Stanley Wong, Tổng giám đốc điều hành của Standard

Charter China, nói: “Trụ sở chính của chúng tôi nhận thức được Trung Quốc là một thị trường lớn. Và vì vậy, họ có xu hướng đặt những kỳ vọng quá cao. Thế nhưng Trung Quốc là một thị

***“Nhận thức được Trung Quốc là một thị trường lớn. Và vì vậy, họ có xu hướng đặt những kỳ vọng quá cao. Thế nhưng Trung Quốc là một thị trường về lâu về dài. Nói đến Trung Quốc là nói về tiềm năng, tiềm năng, và tiềm năng”.***

***Stanley Wong, Tổng giám đốc, China, Standard Chartered***

trường về lâu về dài. Nói đến Trung Quốc là nói về tiềm năng, tiềm năng, và tiềm năng”. Ông Wong nói rằng giải thích những trở ngại mà ông gặp phải tại Trung Quốc có thể gặp nhiều khó khăn vì những trở ngại ấy đơn giản là không hề xảy ra tại trụ sở chính của ngân hàng tại London. Khó khăn ngược lại cũng có xảy ra. Các nhà điều hành ở trụ sở chính hay mất lòng tin vào các cơ sở hoạt động tại Trung Quốc một cách thiếu khôn ngoan và không cần thiết. Một trong những nhà điều hành cấp cao được phỏng vấn chỉ ra rằng nếu những người lãnh đạo tại trụ sở chính chưa bao giờ đến thăm Trung Quốc, có thể họ sẽ không nhìn thấy rằng đất nước này suy cho cùng vẫn là “một nơi tốt để đầu tư”. Thông điệp chính mà những người được phỏng vấn muốn nhấn gửi là mức độ ủng hộ từ phía trụ sở chính đối với các cơ sở hoạt động tại Trung Quốc luôn tỷ lệ thuận với mức độ hiểu biết của những người tại trụ sở chính về môi trường kinh doanh Trung Quốc. Do đó, thông tin liên lạc tốt với những nhà điều hành tại trụ sở chính là cực kỳ quan trọng cho sự thành công của các cơ sở hoạt động tại Trung Quốc. Một trường hợp điển hình là hãng Sony. Ông Seiichi của Sony China đã chứng kiến một sự thay đổi lớn về mức độ ủng hộ mà ông nhận được từ trụ sở chính. Ông nói: “Cách đây 5 năm, khi tôi giải trình khả năng phát triển tại Trung Quốc, một số người [tại trụ sở chính] tỏ ra lưỡng lự. Nhưng giờ đây, do sự tiếp xúc với Trung Quốc của người Nhật Bản đã tăng nhiều, ngày càng nhiều người hiểu được những diễn biến xảy ra tại đây. Do đó thuyết phục họ trở nên dễ dàng hơn nhiều.” Thực chất, ông Kawasaki cảm thấy “dễ dàng” hơn trong việc giành sự ủng hộ từ cấp trên tại Tokyo so với thời gian ông công tác tại các nước khác ở châu Á. Ông cho rằng vấn đề ra quyết định cho hoạt động kinh doanh của Sony China giờ đây khá hiệu quả, chủ yếu là vì các nhà điều hành cấp cao của Sony hiện nay tập trung sự chú ý vào Trung Quốc. Chương này tập trung vào lời khuyên của 28 nhà điều hành và cố vấn tại Trung Quốc về việc thiết lập sự giao tiếp hữu hiệu với trụ sở chính.



Những thách thức về thông tin liên lạc

Sự cách biệt về địa lý (bao gồm sự khác biệt múi giờ)

Sự cách biệt về thông tin (thiếu hiểu biết về Trung Quốc)

Sự cách biệt về văn hóa (quan niệm sai lầm về Trung Quốc)

Theo lời giải thích của các nhà điều hành tại Trung Quốc, nếu không khắc phục, những trở ngại này có thể gây phương hại hoặc thậm chí làm hủy hoại các hoạt động của công ty đa quốc gia tại Trung Quốc.

Sự cách biệt về địa lý

Chỉ thực tế đơn giản là được đặt ở vị trí cách xa những người ra quyết định chớp bu trong tập đoàn đến nửa vòng trái đất cũng đã đặt ra nhiều thách thức không thể tránh khỏi. Chủ tịch Du Pont China Charles Browne cho rằng ông và đội ngũ nhân viên của mình đôi lúc bất đồng ý kiến với trụ sở chính chỉ vì “chúng tôi ở đây và hiểu rõ hơn những diễn biến của đất nước này”. Ông nói rằng những rủi ro hoặc cơ hội mang tính cấp bách tại Trung Quốc có thể xa vời và không quan trọng đối với ban lãnh đạo cấp cao tại Pittsburg hay Paris. Đặc biệt khó khăn là khi những nhà điều hành tại Trung Quốc cảm thấy mình phải tranh giành các tài nguyên và nguồn quỹ với các nhà quản lý làm việc gần trụ sở chính hơn. Ông Browne nói xa mặt có thể có nghĩa là cách lòng. “Vấn đề là nếu quý vị ra khỏi quê hương coi như quý vị đã ra khỏi hệ thống”. Ngay cả việc xếp lịch gọi điện cho cấp trên cũng đặt ra nhiều khó khăn về mặt hậu cần. Sự khác biệt múi giờ có nghĩa là những nhà quản lý tại Thượng Hải phải chờ đến 2 giờ trưa mới có thể gọi điện cho cấp trên tại Brussels hoặc đến 1 giờ sáng mới gọi được cho một giám đốc ở Los Angeles. Nhiều nhà quản lý công tác tại Trung Quốc phải làm việc cả ngày tại cơ quan, tối về nhà lại phải gọi điện cho cấp trên. Khó khăn thứ hai mà các nhà quản lý tại Trung Quốc phát hiện là ngay cả khi mỗi quan tâm đến Trung Quốc có lớn đi nữa thì hiểu biết về Trung Quốc vẫn có thể rất ít. Ông Kenneth Yu của 3M China nói rằng, trong 20 năm qua, người ta ngày càng hiểu biết về Trung Quốc. Vào năm 1984, khi người tiền nhiệm của ông Yu lần đầu tiên khuyến nghị trụ sở chính rằng 3M nên thành lập văn phòng đại diện tại Thượng Hải, câu trả lời là: “Thượng Hải là ở đâu?”.

***“Những vấn đề có vẻ cấp bách đối với người quản lý tại Trung Quốc có thể xa vời và không quan trọng đối với ban lãnh đạo cấp cao tại Pittsburg hay Paris”.***

***Các tác giả, CEO ở Trung Quốc***

Mặc dù ông Yu nói phản ứng như vậy ngày nay không còn nữa, xu hướng “chuộng Trung Quốc” ở phương Tây vẫn không đưa đến những hiểu biết sâu sắc về điều kiện thị trường, văn hóa kinh doanh, hay tình hình phát triển kinh tế. Ông Yu nói: “Đối với những nhà điều hành, đặc biệt những người làm cho 500 công ty được liệt kê trên tạp chí Fortune, [những hoạt động tại] Trung Quốc chỉ là một mảnh nhỏ trong toàn bộ hoạt động của công ty. Trong một công ty

***“Một số người [phương Tây] vẫn nghĩ rằng Trung Quốc vẫn còn đang sống trong thời kỳ đi xe đạp”.***

***Jun Tang, Chủ tịch, Microsoft China***

Fortune 500 điển hình, sự hiểu biết của những người điều hành tại trụ sở chính về Trung Quốc là có hạn. Đúng vậy, Trung Quốc được chú ý đến nhiều, được thổi phồng nhiều. Nhưng khi hỏi các nhà điều hành biết gì về Trung Quốc, có lẽ họ sẽ nói rằng Trung Quốc có nhiều cơ hội – chấm hết,

hầu hết các trường hợp là như thế”. Ts. Ernst Behrens của Siemens China miêu tả một tình huống tương tự tại quê nhà. Ông nói: “Nói chung tại châu Âu, sự hiểu biết về Trung Quốc thật đáng thất vọng. Đến nay, người ta hiểu rằng Trung Quốc là một đất nước đã mở cửa và cực kỳ thành công về mặt kinh tế. Nhưng họ vẫn còn khuynh hướng cho rằng Trung Quốc rất giống Liên bang Xô viết (cũ) với một hệ thống chính trị lỗi thời và quyền tự do cá nhân ít ỏi”. Ông cho biết những người bạn hay đồng nghiệp ở châu Âu sang thăm Trung Quốc lần đầu tiên tỏ ra ngạc nhiên khi thấy người Trung Quốc cũng có những tự do cá nhân như ở châu Âu chẳng hạn như người Trung Quốc cũng nhuộm tóc. Ông nói: “Hầu hết đều kinh ngạc, lấy làm vui khi nhìn thấy cuộc sống thực của người dân Trung Quốc và cách Trung Quốc quản lý nền kinh tế và phát triển công nghiệp của mình ngày hôm nay”. Ông Jun Tang của Microsoft China nói rằng nhận thức sai lầm về đời sống tại Trung Quốc dẫn đến sự hiểu lầm về các cơ hội kinh doanh. Ông nói: “Một số người [phương Tây] vẫn nghĩ rằng Trung Quốc vẫn còn đang sống trong thời kỳ đi xe đạp”. Ông kể lại một câu đùa với một đồng nghiệp người Mỹ lần đầu tiên đến thăm Thượng Hải. Khi người đồng nghiệp ấy hỏi tại Thượng Hải có bao nhiêu xe ô tô, ông Tang bảo người ấy hãy nghĩ đến thành phố có mười đến hai mươi chiếc xe đạp. Khi đến Thượng Hải, người khách này tỏ ra kinh ngạc khi nhìn thấy những con đường cao tốc nhộn nhịp, hệ thống xe điện ngầm, tàu điện chạy trên không bằng từ của thành phố. Ông Tang cho biết những hiểu biết sai lầm ấy

cũng ảnh hưởng đến các quyết định kinh doanh. Vì lý do đó, ông thường xuyên điều chỉnh lại những nhận thức không đúng từ trụ sở chính về các kế hoạch kinh doanh tại Trung Quốc. May mắn thay, những người được phỏng vấn cho biết rằng khoảng cách thông tin ấy đang dần thu hẹp lại khi phương Tây trở nên quan tâm hơn đến Trung Quốc. Ông Christopher Shaw của Eli Lilly China đã nhận thấy Bắc Mỹ có sự quan tâm mới đối với Trung Quốc. Ông nói: “Người ta cho rằng [Trung Quốc] cũng thú vị và họ mong muốn được đến tham quan”. Mặc dù hầu hết những người khách đến tham quan Trung Quốc với “những hình ảnh xa xưa” sẵn có và không chính xác nhưng những ấn tượng ấy nhanh chóng được thay đổi khi họ đặt chân đến Trung Quốc. Ông Shaw nói: “Họ đến đây và thay đổi ngay quan điểm của mình. Tôi khuyến khích càng nhiều người từ trụ sở chính càng tốt đến đây, vì có vậy, họ mới có thể tận mắt nhìn thấy những gì đang diễn ra tại đây. Họ có thể thấy chất lượng về con người, thấy sự mong muốn được tăng trưởng và phát triển”.

### Cách biệt về văn hóa và thông tin

Những nhận thức sai lầm về lượng xe ô tô mà người ta hy vọng nhìn thấy trên những con đường ở Thượng Hải hay những thông tin khác có thể sửa lại một cách khá dễ dàng. Cái khó sửa hơn, theo lời các nhà quản lý tại Trung Quốc, là những hiểu lầm do sự khác biệt văn hóa – những tập quán kinh doanh Trung Quốc khác với nước mình như thế nào và nguyên nhân là do đâu. Ông Guy McLeod của Airbus China cho biết giải thích cho trụ sở chính hiểu “vì sao mọi cái ở đây đều hơi khác” là một phần thường xuyên trong công việc của ông. Ví dụ, ông thường xuyên nhắc nhở những người ở trụ sở chính rằng những quyết định về kinh doanh tại Trung Quốc có thể chưa phải là quyết định cuối cùng cho dù nhìn có vẻ như đã là cuối cùng. Ông miêu tả sự khác biệt về cách thương thuyết như sau: “Ở châu Âu hay Hoa Kỳ, 'vâng' có nghĩa là 'vâng', do đó chúng ta có thể bắt tay vào việc đạt mục tiêu chung. Còn ở đây, 'vâng' không phải lúc nào cũng có nghĩa là 'vâng', và 'không' không phải lúc nào cũng có nghĩa là 'không'”. Nói cách khác, một cam kết bằng lời, thậm chí bằng văn bản từ phía đối tác Trung

***“Xu hướng ‘chuộng Trung Quốc’ ở phương Tây vẫn không đưa đến những hiểu biết sâu sắc về điều kiện thị trường, văn hóa kinh doanh, hay tình hình phát triển kinh tế”.***

### ***Các tác giả, CEO ở Trung Quốc***

Quốc chưa hẳn có nghĩa là sự thỏa thuận đã được gút đứt điểm. Theo truyền thống, văn hóa kinh doanh Trung Quốc không đặt quan trọng nhiều vào việc tôn trọng các điều khoản chi

tiết của hợp đồng và xem trọng hơn việc xây dựng một mối quan hệ bền vững, lâu dài. Ví dụ, nhà cung ứng Trung Quốc có thể mong khách mua hàng phương Tây chấp nhận lượng hàng ít hơn so với số lượng ghi trên hợp đồng nếu họ gặp những tình huống khó khăn ngoài mong đợi trong việc sản xuất ra đủ lượng hàng theo hợp đồng. Chấp nhận lượng hàng ít hơn – và tỏ ra linh động – chứng tỏ ý muốn giữ mối quan hệ lâu dài. Một bài học khác về Trung Quốc mà ông McLeod dạy cho các nhà điều hành cấp cao ở nước mình là: Đừng bỏ cuộc. Ngay khi một liên doanh nào đó dường như không thể cất cánh

***“Ở châu Âu hay Hoa Kỳ, ‘vâng’ có nghĩa là ‘vâng’, do đó chúng ta có thể bắt tay vào việc đạt mục tiêu chung. Còn ở đây, ‘vâng’ không phải lúc nào cũng có nghĩa là ‘vâng’, và ‘không’ không phải lúc nào cũng có nghĩa là ‘không’... Một lời khuyên về Trung Quốc mà tôi đưa ra cho mọi người là: mọi chuyện đều khó khăn, nhưng mọi chuyện đều có thể”.***

***Guy McLeod, Chủ tịch, Airbus China***

được thì một giải pháp bất ngờ bỗng xuất hiện. Tính đấu tranh đến cùng là một đặc tính chung trong các cuộc thương thuyết kinh doanh của người Trung Quốc. Ông McLeod nói: “Một lời khuyên về Trung Quốc mà tôi đưa ra cho mọi người là: mọi chuyện đều khó khăn, nhưng mọi chuyện đều có thể”.

Một vấn đề khác cũng khó hiểu đối với cấp trên ở phương Tây là khía cạnh chính trị của các thỏa thuận kinh doanh tại Trung Quốc. Cụ thể, để hoạt động và khuyến khích kinh doanh tại Trung Quốc, các công ty đa quốc gia có thể sẽ phải có sự phê duyệt của nhiều cơ quan chính quyền khác nhau. Các viên chức có liên quan sẽ đánh giá dự án đó trên cơ sở nó có phù hợp với các mục tiêu chính trị, chứ không phải kinh doanh, hay không. Ts. Gary Dirks của BP China nói: “Điều quan trọng đối với các nhà điều hành ở London phải hiểu là quan niệm về lợi ích quốc gia thể hiện ra như thế nào theo sự phát triển của ngành dầu khí”. Ông Dirks nói rằng điều tối quan trọng đối với các nhà điều hành tại trụ sở chính là phải hiểu được vai trò của các cơ quan chính quyền khác nhau trong các quyết định kinh doanh – từ cấp tỉnh, thành phố đến trung ương. Sự thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh Trung Quốc có thể là một chướng ngại nguy hiểm cho các nhà quản lý tại Trung Quốc khi liên lạc với trụ sở chính. Ông Gordon Orr, Giám đốc các văn phòng của McKinsey & Company ở Thượng Hải đã nói như vậy. Ông nói: “Đối với các công ty đa quốc gia, tốc độ thay đổi tại Trung Quốc là một trong những vấn đề khó xử lý – xét về số lượng những cơ hội thị trường, chiều hướng thay đổi của các quy định. Tốc độ thay đổi nhanh có nghĩa là thường có một thách thức lớn cho trưởng bộ phận kinh

doanh tại Trung Quốc trong việc cung cấp đầy đủ thông tin cho lãnh đạo toàn cầu của công ty đa quốc gia nhằm giải thích vì sao họ lại có những lựa chọn như vậy, vì sao tình hình khác đi so với năm ngoái”. Ông Orr cho rằng vấn đề này là một trong những thách thức lớn nhất mà công ty McKinsey & Company giúp các khách hàng quốc tế vượt qua tại Trung Quốc.

Cách biệt = ra quyết định chậm = đánh mất cơ hội

Trước tình hình biến động của môi trường kinh doanh Trung Quốc, sự thích ứng nhanh thường rất quan trọng cho sự thành công. Tuy nhiên phản ứng nhanh gần như là không thể, khi mọi vấn đề đều phải do trụ sở chính quyết định. Tại BearingPoint, Ts. Bryan Huang cho rằng vấn đề nghiêm trọng nhất đối với các khách hàng của ông khi làm việc với trụ sở chính là quyết định được đưa ra quá chậm. Ông nói: “Trong môi trường hiện nay của chúng tôi – môi trường kinh tế thị trường – quý vị phải phản ứng nhanh. Song việc giao tiếp với trụ sở chính có thể phải mất rất nhiều thời gian”. Ông Huang minh họa cho tâm trạng thất vọng của các nhà quản lý quốc tế bằng chuyện vui sau. Một nhà quản lý địa phương ở Thượng Hải thấy trời mưa và liên lạc với trụ sở chính để xin phép mua một chiếc ô. Sau vài tuần thảo luận tại văn phòng ở bản quốc, ông ta nhận được phúc đáp nói rằng: “Tại sao ông lại cần mua ô chứ? Phương pháp huấn luyện tốt nhất là phải đi dưới mưa

***“Trong môi trường hiện nay của chúng tôi – môi trường kinh tế thị trường – quý vị phải phản ứng nhanh. Song việc giao tiếp với trụ sở chính có thể phải mất rất nhiều thời gian”.***

***Ts. Bryan Huang, Phó Chủ tịch tập đoàn kiêm Chủ tịch khu vực Trung Quốc, BearingPoint***

để có kinh nghiệm”. Sau khi các công ty đa quốc gia đạt được một mức tăng trưởng và quy mô nhất định, thường diễn ra sự chuyển giao quyền lực, theo đó bộ phận quản lý tại Trung Quốc được quyền ra quyết định mà không phải xin ý kiến của trụ sở chính. Có quyền tự chủ hơn, sự liên lạc với trụ sở chính trở nên nhanh chóng hơn, các kênh thông tin trở nên ngang bằng nhau, và cơ sở địa phương có được vị thế đối tác chiến lược.

Các giai đoạn tăng trưởng ở các chi nhánh hoạt động tại Trung Quốc

Những lời khuyên cụ thể cho việc thành lập và duy trì các mối quan hệ giữa trụ sở chính

và chi nhánh Trung Quốc phần lớn phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của các chi nhánh Trung Quốc của công ty đa quốc gia. Các loại thử thách mà những người được phỏng vấn nêu ra, và những giải pháp tối ưu cho những vấn đề đó, rất khác nhau tùy thuộc vào quy mô, phạm vi và mức độ trưởng thành của các liên doanh địa phương.

Những người quản lý tại Trung Quốc miêu tả ba giai đoạn trong sự phát triển điển hình của các chi nhánh nước ngoài của công ty đa quốc gia (xem Hình 4.2), và đưa ra lời khuyên về việc giữ quan hệ tốt với trụ sở chính cho từng giai đoạn.

### **Giai đoạn 1: Thời thơ ấu (Khởi nghiệp ở Trung Quốc)**

Trong giai đoạn đầu thành lập các chi nhánh Trung Quốc cho một công ty đa quốc gia, thông thường một người điều hành được cử sang Thượng Hải hay Bắc Kinh một mình như người dọn đường. Sáu trong hai mươi người điều hành chớp bu được phỏng vấn đến Trung Quốc với tư cách người mở đường như thế. Ở giai đoạn này, việc liên lạc với trụ sở chính hầu như chỉ là việc người quản lý đơn độc ấy thường xuyên gặp cấp trên của mình tại trụ sở chính. Những nhà lãnh đạo ở British Petroleum, Siemens, L'Oréal, Hilton và Microsoft đều trải qua thời kỳ “đơn thương độc mã” ban đầu ấy. Ông Paolo Gasparrini của Hãng L'Oréal đến Thượng Hải vào năm 1996 với một trợ lý và một va li đựng các mẫu mỹ phẩm. Đến năm 2005, công ty đã trở thành một trong những công ty mỹ phẩm lớn nhất của Trung Quốc. Trong 6 năm điều hành Microsoft China, ông Jun Tang gầy dựng nên một công ty từ một công ty “độc nhân” thành một công ty có 400 nhân viên chỉ riêng tại Thượng Hải. Trong suốt thời gian 11 năm giám sát các hoạt động của British Petroleum tại Trung Quốc, Ts. Gary Dirks đã dẫn dắt BP trở thành một trong những nhà đầu tư nước ngoài lớn nhất ở quốc gia này. Ông Dirks nói: “Công ty BP tồn tại như ngày hôm nay không giống gì như khi tôi đến đây vào năm 1995.

Sau nhiều lần sát nhập và mua lại cổ phần, chúng tôi giờ đây là một công ty khắc hẳn”. Trong suốt thời kỳ tăng trưởng, vai trò của ông Dirks đã chuyển từ người “trực tiếp làm việc” sang một vai trò “mang tính chiến lược hơn”. Ở giai đoạn đầu, gánh nặng của việc trao đổi thông tin với trụ sở chính gần như đặt nặng lên vai của người quản lý tiên phong mà thôi. Ông Dominique de Boisseson của Alcatel nhớ lại cảm giác kiệt sức do vai trò làm kênh thông tin duy nhất giữa các chi nhánh tại Trung Quốc và những người cấp trên trên toàn thế giới. Ông nói: “Khi tôi đến Trung Quốc lần đầu tiên [vào năm 1997], ban ngày tôi làm việc tại công ty, đêm thì phải nói chuyện trên điện thoại. Công việc rất là mệt mỏi. Cấp trên của tôi ở tại Paris, nhưng các trụ sở chuyên trách về mặt hàng thì lại rải rác khắp thế giới. Tôi cứ 'nấu cháo' điện thoại. Đó quả là một khoảng thời gian đầy khó khăn”. Việc dựa vào một người duy nhất cho

mọi liên lạc giữa trụ sở chính và chi nhánh Trung Quốc thì đơn giản và rõ ràng, nhưng cũng đầy rủi ro cho công ty (và làm kiệt sức người điều hành chớp bu tại Trung Quốc). May mắn thay, giai đoạn này nói chung không kéo dài. Hầu hết các công ty nhanh chóng chuyển qua thời kỳ tăng trưởng nhanh – giai đoạn “thanh xuân”.

## **Giai đoạn 2: Tuổi thanh xuân (Tăng trưởng nhanh)**

Trong thời kỳ “tăng vọt”, các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc mở rộng các chi nhánh bằng cách thuê thêm nhân viên, tăng sản xuất, xâm nhập những thị trường mới, và giới thiệu thêm những sản phẩm mới. Ở giai đoạn này, việc liên lạc với trụ sở chính đòi hỏi nhiều người tham gia hơn, tạo ra thêm những chức vụ và có khả năng gây ra những vấn đề mới. Một mô hình tiêu biểu cho việc cơ cấu thông tin liên lạc với trụ sở chính có thể thấy ở Carrefour China. Khi ông Jean- Luc Chereau nhận nhiệm vụ quản lý các chi nhánh tại Trung Quốc vào năm 1999, công ty có mười bốn cửa hàng. Đến năm 2003, con số đó đã tăng hơn gấp đôi và công ty lúc đó có kế hoạch tiếp tục phát triển mỗi năm thêm mười đến mười lăm cửa hàng. Sau bốn năm ở vị trí của mình, ông Chereau giám sát một đội ngũ gồm bảy quản lý bộ phận tại Trung Quốc. Những giám đốc này có nhiệm vụ báo cáo với ông, và ông báo cáo cho hai cấp trên mình: giám sát khu vực châu Á tại Hồng Kông và trụ sở chính tại Paris. Ông Chereau nói: “Rất đơn giản. Không có quá nhiều tầng bậc theo thứ tự tôn ti”. Ông thích việc ông có thể dễ dàng tiếp xúc với hai người cấp trên mình vì họ hiểu Trung Quốc và thấy được tầm quan trọng chiến lược của Trung Quốc đối với công ty. Một cơ cấu công ty khác là cơ cấu được hãng Philips phát triển trong thời kỳ tăng trưởng nhanh của công ty tại Trung Quốc. Khi trở lại Trung Quốc vào năm 1985, Philips thiết lập một chuỗi những bộ phận chuyên trách sản phẩm riêng lẻ, độc lập. Mỗi bộ phận như vậy hoạt động với tư cách một công ty liên doanh riêng lẻ. David Chang của Philips China giải thích cách suy nghĩ của trụ sở chính như sau: do điều kiện thị trường khác nhau tùy theo sản phẩm, mỗi sản phẩm phải được triển khai và tung ra thị trường dưới danh nghĩa một công ty riêng lẻ. Ông nói: “Philips có một chính sách rất rõ ràng: chúng tôi cố gắng thực hiện việc phân quyền trách nhiệm cho các đơn vị địa phương càng nhiều càng tốt”. Thay vì thiết lập liên lạc giữa trụ sở chính và chi nhánh Trung Quốc, công ty hoạt động như một hệ thống gồm nhiều công ty riêng lẻ có trách nhiệm báo cáo cho những trụ sở riêng giám sát từng loại sản phẩm cụ thể. Ngày nay, Philips có 34 cơ sở hoạt động tại Trung Quốc có tư cách pháp nhân riêng và trực tiếp tuyển dụng trên 2.000 nhân viên. Mặt bất lợi là sau gần 20 năm phát triển, cơ cấu công ty của Philips China khá lộn xộn. Ông Chang nói: “Các công ty của hãng Philips rải rác ra khắp Trung Quốc. Điều hành những hoạt động với phạm vi và tầm cỡ như vậy đòi hỏi ‘một cách tiếp cận chặt chẽ hơn’. Một trong những nhiệm vụ của ông khi nhận nhiệm vụ ‘thuyền trưởng’ vào năm 2002 là tạo ra một cơ cấu tổ chức chung ‘có sự phối hợp nhịp nhàng

giữa các bộ phận’.” Ông Chang được giao nhiệm vụ chuẩn hóa chính sách nhân sự và các thủ tục kế toán, thực hiện kiểm soát tài chính tập trung, và đề ra chiến lược chung cho công ty tại Trung Quốc. Một trong những thách thức lớn nhất mà ông phải đối đầu là giúp Philips giành quyền tài trợ gói sản phẩm và dịch vụ cho Thế vận hội 2008, một dự án đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận độc lập tại Trung Quốc. Theo như lời của ông Chang: “Cuối cùng thì giờ đây hãng Philips cần phải theo cách tiếp cận Một Philips thống nhất”. Một công ty khác cũng đang đương đầu với một thách thức tương tự trong việc quản lý sự tăng trưởng nhanh của chuỗi chi nhánh nằm rải rác khắp Trung Quốc là công ty Du Pont. Một trong những nhiệm vụ chính của người điều hành các hoạt động ở Trung Quốc – Charles Browne – là phối hợp và quản lý một hệ thống các công ty riêng lẻ trên khắp Trung Quốc. Khi Du Pont trở lại thị trường Trung Quốc vào năm 1984, công ty mở các văn phòng đại diện tại Bắc Kinh và Thượng Hải. Khi công ty bắt đầu thiết lập các chi nhánh ra khắp Trung Quốc, công ty bắt đầu vận động chính quyền Trung Quốc cho phép họ thành lập một công ty mẹ. Ông Browne nói rằng mục đích của công ty là để “quản lý các chi nhánh một cách chặt chẽ” và “thống nhất mọi chi nhánh nhằm có được những giá trị chung, văn hóa chung”. Du Pont được duyệt cho mở mô hình công ty kiểm soát cổ phần (holding company) đầu tiên vào năm 1988. Ông Browne cho biết cơ cấu này tạo cho họ một phương pháp quản lý các chi nhánh một cách hiệu quả. “Cơ cấu mới hiệu quả hơn. Bạn có thể thúc đẩy mọi hỗ trợ và dịch vụ kinh doanh”. Ngày nay, Du Pont China Holding Co. hoạt động với chức năng của người sở hữu chung và “đầu mối liên kết” 21 chi nhánh của công ty nằm rải rác khắp Trung Quốc. Ông Browne nói: “Trách nhiệm của tôi với tư cách là quản lý các chi nhánh tại một quốc gia là bảo đảm sao cho chúng tôi hoạt động đúng hướng, chúng tôi đang tăng trưởng xét từ khía cạnh công ty, chúng tôi đang khuếch trương hết mức, và chúng tôi không hề bỏ lỡ bất kỳ cơ hội nào”. Từ vị trí giám sát các chi nhánh tại Trung Quốc của mình, ông Browne sau đó có thể trực tiếp thông tin đầy đủ về các chi nhánh tại Trung Quốc cho trụ sở chính. Một mô hình công ty kiểm soát cổ phần tương tự cũng được áp dụng tại BP China và Sony China.

### **Giai đoạn 3: Trưởng thành (Trưởng thành và Tự chủ)**

Sau khi công ty đa quốc gia đạt đến một quy mô và mức trưởng thành nào đó tại Trung Quốc, bộ phận quản lý tại Trung Quốc thông thường được quyền tự ra quyết định mà không cần xin ý kiến của trụ sở chính. Khi các quyết định được thực hiện một cách độc lập, việc thông tin liên lạc với trụ sở chính sẽ trở nên nhanh chóng hơn và các kênh thông tin trở nên đơn giản hơn và ngang cấp nhau. Ở giai đoạn này, các chi nhánh tại địa phương có được vị thế đối tác chiến lược với trụ sở chính. Khái niệm này sẽ được trình bày đầy đủ hơn trong phần kế và



phần cuối của chương.

Mô hình giao tiếp lý tưởng giữa trụ sở chính và các cơ sở tại Trung Quốc

Những người được phỏng vấn nhấn mạnh rằng trong suốt quá trình tăng trưởng của các chi nhánh của công ty đa quốc gia tại Trung Quốc, việc giao tiếp với trụ sở chính và sự ủng hộ từ trụ sở chính rất thiết yếu cho sự thành công. Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành của Bayer ở Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau, miêu tả mô hình liên lạc lý tưởng hai chiều như sau: “Quý vị không thể hy vọng [trụ sở chính] đưa ra những quyết định đúng đắn nếu quý vị không cung cấp cho họ những thông tin bao quát. Trách nhiệm của quý vị là cho họ nhìn thấy rõ bức tranh toàn cảnh”. Đồng thời, ông nói, bộ phận quản lý tại Trung Quốc phải “cân nhắc mục tiêu toàn cầu của công ty [khi ra quyết định]”. Kết quả là cả hai bên phải “ngồi lại nói chuyện với nhau và tôn trọng nhau”. Ngay cả khi có những hảo ý như vậy, sự liên lạc giữa trụ sở chính và chi nhánh Trung Quốc đôi lúc vẫn gặp trắc trở. Khi được hỏi làm thế nào để ngăn ngừa sự tê liệt trong liên lạc, những người quản lý tại Trung Quốc nêu ra bốn nhân tố chính dẫn đến sự thành công trong liên lạc giữa trụ sở chính và chi nhánh Trung Quốc. Sự quan tâm của trụ sở chính đối với thị trường Trung Quốc

Trao quyền cho người đứng đầu chi nhánh tại Trung Quốc

Giới thiệu Trung Quốc cho trụ sở chính (sắp xếp cho các VIP thăm viếng Trung Quốc hoặc mở các đợt tập huấn về Trung Quốc)

Chuyển quyền sang Trung Quốc (trao quyền tự quyết cho các chi nhánh Trung Quốc)

Sự quan tâm của trụ sở chính đối với thị trường Trung Quốc

Mang trụ sở chính đến trụ sở chính

Những cuộc viếng thăm của VIP và tập huấn về đề tài Trung Quốc

Các chi nhánh tại Trung Quốc + Trụ sở chính = ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC

Trao quyền cho người đứng đầu chi nhánh tại Trung Quốc

Mang Trung Quốc đến Trung Quốc Chuyển quyền quyết định cho chi nhánh Trung Quốc

Nhân tố 1: Sự quan tâm của trụ sở chính đối với thị trường Trung Quốc

Yếu tố đầu tiên cần thiết cho sự thành công trong mối quan hệ giữa trụ sở chính và chi nhánh Trung Quốc là sự quan tâm lớn đối với Trung Quốc của những người nắm quyền chóp bu của tập đoàn. Hầu hết hai mươi nhà quản lý quốc tế được phỏng vấn cho biết họ được sự

ủng hộ lớn từ các nhà điều hành cấp cao. Sự ủng hộ dành cho Du Pont China là một điển hình. Chủ tịch công ty ông Charles Browne miêu tả như sau: “Trong 24 tháng qua, tổng giám đốc điều hành của chúng tôi và toàn ban lãnh đạo công ty đã đặt tiêu điểm nhắm vào Trung Quốc. Đó là một trong những quốc gia ít ỏi hiện nay có nền kinh tế không biểu hiện một dấu hiệu trì trệ nào”.

Tại Microsoft, việc ra quyết định cũng theo một cách suy nghĩ tương tự. Ông Jun Tang, Chủ tịch Microsoft China, nói: “Trung Quốc là ưu tiên hàng đầu của Microsoft. Mọi người đều hiểu rằng đây là một quốc gia mà chúng tôi không thể để mất”. Sự ủng hộ từ cấp trên cho phép ông Tang đặt ra mức tăng trưởng đầy tham vọng. Ông nói: “Tôi muốn chi nhánh Trung Quốc là chi nhánh có tốc độ tăng trưởng cao nhất của Microsoft trong 3 đến 5 năm tới. Chi nhánh Trung Quốc là một trong những chi nhánh tăng trưởng nhanh nhất – tốc độ tăng trưởng mỗi năm từ 30 đến 50% – nhưng nó sẽ phải là chi nhánh có mức tăng trưởng cao nhất. Tôi muốn chi nhánh Trung Quốc là chi nhánh số một”.

### ***Lời khuyên***

***Hãy cố tranh thủ sự ủng hộ của ban lãnh đạo cấp cao tại trụ sở chính cho các chi nhánh Trung Quốc. Có vài ba người có quyền ra quyết định quan tâm đến chi nhánh sẽ tạo thuận lợi cho quý vị.***

Ts. Ernst Behrens của Siemens China cho biết mình cũng nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ tương tự từ cấp cao nhất của tập đoàn. “Chúng tôi rất may mắn vì Tổng giám đốc điều hành của Siemens Ts. Heinrich von Pierer, báo với công ty vào năm 1999 rằng: ‘Chúng ta phải xâm nhập Trung Quốc. Mục tiêu này rất thiết yếu cho sự tồn vong của chúng ta trong tương lai’.” Tại BP China, Ts. Gary Dirks đồng ý rằng sự ủng hộ từ cấp chóp bu rất quan trọng cho các mối quan hệ có hiệu quả giữa trụ sở chính và chi nhánh Trung Quốc. Ông nói: “Trụ sở chính phải có quan tâm sâu sắc muốn làm cái gì đó tại Trung Quốc. Nếu có vài ba nhân vật chóp bu thực sự quan tâm đến dự án của mình, mọi chuyện sẽ trở nên dễ dàng hơn. Nếu tôi có thể nói chuyện với họ và họ chịu lắng nghe thì sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian”

**Nhân tố 2: Trao quyền cho người đứng đầu chi nhánh tại Trung Quốc**

Các nhà quản lý quốc tế nhấn mạnh rằng một nhân tố khác rất quan trọng cho mối quan hệ với trụ sở chính được suôn sẻ là người đứng đầu các chi nhánh Trung Quốc phải có khả

năng và có quyền tự quyết một số vấn đề, và những ý kiến và khuyến nghị của người ấy phải được tôn trọng. Ông Gordon Orr, Giám đốc McKinsey & Company tại Thượng Hải, nói với khách hàng của mình rằng cái quan trọng nhất ở người đứng đầu chi nhánh tại Trung Quốc là “phải giành được sự tin tưởng của trụ sở chính”. Ông đề nghị các công ty nên cử sang Trung Quốc một người đã có thành tích tốt tại trụ sở chính. Ông nói: “Về nhiều phương diện, hiểu cặn kẽ về tập đoàn còn quan trọng hơn cả hiểu biết sâu sắc về Trung Quốc”. Trong khi người đứng đầu chi nhánh Trung Quốc có thể tìm được nhiều nhân viên địa phương có thể giúp ông hiểu về các tập quán kinh doanh Trung Quốc, phẩm chất quan trọng nhất mà ông có thể mang sang Trung Quốc là khả năng làm việc có hiệu quả với trụ sở chính của công ty. Ngược lại, theo lời ông Orr, người quản lý tại Trung Quốc nếu chỉ là “cóc ké” tại trụ sở chính thường gặp nhiều khó khăn trong việc giành sự ủng hộ của cấp cao. Ông nói: “Tôi khuyến nghị nên cử ai đó có tầm cỡ trong công ty [sang Trung Quốc]”. BearingPoint cũng đưa ra lời khuyên về chiến lược tương tự cho thân chủ là các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc. Ts. Bryan Huang nói rằng một trong những chìa khóa quan trọng nhất dẫn đến thành công tại Trung Quốc là “cho chi nhánh Trung Quốc nhiều quyền hơn trong việc xác định chiến lược sản phẩm, chiến lược tiếp thị, và cả chiến lược nhân sự”. Lý tưởng nhất là một khi các chi nhánh đã phát triển và trưởng thành, đội ngũ giám đốc tại Trung Quốc được trao quyền kiểm soát các hoạt động thường nhật. Chỉ những vấn đề có tầm ảnh hưởng lớn như phân bổ tài chính hoặc thay đổi chính sách về thương hiệu, mới cần phải do trụ sở chính quyết định. Paolo Gasparrini của L’Oréal China cho biết ông sẽ không thể thành công nếu cấp trên của ông tại Paris không cho ông quyền tự quyết. Ông nói: “Quý vị cần phải có một ai đó được tín nhiệm [để lãnh đạo chi nhánh Trung Quốc]”. Sau 15 năm làm Giám đốc L’Oréal China, ông Gasparrini được trụ sở chính tôn trọng và tin tưởng. “Nếu tôi nói ra điều gì, người ta thường chịu lắng nghe tôi”. Ông Gasparrini nói rằng mặc dù ông và cấp trên của mình tại Paris có “cùng mục tiêu như nhau”, chính ông là người quyết định về cách thức thực hiện một kế hoạch. Ông nói: “Nếu quý vị ở đây chỉ để thực hiện những gì [trụ sở chính] bảo thì họ đâu cần đến quý vị”. Ông nói thêm rằng ông thường điều chỉnh và thay đổi các kế hoạch công ty cho phù hợp với môi trường Trung Quốc. Ông nói: “Đôi khi tôi có trách nhiệm phải lên tiếng phản đối – đặc biệt là khi một vấn đề nào đó không thích ứng được với môi trường Trung Quốc”. Mặc dù ông cố gắng “làm cho mọi người hài lòng”, đôi lúc ông phải phản kháng. Ông nói: “Quý vị không thể lúc nào cũng 'vâng', 'dạ'. Có khi quý vị cần phải bàn bạc, có khi quý vị phải nói 'không'. Đó là công việc của tôi. Tôi được trả lương để làm việc đó. Ý kiến của tôi phải được lắng nghe. Không thể chối bỏ được một thực tế là vai trò của người lãnh đạo ở Trung Quốc rất là quan trọng”. Thành tích kỷ lục 41 năm công tác tại nước ngoài cũng giúp cho ông Volkmar Ruebel của Hilton Shanghai có được thế mạnh khi nhận nhiệm vụ công tác

của mình. Ông nói:

“Trước khi đến đây tôi đã được người ta biết đến”. Ngày này, ông nói, ông được trao “quyền tự quyết cao” trong việc điều hành các hoạt động. Ông Ruebel nói: “Cấp trên trực tiếp của tôi am hiểu khá tốt về những gì xảy ra ở đây [tại Trung Quốc], nhưng ông ta phải dựa nhiều vào những kiến giải và chỉ dẫn của chúng tôi để tìm ra cách tiếp cận vấn đề”. Công việc kinh doanh khách sạn chủ yếu dựa vào sự hiểu biết tường tận thị trường. Do đó, những chỉ thị phải do người

***“Quý vị không thể lúc nào cũng ‘vâng, dạ’. Có khi quý vị cần phải bàn bạc, có khi quý vị phải nói ‘không’. Đó là công việc của tôi. Tôi được trả lương để làm việc đó. Ý kiến của tôi phải được lắng nghe. Không thể chối bỏ được một thực tế là vai trò của người lãnh đạo ở Trung Quốc rất là quan trọng”.***

***Paolo Gasparrini, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc, L'Oréal China***

quản lý tại chỗ am hiểu mọi hoạt động thường ngày đưa ra. Ông Ruebel nói: “Ngành khách sạn luôn theo sát con người. Nếu không hiểu được con người thì quý vị không thể làm khách sạn. Nếu ai đó ở Bắc Kinh hay Trùng Khánh không hiểu rõ thị trường tại nơi ấy, anh ta không thể làm kinh doanh [ở đó] và cần phải nhanh chóng tìm hiểu ngay”. Ông Ruebel cho biết những phản hồi từ trụ sở chính của công ty tại London thông thường là rất ủng hộ. Ông nói: “Họ chịu lắng nghe chúng tôi chứ không áp đặt chỉ tiêu công việc cho chúng tôi. Họ hỏi: ‘Vấn đề này giải quyết thế nào là tốt nhất?’ Tôi rất lấy làm hài lòng về họ”. Một ví dụ khác cho việc giao chức vụ lãnh đạo chi nhánh tại Trung Quốc cho một nhân vật có tiếng nói có thể thấy tại BP China. Ts. Gary Dirks đến Trung Quốc sau 9 năm làm việc cho BP, trong đó có hai năm công tác tại nước ngoài. Ông Dirks nói: “Tôi có được quyền tự quyết chẳng qua là vì cấp bậc của tôi trong công ty. Tất nhiên, đấy cũng là phản ánh cho thấy tầm quan trọng của Trung Quốc, và cả tính phức tạp của những diễn biến tại đây”. Theo lời của Ts. Ernst Behrens, “sự ủng hộ và hiểu biết của trụ sở chính” lâu nay cũng là yếu tố quan trọng trong sự thành công của các hoạt động của Siemens China. Ông nhấn mạnh rằng ông là người trực tiếp liên lạc với các trụ sở chính tại Đức, thay vì phải qua văn phòng cấp khu vực. Điều quan trọng hơn là những người ở trụ sở chính tin tưởng và tôn trọng những quyết định của ông, vì hiểu rằng những thông tin thu thập tại chỗ ở Trung Quốc là cực kỳ thiết yếu. Ông Behrens nói: “Chúng tôi phải cung cấp [cho trụ sở chính] những thông tin cần thiết để giúp họ nắm được những rủi ro và cơ hội tại đây. Nếu ai đó ở Đức cho rằng mình biết hết mọi thứ trên đời, thì cứ để cho anh ta nghĩ như vậy”. Tại 3M, mỗi

một công ty trong số 67 công ty con tại các quốc gia khác nhau trên thế giới của tập đoàn do một giám đốc điều hành quản lý, chủ yếu với tư cách như một công ty độc lập. Ông Kenneth Yu, Giám đốc điều hành chi nhánh Trung Quốc, cho biết 3M khác với những công ty đa quốc gia khác ở chỗ công ty trao quyền tự quyết cho các nhà quản lý công ty con ở một quốc gia. Trong khi các công ty cùng cấp thường cho các nhà điều hành cấp cao tại Trung Quốc “vai trò quản trị”, ông Yu nói rằng 3M ban cho các giám đốc điều hành vai trò của thủ tướng, chứ không phải vua hay hoàng hậu. Ông Yu đặt câu hỏi: “Và thủ tướng thì làm gì? Ông ta phải làm ra kết quả”. Mặc dù ông Yu có trách nhiệm báo cáo với phó chủ tịch của châu Á-Thái Bình Dương, ông nhấn mạnh rằng đối với những vấn đề liên quan đến các hoạt động tại chi nhánh Trung Quốc, “tôi phải quyết định hầu hết mọi vấn đề”. Ví dụ, ông tự mình ra các quyết định về tuyển dụng nhân viên và các hoạt động của chi nhánh. Chỉ có “những quyết định lớn” như đầu tư thêm, xây dựng một nhà máy mới, hay sản xuất một

### ***Lời khuyên***

***Hãy cử sang Trung Quốc một nhà điều hành cấp cao được mọi người tôn trọng và có quan hệ tốt với trụ sở chính. Cải tiến năng suất bằng cách trao quyền tự chủ cho các chi nhánh Trung Quốc bất cứ khi nào có thể được.***

mặt hàng mới mới do chi nhánh 3M và trụ sở chính cùng nhau đưa ra. Như lời của của ông Yu, “các công ty con của 3M có quyền tự quyết cao”. Khi các chi nhánh tại Trung Quốc và trụ sở chính đã thiết lập kênh liên lạc tốt, hai bên phối hợp xúc tiến các hoạt động tại Trung Quốc và cùng lúc đảm bảo các hoạt động tại đây ăn khớp với chiến lược toàn cầu của tập đoàn. Như lời giải thích của ông Alan Brown của Unilever China, điều đó có nghĩa là phải có một sự cân đối tế nhị. Ông miêu tả các mối quan hệ giữa ông và trụ sở chính như sau: “Chúng tôi có quyền tự chủ cao, nhưng cũng có mức trách nhiệm lớn vì Trung Quốc là một cuộc chiến cần phải giành lấy phần thắng”. Lý tưởng nhất là quan hệ tốt với trụ sở chính tạo cho các chi nhánh Trung Quốc có được sự hòa hợp đúng đắn giữa tự do và sự ủng hộ. Ông Brown nói: “[Các lãnh đạo tập đoàn] cần phải đồng ý ít nhiều với những gì chúng tôi muốn làm. Điều rất quan trọng là những người đóng tại Trung Quốc phải có khả năng vạch chiến lược chứ không đơn thuần chỉ là khả năng làm việc. Sự nhất quán là tất cả. Nếu thiếu nhất quán, quý vị sẽ thực sự gặp rắc rối”.

Nhân tố 3: Giới thiệu Trung Quốc cho trụ sở chính

Một trong những phương pháp chính được những người được phỏng vấn áp dụng để có được sự ủng hộ của trụ sở chính cho các hoạt động tại Trung Quốc là mang thông tin về Trung Quốc đến cho những người tại trụ sở chính, hoặc bằng cách dàn xếp đưa các đoàn giảng huấn sang trụ sở chính tham quan hoặc bằng cách khuyến khích những VIP của công ty sang thăm Trung Quốc. Nhiều công ty đa quốc gia được chọn phỏng vấn thường xuyên cử chuyên gia về Trung Quốc sang trụ sở chính. Một phương pháp, được 3M áp dụng, là cử những ngôi sao đang lên trong nhóm nhân viên Trung Quốc sang Mỹ làm việc tại trụ sở chính. Chương trình như thế đã cho phép ông Kenneth Yu, hiện là Giám đốc điều hành tại chi nhánh Trung Quốc, có được hai năm tập huấn tại các văn phòng công ty ở St. Paul, Minnesota, đồng thời cũng tạo điều kiện cho ông “chuyển giao tri thức về Trung Quốc cho những nhà điều hành tại trụ sở chính”. Ông Yu cho biết những chương trình như vậy “chắc chắn giúp rút ngắn thời gian học hỏi tại trụ sở chính”. Một cách khác để làm tăng sự ủng hộ của trụ sở chính là đưa những nhà điều hành cấp cao sang thăm Trung Quốc. Nhiều người được phỏng vấn sắp xếp những cuộc viếng thăm thường xuyên cho những nhà điều hành cấp cao. Ông Jun Tang của Microsoft cho biết ông Bill Gates sang thăm Trung Quốc “vài ba năm một lần”, còn tổng giám đốc điều hành của tập đoàn mỗi năm sang một lần. Trong khi đó, Chủ tịch tập đoàn Airbus mỗi năm đến Trung Quốc

### ***Lời khuyên***

***Hãy thường xuyên đưa người từ trụ sở chính sang Trung Quốc. Như vậy sẽ làm tăng hiểu biết của họ về điều kiện doanh thương và các hoạt động của bạn.***

một lần, và mỗi năm Airbus China tiếp đón vài ba người trong Ban quản trị tập đoàn sang. Ông Paolo Gasparrini của L'Oréal China cho rằng đưa những VIP của tập đoàn sang Trung Quốc không những làm cầu nối giảm thiểu sự ngăn cách về thông tin mà còn nâng cao vị thế của các chi nhánh của ông trong tập đoàn toàn cầu. Ông Gasparrini nói: “Trong trường hợp của mình, chúng tôi rất may mắn vì chính người chủ tịch chịu tìm hiểu về Trung Quốc”. Ông nói thêm rằng chủ tịch tập đoàn trong suốt 6 năm qua năm nào cũng đến và lưu lại Trung Quốc một tuần. “Đối với một tổng giám đốc điều hành toàn cầu, điều này rất quan trọng. Ông ta theo dõi việc kinh doanh của chúng tôi. Một điều rất quan trọng là nhân vật số một của tập đoàn phải đích thân quan tâm đến Trung Quốc. Điều đó giúp cho chúng tôi rất nhiều trong cơ cấu quốc tế của tập đoàn”. Việc viếng thăm thường xuyên như thế còn có lợi cho L'Oréal China ở một khía cạnh khác. Ông Gasparrini cho biết Chủ tịch L'Oréal bây giờ đã thiết lập được quan hệ với hàng loạt viên chức chính quyền Trung Quốc, đối tác kinh doanh và đội ngũ nhân viên địa

phương. Ông Gasparrini nói: “Ông ta quen rất nhiều người [tại Trung Quốc] ở các cấp khác nhau”. Trong số các công ty đa quốc gia được nêu trong sách này, Sony China giữ kỷ lục về số lần viếng thăm của các quan chức từ trụ sở chính. Ông Seiichi Kawasaki của Sony China nói: “Chúng tôi thường xuyên tiếp khách từ trụ sở chính sang. Lượng khách đến nhiều – hầu như mỗi ngày.” Thực chất, các văn phòng của ông được khách sang thăm nhiều đến mức ông đôi lúc nói đùa giá mà Tokyo cách xa Thượng Hải hơn chút nữa. Chủ tịch Airbus China, ông Guy McLeod đưa ra cảnh báo về khách viếng thăm từ trụ sở chính rằng những vị khách VIP có thể có ấn tượng lệch lạc về Trung Quốc sau vài ba ngày được đưa đi đây đi đó ở Thượng Hải hay Bắc Kinh. Ông nói: “Nếu [những nhà điều hành] sang đây chỉ vài ba ngày, họ có thể nghĩ rằng Trung Quốc thật là tuyệt vời, mọi cái thật là dễ dàng. Tất cả không dễ dàng sao được khi họ được ở trong những khách sạn tốt nhất và quý vị bố trí sẵn cho họ xe ô tô và người phiên dịch”. BP đã tìm ra giải pháp cho vấn đề này. Công ty này không chỉ mỗi năm đưa những VIP từ trụ sở chính sang Trung Quốc bằng máy bay mà còn cử họ tham dự các khóa học về văn hóa kinh doanh địa phương. Ts. Gary Dirks của BP China nói: “Những người từ London [trụ sở chính] đến đây thường xuyên. Và họ tỏ ra rất thích”. Khóa học “Trung Quốc qua cách nhìn của người Trung Quốc” tại trường Đại học Thanh Hoa và mời các vị giáo sư, phóng viên và doanh nhân Trung Quốc đến chia sẻ “hình ảnh Trung Quốc” trong cách nhìn của họ. Ông Dirks nói rằng khóa học cung cấp cho họ những thông tin quý giá về Trung Quốc. Ông nói: “Thông thường quý vị nghe những câu chuyện về Trung Quốc từ người phương Tây. Nếu quý vị nghe người Trung Quốc kể thì câu chuyện hoàn toàn khác hẳn”.

#### Nhân tố 4: Chuyển quyền sang Trung Quốc

Mục đích cuối cùng đối với nhiều nhà điều hành tại Trung Quốc được chúng tôi phỏng vấn trong việc tạo ra các mối quan hệ có hiệu quả với trụ sở chính là muốn nhìn thấy các chi nhánh tại Trung Quốc có được quyền tự chủ trong tập đoàn toàn cầu. Nhiều người được phỏng vấn cố gắng thuyết phục trụ sở chính cho chi nhánh Trung Quốc có được quyền tự chủ hơn nhằm làm cho việc quản lý được nhanh chóng và hiệu quả hơn. Tại nhiều công ty được nêu trong sách, việc chuyển quyền này nhằm đáp ứng tầm quan trọng ngày càng lớn của Trung Quốc đối với các hoạt

#### *Lời khuyên*

***Điều thiết yếu là các tập đoàn quốc tế phải cho những người quản lý tại Trung Quốc khả năng chiến lược, chứ không chỉ là khả năng hoạt động. Trụ sở chính của tập đoàn***

***phải nhận thấy được sự tăng trưởng nhanh chóng và tầm quan trọng ngày càng tăng của các chi nhánh tại Trung Quốc.***

động toàn cầu của công ty. Trong trường hợp của British Petroleum, công ty này đã thực hiện được sự chuyển quyền đó bằng cách điều một phó chủ tịch tập đoàn làm chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành tại các chi nhánh ở nước ngoài. Trên toàn thế giới, chỉ có bốn chủ tịch cấp khu vực của BP kiêm luôn chức vị phó chủ tịch tập đoàn, chức vụ mà người điều hành chớp bu tại Trung Quốc của tập đoàn, Ts. Gary Dirks, đang nắm giữ. Ông miêu tả cơ cấu công ty tại Trung Quốc là một “tổ chức ma trận” trong đó ông vừa làm người điều hành cao nhất xử lý các vấn đề liên quan đến các hoạt động thường ngày vừa là phó chủ tịch tập đoàn xử lý các vấn đề về chiến lược. Việc cử một người điều hành cấp cao vào vị trí lãnh đạo các chi nhánh tại Trung Quốc cho phép BP có nhiều quyền quyết định hơn mà không cần xin ý kiến của trụ sở chính, và khi các quyết định cần phải có sự phê duyệt của các lãnh đạo của tập đoàn thì việc thảo luận thông thường rất có hiệu quả. Các đơn vị kinh doanh ở những nơi khác phải báo cáo cho phó chủ tịch, rồi đến cấp trung gian, rồi đến tổng giám đốc điều hành của tập đoàn. Trong trường hợp của BP China, một cấp báo cáo đã được loại bỏ. Một công ty khác cũng đã thực hiện việc chuyển giao quyền lực là công ty 3M. Tại công ty, ông Kenneth Yu, Giám đốc điều hành tại Trung Quốc, cũng kiêm luôn chức giám đốc cả vùng Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau. Điều đó có nghĩa là ông giám sát mọi hoạt động của công ty tại Trung Quốc, Hồng Kông và Đài Loan. Việc trao cho ông Yu trách nhiệm kép như vậy giúp đẩy mạnh quá trình ra quyết định và giám sát cả ba nơi. Ông Yu nói: “Tại 3M, cả ba công ty con [ở ba khu vực Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau] làm việc sát cánh bên nhau trong một đội ngũ”. Cơ cấu này cho phép ông Yu phối hợp các hoạt động trong khu vực và thông tin một cách hiệu quả với trụ sở chính. Một sự chuyển giao quyền còn táo bạo hơn đã xảy ra tại Alcatel China. Vào năm 1998, công ty mở một trung tâm nghiên cứu và phát triển (R & D) nhỏ tại Trung Quốc. Bộ phận này hiện nay có 2.000 nhà nghiên cứu. Vào năm 2000, công ty dời trụ sở chính tại châu Á-Thái Bình Dương về Thượng Hải, và thăng chức chủ tịch khu vực lên thành ủy viên Ban Quản trị Tập đoàn. Đối với ông Dominique de Boisseson, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành các chi nhánh tại Trung Quốc, điều đó có nghĩa là tất cả các phó chủ tịch cấp khu vực đều đóng quân tại cùng một tòa nhà ở Thượng Hải. Ông nói: “Bây giờ, khi chúng tôi cần ra quyết định, tất cả mọi người có liên quan đến việc ra quyết định đều có mặt tại đó. Chỉ có một số quyết định rất quan trọng mới phải trình lên chủ tịch tập đoàn”. Kết quả, theo lời ông de Boisseson, là việc thông tin trở nên rất hiệu quả. “Tôi tin rằng chúng tôi tiết kiệm được 30% thời gian dùng để ra quyết định. Điều đó có nghĩa là chúng tôi có thêm 30% thời gian cho việc kinh doanh”. Hưởng ứng trào lưu



nghiên cứu về Trung Quốc ngày càng lớn mạnh trong các công ty quốc tế, các công ty đa quốc gia khác cũng đã mở những trung tâm nghiên cứu và phát triển tại Trung Quốc. Số lượng các trung tâm nghiên cứu và phát triển do nước ngoài đầu tư tăng từ 200 lên 600 trong khoảng thời gian từ năm 2002 đến cuối năm 2004. Tập đoàn General Electric mở Trung tâm Nghiên cứu Toàn cầu gần Thượng Hải vào năm 2003, một trong ba trung tâm nghiên cứu của tập đoàn trên toàn thế giới. Trong khi đó, Bayer đã cho dời các phòng chức năng của trụ sở cấp khu vực sang Hồng Kông và Thượng Hải. Theo lời Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành tại Trung Quốc của tập đoàn, sự thay đổi này làm cho Bayer hoạt động hiệu quả hơn. Ông nói: “Việc thu thập thông tin nhanh về Trung Quốc gặp rất nhiều khó khăn. Điều quan trọng là các đại diện của trụ sở chính phải bám sát thị trường. Họ phải biết chính xác những gì đang diễn ra tại Trung Quốc. Giả sử họ chỉ ở tại Đức thì để cho hoạt động có hiệu quả tình hình sẽ khó khăn hơn nhiều, thậm chí là không thể”.

Điểm đến cuối cùng hợp lý trong việc chuyển giao quyền hạn là các công ty đa quốc gia phải đặt trụ sở khu vực châu Á tại Trung Quốc. Ví dụ, thành phố Thượng Hải đã chứng kiến hàng loạt trụ sở cấp khu vực được thiết lập tại thành phố trong khoảng thời gian từ năm 2004 đến năm 2005. Đến cuối năm 2005, thành phố đã có 104 trụ sở cấp khu vực của các công ty đa quốc gia, trong đó nhiều trụ sở được chuyển đến từ Singapore, Hồng Kông và những nơi khác tại châu Á.

Những động thái như vậy đã thúc đẩy các hoạt động tại Trung Quốc của các công ty đa quốc gia tiến tới một sự cân bằng hợp lý giữa quyền tự quyết (bảo đảm nhanh chóng trong các hoạt động để có hiệu quả và thế cạnh tranh) và sự phụ thuộc qua lại (đảm bảo các hoạt động tại Trung Quốc ăn khớp với chiến lược toàn cầu của công ty). Những người được phỏng vấn thông thường thống nhất rằng tại Trung Quốc ngày nay, việc tạo ra một mô hình thông tin lý tưởng với trụ sở chính thường phụ thuộc vào ý thức về tầm quan trọng của các hoạt động tại Trung Quốc đối với chiến lược toàn cầu của công ty. Ông Gordon Orr của McKinsey & Company cho biết công việc với khách hàng của công ty đang thay đổi dựa trên sự chuyển giao này. “Đối với các công ty đa quốc gia, thời kỳ đầu là phát triển thị trường: chúng tôi sẽ phải làm gì tại Trung Quốc, tìm đường đến thị trường, xem chi nhánh Trung Quốc như một đơn vị độc lập. Nhưng ngày nay, bạn thực sự không phải vạch chiến lược riêng cho thị trường Trung Quốc, mà phải vạch chiến lược hoạt động toàn cầu, và Trung Quốc là một yếu tố chính trong các chiến lược ấy. Số lượng các dự án phối hợp toàn cầu mà chúng tôi có tham gia vào [tại Trung Quốc] tăng gấp ba, bốn lần so với cách đây ba năm”. Do đó, việc thiết lập hệ thống thông tin tốt giữa trụ sở chính và chi nhánh Trung Quốc trước hết tùy thuộc vào ý thức về sự tăng trưởng nhanh và trưởng thành của nhiều hoạt động tại Trung Quốc của công ty đa quốc gia, và tầm quan

trọng ngày càng lớn của các hoạt động tại Trung Quốc đối với các tập đoàn toàn cầu.

## Kết luận

Một trong thách thức vô cùng lớn đối với lãnh đạo các chi nhánh tại Trung Quốc là vấn đề giao tiếp với trụ sở chính tại quê nhà. Các nhà quản lý tại các chi nhánh Trung Quốc không những bị ngăn cách với cấp trên của họ về mặt địa lý (xa mặt cách lòng) mà những người tại trụ sở chính của tập đoàn còn có thể hiểu biết rất ít về môi trường kinh doanh Trung Quốc và không thấy được những thách thức và nhịp độ hoạt động tại quốc gia này. Những cách trở này có thể dẫn đến sự chậm trễ trong việc ra quyết định và đánh mất cơ hội. Vì những lý do đó, mục đích của nhiều nhà quản lý chớp bu được chúng tôi phỏng vấn là tăng quyền tự quyết cho các chi nhánh Trung Quốc, từ đó nâng cao hiệu suất hoạt động. Nhiều chi nhánh Trung Quốc của hai mươi công ty đa quốc gia đề cập trong sách này đã trải qua (hoặc đang trải qua) các giai đoạn phát triển tương tự như sự phát triển của một con người: thời kỳ thơ ấu, thời niên thiếu và thời kỳ trưởng thành. Giai đoạn cuối được đạt đến khi các chi nhánh địa phương tại Trung Quốc giành được vị thế đối tác chiến lược với trụ sở chính.

## TÓM TẮT LỜI KHUYÊN - LIÊN LẠC VỚI TRỤ SỞ CHÍNH

### 1. Sự quan tâm của trụ sở chính đối với thị trường Trung Quốc

Hãy cố giành sự ủng hộ của ban lãnh đạo cấp cao tại trụ sở chính cho các chi nhánh Trung Quốc. Có vài ba người có quyền ra quyết định quan tâm đến chi nhánh sẽ tạo thuận lợi cho bạn.

2. Trao quyền cho người đứng đầu chi nhánh tại Trung Quốc Hãy cử sang Trung Quốc một nhà điều hành cấp cao được mọi người tôn trọng và có quan hệ tốt với trụ sở chính. Cải tiến năng suất bằng cách trao quyền tự chủ cho các chi nhánh Trung Quốc nếu có thể được.

### 3. Giới thiệu Trung Quốc cho trụ sở chính

Hãy thường xuyên đưa những người từ trụ sở chính sang Trung Quốc. Như vậy sẽ làm tăng hiểu biết của họ về điều kiện kinh doanh và các hoạt động của bạn.

### 4. Chuyển quyền sang Trung Quốc

Điều thiết yếu là các tập đoàn quốc tế phải cho những người quản lý tại Trung Quốc khả năng chiến lược, chứ không chỉ là khả năng hoạt động. Trụ sở chính của tập đoàn phải nhận thấy được sự tăng trưởng nhanh chóng và tầm quan trọng ngày càng tăng của các chi nhánh tại Trung Quốc.



# Chương 5 Đối đầu với các đối thủ cạnh tranh

*“Trung Quốc là một quốc gia đầy những mâu thuẫn. Đây là một nước xã hội chủ nghĩa nhưng lại là một trong những xã hội có sự cạnh tranh lớn nhất trên trái đất này”.*

*Simon Keeley, Trưởng Trung tâm Lãnh đạo Á châu Hewitt (HALC), Hewitt Associates China*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 5

Đối thủ cạnh tranh toàn cầu (giữa các công ty đa quốc gia với nhau)

Các đối thủ trong nước đang nổi lên

Các chiến lược chống lại các đối thủ Trung Quốc

Kết luận

Sự cạnh tranh khốc liệt từ những đối thủ không ngờ. Sân chơi rõ ràng không đồng đều. Một hệ thống pháp lý vẫn còn đang trong giai đoạn phát triển không có sự bảo hộ chắc chắn cho các hoạt động kinh doanh. Đây là những nhân tố mà theo nhiều người được phỏng vấn làm cho thị trường Trung Quốc biến thành một địa hình u ám, gây rối rắm và đầy thất vọng cho các công ty đa quốc gia. Nghe những nhà quản lý quốc tế miêu tả cho chúng tôi những cuộc chiến chống lại các đối thủ khác nhau trong cuộc cạnh tranh tại thị trường Trung Quốc gợi lên hình ảnh một phiên bản trò chơi điện tử Gameboy mới phát hành trong đó nhà điều hành công ty đa quốc gia của chúng ta (người hùng trong trò chơi) phải đương đầu với những đợt tấn công liên tục từ hàng loạt các đối thủ ngày càng xa lạ và đáng gờm hơn. Sau khi phân tích những câu trả lời của 28 chuyên gia về Trung Quốc, chúng tôi thấy rằng hầu hết các chuyên gia này xác định ba loại đối thủ mạnh nhưng rất khác nhau cố tìm mọi cách để giành lấy thị trường Trung Quốc: các đối thủ toàn cầu, các công ty cạnh tranh địa phương và nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ. Chương 5 trình bày những lời khuyên của các nhà quản lý quốc tế về việc đối phó các nhóm đối thủ hợp pháp chính: các đối thủ toàn cầu và các đối thủ trong nước. (Ghi chú: Chương 6 trình bày những lời khuyên của những người được phỏng vấn về việc chống lại nạn vi phạm quyền sở hữu trí tuệ.)

Đối thủ cạnh tranh toàn cầu (giữa các công ty đa quốc gia với nhau)

Đối thủ đầu tiên mà các công ty đa quốc gia hiện nay phải đối đầu là các tập đoàn toàn cầu trong ngành kinh doanh của mình có mặt tại Trung Quốc. Hàng ngàn công ty đã đổ xô vào Trung Quốc kể từ khi quốc gia này mở rộng cửa đón chào các nhà đầu tư nước ngoài vào giữa những năm 1980. Đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Trung Quốc tăng lên suốt những năm 1989 và 1990, cho đến năm 2003 Trung Quốc vượt qua Mỹ trở thành đích đến được ưa chuộng nhất cho đầu tư trực tiếp nước ngoài. Vào năm 2004, Trung Quốc thu hút lượng đầu tư trực tiếp nước ngoài đến 153,5 tỷ đôla Mỹ (theo giá trị hợp đồng), gồm cả 60,63 tỷ đôla Mỹ (thuộc vốn đã sử dụng). Tính dồn đến cuối năm 2004, Trung Quốc đã thu hút lượng đầu tư trực tiếp nước ngoài là 1.097 nghìn tỷ đôla Mỹ (giá trị hợp đồng) và 562 tỷ đôla Mỹ (vốn đã sử dụng) kể từ khi bắt đầu mở cửa kinh tế. Hơn nữa, gần 51.000 công ty có vốn nước ngoài đã được thành lập tại Trung Quốc trong 20 năm trước đó và hơn 400 tập đoàn trong danh sách Fortune 500 đã có hoạt động tại Trung Quốc. Kết quả là hầu hết các công ty lớn nhất trên thế giới đã có mặt tại Trung Quốc, và một làn sóng các công ty nhỏ hơn, chuyên môn hóa hơn ở nhiều lĩnh vực khác nhau đã đổ vào Trung Quốc trong những năm sau khi Trung Quốc gia nhập WTO. Ngày nay, các doanh nghiệp do nước ngoài đầu tư đã có nhiều kinh nghiệm và đã trụ vững tại Trung Quốc. Do đó, đối với nhiều tập đoàn toàn cầu, giành được phần thắng tại Trung Quốc có nghĩa là họ phải chiến đấu chống lại các đối thủ quốc tế lớn mà họ phải đối đầu ở những nơi khác trên thế giới. Điển hình là kinh nghiệm của British Petroleum. Ts. Gary Dirks nói: “Tất cả những tên tuổi lớn đều có mặt tại đây, ngay trong danh sách. Đối với các đấu thủ quốc tế, đây là một chiến trường rất ác liệt”. Ông Kenneth Yu của 3M China phác họa cuộc chiến như sau: “Quý vị gặp phải sự cạnh tranh quen thuộc tại Trung Quốc, nhưng ở đây quý vị gặp nhiều đối thủ hơn vì quý vị không phải là kẻ tinh khôn duy nhất: Mọi người đều muốn nhảy vào đây”. Theo ông Yu, kết quả là “có rất nhiều đối thủ cạnh tranh quốc tế”. Ông Seiichi Kawasaki của Sony China miêu tả thương trường tại Trung Quốc như sau: “Tôi có thể nói rằng đây là thị trường cạnh tranh nhất trên thế giới. Tại đây có rất nhiều công ty quốc tế –

***“Tất cả những tên tuổi lớn đều có mặt [tại Trung Quốc], xếp cả một hàng dài. Đối với các đấu thủ quốc tế, đây là một chiến trường rất ác liệt”.***

***Ts. Gary Dirks, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum China***

Nhật có, Mỹ có, Âu có – và cả những công ty trong nước nữa. Tất cả đều ra sức cạnh tranh tại Trung Quốc”. Tại L’Oréal China, ông Paolo Gasparrini cũng nhận thấy một môi trường

không ổn định tương tự trong ngành mỹ phẩm. “Tại đây chúng tôi gặp những đối thủ quốc tế mà chúng tôi phải đối đầu ở khắp mọi nơi trên thế giới như ở Mỹ, Pháp và Đức. Hơn nữa, các công ty địa phương đang ngày càng trở nên mạnh hơn vì họ đang dần học hỏi và phát triển”. Tại Trung Quốc, các công ty đa quốc gia thường phải cạnh tranh với các công ty địa phương khác ở một số phương diện – không chỉ tranh giành khách hàng mà còn tranh nhau giành sự phê duyệt của chính quyền, tuyển dụng và giữ chân những nhân viên chủ chốt, thành lập công ty hùn vốn và liên kết với các công ty địa phương, hoặc tìm đất, các trang thiết bị và nguồn cung ứng. Trong hai thập kỷ qua, BearingPoint đã chứng kiến sự chín muồi của sự cạnh tranh giữa các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc. Như ông Bryan Huang giải thích: trong những năm đầu cải cách kinh tế, nhiều công ty đa quốc gia vội vã nhảy vào Trung Quốc chỉ với tiền gieo giống mà hầu như không hề có hiểu biết gì về cách thức hoạt động. Vào đầu những năm 1990, các công ty quốc tế chuyển khâu sản xuất sang Trung Quốc nhằm tiết kiệm chi phí. Vào cuối những năm 1990, các công ty quốc tế nhảy vào với mục đích bán hàng tiêu dùng và hàng công nghiệp cho thị trường trong nước đang rộ lên. Ngày nay, ông Huang nói, suy nghĩ lại một lần nữa đã thay đổi. “Hiện nay chúng ta đang đứng trước một bước ngoặt khác của sự

***“Tôi có thể nói rằng đây là thị trường cạnh tranh nhất trên thế giới. Tại đây có rất nhiều công ty quốc tế – Nhật có, Mỹ có, Âu có – và cả những công ty trong nước nữa. Tất cả đều ra sức cạnh tranh tại Trung Quốc”.***

***Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm Chủ tịch, Sony China***

đầu tư nước ngoài tại Trung Quốc – [các công ty đa quốc gia] đang xem xét Trung Quốc như một phần không thể tách rời trong chiến lược toàn cầu của họ”. Nói cách khác, ngày càng có nhiều công ty quốc tế xem Trung Quốc là một thành tố chính trong những mục tiêu chung của tập đoàn, xem xét một loạt các cơ hội chiến lược từ việc sản xuất, nghiên cứu và phát triển đến việc bán hàng trong nước. Tập đoàn Boston Consulting Group cũng nhận thấy một sự thay đổi tương tự trong cách suy nghĩ của các công ty đa quốc gia. Khi giám đốc điều hành cả ba khu vực Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cao là ông John Wong mới đến [Trung Quốc] vào năm 1995, phần lớn công việc của ông tập trung vào các chiến lược xâm nhập giúp cho các công ty đa quốc gia thiết lập chi nhánh tại Trung Quốc. Ngày nay, nhiều khách hàng quốc tế của ông đã đầu vào đấy ở Trung Quốc, và đang tìm cách khuếch trương phạm vi địa lý và kinh doanh. Ông Wong nói: “Phần lớn công việc của chúng tôi đã chuyển từ chỗ nhìn từ bên ngoài sang xây dựng các chi nhánh tại Trung Quốc – do công ty đã có một cơ sở nền tảng vững chắc”. Đối với

các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc, tất cả những vấn đề trên có nghĩa là sự cạnh tranh từ phía các công ty đa quốc gia khác hiện nay khốc liệt hơn ở nhiều ngành kinh doanh và sẽ còn khốc liệt hơn nữa khi các công ty nước ngoài có được kinh nghiệm, thiết lập được hệ thống quan hệ, và địa phương hóa. Hơn nữa, việc gia nhập WTO của Trung Quốc vào năm 2001 mở ra một thời kỳ ưu đãi kéo dài ba năm cho nhiều thay đổi về quy định. Do đó, hạn cuối vào tháng 12 năm 2004 dẫn đến việc mở cửa thị trường cho nhiều khu vực kinh doanh (đặc biệt là lĩnh vực bán lẻ và phân phối). Hầu hết những quy định liên quan đến việc gia nhập WTO đều phải vào đây vào năm 2007. Nhưng hiện nay có một nhóm đối thủ khác đang phát triển nhanh chóng mà ở nhiều phương diện còn khó cạnh tranh hơn cả các công ty đa quốc gia. Đó là vì những đối thủ mới này thường là những đối thủ khó lường – trẻ, xông xáo, và không thể lường trước được. Đó là những công ty trong nước của Trung Quốc.

### Các đối thủ trong nước đang nổi lên

Nhiều công ty đa quốc gia hiện nay bị tấn công từ cả hai phía. Một mặt, các đối thủ quốc tế của họ trong nhiều trường hợp đã trụ vững tại Trung Quốc và đang nhanh chóng học được cách gạt hái thành công tại đây. Mặt khác, các công ty trong nước đang thay đổi nhanh chóng để thích nghi với nền kinh tế thị trường mới xuất hiện. Đã qua rồi cái thời các công ty quốc tế chiếm được ưu thế nhờ vượt xa các đối thủ địa phương về chất lượng. Các công ty trong nước đang tiến bộ rất nhanh trong tất cả các ngành trừ những ngành kỹ thuật chuyên môn hóa cao nhất.

Kết quả là nhiều công ty quốc tế tại Trung Quốc phải chịu “sức ép từ hai phía”. Ts. Elmar Stachels của Bayer China nói: “Tại đây, chúng tôi phải đương đầu cùng lúc hai đối thủ: những công ty trong nước đang ngày càng được toàn cầu hóa và các tập đoàn toàn cầu đang ngày càng địa phương hóa hơn”. Ông miêu tả sự thay đổi trong những năm gần đây như sau: “Trong nhiều lĩnh vực, các công ty Trung Quốc đang tiến bộ nhanh về chất lượng và đi lên. Đây là một thực tế”. Kết quả là một thị trường “rất hấp dẫn đối với khách hàng” nhưng lại rất khó khăn cho các công ty đa quốc gia. Khi quyển sách này đang được viết ra, một trong những điều gây ngạc nhiên là đối với nhiều công ty đa quốc gia, sự cạnh tranh lớn nhất mà họ phải đối đầu tại Trung Quốc không phải từ các công ty đa quốc gia khác mà là từ những công ty địa phương đang nổi lên. Lý do là vì các công ty đa quốc gia thường là những đối thủ quen thuộc cạnh tranh theo đúng những nguyên tắc đã định và được tôn trọng. Suy cho cùng, nhiều vị lãnh đạo của các tập đoàn toàn cầu gần như có chung nền tảng về chiến lược và học thuyết kinh doanh phương Tây, thường theo học các khóa tương tự trong chương trình thạc sỹ quản trị kinh doanh hay các chương trình sau đại học khác (thuyết Năm Tác động của Porter, Ma trận BCG,

phân tích PEST, và SWOT). Trong khi đó các đối thủ trong nước là một lực lượng hoàn toàn không được biết đến, thường sử dụng các chiến thuật kinh doanh

***“Tại đây, chúng tôi phải đương đầu cùng lúc hai đối thủ: những công ty trong nước đang ngày càng được toàn cầu hóa và các tập đoàn toàn cầu đang ngày càng địa phương hóa hơn”.***

***Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành, Bayer China***

xa lạ, khó hiểu và thậm chí phi lô- gích. Do đó, có sự so sánh là các công ty đa quốc gia khác áp dụng các nguyên tắc chiến đấu chuẩn (ngay cả tại Trung Quốc), còn các công ty Trung Quốc thì lại áp dụng lối đánh du kích. Ông Charles Browne của Du Pont China miêu tả chiến trường cạnh tranh hai bậc tại Trung Quốc như sau: “Chúng tôi biết rất rõ về các đối thủ quốc tế – chúng tôi làm ăn với họ tại Mỹ và châu Âu. Họ biết chúng tôi, và chúng tôi cũng biết họ”. Nhưng những nhà quản lý nước ngoài thường khó mà đánh giá được các công ty Trung Quốc. Ông Browne nói rằng thậm chí những công ty trong nước mà Du Pont tìm cách hợp tác thay vì cạnh tranh với họ cũng khó mà phân tích được. Ông nói: “Với các công ty Trung Quốc, chúng tôi phải mất nhiều thời gian hơn để thiết lập quan hệ với họ, xây dựng lòng tin, và hiểu cách làm kinh doanh của họ”. Coca-Cola cũng nhận thấy khó có thể cạnh tranh với các công ty trong nước. Tại Trung Quốc, đại gia Coca-Cola phải đối đầu với các đối thủ quốc tế Pepsi về các loại nước uống có gas, và Danone và Nestlé về nước uống đóng chai. Nhưng, theo lời ông Paul Etchells, Chủ tịch Coca-Cola China, trong thị trường nước trái cây và trà đóng gói, Coke China phải cạnh tranh với hai nhà sản xuất lớn của Đài Loan và một nhà sản xuất lớn của Trung Quốc. Và trong khu vực nước đóng chai, công ty cũng phải đối đầu với một nhà sản xuất Trung Quốc “đáng gờm”. Ông cho rằng khó khăn lớn nhất khi cạnh tranh với các nhà sản xuất trong nước là tính không thể lường trước của họ. Ông nói, rất khó mà phân tích hai công ty sản xuất nước giải khát mạnh nhất của Trung Quốc vì họ thường không nhất quán – tiếp thị rầm rộ một thời gian rồi đột ngột rút lui. Vạch ra một chiến lược hiệu quả là cực kỳ khó khăn.

Lợi thế sân nhà: Giá cả thấp, chất lượng cao

Thách thức lớn nhất mà các công ty đa quốc gia hoạt động ở tất cả các ngành được nêu trong sách này thường nhắc đi nhắc lại là các đối thủ cạnh tranh Trung Quốc hiện đang sử dụng một thanh đao hai lưỡi, vừa nhanh chóng cải tiến chất lượng vừa giữ được mức giá thấp.



Khi Ts. Ernst Behrens nhận chức Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của Siemens China vào năm 1997, công ty đối đầu với hai loại đối thủ rõ ràng: các tập đoàn toàn cầu đối với các sản phẩm giá cao và các đối thủ trong nước đối với các sản phẩm giá thấp. Thế nhưng, ngày nay, những nhà sản xuất các sản phẩm viễn thông và điện tử giá rẻ của Trung Quốc đang cải tiến chất lượng sản phẩm và thu hút đông đảo thị trường bình dân. Ông Behrens nói: “Chúng tôi phải điều chỉnh lại sản phẩm của mình xuống khung [giá thấp] ấy – đây mới thực sự là thị trường rộng lớn. “Các công ty địa phương đang tiến dần lên nấc thang trên. Hãy nhìn các công ty Hoa Vĩ (Huawei), Hải Nhĩ (Haier), Lenovo. Hiện nay họ là những đối thủ cạnh tranh rất mạnh. Họ đang trở thành những công ty đa quốc gia. Chúng tôi đang phải đương đầu với một thách thức thực sự.” Theo truyền thống, các nhà sản xuất Trung Quốc sản xuất ra các sản phẩm bình dân bán ra với giá thấp hơn so với các thị trường quốc tế. Sau khi Trung Quốc mở rộng cửa chào đón đầu tư và các sản phẩm nước ngoài vào giữa những năm 1980, một khoảng cách lớn xuất hiện ở những khu vực trong đó các nhãn hiệu nước ngoài thu hút khách hàng có thu nhập cao còn các công ty trong nước chiếm giữ thị trường còn lại. Thế nhưng, ngày nay, nhiều công ty đa quốc gia đang nhận ra rằng các đối thủ cạnh tranh địa phương đang tiến gần tới chất lượng sản phẩm đạt chuẩn quốc tế, nhưng giữ được khoảng cách biệt về giá cả so với các loại hàng hóa mang nhãn hiệu nước ngoài. Bryan Huang của BearingPoint cho biết nhiều khách hàng quốc tế của ông tại Trung Quốc ban đầu đi theo chiến lược chiếm lĩnh thị trường cao cấp. Ông nói: “[Đặc biệt] các công ty Nhật Bản cảm thấy họ không thể cạnh tranh về giá cả, do đó họ chuyển hướng sang thị trường các mặt hàng cao cấp. Họ cùng lúc tung ra các sản phẩm mới tại Trung Quốc và Nhật Bản”. Tuy nhiên, cuối cùng rồi ông Huang tin rằng bám chắc vào thị trường cao cấp “không phải là một chiến thuật có thể duy trì về lâu về dài cho các công ty đa quốc gia”. Ông đồng ý rằng các công ty trong nước đang nhanh chóng cải tiến chất lượng và chuyển hướng lên các sản phẩm cao cấp. Ông Huang chỉ ra rằng nhiều công ty Trung Quốc hiện nay “rất giàu tiền mặt”, điều này cho phép họ có thể mua công nghệ để nâng cấp sản phẩm. Thực chất, thời gian cần thiết để các công ty địa phương cải tiến một sản phẩm cho đạt quy cách quốc tế thường “chỉ là vài ba tháng”. Kết quả là các công ty Trung Quốc thu hẹp được khoảng cách về chất lượng nhưng vẫn giữ được khoảng cách lớn về giá cả. Người tiêu thụ có thể tìm thấy những sản phẩm gần với chất lượng các nhãn hiệu quốc tế với mức giá thấp hơn – một sự hợp sức khiến cho các công ty đa quốc gia khó mà cạnh tranh nổi. Thực chất, ở một số khu vực, sự hợp sức này đã ngăn chặn được các công ty nước ngoài muốn chen chân vào thị trường Trung Quốc. Hãy xét ngành công nghiệp sản xuất hàng màu trắng [hàng gia dụng] tại Trung Quốc, hiện nay do nhà sản xuất Trung Quốc Hải Nhĩ chiếm lĩnh. Các công ty quốc tế không còn tìm được chỗ đứng trên một vùng đất có đầy rẫy những nhà sản xuất trong nước

vừa có chất lượng vừa có chi phí thấp. Vào năm 2001, tám nhà sản xuất quốc tế chiếm khoảng 15% thị trường hàng màu trắng của Trung Quốc, mỗi công ty nắm một phần thị phần nhỏ. Trong khi đó, chỉ riêng công ty Hải Nhĩ đã nắm đến 28% thị phần. Ông Seiichi Kawasaki của Sony China đã quá quen với xu hướng chuyển sang hàng cao cấp của các đối thủ địa phương. Ông Kawasaki nói, theo truyền thống, nhiều nhà sản xuất các sản phẩm IT trong nước áp dụng chiến thuật sản xuất ra sản phẩm với số lượng tối đa, làm bão hòa thị trường, rồi hạ giá xuống để giải quyết hết lượng hàng trong kho. Phương pháp này đã gây nhiều thiệt hại cho các ngành sản xuất hàng điện tử và các sản xuất IT của Trung Quốc khiến cho nhiều khu vực không còn sinh lãi nữa. Ví dụ, ông Kawasaki nói rằng hiện nay các công ty nước ngoài hầu như không thể sản xuất ra máy truyền hình màu có thể bán ra có lãi trong thị trường Trung Quốc. Để tránh cuộc chiến về giá cả với các nhà sản xuất Trung Quốc, hãng Sony đã áp dụng chính sách giữ nguyên giá nhưng liên tục nâng giá trị của sản phẩm bằng cách đưa thêm vào những tính năng mới. Tuy nhiên, theo ông Kawasaki, chiến lược này tỏ ra không thành công lắm trong những năm gần đây vì “có một loại đối thủ khác đang xuất hiện”. Ông giải thích sự thay đổi như sau: “Cái Sony làm là đưa ra những khái niệm mới vào các sản phẩm của mình, nhưng điều đó lại gây ra những rắc rối khác. [Các đối thủ Trung Quốc] rất dễ dàng nắm bắt tính năng mới của sản phẩm. Họ có thể sản xuất ra hàng giả rẻ tiền”. Do đó, các nhà sản xuất các sản phẩm IT trong nước nhanh chóng tung ra các sản phẩm tương tự, thông thường với mức giá thấp hơn nhiều. Ngày nay, Sony duy trì ưu thế của mình tại Trung Quốc bằng cách đẩy mạnh hơn nữa tốc độ cải tiến sản phẩm và tiếp thị rầm rộ, một lĩnh vực mà các công ty địa phương thường vẫn còn yếu. “Chúng tôi phải làm tăng giá trị sản phẩm thông qua tiếp thị. Đó là một cuộc chiến không ngừng nghỉ, một sự thay đổi liên tục”. Nhiều nhà quản lý quốc tế được phỏng vấn cho biết có một sức ép” tương tự trong ngành của mình khi khoảng cách biệt giữa các sản phẩm Trung Quốc và quốc tế được thu hẹp lại cả về chất lượng và giá cả. Ông Alan Brown của Unilever China đã sớm chứng kiến một sự thay đổi lớn trong ngành công nghiệp hàng tiêu dùng sau khi nhận chức vụ của mình vào năm 2001. “Giá cả các sản phẩm quốc tế đã giảm xuống và giá các sản phẩm nội địa đã tăng lên – do đó hai loại sản phẩm này đang xích lại gần nhau hơn. Chúng tôi đã phải trải qua một thời kỳ tái thích nghi đầy khó nhọc”. Theo McKinsey & Company, ở

***“Giá cả các sản phẩm quốc tế đã giảm xuống và giá các sản phẩm nội địa đã tăng lên – do đó hai loại sản phẩm này đang xích lại gần nhau hơn. Chúng tôi đã phải trải qua một thời kỳ tái thích nghi đầy khó nhọc”.***

***Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China***

những thị trường đang phát triển vừa được mở cửa thường có xu hướng là các công ty trong nước ở nhiều khu vực khác nhau tăng được doanh số bán ra sau khi các công ty đa quốc gia nhảy vào. Ông Gordon Orr, Giám đốc phụ trách văn phòng của công ty tại Thượng Hải, miêu tả xu hướng các công ty quốc tế thường trở thành nạn nhân khi xâm nhập vào các thị trường mới nổi lên. Chẳng bao lâu sau khi thị trường được bảo hộ mở ra, các công ty quốc tế hàng đầu đồng loạt đổ xô vào, “tất cả đều hy vọng giành lấy 20% thị phần”. Hầu hết những công ty này thu được kết quả khiêm tốn hơn mong đợi, để rồi, theo ông Orr, phải thất vọng”.

### Những người học hỏi nhanh

Hầu hết hai mươi người được phỏng vấn đều bày tỏ mối lo lớn về tốc độ và mức độ phát triển về mặt công nghệ của các công ty trong nước. Hãy xét thị trường hạ tầng truyền thông cố định. Ông Dominique de Boisseson của Alcatel China Investments giải thích bối cảnh của ngành mình như sau: Các đối thủ cạnh tranh hiện nay của Alcatel là các công ty Trung Quốc. Đối thủ lớn nhất của

***“Đây là những công ty Trung Quốc mới, với các sản phẩm tiên tiến và có sức cạnh tranh toàn cầu”.***

***Dominique de Boisseson, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, Alcatel***

công ty, công ty Kỹ nghệ Hoa Vĩ (Huawei Technologies) đặt cơ sở tại Thẩm Quyển, hiện có 30.000 nhân viên tại Trung Quốc và đạt doanh số theo hợp đồng là 5,6 tỷ đôla Mỹ vào năm 2004. Hoa Vĩ không chỉ là một công ty lớn, ngay cả khi chiếu theo tiêu chuẩn quốc tế, mà còn đang phát triển rất nhanh. Ví dụ, để đẩy nhanh việc nâng cấp, vào năm 1999, công ty Hoa Vĩ đã hợp tác với hãng IBM nhằm thực hiện dự án tái thiết kế nội bộ bao gồm việc đưa nhiều kỹ sư của IBM sang làm việc với Hoa Vĩ tại Trung Quốc. Ông de Boisseson nói: “Đây là những công ty Trung Quốc mới, với các sản phẩm tiên tiến và có sức cạnh tranh toàn cầu”. Thậm chí trong những ngành nghề chuyên môn hóa cao như công nghệ chế biến dược phẩm, các công ty Trung Quốc đang triển triển rất nhanh. Ông Christopher Shaw của Eli Lilly China kể về những biến đổi lớn trong ngành mình. Trước đây, đối thủ chính của Lilly tại Trung Quốc là những công ty quốc tế sản xuất ra những sản phẩm có thương hiệu. Trong khi đó, các nhà sản xuất nội địa tập trung vào việc sản xuất các loại thuốc phổ thông rẻ tiền trong các bệnh viện nhỏ nơi mà động

cơ chính là để tiết kiệm. Ông Shaw nói: “[Các công ty Trung Quốc] là đối thủ cạnh tranh, nhưng họ chủ yếu nhắm vào giá cả, còn chúng tôi lại nhắm vào chất lượng”. Chiến lược của Eli Lilly là chiếm giữ vị trí người sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao, được hỗ trợ bởi tiếp thị, giáo dục người tiêu dùng và hỗ trợ bệnh nhân. Tuy nhiên dù vẫn còn đó sự phân biệt rõ ràng về chiến lược trong ngành sản xuất dược phẩm của Trung Quốc, khoảng cách này đang thu hẹp dần. Ông Shaw nói: “Các công ty hàng đầu trong nước đang ngày càng nhắm đến thị trường hơn. Họ học hỏi nhanh, và thuê người từ các công ty đa quốc gia. Ông chỉ ra rằng các công ty dược trong nước hiện nay hoạt động trên phạm vi cả nước, phân phối sản phẩm của mình trên toàn Trung Quốc. Theo ông Shaw, ngành dược hiện nay đang ở vào “thời kỳ quá độ” trong đó “Trung Quốc đang phát triển một cách đáng ghi nhận. Trong ngành này, các công ty đa quốc gia cảm thấy mình cần phải vượt qua những khó khăn hiện nay vì ngành này sẽ phát triển mạnh trong những năm tới. Trung Quốc đã từ vị trí thị trường dược phẩm lớn thứ mười vào năm 1997 vượt lên đứng vị trí thứ tám vào năm 2003. Vào khoảng năm 2010, các nhà phân tích ngành dược cho biết, Trung Quốc có thể vượt lên đứng hàng thứ tư, do dân số đông và xu hướng người dân ngày càng sống thọ hơn. Theo ông Shaw, đây cũng chỉ là bước khởi đầu trong sự phát triển của các công ty dược địa phương. Hiện tại, các nhà sản xuất dược phẩm quốc tế phàn nàn rằng khi họ nộp đơn đăng ký sản phẩm mới, những thông tin về nghiên cứu mang tính tiên phong của họ không được bảo vệ chặt chẽ. Những người nộp đơn ở địa phương có thể tiếp cận những thông tin ấy và sử dụng những thông tin ấy trong đơn xin đăng ký của mình. Các công ty đa quốc gia đang thúc ép chính quyền gia hạn thời hạn hiệu lực của giấy phép độc quyền nhãn hiệu nhằm cho họ có được thời hạn bảo hộ đối với những sản phẩm có thời hiệu độc quyền nhãn hiệu “ngắn không hợp lý” do có chu kỳ phát triển lâu và sự chậm trễ trong việc phê duyệt. Điều đó sẽ giúp bảo vệ các công ty dược nước ngoài thoát khỏi tình trạng đưa ra một sản phẩm mới tại Trung Quốc để rồi chỉ trong một thời gian ngắn ngủi bị mất độc quyền sáng chế khiến họ không thể thu hồi lại các phí tổn đã bỏ ra. Trong vòng 10 năm tới, những người được phỏng vấn trong ngành dược hy vọng thị trường dược tại Trung Quốc sẽ hoạt động tương tự như ở phương Tây với hai mảng rõ rệt: nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới, và sản xuất rộng rãi các dược phẩm cũ không còn hưởng chế độ độc quyền sáng chế. Ông Shaw nói, đến giai đoạn đó, ngành công nghiệp dược sẽ hoạt động hài hòa hơn với hai khu vực hoạt động “cùng nhau, chứ không trực tiếp cạnh tranh nhau”

Các ngành dịch vụ cũng chịu sức ép

Không phải chỉ có những công ty đa quốc gia trong ngành sản xuất chế biến mới cảm thấy có sức ép từ các đối thủ Trung Quốc, mà những nhà quản lý quốc tế trong khu vực dịch vụ

cũng gặp sức cạnh tranh ác liệt từ các công ty trong nước. Điều này ngược lại với quan niệm phổ biến rằng các công ty Trung Quốc hầu hết chỉ là biết bắt chước, rất thạo việc sao chép các quy trình sản xuất nhưng không có khả năng nâng cấp yếu tố “phần mềm” như dịch vụ khách hàng và tiếp thị. Ngày nay, các hãng quốc tế có mở các công ty dịch vụ cũng đang nhận thấy các đối thủ địa phương đang cải tiến và đối đầu trực diện với họ. Nhiều nhà quản lý nước ngoài trong khu vực dịch vụ được chúng tôi phỏng vấn nêu ra những vấn đề với nạn sao chép y như trong khu vực sản xuất chế tạo: các hãng địa phương đã biết cách sao chép những dịch vụ của họ và bán ra với mức giá thấp hơn nhiều. Khi người khổng lồ trong ngành in ấn Bertelsmann Direct Asia mở một câu lạc bộ sách trực tuyến vào năm 1997, Chủ tịch công ty Ekkerhard Rathgeber nói rằng câu lạc bộ trở thành nạn nhân của thành công ban đầu của nó. Ông nói: “Câu lạc bộ đã có tác động lớn đối với thị trường, do đó nhiều người cố sao chép mô hình này. Họ rất giỏi về chuyện sao chép”. Trong vòng 18 tháng, đã có nhiều câu lạc bộ sách hoạt động trên mạng. Những câu lạc bộ này cung cấp cho người tiêu dùng ít dịch vụ hơn nhưng giá cả lại rẻ hơn nhiều. Ông Rathgeber nói: “Lúc nào cũng vậy, họ lập tức nhảy vào cạnh tranh về giá cả”. Một thế lợi cho Bertelsmann: Ông Rathgeber nói rằng thị trường bán sách trực tuyến sinh mức lãi quá thấp khiến các đối thủ quốc tế lớn nhất của Bertelsmann đến nay vẫn chưa chịu nhảy vào Trung Quốc. Ông nói: “Các công ty nước ngoài nghĩ rằng chuyện đó không đáng làm”. Ngành khách sạn cho chúng ta một trong những ví dụ rõ ràng nhất về sự tiến hóa của các công ty Trung Quốc trong khu vực dịch vụ. Chẳng hạn, Thượng Hải hiện nay có hai mươi khách sạn năm sao, làm cho thành phố này trở thành trung tâm khách sạn chính trong khu vực. Nhưng thành phố này còn có 27 khách sạn bốn sao và 118 khách sạn ba sao, chủ yếu là những công ty địa phương đầy tham vọng. Volmar Ruebel của Shanghai Hilton đã chứng kiến những thay đổi lớn trong ngành khách sạn của mình trong suốt 11 năm công tác tại Trung Quốc. Vào đầu những năm 1990, ông nói, hầu như tất cả các khách sạn trong nước hoạt động với ngân sách rất thấp, cơ sở vật chất tồi tàn, cung cấp dịch vụ tối thiểu với giá thấp. Vào những năm 1990, hoạt động tại các khách sạn này nhộn nhịp lên do các thương nhân Trung Quốc và khách du lịch đi lại nhiều hơn. Những khách sạn này bỗng thấy tỷ lệ phòng được thuê và lợi nhuận tăng vọt. Nhiều khách sạn dùng tiền thu vào để nâng cấp cơ sở vật chất, rồi sau đó nâng giá thuê phòng qua đêm từ 100-300 nhân dân tệ (12-37 đôla Mỹ) lên 400-500 nhân dân tệ (39-54 đôla Mỹ). Do đó, những khách sạn hai và ba sao của Trung Quốc trở thành một “lực lượng khá mạnh”, thu về nhiều lợi nhuận bằng cách cung cấp các tiện nghi hiện đại, sạch sẽ cho khách du lịch Trung Quốc. Điều này dẫn đến việc bùng phát xây khách sạn hiện vẫn đang diễn ra. Vào khoảng năm 2003, Thượng Hải có khoảng 48.000 phòng khách sạn. Đến năm 2010, ông Ruebel hy vọng thành phố sẽ có trên 60.000 phòng.

## Quyết tâm đạt được tính chuyên nghiệp

Mặc dù đại diện cho các ngành kinh doanh rất khác nhau, người được phỏng vấn cứ nếu đi nêu lại một xu hướng rõ rệt trong các công ty Trung Quốc: một sự chuyển biến rõ rệt hướng tới trình độ chuyên nghiệp ngày càng cao hơn do sự thôi thúc của nền kinh tế thị trường đang nổi lên. Ts. Ernst Behrens của Siemens China giải thích sự thay đổi này như sau: “Chính quyền không còn chỉ định ai làm cái gì. Cách đây 50 năm, [chính quyền Trung Quốc] nói: 'đồng chí sản xuất xe đạp; còn đồng chí sản xuất máy giặt nhé'. Ngày nay, các công ty tự mình phát triển. Đó là một sự thay đổi lớn. Hiện nay đã có xuất hiện cạnh tranh. Mặc dù nhiều công ty trong nước truyền thống đã phải đóng cửa trong 15 năm cải cách vừa qua, những công ty trụ được phần lớn là do họ tổ chức hợp lý hơn và nắm rõ thị trường hơn. Một dấu hiệu cho thấy các công ty Trung Quốc đang có được thế mạnh cạnh tranh là nhiều công ty sẵn sàng chi trả để nhờ các nhà tư vấn giúp đỡ. Cả bốn công ty tư vấn được chúng tôi phỏng vấn – McKinsey & Company, BCG, BearingPoint và Hewitt Associates – cho biết các chi nhánh của họ tại Trung Quốc hiện nay phục vụ chủ yếu là khách hàng Trung Quốc. (Ngay cả công ty tuyển dụng nhân viên quản lý cấp cao Korn/Ferry, vốn phục vụ chủ yếu cho các công ty đa quốc gia, đã phục vụ một lượng khách hàng là các công ty Trung Quốc ngày càng lớn kể từ năm 2001.) Tám nhà tư vấn được phỏng vấn đều bày tỏ sự ngạc nhiên vì các công ty trong nước rất quan tâm đến việc sử dụng các dịch vụ của họ. Hãy xét trường hợp công ty Hewitt Associates. Khi bước vào thị trường Trung Quốc, họ chỉ tập trung vào các công ty đa quốc gia. Giám đốc Hewitt ông Simon Keeley nhớ lại, vào giữa năm 2000, hội đồng quản trị công ty bỏ phiếu ủng hộ mở rộng dịch vụ và phục vụ các khách hàng Trung Quốc – một động thái có vẻ “táo bạo” vào thời ấy. Ông Hewitt hy vọng doanh thu từ khách hàng địa phương đạt 20% tổng doanh thu trong vòng một năm đầu. Thực chất, công ty thu được gần 70% sau 12 tháng. Nhiều năm sau đó, ông Keeley vẫn cho sự quan tâm của các công ty địa phương là “ở mức bùng nổ”, và nói thêm rằng Hewitt có thể thu được 100% doanh thu từ dịch vụ tư vấn về vốn con người cho các công ty Trung Quốc, nhưng lại chọn giữ cả hai loại khách hàng: công ty đa quốc gia và các công ty địa phương. Ông nói: “Khu vực tăng trưởng thực sự trong ngành tư vấn hiện nay là dịch vụ tư vấn cho các khách hàng Trung Quốc. Phần lớn công việc tư vấn về nguồn nhân lực của ông cho các khách hàng Trung Quốc là “thiết kế từ dưới lên” dưới hình thức làm rõ vai trò và trách nhiệm, ấn định mức lương, và quản lý hoạt động của nhân viên. Ông Keeley

nói: “Họ có rất nhiều việc phải làm. Các công ty đa quốc gia đã có hệ thống [nguồn nhân lực] của họ và họ chỉ việc bê nguyên sang các chi nhánh tại Trung Quốc, trong khi đó nhiều công ty Trung Quốc lúc đầu chưa có một cơ cấu gì cả”. Ông Keeley miêu tả bốn loại công ty

khách hàng Trung Quốc. Thứ nhất là những doanh nghiệp nhà nước “thực sự nghiêm túc về việc muốn có được thể cạnh tranh và trở thành công ty toàn cầu” như CNOOC (China National Offshore Oil Corp.). Hai là các doanh nghiệp nhà nước “bị ép phải có được thể cạnh tranh, nhiều doanh nghiệp trong số đó lên tiếng phản đối ồ ạt”. Ba là các công ty tư nhân lớn ăn nên làm ra như công ty Hoa Vĩ. Nhiều công ty trong số này đang tăng trưởng vượt bậc và nổi lên như “những đối thủ cạnh tranh đáng gờm với những tham vọng toàn cầu”. Loại cuối cùng là những công ty tư nhân của gia đình, thường được thiết lập ở các vùng nông thôn như tỉnh Triết Giang và Giang Tô. Ông Keeley cho rằng nhiều công ty gia đình như thế do những nông dân hoặc công nhân xí nghiệp trước đây đứng ra thành lập đã phát triển thành những công ty hàng triệu đôla nhưng đến nay vẫn thiếu nguồn tài nguyên để quốc tế hóa. Ông khuyên không nên “đánh giá thấp” tiềm năng của những công ty đang phát triển nhanh này. Theo ông Keeley, chính việc gia nhập WTO của Trung Quốc vào năm 2001 đã khiến cho nhiều công ty Trung Quốc tìm đến các dịch vụ tư vấn quốc tế. Ông nói: “Nhiều công ty lúc ấy đang rất lo lắng không biết [việc gia nhập] WTO có ý nghĩa gì. Do đó, họ nhanh chóng cố gắng đạt được tính chuyên nghiệp như các đối thủ công ty đa quốc gia của họ”. Bà Helen Tantau của Korn/Ferry Shanghai đồng ý rằng việc gia nhập WTO buộc nhiều công ty Trung Quốc bắt đầu cạnh tranh một cách hùng hổ ở cả thương trường trong nước và thương trường quốc tế. Công ty Korn/Ferry nhận thấy rằng các công ty trong nước là những khách hàng đầy tham vọng, coi trọng vấn đề chiêu dụ các giám đốc của các công ty đa quốc gia về làm việc cho mình. Bà Tantau kể lại trường hợp một công ty thực phẩm đặt cơ sở tại Thượng Hải gần đây tuyển dụng một phần ba nhân viên có trình độ chuyên môn của mình từ các công ty đa quốc gia. Bà Tantau nhấn mạnh rằng những công ty Trung Quốc xông xáo tìm mọi cách để đạt thể cạnh tranh và trình độ quốc tế thông thường thắng lớn – có nghĩa là một số công ty hiện nay đang đánh bại các công ty đa quốc gia ngay chính trong cuộc chơi của các tập đoàn quốc tế này. Bà nói: “Ngay trong Trung Quốc, nhiều công ty trong nước còn thành công hơn cả những đối thủ quốc tế của họ”. Bà nhấn mạnh, các ngành công nghiệp như ngành máy tính và điện tử tiêu dùng, nhiều đối thủ trong nước hiện nay “rất hùng hậu” và quyết tâm giữ được lợi thế của mình. Bà nói: “Họ đang bỏ tiền ra đầu tư và đang tiến hành những bước đi đúng”. Theo lời ông Gordon Orr, Giám đốc của công ty McKinsey & Company China tại Thượng Hải, công ty hợp tác làm việc với các doanh nghiệp nhà nước và các công ty tư nhân trong nước đang ngày càng tăng về số lượng, chủ yếu là ở các ngành chịu “áp lực cạnh tranh nặng nề”. Cụ thể ông đang tập trung vào hai ngành điện tử tiêu dùng và bảo hiểm. Trong những năm qua, ông Orr đã chứng kiến sự thay đổi nhanh chóng về các vấn đề mà các khách hàng Trung Quốc tìm đến họ để được giúp đỡ. Ban đầu, nhiều công ty đến để được tư vấn về việc tổ chức, sắp xếp lại guồng máy cho hợp lý hoặc vạch ra chiến lược.

Nhưng gần đây, McKinsey & Company China phải xử lý một loạt vấn đề khác như vi chỉnh các hoạt động nhằm cải tiến vị thế cạnh tranh. Hiện nay ông Orr đang giúp các công ty Trung Quốc trong việc hợp lý hóa việc quản lý dây chuyền cung ứng, nâng cấp dây chuyền sản xuất tại xí nghiệp, phân tích hướng đi vào thị trường, hoặc mài giũa các kỹ năng tạo thương hiệu. Những vấn đề này tương tự như những vấn đề mà McKinsey phải xử lý cho các khách hàng của mình ở những thị trường phát triển trên khắp thế giới. Ông Orr nói: “Quả là đáng ngạc nhiên khi những vấn đề quý vị cần phải xử lý tại Trung Quốc lại rất giống với những vấn đề mà quý vị nhìn thấy ở những nơi khác”. Tập đoàn Boston Consulting Group cũng đã chứng kiến “một sự thay đổi lớn về năng lực và thái độ của các công ty Trung Quốc về việc sử dụng dịch vụ tư vấn”, Giám đốc điều hành phụ trách ba vùng Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau là ông John Wong đã nói như thế. Theo ông, các công ty trong nước giờ đây “nhận thức được vai trò của các nhà tư vấn” và đang bỏ tiền ra để có được những dịch vụ tư vấn tốt nhất. Ngày nay, nửa số khách hàng của BCG là các công ty trong nước. Sự thay đổi được ông Orr ghi nhận là khoảng cách về nhu cầu giữa các công ty đa quốc gia và các công ty Trung Quốc đang dần thu hẹp lại. Ông nói: “Hiện chúng tôi phân biệt giữa khách hàng các công ty đa quốc gia và khách hàng là những công ty Trung Quốc, nhưng trong vòng 5 năm tới, sự phân biệt này sẽ ngày càng ít hơn. Các công ty Trung Quốc đang cố gắng càng sớm càng tốt để có được nhiều năng lực mà họ thấy ở các công ty đa quốc gia. Do đó, sự phân biệt trên sẽ sớm mờ nhạt đi”. Tại BearingPoint China, 85% khách hàng hiện nay là các công ty địa phương. Theo Ông Bryan Huang, Chủ tịch công ty tại Trung Hoa Đại lục, vai trò của dịch vụ tư vấn về quản lý bắt đầu được các công ty trong nước nhìn nhận vào cuối những năm 1990, nhưng “thực sự cất cánh” vào năm 2002. Ngày nay, ông nói, “Có một chuyển biến lớn trong thị trường tiến đến việc nhìn nhận vai trò của các dịch vụ tư vấn”. Hầu hết các công ty khách hàng

***“Các công ty Trung Quốc đang cố gắng càng sớm càng tốt để có được nhiều năng lực mà họ thấy ở các công ty đa quốc gia. Do đó, sự phân biệt giữa hai bên sẽ sớm mờ nhạt đi”.***

***John Wong, Giám đốc điều hành phụ trách ba khu vực Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau của tập đoàn Boston Consulting Group***

Trung Quốc của BearingPoint là các công ty quốc doanh mong muốn hiện đại hóa và quốc tế hóa các cơ sở hoạt động của mình. Ông Huang nói: “[Các doanh nghiệp nhà nước] rất cần tư vấn về quản lý và cách thức thực hiện chính sách. Hầu hết các công ty loại này mới trút bỏ nền kinh tế quy hoạch cách đây 10 năm. Họ đang gặp rất nhiều thách thức trong nền kinh tế



thị trường”. Ví dụ, một số nhà sản xuất khách hàng của ông Huang đã quen với việc tính toán lượng sản phẩm sản xuất ra thay vì lượng sản phẩm bán được ra thị trường. Ông nói: “Từ vấn đề này, có thể thấy rằng cách suy nghĩ của họ vẫn còn là lối suy nghĩ của nền kinh tế theo kế hoạch”. Ông Huang cho rằng nhiều doanh nghiệp nhà nước, mặc dù vốn được sinh ra trong môi trường xã hội chủ nghĩa, đang nhanh chóng tiến hành công cuộc hiện đại hóa. Các nhà quản lý Trung Quốc làm việc với ông thường rất hăng hái muốn thay đổi bộ mặt công ty mình. Thực chất, nhiều nhà điều hành hàng đầu tại các công ty khách hàng ban ngày thì làm việc, tối về hoặc vào những ngày cuối tuần đi học các khóa EMBA. Ông nói: “Họ rất hăng hái muốn học thêm về cách quản lý”. Một dấu hiệu khác cho thấy sự quyết tâm làm thay đổi: Khi được các công ty Trung Quốc thuê, các nhà tư vấn của BearingPoint thường làm việc trực tiếp với lãnh đạo chóp bu của công ty. Ông Huang nói: “Chúng tôi luôn làm việc với chủ tịch hoặc tổng giám đốc điều hành của công ty khách hàng, ngay cả về đề án quy hoạch nguồn lực công ty (ERP). Thay vì chỉ thỉnh thoảng hỏi 'Công việc tiến triển tới đâu rồi?' thì họ thường ngồi lại bàn bạc rất sâu về vấn đề”. Ông Huang nói thêm rằng nhiều công ty Trung Quốc hiện đang chi trả các dịch vụ tư vấn với khung phí ngang bằng với các khách hàng phương Tây và Nhật Bản. Các công ty đa quốc gia Trung Quốc sẽ sớm ra đời

Các chuyên gia về Trung Quốc nhất trí rằng bước kế tiếp trong sự tiến hóa của nền kinh tế thị trường là sự xuất hiện các công ty đa quốc gia Trung Quốc. Các công ty trong nước như công ty Hoa Vĩ (viễn thông), Hải Nhĩ (các loại hàng màu trắng) và Lenovo (máy vi tính) đã sản xuất và bán những sản phẩm có thương hiệu ra quốc tế. Những người được phỏng vấn nhất trí với nhau rằng đây chỉ mới là bước khởi đầu. Sẽ có nhiều thương hiệu Trung Quốc hơn nữa xuất hiện trên thị trường toàn cầu trong 10 năm tới. Ông John Wong của BCG cho rằng chiều hướng phát triển như thế là “tất yếu”. Ông Steve Schneider của GE China là một trong những nhà điều hành cấp cao tại Trung Quốc đang chuẩn bị cho sự thay đổi này. Trong những ngành kinh doanh có “chu kỳ ngắn” (các sản phẩm tiêu dùng và nhựa), các đối thủ cạnh tranh của ông tại Trung Quốc hiện nay là các công ty trong nước. Còn trong các kinh doanh có “chu kỳ dài” (động cơ máy bay, các hệ thống giao thông), các đối thủ cạnh tranh hiện nay chủ yếu là các công ty châu Âu và Mỹ, nhưng ông cho biết chiều hướng này sẽ sớm thay đổi. Ông nói: “Trong 20 năm tới, sẽ không còn sự phân biệt này nữa. Tất cả cạnh tranh đều sẽ mang tính toàn cầu [tại Trung Quốc]. Ông giải thích rằng tất cả các khu vực của thị trường Trung Quốc sẽ sớm bị thống trị bởi các công ty tầm cỡ quốc tế, cả các công ty quốc tế và trong nước. Thậm chí ở những ngành khó chen chân vào như ngành xăng dầu, các công ty đa quốc gia Trung Quốc cũng sẽ nổi lên thành đối thủ ngang tầm quốc tế. Ts. Gary Dirks của BP China nói: “Tôi không thấy có lý do gì để chúng ta không thể nhìn thấy những công ty đa quốc gia Trung Quốc trong ngành của mình”.

Mặc dù ông Dirks cảnh báo thách thức lớn nhất cho các công ty Trung Quốc trong ngành dầu khí là họ là “người đến sau trong cuộc chơi” và do đó gặp khó khăn trong việc tìm kiếm các nguồn xăng dầu mới, nhưng ông nói thêm rằng những công ty nào thành công sẽ có lợi nhờ có khả năng tận dụng thị trường rộng lớn của Trung Quốc từ bên trong. Ngay cả trong khu vực dịch vụ, vốn là một trong những khu vực phát triển chậm nhất tại Trung Quốc, những người được phỏng vấn dự đoán sẽ sớm xuất hiện những công ty Trung Quốc có đẳng cấp quốc tế. Ví dụ, trong ngành kinh doanh khách sạn, như ông Volmar Ruebel của Hilton Shanghai đã chỉ ra, đã có tiền lệ như thế ở những nước châu Á khác. Ông đặt ra câu hỏi: “Nếu quý vị nhìn vào các khách sạn ở Hồng Kông hay Nhật Bản hoạt động ở tầm quốc tế, hoặc tập đoàn Shangri-la của Malaysia hoạt động khắp châu Á và châu Âu thì tại sao lại không có một tập đoàn Trung Quốc trong tương lai?”. Ông Ruebel nói thêm rằng số thương nhân Trung Quốc đi lại và người Trung Quốc làm việc tại nước ngoài tạo ra một lượng khách hàng lớn. “Hãy nhìn vào thị trường Trung Quốc ở nước ngoài. Nếu chúng ta có thể đưa một khách sạn qua Thái Lan hay Đức thì tạo sao lại không chứ?” Một người được phỏng vấn nhấn mạnh rằng việc Lenovo mua lại bộ phận PC (máy tính cá nhân) của hãng IBM chỉ là bước khởi đầu của cái mà cả thế giới đang mong chờ ở các công ty Trung Quốc trong tương lai không xa. Khôn ngoan, chuyên nghiệp, và cực kỳ tham vọng, các công ty Trung Quốc đang giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh tại Trung Quốc và đang bắt đầu nhắm ra thị trường nước ngoài. Như Ts. Ernst Behrens của Siemens China giải thích: “Người Trung Quốc có tầm nhìn rất rõ về chính bản thân họ: Họ muốn trở thành một quốc gia đứng đầu về công nghệ trên thế giới, và họ đang đi theo hướng ấy”. Một người được phỏng vấn khác đã nói thẳng thừng rằng: “Thật quả là ngây thơ khi cho rằng các công ty phương Tây sẽ tiếp tục nắm quyền thống trị trong 20 năm tới”.

### Các chiến lược chống lại các đối thủ Trung Quốc

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng tăng từ các hãng trong nước, 28 chuyên gia về Trung Quốc được phỏng vấn đã đưa ra lời khuyên hay nhất cho sự sinh tồn trên thị trường Trung Quốc ngày nay:

Hãy chọn những cuộc chiến mình có thể giành phần thắng

Hãy cải tiến

... Nhưng hãy cảnh giác đừng cải tiến thái quá

Đừng đánh nhau, hãy sáp nhập

Chiến lược 1: Hãy chọn những cuộc chiến mình có thể giành phần thắng

Những người được phỏng vấn nhấn mạnh rằng một số khu vực hiện nay được chiếm lĩnh bởi các công ty Trung Quốc đưa ra những sản phẩm có chất lượng được thị trường chấp nhận với giá thấp hơn nhiều so với sản phẩm của các công ty đa quốc gia. Các khu vực này hiện nay hầu như các công ty quốc tế không thể nào xâm nhập vào nếu họ nhắm đến thị trường đại chúng. Nói một cách đơn giản, có một số trận chiến không đáng tham gia vào. Bà Helen Tantau của Korn/Ferry Shanghai nói: “Đối với những công ty nước ngoài muốn cạnh tranh trong khu vực hàng điện tử tiêu dùng như máy giặt, máy điều hòa không khí, và tủ lạnh, họ cảm thấy khó mà cạnh tranh lại vì đây là ván cờ số lượng khó mà thắng được”.

Chiến lược 2: Hãy cải tiến

Nhiều công ty Trung Quốc đang trở nên lão luyện trong việc tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng tương đương với sản phẩm và dịch vụ của các tập đoàn toàn cầu. Do đó, các công ty quốc tế cho rằng chiến thuật sinh tồn tối ưu thường là tiếp tục đi tới, có nghĩa

### ***Lời khuyên***

***Đối với các công ty đa quốc gia nhắm vào thị trường Trung Quốc, có những trận chiến không đáng tham gia vào. Hãy tránh đối đầu với những sản phẩm trong nước lấy chi phí làm thế mạnh cạnh tranh.***

là liên tục nâng cấp để vượt lên trên các công ty địa phương. Charles Browne của Du Pont China nói: “Các đối thủ cạnh tranh địa phương nghiên cứu những công ty như chúng tôi, nghiên cứu sản phẩm của chúng tôi và cách chúng tôi tiếp thị sản phẩm. Họ nghiên cứu và học hỏi theo chúng tôi, và họ rất giỏi trong việc tìm ra những cái hay, có hiệu quả”. Ông nói thêm rằng tính thích nghi này, cộng với sự am hiểu về thị trường địa phương, tạo cho các công ty Trung Quốc có được ưu thế ở cả hai mặt.” Suy cho cùng, các công ty địa phương biết rõ văn hóa bản địa hơn chúng tôi nhiều. Do vậy, họ có thể là đối thủ cạnh tranh mạnh và đáng sợ”. Giải pháp của Du Pont, theo lời của ông Browne, cho đến nay là cứ đều đặn giới thiệu những sản phẩm và tính năng mới. “Liên tục cải tiến là việc tất yếu phải làm. Hiện chúng tôi vẫn thành công vì chúng tôi đã có thâm

### ***Lời khuyên***

***Chiến thuật sinh tồn tối ưu thường là tiếp tục đi tới, có nghĩa là liên tục nâng cấp để vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh.***

niên quá lâu trong ngành và chúng tôi có thể phát triển những sản phẩm và công nghệ mới nhanh hơn họ. Nhưng các công ty địa phương không phải mất nhiều thời gian để bắt kịp chúng tôi, do đó chúng tôi không thể giậm chân tại chỗ. Chúng tôi phải tiếp tục đi tới và cải tiến các sản phẩm và dịch vụ của mình cũng như sự hiểu biết của mình về nhu cầu của khách hàng”.

Chiến lược 3: ... Nhưng, hãy coi chừng, đừng cải tiến thái quá

Những nhà tư vấn nhất trí rằng có một xu hướng nguy hiểm trong các công ty nước ngoài nhắm vào thị trường Trung Quốc là giới thiệu những sản phẩm cao cấp không chỉ có giá quá cao mà còn có những tính năng mà người tiêu thụ trong nước không cần đến. Cụ thể, ông Bryan Huang của BearingPoint Greater China cảnh báo các khách hàng trong lĩnh vực IT không nên đi theo hướng thiết kế thừa thãi, lệch lạc. Ví dụ, ông nêu ra một số công ty quốc tế gần đây giới thiệu các loại điện thoại di động có tuổi thọ 10 năm và các loại pin điện thoại có thời hạn bảo hành 20 năm. Ông nói: “Ai lại sử dụng một chiếc điện thoại di động quá hai năm chứ? Có quá nhiều lãng phí trong các sản phẩm đó”. Ông Huang giải thích rằng gần đây khi các sản phẩm này được các nhà sản xuất quốc tế tung ra thị trường Trung Quốc, các nhà sản xuất địa phương phản ứng bằng cách đưa ra những sản phẩm với tính năng tương tự – trừ tuổi thọ của sản phẩm – nhưng được bán ra với giá bán lẻ thấp hơn nhiều. Theo ông Huang, những khu vực khác cũng dễ gặp tình trạng thiết kế thừa là ngành sản xuất máy truyền hình và các mặt hàng gia dụng. Ở những khu vực này, các công ty địa phương giờ

### ***Lời khuyên***

***Đừng sản xuất ra những sản phẩm thiết kế thừa tính năng. Hãy đưa ra những sản phẩm có chất lượng và tính năng đúng theo nhu cầu, nhưng đừng quên yếu tố giá cả.***

### ***Lời khuyên***

***Nếu không đánh bại được họ thì hãy liên minh với họ (hoặc mua đứt họ).***

đây rất thạo việc thiết kế lại các sản phẩm nước ngoài, giữ lại những chức năng được ưa

chuộng nhất và giảm giá thành. Ông Huang nói: “Quý vị có được chất lượng và tính năng mà không phải gánh thêm những chi phí không đáng”.

#### Chiến lược 4: Đừng đánh nhau, hãy sáp nhập

Nếu không địch lại họ thì hãy liên minh với họ. Một cách để đối phó với sự cạnh tranh ngày càng tăng từ các công ty Trung Quốc là liên minh với họ thay vì cứ tiếp tục chiến đấu. Một chiến lược được hai mươi công ty đa quốc gia tại Trung Quốc nêu trong sách rất ưa chuộng là sáp nhập với hoặc mua lại các công ty địa phương. Các nhà tư vấn dự đoán chiến thuật này sẽ ngày càng được áp dụng nhiều hơn. Đối với nhiều công ty, công ty sáp nhập và mua lại cho họ những lợi ích của một công ty liên doanh mà không có những rủi ro và đe dọa.

#### Kết luận

Như lời giải thích của một trong những người được phỏng vấn, Trung Quốc tả Trung Quốc như một thị trường “cạnh tranh nhất” trên thế giới. Các công ty đa quốc gia gặp phải các đối thủ toàn cầu quen thuộc tại Trung Quốc, và một số đối thủ này có thể đã có mặt ở đó đến 20 năm. Trong khi đó, các đối thủ trong nước đang có những bước nhảy vọt về chất lượng, mức độ tinh xảo và sự nhạy bén, nhanh nhạy. Nhiều công ty quốc tế hiện nay đang bị sức ép từ các đối thủ trong nước rất thông thạo việc sao chép các tính năng nổi bật nhất của sản phẩm họ sản xuất ra trong khi cắt giảm giá thành rất sát. Hiện nay, để tồn tại được trên thị trường Trung Quốc thì phải cải tiến, nhanh nhạy, linh động, làm công tác marketing cho tốt, và theo dõi sát sao sở thích của người tiêu dùng.

#### TÓM TẮT LỜI KHUYÊN ĐỐI ĐẦU VỚI CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

##### 1. Hãy chọn những cuộc chiến mình có thể giành phần thắng

Đối với các công ty đa quốc gia nhắm vào thị trường Trung Quốc, có những trận chiến không đáng tham gia vào. Hãy tránh đối đầu với những sản phẩm trong nước lấy chi phí làm thế mạnh cạnh tranh.

##### 2. Hãy cải tiến

Chiến thuật sinh tồn tối ưu thường là tiếp tục đi tới, có nghĩa là liên tục nâng cấp để vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh.

##### 3. Nhưng, hãy coi chừng, đừng cải tiến thái quá

Đừng sản xuất ra những sản phẩm có thiết kế thừa. Hãy đưa ra những sản phẩm có chất lượng và tính năng đúng theo nhu cầu, nhưng đừng quên yếu tố giá cả.

4. Đừng đánh nhau, hãy sáp nhập

Nếu không đánh bại được họ thì hãy liên minh với họ (hoặc mua đứt họ).

# Chương 6 Đấu tranh chống nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ

*“Quý vị càng thành công [ở Trung Quốc] thì quý vị sẽ càng mệt mỏi bởi các vấn đề quyền sở hữu trí tuệ”.*

*David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 6

Câu chuyện dài về xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc

Báo cáo từ mặt trận chống vi phạm sở hữu trí tuệ

Phương cách chống nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ

Chỉ cần một hai ngày là hầu như du khách nào đến Trung Quốc cũng có thể tìm được những bằng chứng về mức độ xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ xảy ra ở đất nước này. Ngay lần đi dạo đầu tiên, chỉ bước ra ngoài khách sạn quốc tế đang ở vài bước là du khách sẽ thấy nhiều chỗ chèo kéo bán những chiếc túi Gucci, áo gió North Face, và giày Nike giả, hoặc những người bán rong đẩy những chiếc xe đẩy đầy những cuốn phim Hollywood (và Bollywood và châu Âu) mới ra đã bị sao chép lậu. Khó mà đánh bại bọn sao chép lậu này về phương diện tuyển lựa những sản phẩm chạy nhất; một số phim đã được đem bày bán ở Trung Quốc thông qua những người bán rong ngoài đường trước khi được chiếu chính thức ở thị trường bản địa. (Bọn sao chép lậu thường lấy nguồn từ những bản chiếu duyệt trước khi chính thức tung ra hoặc dùng máy quay phim cầm tay quay lén lại trong những buổi chiếu thử.) Bọn làm hàng giả này cũng là bậc thầy trong việc đưa sản phẩm đến tận tay khách hàng với giá cả thật mềm. Ở Thượng Hải chẳng hạn, thường thì những người bán rong ra vào những quán rượu, đến tận ghế ngồi mời mọc khách mua một cuốn phim hoặc một chương trình truyền hình hấp dẫn – tất cả giá chưa tới 1 đôla Mỹ/đĩa DVD. Chuyện phim, nhạc, và phần mềm bị sao chép lậu ở Trung Quốc thì ai cũng biết, nhưng tình trạng xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ không chỉ giới hạn ở những chiếc đĩa DVD, mà còn lan sang những lĩnh vực thật đáng báo động như dược phẩm, thuốc trừ sâu, và ô tô. Trong 25 năm qua, năm nào Trung Quốc cũng bị liệt vào nhóm những quốc gia xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ nghiêm trọng nhất thế giới. Bắt đầu từ 1989, năm nào chính phủ Hoa Kỳ cũng xếp Trung Quốc vào danh sách những đối tác giao dịch vi phạm nghiêm trọng nhất trong

các đánh giá thường niên của văn phòng Đại diện Thương mại Hoa Kỳ. Kể từ năm ấy, Trung Quốc hoặc cứ bị xem là Quốc gia Nước ngoài Cần Lưu ý (Priority Foreign Country) hoặc nặng hơn là bị đưa vào Danh sách Các nước Phải Theo dõi (Priority Watch List) – một phân hạng đòi hỏi phải được giám sát theo Luật Thương mại Hoa Kỳ. Tháng 5-2005, Trung Quốc lại “được nâng cấp” vào Danh sách Các nước Phải Theo dõi, cùng với Ấn Độ và Brazil, do “những quan ngại nghiêm trọng” về tình hình tuân thủ Hiệp định WTO và những hiệp định quốc tế khác. Các nguồn báo cáo chính phủ của cả Hoa Kỳ lẫn châu Âu đều ước lượng rằng 15-20% tất cả các mặt hàng tiêu dùng ở Trung Quốc đều là hàng giả.

Các chính phủ và công ty châu Âu cũng rất quan ngại về thực trạng này. Lượng sản phẩm làm giả bị các lực lượng hải quan tuần tra biên giới của các quốc gia thành viên tóm giữ đang ngày càng tăng nhanh. Năm 2002, người ta đã bắt giữ 85 triệu Euro hàng giả; năm 2003, chỉ sau sáu tháng đầu năm đã có 50 triệu Euro hàng giả bị bắt. Trong số những hàng giả này, 60% có xuất xứ từ Trung Quốc. Quả thật, kể từ 2001, càng ngày càng có nhiều công ty đa quốc gia khắp thế giới quan tâm đến sự gia tăng số lượng hàng giả từ Trung Quốc – một yếu tố cho thấy các hoạt động giả mạo ngày càng tinh vi và lan rộng ở mức độ toàn cầu. Chính xác thì mức độ làm hàng giả và những xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ khác ở Trung Quốc đã đến đâu? Một con số ước lượng thường được trích dẫn trong giới kinh doanh là 1/5 nền kinh tế Trung Quốc lệ thuộc vào hàng giả. Nắm đích xác con số này bao nhiêu là chuyện khó, bởi ít có công ty nào sẵn lòng hoặc có khả năng cung cấp những dữ liệu sát thực tế cho các hội đoàn ngành nghề hoặc chính quyền về những tổn hại mà họ phải chịu. Jack Chang, Chủ tịch của Ủy ban Bảo vệ Nhãn hiệu Chất lượng (QBPC) của Hội Doanh nghiệp Trung Quốc với Đầu tư Nước ngoài – gồm 1.200 thành viên, có trụ sở ở Bắc Kinh – đã nói rằng do sự thiếu nhiệt tình và không có một công thức tính toán đáng tin cậy này mà thực tế rất khó tính toán cho đúng những thiệt hại về tiền bạc, số lượng công ăn việc làm bị mất đi, thất thu thuế do tình trạng làm hàng giả gây ra. Trong hai mươi công ty chúng tôi

***“Trong hai mươi công ty chúng tôi nghiên cứu trong cuốn sách này, ngoại trừ Airbus, công ty nào cũng trực tiếp chịu ảnh hưởng ở một mức độ nào đó bởi tình trạng xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc”.***

***Các tác giả, CEO ở Trung Quốc***

nghiên cứu trong cuốn sách này, ngoại trừ Airbus, công ty nào cũng trực tiếp chịu ảnh hưởng ở một mức độ nào đó bởi tình trạng xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc.



Nhưng trong khi Guy McLeod của Airbus China tuyên bố: “Quý vị có thể yên tâm rằng tất cả các máy bay của Airbus đều là của chính hãng chúng tôi làm ra; không thể có chuyện máy bay Airbus sản xuất ở Hoa Nam hay ở đâu khác đâu” thì một người khác được chúng tôi phỏng vấn giải thích rằng ngành chế tạo máy bay về đại thể cũng không hoàn toàn thoát khỏi chuyện bị “điểm mặt” trong những báo cáo về tị sao chép lậu. Một chuyên gia về Trung Quốc kể cho chúng tôi nghe về một vụ việc xảy ra vào giữa thập niên 1980. Khi đặt hàng máy bay và động cơ máy bay thì Trung Quốc đã đặt mua nhiều động cơ hơn số lượng thân máy bay. “Tại sao họ lại mua nhiều động cơ quá vậy?”, ông đặt dấu hỏi. “Thực tế họ đã cố dùng cách 'thi công ngược' máy bay. Có điều, thay vì sử dụng nhôm, họ lại dùng thép, do vậy sản phẩm họ chế ra không bay lên khỏi mặt đất được”. Trong 20 năm phát triển kinh tế vừa qua của Trung Quốc, điều cần phải thuộc nằm lòng là: bất cứ thứ gì có thể sao chép thì đã được sao chép, và bất cứ thứ gì không thể sao chép thì cũng đã được thử sao chép.

Trong số những người được chúng tôi phỏng vấn, những người phải mệt mỏi nhất bởi nạn làm giả, điều này cũng chẳng lấy gì đáng ngạc nhiên, là những nhà sản xuất những sản phẩm đắt tiền, dễ sao chép như phần mềm và những mặt hàng xa xỉ. Tuy nhiên, những công ty được chúng tôi nghiên cứu đã gặp phải tình trạng sao chép lậu ở đủ chủng loại hàng hóa, từ nước ngọt có ga đến máy tính xách tay, từ mỹ phẩm đến ô tô. Như David Chang của Philips China đã giải thích: “Quý vị càng thành công [ở Trung Quốc] thì quý vị sẽ càng mệt mỏi bởi các vấn đề quyền sở hữu trí tuệ”. Một điểm quan trọng cần nhấn mạnh: đối với tất cả những người được chúng tôi phỏng vấn, xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ là một trở ngại, nhưng không phải là một mối đe dọa quá kinh khủng, đối với thành công của họ ở Trung Quốc. Ngay cả Microsoft, là công ty đã ước lượng rằng 90% những sản phẩm có đăng ký nhãn hiệu của họ được bán ở Trung Quốc là hàng giả, vẫn đang tăng trưởng rất mạnh ở Trung Quốc và đang lạc quan về những triển vọng về lâu về dài (xem bài sau đây). Trong một khảo sát năm 2004 do QBPC thực hiện trên 100 công ty hoạt động ở Trung Quốc thì chỉ có năm công ty nói rằng những mất mát mà họ đang phải gánh chịu ở Trung Quốc do tình trạng xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ thì nhiều hơn số tiền họ thu được. Hầu hết những công ty đa quốc gia được khảo sát đều nói rằng họ mất 5- 15% doanh số tiềm năng vào tay bọn sao chép lậu và làm giả – đây là một nguy cơ nhưng cũng chưa phải là một thảm họa. Không có người nào trong số những người được chúng tôi phỏng vấn nói rằng tình trạng thiếu sự bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ là một vấn đề đủ lớn để có thể cản ngăn họ trong những bước chân đầu tư táo bạo vào Trung Quốc. Khảo sát Môi trường Doanh thương 2005 do Phòng Thương mại Hoa Kỳ ở Bắc Kinh và Thượng Hải tiến hành đã cho thấy rằng, trong khi 80% trong số 450 công ty được khảo sát nói rằng tình hình thực thi quyền sở hữu trí tuệ Trung Quốc là “không hiệu quả” hoặc “hoàn toàn

không hiệu quả” thì những công ty được khảo sát ấy cũng nhận định rất tích cực về triển vọng kinh doanh nói chung. Tròn 86% các công ty được khảo sát đã có doanh thu tăng từ năm 2004 đến năm 2005; trong khi trong năm 2005, 87% các công ty có mức độ hoạt động kinh doanh của họ ở Trung Quốc tăng và 79% xem Trung Quốc là “điểm đầu tư trực tiếp nước ngoài hàng đầu” của công ty. Do vậy, trong khi những quan ngại về quyền sở hữu trí tuệ quả có nghiêm trọng trong một số ngành nghề thì những quan ngại ấy nên được xem xét trong bối cảnh một thị trường phải nói là cực kỳ hấp dẫn nếu không tính đến những quan ngại ấy. Chương này bắt đầu với những giải thích ngắn gọn về lịch sử xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ đã có từ lâu ở Trung Quốc; sau đó chúng tôi sẽ quay sang nói đến những kinh nghiệm thực tế và những lời khuyên của những người chúng tôi đã phỏng vấn về phương cách chiến đấu chống nạn sao chép lậu, làm hàng giả, hàng nhái.

### Câu chuyện dài về xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc

Các bạn hãy nghiên cứu nhận xét này: “Người Trung Quốc rất tài tình trong chuyện bắt chước. Họ đã bắt chước đến mức độ hoàn mỹ bất cứ thứ gì họ mang về từ châu Âu. Ở tỉnh Quảng Đông, họ làm giả mấy thứ cứ y như thật đến nỗi họ bán ngay tại chỗ mà cứ bảo đó là hàng đem từ châu Âu về”. Câu được trích dẫn trên mô tả rất sát những cảm xúc trầm trồ ngạc nhiên lẫn thất vọng của nhiều người trong số những người được chúng tôi phỏng vấn khi nói về nạn làm giả và những xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ khác ở Trung Quốc.

### Những vấn đề cơ bản về quyền sở hữu trí tuệ

Thật sự thì quyền sở hữu trí tuệ có nghĩa là gì? Thuật ngữ này ngày càng được sử dụng rộng rãi sau tháng 1-1995 khi Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) chấp nhận thông qua Văn kiện Những Khía cạnh về Quyền Sở hữu Trí tuệ Liên quan đến Thương mại (còn được gọi là Hiệp định TRIPS). Theo trang web WTO, hiệp định này được thương thảo ở Vòng đàm phán Uruguay 1986-1994 trong khuôn khổ những đàm phán WTO nhằm đáp ứng một nhu cầu ngày càng tăng là phải bảo vệ ý tưởng và kiến thức trong giao dịch thương mại quốc tế. Hiệp định TRIPS liệt kê chi tiết năm loại bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ mà các nước thành viên WTO phải đảm bảo:

1. Những nguyên tắc cơ bản của hệ thống thương mại và những hiệp định sở hữu trí tuệ quốc tế khác phải được áp dụng như thế nào.
2. Làm thế nào để bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ cho đầy đủ.

3. Các nước phải thực thi những quyền ấy một cách đầy đủ như thế nào trong phạm vi lãnh thổ họ.
4. Làm thế nào để giải quyết những tranh chấp về sở hữu trí tuệ giữa các thành viên WTO.
5. Những dàn xếp cho giai đoạn quá độ, đặc biệt trong thời gian áp dụng hệ thống mới.

Nội dung hiệp định bao quát những vấn đề tổng quát về quyền sở hữu trí tuệ sau: tác quyền, thương hiệu, dấu chỉ địa lý, thiết kế công nghiệp, bằng sáng chế, thiết kế bố cục của mạch tích hợp, và bí mật truy nguyên.

Tác quyền và những quyền có liên quan đem lại cho tác giả của những tác phẩm văn học và nghệ thuật (sách và các trước tác khác, nhạc, tranh vẽ, tác phẩm điêu khắc, chương trình máy tính, và phim ảnh) một thời hạn bảo vệ tối thiểu là 50 năm sau khi tác giả qua đời. Tác quyền cũng bảo vệ các diễn viên, ca sĩ, nhạc sĩ, và những người tham gia biểu diễn khác, kể cả những người sản xuất các sản phẩm thu âm và các tổ chức phát thanh/hình. Mục đích xã hội chính của việc bảo vệ tác quyền và những quyền có liên quan là để khuyến khích và tưởng thưởng cho những công việc sáng tạo. Quyền sở hữu công nghiệp bao gồm việc bảo vệ những ký hiệu riêng biệt – cụ thể là tên thương mại (là yếu tố phân biệt hàng hóa hoặc dịch vụ của một doanh nghiệp với những doanh nghiệp khác) và chỉ số địa lý (là yếu tố xác định một mặt hàng xuất phát từ một nơi mà ở đó một đặc điểm đã cho của mặt hàng về cơ bản là do nguồn gốc địa lý của nó). Để được bảo vệ thì bằng sáng chế, thiết kế công nghiệp, thiết kế vi mạch, chỉ số địa lý, và tên thương mại phải được đăng ký chính thức. Việc đăng ký bao gồm một mô tả những gì xin được bảo hộ – phát minh, thiết kế, tên nhãn hiệu, hoặc logo – và sự mô tả này là thông tin công khai. Bí mật tác quyền và thương mại được tự động bảo vệ theo những điều kiện ghi rõ. Chúng không cần phải được đăng ký. Những điều khoản khác cũng có thể khác – ví dụ, thời hạn hiệu lực của mỗi loại bảo vệ.

Về việc thực thi pháp lý, như trang web của WTO đã nêu rõ: “Có luật sở hữu trí tuệ vẫn chưa đủ; luật ấy phải được thực thi”. Hiệp định TRIPS khẳng định rằng các chính phủ thành viên WTO phải đảm bảo rằng quyền sở hữu trí tuệ có thể được thực thi trong khuôn khổ pháp lý của họ, và rằng những chế tài cho những vi phạm phải đủ nghiêm để ngăn ngừa những vi phạm.

Nhưng có một khác biệt lớn giữa người phát biểu nhận xét trên – là Domingo Navarrete – và 28 nhà quản lý quốc tế và chuyên gia tư vấn mà chúng tôi đã phỏng vấn: ấy là sau một

chuyển viếng thăm Trung Quốc năm 1659 mà ông Navarrete đã đưa ra nhận định trên. Điều chúng tôi muốn nói là: việc sản xuất hàng giả đã có một lịch sử rất lâu dài ở Trung Quốc. Đó cũng là một thực tế tràn lan, đâu đâu cũng có và, về nhiều phương diện, xưa nay cũng ít nhiều được xem là đáng trân trọng. Ý niệm về một người duy nhất hoặc một công ty duy nhất nắm giữ quyền sở hữu trí tuệ độc quyền đối với một tác phẩm nghệ thuật không được phát triển tích cực lắm trong nền văn hóa và xã hội Trung Quốc. Các bạn hãy lưu ý một thực tế rằng nghệ thuật truyền thống Trung Quốc chủ yếu dựa trên khả năng của các học trò sao chép sao cho thật chính xác tác phẩm của một bậc thầy. Thứ hai, theo nghĩa rộng, nền văn hóa Trung Quốc về đại thể được dựa trên quan niệm ủng hộ tập thể hơn là tôn trọng một cá nhân. Đặc biệt trong thời

***“Trong 20 năm phát triển kinh tế vừa qua của Trung Quốc, điều cần phải thuộc nằm lòng là: bất cứ thứ gì có thể sao chép thì đã được sao chép, và bất cứ thứ gì không thể sao chép thì cũng đã được thử sao chép”.***

***Các tác giả, CEO ở Trung Quốc***

đại cộng sản, quyền cá nhân và tư hữu là vô cùng hạn chế, thậm chí không tồn tại. Do vậy, ngay cả bây giờ, khái niệm quyền sở hữu trí tuệ vẫn còn bị hiểu lầm hoặc không được ủng hộ, trong nhiều trường hợp. Thứ ba, khái niệm qui định pháp luật vẫn còn khá mới mẻ ở Trung Quốc. Theo truyền thống, các xã hội Trung Quốc được điều khiển bởi chính sách đường lối của chính quyền thay vì một thể chế luật pháp. “Đây là một đất nước mà ở đó, theo truyền thống, các mối quan hệ cá nhân và những vấn đề quyền hành thường xuyên thống trị kết quả của các cuộc tranh chấp”, Norman Givant, Đối tác điều hành văn phòng Thượng Hải cho China Practice Group ở các văn phòng luật sư Freshfields Bruckhaus Deringer, nhận xét. Nói cách khác, không có “truyền thống luật pháp là bất khả xâm phạm” ở Trung Quốc. Để ví dụ, một người khác trong số những người được chúng tôi phỏng vấn đã chỉ ra một điều rằng “các hợp đồng ở Trung Quốc thường xuyên bị vi phạm mà người ta không lấy gì làm quá bận tâm”. Hiểu được vấn đề này cũng là điểm khởi đầu để nhận thấy được rằng khái niệm về một hệ thống pháp lý chính thức vẫn còn tương đối mới mẻ và chỉ mới bén rễ ở Trung Quốc thôi. Tình hình chung này có thể tóm tắt bằng câu nói này: “Ở Trung Quốc, người ta tuân thủ con người, chứ không tuân thủ pháp luật”. Nói cách khác, đã bao thế kỷ qua Trung Quốc đã được vận hành theo quy luật của mối quan hệ hơn là theo các qui định pháp luật theo phong cách của phương Tây.

## Qui định pháp luật bèn rề

Trong hai thập niên 1940 và 1950 đầy biến động, Trung Quốc không hề có hệ thống pháp lý đúng nghĩa; thay vào đó, tất cả các quyền hành pháp luật đều tùy thuộc vào các chính sách do chính quyền nắm giữ. “Trong giai đoạn từ 1949 đến 1979, Đảng Cộng sản Trung Quốc không quan tâm mấy đến luật pháp và tòa án”, ông Givant nói. “Điều mà họ quan tâm chính là việc thực thi chính sách và quyền lực của chính quyền”. Tình trạng này bắt đầu thay đổi vào thập niên 1980 dưới thời Đặng Tiểu Bình, khi chính phủ bắt đầu sửa chữa những quyết định pháp lý vô đoán đã được đưa ra thời Cách mạng Văn hóa và bắt đầu tạo ra một hệ thống pháp lý nhằm thu hút đầu tư. Trong những năm gần đây, Quốc hội Trung Quốc đã thông qua một mớ những đạo luật được xây dựng hầu có thể thu hút đầu tư và tuân thủ với những yêu cầu gia nhập WTO. “Họ đang trả lại cho hệ thống pháp lý vị thế của nó”, ông Givant nói. Quả thật, ông nói, Quốc hội Trung Quốc đã “chạy hơi nhanh” trong những nỗ lực vội vã để thiết lập một cấu trúc luật pháp đầy đủ. Các chuyên gia về pháp luật và những nhà điều hành các công ty đều đồng ý rằng, ngày nay, tình trạng yếu kém pháp lý không phải là ở chỗ các qui định

***“Trong giai đoạn từ 1949 đến 1979, Đảng Cộng sản Trung Quốc không quan tâm mấy đến luật pháp và tòa án. Điều mà họ quan tâm chính là việc thực thi chính sách và quyền lực của chính quyền”.***

***Norman Givant, Đối tác điều hành văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer***

pháp luật liên quan đến kinh doanh (là mảng hiện nay – sau nhiều năm cải cách để thu hút đầu tư và để tuân thủ những qui định của WTO – nói chung đã ngang tầm hoặc cao hơn những tiêu chuẩn quốc tế). Thay vào đó, vấn đề chủ yếu nằm ở chỗ thực thi những qui định ấy như thế nào. Ông Givant đã tóm tắt tình hình như thế này: “Quý vị đã có những bộ luật ngày càng nhiều để hướng dẫn những hành vi thương mại, nhưng vấn đề thật sự là: người ta có xem những qui định pháp luật ấy có sức ràng buộc đối với họ hay không? Và có những cơ chế hiệu quả sẵn có để thực thi những quyền lợi đó hay không?”. Ông lấy tình hình giao thông ở Thượng Hải làm ví dụ minh họa cho suy nghĩ của nhiều công dân Trung Quốc đối với pháp luật. Ở một chốt đèn xanh đèn đỏ gần khu vực ông sống, buổi sáng khi có cảnh sát giao thông đứng trực thì mọi người đều cực kỳ lưu tâm tuân thủ từng qui định để khỏi phải bị phạt. Nhưng khi không có anh cảnh sát, giao lộ ấy biến thành một bãi chiến trường bát nháo – mấy anh lái xe hơi không ngần ngại quay đầu xe, người đi xe gắn máy thì “thoải mái” đi ngược chiều, và người đi bộ thì

“vô tư” vượt qua các lần đường giới hạn giao thông.

## Thực thi quyền sở hữu trí tuệ

Với trường hợp quyền sở hữu trí tuệ, khoảng cách giữa những qui định luật pháp cứng nhắc và tình trạng thực thi lỏng lẻo rất lớn. Jack Chang của QBPC nhấn mạnh rằng Trung Quốc đã tạo ra đủ các luật và qui định về quyền sở hữu trí tuệ cũng như những phân xử sở hữu trí tuệ ở những tòa dân sự để phân xử các vụ kiện quyền sở hữu trí tuệ. “Trung Quốc đã có những động thái thiện chí giải quyết nhu cầu của các đối tác thương mại”, ông nói. Tuy nhiên, hầu hết bọn làm hàng giả đều tổ chức các hoạt động của chúng ở dạng lén lút. Trong những trường hợp như vậy, phía chủ nhân nhãn hiệu thông thường không thể chỉ mặt được kẻ làm giả, đừng nói gì đến chuyện tìm và phong tỏa tài sản cố định của chúng – thông thường là bước đi cần thiết trước khi khởi kiện. Một vấn đề với việc thực hiện sự bảo vệ sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc là hệ thống tòa án của đất nước này có tiếng là còn kém phát triển và thường bị chi phối bởi tệ tham nhũng. (Để biết thêm về hệ thống tòa án của Trung Quốc, xin xem Chương 8.) “Được kiện đã là vấn đề; làm cho người ta thi hành án thì còn phiền gấp bội”, chuyên gia pháp luật Norman Givant nói. Một mặt, những quyết định của chính phủ trung ương không hoàn toàn được “đả thông” xuống cho chính quyền cấp tỉnh thành. Thế rồi, lại thêm một vấn đề nữa, các viên chức và những người thi hành pháp luật ở địa phương về mặt địa lý cũng như xã hội và văn hóa thì “gần gũi” hơn với những kẻ vi phạm và có thể thông cảm cho chúng hơn là với phía nắm quyền sở hữu trí tuệ hợp pháp người nước ngoài vốn còn xa cách đối với họ. “Nếu trông chờ ở chính quyền địa phương”, ông Givant nói, “thì chính quyền có đủ mọi lợi ích riêng tư để dẫm nát các quyền sở hữu trí tuệ”. Những người được chúng tôi phỏng vấn giải thích rằng, trong khi các nhà làm luật và chính

***“Điều quan trọng là người thực thi những quyết định của tòa án. Những quan chức thi hành luật và những kẻ vi phạm vẫn còn nằm trong cùng một mạng lưới; họ dựa lưng nhau”.***

***David Chang, CEO Philips China***

quyền trung ương cố nhấn mạnh đến nhu cầu bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ thì nhiều quan chức thi hành luật ở cấp địa phương lại chưa làm được như vậy. “Chính quyền lẽ ra có thể đóng cửa những cơ sở sao chép VCD [giả]. Nếu người nước ngoài mà còn biết mua những hàng giả

ấy ở đâu thì tại làm sao mà cảnh sát lại không biết?”, Ekkehard Rathgeber ở Bertelsmann Direct Asia, đặt vấn đề.

Vấn đề là những kẻ xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ thường có quan hệ rất tốt với chính quyền và được bảo vệ. “Tham nhũng là một phần của vấn đề. Nhiều người được hưởng lợi từ tệ sao chép lậu này”, ông Rathgeber nói. David Chang ở Philips China đồng ý rằng luật đã có, và tòa án thường ra những phán quyết bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, nhưng qui trình thường bị tắc ở khâu thực thi các quyết định pháp lý. Ông Chang nói: “Những quan chức thi hành luật và những kẻ vi phạm vẫn còn nằm trong cùng một mạng lưới; họ dựa lưng nhau”. (Để biết thêm về những thách thức thi hành pháp luật, xin xem phần dưới đây.)

### **Báo cáo từ mặt trận chống vi phạm sở hữu trí tuệ**

Guy McLeod của Airbus China chia sẻ một câu chuyện giúp ta nhìn nhận rõ hơn về ý thức của những kẻ làm hàng giả ở Trung Quốc. “Một trong những người bạn thân của tôi làm việc cho Coca-Cola. Anh ta kể với tôi rằng một lần nọ người ta phát hiện một tay làm Coca-Cola giả [ở Trung Quốc]. Họ hỏi tại sao hắn lại sản xuất ra Coca-Cola giả như thế. Hắn ta trả lời: ‘Dĩ nhiên phải là giả rồi. Mấy ông bên Coca-Cola đâu có chịu cho tôi công thức đâu. Nếu họ cứ giữ bí mật như vậy, làm sao mà làm Coca-Cola thật được?’.” Thông điệp chính yếu từ những người được chúng tôi phỏng vấn là chuyện tôn trọng quyền sở hữu trí tuệ hãy còn mới mẻ và chưa phát triển ở Trung Quốc. Coca-Cola China xác nhận rằng công ty vẫn đang phải đối mặt với một vấn đề dai dẳng là những kẻ làm hàng giả. “Các nhãn hiệu của chúng tôi là những nhãn hiệu nổi tiếng khắp thế giới, do vậy lẽ đương nhiên là các tay làm giả rất thích làm giả sản phẩm của chúng tôi”, Paul Etchells của Coca-Cola China Beverages nói. Tuy nhiên, vấn đề này chưa đủ lớn để có thể làm nguy hại nghiêm trọng đến công việc kinh doanh – ông ước lượng rằng các sản phẩm Coca-Cola giả chiếm dưới 10% tổng sản lượng của công ty, rồi nói thêm rằng chính quyền địa phương đã tỏ ra thiện chí giúp đỡ trong việc “dẹp loạn” khi những kẻ làm giả bị phát hiện. Thách

thức lớn nhất mà ông Etchells đang phải đối đầu là những kẻ làm giả rất dễ “khởi nghiệp” rồi lại “tái khởi nghiệp”. Ông nói: “Chúng tôi hành động bất cứ khi nào chúng tôi biết được. Nhưng chẳng bao lâu sau đó, mọi thứ lại trở lại như cũ”, ông nói. “Qui mô của những sản xuất ấy là rất nhỏ, và được bố trí ở đủ mọi nơi tối tăm trên đất nước khổng lồ này”. Ông đã xác định là hãy coi tệ làm giả như một “chi phí làm ăn” ở Trung Quốc.

Những lĩnh vực nguy cơ cao: Phần mềm, âm nhạc, và phim ảnh

Phần mềm rõ ràng là một trong những ngành bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi nạn sao chép lậu. Liên minh Phần mềm Thương mại có trụ sở ở Hoa Kỳ ước lượng rằng 90% tất cả các phần mềm sử dụng ở Trung Quốc trong năm 2005 là hàng giả. Chẳng gì đáng ngạc nhiên, Microsoft phải gánh nhiều mất mát nhất trong số hai mươi công ty mà chúng tôi nghiên cứu. Tin vui cho Microsoft là lượng người sử dụng máy tính ở Trung Quốc đã tăng vọt lên đến 80 triệu, trong đó đại đa số là đang sử dụng phần mềm của Microsoft. Tin buồn cho đại gia phần mềm này là, vì theo ước lượng chỉ có 10% các sản phẩm được bán ra là hợp pháp nên lượng người sử dụng tăng không có nghĩa là doanh số tăng. Jun Tang của Microsoft China thừa nhận rằng “vấn đề quyền sở hữu trí tuệ là trở ngại lớn nhất cho sự tăng trưởng của chúng tôi”. Trong khi chỉ có một phần nhỏ của phần mềm MS Office hoặc những sản phẩm khác của Microsoft được bán cho những người mua mà họ cứ tưởng là họ đang mua những phần mềm chính hãng thì hầu như trong tất cả các trường hợp sản phẩm được bán ra cho người tiêu dùng đã biết rõ là họ đang mua một sản phẩm làm giả chi phí thấp. “Trong hầu hết các trường hợp, ngoài đường, mọi người đều biết sản phẩm họ đang mua là bản chép bất hợp pháp”, ông Tang nói. Ông Tang không hi vọng mấy là sẽ có những cải thiện đáng kể trong một sớm một chiều. Trong khi Microsoft đã thuê nhân sự để lo chuyện theo dõi và ngăn chặn những kẻ xâm phạm quyền sở hữu

***“Chúng tôi hành động bất cứ khi nào chúng tôi biết được. Nhưng chẳng bao lâu sau đó, mọi thứ lại trở lại như cũ. Qui mô của những sản xuất ấy là rất nhỏ, và được bố trí ở đủ mọi nơi tối tăm trên đất nước khổng lồ này”.***

***Paul Etchells, Coca-Cola Beverages China***

trí tuệ thì ông nói cách giải quyết thật sự chỉ có được sau khi chính các công ty Trung Quốc cảm thấy được nhu cầu bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Ông nói rằng tình hình này đã diễn ra. “Những công ty phần mềm nội địa cũng đang phải đối mặt với cùng những vấn đề về quyền sở hữu trí tuệ tương tự, và các quan chức chính quyền cấp cao có biết điều này”, ông Tang nói. “Microsoft là một nạn nhân, nhưng nạn nhân lớn hơn chính là ngành công nghiệp phần mềm [của chính Trung Quốc]”. Một lĩnh vực khác cũng là nạn nhân của tệ sao chép lậu này là các ngành công nghệ giải trí – ấy là phim ảnh và nhạc trên các đĩa CD và DVD. Đĩa nhạc CD là một mặt hàng của Bertelsmann Direct Group Asia, và chính vì thế công ty là một nạn nhân chính yếu của bọn sao chép lậu. Chủ tịch công ty là Ekkehard Rathgeber nói rằng đối thủ cạnh tranh chính của ông trong kinh doanh CD và DVD là “tệ buôn bán hàng bất hợp pháp”. Chính sự khác



biệt rất lớn về giá cả đã khiến cho nhiều người tiêu dùng tìm đến với những người bán rong để mua những bản chép lậu. Những bản hợp pháp của Bertelsmann bán ra đến 80-100 nhân dân tệ (10-12 đôla Mỹ); hàng lậu bán chỉ 1/10 giá đó – hoặc thấp hơn. Giá bán lẻ đường của những đĩa phim DVD đã thật sự giảm từ năm 2003 đến năm 2005, từ 10 nhân dân tệ xuống còn 7 nhân dân tệ đối với nhiều trường hợp. Có một điều tệ hại nhất cho Bertelsmann là, vì những bản chép lậu được sản xuất bằng kỹ thuật số nên chất lượng của những chiếc DVD lậu hầu như cũng một chín một mười với bản thật. “Sự khác biệt về giá cả quá lớn; phải là thánh mới không mua [những bản chép lậu ấy]”, ông Rathgeber nói.

Một lợi thế nữa của bọn sao chép lậu với những người bán hàng hợp pháp là nguồn hàng; từ lâu chính quyền đã hạn chế nhập khẩu các sản phẩm nhạc và phim ảnh, trước khi gia nhập WTO chỉ cho phép mười bộ phim quốc tế nhập vào trong một năm, và sau đó là 20 bộ/năm. Ngược lại, những kẻ bán lậu cứ bán bất cứ tựa phim nào có nhu cầu, bán ở các nhà ga tàu điện ngầm, ở những đường hầm qua đường dành cho người đi bộ, và ở cổng ra vào các trường tiểu học. “Quý vị thấy đĩa DVD và VCD ở bất cứ nơi nào, nơi nào cũng có. Quý vị có thể mua cả trăm, cả ngàn đĩa cũng có”, ông Rathgeber nói. Mặc dù có lẽ 1/3 những đĩa CD nhạc và phim giả được bán ra là hàng kém chất lượng đến nỗi không thể nghe hay xem được nhưng giá cả thấp cũng đủ hấp dẫn để người ta liều mua thử xem sao. Đối với những sản phẩm là phần mềm, âm nhạc, và phim ảnh, có một suy nghĩ như thế này lan rộng trong nhận thức người tiêu dùng – và thậm chí trong giới chính quyền: những người bán có bản quyền hợp pháp đang đặt ra mức lời quá cao, ông Rathgeber nói. Ông chỉ ra rằng nếu sản xuất một chiếc DVD chỉ mất 1 nhân dân tệ nhưng bán ra 80 nhân dân tệ thì 79 nhân dân tệ trong giá bán ấy là được gửi về một công ty đa quốc gia ở ngoài Trung Quốc. Trong một trường hợp như thế, ông nói, những người thực thi pháp luật “có lẽ cũng không mặn mà gì lắm” với việc bảo

***“Quý vị thấy đĩa DVD và VCD ở bất cứ nơi nào, nơi nào cũng có. Quý vị có thể mua cả trăm, cả ngàn đĩa cũng có”.***

***Ekkehard Rathgeber, Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group Asia***

vệ những người nắm giữ quyền sở hữu trí tuệ nước ngoài vốn đã giàu có và đầy sức mạnh. Do vậy, nhiều công ty đa quốc gia bán những tác phẩm được bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc kiếm được rất ít đồng lời. Chẳng hạn, Bertelsmann đã không thành công gì mấy khi bán những đĩa CD của nghệ sĩ kèn xắc-xô nhạc jazz Kenny G ở Trung Quốc mặc dù tiếng tăm của nghệ sĩ này rất mạnh ở khắp nơi. “Nhạc của Kenny G được nghe khắp mọi nơi ở Trung

Quốc – trong tất cả các cửa hiệu, khách sạn”, ông Rathgeber nói. Trong khi Bertelsmann bán được chừng 50.000 đĩa những tác phẩm của nghệ sĩ này thì tính đến thời điểm 2003, công ty cho rằng có đến hàng triệu bản bất hợp pháp đã được bán ra. Một công ty về phần mềm hoặc âm nhạc có sống nổi ở Trung Quốc không? Cũng như Microsoft, Bertelsmann xác định chiến lược của họ là hãy đợi cho thị trường nội địa trưởng thành. Ông Rathgeber nói: “Chúng ta không thể ngăn chặn không cho người ta chép lậu. Thị trường của chúng ta là thị trường càng ngày càng trưởng thành về pháp lý”. Công ty đang nhắm đến một tương lai mà khi ấy lượng cầu rút cuộc sẽ ngày càng tăng đối với những sản phẩm hợp pháp có chất lượng cao và những tiện lợi đi kèm khi mua hàng trên mạng và yêu cầu giao hàng tận nhà. “Xâm phạm bản quyền là một vấn đề rất hệ trọng”, Seiichi Kawasaki của Sony China nói. Vì công ty cũng gặp phải tình trạng xâm phạm bản quyền đối với các phần mềm, trò chơi, và sản phẩm âm nhạc của mình nên công ty đã thành lập những bộ phận cụ thể ở Bắc Kinh và Hồng Kông để theo dõi tình hình bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc, qua những hợp tác với chính quyền địa phương. Ông Kawasaki không chịu đưa ra phần trăm ước lượng số sản phẩm của Sony bán ở Trung Quốc là hàng giả, nhưng nói rằng tất cả những sản phẩm của công ty đều chịu ảnh hưởng, ngay cả những sản phẩm rẻ tiền như pin. Nạn làm giả không chỉ làm giảm lợi nhuận và làm tổn hại đến tên tuổi của Sony mà một số hàng giả còn gây ra nguy cơ sức khỏe đối với người tiêu dùng, ông nói.

### Chiến đấu chống tệ làm hàng giả nguy hiểm: hóa chất và dược phẩm

Một lĩnh vực khác mà nạn làm giả không chỉ gây ra vấn đề giảm sút lợi nhuận mà còn cả đến những nguy cơ tiềm ẩn về môi trường hoặc thậm chí về sức khỏe là ngành sản xuất các hóa chất sử dụng trong nông nghiệp. Sản xuất những sản phẩm giả hàng của Du Pont, đặc biệt là các hóa chất nông nghiệp, không chỉ cho phép những kẻ làm giả “kiếm được nhiều tiền trong một khoảng thời gian ngắn”, theo lời của vị Chủ tịch Du Pont China, mà còn đe dọa đến uy tín của công ty đối với những khách hàng không biết rằng họ đã mua lầm hàng giả. “Chúng tôi phải bảo vệ thương hiệu và tên tuổi của mình bằng bất cứ giá nào”, ông nói. “Nông dân bức tức với chúng tôi vì sản phẩm [hóa chất nông nghiệp bị làm giả] bị lỗi hàng, không thể hiện được công dụng”. Điều đáng lo ngại nhất, theo ông Browne, là những nguy cơ về sức khỏe đối với những người tiêu dùng không biết là mình đang mua những nông phẩm vốn được chăm sóc bằng những thuốc trừ sâu, trừ nấm, hoặc diệt cỏ không an toàn, không được cấp phép. Một trong những vấn đề quyền sở hữu trí tuệ nghiêm trọng nhất mà Trung Quốc đang phải đối mặt hiện nay là tình trạng làm giả các loại dược phẩm. Phòng Thương mại Liên hiệp châu Âu ở Trung Quốc (EUCCC) ước tính rằng 10-15% tất cả các loại thuốc tây bán ở Trung Quốc là hàng giả.

Một lượng thuốc tây bị làm giả như vậy đặt ra những hệ lụy đầy hiểm họa đối với sức khỏe cộng đồng. Những người trong ngành dược phẩm mà chúng tôi phỏng vấn đã nói rằng chính quyền Trung Quốc thừa nhận tầm mức nghiêm trọng của vấn đề và đã rất hợp tác trong việc giải quyết vấn đề này. Bên cạnh những nguy cơ sức khỏe do nạn làm giả, các công ty dược phẩm đa quốc gia cũng quan ngại về tình trạng sản xuất không có bản quyền những loại thuốc đã được đăng ký bằng sáng chế sẽ làm giảm doanh số của những công ty đã đầu tư tiền bạc để phát triển nên những sản phẩm ấy. Hậu quả, nhiệt tình và ngân sách dành cho nghiên cứu và phát triển các loại thuốc mới bị teo tóp. Tiến sĩ Elmar Stachels của Bayer China đã nói rằng nỗi thất vọng bề bồng này rất phổ biến trong ngành của ông: “Những ai đã tham gia đầu tư vào dược phẩm cũng mong muốn có được đồng lời trên số tiền đầu tư đã bỏ ra, nếu không sẽ chẳng có chuyện nghiên cứu phát triển gì cả. Việc phát minh ra một loại thuốc mất cả bao nhiêu năm ròng. Và khi quý vị đã làm được loại thuốc ấy rồi, sản xuất chỉ là một phần nhỏ trong số những chi phí đã bỏ ra. Nếu có ai đó sao chép công thức thì họ không phải mất biết bao nhiêu tiền đã đổ vào công tác nghiên cứu và phát triển và nhờ thế họ có thể bán sản phẩm làm ra với giá hạ. Áp lực giá cả thật sự đè nặng trên vai những công ty có đầu tư nghiên cứu”.

Trong lĩnh vực dược phẩm, Christopher Shaw ở Eli Lilly China đã nhấn mạnh rằng đã có những tiến bộ, không chỉ trong việc thông qua những bộ luật bằng sáng chế mới đây mà còn cả trong thực tế thực thi những bộ luật ấy nữa. “Những chính sách mới rất tích cực”, ông nói, rồi giải thích rằng Eli Lilly hiện nay có thể nhận được bằng sáng chế có thời hiệu 20 năm đối với các dược phẩm ở Trung Quốc, một thời hiệu “có thể so sánh được với bất cứ nước nào ở phương Tây”. Những quy định mới cũng cho phép được độc quyền dữ liệu trong sáu năm – một thời hiệu có thể so sánh được với một số nước ở châu Âu. Cạnh đó, “luật liên thông thông tin về bằng sáng chế” của Trung Quốc cũng quy định rằng các nhà thực thi pháp luật không được cấp phép duyệt một loại dược phẩm mới trừ phi có bằng chứng chứng minh được rằng không có bằng sáng chế nào đã được cấp cho loại thuốc ấy. Ông Shaw nói: “Trong khi đây là những bước tiến đáng kể và chính phủ Trung Quốc phải được chúc mừng về những thành quả đó thì vẫn còn những khu vực cần phải được phát triển hơn”. Đặc biệt, ông nói đến một quãng thời gian tương đối dài cần phải đợi để sản phẩm được chấp thuận đưa ra thị trường – một qui trình mà ở Trung Quốc có thể lâu hơn những ba năm so với những quốc gia khác. Một thời gian dài như vậy có thể ảnh hưởng đáng kể đến vòng đời của sản phẩm. Rút ngắn qui trình cấp duyệt là “một bước kế tiếp” để Trung Quốc được trưởng thành hơn trong những quy định pháp lý về dược phẩm.

Những thách thức về quyền sở hữu trí tuệ thường gặp nhất

Trong khi tình hình thay đổi tùy ngành nghề thì những giám đốc điều hành của các công ty đa quốc gia mà chúng tôi phỏng vấn đã xác định một số thách thức tâm điểm, là những thách thức mà hầu hết các công ty đều đã gặp phải trong quá trình bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình ở Trung Quốc:

Thiếu sự hỗ trợ từ chính quyền

Phạt ít, lời nhiều

Làm giả làm nhái tinh vi

Vi phạm ở phạm vi quốc tế

### Thách thức 1: Thiếu sự hỗ trợ từ chính quyền

Những nhà quản lý quốc tế ở Trung Quốc giải thích rằng trong quá trình đi tìm sự hỗ trợ để bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình, họ thường gặp phải một thái độ tuy không ra mặt nhưng được thể hiện phổ biến là người ta lại chấp nhận những xâm phạm về sở hữu trí tuệ như vậy. Thái độ thả mặc này đặc biệt tràn lan ở các cấp chính quyền địa phương – một hiện tượng mà những chuyên gia tư vấn mà chúng tôi phỏng vấn đã nói là điển hình

***“Dân tôi còn nghèo; người đối với các nước đang phát triển. dân ở tây Trung Quốc mỗi tháng thu nhập chỉ có 200 nhân dân tệ (24 đôla Mỹ). Thế mà chỉ có một nhóm người nước ngoài đến đây mà bảo tôi phải bảo vệ những chiếc túi xách Gucci của họ à? Hơi sức đâu mà tôi phải lo chuyện ấy”.***

***Ekkehard Rathgeber,***

***Bertelsmann Direct Group Asia (giải thích suy nghĩ của nhiều quan chức ở nông thôn***

Suy cho cùng, mục tiêu trọng yếu của chính quyền Trung Quốc là thấy đất nước đi lên và thịnh vượng càng nhanh càng tốt. Do vậy, nhất là thời điểm cách đây một thập kỷ, nạn “thi công ngược” những sản phẩm có giá trị cao của nước ngoài xem ra là một phương cách hợp lý để nâng cấp nền sản xuất. “Ý tưởng lúc ấy là: Mua một, chép một, và xuất phát từ sản phẩm đã có sẵn để làm ra sản phẩm mới”, một trong những người chúng tôi phỏng vấn đã nói. “Và náo trạng ấy vẫn còn phổ biến ở nhiều trường hợp. Nếu Trung Quốc có thể sao chép một cái gì đó, thì họ có thể tiết kiệm được khối ngoại tệ khi có thể sản xuất được sản phẩm ấy ngay tại nước mình”. Ekkehard Rathgeber giải thích suy nghĩ của nhiều quan chức Trung Quốc, đặc biệt là ở những vùng nông thôn là: “Dân tôi còn nghèo; người dân ở tây Trung Quốc mỗi tháng thu nhập

chỉ có 200 nhân dân tệ (24 đôla Mỹ). Thế mà chỉ có một nhóm người nước ngoài đến đây mà bảo tôi phải bảo vệ những chiếc túi xách Gucci của họ à? Hơi sức đâu mà tôi phải lo chuyện ấy”.

Tình trạng thất nghiệp nghiêm trọng ở Trung Quốc cũng góp phần làm cho người ta đồng tình với nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ. Trong khi mức thất nghiệp theo chỉ tiêu chính thức là khoảng 4% thì con số này chưa phản ánh đúng thực tế. Thứ nhất, con số đó chưa tính đến những nông dân thất nghiệp hoặc không có đủ công ăn việc làm – số này chiếm trên ½ dân số Trung Quốc. Thứ hai, con số trên chỉ bao gồm những người dân thành thị đã có khai thất nghiệp chính thức – mà không tính đến những người dân nhập cư đến các thành phố lớn của Trung Quốc từ những miền quê hoặc những công nhân bị giảm biên chế chỉ có một nguồn trợ cấp cơ bản. Xem xét đến những yếu tố này, nhiều nhà phân tích tình hình Trung Quốc tính toán con số thực phải lên đến 8-10%. Nhìn thấy được tình trạng thiếu công ăn việc làm này, nhiều quan chức và nhà thi hành pháp luật cho rằng nền kinh tế địa phương mình sẽ khá hơn nếu cứ để cho nạn làm lậu tiếp diễn hơn là ngăn chặn nó.

Norman Givant đồng ý rằng khuyến khích bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ là một chuyện rất chưa. “Nhiều nơi người ta cứ nhất nhất bảo vệ và bao che cho những người làm hàng giả, việc này xuất phát từ nhiều lý do – để giải quyết bớt mớ công nhân bị dôi ra, đem lại lợi nhuận và thu được thuế, và thậm chí để phát triển thị trường xuất khẩu”. Ông đưa ra một ví dụ: “Quý vị có một nhà máy ở một tỉnh miền trung Trung Quốc đang sản xuất ra những sản phẩm lỗi thời không có thị trường đầu ra; nhà máy cũng còn oằn vai vì gánh nặng những công nhân bị dôi thừa nữa. Bỗng nhiên, người ta thấy rằng nó có thể 'thuồng' những nhãn hiệu đã có tiếng tăm và đem sản xuất bán. Thế là giờ đây nhà máy đã có sản phẩm để bán ra thị trường nội địa hoặc xuất khẩu đến những nước không quan tâm đến quyền sở hữu trí tuệ nhưng rất quan tâm đến giá cả. Vậy là nhà máy đem lại công ăn việc làm cho những công nhân lẽ ra phải lãnh những khoản trợ cấp thất nghiệp còm cõi, rồi lại còn đang nộp thuế cho chính quyền địa phương nữa chứ”. Tất cả những yếu tố này làm cho đấu tranh chống hàng giả, bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ trở nên một cuộc chiến không cân sức. Ở một số thị xã/thị trấn nhỏ nằm ở những vùng sâu vùng xa của Trung Quốc, Philip Murtaugh của General Motors China góp lời bình luận, đa số người dân có thể phải sống nhờ vào việc làm hàng giả hàng nhái. Trong một tình huống như thế, đấu tranh bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ là gây tai họa cho người dân và chính quyền ở đấy. “Không thể nào đóng cửa nguồn sống duy nhất của toàn thị xã/thị trấn được; thị xã/ thị trấn sẽ mất đi 95% nguồn thu”, ông Murtaugh nói. “Nếu là chính quyền, quý vị sẽ không làm thế”. Những người được chúng tôi phỏng vấn nói chung đều đồng ý rằng khoảng cách giữa qui định pháp lý và thực thi bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ cách biệt nghiêm trọng nhất là ở cấp chính

quyền địa phương. Chủ tịch của QBPC Jack Chang nói rằng các quan chức ở một số quận và tỉnh thành “chưa quyết tâm chống”, bởi vì họ sẽ mất quá nhiều ở những vùng nông thôn. Trong lúc chờ đợi tình hình kinh tế thay đổi và sẽ có những động lực để chuyển sang một sản phẩm hợp pháp thì những xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ vẫn còn là một mối quan ngại đáng kể cho các công ty đa quốc gia và các ngành nghề nội địa của Trung Quốc trong vài năm nữa. Tuy nhiên, mặc dù những người được chúng tôi phỏng vấn nói chung đều đồng ý rằng thực tiễn thực thi pháp luật đang còn yếu ở Trung Quốc nhưng nhiều người nói là thái độ của nhà cầm quyền đang có những cải thiện, đặc biệt là ở cấp trung ương. Hầu hết những người đã kinh qua những vụ việc chống xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ đều thấy rằng các quan chức chính quyền có tỏ ra nhiệt tình. Tiến sĩ Gary Dirks ở British Petroleum China nói rằng khi công ty gặp những vụ việc dầu nhớt bị làm giả thì chính quyền rất quan tâm giải quyết. “Khi chúng tôi đã cung cấp cho chính quyền các chứng cứ về hiện tình thì, nói chung, họ ra tay truy quét khá tốt”, ông nói. Bayer China cũng từng cảm nghiệm được tinh thần hợp tác của chính quyền. Tổng giám đốc điều hành công ty, tiến sĩ Elmar Stachels, nói: “Chính quyền Trung Quốc đang ngày càng quan tâm hỗ trợ chúng tôi bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. [Ví dụ,] chính quyền đã hành xử rất hợp tác trong một dự án lớn liên quan đến thuốc chữa bệnh tim. Chúng tôi phát hiện có tình trạng làm giả, chúng tôi kiện ra tòa. Tòa ra phán quyết bảo vệ cho chúng tôi và mớ thuốc giả đã phải tiêu hủy”.

## Thách thức 2: Phạt ít, lời nhiều

Một trong những vấn đề lớn nhất là Trung Quốc lâu nay quá nhẹ tay khi đưa ra những hình phạt đối với các vụ xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ. Hầu hết các số tiền phạt chỉ dao động trong mức 10.000-100.000 nhân dân tệ (1.200-12.000 đôla Mỹ) – một con số thấp hơn rất nhiều so với mức lợi nhuận tiềm năng của nhiều hoạt động làm giả làm nhái. Vụ Công nghiệp và Thương mại (AIC) có thể phạt những người vi phạm gấp ba lần giá trị số hàng bất hợp pháp nhưng không có mức phạt tối thiểu nào được qui định. Lại nữa, nếu giá trị của mớ hàng bất hợp pháp không xác định được thì AIC sẽ sử dụng quyền hạn của mình để ấn định mức phạt. Trong những trường hợp như vậy, không có mức phạt tối thiểu và mức tối đa được ấn định là 100.000 nhân dân tệ. Một chuyên gia tư vấn được chúng tôi phỏng vấn đã giải thích rằng những qui định về quyền sở hữu trí tuệ của Trung Quốc nói chung chỉ qui định mức phạt tối đa mà tòa án hoặc cơ quan giám sát có thể ra đối với những kẻ vi phạm, điều này để ngỏ cho phía tư pháp hoàn toàn tự do quyết định mức phạt thật sự. “Theo quan sát của chúng tôi thì những phán quyết phạt được đưa ra cho đến nay là không cao lắm”, ông nói.

### Thách thức 3: Làm giả làm nhái tinh vi

Sau 15 năm làm ăn phát đạt, làm hàng giả hàng nhái và những xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ khác ở Trung Quốc hiện nay đã đạt đến trình độ tinh vi. Trong khi chính quyền trung ương Trung Quốc đã có những chuyển biến tập trung hơn vào việc chống xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ trong thập kỷ qua thì những kẻ vi phạm cũng đã trở nên khó ngăn chặn hơn rất nhiều. Vì bọn chúng đã giàu lên nhiều nên công nghệ bọn chúng sử dụng cũng thay đổi hẳn trong sản xuất, chế tạo, phân phối, và thậm chí cả giám sát. Ngày nay, hoạt động sản xuất hàng giả thường là rất phức tạp, diễn ra trên một qui mô lớn, cũng có các hoạt động nghiên cứu và phát triển và thiết kế sản phẩm diễn ra ở trung tâm thành phố trong khi các hoạt động sản xuất thật sự lại được tiến hành “Quý vị ‘hạ’ được một [kẻ làm giả] thì lại có hai kẻ khác ‘mọc’ lên thay thế. Nhiều khi, cũng chính là những người đó nhưng họ lại đứng nhiều tên khác nhau. Và nhiều khi, họ có thể đóng cửa nhà máy, đem hết thiết bị cho mấy anh em bên vợ mình, rồi mở một cơ sở mới ở ngôi làng bên cạnh”. Norman Givant, Đối tác Điều hành Văn phòng, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer ở những làng quê xa xôi là nơi chuyện đảm bảo pháp luật còn tương đối yếu. Bọn làm hàng giả thường phân tán các hoạt động của chúng ra mấy tỉnh để khi một nơi bị phát hiện thì những chỗ còn lại vẫn tiếp tục sản xuất. Nhiều kẻ còn có những hoạt động hợp pháp để làm vỏ bọc, nhờ đó dễ dàng chuyển sang các hoạt động hợp pháp khi có lực lượng pháp luật đến kiểm tra. Paulo Gasparrini của L’Oréal China mô tả tình hình trên một cách chính xác: “Vấn đề là quý vị đóng cửa một chỗ làm giả thì có một chỗ khác mọc lên”. Luật sư Norman Givant thì đặt vấn đề thế này: “Quý vị ‘hạ’ được một [kẻ làm giả] thì lại có hai kẻ khác ‘mọc’ lên thay thế. Nhiều khi, cũng chính là những người đó nhưng họ lại đứng nhiều tên khác nhau. Và nhiều khi, họ có thể đóng cửa nhà máy, đem hết thiết bị cho mấy anh em bên vợ mình, rồi mở một cơ sở mới ở ngôi làng bên cạnh”.

### Thách thức 4: Xâm phạm ở phạm vi quốc tế

Một thay đổi đáng báo động gần đây là ngày càng có nhiều sản phẩm giả của Trung Quốc được xuất khẩu ra những thị trường lớn của quốc tế. QBPC báo cáo rằng những kẻ làm giả nay thường hoạt động ở những hội chợ quốc tế, cạnh tranh trực tiếp với những công ty cạnh tranh hợp pháp bằng cách gạ gẫm các công ty thương mại quốc tế mua hàng của mình. Càng ngày thì những hoạt động làm nhái làm lậu càng do người bên ngoài Trung Quốc kiểm soát, Chủ tịch của QBPC Jack Chang nói, chẳng hạn như từ Trung Đông và Nam Á. “Chúng tôi biết rằng nhiều sản phẩm làm giả được xuất khẩu từ Trung Quốc. Trong những cuộc bố ráp [ở những miền thôn quê Trung Quốc] thì chúng tôi có tìm thấy những bao bì ghi ‘Sản xuất ở Pháp’ hoặc ‘Sản xuất ở Ý.’” Ngày nay, những công ty sản xuất Trung Quốc cũng đang được các tổ chức làm hàng

giả tầm cỡ quốc tế đến chào mời hợp tác. Họ mang hàng mẫu đến Trung Quốc và tìm người gia công sản xuất nội địa.

Trong Khảo sát Môi trường Doanh thương 2005 (của Phòng Thương mại Hoa Kỳ ở Thượng Hải và Bắc Kinh) thì 9% những công ty tham gia trả lời đã tuyên bố rằng những xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc đang gây ra “những thiệt hại vật chất cho những hoạt động toàn cầu”. Cả hai phòng thương mại (trong Sách trắng 2005 về Hoạt động Kinh doanh Hoa Kỳ ở Trung Quốc) đã thúc giục các chính phủ Trung Quốc, EU, Hoa Kỳ hãy tăng cường hơn nữa các hoạt động bắt giữ của các lực lượng hải quan và cải thiện những hợp tác ba chiều trong những điều tra tội phạm xuyên biên giới. Việc các xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ lan rộng ra đến qui mô toàn cầu báo trước một tương lai không sáng sủa cho công cuộc chiến đấu tiêu diệt – hay thậm chí chỉ ở mức chế ngự – tệ nạn này, ông Chang nói. Ông chỉ ra rằng nhiều yếu tố đang góp phần làm cho tình trạng làm hàng giả hàng nhái ngày càng bành trướng, chứ không giảm được: quyền thương mại được tự do hóa, hoạt động sản xuất ngày càng được tăng cường ở Trung Quốc, và trình độ ngày càng cao hơn của những kẻ làm hàng gian hàng giả đang đem bán những sản phẩm của chúng ở phạm vi quốc tế. “Triển vọng lợi nhuận sẽ thu hút nhiều người nữa tham gia vào hệ thống kinh tế ngầm này”, ông Chang nói. Trong khi cảnh sát và hải quan Trung Quốc hiện nay đang tập trung vào những thách thức mới trỗi lên này trong việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, ông Chang nói, thì những kẻ vi phạm cũng đang tự mình thích nghi nhanh chóng với môi trường pháp lý mới. Do vậy, ông Chang cho rằng công cuộc chiến đấu chống nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ sẽ còn tiếp tục ở Trung Quốc cho đến ít nhất là đầu thập kỷ tới. Một tâm điểm mà hiện tại QBPC đang nhắm đến là tăng cường hợp tác quốc tế trong công cuộc chống làm hàng giả hàng nhái. Ông Chang lý luận rằng cộng đồng quốc tế cần phải nhận ra rằng làm hàng giả hàng nhái là một vấn đề toàn cầu và “hãy cùng nhau hợp tác, thay vì chỉ mặt tố cáo nhau”. Trong khi những kẻ làm hàng giả hàng nhái ngày nay đã hợp tác xuyên biên giới với nhau thì những cơ quan thực thi pháp luật thường gặp phải những hạn chế ràng buộc khi làm việc với các đối tác quốc tế của mình. “Chúng ta vẫn chưa có được những cơ quan thực thi pháp luật hợp tác một cách có hệ thống và hiệu quả ở tầm mức quốc tế”, ông Chang nói. Trong bước đi đầu tiên, ông hô hào cổ vũ cho những nỗ lực của WTO lẫn INTERPOL nhằm thiết lập các kênh chia sẻ thông tin giữa các cơ quan thực thi pháp luật khắp châu Á.

### Phương cách chống nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ

Vì 19 trong hai mươi tổng giám đốc điều hành mà chúng tôi phỏng vấn đã trực tiếp nếm trải tình trạng những sản phẩm của công ty họ bị xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc nên hầu hết đều có những chiến lược và phương cách để giải quyết vấn đề. Một số công



ty đã thiết lập những hệ thống bảo vệ sở hữu trí tuệ thật tinh vi. Cạnh đó, chúng tôi cũng được nghe lời khuyên về phương cách giải quyết những vụ việc vi phạm từ những chuyên gia tư vấn mà chúng tôi phỏng vấn. Phần này tổng hợp sáu phương cách chính để chống lại những vi phạm nêu trên do những người được chúng tôi phỏng vấn góp ý.

### **Phương cách 1: Cộng tác tích cực với chính quyền**

Một trong những thông điệp mà 28 chuyên gia về Trung Quốc chúng tôi phỏng vấn đưa ra là chính quyền trung ương nói chung tỏ ra cảm thông và hiệu quả hơn chính quyền địa phương trong việc giải quyết những quan ngại về quyền sở hữu trí tuệ của các công ty đa quốc gia. Paulo Gasparrini ở L'Oréal China nói: “Ở cấp chính quyền trung ương, người ta hiểu được [chuyện quyền sở hữu trí tuệ]. Vấn đề là làm sao có được sự hợp tác của tất cả các cấp chính quyền”. Nếu có công ty nào biết tường tận về chuyện chống xâm phạm bản quyền thì đó chính là Microsoft, bởi 90% những sản phẩm bán ở Trung Quốc dưới nhãn hiệu của công ty đều là hàng giả, hàng nhái. Một cách để tranh thủ được sự ủng hộ / hỗ trợ của chính quyền địa phương, ông Jun Tang của Microsoft China khuyên, là hãy đề nghị các cơ quan chính quyền địa phương làm gương, ký kết và thực thi những thỏa ước không mua những sản phẩm giả. Microsoft đã ký một thỏa ước với Ủy ban Nhân dân Thành phố Thượng Hải để làm cho mọi phần mềm trong từng máy tính ở khắp các văn phòng đều là những sản phẩm hợp pháp. Chính sách “nhất định nói không với những bản bất hợp pháp” đã tạo được mẫu hình để Microsoft giới thiệu đến những cơ quan công quyền khác, với lý luận rằng nếu chính quyền Thượng Hải đã áp dụng một chính sách như vậy thì họ cũng nên làm theo. Một khi các cơ quan công quyền đã chấp thuận những thỏa ước như thế, ông Tang tin rằng cá nhân từng công ty – và ngay cả cá nhân người tiêu dùng – ở Trung Quốc cũng tham gia làm theo. “Chúng tôi rất tin tưởng vào kết quả tốt đẹp. Phải mất một thời gian, nhưng rồi chúng ta sẽ thấy tình hình được cải thiện”, ông nói. Ông Tang cũng nói thêm rằng những cuộc chiến đấu như thế không phải chỉ có ở Trung Quốc. “Ngay cả ở những nước phương Tây, quý vị cũng không có chuyện bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ thành công 100%. Các cá nhân hoặc những tổ chức nhỏ vẫn còn sử dụng những phần mềm bất hợp pháp”. Jack Chang đã đưa ra những lời khuyên cụ thể cho các công ty là thành viên của QNPC để họ làm việc thành công với những cơ quan công quyền về vấn đề quyền sở hữu trí tuệ. Thứ nhất, ông nói ủy ban này cũng đã học được một bài học rất quan trọng ngay sau khi nó ra đời: dựa vào những kinh nghiệm bước đầu, ông khẩn thiết khuyên các công ty đa quốc gia không nên có một thái độ đối đầu trong những vụ việc xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ. Một thái độ như thế chỉ làm cho chính quyền Trung Quốc càng thêm xa cách, đẩy họ vào thế tự vệ. “Chúng tôi rút ra một bài học là phải kiên nhẫn”, ông nói. “Chúng tôi quyết tâm xem

sứ mệnh của mình là phải làm việc một cách hợp tác với chính quyền Trung Quốc. Chúng tôi nhận ra rằng một thái độ đối đầu sẽ chẳng đưa chúng tôi đến đâu cả”. Ông Chang nói QBPC đã thu được nhiều điểm lợi khi áp dụng một lập trường cảm thông như vậy. “Bởi chúng tôi thay đổi suy nghĩ của mình từ bi quan thất vọng sang hợp tác nên chúng tôi dần dần cũng thấy được những biến chuyển tích cực trong suy nghĩ của chính quyền”, ông nói. “Khi quý vị có thái độ thúc ép thì chính quyền Trung Quốc sẽ chuyển sang một thái độ tự vệ.

“Khi chúng tôi chuyển thái độ hợp tác và kiên nhẫn thì họ lắng nghe chúng tôi nói. Dần dà, họ cũng trở nên hợp tác với chúng tôi. Đến nay thì họ thậm chí còn chủ động, họ đến gặp các thành viên QBPC hỏi xem họ có thể giúp gì cho chúng tôi giải quyết những trường hợp khó khăn không”.

Jack Chang Ủy ban bảo vệ thương hiệu chất lượng, Hiệp hội doanh nghiệp với đầu tư nước ngoài ở Trung Quốc

### ***Lời khuyên***

***Đến với chính quyền Trung Quốc để được hỗ trợ trong việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, các bạn đừng nên có thái độ đối đầu; hãy chủ động hỗ trợ hợp tác với họ trong cuộc chiến chống làm hàng giả hàng nhái.***

Nhưng khi chúng tôi chuyển thái độ hợp tác và kiên nhẫn thì họ lắng nghe chúng tôi nói. Dần dà, họ cũng trở nên hợp tác với chúng tôi. Đến nay thì họ thậm chí còn chủ động, họ đến gặp các thành viên QBPC hỏi xem họ có thể giúp gì cho chúng tôi giải quyết những trường hợp khó khăn không”. Ông Chang khuyên các công ty cũng hãy thể hiện một thông điệp tương tự với chính quyền, nhấn mạnh rằng “chúng ta đang sát cánh với nhau trên cùng một chiến tuyến”. Một trong những phương pháp hiệu quả nhất mà QBPC đã sử dụng để thể hiện thiện chí và tinh thần hợp tác với các cơ quan thực thi pháp luật là tổ chức khen thưởng cho thành tích bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ đáng tôn vinh – chẳng hạn những trường hợp cảnh sát từ chối nhận hối lộ hoặc cảnh sát hợp tác chặt chẽ với hải quan hoặc những cơ quan khác để giải quyết vụ việc. QBPC đã đưa ra chương trình trao giải thưởng vào năm 2002, công nhận mười trường hợp điển hình nhất về thành tích thực thi pháp luật hiệu quả và liêm chính nhằm chống lại những xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ. Để tăng phần long trọng, những viên chức đoạt giải còn được mời về Bắc Kinh và được bộ trưởng hoặc thứ trưởng thương mại trao giải – một động thái làm cho giải thưởng vinh dự và trân trọng hơn cho người nhận giải. Đến năm 2005, cuộc thi đã thu hút 27 trường hợp đăng ký dự thi để tranh nhận mười giải thưởng. Trong một nỗ lực

tìm kiếm sự hỗ trợ của chính quyền địa phương QBPC đã công nhận những nỗ lực bảo vệ sở hữu trí tuệ của họ và cũng đưa họ vào danh sách nhận giải thưởng. Ông Chang nói rằng nhờ những chương trình trao giải như vậy mà nhiệt tình chống tội phạm ở những tỉnh nằm sâu trong nội địa vốn kém phát triển hơn (như Tứ Xuyên và Sơn Tây) đã được đẩy mạnh, bởi những khu vực này hiện đang ráo riết tìm kiếm những nguồn đầu tư nước ngoài. Cuối cùng, QBPC cũng chọn ra bốn cơ quan công quyền để nhận giải thưởng “thành tích đặc biệt”, nhờ vậy mà xây dựng được sự hỗ trợ giữa các cơ quan hải quan, giám định, và kiểm dịch, và những cơ quan thực thi pháp luật khác có liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ. “Mục đích của những giải thưởng này là để xây dựng những mô hình mẫu. Khi quý vị công nhận và tưởng thưởng cho ý thức danh dự của người ta thì điều đó sẽ tạo ra một khác biệt”, ông Chang nói. Thể hiện sự ủng hộ của chính quyền với những công việc của QBPC – một thay đổi 1800 từ những quan hệ đối nghịch thiếu thiện cảm trước đây, Phó Thủ tướng Trung Quốc, bà Ngô Nghi, đã gọi QBPC là “cánh tay phải đắc lực của tôi” trong một cuộc hội nghị với các giám đốc điều hành quốc tế tổ chức hồi 2004.

## **Phương cách 2:** Đồng tâm hiệp lực cùng nhau chống hàng giả, hàng nhái

Một trong những phương pháp hiệu quả nhất để chống nạn sao chép lậu cũng là một phương pháp khó thực hiện nhất: vận động hành lang để có những thay đổi bằng cách liên minh với những công ty khác cùng ngành nghề. Cùng hợp tác với những đối thủ cạnh tranh hầu giải quyết vấn đề chung này và chia sẻ thông tin để giải quyết vấn đề là một việc không hề dễ dàng gì trên một đấu trường cạnh tranh quyết liệt, nhưng những người được chúng tôi phỏng vấn – là những người đã làm theo phương cách này – đã tuyên bố là sẽ quyết tâm theo đuổi. Paulo Gasparrini của L’Oréal China thừa nhận công ty đang đối mặt với nạn làm hàng giả. Những mỹ phẩm thuộc những nhãn hiệu nổi tiếng như các sản phẩm của L’Oréal thường bị bọn làm giả nhắm đến. Ông Gasparrini nói rằng L’Oréal đã có được nhiều thuận lợi nhờ vào việc bắt tay liên kết với các công ty cũng có những sản phẩm chăm sóc da hoặc mỹ phẩm để cùng nhau chống tệ hàng giả. “Chúng tôi đã rất nhiệt tình cùng hợp tác với những công ty khác [về vấn đề này] bởi đây là một vấn đề lớn, đặc biệt là đối với một số lĩnh vực”, ông nói. Một ví dụ nữa từ một hiệp hội ngành nghề tập trung ở một lĩnh vực hẹp là Hiệp hội Dược phẩm Chuyên trách về Nghiên cứu và Phát triển ở Trung Quốc (RDPAC) với số thành viên gồm chừng 40 công ty. RDPAC chăm bẵm tập trung vào những vấn đề của ngành dược phẩm, trong đó có quyền sở hữu trí tuệ. Một chức năng nữa của những hiệp hội ngành nghề là hỗ trợ và khuyến khích chính quyền và các cơ quan thực thi pháp luật. Chẳng hạn, QBPC phối hợp tổ chức một chương trình đào tạo hằng năm với các sĩ quan cảnh sát chuyên về tội phạm kinh tế. Jack Chang nói rằng hiện nay chương trình tiến triển rất tốt mặc dù ban đầu cũng có những chệch

choạc. “Khi QBPC mới bắt đầu tổ chức chương trình với bên cảnh sát, lúc ấy chưa ai biết chúng tôi là ai cả”, ông Chang nói. “Ban đầu, 50% các sĩ quan bỏ về giữa chừng khi một thành viên của QBPC đang trình bày, họ cầu nhàu: 'Tụi tôi làm cảnh sát đã 20 năm nay – tại sao phải nghe họ thuyết giảng chứ?' Nhưng một khi các cảnh sát đã bắt đầu nghe chúng tôi nói, họ nhận ra rằng chúng tôi biết mình đang nói gì và rằng chúng tôi có thể hợp tác với nhau”.

Một mục tiêu mà hiện tại QBPC phải nhắm đến là tăng cường công tác thực thi đối với bộ luật về sở hữu trí tuệ; Trung Quốc xưa nay cứ quen dùng những biện pháp hành chính trong việc xử phạt những vụ việc liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ và thực tế này thường dẫn đến một thực tế là những phán quyết đưa ra thường nhẹ hơn cho những kẻ vi phạm. Như một hành động để chấm dứt tình trạng này, một văn bản giải thích thi hành luật ban hành tháng 12-2004 đã giảm những mức chuẩn để từ đó có thể xem là vi phạm hình sự đối với các hình thức làm giả. Tạo ra ý thức cho người tiêu dùng Trung Quốc cũng là một chiến thuật khác được QBPC và các hiệp hội ngành nghề khác áp dụng. “Nếu chỉ có 5% hoặc 10% người tiêu dùng thay đổi ý thức thì cũng sẽ có những khác biệt rất đáng kể”, ông

### ***Lời khuyên***

***Đồng tâm hiệp lực với những doanh nghiệp khác, với các hiệp hội trong cuộc chiến chống xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, để các bên có thể chia sẻ với nhau cách làm tốt nhất, thể hiện cho chính quyền thấy một sự đồng lòng [chống hàng giả, hàng nhái].***

Chang nói. Nhưng đạt cho được một sự biến chuyển như thế trong suy nghĩ của người tiêu dùng thì cực kỳ khó khăn. Trong một nghiên cứu thực hiện năm 2005 trên 2.500 người tiêu dùng Trung Quốc về ý thức quyền sở hữu trí tuệ thì kết quả là “khá nản lòng”, theo như lời ông Chang. “Họ nói rằng họ không quan tâm đến chuyện hàng giả hàng thật miễn là chất lượng chấp nhận được, và rằng chuyện mua hàng giả chỉ làm tổn hại đến chủ nhân của những nhãn hiệu nước ngoài ấy, mà chuyện này thì họ không quan tâm”. Ông Chang chỉ ra rằng không phải chỉ có người tiêu dùng Trung Quốc mới mua hàng giả ở Trung Quốc. Nhiều du khách, kể cả các doanh nhân phương Tây đang làm việc cho các công ty đa quốc gia, cũng tìm đến các ngôi chợ ở Trung Quốc để mua hàng kỷ niệm nhái. “Chúng tôi rất buồn khi thấy rằng nhân viên của những công ty đa quốc gia là chủ nhân của các nhãn hiệu, khi đến Trung Quốc để công tác, họp hành, cũng đi tìm mua hàng giả”, ông Chang nói. Trong một tình hình như vậy, khó mà thuyết phục người tiêu dùng Trung Quốc hãy tôn trọng các quyền sở hữu trí tuệ. Ông đang vận động phát động chương trình tuyên truyền cho quần chúng, lý tưởng nhất là do những nhân vật nổi tiếng thực hiện, để quảng bá đến mọi người một thông điệp rằng mua hàng nhái có nghĩa là

thông đồng với lạm dụng lao động trẻ em và bọn tội phạm. Đáng khác, từ chối mua hàng giả sẽ giúp tiêu diệt được tệ làm hàng giả, hàng nhái.

### **Ủy ban Bảo vệ Nhãn hiệu Chất lượng (QBPC)**

Ủy ban Bảo vệ Nhãn hiệu Chất lượng (QBPC) của Hiệp hội doanh nghiệp với đầu tư nước ngoài ở Trung Quốc được chính thức đi vào hoạt động ở Trung Quốc từ ngày 2-3-2000. Tính đến thời điểm 2005, ủy ban này đã thu hút được 120 công ty đa quốc gia quan tâm đến những ảnh hưởng của tệ làm hàng giả, hàng nhái. Thành viên của QBPC là đại diện của những công ty có trên 40 triệu đôla Mỹ vốn đầu tư ở Trung Quốc. Tôn chỉ của ủy ban là “hợp tác với chính quyền trung ương và địa phương Trung Quốc, với các tổ chức ngành nghề trong nước, và những tổ chức khác để có những đóng góp tích cực đối với những nỗ lực bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ ở nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa”. Những mục tiêu chính của ủy ban là đại diện các thành viên của mình trong việc vận động để có những cải thiện đối với công cuộc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc và sẽ thực hiện chức năng cầu nối giữa Trung Quốc và cộng đồng quốc tế trong công cuộc này. QBPC thực hiện những mục tiêu này bằng con đường hợp tác với chính quyền để nâng cao hệ thống pháp lý và tăng cường thực thi công tác bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và giáo dục ý thức của quần chúng về tầm quan trọng của quyền sở hữu trí tuệ. Ủy ban cũng hỗ trợ các thành viên trong việc nâng cao các hệ thống bảo vệ sở hữu trí tuệ trong nội bộ. Những hoạt động của QBPC được sự ủng hộ của chín nhóm vận động cho các ngành nghề và những tiểu ủy ban tập trung vào các mảng: Những cách làm hay nhất/Thực thi thực tế, Thông tin liên lạc, Hải quan, Hợp tác chính quyền, Vấn đề pháp lý, Dịch vụ thành viên, và Bảng sáng chế.

### **Phương cách 3: Dành riêng những nguồn nội lực**

Trong số những công ty đa quốc gia được chúng tôi nghiên cứu để viết cuốn sách này, mỗi công ty đều có những phương cách bảo vệ sở hữu trí tuệ nội bộ khác nhau tùy vào tầm quan trọng của vấn đề đối với những hoạt động của họ. British Petroleum China có tổ chức một “nhóm an ninh” chuyên trách về quyền sở hữu trí tuệ để điều tra và báo cáo về những kẻ xâm phạm. Tiến sĩ Gary Dirks của BP China nói: “Nhân viên của chúng tôi được đào tạo để có ý thức cảnh giác cao về những sản phẩm làm giả, làm nhái. Chúng tôi rất hăng hái trong công tác truy tìm những kẻ làm giả, làm nhái”. L’Oréal China đã thuê hẳn một bộ phận chuyên trách những xâm phạm sở hữu trí tuệ. Trong khi đó, Unilever China đã dành hẳn một tiểu ban gồm mười hai thành viên để làm việc với các cơ quan chính quyền về quyền sở hữu trí tuệ. Mặc dù

Chủ tịch phụ trách Trung Quốc của công ty, ông Alan Brown, nói rằng mở rộng hệ thống bán lẻ thông qua các siêu thị và đại siêu thị đã giúp làm giảm các vi phạm sở hữu trí tuệ, nhưng vấn đề này vẫn chưa thể giải quyết xong. Ông tuyên bố: “Chống hàng giả, hàng nhái là một trận chiến không ngơi nghỉ. Nhãn hiệu càng lớn, quý vị càng gặp phải những vấn đề về bản quyền”. Đối với hầu hết các công ty đa quốc gia, Jack Chang ở QBPC đề nghị nên thành lập một hệ thống bảo vệ nhãn hiệu toàn cầu có chung một cơ chế cùng điều phối, theo đó các bên sẽ chia sẻ thông tin từ những trung tâm đầu não chống vi phạm. Trong một cuộc khảo sát trên một trăm thành viên của QBPC, chỉ có 30 công ty đã đề ra những biện pháp chống hàng giả, hàng nhái ở qui mô toàn cầu và đã dành riêng những nguồn lực cụ thể, trong khi 40 công ty nói rằng họ đã dành những nguồn lực cho công cuộc chống hàng giả, hàng nhái ở khu vực châu Á-Thái Bình Dương. Ông Chang cũng thúc giục các công ty thành viên hãy tăng cường hơn nữa các nguồn lực về nhân sự và tài chính cho cuộc chiến đấu này.

#### **Phương cách 4: Tập trung vào ngăn ngừa**

Một đề nghị nữa của QBPC là các công ty ở Trung Quốc đã chuyển chiến lược quyền sở hữu trí tuệ của mình từ “chữa cháy” sang “phòng cháy”. Jack Chang chỉ ra rằng bắt và ngăn chặn những kẻ làm hàng giả, hàng nhái cá nhân là một việc rất khó. Thay vào đó, các công ty có thể sẽ có lợi từ chuyện tập trung ngăn ngừa những vi phạm trong tương lai. Trước hết, ông thúc giục các công ty tiến hành “kiểm toán sở hữu trí tuệ”. Nhiều công ty còn chưa thấy rõ những lĩnh vực hay mảng nào là họ có thể dễ bị bọn làm hàng giả, hàng nhái tấn công nhất.

Thứ hai, ông Chang nhấn mạnh rằng điều hết sức quan trọng là các công ty đa quốc gia ở

#### ***Lời khuyên***

***Dành riêng một nguồn lực và nhân sự cho công cuộc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ trong nội bộ. Giáo dục ý thức và sự đồng lòng ủng hộ với công***

Trung Quốc cần phải thống nhất được một quyết tâm chống xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ từ các lãnh đạo cao cấp của công ty. Điều này có nghĩa là họ phải dành thời gian để bàn chuyện trực tiếp với các cấp chính quyền về vấn đề này. Nhà lãnh đạo cao nhất công ty cũng phải truyền đạt được một ý thức khẩn cấp đối với vấn đề cho toàn thể công ty để các nhân viên được khuyến khích hãy hành động như là những tai mắt của công ty, báo cáo những vụ việc xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ bất cứ khi nào phát hiện được. Một chiến thuật nữa là khuyến khích

## ***Lời khuyên***

***Các lãnh đạo công ty cần phải đích thân làm cho nhân viên và chính quyền thấy được tầm quan trọng của việc bảo vệ sở hữu trí tuệ. Hãy tiến hành kiểm toán sở hữu trí tuệ trong toàn bộ công ty để xác định những mảng yếu, dễ bị tấn công nhất.***

toàn bộ chuỗi cung ứng – các nhà cung ứng thượng cũng như hạ lưu – cùng tham gia phát hiện những vụ việc xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ. Nhiều người trong số những người được chúng tôi phỏng vấn đã nhấn mạnh rằng công ty phải xây dựng một qui chế những hành xử đạo đức liên quan đến bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ – tổ chức các lớp tập huấn về đạo đức cho tất cả nhân viên và nhà cung ứng – và phải tiến hành xử phạt khi những qui định đạo đức ấy bị vi phạm. Để bắt được những kẻ giả mạo cần phải thu thập chứng cứ, rồi sau đó hợp tác với cảnh sát để tổ chức truy bắt. Điều đặc biệt đáng lo, ông Chang nói, là một xu hướng mới: bọn làm hàng giả, hàng nhái đang xâm nhập vào chuỗi cung ứng thượng lưu của những nhà sản xuất hợp pháp để mua nguyên liệu thô và bao bì. Ông thúc giục các công ty hãy đánh giá lại toàn bộ hệ thống chuỗi cung ứng của mình để lấp kín các kẽ hở có thể tạo điều kiện cho những kẻ vi phạm thâm nhập phá hoại. Một phương cách nữa để tăng cường công tác phòng chống mà ông Chang nói đến là vận động chính quyền chỉ đạo sở điện lực không cung ứng nguồn điện công nghiệp 380 vôn cho các hộ dân bình thường. Trong những lần vây bắt, ông đã thấy rằng hầu hết các phương tiện sản xuất của bọn làm hàng giả, hàng nhái sử dụng đều cần phải có điện 380 vôn thì mới hoạt động được. Cắt đi nguồn cung ứng điện này sẽ làm cho 80% các cơ sở làm hàng giả, hàng nhái không thể chạy máy được.

## **Phương cách 5: Ràng buộc bằng các điều khoản trong hợp đồng lao động**

Đối với những người làm công tác chuyên môn cổ trắng, thị trường lao động Trung Quốc là một thị trường của người lao động. Tốc độ thay thế 20%/năm đối với những người làm công tác chuyên môn, đặc biệt là ở cấp quản lý hoặc chuyên gia, hiện nay là chuyện bình thường ở nhiều ngành, những chuyên gia tư vấn về nhân sự mà chúng tôi phỏng vấn cho biết. Nhiều công ty phải rất vất vả trong công tác tuyển dụng và giữ chân đội ngũ chuyên môn, và tình trạng giành giật săn trộm nhân sự giữa các đối thủ cạnh tranh đang xảy ra tràn lan. Sự khan hiếm nhân sự có liên quan trực tiếp đến những quan ngại về quyền sở hữu trí tuệ, bởi vì khi nhân viên ra đi, họ mang theo mình những kiến thức mà họ đã tích lũy được ở công ty trước đây, trong đó có những thông tin sở hữu trí tuệ. Lẽ cố nhiên, những thông tin về những hoạt

động sản xuất kinh doanh của một đối thủ – đặc biệt là những bí mật sở hữu trí tuệ – là một miếng mồi quyến rũ mạnh mẽ đối với những tay chuyên săn dụ nhân sự từ những công ty đối thủ. Một mối đe dọa tiềm ẩn khác: nhân viên thôi việc, sau đó lại sử dụng những thông tin nội bộ về hệ thống sở hữu trí tuệ của công ty cũ để mở doanh nghiệp cạnh tranh lại. Trong khi làm sao để những nhân viên cũ không bán những bí mật công ty sau khi họ đi khỏi công ty là một chuyện cực kỳ khó khăn thì các nhà quản lý có thể có những động thái ngăn ngừa. Để thu hút nhà đầu tư, chính quyền cấp thành phố ở Bắc Kinh và Thượng Hải đã áp dụng những quy định lao động theo đó những người nắm giữ thương hiệu có thể được đưa vào hợp đồng lao động điều khoản không cạnh tranh ba năm hoặc thông báo sáu tháng trước khi nghỉ việc. Jack Chang không dám chắc chắn hiệu quả của những quy định này đến đâu nhưng nhấn mạnh rằng những quy định ấy “ít nhất cho thấy rằng Thượng Hải và Bắc Kinh muốn tạo nhiều điều kiện thuận lợi hơn nữa cho nhà đầu tư. Họ đã đưa ra thêm các phương pháp bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ”.

### **Phương cách 6: Bảo vệ các công nghệ nhạy cảm**

Một phương pháp nữa mà những người được chúng tôi phỏng vấn đã đưa ra để bảo vệ công nghệ của công ty ở Trung Quốc là: đừng mang công nghệ ấy đến Trung Quốc. Tin không vui cho Trung Quốc, trong một số trường hợp thì những chuyên gia tư vấn mà chúng tôi hỏi đã khuyên thân chủ mình nên sử dụng phương cách này. Sách trắng về Kinh doanh Hoa Kỳ ở Trung Quốc năm 2005, của hai Phòng Thương mại Hoa Kỳ ở Thượng Hải và Bắc Kinh xuất bản, đã cho thấy rằng những công ty thành viên của phòng đang sử dụng phương pháp này để bảo vệ sở hữu trí tuệ. Trong một cuộc khảo sát các công ty hội viên của hai phòng thương mại này thì 73% những công ty công nghệ cao của Hoa Kỳ được hỏi đã nói tình trạng bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ kém cỏi đã “ảnh hưởng” đến những đầu tư nghiên cứu và phát triển của họ vào Trung Quốc. Nói cách khác, các công ty đang suy nghĩ lại, và trong một số trường hợp, đang rút lại những đầu tư nghiên cứu, do những lo ngại về vấn đề bảo vệ sở hữu trí tuệ. Ở các văn phòng luật sư của Freshfields Bruckhaus Deringer, Norman Givant khuyên thân chủ mình mà hãy cẩn trọng khi mang công nghệ vào đất Trung Quốc. “Đối với những công nghệ có một tầm quan trọng đặc biệt đối với sự tồn vong dài lâu của công ty thì tốt hơn là không mang vào đây”, ông nói. “Nếu những công

### **Lời khuyên**

***Hãy chọn lựa cho thật cẩn thận mới cho nhân viên hoặc đối tác tiếp cận với những công nghệ quan yếu. Hãy nắm thật chắc những công cụ pháp lý mà người sử dụng lao***



***động có thể sử dụng để ngăn ngừa nhân viên lạm dụng những thông tin sở hữu trí tuệ quan trọng.***

### ***Lời khuyên***

***Hãy tạo ra những cơ chế an toàn để giới hạn nhân viên hoặc đối tác tiếp cận với những công nghệ mấu chốt. Trong một số trường hợp, các công ty có thể không muốn mang những công nghệ quan trọng vào Trung Quốc.***

nghe ấy bị sao chép thì không chỉ những hoạt động ở Trung Quốc mới bị ảnh hưởng – mà ngay cả sự tồn tại của cả công ty cũng có thể bị đe

dọa”. Đối với những công nghệ phải mang đến Trung Quốc, điều tối quan trọng là các công ty phải đảm bảo rằng tất cả các bằng sáng chế, thương hiệu, bản quyền nhập khẩu vào Trung Quốc đã được đăng ký và được công nhận ở nước này. Có bằng sáng chế đăng ký ở bản quốc của mình hoặc ở một nơi nào khác không thể đảm bảo rằng các bạn sẽ được bảo vệ ở lãnh thổ Trung Quốc. Một khi một công nghệ then chốt đã ở Trung Quốc thì các nhà quản lý cũng nên đảm bảo những nhân viên không phạm sự không dễ tiếp cận với nó. Họ cũng nên phân tán chuyện phổ biến những thông tin nhạy cảm để không riêng một cá nhân nào có thể tiếp cận với toàn bộ công nghệ. Những người được chúng tôi phỏng vấn cũng nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc tiến hành kiểm tra toàn diện nhân thân của những nhân viên sẽ được trao quyền tiếp cận với những thông tin doanh nghiệp quan trọng.

### ***Kết luận***

Xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ là một thực tế nghiêm trọng tràn lan ở Trung Quốc và đã có một lịch sử lâu dài. Trong khi gần đây Trung Quốc đã cải thiện bộ luật bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình, đặc biệt là kể từ khi gia nhập WTO vào năm 2001, thì thực tế thực thi pháp luật vẫn còn yếu. Hầu như tất cả các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc đều nếm trải chuyện sản phẩm của họ bị sao chép lậu. (Trong số những công ty được chúng tôi nghiên cứu, chỉ có Airbus là một ngoại lệ.) Điều người ta đặc biệt quan ngại chính là tình trạng làm hàng giả, hàng nhái của những sản phẩm như dược phẩm và hóa chất, là sản phẩm có thể đe dọa đến sức khỏe của công chúng. Tình hình thực thi pháp luật còn hạn chế một phần là do những quy định luật pháp vẫn còn chưa bám rễ sâu được vào thực tiễn Trung Quốc, và vì sao chép lậu là một nguồn

hoạt động kinh tế then chốt ở nhiều địa phương của Trung Quốc. Những thách thức mà các công ty đa quốc gia đang đối mặt bao gồm: thiếu sự hỗ trợ của chính phủ (đặc biệt ở cấp địa phương); những kẻ vi phạm được nhiều cái lợi hơn hẳn so với những nguy cơ họ phải chịu; và nhiều hoạt động sao chép lậu ngày càng tinh vi và mở rộng ra phạm vi quốc tế. Tình trạng xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ có thể sẽ mất dần đi khi kinh tế đã phát triển (như thực tế đã xảy ra ở những nước đang phát triển khác). Giải pháp thật sự để cải thiện tình hình thực thi pháp luật bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ có thể sẽ đạt được khi có nhiều hơn nữa những doanh nghiệp Trung Quốc bắt đầu tham gia bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của riêng họ.

Tương lai thực hiện quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc: U ám hay sáng sủa?

Với tình hình xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, làm hàng giả, hàng nhái lan tràn, xâm nhập vào nhiều ngành nghề lĩnh vực của Trung Quốc, các công ty đa quốc gia có thể hi vọng sẽ có những cải thiện gì trong tương lai? Những người được chúng tôi phỏng vấn đã quy chiếu với những nước châu Á đang phát triển khác khi trả lời câu hỏi này.

Kenneth Yu phụ trách thị trường Trung Hoa Lục địa của 3M nói: “Vấn đề bảo vệ bản quyền mà tôi thấy ở Trung Quốc hiện nay rất tương tự như những gì tôi đã chứng kiến ở Đài Loan hồi thập niên 1980. Thời điểm ấy, ở Đài Loan quý vị có thể mua một chiếc đồng hồ trông giống như đồng hồ Rolex với giá 20 đôla Mỹ. Chuyện này thì không hề khác đối với Trung Quốc và những nền kinh tế đang phát triển khác. Nhưng khi kinh tế phát triển hơn lên thì chính quyền sở tại sẽ thực hiện vai trò cầm chịch pháp luật tốt hơn”. Tiến sĩ Ernst Behrens của Siemens China đồng ý với nhận xét trên. “Tôi cứ hay so sánh tình hình này với Nhật Bản và Đài Loan cách đây 25 năm. Tôi cho rằng những xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ sẽ giảm dần qua thời gian bởi vì ngày càng có nhiều công ty nội địa cũng mong muốn được bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ như chúng tôi”. Hầu hết những người được chúng tôi phỏng vấn đều tin tưởng rằng, một khi một lượng đáng kể những công ty Trung Quốc phát triển các sản phẩm sở hữu trí tuệ cần được bảo vệ thì tình hình thực thi pháp luật sẽ được cải thiện. Chuyên gia pháp luật Norman Givant ở Freshfields Bruckhaus Deringer đã tuyên bố rất đúng: “Chỉ khi nào chính quyền Trung Quốc thấy rằng các ngành nghề kinh tế nội địa đều bị ảnh hưởng bởi tệ làm hàng giả, hàng nhái, và chỉ khi các ngành nghề nội địa bắt đầu hô hào đòi hỏi phải nghiêm khắc hơn nữa trong công tác bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ thì khi ấy mới thuyết phục được cho chính quyền thấy ra rằng thật ra chính vì quyền lợi lâu dài của Trung Quốc mà cần phải có một hệ thống bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ nghiêm khắc”. Ekkehard Rathgeber ở Bertelsmann Direct Group Asia cũng cùng chia sẻ một ý kiến: “Khi nào thì vấn đề này sẽ được giải quyết? Ấy là khi quý vị có những công ty nội địa cũng bị tổn hại như vậy – đó là các ngành âm nhạc, điện ảnh,

phần mềm. Nếu chính quyền muốn những ngành này của nội địa phát triển thì họ phải hành động”. Có những dấu hiệu cho thấy rằng đang có những thay đổi diễn ra ở Trung Quốc. Những dữ liệu từ Cục Thương hiệu Nhà nước cho thấy rằng giai đoạn giữa năm 2000 và 2004, có 90% của 91.000 các vụ việc pháp luật can thiệp bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ là có liên quan đến việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ cho các công ty nội địa. Khi các công ty trong nước chiến đấu bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của họ như vậy thì tình hình thực thi pháp luật cũng nhờ thế mà được cải thiện theo và môi trường bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ chung sẽ được nhờ rất nhiều.

## TÓM TẮT LỜI KHUYÊN ĐẤU TRANH CHỐNG NẠM XÂM PHẠM QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ

### **Biện pháp từ ngoài vào**

#### **1. Cộng tác tích cực với chính quyền**

Đến với chính quyền Trung Quốc để được hỗ trợ trong việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, các bạn đừng nên có một thái độ đối đầu; hãy chủ động hỗ trợ hợp tác với họ trong công cuộc chiến đấu chống làm hàng giả hàng nhái.

#### **2. Đồng tâm hiệp lực cùng nhau chống hàng giả, hàng nhái**

Đồng tâm hiệp lực với những doanh nghiệp khác, với các hiệp hội trong công cuộc chiến đấu chống xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, để các bên có thể chia sẻ với nhau cách làm tốt nhất, thể hiện cho chính quyền thấy một sự đồng lòng chống hàng giả, hàng nhái.

### **Biện pháp từ trong ra**

#### **1. Dành riêng những nguồn nội lực**

Dành riêng một nguồn lực và nhân sự cho công cuộc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ trong nội bộ. Giáo dục ý thức và sự đồng lòng ủng hộ công cuộc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ trong khắp công ty.

#### **2. Tập trung vào ngăn ngừa**

Các lãnh đạo công ty cần phải đích thân làm cho nhân viên và chính quyền thấy được tầm quan trọng của việc bảo vệ sở hữu trí tuệ. Hãy tiến hành kiểm toán sở hữu trí tuệ trong toàn bộ công ty để xác định những mảng yếu nhất, dễ bị tấn công nhất.

### 3. Ràng buộc bằng các điều khoản trong hợp đồng lao động

Hãy chọn lựa cho thật cẩn thận mới cho nhân viên hoặc đối tác tiếp cận với những công nghệ quan yếu. Hãy nắm thật chắc những công cụ pháp lý mà người sử dụng lao động có thể sử dụng để ngăn ngừa nhân viên lạm dụng những thông tin sở hữu trí tuệ quan trọng.

### 4. Bảo vệ các công nghệ nhạy cảm

Hãy tạo ra những cơ chế an toàn để giới hạn nhân viên hoặc đối tác tiếp cận với những công nghệ mấu chốt. Trong một số trường hợp, các công ty có thể không muốn mang những công nghệ quan trọng vào Trung Quốc.

# Chương 7 Chinh phục khách hàng Trung Quốc

*“Không thể bán những công nghệ hạng hai sang Trung Quốc. Người Trung Quốc muốn cái gì cũng nhất. Trung Quốc thường là nơi chúng tôi giới thiệu một công nghệ mới. Người Trung Quốc là những khách hàng rất đòi hỏi”.*

*Dominique de Boisseson, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, Alcatel China*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 7

Miếng mồi đầy quyến rũ: 1,3 tỷ người tiêu dùng

Thách thức pháp lý

Khó khăn về hậu cần

Khách hàng gay go

Tiếp cận khách hàng Trung Quốc, những cách làm hay nhất

Địa điểm: thành phố Vũ Hán, tỉnh Hồ Bắc, miền trung Trung Quốc. Cảnh: một đám đông những người bán tín bán nghi và những phóng viên đói tin tức đang vây quanh một chiếc Mercedes SLK230 bóng lộn, loại có thể nâng hạ mui. Khi được lệnh của chủ xe là một doanh nhân, hai anh thanh niên tay cầm hai chiếc búa tạ tiến đến chiếc xe. Trong lúc máy ghi hình quay xè xè thì hai anh thanh niên vung búa đập mạnh xuống xe, đập tan kính trước, đập cong vô lăng. Chỉ trong mấy phút mà chiếc xe thể thao 85.000 đôla Mỹ đã móp méo vỡ nát. Lý do: anh chủ xe Wang Sheng nổi điên chuyện Mercedes Benz đã bán cho anh một sản phẩm mà anh cho là dưới chuẩn. Wang đã nói với các phóng viên là anh bắt đầu gặp chuyện phiền toái với chiếc xe chỉ mấy ngày sau khi mua xe về. Sau năm lần đem đi sửa, và sau vài lần đòi trả lại cho Mercedes, Wang đã đi đến hành động bức xúc trên. Sự kiện vừa mô tả đã được đăng trên các tờ báo tin tức buổi chiều ở Trung Quốc và cũng đã được các phương tiện truyền thông quốc tế giật tít trong những bản tin của họ. Trước tình hình ấy, Mercedes tuyên bố rằng chiếc xe của Wang có vấn đề là do anh sử dụng loại xăng không đúng yêu cầu, chứ không phải do vấn đề chất lượng. Sau lần chiếc xe bị đem đập vỡ giữa bàn dân thiên hạ, công ty đã nhiều lần đe dọa kiện Wang nhưng sau đó đã nghĩ lại. Cho dầu chiếc xe không bị sai lỗi gì thì có thể nói Mercedes-Benz đã phạm phải một sai lầm: ấy là họ đã không đánh giá đúng Wang và đánh giá

không tới những mức độ phản ứng mà một người tiêu dùng có thể có nếu họ bất mãn. Hãy đáp ứng một thể hệ người tiêu dùng mới ở Trung Quốc: đòi hỏi, bộc trực, và gay go. Mặc dù ít người Trung Quốc sẽ có những động thái cực đoan như Wang nhưng những nhà quản lý quốc tế đã biết đến trường hợp chiếc xe Mercedes trên xem ra không lấy làm gì quá sốc. Trong số những tổng giám đốc điều hành được phỏng vấn trong sách này, hầu hết đều mô tả người tiêu dùng Trung Quốc là những khách hàng “gay go”. Đặc biệt ở những khu vực đô thị ngày càng có nhiều người có những đặc tính đòi hỏi, thực tế, nóng nảy, nhạy cảm về giá cả và, khổ nhất là, dễ thay đổi. Chương này thảo luận trước hết là những thách thức mà các nhà quản lý nước ngoài ở các công ty đa quốc gia phải đối mặt trong công cuộc chinh phục khách hàng ở Trung Quốc ngày nay. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng những bàn luận chi tiết về sự phát triển của người tiêu dùng Trung Quốc về số lượng, sức mua, và điều họ kỳ vọng. Sau đó chúng ta sẽ thảo luận những thách

***“Nhiều người đến Trung Quốc với một giả định rằng khách hàng Trung Quốc không đòi hỏi gì nhiều. Điều mà tôi rút ra được là những điều họ mong muốn còn cao hơn rất nhiều so với những nước khác, như Nhật Bản chẳng hạn. Ấn tượng của tôi là người tiêu dùng Trung Quốc là đối tượng khách hàng sành sỏi và tinh tế nhất thế giới”.***

***Philip Murtaugh, Tổng giám đốc kiêm Giám đốc điều hành, General Motors China***

thức đối với việc tiếp cận người tiêu dùng, và sẽ kết thúc bằng những lời khuyên của những người chúng tôi phỏng vấn về những cách làm hay nhất để tiếp cận với những khách hàng đòi hỏi cao và đang ở trong một giai đoạn có nhiều biến chuyển.

Miếng mồi đầy quyến rũ: 1,3 tỷ người tiêu dùng

Năm chắc một phần chia trong thị trường Trung Quốc là một mục tiêu quan yếu trong những chiến lược kinh doanh toàn cầu của nhiều công ty đa quốc gia, lý do đơn giản là sự tăng trưởng tiềm ẩn của quốc gia này thừa sức làm lu mờ hầu hết bất cứ thị trường nào trên thế giới. Quốc gia đông dân nhất thế giới này có một lượng người tiêu dùng vừa bao la vừa giàu có, thực tế, và chi tiêu. Thu nhập bình quân đầu người hàng năm trên phạm vi cả nước tăng từ 267 đôla Mỹ vào năm 1994 lên đến 1.000 đôla Mỹ trong năm 2003 và đến năm 2007 hi vọng sẽ đạt gần 8.000 đôla Mỹ đối với người dân Thượng Hải (như đã nói trong Lời nói đầu). Chi tiêu tiêu dùng hằng năm tính theo đầu người cũng tăng lên rất nhiều trong thập kỷ qua. Chi tiêu cho chỗ ở đã tăng vọt – hiện nay người ta chuyển từ nhà cửa của chính phủ trợ cấp sang thuê hoặc mua căn hộ riêng. Ở phạm vi toàn quốc, chi tiêu nhà cửa hằng năm trung bình tăng từ 12 đôla

Mỹ/người trong năm 1994 lên đến 50 đôla Mỹ/người trong năm 2004. Trong cùng thời gian này, chi tiêu cho giao thông và liên lạc nhảy vọt từ 17 đôla Mỹ/năm lên đến 90 đôla Mỹ/năm, trong khi chi tiêu cho giáo dục và giải trí tăng từ 16 đôla Mỹ/năm lên đến 56 đôla Mỹ/năm. Ở những trung tâm đô thị của Trung Quốc, chi tiêu của người tiêu dùng cũng đang tăng vọt, tăng nhanh hơn mức trung bình của cả nước rất nhiều, do ngày càng có nhiều gia đình mua căn hộ riêng và tăng mức chi tiêu đối với những mặt hàng và dịch vụ phục vụ đời sống giá cả đắt hơn, chẳng hạn như viễn thông và đi nghỉ. Nói về những mặt hàng có giá trị sử dụng lâu dài, hiện nay chừng 95% các hộ gia đình ở các thành phố ở Trung Quốc sở hữu những thứ đắt tiền như tivi màu, tủ lạnh, và máy giặt. Con số này giảm còn 30% ở những khu vực nông thôn. Tỷ lệ người dân thành phố Trung Quốc có máy tính sử dụng ở nhà hiện nay là 30%, trong khi 90% có điện thoại di động. Nhìn từ một góc độ khác, trong giai đoạn từ 1999 đến 2002, số lượng tivi màu trên 100 đầu người ở thành phố ở Trung Quốc tăng từ 11 lên đến 25; số máy tính tăng từ 1,9 lên đến 6,8; người sử dụng Internet tăng từ 0,7 lên đến 5,3; số thuê bao điện thoại di động tăng từ 3,4 lên đến 16; và ô tô tăng từ 0,1 lên đến 0,3. Mức chi tiêu ngày càng tăng của người tiêu dùng được nhiều người xem là khúc dạo đầu của một thời kỳ phát triển bùng

nổ đã chờ đợi từ lâu do mức phát triển kinh tế 9%/năm. Xin các bạn hãy xét đến một thực tế là tỷ suất lãi từ tiền tiết kiệm tụt từ 11% trong năm 1994 xuống còn 2,1% trong năm 2004, trong đó có một nguyên nhân là chính phủ khuyến khích người tiêu dùng chi tiêu. Một ví dụ là quyết định của chính phủ trung ương về hai đợt nghỉ phép gọi là “tuần lễ vàng”; kể từ 1999, các công dân Trung Quốc được hai đợt nghỉ, mỗi đợt bảy ngày, vào các tháng 5 và tháng 10, và trong hai đợt nghỉ này họ được khuyến khích hãy đi du lịch, mua sắm, và ăn ngoài. Cạnh đó, chính sách mỗi gia đình chỉ có một con của Trung Quốc cũng đã đưa đến một thực tế là trẻ con chính là những người tiêu dùng có quyền ra quyết định rất mạnh mẽ, được cha mẹ và ông bà sẵn sàng móc hầu bao chi tiêu. Mặt khác, chế độ dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe được cải thiện cũng làm cho số người ở tuổi hưu trí ngày càng tăng. (Năm 2004, số người trên 64 tuổi chiếm 7,6% tổng dân số.) Trong khi đó, lương của những người đang làm chuyên môn đang tăng nhanh ở nhiều khu vực kinh tế, tạo ra những cơ hội to lớn cho các doanh nghiệp. Không chỉ giàu lên, người tiêu dùng Trung Quốc còn ngày càng dễ tiếp cận đối với các công ty đa quốc gia. Trong giai đoạn mở cửa kinh tế lần đầu vào cuối thập niên 1970, đầu tư nước ngoài chỉ giới hạn chủ yếu ở hoạt động sản xuất ở Trung Quốc để bán sản phẩm ra nước ngoài. Mô hình này đã chuyển đổi vào giữa thập niên 1990, rồi tăng tốc sau khi Trung Quốc vào WTO, theo đó sản xuất được cho phép mở rộng ở Trung Quốc để phục vụ thị trường nội địa Trung Quốc. Khi các thị trường nội địa mở cửa và thuế nhập khẩu giảm thì các công ty đa quốc gia chuyển từ việc sử dụng Trung Quốc như một nhà máy của thế giới sang xem quốc gia này như một trung

tâm thương mại của thế giới. Bằng chứng của xu hướng này có thể được kiểm chứng trong Khảo sát Môi trường Doanh thương 2005, được tiến hành ở các công ty vốn là hội viên của các Phòng Thương mại Hoa Kỳ ở Bắc Kinh và Thượng Hải. Cuộc khảo sát nhận thấy rằng 62% trong số 450 các công ty Hoa Kỳ có hoạt động ở Trung Quốc được hỏi đã nói rằng mục tiêu số một của họ đối với các hoạt động ở Trung Quốc là “sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ ở Trung Quốc cho thị trường Trung Quốc”. Chỉ 14% nói ưu tiên hàng đầu của họ là sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ ở Trung Quốc để phục vụ thị trường Hoa Kỳ. Điểm mấu chốt: Thực tế Trung Quốc với một thị trường bao la và chủ nghĩa tiêu dùng ngày càng lan tràn đã làm cho quốc gia này trở thành một trọng tâm chú ý – nếu không muốn nói là trọng tâm chú ý quan yếu nhất – trong những chiến lược toàn cầu của nhiều công ty quốc tế đang hoạt động ở Trung Quốc, và tình hình này cũng đã được thể hiện rất rõ ràng ở hai mươi công ty đa quốc gia được nghiên cứu trong sách này.

General Motors là một trong những công ty như thế. “Trung Quốc là một ưu tiên hàng đầu của chúng tôi”, Philip Murtaugh của GM China, cho biết. Mặc dù Trung Quốc chỉ đem lại một phần tương đối nhỏ trong tổng số doanh số toàn cầu của công ty nhưng thị trường này lại có những tiềm năng to lớn để phát triển với một tốc độ nhanh chóng. Điều quan trọng nhất là, sự tăng trưởng mạnh mẽ của công ty ở Trung Quốc – số lượng xe bán ra của GM tăng từ 0 đến 258.000 chiếc/năm sau bốn năm đầu hoạt động của công ty – đã làm nổi bật vai trò của thị trường Trung Quốc

***“Quốc gia đông dân nhất thế giới này hiện là một thị trường không chỉ rộng lớn mà còn giàu có, thực dụng và chịu chi”.***

***Các tác giả, CEO ở Trung Quốc***

***“Ngay lúc này đây, và cho đến 20 năm nữa, Trung Quốc có lẽ sẽ là một trong những căn cứ khách hàng lớn nhất của chúng tôi”.***

***Steve Schneider, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Electric China***

đối với GM so với những thị trường khác trên thế giới. “Chúng tôi đang đóng góp lợi nhuận tích cực cho công ty, trong khi những hoạt động ở châu Âu và khu vực Mỹ Latinh đang gặp phải những vấn đề nghiêm trọng. Do vậy, GM China đang tăng trưởng rất nhanh và những đóng góp của công ty sẽ rất quan trọng trong thời gian tới. Làm thế nào để quản lý một tập thể



lớn là điều mà sắp tới tôi phải suy tính, bởi công ty đang mở rộng rất nhanh”.

Các công ty trong những ngành dịch vụ cũng đang chuẩn bị đón đầu một thị trường tiêu dùng Trung Quốc đang trỗi dậy. Volkmar Ruebel của Hilton Shanghai nói rằng Hilton đang tăng tốc để chuẩn bị cho những hoạt động kinh doanh đang tăng dần của người Trung Quốc bên trong cũng như ngoài Trung Quốc. “Trung Quốc đang trở thành một thị trường khổng lồ đối với chúng tôi, không chỉ với những khách sạn hoạt động ở đất nước này mà còn những du khách người Trung Quốc đi ra nước ngoài nữa. Trong 10 năm nữa thôi, quý vị sẽ thấy Trung Quốc có số người đi đó đi đây nhiều nhất trên thế giới”.

Sự phát triển và trưởng thành của thị trường Trung Quốc cũng tác động đến những nhà cung cấp sỉ cho các doanh nghiệp. Một trường hợp minh họa ở đây là GE, là công ty bán phụ tùng cho các nhà sản xuất ở chín ngành nghề trọng yếu. “Ngay lúc này đây, và cho đến 20 năm nữa, Trung Quốc có lẽ sẽ là một trong những căn cứ khách hàng lớn nhất của chúng tôi”, Steve Schneider ở GE China nói. Cụ thể, trong 15 năm tới, Trung Quốc rất có khả năng sẽ trở thành nước mua thiết bị phát điện lớn nhất ở phạm vi thế giới của GE (tính theo số gigawatt), nước mua máy bay nhiều nhất, và là nước mua nhiều nhất những dịch vụ tài chính thương mại và tiêu dùng. “Trung Quốc là một thành tố rất quan trọng trong chiến lược của chúng tôi”, ông Schneider nói. GE phát triển từ chỗ hoạt động bốn mảng kinh doanh ở Trung Quốc khi ông Schneider lên nắm quyền lãnh đạo tối cao của công ty vào năm 2001 đến chỗ hoạt động ở chín mảng công nghiệp trọng tâm tính đến năm 2003. Trong những năm ấy, công ty phát triển từ 26 lên đến 36 cơ sở trên phạm vi toàn quốc. Ông Schneider tin rằng sự tăng trưởng sẽ còn tăng tốc nhanh hơn nữa qua năm 2005 bởi vì GE China đang tăng năng suất các hoạt động của mình ở Trung Quốc. “Hiện nay, mức độ tăng trưởng về đôla, con người, và công ty sẽ tăng. Và điều ấy sẽ tạo ra một số những thách thức nào đó”. Trong khi tốc độ phát triển và trưởng thành nhanh chóng của thị trường Trung Quốc đã nổi tiếng với các công ty đa quốc gia thì sự tiếp cận với thị trường – về mặt pháp lý và hậu cần – thường ít nhiều còn chưa rõ ràng. Hai phần tới trong chương này sẽ bàn đến hai vấn đề này.

## Thách thức pháp lý

Vấn đề đầu tiên của một công ty đa quốc gia đang tìm cách tiếp cận khách hàng Trung Quốc là đảm bảo quyền pháp lý để đạt được mục tiêu ấy. Khẳng định đơn giản này nói đến một trở ngại thực chất phức tạp hơn khi nhìn từ bên ngoài rất nhiều. Môi trường pháp lý của Trung Quốc, mặc dù nói chung là đang được cải thiện về những thông tục kinh doanh và tiếp cận thị trường, đang trong giai đoạn quá độ. Trong khi quốc gia này, với một nhịp độ rất ổn định, đang

mở cửa thị trường cho đầu tư nước ngoài kể từ cuối thập niên 1970, và mặc dù đã có những thay đổi ào ạt được ban hành sau khi gia nhập WTO năm 2001 nhưng những điều khoản của những bộ luật cụ thể thường vẫn còn chưa được rõ ràng đối với các nhà đầu tư nước ngoài. Những giám đốc điều hành quốc tế được chúng tôi phỏng vấn mô tả họ phải vật lộn với những bộ luật mới còn mơ hồ và chưa hoàn chỉnh, hoặc còn bị các cơ quan công quyền địa phương cắt nghĩa một cách thiếu nhất quán. Do vậy, các nhà quản lý quốc tế nhiều khi phải rất vất vả với những chỗ còn tranh tối tranh sáng. Đối với hầu hết các ngành nghề và khu vực kinh tế, việc tiếp cận với thị trường Trung Quốc nội địa đã được cải thiện trong thời gian gần đây; trong một vài trường hợp, những cải thiện ấy là rất đáng kể. Những người được chúng tôi phỏng vấn đã nói rằng thực tế ấy đã tạo ra những cơ hội to lớn, bên cạnh những thách thức mới. Các bạn hãy xem xét những thay đổi sâu rộng mà những công ty quốc tế đã thấy được ở ngành nước uống có ga. Cho đến năm 2002, các công ty sản xuất nước uống quốc tế ở Trung Quốc hãy còn phải đối mặt với một môi trường hoạt động có nhiều hạn chế. Trong trường hợp của hai đại gia Coca-Cola và Pepsi chẳng hạn, chính phủ Trung Quốc yêu cầu công ty phải xin giấy phép cho từng nhà máy đóng chai họ dự định mở ra, và đưa ra một chính sách bán chính thức rằng thông thường chỉ chấp thuận cho hoặc Coca-Cola hoặc Pepsi, nhưng không phải cả hai, mở nhà máy đóng chai ở một thành phố bất kỳ. Thứ hai, các nhà sản xuất phải chịu những hạn ngạch sản xuất; khi công ty nào thấy doanh số bán ra đã đạt mức tối đa trong tháng hè cao điểm thì công ty ấy phải xin phép để tăng hạn ngạch sản xuất chứ không thể ngay lập tức tăng sản xuất để đáp ứng nhu cầu. Thứ ba, để góp phần phát triển ngành nước uống nội địa, luật Trung Quốc qui định rằng những nhà sản xuất nước uống nước ngoài phải sản xuất một tỷ lệ nhất định số lượng sản phẩm của mình dưới nhãn hiệu sản phẩm của Trung Quốc, và điều này buộc những nhà sản xuất quốc tế phải dành một phần nguồn lực của công ty vào việc phát triển, sản xuất, và tiếp thị những sản phẩm thức uống mang nhãn hiệu nội địa. Tất cả những yêu cầu này đã được bãi bỏ năm 2002, nhờ thế đem lại những tự do bất ngờ cho hai đại gia nước uống có ga. Kết quả từ năm 2003 đến nay là một cuộc chạy đua giữa hai đại gia để vươn đến những thành phố Trung Quốc chưa được khai thác và để xâm nhập vào những thành phố trước đây do phía công ty đối thủ nắm thị phần. Trong hai năm sau khi những qui định trên được bãi bỏ, cả hai công ty đều tiến hành những chiến dịch quảng cáo rầm rộ và đổ xô giới thiệu những sản phẩm mới; Coca-Cola cho tung ra Nestea đóng lon (trong một liên doanh với Nestlé) vào năm 2003, Icy Mint Sprite năm 2004, và Vanilla Coke năm 2005, trong khi Lemon Pepsi được tung ra năm 2004.

Ở những ngành nghề khác, hai trong số những thay đổi pháp lý quan trọng nhất và ảnh hưởng sâu rộng nhất theo những cam kết WTO đã được thực hiện năm 2004 – đó là việc thông

qua Các Biện pháp Quản lý Đầu tư Nước ngoài ở Khu vực Thương mại và những sửa đổi năm 2004 đối với Luật Đầu tư Nước ngoài. Hỗ trợ cho nhau, hai thay đổi pháp lý này đã mở cửa các khu vực bán lẻ, bán sỉ, và kinh doanh xuất nhập khẩu cho những doanh nghiệp hoàn toàn vốn đầu tư nước ngoài. Ngoài ra, trong khi trước đây các quy định giới hạn các nhà sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài chỉ được bán ra ở Trung Quốc những sản phẩm họ sản xuất ở Trung Quốc thì những quy định mới cho phép những nhà sản xuất ấy được nhập khẩu và bán những thành phẩm ở Trung Quốc. Cuối cùng, những quy định mới đã cho phép những nhà bán lẻ hoặc bán sỉ 100% vốn đầu tư nước ngoài được thiết lập cơ sở ở bất cứ địa phương nào ở Trung Quốc kể từ tháng 12-2004, chấm dứt giai đoạn “ngăn sông cấm chợ” giới hạn các công ty theo từng vùng nhất định. Những quy định này chỉ là một trong nhiều ví dụ cho những thay đổi vô cùng quan trọng được thực thi do việc Trung Quốc gia nhập WTO, mở ra những cơ hội to lớn cho các công ty đa quốc gia nhắm đến thị trường này. Bầu khí hừng hực những thay đổi pháp lý có thể ít nhiều chậm lại: một mớ những điều khoản mà Trung Quốc đã cam kết khi gia nhập WTO sắp có hiệu lực trong vòng ba năm sau khi gia nhập, tức từ tháng 12-2004. Tin vui cho các công ty đa quốc gia là Trung Quốc về cơ bản đã hoàn thành những yêu cầu chỉnh sửa các quy định pháp lý đúng theo lộ trình.

Sách trắng 2005 về Kinh doanh của Hoa Kỳ ở Trung Quốc do hai Phòng Thương mại Hoa Kỳ ở Bắc Kinh và Thượng Hải hợp tác xuất bản đã khẳng định: “Nói chung Trung Quốc đã tuân thủ những cam kết WTO của mình kể từ khi gia nhập năm 2001”. Tập văn kiện đã khen ngợi Trung Quốc là đã giảm thuế hải quan đối với sản phẩm nông nghiệp và công nghiệp và đã mở cửa những thị trường trước đây vốn đóng chốt cài then; trong tập tài liệu có đoạn: “Điều này đã dẫn đến một sự nhảy vọt 80% về xuất khẩu của Hoa Kỳ sang Trung Quốc [từ năm 2001 đến năm 2005]... và bầu khí ưu đãi đầu tư đã đẩy lên một phong trào các công ty Hoa Kỳ đến mở ở Trung Quốc với mức kỷ lục”. Tuy nhiên, văn kiện trên cũng nêu lên những quan ngại về những thời hạn không đáp ứng được và những chậm trễ khác trong việc đáp ứng những cam kết đối với việc mở cửa những khu vực cụ thể – nhất là các ngành phân phối và bán trực tiếp – cho các nhà đầu tư nước ngoài. Hai phòng thương mại cũng nhấn mạnh rằng trong khi nhiều luật lệ liên quan đến kinh doanh của Trung Quốc đã được thông qua hoặc mở rộng thì tình hình thực thi pháp luật nhiều khi lại ỉ ả ỉ ạch không theo kịp. Tình trạng này đặc biệt đúng khi nói đến những yếu kém trong việc thực thi quyền sở hữu trí tuệ. (Để xem thêm về nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, mời các bạn xem Chương 6; hoặc để xem về những hỗ trợ của chính quyền đối với những quyền lợi kinh doanh, xin xem Chương 8).

Sau khi đã giải tỏa được tất cả những thách thức và qui định pháp lý để mở cơ sở và hoạt động ở Trung Quốc thì các công ty đa quốc gia thường phải đối mặt với một số những khó khăn về hậu cần trong việc tiếp cận khách hàng – đặc biệt là trong việc phân phối hàng hóa. Phần này sẽ nói đến những lời khuyên và kinh nghiệm của những người được chúng tôi phỏng vấn đối với vấn đề vượt qua những khó khăn để đưa sản phẩm và dịch vụ đến với người sử dụng đầu cuối. “Phân phối” là vấn đề hậu cần nổi cộm nhất đối với hai mươi nhà quản lý quốc tế đang làm việc ở Trung Quốc tham gia trả lời phỏng vấn trong sách này. Như những người được chúng tôi phỏng vấn đã giải thích, các thị trường hiện đang được mở cửa nhanh hơn mức các công ty có thể soạn thảo kịp những đường hướng và chiến lược thâm nhập thị trường. Một công ty đang cảm thấy một áp lực phải nhanh chóng mở rộng hệ thống phân phối như thế là Coca-Cola China – có lẽ là nhà đầu tư đầy tham vọng nhất trong hai mươi công ty là đối tượng nghiên cứu trong sách này. Paul Etchells, Chủ tịch của Coca-Cola China nói: “Có những cơ hội vô cùng to lớn chưa được khai thác, nhưng kích cỡ của đất nước này là một trở ngại cho việc khai thác những tiềm năng còn chưa ai đụng vào. Đây là thách đố to lớn nhất”. Những người được chúng tôi phỏng vấn cũng nhấn mạnh rằng cơ sở hạ tầng của Trung Quốc cũng đang được cải thiện rất nhanh chóng, ngay cả ở những khu vực ngoài thành phố lớn và đến tận những vùng mà các nhà quản lý quốc tế gọi là thành phố bậc hai, bậc ba. Alan Brown ở Unilever China bày tỏ sự khen ngợi trước sự phát triển cơ sở hạ tầng của Trung Quốc. “Tiến bộ cơ sở hạ tầng thì phải nói là quá sức tưởng tượng – sân bay, đường sắt, và đường bộ đều tuyệt vời. So với những đất nước có diện tích rộng lớn khác như Ấn Độ hoặc Indonesia thì tình hình ở đây quả ghê thật. Tiến bộ như thế thì chẳng có nơi nào sánh kịp”. Nhưng chuyện tiếp cận với đường bộ có chất lượng “ngghiêm chỉnh” thì chỉ là một trong những khó khăn phải vượt qua trong việc cắt đặt phân phối. Ekkehard Rathgeber của Bertelsmann Direct Group Asia đã nói tóm tắt về những thách thức khác như thế này: “Vì Trung Quốc là một thị trường rộng lớn bao la, có nhiều tỉnh thành nên hệ thống phân phối ở đây cũng vô cùng đa dạng. Rất khó đảm bảo chắc chắn rằng sản phẩm sẽ được phân phối cho hợp lý”. Ông Rathgeber cũng giải thích rằng thông thường thì rất khó kiểm soát được tình hình phân phối, bởi có những “thách thức luôn có những tác động thường xuyên đối với các kênh phân phối của quý vị”. Các nhà quản lý quốc tế đồng ý rằng một số thách thức phân phối gần đây đã được nói lỏng. Ví dụ, những nhà sản xuất được phỏng vấn đã nói trước đây họ thường phải đối mặt với những rào cản bảo hộ địa phương nghiêm trọng hơn khi họ tìm cách đem những sản phẩm của họ xâm nhập vào một tỉnh hoặc thị xã mới. Trong những trường hợp như thế thì mặc dù công ty có quyền phân phối hợp pháp ở địa phương ấy nhưng chính quyền địa phương cứ tìm cách ngăn cản hoặc làm chậm trễ sự giao thông vận chuyển.

Ngày nay những vấn đề như thế đang giảm dần, đặc biệt là ở những khu vực phát triển hơn. Một nhà sản xuất Hoa Kỳ đã giải thích rằng chính phủ trung ương đang “nỗ lực rất tích cực” để dẹp bỏ những rào cản ngăn sông cấm chợ ở các địa phương như thế. “Ngày nay tình hình không còn quan trọng như cách đây bảy năm nữa”, ông nói. Thay vào đó, các công ty nước ngoài hiện nay thường gặp phải nhiều trở ngại “chính quy” hơn, chẳng hạn như chính quyền địa phương ưu ái hơn cho những công ty cạnh tranh đã hoạt động ổn định từ lâu ở địa phương. “Nếu có một công ty khác đã bỏ một lượng vốn lớn đầu tư vào một thành phố nào đó qua một liên doanh thì quý vị sẽ ở vào thế bất lợi nếu quý vị muốn khuyến khích trưng sản phẩm của mình ở đấy”, một nhà sản xuất người Đức nói.

### Thách thức về phân phối

Vấn đề phiền toái hơn những rào cản bảo hộ địa phương đối với những công ty đa quốc gia là thách thức làm sao để quản lý có hiệu quả việc vận chuyển hàng hóa đi khắp Trung Quốc. Ở L'Oréal China, Paolo Gasparrini xem phân phối là “một trong những thách thức chính yếu” đối với những kế hoạch đầy tham vọng của công ty. Ông nhấn mạnh rằng trong khi những hoạt động ở Trung Quốc của L'Oréal dựa vào những kinh nghiệm chuyên môn quốc tế của tập đoàn công ty mẹ để thành công trong những mặt kinh doanh khác – như phát triển và tiếp thị sản phẩm – thì việc có được một hệ thống vận chuyển đáng tin cậy và hiệu quả là một lĩnh vực mà các công ty đa quốc gia đành chịu “thúc thủ” trước các đối thủ cạnh tranh địa phương. “Chuyện phân phối tùy thuộc rất nhiều sự thông thuộc địa phương và có quan hệ rất mật thiết với tình hình cụ thể ở Trung Quốc”, ông Gasparrini nói. Sự yếu kém của các công ty nước ngoài trong phân phối có nguồn gốc

***“Tốc độ giao dịch [bán lẻ] hiện đại đang được phát triển ở Trung Quốc thì không có nơi nào bì kịp. Một tốc độ thế này thì trước đây chưa từng xảy ra bao giờ, ngay cả ở châu Âu”.***

***Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China***

chủ yếu từ một thực tế rằng lĩnh vực này đã được bảo hộ quá nặng nề – các công ty nước ngoài bị giới hạn hoạt động – cho đến thời gian gần đây. Mãi đến năm 2001 các công ty nước ngoài mới được quyền thành lập những liên doanh có vốn đầu tư đa số trong lĩnh vực phân phối, và những giới hạn về vị trí và quy mô của các hoạt động phân phối có vốn đầu tư nước ngoài mới được bãi bỏ. Đến tháng 12-2004, những doanh nghiệp có 100% vốn đầu tư nước

ngoài trong các lĩnh vực bán lẻ, bán sỉ, và nhượng quyền khai thác thương hiệu đã có được quyền phân phối, mặc dù chính quyền còn chậm chạp trong việc ban hành những hướng dẫn rõ ràng về việc áp dụng những quyền ấy như thế nào và chỉ có được một số tương đối ít công ty áp dụng được trong năm 2005. Chỉ ít là hiện nay, hầu hết các công ty đa quốc gia đang sử dụng hệ thống phân phối của Trung Quốc để vận chuyển hàng hóa – một hệ thống thường rối rắm và nặng nề. Như Alan Brown của Unilever China đã giải thích, các kênh vận chuyển hàng hóa hiện có thông qua các nhà bán sỉ đến với các nhà phân phối rồi về tới các nhà bán lẻ đều được dựa trên một hệ thống phức tạp chẳng chịt đã phát triển qua bao thập kỷ, thậm chí hàng thế kỷ. “Đã có một hệ thống các thị trường bán sỉ nhiều ngõ ngách, nhiều tầng nấc phức tạp, có tính lịch sử, và đã tồn tại từ lâu ở Trung Quốc, có nguồn gốc từ Con đường Tơ lụa”, ông Brown nói. “Hiểu thấu đáo những dòng lưu chuyển chính yếu của hệ thống này là vô cùng quan yếu và thật sự chỉ có thể xây dựng bởi người địa phương mà thôi. Quý vị phải có các nhân viên địa phương hoặc những đối tác địa phương am hiểu chuyện này”. Ông Brown giải thích rằng, trên con đường đi của hàng hóa từ nhà bán sỉ đến nhà bán lẻ ở Trung Quốc, hoạt động phân phối được tổ chức thành nhiều tầng bậc riêng biệt – một hệ thống như thế có thể sẽ rối rắm khó hiểu và thậm chí không thể xâm nhập được đối với các công ty nước ngoài.

“Có một hình thức điều phối luồng lưu chuyển hàng hóa rất đặc thù khi chúng được đổ ra từ các thị trường bán sỉ”, ông nói. Nói một cách đơn giản thì các nhà bán sỉ cấp một bán cho các nhà bán sỉ cấp hai, các nhà bán sỉ cấp hai lại bán cho các đại lý cấp ba, và các đại lý cấp ba bán lại cho những cửa hàng bán lẻ. “Những người am hiểu các tầng nấc này nhất là những người đang trực tiếp ‘chiến đấu ngoài trận địa’, trực tiếp điều phối dòng lưu chuyển hàng hóa”, ông Brown nói. “Thực tế là: các nhà điều hành địa phương nắm vững tình hình thực tế hơn các nhà điều hành quốc tế. Các công ty địa phương biết cách vận hành hệ thống ấy. Chuyện này hơi lúng túng khó hiểu đối với các nhà điều hành quốc tế”. Một quan ngại phổ biến khác trong những người được chúng tôi phỏng vấn: các công ty đa quốc gia đã phân phối hàng hóa qua các nhà bán sỉ thường phải chịu cảnh thanh toán chậm trễ dài ngày sau khi hàng hóa đã bán. tổng giám đốc\điều hành Trung Quốc của một công ty Đức đã tâm sự với chúng tôi: “Các nhà bán sỉ và nhà bán lẻ thường không muốn thanh toán; ở họ, ý thức phải thanh toán tiền cho người khác rất kém. Thường quý vị phải rót vốn cho nhà bán sỉ rất nhiều, nhưng không được trả tiền. Thanh toán là một vấn đề nan giải ở Trung Quốc”.

Điểm mấu chốt là, đối với những công ty chuyên về các mặt hàng tiêu dùng, chuyện bán hàng và phân phối là “thách thức nghiêm trọng nhất” phải đối mặt ở Trung Quốc, Alan Brown nói. Nhưng ông cũng nói thêm rằng tình hình phân phối và buôn bán đang được cải thiện đối với các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc bởi vì khu vực bán lẻ đang trải qua một cơn địa chấn

khi chuyển từ những kênh bán hàng truyền thống – chợ nền đất ô hợp, bán dạo trên đường phố, và những tiệm bán hàng tạm – cho đến những hình thức bán lẻ hiện đại. Ông giải thích: “Tốc độ giao dịch [bán lẻ] hiện đại đang được phát triển ở Trung Quốc thì không có nơi nào bì kịp. Một tốc độ như thế này thì trước đây chưa từng xảy ra bao giờ, ngay cả ở châu Âu”. Ông đã viện dẫn

báo cáo của AC Nielsen cho thấy rằng 50% các giao dịch hàng hóa tiêu dùng ở những thành phố lớn ở Trung Quốc hiện nay được thực hiện ở những cơ sở bán lẻ hiện đại như siêu thị, trung tâm thương mại, hệ thống cửa hàng bán lẻ, và các cửa hàng tổng hợp. Ông tin rằng sự chuyển hướng đến những cửa hàng hiện đại đang diễn ra ở Thượng Hải và những thành phố lớn khác ở một tốc độ nhanh nhất thế giới, một thay đổi “không nghi ngờ gì nữa là một hiện tượng” nếu xét đến kích cỡ của Trung Quốc, ông nói thêm. Tình hình bán lẻ ở Trung Quốc năm 2003 đạt gần 500 tỷ đôla, và theo trông đợi sẽ phát triển đến mức 723 triệu đôla trong năm 2008.

## TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH

### CHIẾN THẮNG TRÊN MẶT TRẬN PHÂN PHỐI: CÔNG TY THỨC UỐNG COCA-COLA (CHINA)

Một công ty đa quốc gia đã nổi danh về chiến lược khắc phục những vấn đề phân phối đầy nản lòng là công ty Coca-Cola. Công ty này quay lại Trung Quốc năm 1979 (sau 30 năm gián đoạn) và là một trong những công ty phương Tây đầu tiên vào thị trường Trung Quốc sau Cách mạng Văn hóa. Pepsi tham gia thị trường này năm 1981. Đến năm 2005, cả hai đã đầu tư trên 1 tỷ đôla ở Trung Quốc. (Coca-Cola đầu tư gián tiếp, thông qua một liên doanh đóng chai.) Tuy nhiên, Coca-Cola đã bành trướng nhanh hơn rất nhiều, vận hành 32 nhà máy đóng chai và có 20.600 nhân viên trong khi Pepsi có mười bốn nhà máy và 10.000 nhân viên. Trong năm 2005, Coca-Cola nắm giữ 53% thị trường nước ngọt có ga ở Trung Quốc, trong khi Pepsi có 22%. Cả hai đại gia về nước ngọt này đều giữ rất kín những thông tin về doanh số và lợi nhuận nhưng những báo cáo chưa được xác nhận khẳng định rằng Coke China đã làm ăn có lãi từ năm 1995, trong khi tính đến thời điểm 2003, Pepsi vẫn còn đang phải lao đao.

Sau hai thập kỷ rưỡi cạnh tranh so kè nhau ở Trung Quốc giữa hai công ty, nhiều người cho rằng chiến lược phân phối của Coca-Cola là một yếu tố quan trọng giải thích sự dẫn đầu cách biệt của đại gia này đối với Pepsi. Trong trả lời phỏng vấn của chúng tôi, Paul Etchells của Coca-Cola China giải thích sự cân đối tinh tế mà công ty đã đạt được giữa các lần mở rộng hệ

thống phân phối trong khi vẫn phải khống chế giá cả. Bước đầu tiên trong chiến lược phân phối của công ty là mở những nhà máy đóng chai gần các thị trường tiêu thụ lớn. Trong nỗ lực xây dựng vương quốc những nhà máy đóng chai của mình khắp cả nước, Coca-Cola đã không chọn hướng đi đầu tư trực tiếp, mà sử dụng ba đối tác đóng chai – là Swire Bever- ages và Kerry Beverages có trụ sở ở Hồng Kông, và COFCO của Trung Quốc. Cách làm này đã đẩy những chi phí điều hành và vốn đầu tư cho các đối tác, nhưng vẫn cho phép Coca-Cola giữ được một tầm mức ảnh hưởng bởi mỗi bên trong ba đối tác trên đều có những mối quan hệ rất tốt và sâu đậm với Coca-Cola. Swire chẳng hạn, công ty này cũng đã có những dự án hợp tác với Coca-Cola ở những nơi khác trên thế giới. Một yếu tố nữa trong chiến lược phân phối thành công của Coca- Cola China là việc sử dụng “những đối tác phân phối có quản lý”. Thay vì trực tiếp thuê các nhân sự phụ trách mảng phân phối, Coca- Cola đã hợp đồng với từng “đối tác” cá nhân. Trước khi ký kết hợp đồng, Coca-Cola ràng buộc phía đối tác không được cùng tham gia phân phối sản phẩm cho phía đối thủ cạnh tranh. Cũng như trên, chính sách này cho phép Coca-Cola quản lý chuyện phân phối bán lẻ mà không phải tốn chi phí thuê nhân viên toàn thời gian. Vậy lý do có lẽ cũng đã rõ là, sau 25 năm dẫn đầu thị trường nước ngọt Trung Quốc, Coca-Cola có thể tự tin yêu cầu các phía phụ trách các nhà máy đóng chai và phân phối phải chấp nhận những điều kiện đặc biệt trước khi hợp tác với nhau.

### Khách hàng gay go

Đem sản phẩm và dịch vụ đến được với người tiêu dùng Trung Quốc chỉ là một nửa chặng đường gian nan của nhà quản lý quốc tế; chuyện phải làm sao để người tiêu dùng mua hàng mình chính là nửa gian nan còn lại. Hiện nay thì nửa công việc thứ nhất không còn là nhiệm vụ khó khăn hơn so nửa công việc thứ hai. Có một biến chuyển mà 28 nhà quản lý quốc tế đều thống nhất với nhau về cơ bản là trong khi những khó khăn về hậu cần đang được tháo gỡ và giảm nhẹ (trong tình hình cơ sở hạ tầng Trung Quốc đang dần phát triển, thị trường ngày càng mở cửa) thì những thách thức phải làm sao đáp ứng cho được thị hiếu người tiêu dùng xem ra ngày càng nặng nề hơn. Phần này sẽ bàn chi tiết đến những thách thức quan yếu nhất của các nhà quản lý quốc tế trong việc chiêu dụ và giữ chân khách hàng ở Trung Quốc:

Đòi hỏi cao ngất trời

Giới hạn về định giá

Sản phẩm không đúng với nhu cầu

Một Trung Quốc, nhiều thị trường



Kém trung thành với nhãn hiệu

Thiếu thông tin marketing đáng tin cậy về người tiêu dùng

### **Thách thức 1:** Đòi hỏi cao ngất trời

Trong khi không ai trong những nhà quản lý quốc tế được phỏng vấn gặp phải một cuộc khủng hoảng về giao tế nhân sự có liên quan đến việc phá hủy sản phẩm của họ trên truyền hình quốc gia (như Mercedes-Benz đã bị ở Vũ Hán) thì tất cả đều đồng ý rằng các công ty quốc tế thường đánh giá không tới những mong đợi cao ngất trời của người tiêu dùng Trung Quốc ngày nay. Nói như cách nói của Steve Schneider: “Nhiều người phương Tây đã có một suy nghĩ sai lầm rằng khách hàng Trung Quốc sẽ chịu chấp nhận những sản phẩm lỗi thời, kém chất lượng”. Ngược lại, ông Schneider đã mô tả người tiêu dùng Trung Quốc là những khách hàng cực kỳ đòi hỏi, đặc biệt là đối với những sản phẩm của nước ngoài làm ra. Quả thật, ông nói, các công ty đa quốc gia thường gặp phải những đòi hỏi và kỳ vọng quá đáng từ phía khách hàng đối với những sản phẩm của những nhãn hiệu tầm cỡ quốc tế của họ. Ông Schneider đã nói đến thái độ người tiêu dùng Trung Quốc đối với những loại ô tô và xem đây như một ví dụ về những kỳ vọng không thể đáp ứng được. “Ở Hoa Kỳ, Nhật Bản, hoặc Đức, khách hàng hiểu rằng mỗi công ty xe hơi đều có sản xuất những chiếc xe có vấn đề”, ông Schneider nói. Nhưng ở Trung Quốc, do còn thiếu kinh nghiệm tiêu dùng nên người mua thường cứ mong muốn các sản phẩm của nước ngoài làm phải toàn bích 100%. “Ở Trung Quốc, một khách hàng có thể là người đầu tiên trong dòng họ đi tậu xe. Khách hàng không hiểu được rằng xe là một sản phẩm cực kỳ phức tạp và nhiều khi cũng phải có trục trặc. Tuy nhiên, khách hàng đang phải trả một món tiền rất lớn cho chiếc xe của nước ngoài làm, và nếu không có được chiếc xe hoàn hảo như mong muốn thì anh ta sẽ nổi đóa”. Mặc dù GE không phải là công ty liên quan đến ô tô nhưng công ty cũng đã gặp phải những mong muốn không thực tế từ khách hàng Trung Quốc. Quả thật, ông Schneider nói, thách thức lớn nhất ở Trung Quốc của GE là “đáp ứng những kỳ vọng của khách hàng”.

Ông Seiichi Kawasaki ở Sony China cũng nói đến tình trạng phải đối mặt với những khách hàng ở Trung Quốc lúc nào cũng mong đợi chất lượng thật cao. Ông Kawasaki đã dẫn trường hợp những chiếc máy thu hình làm ví dụ. “Ở Trung Quốc người ta có những kỳ vọng rất cao về chất lượng hình ảnh của truyền hình màu. Thậm chí ở Nhật cũng không cao đến như vậy”, ông Kawasaki nói. “Còn đối với khâu thiết kế sản phẩm, người tiêu dùng Trung Quốc còn kỳ vọng nhiều hơn nữa. Người tiêu dùng Trung Quốc mong đợi rất nhiều vào những sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi phải lắng nghe thật chăm chú những tâm tư nguyện vọng của họ”. Đối

với những công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng, chẳng hạn như những công ty ở các lĩnh vực điện tử, Trung Quốc đang trở thành thị trường được đem ứng dụng thử khi tung ra những đặc tính kỹ thuật mới. “Không thể bán công nghệ hạng hai ở Trung Quốc. Người Trung Quốc muốn cái số một”, Dominique de Boisseson của Alcatel China nói. “Trung Quốc thường là nơi đầu tiên chúng tôi giới thiệu một công nghệ mới. Người Trung Quốc là những khách hàng rất đòi hỏi”. Để ví dụ, ông nói đến dịch vụ nhắn tin ở máy điện thoại di động (SMS), một dịch vụ đã phát triển bùng nổ ở Trung Quốc. Năm 2005, trung bình mỗi ngày người sử dụng điện thoại di động Trung Quốc nhắn gần một tỉ tin nhắn SMS. Ông de Boisseson nhấn mạnh một điều là Trung Quốc là quốc gia đầu tiên các cổng Internet bắt đầu làm ra được tiền từ những mẫu tin nhắn. Ngày nay, thị trường điện thoại di động Trung Quốc đang phát triển như vũ bão nhưng người tiêu dùng cũng rất “phân biệt giai cấp”. “Thanh niên nam nữ được học hành tử tế và họ muốn sở hữu những sản phẩm tân kỳ nhất. Ở Trung Quốc, chúng tôi thấy thị trường rất phát triển – chúng tôi có những khách hàng muốn phong cách mới nhất, công nghệ mới nhất, những ứng dụng mới nhất, những dịch vụ tiên tiến nhất”, ông de Boisseson nói. Những nhà tư vấn mà chúng tôi phỏng vấn đã xem một trong bốn trọng tâm của họ hiện nay là hỗ trợ khách hàng thích nghi với những nhu cầu và đòi hỏi của người tiêu dùng Trung Quốc. Ở BearingPoint, Bryant Huang nói với các thân chủ của mình rằng khuynh hướng khách hàng Trung Quốc luôn có những kỳ vọng lớn đối với hàng hóa nước ngoài không chỉ là trường hợp của những mặt hàng cao cấp, đắt tiền.

***“Ở Trung Quốc người ta có những kỳ vọng rất cao về chất lượng hình ảnh của truyền hình màu. Thậm chí ở Nhật cũng không cao đến như vậy. Còn đối với thiết kế sản phẩm, người tiêu dùng Trung Quốc còn kỳ vọng nhiều hơn nữa. Họ mong đợi rất nhiều vào những sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi phải lắng nghe thật chăm chú những tâm tư nguyện vọng của họ”.***

***Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm Chủ tịch, Sony China.***

“Khi quý vị bán ra một sản phẩm cho người tiêu dùng Trung Quốc, cho dù đó chỉ là một sản phẩm giá cả thấp, thì lúc nào khách hàng cũng đòi hỏi. Đây là một phần của đặc tính của người Trung Quốc”, ông Huang nói. Một phần của lời khuyên mà McKinsey & Company đã đưa ra với các thân chủ của mình là người tiêu dùng Trung Quốc “đã tìm hiểu rất kỹ”, Gordon Orr, Giám đốc công ty ở Thượng Hải, cho biết. “Thông tin dành cho người tiêu dùng thì vô khối”. Điều quan trọng, ông Orr nói, là các công ty đa quốc gia phải hiểu được các khách hàng tiềm ẩn

đang lấy những thông tin ấy từ những nguồn nào và làm thế nào để tác động đến những thông tin ấy. Ông nhấn mạnh rằng người tiêu dùng Trung Quốc ngày nay thường thu thập thông tin từ nhiều nguồn, cân nhắc kỹ càng trước khi quyết định mua một món gì – hệt như các khách hàng ở những thị trường đã phát triển. Vì lý do này, tác động đến những quyết định mua của người tiêu dùng ở những thành phố lớn ở Trung Quốc thì cũng khó không kém gì đối với người tiêu dùng ở những thành phố lớn phương Tây. “Quá trình xây dựng một thương hiệu đòi hỏi phải làm nhiều thứ, không đơn giản là cho quảng cáo trên [đài truyền hình] CCTV”, ông Orr nói. “Khách hàng Trung Quốc có những kỳ vọng rất cao. Họ rất đòi hỏi về chất lượng sản phẩm... Họ cũng là những người mặc cả số một”. Charles Browne, Chủ tịch Du Pont China

Khách hàng đòi hỏi và phân biệt rành mạch, điều này không chỉ là một thực tế đối với các công ty đa quốc gia bán lẻ trực tiếp đối với người tiêu dùng mà còn cả đối với khách hàng là doanh nghiệp với nhau nữa. Du Pont China là một điển hình của một công ty đa quốc gia như thế, họ đang bán cho những nhà sản xuất nội địa đủ các loại mặt hàng từ ô tô, dệt may, cho đến hàng nhựa. Charles Browne của công ty này đã mô tả về khách hàng mình như sau: “Khách hàng Trung Quốc có những kỳ vọng rất cao. Họ rất đòi hỏi về chất lượng sản phẩm”. Tin vui đối với các công ty đa quốc gia là chính thực tế người tiêu dùng Trung Quốc ngày càng trở nên tinh tế là yếu tố tạo nên những thị trường mới cho sản phẩm của họ. Nhiều người nói rằng tính quốc tế và ý thức về sản phẩm ngày càng tinh tế là hai yếu tố đang cho phép họ giới thiệu những sản phẩm mà nếu ở thời điểm cách đây 10 hoặc thậm chí 5 năm thì khách hàng Trung Quốc đã không quan tâm đến rồi. Bayer cũng đã từng rút ra được bài học về sự biến chuyển ấy. “Khách hàng Trung Quốc của chúng tôi ngày càng đòi hỏi chất lượng tầm mức quốc tế nhiều hơn”, Elmar Stachels của Bayer China nói. “Họ càng được toàn cầu hóa, họ càng đòi hỏi cao hơn, chúng tôi càng có cơ may để thành công với những sản phẩm của mình. Đây là một xu hướng ở Trung Quốc”. Tin không vui cho các nhà quản lý nước ngoài của các công ty đa quốc gia là cùng với những đòi hỏi cao ấy thì thường sức chi tiêu của người tiêu dùng Trung Quốc lại tương đối giới hạn.

## **Thách thức 2:** Giới hạn về định giá

Sau khi đưa ra nhận xét là khách hàng Trung Quốc có những kỳ vọng và đòi hỏi rất cao về chất lượng sản phẩm, Charles Browne ở Du Pont China lại có một nhận xét khác: “Họ cũng là những người mặc cả số một”. Những khách hàng vừa có những yêu cầu khó khăn vừa hạn chế về ngân sách chi tiêu có thể tạo nên một thị trường cực kỳ gay go cho nhiều công ty. Tệ hơn, trong tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc thì kết quả là ở nhiều khu vực ngành nghề chỉ được một tỷ lệ lợi nhuận rất eo hẹp. Nhiều người trong

số những nhà quản lý quốc tế chúng tôi phỏng vấn đang chịu phải một áp lực là ở Trung Quốc họ phải có những sản phẩm và dịch vụ chất lượng hàng đầu nhưng lại phải giữ cho giá cả thấp hơn bất cứ nơi nào trên thế giới. Những người được chúng tôi phỏng vấn đã nói những sản phẩm tiêu dùng như tivi màn hình phẳng, đầu máy DVD, và máy chụp hình/quay phim kỹ thuật số đang phải chịu cạnh tranh lợi nhuận rất “héo” ở Trung Quốc. Tuy nhiên, không chỉ các mặt hàng cao cấp mới phải chịu áp lực giảm giá. Như Seiichi Kawasaki của Sony China đã giải thích ở Chương 5, hiện nay ở Trung Quốc các nhà sản xuất hầu như không thể kiếm lời từ việc sản xuất tivi màu để tiêu thụ tại thị trường nội địa. Đơn giản là các công ty đa quốc gia không thể sản xuất một sản phẩm vừa đáp ứng được những yêu cầu của người tiêu dùng nội địa vừa nằm được trong khung giá cho phép. Ngay cả đối với các sản phẩm thấp giá, người ta cũng đang phải cảm thấy một áp lực tương tự. Paul Etchells ở Coca-Cola China giải thích rằng “có một số lượng rất lớn những người ở Trung Quốc không đủ tiền mua những sản phẩm của chúng tôi”. Ông nói Coca-Cola cũng đang gặp phải những vấn đề tương tự ở Ấn Độ, châu Phi, và Đông Âu, và phương cách giải quyết ở mỗi vùng đều như nhau: duy trì chất lượng và tiêu chuẩn, giảm giá, và ráng tồn tại nhờ vào doanh số cao. Như chúng tôi đã viết trong Lời nói đầu, Trung Quốc là thị trường lớn thứ năm của Coca-Cola về sản lượng tiêu thụ trong năm 2005, và đến năm 2008 đại lục này có thể sẽ vọt lên đứng ở vị trí thứ ba (sau Hoa Kỳ và Mexico).

### **Thách thức 3: Sản phẩm không đúng với nhu cầu**

Một trong những sai lầm phổ biến mà những công ty đa quốc gia đóng ở nước ngoài thường phạm phải ở Trung Quốc là họ mang vào những sản phẩm không phù hợp với thị trường này. Một trong số những người được chúng tôi phỏng vấn đã chứng kiến các công ty đa quốc gia phạm phải những sai lầm “ép duyên” như thế khi họ cho nhập khẩu loại pho mát dùng để trét lên bánh mì đã qua chế biến vào một thị trường không ăn pho mát như Trung Quốc, nước uống dành cho người tập luyện thể thao vào một xã hội không mặn mà gì mấy với thể thao, và những loại bia nhập khẩu giá cao

vào một thị trường đã sẵn đầy những nhãn hiệu bia đang làm ăn rất mạnh (và rẻ tiền). Ông nói rằng những sai lầm ấy nhanh chóng được phát hiện ra khi sản phẩm không trụ lại được ở thị trường. “Nếu quý vị phạm phải một sai lầm gì ở Trung Quốc, quý vị sẽ nhận ra ngay thôi. Sự phản hồi từ thị trường là rất, rất nhanh”.

***“Trong nhiều trường hợp, sản phẩm có những tính năng đã vượt quá nhu cầu cần dùng [của thị trường Trung Quốc]. Người ta không chịu trả tiền cho những tính năng***

*người ta không sử dụng”.*

***Kenneth Yu, Giám đốc điều hành, 3M China***

Kenneth Yu ở 3M China giải thích theo kinh nghiệm của ông rằng có những kiểu “ép duyên” không phù hợp giữa Đông và Tây như thế thật khó nhận ra mãi cho đến khi đã quá trễ. Ông Yu nói rằng 3M phải lao đao vất vả “trong những ngày đầu” ở Trung Quốc vì công ty cứ đem vào những sản phẩm chất

lượng hàng đầu mà không tìm hiểu nhu cầu của người mua trước đã. Lúc ấy mọi người cứ suy nghĩ, ông kể, rằng người tiêu dùng Trung Quốc sẽ thích ứng với những sản phẩm chất lượng cao được chào bán cho họ – một cách suy nghĩ mà ông Yu cho là “sai lầm”. Dem bán những sản phẩm cao cấp, cho dù là những thứ không đắt tiền như giấy nhám, chỉ là chuốc lấy thất bại nếu người tiêu dùng không cảm thấy họ có nhu cầu trả tiền hơn mức nhu cầu họ cần sử dụng. “Trong nhiều trường hợp, sản phẩm có những tính năng đã vượt quá nhu cầu cần dùng”, ông Yu nói. “Người ta không chịu trả tiền cho những tính năng người ta không sử dụng”. Ông Yu nhấn mạnh rằng ý ông không phải là đem những thứ rẻ tiền vào Trung Quốc nhưng công ty phải “đáp ứng đúng những yêu cầu của khách hàng tại chỗ”.

#### **Thách thức 4: Một Trung Quốc, nhiều thị trường**

Một thách thức thường thấy nữa để vươn đến được với khách hàng Trung Quốc là tình trạng đa dạng về các yếu tố nhân khẩu, thị hiếu, và ngay cả những tiêu chí văn hóa trên khắp quốc gia. Do vậy, các công ty đa quốc gia phải bán hàng cho nhiều thị trường trong cùng một quốc gia. David Chang của Philips China đã tóm tắt thông điệp chung từ nhiều nhà quản lý quốc tế: “Trung Quốc không phải là một đất nước đồng nhất. Thách thức đối với Philips là: trong một tình hình thị trường muôn hình vạn trạng như vậy, làm thế nào để tìm ra một chiến lược đúng?”. Ông giải thích rằng thị trường Trung Quốc không thiếu loại khách hàng nào. “Quý vị có thể thấy tất cả những giá trị trong chuỗi các giá trị: kém phát triển, đang phát triển, đã phát triển; hoặc từ thâm dụng lao động cho đến thâm dụng vốn, thâm dụng chất xám. Ở Trung Quốc, tất cả những loại nhu cầu cùng song song tồn tại với nhau”. Sự phong phú đa dạng này có nghĩa là các công ty đa quốc gia phải điều chỉnh sản phẩm mình sao cho chúng có thể đồng thời đáp ứng đủ loại nhu cầu khách hàng trải dài trên cả một dải rộng như vậy. Ông Chang nói: “Để một công ty toàn cầu có thể tận dụng khai thác được tất cả những thế mạnh của Trung Quốc, quý vị phải thay đổi để phù ứng với những giai đoạn kinh tế khác nhau ở những địa phương khác nhau. Đây là một thách thức lớn”. Ngoài những khác biệt về thói quen chi tiêu,

các công ty đa quốc

***“Quý vị có thể thấy tất cả những giá trị trong chuỗi các giá trị: kém phát triển, đang phát triển, đã phát triển... Để một công ty toàn cầu có thể tận dụng khai thác được tất cả những thế mạnh của Trung Quốc, quý vị phải thay đổi để phù ứng với những giai đoạn kinh tế khác nhau ở những địa phương khác nhau. Đây là một thách thức lớn”.***

***David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China***

gia cũng gặp khó khăn với những khác biệt về địa lý, khí hậu, ngôn ngữ (do những khác biệt về phương ngữ), tôn giáo, văn hóa, trình độ học vấn, và kinh nghiệm quốc tế. Philip Murtaugh ở General Motors China nói rằng công ty của ông phải đáp ứng “những thị hiếu khác nhau, những kỳ vọng khác nhau của khách hàng” ở khắp đất nước. Không chỉ là xe hơi ở miền Nam cần phải có máy điều hòa trong khi xe bán ra ở miền Bắc không cần, mà thị hiếu của khách hàng thay đổi tùy theo những khía cạnh khác nữa. “Không hề có một thị trường đồng nhất. Ở Bắc Kinh, màu đỏ là màu bán chạy nhất (đối với xe của GM), trong khi ở Quảng Châu thì màu trắng mới là màu đắt hàng nhất”, ông Murtaugh nói. “Có những khác biệt tùy từng vùng. Và có những khác biệt về thu nhập”. Chiến lược kinh doanh của Unilever China chủ yếu cũng dựa trên việc thăm dò những thị hiếu của người tiêu dùng tùy từng địa phương. Alan Brown dẫn các sản phẩm chăm sóc da làm ví dụ: “Yêu cầu của người tiêu dùng ở Bắc Kinh là các sản phẩm bảo dưỡng chống khô da; trong khi ở Quảng Đông thì khách hàng lại chuộng những sản phẩm chăm sóc da làm đẹp da, vừa sạch lại vừa mát”. Thay đổi sản phẩm để thích ứng với khí hậu khô ở một vùng và khí hậu nhiệt đới ở một vùng khác có thể nói là vấn đề đã rõ ràng nhưng ông Brown nói rằng các công ty đa quốc gia cũng cần phải xác định và đáp ứng được những khác

biệt tinh tế hơn về thị hiếu của khách hàng. Để xây dựng được một chiến dịch tiếp thị đúng đắn thường đòi hỏi phải có một kiến thức hiểu biết rất chi tiết về những thị hiếu, lối sống, và động cơ mua sắm của thị trường mình đang nhắm đến. Ông Brown nói: “Trong ngành kinh doanh của chúng tôi, quý vị phải đưa ra cho được một thông điệp quảng cáo thật cụ thể phù hợp với người tiêu dùng. Tình hình không đơn giản bởi những gì 'ép phê' với người tiêu dùng ở Thành Đô thì rất khác với những gì có hữu hiệu ở Thượng Hải”. Và vì những khoảng cách văn hóa đã càng ngày càng được nói rộng ra giữa người dân thành thị và người dân nông thôn, giữa người miền Bắc và người miền Nam, và giữa các thế hệ nên thực tế này tạo ra thêm những tầng nấc khác biệt trong cùng một cộng đồng người tiêu dùng. Ví dụ, trong khi những

người thuộc thế hệ lớn tuổi thường rất quan tâm so sánh giá cả và nói chung là rất cẩn trọng trong những quyết định mua sắm của mình thì những thế hệ trẻ hơn thường bị thúc bách bởi những vẻ hấp dẫn bề mặt có thể đem lại cho họ sĩ diện và uy thế. Tiến sĩ Bryant Huang ở BearingPoint lấy chuyện mua điện thoại di động làm ví dụ. Ông nhấn mạnh đến một thực tế là nhiều thanh niên Trung Quốc mua đến hai ba chiếc điện thoại di động. “So với người phương Tây, những cô cậu này không tính đến giá trị kinh tế”, ông Huang nói, và giải thích rằng những thanh niên nam nữ cỡ 20 tuổi này không cần đến ba chiếc điện thoại di động như thế; chỉ đơn giản là họ muốn chúng mà thôi. “Họ muốn khoe một chiếc điện thoại mới với bạn bè – đây là chuyện sĩ diện. Đây là một nét văn hóa Trung Quốc”.

### **Thách thức 5: Kém trung thành với nhãn hiệu**

Một đặc điểm nữa của thị trường Trung Quốc là khái niệm

***“Mỗi công ty vào Trung Quốc đều đang ‘dội bom’ người tiêu dùng với sản phẩm của mình. Và người tiêu dùng Trung Quốc đang ném thữ mọi thứ đang có mặt trên thị trường”.***

***John Wong, Tổng giám đốc Trung Hoa Lục địa, Boston Consulting Group***

nhãn hiệu hãy còn non trẻ và chưa phát triển, có nghĩa là hầu hết người tiêu dùng Trung Quốc vẫn chưa sử dụng các sản phẩm có nhãn hiệu đủ lâu để có những tình cảm gắn bó với những nhãn hiệu ấy. Thay vào đó, ở Trung Quốc, người tiêu dùng vẫn còn quen với tình trạng mua những sản phẩm không có thương hiệu, không ghi rõ xuất xứ gì. “Họ không có một lịch sử nhãn hiệu được 50-60 năm như ở phương Tây”, Gordon Orr ở McKinsey & Company nói. Do vậy, khách hàng Trung Quốc thường không quá ưu tiên cho những sản phẩm đã khẳng định được thương hiệu của mình trong những quyết định mua hàng. “Quý vị không thấy được một sự gắn bó trung thành với nhãn hiệu như ở Hoa Kỳ”, John Wong của Boston Consulting Group phân tích. Ông cũng chỉ ra một thực tế là trong khi nhiều nhãn hiệu tiêu dùng hàng đầu ở Hoa Kỳ xưa nay đã nắm được vị trí dẫn đầu trong 50 năm qua thì điều này sẽ không diễn ra như vậy ở Trung Quốc. “Trung Quốc không có lịch sử ấy”. Đối với hầu hết các sản phẩm đã khẳng định được nhãn hiệu của mình, thị trường Trung Quốc là một vùng đất còn bỏ ngỏ vì hầu như tất cả các nhãn hiệu đang cạnh tranh với nhau đều cùng bắt đầu từ con số không. Điều này có nghĩa, đặc biệt là ở những trung tâm đô thị Trung Quốc, là một mớ những công ty cùng đang “dội bom” người tiêu dùng, John Wong nói. Thế phản ứng của người tiêu dùng thì như thế nào? “Người tiêu dùng Trung Quốc đang ném thữ mọi thứ đang có mặt trên thị trường”. Alan Brown

của Unilever China đồng ý rằng người tiêu dùng Trung Quốc có khuynh hướng tò mò và mạo hiểm. “Tin vui là quý vị được nhiều người thử sử dụng sản phẩm của quý vị – người Trung Quốc sẽ thử hầu như mọi thứ một lần”, ông nói. “Ở châu Âu, tình hình khó hơn. Người ta lớn lên đã có sẵn trong suy nghĩ một số nhãn hiệu nào đó rồi, họ đã bị cố định hóa theo một hướng nào đó rồi”. Mặt trái đối với chuyện người tiêu dùng rất tò mò như trên là trong khi các bạn có thể dễ dàng thu hút sự quan tâm của người tiêu dùng đối với sản phẩm đang được quảng cáo tuần này thì tuần sau một nhãn hiệu khác có thể thu hút họ về phía mình. Thế rồi, cũng như trên, một trong những hậu quả của sự hời hợt kém gắn bó với nhãn hiệu là người ta rất quan tâm nhấn mạnh đến giá cả. John Wong ở Boston Consulting Group nói: “Vì người ta ít trung thành với nhãn hiệu hơn rất nhiều ở đất nước này nên người ta cũng dạo đủ nơi, so sánh giá cả rất sát”. Ông cũng đưa ra một lời khuyên với các công ty đa quốc gia rằng, vì mức lương tương đối thấp ở Trung Quốc nên người tiêu dùng nội địa Trung Quốc thường so tính rất kỹ trước khi mua những sản phẩm có nhãn hiệu nước ngoài. Các nhà quản lý quốc tế nhắm vào thị trường Trung Quốc nói chung nên biết rằng người tiêu dùng nội địa sẽ thu thập nhiều thông tin hơn và cân nhắc những quyết định mua hàng cẩn thận hơn người tiêu dùng ở những nước khác. “Người ta hay hỏi: 'Tôi mua sản phẩm này thì có được những công dụng gì?'”, ông Wong nói. Gordon Orr ở McKinsey & Company tóm tắt chuyện kém gắn bó với nhãn hiệu có thể có lợi hoặc có hại cho các công ty đa quốc gia như thế nào: “Có nghĩa là quý vị có thể là người vào muộn và có thể làm cho người ta chuyển sang dùng sản phẩm của quý vị. Nhưng điều đó cũng có nghĩa là nhiều người sẽ cạnh tranh giành giật với nhau bằng giá cả, hơn là bằng những đặc tính khác”. Tuy nhiên, vẫn có những chỗ để hi vọng cho những công ty quốc tế muốn xây dựng những nhãn hiệu của mình ở Trung Quốc. Alan Brown nhấn mạnh rằng chuyện kém trung thành với nhãn hiệu là chuyện thường tình ở các nước đang phát triển. Ông nói đến sự biến chuyển mà Unilever đã chứng kiến ở Đài Loan. “Tôi cho rằng chuyện kém trung thành với nhãn hiệu ở Trung Quốc là đặc thù của giai đoạn phát triển hiện tại của Trung Quốc. Ở Đài Loan trước đây chúng tôi đã từng chứng kiến tình hình cũng như vậy về cơ bản; nhưng nếu quý vị đã tạo dựng được một nhãn hiệu mạnh thì quý vị có thể tạo nên được sự gắn bó”. Ông Brown chỉ ra rằng nhãn hiệu Dove của Unilever “chỉ tồn tại ở Đài Loan mới 10 năm trở lại đây” nhưng hiện nay là “một trong những nhãn hiệu lớn nhất”. John Wong ở Boston Consulting Group đồng ý rằng việc xây dựng nhãn hiệu đang tìm được một chỗ đứng ở Trung Quốc, mặc dù còn chậm. Ông cũng chỉ ra một thực tế là một số công ty nội địa Trung Quốc đã tạo dựng được một nhãn hiệu mạnh ở Trung Quốc. Ví dụ, tủ lạnh Haier đã có được một danh tiếng vững chắc, hiện nay đã có sức ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của người tiêu dùng. Tuy nhiên, trong tương lai trước mắt, ông Wong cảnh báo rằng các công ty đa quốc gia nên hiểu rằng mức độ trung thành



nhãn hiệu ở Trung Quốc vẫn đứng ở mức “thấp hơn nhiều so với các thị trường phương Tây”.

### **Thách thức 6: Thiếu thông tin marketing đáng tin cậy về người tiêu dùng**

Một bó buộc nữa mà những người chúng tôi phỏng vấn đã đề cập là việc thu thập những thông tin và kết quả nghiên cứu thị trường đáng tin cậy còn có thể gặp nhiều khó khăn ở Trung Quốc. Những nguồn tin có thể tiếp cận công khai, chẳng hạn như các cơ quan truyền thông đại chúng trong nước hoặc các số liệu thống kê của cơ quan công quyền, xưa nay cứ hoặc là không đáng tin cậy hoặc là khó tiếp cận. Một nhà tư vấn nói: “Các công ty nghiên cứu thị trường không được hiệu quả lắm, và các cơ quan công quyền không cung cấp được những thông tin tốt”. Nhưng cả hai phía nhà tư vấn và nhà quản lý đều thống nhất ở một điểm là tiếp cận với những thông tin đáng tin cậy đang được cải thiện. Gordon Orr của McKinsey & Company nói rằng tình hình “hiện nay tốt hơn trước rất nhiều”, và đã nói thêm rằng các nhóm nghiên cứu thị trường hoàn toàn có đủ khả năng để tiến hành

***“[Nghiên cứu thị trường] đòi hỏi phải thường xuyên làm mới lại do tốc độ thay đổi ở thị trường và tính biến động của hành vi người tiêu dùng”.***

***Gordon Orr, Giám đốc, Văn phòng Thượng Hải, McKinsey & Company***

những nghiên cứu thị trường ở Trung Quốc. Tuy nhiên, một vấn đề cấp bách hơn là nghiên cứu thị trường đòi hỏi phải “thường xuyên làm mới lại do tốc độ thay đổi ở thị trường và tính biến động của hành vi người tiêu dùng”.

Tiếp cận khách hàng Trung Quốc, những cách làm hay nhất

Bởi chúng tôi vừa giới thiệu những thách thức trong việc bán hàng cho người tiêu dùng Trung Quốc – một mặt đang càng ngày càng có tiền và càng thực tế; một mặt ngày càng đòi hỏi, dễ thay đổi, và rất quan tâm chuyện giá cả – phần sau đây sẽ nói đến những cách làm hay nhất mà những nhà quản lý ở các công ty đa quốc gia mà chúng tôi đã phỏng vấn đã chia sẻ với chúng ta. Thông điệp trọng yếu được nghe nhắc đi nhắc lại nhiều lần trong những đợt phỏng vấn là chuyện có lấy lòng được người mua hàng Trung Quốc hay không lại tùy thuộc vào chuyện địa phương hóa sản phẩm và dịch vụ của công ty – địa phương hóa sản phẩm, địa phương hóa những chiến dịch marketing, địa phương hóa chiến lược – đã thành công đến mức độ nào. Suy cho cùng, con đường mà nhiều công ty đa quốc gia đang làm lâu nay là, trước hết

chuyển những hoạt động sản xuất đến Trung Quốc, sau đó chuyển các hoạt động kinh doanh và tiếp thị đến Trung Quốc, và hiện nay là mang các hoạt động nghiên cứu và phát triển đến Trung Quốc.

### **Chiến lược 1: Thích ứng với thị trường**

Nhiều người trong số những người được chúng tôi phỏng vấn đã nói đến một sự cân đối tinh tế mà họ thực hiện để đảm bảo những tiêu chuẩn và hướng dẫn quốc tế đối với những sản phẩm và dịch vụ của họ, nhưng, khi thích hợp, có thay đổi một vài khía cạnh của sản phẩm để phù hợp với thị trường Trung Quốc. Ở L'Oréal China, Paulo Gasparrini giải thích rằng dòng mỹ phẩm Lancôme chẳng hạn, vẫn luôn giữ những thông số nhãn hiệu nhưng có nhấn mạnh đến sự khác biệt giữa sản phẩm ở châu Á, và thậm chí ở Trung Quốc, so với những nơi khác trên thế giới. “Những nhãn hiệu ngôi sao của chúng tôi ở đâu trên thế giới này cũng vậy: Lancôme lúc nào cũng là Lancôme. Nhưng bên trong nhãn hiệu này, quý vị có thể thấy rằng trong khi sản phẩm vẫn có đủ các yêu cầu về 'cấu hình' tổng quát thì một số sản phẩm lại được thay đổi cho thích ứng với đặc điểm làn da của người Trung Quốc”. Ví dụ, ông ta cũng chỉ ra một điều rằng kem làm trắng da – vốn là một sản phẩm săn sóc da đang được bán chạy nhất ở châu Á – không tồn tại ở châu Âu. Trong những trường hợp khác, cũng những dòng mỹ phẩm khác được tung ra, nhưng có những đặc tính bán được ở châu Á lại không bán ở những nơi khác.

### **Lời khuyên**

***Trong khi vẫn giữ hình ảnh và sức mạnh quốc tế của nhãn hiệu của mình, các bạn hãy làm cho sản phẩm của mình phù hợp với những thị hiếu và mong muốn của người tiêu dùng nội địa.***

Một khuynh hướng sản xuất chuyên biệt như vậy đòi hỏi phải theo dõi tìm hiểu cẩn thận những thị hiếu và nhanh chóng tung ra những sản phẩm mới.

### **Chiến lược 2: Địa phương hóa việc chào hàng**

Các chiến dịch marketing cũng cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của địa phương. Alan Brown ở Unilever China giải thích rằng những “lưỡi câu tình cảm” có thể lôi kéo người tiêu dùng Trung Quốc mua một số sản phẩm nào đó thường khác với cách làm ở phương Tây. Ví dụ, ông đã chỉ ra rằng chính sách mỗi gia đình chỉ có một con của Trung Quốc đã tạo ra

một tình thế gia đình khác mà các nhà quảng

### ***Lời khuyên***

***Trong tình hình có những khác biệt to lớn về địa lý, khí hậu, lịch sử – và ngay cả văn hóa – ở Trung Quốc thì những chương trình marketing phải thay đổi tùy nơi nữa.***

cáo có thể tận dụng. “Chính sách mỗi gia đình chỉ có một con đã tạo ra một ảnh hưởng to lớn đối với công tác marketing của chúng tôi. Mỗi quan hệ giữa các bà mẹ và những đứa con một ấy không giống như ở bất cứ nơi đâu trên thế giới”, ông Brown nói. Trẻ con Trung Quốc thường được cha mẹ và ông bà chiều chuộng bằng một sự quan tâm mà những đứa trẻ từ những gia đình nhiều con không có. Những “tiểu hoàng đế” của Trung Quốc thường được xem là đang nhiễm phải “hội chứng sáu hấu bao”, có nghĩa là mỗi đứa trẻ được phục vụ bởi hai người là cha mẹ và bốn người nữa là ông bà hai bên nội ngoại, mỗi người sẵn sàng mở hấu bao để chiều theo những ý muốn tùy hứng của “cục cưng của cả gia đình”. Ông Brown cũng cảnh báo rằng động cơ làm cho người ta phải mua một món hàng ở một nơi này của Trung Quốc có thể không có tác dụng ở một nơi khác. Trong tình hình có những khác biệt to lớn về địa lý, khí hậu, lịch sử – và ngay cả văn hóa – ở Trung Quốc thì những chương trình marketing phải thay đổi tùy nơi nữa. “Nói chung có một lý do lô-gíc hoặc một lịch sử sau những khác biệt ấy, cho dù đó là sự khác biệt về công năng hoặc tình cảm”, ông Brown nói.

### **Chiến lược 3: Chọn điểm đến**

Một quyết định chiến lược quan trọng khác nữa đối với các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc phải đưa ra là phải nhắm đến người tiêu dùng ở đâu. Chọn thị trường đúng trong quốc gia này là một việc rắc rối, bởi những địa điểm khác nhau thay đổi rất lớn tùy theo những yếu tố nhân khẩu, thị hiếu, và phong tục tập quán. Nhiều thành phố lớn – Bắc Kinh, Thượng Hải, Quảng Châu, Thành Đô – trong hai thập kỷ qua là tâm điểm đối với nhiều công ty quốc tế. Trong khi bốn thành phố lớn này vẫn còn là đại diện cho sự tập trung cao độ về của cải giàu có của người tiêu dùng thì nhiều công ty đa quốc gia đang nhắm đến những thành phố đang lên, là những địa phương có tiềm năng phát triển và đang khá lên, nhưng cũng đồng thời là những sân chơi ít đối thủ chen chân hơn. “Thị trường đang phân hóa về mặt địa lý thành những thành phố cấp hai, cấp ba, và cấp bốn. Tình hình này đang diễn ra một cách nhanh chóng”, ông Gordon Orr ở McKinsey & Company nói.

Một cách điển hình, những thành phố ấy chính là những thị trường mới tuyệt vời cho những sản phẩm tiêu dùng đắt tiền như hàng điện tử

### ***Lời khuyên***

***Các yếu tố nhân khẩu học đang thay đổi nhanh chóng khắp mọi miền Trung Quốc. Nhiều thành phố đã giàu lên rất nhanh, chủ nghĩa tiêu dùng mỗi ngày một lan rộng. Hãy để mắt đến các thành phố cấp hai và cấp ba và xem đó chính là những thị trường mới tiềm năng.***

và các thực phẩm cao cấp. “Mức thu nhập đang vượt ngưỡng và thị trường đang rất nhanh chóng đạt đến mức tối thiểu cần và đủ ở nhiều thành phố hơn. Nếu không đang ở những thành phố như thế, quý vị chưa chắc cảm nhận được thực tiễn đang diễn ra”, Gordon Orr nói. Những thành phố nào ư? Ông Orr đề nghị là khách hàng nên xem những khu vực đang phát triển ở Đồng bằng Châu Giang, cũng như những thành phố ở tỉnh Tứ Xuyên ở Giang Châu hoặc Mianyang như là những thị trường có nhiều tiềm năng. Paulo Gasparrini là một trong những tổng giám đốc điều hành ở Trung Quốc đã nghiên cứu kỹ càng những nơi để tung ra những sản phẩm L’Oréal cụ thể. “Khi tung ra một nhãn hiệu, nhiều khi chúng tôi không tiến hành trên phạm vi cả nước, mà khởi đầu ở một thành phố, rồi sau đó tiếp đến một thành phố khác”, ông nói. Công ty điều phối thị trường Trung Quốc như một tập hợp những thị trường khác nhau, và không ngừng cập nhật hồ sơ nghiên cứu bởi thực tiễn của chúng không ngừng phát triển và biến đổi. Bất cứ thành phố nào đạt được khả năng đem lại được mức thu nhập tối thiểu cho L’Oréal thì nó sẽ được bổ sung vào màn hình radar theo dõi. Nhiều công ty đang cố cân đối những tham gia ào ạt vào những khu vực mới để không phải tự “dắt mông” mình hoặc tính toán không đúng về các thị trường mới. Siemens đang thực hiện một chiến lược hai gọng kìm ở Trung Quốc: tăng sự hiện hữu của công ty ở những khu vực đô thị mật độ dân số dày, có đời sống kinh tế khá khá, trong khi vẫn là công ty đi tiên phong vào những khu vực kém phát triển ở Tây Trung Quốc. “Quý vị phải ‘dàn quân’ ra. Quý vị phải thể hiện được sự hiện hữu của mình”, Ernst Behrens nói. Nhưng ông cũng nhấn mạnh một kế hoạch như thế có nghĩa là phải cùng một lúc tiến hành marketing ở hai thị trường vô cùng khác biệt nhau.

Ở Boston Consulting Group, John Wong thỉnh thoảng khuyên các thân chủ của mình hãy gia tăng sự hiện hữu thị trường của mình ở những vùng mới nổi lên của Trung Quốc, và đó mới là chiến lược hiệu quả hơn chiến lược cạnh tranh bằng marketing và quảng cáo ở những khu vực phát triển hơn. “Một số công ty đa quốc gia ở Trung Quốc rõ ràng là đã chi tiêu quá nhiều

vào việc tiếp thị những nhãn hiệu sản phẩm mới và cho quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng”, ông nói. “Lẽ ra họ đã hoạt động có hiệu quả hơn nếu đầu tư xây dựng những hệ thống phân phối và thâm nhập vào những thị trường cấp hai và cấp ba”. Ông Wong cũng chỉ ra rằng trong cuộc chạy đua ào ạt để là người đi tiên phong ở những vùng đất mới, một số công ty đã phát triển mạnh mẽ chỉ bằng chiến lược hiện hữu thuần túy – một chiến lược có thể hiệu quả hơn đổ tiền vào cạnh tranh quảng cáo để trông chờ những đồng lợi nhuận từ số vốn đã bỏ ra cho quảng cáo.

#### **Chiến lược 4: Nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc, cho Trung Quốc**

Như đã đề cập trước đây, nhiều công ty mà chúng tôi nghiên cứu trong sách này xem ra đang áp dụng chính sách chuyển từ sản xuất ở Trung Quốc để lấy sản phẩm phục vụ các thị trường xuất khẩu sang chiến lược sản xuất ở Trung Quốc cho thị trường Trung Quốc. Sự thay đổi ấy phản ánh xu thế chung của các công ty đa quốc gia kể từ khi thị trường nội địa bắt đầu mở cửa sau khi Trung Quốc gia nhập WTO cuối năm 2001. Và kể từ khi thị trường nội địa Trung Quốc đã nổi lên như một thị trường chiến lược trọng yếu phải thắng đối với các công ty quốc tế thì một biến chuyển cũng đã bắt đầu: ngày càng có nhiều công ty quốc tế phục vụ thị trường Trung Quốc bắt đầu tiến hành công tác nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc, cho Trung Quốc. Đây là cách làm tối thượng để hiểu và phục vụ một cách hiệu quả khách hàng nội địa. Được khởi hoạt từ một thực tế là các công ty đa quốc gia ngày càng quan tâm, cộng thêm sự hỗ trợ ngày càng nhiều từ phía chính phủ, số lượng các trung tâm nghiên cứu và phát triển hoạt động từ tiền tài trợ của nước ngoài phục vụ các công ty quốc tế đã tăng từ 200 trung tâm trong năm 2002 trên phạm vi cả nước lên đến 600 trong năm 2004. Những trung tâm này có tổng vốn đầu tư là 4 tỷ đôla Mỹ. Chỉ riêng Thượng Hải, tính đến thời điểm cuối năm 2004, đã có 131 trung tâm nghiên cứu được các doanh nghiệp tài trợ, và nhiều công ty đa quốc gia cũng đã loan báo kế hoạch xây dựng thêm các trung tâm mới vào năm 2005. Trong số hai mươi công ty quốc tế mà chúng tôi đã phỏng vấn có những công ty sau đây đã thành lập bộ phận nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc: Alcatel, Bayer, Du Pont, Eli Lilly, General Electric, L’Oréal, Microsoft, Siemens, và Sony. Trong số những công ty này, hầu hết đang tiến hành phát triển sản phẩm cho thị trường Trung Quốc, nhưng một số cũng đang tiến hành những nghiên cứu cơ bản tầm cỡ và qui mô thế giới được sử dụng cho những hoạt động toàn cầu của công ty. Bayer là một ví dụ cho trường hợp các công ty đa quốc gia chuyển những hoạt động nghiên cứu của họ đến Trung Quốc. Công ty vẫn còn đang tiến hành hầu hết những hoạt động nghiên cứu và phát triển của mình ở châu Âu, Hoa Kỳ, và Nhật Bản, nhưng trong năm 2002, công ty đã xây dựng trung tâm nghiên cứu đầu tiên, tập trung vào nghiên cứu các loại polymer, ở Trung Quốc.

“Trung tâm này rất phù hợp với nhu cầu của khách hàng – giúp khách hàng thiết kế và phát triển sản phẩm”, Tổng giám đốc điều hành Elmar Stachels nói. Ông cũng nói thêm rằng Bayer có kế hoạch tăng cường hoạt động nghiên cứu và phát triển của mình ở Trung Quốc và đã có những thỏa ước hợp tác với các trường đại học Trung Quốc, trong đó có Viện Khoa học ở Bắc Kinh. L’Oréal là một ví dụ điển hình khác. Công ty đã mở một trung tâm phụ trách nghiên cứu và phát triển ở Thượng Hải vào tháng 9-2005. Tôn chỉ của trung tâm là tiến hành và hỗ trợ nghiên cứu khoa học cơ bản để tăng cường sự hiểu biết về cấu trúc và tính chất của tóc và da của người Trung Quốc. Ông Gasparrini nói: “Những kiến thức và sự thấu hiểu có được qua các công trình nghiên cứu về lâu về dài sẽ cho phép chúng tôi phát triển những sản phẩm mới đầy tính sáng tạo và cách tân, có thể phục vụ tốt hơn các nhu cầu chăm sóc sắc đẹp của thị trường người châu Á toàn cầu”. Sony China đã mở Trung tâm Công nghệ Sony ở Thượng Hải – chi phí một triệu đôla Mỹ, rộng 12.000m<sup>2</sup> – vào tháng 6-2004 ở Khu Công nghiệp Kỹ thuật cao Trương Giang. Tính đến thời điểm 2005, trung tâm này đã có 100 cán bộ nghiên cứu tập trung vào lĩnh vực phần mềm và các phụ tùng điện tử cho thiết bị âm thanh và hình ảnh kỹ thuật số. Seiichi Kawasaki giải thích rằng sự hiệu quả của những hoạt động của công ty tùy thuộc vào các hoạt động tiến hành nghiên cứu sản phẩm cho Trung Quốc, ở Trung Quốc. “Để làm ăn ở Trung Quốc, chúng ta phải phát triển sản phẩm mới; chúng ta phải đầu tư năng lực thiết kế, chế tạo. Một vấn đề then chốt đối với chúng tôi là làm sao rút ngắn giai đoạn nghiên cứu”, ông nói.

Tiến sĩ Ernst Behrens giải thích cơ sở lý luận của Siemens China đằng sau những đầu tư nghiên cứu và phát triển vào Trung Quốc: “Nếu muốn vẫn luôn đủ sức cạnh tranh ở Trung Quốc và thị trường thế giới, quý vị không chỉ phải tiếp tục sản xuất ở Trung Quốc – quý vị còn phải tiến hành công tác nghiên cứu và phát triển ở đây nữa. Quý vị không thể cứ để tiếp diễn tình trạng công tác nghiên cứu và phát triển chỉ thực hiện ở châu Âu hay Hoa Kỳ không thôi”. Ông Behrens chỉ ra rằng, đối với nhiều công ty đa quốc gia, tầm cỡ thị trường Trung Quốc là đủ xứng đáng với những chi phí phải chi cho các hoạt động nghiên cứu – vốn rất cao. Siemens bắt đầu công tác nghiên cứu ngay tại Trung Quốc ở lĩnh vực viễn thông, rồi sau đó mở rộng ra các sản phẩm y khoa. Cuối cùng, công ty sẽ tiến hành các hoạt động nghiên cứu ở Trung Quốc cho tất cả các nhóm ngành nghề (trong đó có Thông tin và Liên lạc, Tự động hóa và Điều khiển, Năng lượng, Giao thông, Y khoa, Chiếu sáng, và Thiết bị gia dụng). Vào năm 2002, Alcatel đã mở một trung tâm nghiên cứu và phát triển với qui mô lớn ở Thượng Hải. Tính đến năm 2005, trung tâm có 2.000 nhân viên, và các hoạt động đã thành công đến nỗi công ty đang có kế hoạch “tăng cường công tác nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc nhiều hơn nữa”. Dominique de Boisseson nói: “Chúng tôi phải thay đổi thiết kế để thích ứng với những yêu cầu

ở Trung Quốc”. Ông nhấn mạnh rằng những khác biệt về dòng sản phẩm phức tạp hơn chuyện chỉ sản xuất ra những sản phẩm sử dụng kỹ thuật thấp, chi phí thấp. “Ở một số lĩnh vực hoạt động của công ty chúng tôi, những phát triển mới nhất sẽ được ứng dụng ở Trung Quốc trước tiên, vì thị trường ở đây tiên tiến hơn”, ông nói. Một số trong những công ty chúng tôi nghiên cứu đang có những hoạt động khác ở những trung tâm nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc của mình ngoài mục tiêu đơn giản là điều chỉnh để thích ứng các sản phẩm của mình với thị trường Trung Quốc – một số đang điều chuyển các hoạt động nghiên cứu công nghệ cơ bản và quan yếu đến Trung Quốc. Nói cách khác, các công ty đa quốc gia đang bắt đầu chuyển những nghiên cứu chiến lược quan trọng đến Trung Quốc. (Để biết thêm về hai chiến lược có tính tiến công này, xin xem hai ví dụ điển hình về các hoạt động nghiên cứu của hai tập đoàn GE China và Microsoft China ở Trung Quốc.) Một lý do quan yếu cho sự biến chuyển này là hiện nay Trung Quốc đang có những yếu tố cần thiết

### ***Lời khuyên***

***Nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc, cho Trung Quốc là phương pháp tối thượng để hiểu và phục vụ một cách có hiệu quả cho khách hàng nội địa.***

để tiến hành các hoạt động nghiên cứu tầm cỡ thế giới: quỹ tài năng – ngày càng có nhiều kỹ sư và chuyên gia đầy năng lực chịu mức thù lao tương đối thấp. Jun Tang ở Microsoft China nói Trung Quốc đang ngày càng được người ta biết đến như một cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu cấp vùng hoặc thậm chí cấp quốc tế. “Chúng tôi đứng sau Ấn Độ, nhưng Trung Quốc đang dần bắt kịp”, ông nói. Ông Tang chỉ ra rằng tính đến thời điểm 2002, Trung Quốc đã thành lập 35 trường đại học cao đẳng về phần mềm trên cả nước. Ông nói rằng các sinh viên tốt nghiệp từ những trường này, cộng với số tốt nghiệp từ các khoa khoa học máy tính ở những trường khác, đang cung cấp cho những công ty đang hoạt động ở Trung Quốc một lượng sinh viên tốt nghiệp là 15.000 cho mỗi năm. Đến năm 2005, gần như tất cả các trường đại học có đào tạo đầy đủ các ngành nghề ở Trung Quốc đều có chuyên ngành đào tạo máy tính. Ông Tang cũng đưa ra tiên đoán rằng lợi thế hiện nay về ngôn ngữ của Ấn Độ đối với Trung Quốc – ở Ấn Độ số người biết tiếng Anh rất phổ biến – sẽ giảm đi bởi Trung Quốc đang ngày càng nhấn mạnh đến yêu cầu học tiếng Anh trong hệ thống giáo dục bắt buộc. Ông Tang thường được chính quyền Trung Quốc nhờ tư vấn nên làm thế nào để Trung Quốc trở thành một đại gia về phần mềm. Ông đang tiến hành vận động hành lang cho việc mở mang hệ thống giáo dục và đào tạo những lĩnh vực liên quan đến phần mềm, tăng cường và nâng cao hơn nữa các khu

công nghệ kỹ thuật phần mềm, và tạo điều kiện để các doanh nghiệp phần mềm có thể tiếp cận dễ dàng hơn với các quỹ đầu tư (chủ yếu là các nguồn từ nước ngoài). Rút cuộc, ông Tang tin rằng sức mạnh và kích cỡ của thị trường tiêu dùng đang trỗi lên của Trung Quốc sẽ kích thích phát triển năng lực nghiên cứu và phát triển trong lĩnh vực phần mềm của đất nước này. “Lợi thế của chúng tôi là thị trường – Ấn Độ không có được một thị trường rộng lớn như chúng tôi”, ông nói. Ông tin tưởng rằng đến thời điểm năm 2007 Trung Quốc sẽ là nước sản xuất phần mềm lớn thứ hai thế giới – sau Hoa Kỳ, nhưng vượt lên trước Ấn Độ. Những người được chúng tôi phỏng vấn cũng nhấn mạnh rằng chính người tiêu dùng Trung Quốc cũng đã góp phần tạo ra một môi trường lý tưởng cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển ở những lĩnh vực khác cũng đang trỗi lên. Ví dụ, ngành điện thoại di động ở Trung Quốc, xét về nhiều phương diện, tiên tiến hơn rất nhiều so với châu Âu hoặc Hoa Kỳ.

## TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH

### CÔNG TÁC NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN CỦA MICROSOFT Ở TRUNG QUỐC: NẾU KHÔNG ĐÁNH BẠI ĐƯỢC NGƯỜI TA THÌ HÃY CỐ LÈO LÁI CHI PHỐI HỌ

Không ai thấu hiểu về những nguy cơ xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc bằng Jun Tang, Chủ tịch của Microsoft China – ông Tang đã thừa nhận rằng 90% các sản phẩm bán ra dưới nhãn hiệu Microsoft ở Trung Quốc đều là hàng giả. Ngay cả đối với những công ty không chịu khốn đốn từ tệ xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ thì các chuyên gia tư vấn cũng thường xuyên cảnh báo các công ty đa quốc gia là khách hàng của mình phải cẩn thận khi đưa vào áp dụng những công nghệ và kết quả nghiên cứu ở thị trường này. Trong tình hình công tác bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ còn non yếu ở đất nước này thì đem những kết quả nghiên cứu quan trọng vào Trung Quốc có thể quả là chuyện quá liều lĩnh. Nhưng Microsoft đã xác định tư tưởng là không làm theo lời khuyên này. Quả thật, công ty phần mềm hàng đầu thế giới này là một trong những công ty đa quốc gia đầu tiên mở phòng nghiên cứu toàn cầu ở Trung Quốc khi cho thành lập Trung tâm Microsoft Research Asia (MSRA) ở Bắc Kinh năm 1998. Ngay sau đó, công ty bắt đầu chuẩn y kế hoạch phòng nghiên cứu này là “một trong những phòng nghiên cứu máy tính tuyệt vời nhất trên thế giới”. Đến cuối 2004, MSRA có 170 nhà nghiên cứu và xuất bản được 750 trang công trình nghiên cứu ở các tạp chí chuyên ngành và các hội nghị quốc tế, chẳng hạn như ở hội nghị đồ họa Siegraff đầy uy tín. Microsoft nhấn mạnh rằng MSRA tiến hành nghiên cứu cơ bản để công ty sử dụng kết quả cho phạm vi toàn thế giới, chứ không chỉ đơn thuần là nghiên cứu làm thế nào để thích nghi sản phẩm vào tình hình cụ thể Trung Quốc. Không hề đặt mục tiêu hạn chế lĩnh vực hoặc thể loại nghiên cứu được tiến hành ở



Trung Quốc, công ty đã không ngừng mở rộng phạm vi chức năng của MSRA, theo đó có bao gồm những lĩnh vực nghiên cứu quan yếu hỗ trợ phát triển sản phẩm toàn cầu. Thí dụ, trung tâm cung cấp hầu hết những công nghệ về nhập ký tự tiếng Hoa được sử dụng toàn cầu của Microsoft. Cạnh đó, phòng thí nghiệm này cũng phát triển các phần mềm trò chơi, xử lý hình ảnh và đồ họa, thu thập và tổng hợp dữ liệu, và phần mềm cho máy tính cá nhân màn hình phẳng và điện thoại di động. “Chúng tôi quả thật đã xuất khẩu một số trong những công nghệ nòng cốt có được từ Trung Quốc”, ông Tang nói. Tại sao Microsoft lại liều lĩnh tiến hành những nghiên cứu quan trọng ở Trung Quốc, vốn là thị trường xâm phạm nghiêm trọng nhất những quyền sở hữu trí tuệ của công ty? Nói cho đơn giản để hiểu, ông Tang nói, cách làm như thế sẽ đem lại nhiều cái lợi hơn cái hại. Thứ nhất, về mặt tài chính, tình hình ngày càng có lợi hơn khi để cơ sở nghiên cứu ở Trung Quốc – mức độ kỹ năng và trình độ của các kỹ sư và các nhà nghiên cứu ở nhiều lĩnh vực đã đạt đến tầm cỡ quốc tế, trong khi lương bổng phải trả vẫn còn thấp nếu so với tiêu chuẩn châu Âu. Thứ hai, tiến hành nghiên cứu ngay ở một trong những thị trường đang trỗi lên và rộng lớn nhất của Microsoft cũng là một điều hợp lý. Rất nhiều trong những kết quả nghiên cứu được thực hiện từ trung tâm này đã được ứng dụng vào phát triển sản phẩm cho Trung Quốc. Trong 5 năm đầu, trung tâm đã có 72 vụ “chuyển giao công nghệ” theo đó những kết quả nghiên cứu của MSRA được sử dụng để phát triển hoặc địa phương hóa sản phẩm cho Trung Quốc hoặc thị trường châu Á. Ông Tang nói rằng phân nửa những sản phẩm của Microsoft được phát triển cho Trung Quốc là cho các khách hàng công nghiệp – các công ty, và phân nửa còn lại là cho người tiêu dùng cá nhân. Một ví dụ về kết quả nghiên cứu của MSRA được sử dụng cho khách hàng thương mại là phần mềm được viết để đưa vào sử dụng cho các tủ lạnh chế tạo ở Trung Quốc cho thị trường xuất khẩu. Những ví dụ về những sản phẩm tiêu dùng đang bán rất chạy vốn được ứng dụng công nghệ của phòng thí nghiệm MSRA là Digital Ink, một phần mềm nhận biết chữ viết tay tiên tiến đặc biệt hữu dụng cho những ký tự viết tay tiếng Hoa, công nghệ chuyển vùng (roaming) cho điện thoại di động, và công nghệ xử lý hình ảnh bằng kỹ thuật số có thể chuyển hình ảnh thành những đồ họa hoạt họa. Thông điệp chủ đạo từ cách làm này của Microsoft là, phương cách đoạt được thị phần ở Trung Quốc là tiếp tục nắm vai trò dẫn đầu trong ngành công nghiệp phần mềm, đi trước bọn sao chép lậu vài bước, và xây dựng một thị trường giữa đất nước có số lượng người tiêu dùng ngày càng tăng có thể đủ tiền mua những sản phẩm hợp pháp.

TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH

TRUNG TÂM CÔNG NGHỆ CỦA GE CHINA: “KHÁCH HÀNG ĐI ĐÂU THÌ MÌNH ĐI THEO ĐÓ”

Trở lại thời điểm năm 2002, General Electric là một trong những công ty đa quốc gia có tầm mức hoạt động lớn nhất Trung Quốc. Những hoạt động ở Trung Quốc của công ty đem lại một doanh số là 2 tỷ đôla Mỹ và có 10.200 nhân viên người Trung Quốc cũng như người nước ngoài khắp mọi miền đất nước, hoạt động ở chín ngành nghề khác nhau, từ động cơ bay đến các hệ thống máy móc y khoa, từ máy phát điện đến các hệ thống vận chuyển. Nhưng, Tổng giám đốc điều hành Schneider của GE China nhớ lại, lúc ấy ông đã nghĩ rằng vẫn còn thiếu một cái gì đấy. Mặc dù công ty đang tăng trưởng nhanh và đã giành được thị phần ở các ngành chính yếu nhưng mọi việc không hiệu quả như lẽ ra có thể. Lúc ấy, GE China đang gặp phải “vấn đề khoảng cách sản phẩm”, ông Schneider nói, do công ty cứ phục vụ thị trường Trung Quốc bằng những sản phẩm được thiết kế ở Hoa Kỳ hoặc châu Âu, với những đặc tính kỹ thuật và yêu cầu công năng của phương Tây. “Chúng ta phải giới thiệu cho được những sản phẩm mới, và cách duy nhất để làm điều đó là bố trí những năng lực ấy ngay tại thị trường này”, ông Schneider nói. “Nếu cứ cố yêu cầu công ty tiến hành công tác phát triển sản phẩm cho Trung Quốc từ Hoa Kỳ hoặc châu Âu thì sẽ chẳng đem lại được biến chuyển gì. Vẫn có những đặc thù địa phương cần khắc phục và đáp ứng”. Vào thời điểm ấy, ông Schneider nhớ rằng tình hình đang cần những sản phẩm mới để đáp ứng cho nhu cầu của Trung Quốc về những loại vật liệu sinh học, nam châm sứ, và pha lê. Điều này có nghĩa là công ty không chỉ phải phát triển sản phẩm mà còn phải tiến hành nghiên cứu cơ bản. Và điều này đòi hỏi phải có ngân sách chi tiêu cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc. Giải pháp của GE đối với nhu cầu nghiên cứu và phát triển được trình làng vào tháng 4-2003 khi Trung tâm Công nghệ General Electric China (CTC) rộng 47.000m<sup>2</sup> được khai trương ở Khu Công nghệ Kỹ thuật cao Trương Giang hoành tráng nằm ở ngoại ô phía đông Thượng Hải. Trung tâm này hiện nay là một trong bốn trung tâm nghiên cứu của GE trên thế giới; những trung tâm kia hiện ở tổng hành dinh của GE ở tiểu bang New York, Bangalore, Ấn Độ; và Munich, Đức. Đến cuối năm 2004, CTC tuyên bố đã có 700 cán bộ nghiên cứu và nhân viên và dự định sẽ phát triển con số ấy lên đến 1.100 vào năm 2006. Tất cả đội ngũ ở đây, trừ 30 người, đều là người Trung Quốc. Các nhà quản lý trung tâm nói rằng các kế hoạch phát triển của GE đối với trung tâm là khả hữu nhưng có nhiều thách thức trong tình hình còn giới hạn về nguồn đội ngũ chuyên môn. Trong khi Trung Quốc hàng năm cho ra trường một lượng lớn những sinh viên tốt nghiệp được đào tạo để nghiên cứu thì số lượng nhân sự nghiên cứu và phát triển cao cấp có trên 15 năm kinh nghiệm còn rất hạn chế. Để bù đắp cho thực tế ấy, GE China cho tổ chức đào tạo cho nhân viên nhiều hơn mức thông thường ở Hoa Kỳ hoặc châu Âu. Ông Schneider nói rằng câu khẩu hiệu “khách hàng đi đâu thì mình China. Sau năm đầu hoạt động, CTC bắt đầu cung cấp cho công ty những kết quả nghiên cứu được ứng dụng để cải thiện sản phẩm cho thị trường Trung Quốc. Hai ví dụ: một

bước đột phá trong lĩnh vực điện tử năng lượng đã dẫn đến việc phát triển máy MRI (chụp hình cộng hưởng từ, sử dụng trong chụp X quang) nhanh hơn, mạnh hơn, trong khi nghiên cứu về phương pháp chế tạo tiên tiến cũng đã cải thiện hiệu năng ở khắp các nhà máy GE khắp Trung Quốc. Trung tâm này cũng còn được dùng làm phòng trưng bày phục vụ khách hàng nội địa của GE China – khách hàng có thể đến đây để đặt hàng những sản phẩm theo những yêu cầu cụ thể hoặc đặc biệt của mình.

Ngoài công tác nghiên cứu và phát triển thì CTC cũng còn có chức năng là nơi trải nghiệm chính cho những hoạt động gia công trị giá 5 tỷ đôla Mỹ/năm của GE China. Lại nữa, trung tâm là nơi tổ chức những hoạt động “đào tạo lãnh đạo doanh nghiệp” của GE ở Trung Quốc. Ông Schneider nói rằng chức năng này giúp GE China tiến dần đến mục tiêu địa phương hóa thông qua chiến lược cơ cấu và phát triển lãnh đạo cho Trung Quốc, ngay ở Trung Quốc. Với thực tế CTC đang cung cấp những nghiên cứu cơ bản, phát triển sản phẩm, và là phòng trưng bày cho những sản phẩm của GE, cộng với chức năng cải thiện nguồn hàng gia công và đào tạo thể hệ lãnh đạo kế thừa, ông Schneider tin rằng ông đã lấp được những khoảng cách đã từng kéo chậm lại sự tăng trưởng của GE như hồi năm 2002. Nói tóm lại, ông Schneider nói, CTC giúp thực hiện một khẩu hiệu của công ty: “Khách hàng đi đâu thì mình đi theo đó”.

## Kết luận

Người tiêu dùng Trung Quốc, trong khi đang nhanh chóng giàu lên (đặc biệt ở những khu vực đô thị), được các công ty đa quốc gia đánh giá là những khách hàng gay go – họ tinh tế, đòi hỏi, quan tâm đến giá cả, và dễ thay đổi. Nhiều người còn có những kỳ vọng vô lý về sự hoàn hảo của sản phẩm khi mua những mặt hàng nhãn hiệu nước ngoài. Một thách thức quan trọng khác nữa cho các công ty đa quốc gia là: bên trong Trung Quốc có nhiều thị trường, chứ không phải chỉ có một thị trường Trung Quốc. Khắp nơi, các nhóm người tiêu dùng thay đổi rất khác biệt theo các yếu tố về nhân khẩu, trình độ học vấn, và kinh nghiệm quốc tế. Trung Quốc là một ma trận tập hợp những nền văn hóa và ngôn ngữ có bản sắc riêng. Do vậy, các công ty đa quốc gia phải làm cho những gì họ muốn đem đến thị trường Trung Quốc và những chiến lược marketing thích ứng được với thực tế đa dạng mà họ đang phải đối mặt. Cạnh đó, các công ty quốc tế phải thường xuyên giám sát những thay đổi về pháp lý trong lĩnh vực ngành nghề của mình, và phải chiến đấu với một số những khó khăn về hậu cần trong việc đem sản phẩm/dịch vụ đến với người tiêu dùng. Giấp pháp tốt nhất để đến với người tiêu dùng Trung Quốc có thể là đầu tư vào công tác nghiên cứu và phát triển nội địa.

# TÓM TẮT LỜI KHUYÊN CHÍNH PHỤC KHÁCH HÀNG TRUNG QUỐC

## 1. Thay đổi để thích ứng với thị trường

Trong khi vẫn giữ được hình ảnh và sức mạnh quốc tế của nhãn hiệu mình, hãy cố làm sao để sản phẩm các bạn phù hợp với thị hiếu và những điều thị trường tại chỗ ưa chuộng.

## 2. Điều chỉnh chiến lược và chiến thuật marketing cho phù hợp với thực tế địa phương

Trong tình hình Trung Quốc có những khác biệt rất lớn về địa lý, khí hậu, lịch sử, và thậm chí văn hóa, các chương trình marketing cũng phải tùy nghi thay đổi theo.

## 3. Chọn điểm đến

Các yếu tố về nhân khẩu đang thay đổi rất nhanh khắp mọi miền Trung Quốc. Nhiều thành phố đang giàu lên nhanh chóng và tư tưởng tiêu thụ ngày càng rõ nét. Hãy để mắt đến những thành phố cấp hai và cấp ba, xem chúng như là những thị trường mới tiềm năng.

## 4. Nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc, cho Trung Quốc

Nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc, cho Trung Quốc là phương pháp tối thượng để hiểu và phục vụ một cách có hiệu quả cho khách hàng nội địa.

# Chương 8 Thương lượng với các cấp chính quyền Trung Quốc

*“Ở Trung Quốc người ta truyền tụng với nhau một câu thế này: ‘Một mình thì không ai có thể ký duyệt một dự án, nhưng bất cứ ai, một mình, cũng có thể phủ quyết nó’. Các bạn phải giao tế với các quan chức ở các cấp chính quyền khác nhau để đảm bảo rằng họ hiểu được dự án của các bạn và tin vào tính khả thi của nó”.*

*Norman Givant, Đối tác Điều hành Văn phòng, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 8

Đu đưa quả lắc: Cơ quan công quyền xoay xoi thay đổi chủ trương

Chân dung người viên chức mới ở Trung Quốc

Cần tạo mối quan hệ đặc biệt

Thương lượng với chính quyền

Những cách quan hệ doanh nghiệp – chính quyền tốt nhất

Kết luận

Đối với những ai mới đến còn chân ướt chân ráo, tình trạng không rõ phương cách làm việc với các cơ quan công quyền ở Trung Quốc thế nào cho hiệu quả nhất là vấn đề ám ảnh hàng đầu trong quyết định dịch chuyển các hoạt động làm ăn từ quê nhà sang Trung Quốc. Nhiều doanh nhân quốc tế đã được nghe đồn những chuyện “kinh dị” về tình trạng các công ty đa quốc gia đã phải khổ sở thế nào vì những rối rắm, bẽ bàng, và tham nhũng khi làm việc với các cấp chính quyền Trung Quốc. Cụ thể, nhiều công ty rất quan ngại về tầm hệ trọng của chuyện phải có những mối quan hệ và liên đới đặc biệt với các quan chức trong những cuộc thương lượng. Ấn tượng ấy, theo lời của 28 người chúng tôi đã phỏng vấn, có thể dẫn người bên ngoài đến những suy nghĩ quá tiêu cực về quan hệ chính quyền-doanh nghiệp ở Trung Quốc. (Xem thêm “Định nghĩa về Quan hệ, Phần II” ở dưới đây.) Ở Chương 8 này, chúng tôi xin được đưa ra những minh định rõ giữa thực tế và những điều người ta vẫn đồn thổi về tình trạng này qua những lời khuyên chi tiết của những lãnh đạo và chuyên gia tư vấn cao cấp đối với vấn đề làm việc với các cơ quan công quyền. Trong những năm vừa qua, rất nhiều người

cho rằng nếu không có một mối quan hệ đã dày công xây dựng một cách đặc biệt với các quan chức có một tầm ảnh hưởng nào đó thì lãnh đạo doanh nghiệp (nhất là lãnh đạo của các công ty đa quốc gia) sẽ không có được sự ủng hộ chính thức cần thiết để làm tăng trưởng và phát triển doanh nghiệp của mình – cụ thể là trong các công tác xin giấy phép, xin duyệt dự án, hoặc tuyển dụng những nhân lực quan yếu. Hiện nay, theo như những người được chúng tôi phỏng vấn nói, yêu cầu phải có những mối quan hệ đặc biệt như thế đang trên đà giảm nhẹ. Nhiều người được chúng tôi phỏng vấn đã nói rằng mối quan hệ với các quan chức hiện nay không được xem quá quan trọng như trước đây và nên được nhìn nhận như một bàn đạp lợi thế trong cuộc chạy đua cạnh tranh. Trên tinh thần ấy, họ đề nghị nên dành một lượng thời gian làm việc đáng kể để tập trung vào việc xây dựng, bồi đắp, và duy trì những quan hệ tích cực với các cấp chính quyền. Steve Schneider ở GE China đã nhẩm tính rằng ông ta dành 65% thời gian của mình để làm việc với các quan chức chính quyền – bao gồm cả các quan chức chính quyền lẫn những lãnh đạo được bổ nhiệm đứng đầu những doanh nghiệp nhà nước đang là khách hàng của công ty ông. Ông Schneider giải thích rằng quỹ thời gian này chủ yếu là dành cho công việc hoạch định và thương thảo nhưng ít nhất 10% là thuần túy dành cho việc xây dựng mối quan hệ hoặc để phát triển những nền tảng hầu có thể thông hiểu và tin cậy nhau hơn. Trong chương này, những người chúng tôi phỏng vấn sẽ chia sẻ quan điểm của họ về mối quan hệ doanh nghiệp và cơ quan công quyền, thảo luận vấn đề duy trì mối quan hệ tích cực và ngừa tránh tham nhũng, và đưa ra những lời khuyên về việc xây dựng những quan hệ làm ăn hữu hiệu trong khi vẫn đảm bảo tuân giữ được những quy định hành xử của công ty.

## **ĐỊNH NGHĨA VỀ QUAN HỆ: Phần II**

Không ai trong những người chúng tôi phỏng vấn phủ nhận tình trạng tham nhũng ở Trung Quốc. Trong thực tế, hầu hết thừa nhận họ phải rất vất vả trong việc đảm bảo cho các nhân viên của mình “giữ mình” trước cám dỗ sử dụng những phương thức mà có thể họ đã thấy những đối thủ cạnh tranh của mình (trong cũng như ngoài nước) đang sử dụng, chẳng hạn như hối lộ, lợi dụng, hoặc đổi chác những đặc ân của công việc và cá nhân một cách bất hợp pháp. Tham nhũng là một yếu tố phải đương đầu giải quyết đối với bất cứ nhà quản lý quốc tế nào ở Trung Quốc. Quốc gia này xếp thứ 71 trong 145 nước theo Chỉ số Tri nhận Tham nhũng (Corruption Perception Index) năm 2004. Tình hình càng thêm đau đầu với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hàng đầu khi những định nghĩa về những gì được xem là chấp nhận được và những gì bị coi là “quan hệ trên mức tình cảm” và bất hợp pháp ở Trung Quốc lại khác với các nước khác. Ví dụ, tặng quà, lấy lòng khách hàng, rồi mời đi ăn là những tập tục làm ăn đã có từ lâu ở Trung Quốc, nhưng lại bị hạn chế gắt gao theo luật pháp Hoa Kỳ. Tình trạng “một người

làm quan cả họ được nhờ” cũng rất phổ biến ở các công ty nội địa, và mối quan hệ và liên đới giữa anh em, bà con, bạn bè chung lớp hoặc chung trường cũ xem ra có ảnh hưởng rất mạnh ở Trung Quốc, mạnh hơn nhiều ở những đất nước khác. Do ranh giới giữa những quan hệ cá nhân và giao dịch ở Trung Quốc thường rất mờ, có thể giao thoa lẫn nhau nên những nhà quản lý quốc tế tâm sự rằng họ phải rất chú tâm trong việc đào tạo hướng dẫn cho những nhân viên vốn là người bản địa phải tuân giữ cho được những qui định về hành xử của công ty và rằng họ không thể giả định rằng các nhân viên đều cùng hiểu

nhau về những cách làm ăn chấp nhận được và những cách làm ăn không chấp nhận được. Những nhân viên đầy thành ý nhiều khi có thể vi phạm chính sách của công ty do sử dụng những tập tục vốn được xem là bình thường ở các công ty Trung Quốc.

Ngoài ra, dựa vào những mối quan hệ cá nhân cũng là một công cụ mà các bên cạnh tranh hoặc những cộng sự (hoặc các nhân viên) bất bình với nhau có thể sử dụng để chống lại các công ty đa quốc gia. Một trường hợp xảy ra cuối năm 2005 mà giới doanh nhân nước ngoài đến làm ăn ở Trung Quốc ai cũng biết là chuyện một nhà sản xuất đồ nội thất người Đan Mạch đã học một bài học cay đắng sau khi từ chối thanh toán cho phía cung ứng ba triệu nhân dân tệ về số da không đảm bảo chất lượng. Vài tháng sau khi từ chối nhận đơn đặt hàng ấy, các quan chức địa phương đến gõ cửa công ty để trao một trát hầu tòa liên quan đến vụ tranh chấp phong tỏa ba triệu nhân dân tệ (tương đương 240.000 đôla) trong tài khoản của công ty cộng với trên bốn triệu nhân dân tệ ở những tài sản khác của công ty. Khi sách này được lên khuôn, nhà sản xuất đồ nội thất đang phải kháng án và những nhà quản lý ở đây đều tin rằng ông ta là nạn nhân của tình trạng phía cung ứng ấy có một mối quan hệ rất “đặc biệt” với tòa án địa phương. Bài học rút ra là: các mối quan hệ có thể được sử dụng để chống lại các công ty quốc tế, nhất là nếu công ty của bạn không có được những mối quan hệ như công ty đối thủ. Trong khi một mặt phải cảnh giác trước tình trạng tham nhũng thì mặt khác các công ty quốc tế ở Trung Quốc đang nỗ lực tìm những phương cách để dung hòa vận dụng những tập tục địa phương và những hướng dẫn đạo lý kinh doanh của họ. Chẳng hạn, các công ty có thể được cho phép thể hiện sự quan tâm với những đơn vị hoặc cá nhân bằng cách làm theo tập tục tặng quà nhân mùa Trung Thu hoặc năm mới. Một số công ty đã đưa ra những quy định về giá trị đối với những món quà đem tặng hoặc nhận vào. Quan trọng hơn, nhiều công ty có thể tìm những phương cách giúp đỡ các tổ chức hoặc đơn vị chính quyền hoàn thành những chỉ tiêu phục vụ cộng đồng, như ủng hộ cho một cơ quan từ thiện ở địa phương, hoặc tổ chức những hội thảo hoặc lớp học đào tạo về kinh doanh hay giáo dục. Ví dụ: GE China đài thọ những khóa học cho những quan chức chính phủ được tuyển chọn về những tập tục kinh doanh quốc tế ở ngay Trung tâm Công nghệ Trung Quốc của mình. (Để tìm hiểu thêm về những tư vấn về phương

cách có thể áp dụng được trong việc xây dựng mối quan hệ doanh nghiệp - chính quyền – hầu không vi phạm luật lệ ở Trung Quốc và bản quốc hoặc lươn lẹo lách luật – xin xem phần “Quan hệ doanh nghiệp - cơ quan công quyền, những cách làm hay nhất” ở gần cuối chương này.)

### **Đu đưa quả lắc: Cơ quan công quyền xoành xoạch thay đổi chủ trương**

Để hiểu được tầm quan trọng của một mối quan hệ tốt với cơ quan công quyền ở Trung Quốc, có lẽ cũng cần phải lưu ý là cuộc tranh đấu mà các công ty quốc tế phải đối mặt hiện nay đã được phát động hàng bao thế kỷ nay rồi. Xin nhắc nhanh lại mấy sự kiện lịch sử: năm 1792, Đế quốc Anh cử Ngài Macartney đến thương thảo về những mối quan hệ giao thương với Vương triều Trung Hoa. Khi đã đi vào giai đoạn cuối là Ngài Macartney đã thành công trong việc yết kiến Hoàng đế Càn Long, ông ta đột nhiên được thông báo Trung Quốc là một quốc gia có thể tự cung tự cấp và không cần phải giao thương với các quốc gia khác; những giao thương vốn rất hạn chế mà Trung Quốc đã cấp phép chỉ được thực hiện “như một nghĩa cử” đối với ngoại bang. Điều ai cũng biết là, trong hơn 200 năm qua Trung Hoa đã mấy lần thay đổi về cơ bản chủ trương của mình về những giao dịch ngoại thương khi, cứ như quả lắc đồng hồ, hết từ mở cửa nháy sang bế quan tỏa cảng rồi ngược lại. Quả lắc ấy đã được “chốt” lại một chỗ với tiêu lệnh “mời vào” đối với các luồng đầu tư quốc tế kể từ đầu thập niên 1990. Đầu tư trực tiếp nước ngoài đã được triển khai tăng vọt từ 40 tỷ đôla Mỹ vào năm 2000 lên đến 53,5 tỷ đôla Mỹ vào năm 2004. Tuy nhiên, cũng cần phải nhớ tư duy và nếp nghĩ của chính quyền Trung Quốc đã thay đổi đáng kể như thế nào trong bốn thập kỷ qua. Xin hãy lưu ý cho một

***“Tôi thấy Trung Quốc là một đất nước rất phức tạp bởi chúng ta phải đối phó với nhiều tầng cấp cơ quan công quyền. Nói đến chính quyền là nói đến chính phủ trung ương, chính quyền cấp tỉnh/thành phố, và chính quyền địa phương. Theo như kinh nghiệm của tôi thì chúng ta cần phải có mối quan hệ tốt với ít nhất là hai cấp – cấp địa phương và cấp trung ương.”***

***Jean-Luc Chereau, Chủ tịch, Carrefour China***

thực trạng là tất cả các quan chức Trung Quốc từ 50 tuổi trở lên đều thuộc thế hệ sinh ra trong cuộc Cách mạng Văn hóa. Vì lý do này, họ tất thấy đều đến bất kỳ bàn đàm phán nào với một tâm thức vô cùng khác biệt so với hầu hết các nhà quản lý của các công ty đa quốc gia. (Nhân vật đã làm cho quả lắc ấy chuyển động chẳng ai khác hơn là cựu lãnh đạo Trung Quốc Đặng Tiểu Bình. Xin xem thêm “Tác giả công cuộc cải cách Trung Quốc” để có một cái nhìn toát



yếu về cuộc đời chính trị và những giai đoạn lịch sử của ông ta.) Sẽ không thể bàn về những biến chuyển sâu rộng về văn hóa, xã hội, và kinh tế ở Trung Quốc trong 30 năm qua nếu không đề cập đến những bước thăng tiến, thất sủng, rồi lại thăng tiến của vị kiến trúc sư trưởng của công cuộc cải cách đó – ông Đặng Tiểu Bình. Chính do những chính sách mạnh bạo của người đã tham gia tổ chức Đảng Cộng sản ngay từ thời gian đầu này (đã nổi lên bên cạnh Mao Trạch Đông mặc dù đã hai lần bị tước mất quyền lực) mà Trung Quốc đã được đưa vào một lộ trình vững chắc để thăng tiến đến một nền kinh tế dựa vào thị trường.

Câu chuyện của Đặng Tiểu Bình sẽ giúp làm sáng tỏ và giúp ta hiểu hơn về những biến chuyển chính trị hỗn độn và hào hứng đã làm rung động cả nước Trung Quốc trong giai đoạn sinh thời của ông. Sau khi gia nhập Đảng Cộng sản Trung Quốc vào năm 1924 khi 20 tuổi, họ Đặng đã nhanh chóng trở thành nhà lãnh đạo Đảng ở miền Tây Nam Trung Quốc. Ông đã tham gia cuộc Trường Chinh 1934-1935 và, dưới sự lãnh đạo của ông Mao, đã giúp thực hiện cuộc thanh trừng trí thức trong giai đoạn thập niên 1950. Năm 1966, trong cuộc Cách mạng Văn hóa, chính ông Đặng đã bị khai trừ vì bị xem là “kẻ mở đường cho tư bản”. Ông đã được phục chức và trở thành Phó Thủ tướng năm 1973, để rồi lại bị thanh trừng bởi nhóm Bè lũ Bốn Tên vào năm 1976. Năm sau đó, ông Đặng lại được phục chức, lần này làm Phó Chủ tịch Ủy ban Trung ương và Ủy ban Quân ủy Trung ương. Cho đến khi qua đời năm 1997, ông vẫn luôn giữ vai trò lãnh đạo chính trị cao cấp nhất. Năm 1981, ông Đặng phát động chế độ khoán nông nghiệp cho phép nông dân được tự do chọn lựa sản phẩm canh tác miễn là họ chịu dành nộp một số phần trăm sản phẩm thu hoạch cho nhà nước. Cách làm này đã cởi trói cho nông dân, mở đường cho họ được chọn những sản phẩm đáp ứng nhu cầu của thị trường. Lợi nhuận tăng vọt, đem lại một đời sống thịnh vượng cho nông dân vốn đang ngắc ngoải – hi vọng bắt đầu lóe lên. Qua những đợt cải cách như vậy, ông Đặng được người ta nói đến như một người đã có công đưa 200 triệu nông dân ra khỏi cảnh nghèo đói cùng cực. Tháng 10 năm 1999, một bài báo trên tờ tạp chí Asia Week đã khẳng định rằng “nhà lãnh đạo họ Đặng là người đã xóa đói giảm nghèo cho một số lượng nông dân lớn hơn bất kỳ một lãnh đạo nào ở bất cứ quốc gia nào ở bất kỳ thời đại nào trên thế giới”. Giữa thập niên 1980, họ Đặng bắt đầu công khai tuyên bố chủ trương của ông là, thành tựu tối thượng mà chủ nghĩa xã hội phải đi đến là toàn dân thịnh vượng. Ông làm cho quốc tế chú ý đến Trung Quốc bằng cách vạch thảo cả một lộ trình mới mẻ để phát triển kinh tế quốc gia. Chẳng hạn, ông đã đưa ra một tuyên bố vào tháng 3- 1985 như sau: “Mục tiêu đầu tiên của chúng ta là đến cuối thế kỷ này làm cho nhân dân chúng ta có được một đời sống tương đối thoải mái – nghĩa là phải đạt đến một mức sống không giàu nhưng cũng không nghèo. Mục tiêu thứ hai là từ ba đến năm thập niên nữa phải đạt đến mức độ kinh tế của các nước phát triển, để người dân của chúng ta có được một đời sống tương đối khấm

khá hơn”. Việc cho thành lập bốn Đặc khu Kinh tế của Trung Quốc năm 1980, hơn bất cứ một động thái nào khác, là một minh chứng hùng hồn nhất về quyết tâm phát triển kinh tế Trung Quốc của nhà lãnh đạo họ Đặng thông qua chính sách mở cửa giao thiệp với thế giới bên ngoài. Chính sách của các đặc khu kinh tế, được triển khai thực hiện ở các thành phố Thâm Quyển, Chu Hải, Sán Đầu, và Hạ Môn, ở các tỉnh Quảng Đông và Phúc Kiến, thu hút những đồng vốn đầu tư trực tiếp đầu tiên đổ vào Trung Quốc. Ông Đặng đã mô tả những cải cách kinh tế ấy như cuộc cách mạng lần thứ hai của Trung Quốc. Dưới sự chỉ đạo của ông, Trung Quốc bắt đầu tập trung vào phát triển kinh tế và xem đó là mục tiêu trọng yếu nhất của đất nước. Trong một tuyên bố tháng 6-1985, ông đã giải thích thêm: “Nếu kinh tế phát triển, chúng ta sẽ có thể thực hiện được bất cứ ý muốn gì. Điều mà chúng ta phải làm bây giờ là dồn hết tâm lực vào phát triển kinh tế. Đó là một mục tiêu quan trọng hàng đầu, và mọi chuyện khác đều phải xếp sau nó”. Khi kêu gọi sự ủng hộ nhằm tạo động lực phát triển kinh tế như thế, họ Đặng đã gặp phải không ít những chống đối kêu gọi trở lại với học thuyết Mao. Tuy nhiên, đến đầu thập niên 1990, tình thế đã rõ là ông Đặng đã thắng. Năm 1992, ông thực hiện chuyến công du cổ súy phát triển kinh tế nổi tiếng đến miền Nam Trung Quốc trong đó ông đã tuyên bố “Làm giàu là vinh quang”. Sự thành lập và lan rộng mô hình những khu kinh tế như thế này hoạt động theo kiểu tư bản theo định hướng thị trường như thế đã rất nhanh chóng đem lại sự thịnh vượng cho những đại đô thị, khu vực ven biển phía bờ đông, và đồng bằng sông Dương Tử của Trung Quốc. Khi qua đời năm 1997, ông Đặng được người ta nhớ đến như một người đã có công kiến tạo và khởi xướng công cuộc cải cách kinh tế và đồng thời cũng là kẻ đã nhấn chìm trong những năm nắm quyền lãnh đạo. (Chính ông Đặng là người đã điều hành trực tiếp vụ đàn áp những người phản đối ở Quảng trường Thiên An Môn vào năm 1989.) Cho dù phương pháp lãnh đạo và ý thức hệ của ông có là gì thì không ai có thể phủ nhận được những ảnh hưởng của Đặng Tiểu Bình trong việc lèo lái công cuộc phát triển kinh tế của Trung Quốc.

## NHỮNG CỘT MỐC TRONG CÔNG CUỘC CẢI CÁCH KINH TẾ Ở TRUNG QUỐC

1976: Tháng 9: Mao Trạch Đông qua đời. Tháng 10: Bè lũ Bốn Tên bị bắt. 1977: Hội nghị Trung ương III Khóa X của Đảng Cộng sản Trung Quốc phục chức cho Đặng Tiểu Bình trở lại ghế Phó Chủ tịch Ủy ban Trung ương và Ủy ban Quân ủy Trung ương của Đảng Cộng sản Trung Quốc. Tháng 8: Cách mạng Văn hóa chính thức chấm dứt hoạt động theo sắc lệnh Đại hội Đảng Toàn quốc XI.

1978: Hội nghị Trung ương III Khóa XI chuyển đổi chính sách chính phủ sang tập trung cải cách kinh tế. Hiện đại hóa kinh tế trở thành trọng tâm của công tác Đảng. Khẩu hiệu hành động mới của chính phủ: quên đi quá khứ, tập trung vào tương lai.

1980: Đặng Tiểu Bình ban hành và phát động chính sách Đặc khu Kinh tế, mở cửa các thành phố Thâm Quyến, Chu Hải, Sán Đầu, và Hạ Môn để thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài.

1983: Chính thức thực hiện chế độ khoán nông nghiệp, cho phép các hộ gia đình tự quyết canh tác trồng trọt theo ý riêng. Chính sách này thay thế chế độ nhà nước chọn lựa vụ mùa thay cho nông dân và đã nhanh chóng đem lại sự thịnh vượng cho nông dân Trung Quốc.

1984: Chính phủ Trung ương Trung Quốc thực hiện Nghị quyết về Cải cách Cơ cấu Kinh tế, khuyến khích sử dụng các động lực thị trường đã được thực tế sản xuất nông nghiệp chứng minh thành công sang các ngành công nghiệp khác. Mục tiêu: buộc các doanh nghiệp phải tự chịu trách nhiệm nhiều hơn về hiệu quả kinh tế. Bắt đầu thực hiện chính sách cho phép giữ lại lợi nhuận; khẳng định thực hiện chính sách đánh thuế trên lợi nhuận (tax-for-profit).

1987: Đại hội Đảng XIII ưu tiên tiếp tục cải cách kinh tế.

1988 (tháng 4): Luật Doanh nghiệp được thông qua, hạn chế sự can thiệp của Đảng Cộng sản vào hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước. Luật phân định trách nhiệm giữa Đảng và ban giám đốc của các doanh nghiệp nhà nước.

1989 (tháng 6): Biểu tình ở Quảng trường Thiên An Môn. Đặng Tiểu Bình chỉ đạo việc đàn áp các cuộc chống đối.

1990: Nhằm phần nào phục hồi sự quan tâm của các nhà đầu tư sau vụ Thiên An Môn, Đặng Tiểu Bình ủng hộ việc thành lập một trung tâm đầu tư ở Phố Đông, Thượng Hải. Những chính sách ưu đãi hào phóng cho đầu tư đã khởi động sự phát triển nhanh chóng của Thượng Hải.

1992: Đặng Tiểu Bình thực hiện chuyến công du đến miền Nam Trung Quốc để khởi động công cuộc cải cách kinh tế. Đặng Tiểu Bình khẳng định tiếp tục cải cách kinh tế là công tác trọng yếu có tính sống còn cho uy tín của Đảng, và tuyên bố rằng nếu đảo ngược cải cách kinh tế ở Trung Quốc thì chẳng khác nào tự đánh mất sự hậu thuẫn của nhân dân. Đại hội Đảng XIV chấp thuận tiếp tục cải cách kinh tế.

1993: Hội nghị Trung ương III Khóa XIV phê duyệt văn kiện Thiết lập một chế độ kinh tế xã hội chủ nghĩa theo định hướng thị trường.

1997 (tháng 2): Đặng Tiểu Bình, lúc ấy là người nắm toàn quyền lãnh đạo ở Trung Quốc, qua đời. Ông là Chủ tịch Ủy ban Trung ương và Ủy ban Quân ủy Trung ương của Đảng Cộng sản Trung Quốc. Giang Trạch Dân lên thay.

1998: Thủ tướng mới bổ nhiệm Chu Dung Cơ loan báo những biện pháp cải cách quan

yếu theo đó cắt giảm những khoản trợ cấp của chính phủ về nhà cửa, tăng cường sức mạnh cho Ngân hàng Trung ương bằng những chức năng điều hành mới, cho phép các ngân hàng thương mại hoạt động độc lập, thực hiện cải cách trên phạm vi toàn quốc đối với hệ thống y tế, và cải cách hệ thống thu thuế.

2001 (tháng 12): Trung Quốc gia nhập WTO. Theo những điều khoản gia nhập, Trung Quốc cam kết sửa chữa bổ sung hàng trăm bộ luật để mở cửa thị trường thu hút đầu tư nước ngoài. Đến tháng 12-2005, hầu hết các bộ luật đã cam kết để được vào WTO phải được thực thi. Đến năm 2007, hầu như tất cả các bộ luật phải được thực thi. Cải cách kinh tế ở Trung Quốc: Dò dẫm từng bước đi

Trong 15 năm qua, cải cách kinh tế ở Trung Quốc, ở một mức độ đáng kể, đã được thực hiện theo phương thức thử và sai, làm tạo ra một môi trường kinh doanh đầy thách thức đối với các nhà quản lý ở các công ty đa quốc gia. Có một thành ngữ Trung Quốc mô tả chính xác hiện tượng này là câu “dò đá qua sông”. Đối với các nhà quản lý các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc, phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh ở một môi trường mà trong đó hệ thống kinh tế hãy còn đang trong giai đoạn “tiến hóa” và thay đổi đã gây ra nhiều rối rắm, lẫn lộn; những quy định mới ban hành có thể còn mơ hồ, thiếu nhất quán, thậm chí mâu thuẫn. Nhiều người đã lên tiếng phàn nàn không phải chỉ về tình trạng không thể hiểu được luật chơi mà còn về không thể biết chắc được sân chơi bắt đầu và kết thúc chỗ nào. David Chang ở Philips China đã đưa ra một lời khuyên thế này với những người mới bước vào thị trường này: “Trước hết, khi quyết định có nên đầu tư vào Trung Quốc hay không, quý vị không thể sử dụng qui trình lập kế hoạch kinh doanh bình thường được. Những giả định chính yếu cho một kế hoạch kinh doanh là: phí tổn, cơ hội kinh doanh, lượng vốn đầu tư cần thiết là bao nhiêu. Doanh thu trừ đi phí tổn là ra con số lợi nhuận, đúng không nào? Nhưng đây là Trung Quốc. Ở đất nước này có nhiều yếu tố khác không rõ ràng, minh nhiên như vậy được”. Ông Chang nói rằng các nhà quản lý làm việc ở Trung Quốc không thể tính toán cơ hội kinh doanh ở Trung Quốc bằng những “phép tính toán học”, bởi một số yếu tố sẽ ảnh hưởng đến công việc lại không phải dễ dàng nhìn thấy. Những nguy cơ ngầm ấy là gì? Ông giải thích: “Lý do đơn giản là Trung Quốc hãy còn trong giai đoạn trung chuyển từ một nền kinh tế kế hoạch sang một nền kinh tế thị trường. Hiện nay, họ vẫn còn trong giai đoạn 'quá độ'. Vì họ còn trong giai đoạn 'quá độ' như thế nên hãy còn rất nhiều vùng xám”. Nói cách khác, những qui trình ra quyết định kinh doanh chuẩn mực sẽ không có tác dụng ở Trung Quốc. Thay vào đó, ông Chang khuyên các công ty đa quốc gia sắp vào làm ăn ở Trung Quốc hãy tạo ra và tuân thủ một “kế hoạch kinh doanh theo kiểu ở Trung Quốc, chứ không phải một kế hoạch kinh doanh theo kiểu quốc tế”. Những nhà quản lý được phỏng vấn khác cũng đồng tình với lời cảnh báo trên về tình trạng

mập mờ và hay thay đổi xoành xoạch ở Trung Quốc. Như một ví dụ về tầm tác động của môi trường như thế đối với các hoạt động kinh doanh, chúng ta hãy nghe Guy McLeod của Airbus China tóm tắt những kinh nghiệm của ông qua

***“Trung Quốc hãy còn trong giai đoạn trung chuyển từ một nền kinh tế kế hoạch sang một nền kinh tế thị trường. Hiện nay, họ vẫn còn trong giai đoạn ‘quá độ’. Vì họ còn trong giai đoạn ‘quá độ’ như thế nên hãy còn rất nhiều vùng xám”.***

***David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China***

những lần thương thảo với chính phủ Trung Quốc để xin được giấy phép: “Công việc này có thể là một quá trình dài hơi, nhiều khô, và tốn thời gian. Nhưng những lần khác, công việc lại rất đơn giản. Lần sau, không bao giờ giống lần trước cả”. Làm thế nào để một nhà quản lý quốc tế có thể lãnh đạo thành công trong những điều kiện mập mờ, nửa nạc nửa mỡ như vậy? Những người chúng tôi phỏng vấn đã đưa ra hai loại câu trả lời chính yếu cho câu hỏi trên: một, hãy hòa mình với dòng chảy chung, nhập gia tùy tục; hai, hãy tập trung vào những mục tiêu lâu dài. Thẩm phán Norman Givant đã tóm tắt rất hay về phương cách “hòa mình với dòng chảy chung” bằng lời giải thích rằng sự phát triển kinh tế bùng nổ của Trung Quốc đã xảy ra bất chấp hiện trạng bừa bãi, hỗn độn, và rối rắm khi chuyển đổi từ một nền kinh tế cộng sản sang một nền kinh tế xã hội chủ nghĩa theo định hướng thị trường. “Sống chung với những mâu thuẫn là thế mà Trung Quốc cũng không gặp vấn đề gì cả. Câu hỏi của họ là: Tất cả những cách làm này có chứng minh được sự hiệu nghiệm của chúng qua thời gian không?”, ông Givant nói. Ông đã dẫn ví dụ về sự tăng trưởng đáng lưu ý của Thượng Hải: “Hãy nhìn ra cửa sổ đi: quý vị đang thấy một thành phố [Thượng Hải] hưng thịnh, năng động, tăng trưởng cực kỳ nhanh trong 20 năm qua, và nó đã tăng trưởng được như thế là nhờ đã biết lờ đi những mâu thuẫn và tập trung chủ yếu vào phát triển kinh tế”. David Chang của công ty Philips cũng nhấn mạnh rằng các công ty đa quốc gia không thể ngồi chờ cho đến khi tất cả các vùng xám kia được khai quang rồi mới đến làm ăn. Ông ta bảo rằng một số vùng xám chính là “cơ hội mà quý vị cần chớp lấy”. Nói cách khác, những công ty nước ngoài nên tuân theo những quy định một cách chặt chẽ nhất ở mức có thể, giữ mối quan hệ mật thiết với chính phủ, trong khi vẫn tiếp tục tiến lên trong công việc kinh doanh của mình bất chấp một số vấn đề vẫn còn u u minh minh như đi trong sương mù.

Lời khuyên thứ hai là, hãy suy nghĩ theo hướng tích cực và cho mục đích lâu dài. Nếu những quy định trong ngành nghề các bạn hiện tại chưa được rõ ràng thì những nỗ lực mình

bach hóa cũng đang được triển khai thực hiện. Những người được chúng tôi phỏng vấn đã chỉ ra rằng nhiều quy định đang ngày càng trở nên rõ ràng và được chuẩn hóa kể từ khi Trung Quốc gia nhập WTO vào ngày 11-12-2001 (sau 14 năm thương thảo). Động thái này đã được tung hô ca ngợi khắp thế giới như một chiến thắng cho tự do thương mại. Trong nội tình Trung Quốc, việc tham gia WTO đã một lần nữa khẳng định quyết tâm chính trị mong muốn khuyến khích tự do hóa kinh tế, toàn cầu hóa, và chủ nghĩa tư bản thực tế.

Trung Quốc được chấp nhận vào WTO đến đâu là còn tùy thuộc vào mức độ bãi bỏ những quy định đối với các ngành nghề và mở cửa các thị trường nội địa rộng lớn cho các công ty nước ngoài. Đến năm 2005, sau bốn năm thực hiện những cam kết WTO, cộng đồng doanh thương quốc tế đã thừa nhận rằng Trung Quốc về cơ bản có đang thực hiện những cam kết của mình qua việc thông qua những định chế mở cửa thị trường và nâng tầm sân chơi. Và ngay cả ở những ngành không chịu ảnh hưởng của việc gia nhập WTO thì, theo như đánh giá của những nhà quản lý quốc tế trong cuộc nghiên cứu của chúng tôi, những định chế và quy định của Trung Quốc cũng đang được chuẩn hóa và chính phủ đang mau mắn thể hiện sự ưu ái của mình với các doanh nghiệp. Điểm mấu chốt là: làm việc với các cơ quan công quyền hãy còn là một thách thức đối với các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc, nhưng tình hình đang được cải thiện. Trong cuộc Khảo sát Môi trường Doanh thương năm 2005 đối với các thành viên của các Phòng Thương mại Hoa Kỳ đóng ở Thượng Hải thì 450 người được hỏi đã xác định những vấn đề sau đây là “Những thách thức hàng đầu khi đến làm ăn ở Trung Quốc”. Chỉ có thách thức được xếp hạng là lớn nhất (thiếu hụt nguồn nhân sự quản lý) là không trực tiếp liên quan đến chính phủ. Những thách thức trọng yếu thứ đến là: (2) tệ quan liêu, (3) quy định không rõ ràng, (4) thiếu công khai minh bạch, (5) giải thích các quy định thiếu nhất quán, (6) tham nhũng, (7) khó khăn trong việc thực hiện các điều khoản trong hợp đồng, và (8) tình trạng bảo hộ của địa phương. Tin vui: kết quả của cuộc khảo sát hàng năm này cho thấy là, kể từ năm 1999, những người được hỏi, ở một mức độ nhất quán tương đối, đã nói rằng các thách thức liên quan đến cơ quan công quyền trên, từng loại một, đều đang “được cải thiện” qua mỗi năm.

### **Chân dung người viên chức mới ở Trung Quốc**

Nhiều thách thức mà các nhà quản lý đang phải đối mặt khi làm việc với các cơ quan công quyền Trung Quốc có nguồn căn từ một thực tế là các luật lệ và chính sách mới đang được đưa ra bởi những viên chức được giáo dục và đào tạo theo một ý thức hệ khác hẳn. Như đã đề cập trên, những viên chức Trung Quốc từ 50 tuổi trở lên là những người chịu cảnh học hành dở dang gián đoạn và bắt đầu làm việc trong thời Cách mạng Văn hóa và sau đó thăng tiến sự nghiệp nhờ vào việc quán triệt những tư tưởng của Đảng Cộng sản Trung Quốc thời bấy giờ.

Trong lúc đó, ngay cả những quan chức lứa 40 và 30 tuổi cũng đã được đào tạo theo ý thức hệ cộng sản (theo kiểu duy ý chí trước đây) ngay từ nhỏ. Trong khi có nhiều quan chức Trung Quốc hiện nay khá cấp tiến và tư duy có tính quốc tế thì cũng không thể tránh khỏi một thực tế là những tương tác giao dịch trong công tác hành chính và doanh thương nhiều khi vẫn còn chịu những xung khắc về ý thức hệ. “Vấn đề thật sự là khi một nền kinh tế xã hội chủ nghĩa với quyền hành tập trung từ trung ương phải ‘sống chung’ với một não trạng thị trường có tính tư bản chủ nghĩa thì những mằm mống và nguy cơ hiểu lầm từ hai phía là rất lớn”, Norman Givant ở Công ty Freshfields Bruckhaus Deringer nói. Ông Givant đã cảnh báo rằng một số thay đổi đã xảy ra qua công cuộc cải cách kinh tế chủ yếu chỉ có tính chất “điểm trang”, hay kiểu như “bình mới rượu cũ”. Chính phủ vẫn còn quản lý ở tầm vi mô các thành phần kinh tế trong nước. Ví dụ, trong khi nhiều đơn vị đã được “công ty hóa” trong những năm gần đây thì sự cải cách ấy nhiều khi chỉ diễn ra trên bề mặt. Trong một vài trường hợp, các công ty được thay tên đổi họ nhưng vẫn áp dụng những mô hình hoạt động cũ đã vốn bám rễ từ lâu. “Làm việc trong các công ty [mới được tư nhân hóa] cũng vẫn là những viên chức từ những ban bộ cũ. Do vậy, những ban bộ ấy vẫn còn quyền kiểm soát chặt chẽ các nhà máy, vẫn chỉ đạo sản xuất, vẫn can thiệp vào việc tuyển chọn nhân sự quản lý, v.v...”, ông Givant phân tích. “Vậy cái mà chúng ta có được là cũng những nhà máy đó, cũng với những con người quản lý ngày xưa ấy, cũng báo cáo lên một cấp trên như trước kia. Như vậy tôi dám nói là hình thức thì thay đổi nhưng bản chất vẫn vậy”. Ông ta cũng nói thêm là hiện nay vấn đề cải cách các doanh nghiệp nhà nước không hiệu quả thì ít phổ biến hơn ở các trung tâm kinh tế lớn. “Ở Thượng Hải, khuynh hướng chung là chọn [những lãnh đạo nhà máy] có trình độ chuyên môn kỹ thuật. Những ở những địa phương khác thì sự lựa chọn ấy vẫn phải chịu ảnh hưởng bởi những yếu tố chính trị hơn là khả năng chuyên môn”, ông nói. Một vết tích của cơ chế kinh tế theo kế hoạch còn sót lại bất chấp làn sóng cải cách kinh tế là “ma trận” nhiều tầng bậc các cấp quản lý từ trung ương, đến các tỉnh thành, rồi đến từng địa phương mà các công ty đa quốc gia phải “đoạn trường qua cầu” khi đi xin giấy phép. Vẫn còn là một hiện tượng phổ biến khi chỉ một dự án đầu tư mà cùng một lúc phải chòng chéo đi xin các phòng ban ở các cấp chính quyền từ trung ương, tỉnh/thành, và đến tận địa phương. Tiến sĩ Gary Dirks ở British Petroleum China đã giải thích rằng các cơ quan ở những cấp chính quyền khác nhau có thể làm việc theo những ưu tiên khác nhau. Do vậy, đáp ứng được tất cả các yêu cầu của các cấp chính quyền cũng phải bỏ hơi tai. “Tất cả các cấp khác nhau này đều quan

***“Vấn đề thật sự là khi một nền kinh tế xã hội chủ nghĩa với quyền hành tập trung từ trung ương phải ‘sống chung’ với một não trạng thị trường có tính tư bản chủ nghĩa thì***

***những mầm mống và nguy cơ hiểu lầm từ hai phía là rất lớn”.***

***Norman Givant, Đối tác Điều hành Văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer***

tâm đến cùng một vấn đề: bản chất của dự án, thời gian và tiến độ thực hiện, các đối tượng tham gia”, tiến sĩ Gary nói. “Tình trạng này lâu nay vẫn chưa thấy có thay đổi”.

Những mâu thuẫn ý thức hệ cũng có thể nảy sinh do các quan chức chính quyền Trung Quốc và các nhà quản lý của các công ty đa quốc gia xem ra rất khác nhau trong quan niệm về nguy cơ kinh doanh. “Môi trường thương mại của chúng ta (phương Tây) thì dựa trên nguyên lý chấp nhận rủi ro – đánh giá rủi ro của doanh nghiệp. Trong khi mô hình của Trung Quốc là một hệ thống kiểm soát”, ông Givant nói. Dưới chế độ cộng sản, xây dựng một mạng lưới kiểm tra và cân bằng chính trị được xem là một công việc vô cùng quan trọng. Chấp nhận rủi ro là điều không thể, bởi phải qua nhiều cấp ký duyệt đối với bất cứ thay đổi nào, dù nhỏ nhất. Ông Givant nói rằng trong khi các nhà doanh nghiệp Trung Quốc thường khá sẵn lòng chấp nhận nguy cơ thì các quan chức chính quyền lại thường rất dị ứng với các nguy cơ. “Một viên chức nói chung rất sợ phạm phải sai lỗi và do vậy rất bảo thủ khi ra quyết định, dù bất cứ quyết định gì”, ông khẳng định. “Đây là một xã hội mà trong đó những thành công dũng cảm của quý vị sẽ được khen ngợi, nhưng sự nghiệp của quý vị sẽ 'đưa ra tổ chức' nếu quý vị phạm phải một lầm lẫn. Trong một náo trạng như vậy thì các động cơ làm việc nằm ở đâu? Những động cơ ấy chính là phải luôn cẩn trọng, phải luôn bảo thủ, phải đẩy chuyện ra quyết định lên cấp trên bởi vì – lạy Chúa tôi – quý vị nào lại dám lãnh lấy trách nhiệm cho những quyết định mình đưa ra nhỉ”. Những người chúng tôi phỏng vấn khác cũng đồng ý rằng trong nội bộ Trung Quốc có một kiểu tư tưởng chấp nhận rằng cả hệ thống đang biến chuyển thay đổi, rằng chính quyền vẫn còn đang trong giai đoạn nhận đường, phải thận trọng “dò đá qua sông”. Ví dụ, vẫn có nhiều hiệp hội và phòng thương mại ở Trung Quốc hiện đang hoạt động mà không có giấy phép. Đối với nhiều trường hợp trong số này, các hiệp hội đang được chú ý này đã phải thương lượng hàng bao năm trời để xin giấy phép. Trong giai đoạn hiện tại, họ không chỉ được phép hoạt động (trên qui mô lớn), mà các cơ quan công quyền vẫn giao dịch với những tổ chức “bất hợp pháp” này qua việc tham dự các cuộc hội nghị có chiêu đãi, tiệc tùng và cũng lên phát biểu ở những dịp như vậy. Một ví dụ nữa là chuyện xuất bản các ấn phẩm bằng tiếng Anh ở Trung Quốc. Chẳng hạn, bất cứ người nào đến Thượng Hải cũng đều thấy các tạp chí thương mại và giải trí bằng tiếng Anh trăm hoa đua nở nhưng thực tế không một tờ nào được cấp phép xuất bản. Chính phủ cho phép họ xuất bản (hầu hết là được phát không ở các khách sạn và nhà hàng



hoặc qua danh sách địa chỉ có sẵn) chỉ ít là cho đến khi một tờ đã vượt rào để rồi bị “chiếu tướng” và giải tán.

“Quả có tình trạng rằng quý vị có thể thấy nhiều cơ cấu thương mại đang được xây dựng mà không được pháp luật thừa nhận, vấn đề pháp lý chỉ được ban hành sau thực tiễn để hợp pháp hóa những cái đã xảy ra”, ông Givant nói. Nói cách khác, các quan chức sẽ cho phép một doanh nghiệp hoạt động, xem xét những hiệu quả và hệ lụy của nó đối với toàn bộ môi trường kinh doanh, rồi mới ra quyết định có nên hợp pháp hóa cho nó hay không. “Hay quý vị có thể thấy những trường hợp theo đó những quy định địa phương được chính phủ trung ương khuyến khích áp dụng nhưng trước hết triển khai ở cấp địa phương để xem tác động của chúng như thế nào. Rồi sau đó chúng mới được ban hành trên phạm vi quốc gia”. Ông Givant nhấn mạnh rằng tình trạng uyển chuyển này là một đặc nét trọng yếu trong những tiến bộ kinh tế đáng lưu ý của Trung Quốc trong những năm gần đây.

### **Khoảng cách tư duy đang thu hẹp dần**

Nói chung, những người được chúng tôi phỏng vấn đa số xác nhận rằng những đụng độ về ý thức hệ giữa các cơ quan công quyền và các doanh nghiệp quốc tế đang càng ngày càng giảm đi, và rằng hiện nay Trung Quốc đang có một môi trường pháp lý ngày càng được cải thiện và ngày càng ổn định. “Trước đây Trung Quốc thu hút được vốn đầu tư chủ yếu là do sự tăng trưởng năng động – các nhà đầu tư không muốn bỏ lỡ cơ hội dự phần vào một chương mới của đất nước này. Nhưng bây giờ các nhà đầu tư không chỉ bị thu hút bởi sự tăng trưởng mà còn, ở một mức độ nhiều hơn, bởi tính đáng tin cậy và ổn định nữa”, tiến sĩ Elmar Stachels của Bayer China nói. Ông ta nhấn mạnh rằng phát triển kinh tế đã được thực hiện ở Trung Quốc trong 20 năm qua, và rằng quốc gia này đã tiến được những bước dài trên con đường

tạo ra những luật lệ và quy định theo tiêu chuẩn quốc tế kể từ khi gia nhập WTO. Ông Stachels nói rằng những thay đổi này đã tạo ra được “một nền tảng mới cho các nhà đầu tư nước ngoài tin tưởng hơn”.

Trong khi những khác biệt trong nếp nghĩ giữa các doanh nghiệp quốc tế và chính quyền ở Trung Quốc đã ít nhiều đem lại những thách thức cho hầu hết các nhà quản lý các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc thì những người được chúng tôi phỏng vấn đều cùng chia sẻ một nhận định rằng những khoảng cách về tư duy kinh tế đang dần thu hẹp. “Khi tôi đến đây, Trung Quốc hãy còn lấy kinh tế nhà nước làm chủ đạo”, Philip Murtaugh ở General Motors China, một người đã ở Trung Quốc lâu năm, nói. “Chính phủ kiểm soát hầu như mọi thứ, nắm quyền quyết định mọi chuyện – quý vị cần sản xuất bao nhiêu sản phẩm, quý vị cần thuê bao nhiêu nhân

công”. Nhưng kể từ khi bước chân đến Trung Quốc năm 1994, ông đã chứng kiến “sự biến chuyển từ từ nhưng liên tục sang một nền kinh tế ngày càng theo định hướng thị trường”. Ngày nay, ông Murtaugh nói, Trung Quốc đã thay đổi. “Cho đến nay, hầu hết những viên chức chính phủ mà tôi gặp đều đã hiểu khá rõ các khái niệm kinh tế vĩ mô, tạo công ăn việc làm, và tầm quan trọng của lợi nhuận”, ông nhận xét. “Họ đã nhận ra tầm quan trọng của kinh tế thị trường và tác động của lợi nhuận. Lối suy nghĩ bao cấp cũ đã thay đổi hoàn toàn để tiến đến chỗ hiểu được rằng điều quan trọng là phải tạo được công ăn việc làm và tạo điều kiện cho người dân nâng cao mức sống”. Ông Murtaugh nói rằng nhiều viên chức

***“Đã có một biến chuyển rất lớn trong suy nghĩ của chính quyền về kinh tế thị trường, tầm quan trọng của đầu tư và khả năng sinh lợi nhuận. Đến nay thì chính quyền dành rất nhiều thời gian để nói chuyện với quý vị về khả năng sinh lợi nhuận”.***

***Philip Murtaugh Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc, General Motors China***

bây giờ đã hiểu ra được rằng, để phát triển kinh tế, phải cho phép các nhà đầu tư kiếm được đồng lời. “Đã có một biến chuyển rất lớn trong suy nghĩ của chính quyền về kinh tế thị trường, tầm quan trọng của đầu tư và khả năng sinh lợi nhuận. Đến nay thì chính quyền dành rất nhiều thời gian để nói chuyện với quý vị về khả năng sinh lợi nhuận”. Norman Givant đồng ý rằng dòng suy nghĩ chính thống đang có những thay đổi. “Khi quý vị đến Trường Đảng ở Bắc Kinh, người ta không chỉ giảng cho quý vị kinh tế học theo chủ nghĩa Mác-Lê. Họ còn dạy những mô hình kinh tế học hiện đại. Như vậy, ngay cả đằng sau những bức tường thánh thiêng của ý thức hệ cộng sản thì người ta cũng đang nỗ lực dạy cho những đồng chí của mình những cách thức để ứng phó với một thế giới đã và đang thay đổi từng ngày”. Ông Givant nói rằng trong những bài học như vậy nhiều khi người ta phải dán những cái mác cộng sản cho những tư tưởng theo học thuyết kinh tế thị trường để tránh những lời bàn tán xì xào”(\*). Cho dầu có thế thì một sự biến chuyển có tính nền tảng sang một chế độ do những động lực của thị trường điều khiển cũng đang diễn ra. “Như Đặng Tiểu Bình đã từng nói: ‘Mèo trắng hay mèo đen không quan trọng, miễn là mèo bắt được chuột’”, ông Givant nói. “Điều này đi ngược lại với tư tưởng của Mao Trạch Đông, là người vẫn thường tuyên bố ‘Hồng hơn chuyên’ – có nghĩa là sự thuần khiết về ý thức hệ quan trọng hơn năng lực chuyên môn”.

---

\* Kinh tế thị trường không phải là sản phẩm riêng của chủ nghĩa tư bản. Mô hình kinh tế

thị trường theo định hướng XHCN mà Trung Quốc và Việt Nam đang thực hiện là sự điều chỉnh và phát triển mô hình hiện thực XHCN. Chủ nghĩa tư bản hiện đại cũng đang quá trình điều chỉnh.

Những người chúng tôi đã phỏng vấn, mặc dù quan điểm có khác nhau tùy ngành nghề, đều thống nhất ở một điểm là, tư tưởng của chính phủ đang chuyển sang một thái độ quốc tế hơn và ưu ái hơn với doanh thương. Gary Dirks ở British Petroleum đã gọi chính phủ Trung Quốc là một chính phủ “tiến bộ” trong việc giải quyết những thách thức kinh tế: “Những vấn đề và khó khăn mà Trung Quốc phải đối đầu đã khá rõ: cải cách hệ thống ngân hàng, cải cách các doanh nghiệp nhà nước, nạn thất nghiệp và lương hưu, năng lực thuế khóa. Đây là những vấn đề mà các nhà lãnh đạo [Trung Quốc] bây giờ đã hiểu ra”. Trong khi ông Dirks gọi đó là những “thách thức to lớn” yêu cầu “từng chút khôn ngoan và sáng kiến” để giải quyết thì ông lại tin tưởng rằng chính quyền Trung Quốc sẽ sẵn lòng và có năng lực tiếp tục công cuộc cải cách kinh tế. “Điều tôi rất thích ở giới lãnh đạo Trung Quốc là họ có quan tâm đầu tư suy nghĩ rất tốt. Họ đã chuẩn bị đủ nguồn nhân lực, tìm hiểu được tình hình”. Ông đã đưa ra một ví dụ là chính quyền lúc nào cũng mời những chuyên gia nước ngoài đến để tập huấn cho những quan chức trong nước về những tập tục hay nhất của quốc tế, hoặc gửi người ra đào tạo ở nước ngoài. Khi các đoàn khách Trung Quốc đến tham quan các hoạt động của BP trong khuôn khổ những lớp tập huấn như thế, ông Dirks kể, thì các quan chức đã quan sát học hỏi rất nghiêm túc. “Thật sự họ đã chuẩn bị rất kỹ lưỡng trước khi đến và đã đặt những câu hỏi thú vị. Họ biết họ đang đi tìm cái gì và họ lắng nghe rất chăm chú. Đi tham quan về, họ chuyển hóa, áp dụng những kinh nghiệm ấy vào tình hình thực tế ở Trung Quốc”, ông nói. Dominique de Boisseson của hãng Alcatel đưa ra một minh họa cho sự thay đổi trong cách nghĩ của chính quyền qua một ví dụ thực tế đã xảy ra khi Alcatel nắm quyền sở hữu đa số cổ phần ở Shanghai Bell năm 2002. “Chúng tôi phải chờ được Chủ tịch Giang Trạch Dân chấp thuận”, ông de Boisseson nhớ lại. Nhưng hai năm sau đó, khi công ty thành lập một trung tâm nghiên cứu ở Thành Đô thì các quy định đã cho phép các lãnh đạo Alcatel chỉ cần thương lượng với chính quyền địa phương. “Dĩ nhiên, người ta đã phải báo cáo lên Bắc Kinh, nhưng phía đối tác chính là chính quyền địa phương, cụ thể là chủ tịch của thành phố Thành Đô”, de Boisseson nói. Đến lần thứ hai ấy thì thái độ của chính quyền đã thân thiện với những công việc kinh doanh hơn rất nhiều. Một ví dụ nữa cho thái độ mới này là: ngày nay các viên chức chính quyền thường chủ động tìm đến với các lãnh đạo doanh nghiệp. Ông de Boisseson đã chỉ ra một thực tế là đến nay thì các quan chức sẵn sàng đến tham dự và phát biểu ở các hội nghị bàn công việc – một thay đổi lớn lao so với mấy năm trước. Ông đã tóm tắt về thái độ mới này như sau:

“Ngày trước, chính quyền lúc nào cũng chỉ quan tâm một chuyện là phải đảm bảo cho quý

vị luôn hoạt động theo những quy định của họ. Bây giờ, họ cố hết sức mình để điều chỉnh những quy định của họ hầu phù ứng với nhu cầu của cộng đồng doanh nghiệp – họ có thiện chí hỗ trợ. Họ đang thực hiện một vai trò khác trước”. Ông nói rằng những thay đổi ấy chủ yếu là do họ đã nhận thức được những khoản đầu tư nước ngoài sẽ đem lại những lợi ích gì đối với chính quyền địa phương. “Họ đã thấy được ưu thế của việc thu hút được những nguồn vốn đầu tư. Hiện nay họ rất sốt sắng trong việc thu hút quý vị đến đầu tư ở địa phương họ”, ông nói. Một ví dụ nữa về thái độ tiến bộ và “dễ gần” mới có này của các cấp chính quyền là trường hợp của Ủy ban Quan hệ và Giao dịch Kinh tế Đối ngoại Thành phố Thượng Hải (SMERT), là cơ quan ở Thượng Hải mà các công ty nước ngoài phải đến làm việc để có thể tổ chức hoạt động, xin giấy phép xuất-nhập khẩu, hoặc để liên hệ với những cơ quan chính quyền khác. SMERT, nói chung, được cộng đồng kinh doanh quốc tế đánh giá là làm việc hiệu quả và theo phong cách hiện đại. Năm 2004, ủy ban này đã thành lập năm nhóm đặc biệt có nhiệm vụ tập trung tìm kiếm đầu tư từ những đối tác giao dịch cụ thể. Nhóm tìm kiếm đầu tư ở khu vực Bắc Mỹ bao gồm những nhân viên có trình độ học vấn cao, nói tiếng Anh tốt, được giao trọng trách đến thăm văn phòng của các nhà đầu tư tiềm năng để chuẩn bị cho những cơ hội đầu tư.

Một tín hiệu “hoa cỏ mùa xuân”: các “đặc sứ” của SMERT được yêu cầu phải in số điện thoại di động trên danh thiếp của mình để các doanh nhân có thể trực tiếp gọi đến và nhờ thế mà không phải đi qua các tầng tầng lớp lớp các cú chuyển điện thoại rắc rối đến phát sợ ở các cơ quan công quyền. Seichi Kawasaki ở Sony China nói rằng thay đổi lớn nhất về thái độ

***“Chính quyền Trung Quốc đang thực sự nỗ lực làm cho các nhà đầu tư cảm thấy thoải mái với môi trường ở đây... Trung Quốc đang nỗ lực làm tăng trưởng kinh tế. Để duy trì được tốc độ tăng trưởng GDP ở mức 7-8%, chính quyền cần sự hỗ trợ thật nhiều từ các nhà đầu tư nước ngoài”.***

***Jun Tang, Chủ tịch, Microsoft China***

này bắt đầu từ khi Trung Quốc gia nhập WTO. “So với những năm trước, bây giờ làm ăn giao dịch đã dễ hơn rất nhiều rồi”, ông nói. “Người ta đã hiểu rõ một điều rằng, sau khi Trung Quốc gia nhập WTO, chỉ có một điều mà chính phủ luôn đau đầu: làm thế nào để thích nghi với những tiêu chuẩn quốc tế”. Jun Tang ở Microsoft China thì tỏ ra rất tích cực trong những đánh giá của ông đối với thái độ hiện nay của các quan chức đối với đầu tư nước ngoài. “Nói chung, chính quyền Trung Quốc rất ủng hộ và sẵn lòng hợp tác khi quý vị muốn đến làm ăn ở đây. Họ sẵn sàng cung cấp những gì họ có”, ông nói. “Tôi rất hài lòng với những gì tôi đã trải qua,

không chỉ ở Thượng Hải, mà cả ở những thành phố khác nữa, như Bắc Kinh chẳng hạn”. Ông Tang nói rằng các nhà đầu tư “được hưởng một sự ưu ái lớn hơn cách đây 10 năm rất nhiều”, rồi nói thêm rằng “chính quyền Trung Quốc đang thật sự nỗ lực làm cho các nhà đầu tư cảm thấy thoải mái với môi trường ở đây”. Nhiều thay đổi trong những luật lệ và quy định gần đây đã được thực hiện để hỗ trợ cho các nhà đầu tư, theo lời ông, hơn là để cho chính quyền quản lý họ. “Trung Quốc đang nỗ lực làm tăng trưởng kinh tế. Để duy trì được tốc độ tăng trưởng GDP ở mức 7-8%, chính quyền cần sự hỗ trợ thật nhiều từ các nhà đầu tư nước ngoài”, ông Tang nói.

### **Phân chuyển quyền lực: Từ trung ương đến địa phương**

Một thay đổi nữa mà những nhà quản lý cao cấp khi chúng tôi phỏng vấn đã lưu ý là sự phân chuyển quyền lực từ trung ương xuống địa phương kể từ khi Trung Quốc gia nhập WTO. Charles Browne của Du Pont China Holdings giải thích: “Một trong những điều đã xảy ra từ thập niên 1990 đến nay là sự phân quyền. Trước đây, khi chúng tôi xin giấy phép cho một dự án thì thông thường quyền quyết định là của Bắc Kinh. Còn bây giờ, luật lệ và quy định đã được phân cấp xuống cho cấp tỉnh”. Hiện nay, chỉ những dự án lớn nhất mới còn chờ quyết định của trung ương, ông nói. Ông Browne đánh giá thực tế ấy nói chung là một thay đổi tích cực, cho phép các công ty tập trung xây dựng mối quan hệ với cơ quan công quyền khiến vận những hoạt động hằng ngày của họ. Một khía cạnh nữa của sự phân chuyển quyền lực xuống các cấp chính quyền địa phương là những cơ quan chính quyền địa phương ấy đang cạnh tranh với nhau để thu hút đầu tư – một thay đổi có lợi cho các nhà đầu tư. Jun Tang của Microsoft nói rằng những quy định tự do hóa hiện nay cho phép các nhà đầu tư được nhiều tự do hơn trong việc chọn lựa dự án và địa điểm. “Bây giờ, mỗi thành phố, mỗi quận huyện đều có thể thu hút đầu tư. Nếu Thượng Hải không tạo điều kiện thuận lợi cho tôi đầu tư trong khi các thành phố khác trọng thị tiếp đón tôi thì tại sao tôi phải ở Thượng Hải nhỉ?”, ông Tang nói. “Tôi rất thích một môi trường cạnh tranh như vậy”.

Alan Brown của Unilever China đã chia sẻ một câu chuyện minh họa cho vấn đề các công ty đa quốc gia có thể tận dụng môi trường cạnh tranh này như thế nào. Cách đây mấy năm, ông Brown nói, Unilever phải đương đầu với một “bất lợi cạnh tranh tiềm ẩn” khi một doanh nghiệp sản xuất bột giặt địa phương được chính quyền sở tại ban cấp cho nhiều thuận lợi đầu tư rất hấp dẫn. Ban đầu, ông Brown nói, Unilever “đã than vãn kêu khóc” về những điều kiện kinh doanh ưu đãi của đối thủ. Sau đó, Unilever đã chuyển chiến thuật và tiến hành thương lượng để có được những ưu đãi đầu tư cho những hoạt động của mình ở tỉnh An Huy. “Chúng

tôi thấy ra một điều rằng chúng tôi cũng có thể đạt được những ưu đãi thông qua mối quan hệ của mình với chính quyền địa phương”, ông Brown nói. Sau đó công ty đã chuyển những hoạt động sản xuất của mình sang An Huy. “Thông qua những quan hệ hợp tác này, chúng tôi đã hưởng được những lợi thế cạnh tranh rất tốt. Tầm mức hỗ trợ mới cũng đem lại cho chúng tôi một tài sản cạnh tranh thật sự, ngang bằng với những công ty địa phương. Hiện tình này đã tạo được những ảnh hưởng rất lớn đối với khả năng sinh lời của hoạt động sản xuất kinh doanh của chúng tôi”. Quả thật, ông Tang và những nhà quản lý quốc tế khác đã cảnh báo rằng quả lắc nhiều khi đã lệch quá xa qua thái độ thân thiện với các doanh nghiệp, cụ thể là các quan chức địa phương đã hứa hẹn quá tầm mức của họ để có thể giành được những dự án về địa phương mình. Các nhà đầu tư quốc tế đã lâm vào cảnh “hông chân” khi nhận từ chính quyền địa phương những điều khoản và ưu đãi đi xa quá mức luật pháp cho phép. Trong những trường hợp như thế, phần thiệt thuộc về công ty đa quốc gia. Điều mà các nhà quản lý của các công ty đa quốc gia muốn nói là chính quyền Trung Quốc rõ ràng đã chuyển sang một phong thái quan tâm phát triển doanh thương – họ “dễ làm việc” hơn, và thậm chí sẵn lòng hỗ trợ – đối với các nhà đầu tư quốc tế. Nhưng quyết tâm mới này không có nghĩa là những vấn đề khi làm việc với các cơ quan công quyền không còn nữa. Người ta vẫn còn râm ran đồn đoán về tình trạng những công ty quốc tế vẫn còn cần phải phát triển và “nuôi nấng” những mối quan hệ không chính thức đặc biệt với chính quyền để có thể thành công trong việc xin giấy phép hoặc được cấp duyệt một chuyện gì đó. Những người mới đến Trung Quốc làm ăn tự đặt câu hỏi làm thế nào để thiết lập một mạng lưới quan hệ không chính thức với các cơ quan công quyền quan yếu. Trong phần tiếp theo, những người chúng tôi phỏng vấn sẽ giúp phân định giữa thực tế và những đồn đại về vấn đề mối quan hệ với chính quyền ở Trung Quốc.

### Cần tạo mối quan hệ đặc biệt

Trong khi xây dựng và nuôi dưỡng mối quan hệ với các cơ quan chính quyền trọng yếu có liên quan đến công việc sản xuất kinh doanh vẫn là một nhiệm vụ quan trọng thì những người được chúng tôi phỏng vấn đã nhấn mạnh đến một thực tế là bản chất của những mối quan hệ đang có nhiều thay đổi khi Trung Quốc đang tiến dần vào một môi trường doanh thương ngày càng được chuẩn hóa và có tính quốc tế hơn. Hầu hết mọi người đều xem việc chăm chút khai thác những mối quan hệ với các quan chức là có lợi cho công ty hơn là một yêu cầu “hoặc là kiến tạo hoặc là phá vỡ”. Những người được chúng tôi phỏng vấn nói chung đã đồng ý với ý kiến của Alan Brown là người nhấn mạnh rằng việc xây dựng mối quan hệ không cần phải lấn phạm sang những cách làm có tính bất hợp pháp làm hư hỏng cán bộ. “Các mối quan hệ có một tầm quan trọng lớn hơn ở Trung Quốc vì chính quyền ở đây nhúng tay rất sâu

và những vấn đề kinh tế và đầu tư đang ở mức cao. Do vậy, vâng, các mối quan hệ rất quan trọng, nhưng chúng không yêu cầu phải có một sự thỏa hiệp nào đối với những qui tắc hành xử kinh doanh đã ổn định của các công ty. “Mối quan hệ” phải được cắt nghĩa theo nghĩa đen hơn là cách suy diễn với ý này nghĩa nọ”. Những người khác cũng cho rằng có được một mối quan hệ với chính quyền sẽ rất có ích, nhưng không phải là quan yếu đối với các công ty đa quốc gia. Charles Browne của Du Pont China đã đồng ý: “Tôi nghĩ rằng các mối quan hệ [với chính quyền] là rất quan trọng, nhưng tầm quan trọng của chúng không phải là tối thượng”. Ông đã nói thêm rằng “mối quan hệ không phải là cách duy nhất để làm được việc”, nhưng rất có ích. “Nếu chỉ biết dựa vào các luật lệ để giải quyết những vấn đề của mình thì quý vị

***“Thường thường các sự phê duyệt tùy thuộc vào giải thích chính thức. Do đó mọi việc sẽ rất chậm nếu chúng ta không có mối quan hệ tốt [với chính quyền] ở Trung Quốc.”***

***Stanley Wong Tổng giám đốc điều hành, Standard Chartered China***

sẽ gặp phiền toái to đấy, bởi luật lệ thì nhiều khi mơ hồ và quý vị có thể giải thích luật theo nhiều cách khác nhau”. Guy Meleod của Airbus China cũng mô tả các mối quan hệ về cơ bản là một phương cách để tăng tốc các qui trình thủ tục của chính quyền. “Quý vị rất cần phải duy trì một mối liên hệ chặt chẽ với chính quyền để họ biết rõ quý vị, để các thủ tục giấy tờ được đẩy nhanh tiến độ. Đó là một yếu tố trọng yếu trong nhiệm vụ của tôi. Cho dù làm gì thì cũng có một số bộ ngành mà quý vị cần phải vận động hành lang”. Các nhà quản lý quốc tế cũng nhấn mạnh rằng xây dựng mối quan hệ với các cơ quan công quyền ở Trung Quốc không khác biệt hay bí ẩn gì như một số doanh nhân quốc tế thường e sợ. Nói theo cách nói của Steve Schneider ở GE China thì “mối quan hệ ở đâu cũng quan trọng. Trung Quốc không hề khác với Hoa Kỳ. Mối quan hệ là một phương cách trọng yếu để tham gia vào cuộc chơi – họ mới cho mình vào cửa – nhưng về lâu về dài thì công năng sản phẩm, dịch vụ, con người mới là những yếu tố để trụ lại qua thời gian”. Điểm thứ hai mà các nhà quản lý quốc tế đưa ra là mối quan hệ trở nên quan trọng ở những chỗ mà các quy định hoặc chính sách còn mập mờ hoặc chưa hoàn chỉnh. Jung Tang của Microsoft giải thích rằng, một trong những lý do tại sao mối quan hệ vẫn còn có một vai trò quan trọng là các luật lệ kinh doanh của Trung Quốc thường được viết bằng những từ ngữ mập mờ, tạo điều kiện cho quan chức tùy nghi giải thích theo ý cá nhân. “Luật lệ Trung Quốc có nhiều chỗ không nói cho cụ thể, rõ ràng. Nếu các quan chức mà ưu đãi cho quý vị thì quý vị sẽ có được một phán quyết có lợi hơn. Đó là lý do tại sao mối quan hệ có một vai trò 'siêu quan trọng' ở Trung Quốc”, ông nói. Ví dụ, một công ty không có mối quan hệ tốt với

các cơ quan công quyền có thể phải mất sáu tháng để xin giấy phép, trong khi một công ty khác có quan hệ tốt có thể chỉ mất có hai tuần”. Stanley Wong của Standard Chartered đồng ý rằng có sẵn mối quan hệ sẽ có tác dụng vào những các quy định còn mơ hồ. “Mặc dù tất cả ngành ngân hàng đều làm theo cùng những hướng dẫn chung nhưng quý vị vẫn cần phải duy trì một mối quan hệ tốt với chính quyền. Đó là một điều rất quan trọng”. Ví dụ, ông kể, mặc dù Trung Quốc hiện nay thường đưa ra những quy định và luật lệ rõ ràng về việc mở các chi nhánh ngân hàng nhưng để làm được điều ấy cần phải qua nhiều cấp xét duyệt. “Thường thường các sự phê duyệt tùy thuộc vào giải thích chính thức. Do đó mọi việc sẽ rất chậm nếu chúng ta không có mối quan hệ tốt [với chính quyền] ở Trung Quốc.” Cũng vì lý do tương tự, mối quan hệ trở nên ít quan trọng ở những lĩnh vực các quy định đã được làm rõ và chuẩn hóa. Gordon Orr của McKinsey & Co. đã nhấn mạnh điều này với các thân chủ của mình. “Vấn đề [mối quan hệ] trở nên quan trọng hơn rất nhiều khi quý vị là người tiên phong, là người đầu tiên trong một lĩnh vực nào đó”, ông nói. Chẳng hạn, mối quan hệ sẽ bớt quan trọng đi đối với những công ty đầu tư vào các dự án khu công nghiệp kỹ thuật cao, là lĩnh vực các chính sách và thủ tục đã được chuẩn hóa cho tất cả các nhà đầu tư. (Để đọc về những tư vấn và phương cách xây dựng những mối quan hệ thấu tình đạt lý, xin xem hai phần kế tiếp của chương này: “Thương lượng với chính quyền” và “Quan hệ doanh nghiệp-cơ quan công quyền, những cách làm hay nhất”).

## Thương lượng với chính quyền

Trong khi càng ngày càng dễ dàng hình thành những mối quan hệ công việc tích cực với các cơ quan công quyền thì biểu đồ “Những thách thức doanh thương hàng đầu năm 2005” của Phòng Thương mại Thượng Hải và Phòng Thương mại Trung Quốc (có trụ sở ở Bắc Kinh) (xem Bảng 8.1) đã chứng minh rằng các công ty đa quốc gia vẫn còn phải rất vất vả khi làm việc với các cấp chính quyền. Những người được chúng tôi phỏng vấn cũng nói về những vấn đề tương tự những gì nêu trong biểu đồ “Những thách thức hàng đầu”. Sau đây là những khó khăn chính yếu khi làm việc với chính quyền Trung Quốc mà 28 chuyên gia chúng tôi phỏng vấn đã xác định – thiếu quyết tâm thực thi luật pháp, hệ thống tư pháp có nhiều khiếm khuyết và sai sót, giải thích luật lệ và quy định thiếu nhất quán, và chậm trễ – và những đề nghị tâm cơ chuyên gia mà những nhân vật được phỏng vấn đưa ra để giải quyết những vấn đề trên.

## NHỮNG THÁCH THỨC KINH DOANH HÀNG ĐẦU, 2005

### **Thách thức 1:** Thiếu quyết tâm thực thi luật pháp

Khó khăn lớn nhất mà những người được chúng tôi phỏng vấn đã nếm trải khi làm việc



với chính quyền Trung Quốc là sự non kém của hệ thống các quy định pháp lý. Từ mọi ngành nghề các nhà quản lý quốc tế đều gặp phải những thách thức liên quan đến những luật lệ của một nền luật pháp còn đang trong giai đoạn phát triển của Trung Quốc. Kenneth Yu của 3M China giải thích: “Trung Quốc có một quá trình lịch sử 5.000 năm, nhưng đất nước Trung Quốc mà chúng ta biết đến hiện nay hãy còn là một quốc gia rất non trẻ. Hãy còn nhiều thứ chính quyền sở tại vẫn còn trong giai đoạn học hỏi. Rõ ràng họ đang tiến bộ hàng ngày. So với những chính phủ khác thì họ đã hoàn thành công việc của mình một cách xuất sắc. Chính phủ Trung Quốc thể hiện một thái độ thật sự chân thật, tích cực trong việc xem trọng luật pháp kinh doanh, nhưng nhiều khi luật pháp ấy còn chưa hoàn chỉnh, tạo ra những kẽ hở”. Nói cách khác, họ đã có quyết tâm nhưng phương cách thực hiện thì chưa hoàn chỉnh. Ông Yu cũng nhấn mạnh rằng những kẽ hở này không cấm đoán hay ngăn cản các công ty đầu tư, nhưng chúng tạo ra thêm những quan ngại và thách thức. Trong những trường hợp nghiêm trọng liên quan đến các vấn đề về pháp lý, ông nói, các doanh nghiệp nói chung có thể dựa vào hệ thống các quy định của Trung Quốc. “Tôi không thấy những trường hợp chính quyền cố tình phớt lờ luật doanh nghiệp. Với tư cách là một thương gia, tôi dám nói là nếu ai đó nợ tiền chúng tôi thì, vâng, ở Trung Quốc chúng tôi có cách để thu hồi món nợ ấy. Khi chúng ta tham gia một hợp đồng mua hàng hoặc liên doanh thì luật lệ khá tốt”. David Chang ở Philips China cũng mô tả môi trường pháp lý ấy là non trẻ và chưa phát triển. “Nếu quý vị đánh giá Trung Quốc từ góc độ tiến hóa chính trị và kinh tế thì họ đã và đang tạo ra một hướng đi của riêng mình; không có một qui chiếu, một mô hình nào để làm theo cả. Họ đang tạo ra một câu chuyện thành công riêng biệt bằng cách làm thử và sai”, ông nói. Ông bày tỏ mong muốn được thấy chính phủ tiếp tục có những tiến bộ và thúc đẩy các công ty quốc tế thấu hiểu được những khó khăn mà chính phủ đang phải đương đầu. Vấn đề chính yếu mà chính phủ đang phải đương đầu hiện nay, ông nói, là khoảng cách giữa việc thông qua và thực thi các quy định. “Khoảng cách ấy quá lớn”, ông nói, rồi nói thêm rằng chính phủ nhiều khi quá tập trung vào số lượng các bộ luật họ ban hành để tuân thủ những cam kết gia nhập WTO trong khi chưa quan tâm đúng mức đến vấn đề thực thi chúng như thế nào.

## **Thách thức 2:** Hệ thống tư pháp có nhiều khiếm khuyết và sai sót

Một lĩnh vực còn yếu kém mà những người được chúng tôi phỏng vấn đã đề cập đến là hệ thống tư pháp của Trung Quốc. Có mấy người đã nói tòa án là khâu yếu nhất trong hệ thống pháp lý, giải thích rằng ai cũng thấy hệ thống tư pháp của Trung Quốc nói chung còn thiếu những tiêu chuẩn và cách làm chuyên nghiệp. Như Norman Givant của Freshfields Bruckhaus Deringer China đã khẳng định: “Tòa án không phải là một diễn đàn hiệu quả và vô tư. Việc ban

hành pháp luật và các quy định đang tiến triển đúng hướng, nhưng bên tư pháp vẫn còn có vấn đề và còn phải nỗ lực nhiều hơn nữa”. Ông giải thích rằng trong khi thực tế đang có những tiến bộ thì hệ thống tư pháp đã có cả một lịch sử nhiều quyết định bất ổn. “1: Đặng Tiểu Bình không đặt niềm tin vào sự phân chia quyền lực. 2: Khi Đặng Tiểu Bình cắt giảm quân đội thì ông phải tìm chỗ làm cho những quân nhân về hưu, thế là ông bố trí cho những người ấy vào làm ở tòa án. Nhân sự của tòa án những năm thập niên 1980 toàn là những người xuất thân từ quân đội, không hề qua một trường lớp hay kinh nghiệm gì về tư pháp ngoài việc biết tuân thủ những đường hướng chỉ đạo của Đảng bộ chính quyền địa phương”. Ngày nay, tòa án đang có những động thái rũ bỏ bớt một quá khứ thiếu chuyên nghiệp như thế, nhưng diễn tiến hãy còn chậm chạp. Ông Givant nói: “Hiện nay Trung Quốc đang có các viện đào tạo về tư pháp và họ đang cố cải thiện chất lượng thẩm phán. Nhưng, cũng như các việc khác, điều này cần phải có thời gian mới thành sự được”. Ông nhấn mạnh rằng hệ thống pháp lý đang cải thiện nhanh chóng; hệ thống tư pháp thì không bằng như vậy. “Các thanh niên tốt nghiệp các trường luật hiện nay rất thông minh và thoáng. Tương lai đang thấp thoáng hi vọng. Nhưng phía tư pháp vẫn còn đang có vấn đề. Hệ thống ấy vẫn còn chưa hoàn toàn chuyên nghiệp; nó chắc chắn không độc lập tách khỏi các quyền lợi hoặc những ảnh hưởng chính trị của địa phương”. Trong tình hình hệ thống tư pháp còn như vậy, nhiều nhà quản lý quốc tế xem chuyện đem nhau ra tòa chỉ là biện pháp cuối cùng. “Luật pháp và việc tuân thủ luật pháp nói chung thì tốt; còn chuyện quý vị có yêu cầu người ta nghiêm chỉnh thực thi không thì đó là vấn đề khác”, tiến sĩ Gary Dirks của BP China nói. Nói chung BP tránh chuyện phải kiện tụng như là một cách giải quyết để đòi lại công bằng. Ông nói: “Chúng tôi không phải là một công ty thích kiện tụng, do vậy phản ứng đầu tiên của chúng tôi không phải là đi kiện ở tòa án. Nói chung, nếu có lý do xác đáng để quý vị không hợp tác với người khác nữa thì tốt hơn là nên thương lượng với người ta [ngoài tòa án]”. Charles Browne của Du Pont China đồng ý với ý kiến này. “Mặc dù không có gì phải phàn nàn với tòa án địa phương nhưng chúng tôi vẫn thích giải quyết bất cứ vấn đề gì trực tiếp với công ty đang tranh chấp hơn là chọn phương án ra tòa. Thông qua những thương lượng, quý vị lúc nào cũng có thể đạt được một kết quả. Kết quả ấy có thể không phải là tốt nhất nhưng dù sao thì cũng tốt hơn là ra tòa”. Những người chúng tôi phỏng vấn hầu như ai cũng đồng ý rằng hệ thống pháp lý, tòa án, và tình hình thực thi pháp luật đang được cải thiện. “Trung Quốc đang có những tiến bộ vượt bậc. Tôi nghĩ đến tình hình cách đây 24 tháng, và những tiến bộ mà quý vị được nghe nói đến mỗi ngày. Tuần nào tôi cũng nhận được một thông báo về pháp luật từ một công ty luật đóng ở đây và họ vẫn đang tiếp tục nói về những đổi thay”, Steve Schneider của GE China nói. “Vấn đề là ở chỗ, những thay đổi pháp lý ấy được phổ biến trong toàn bộ hệ thống pháp lý và trên toàn lãnh thổ Trung Quốc với một tốc độ như thế nào? Những thay đổi ấy sẽ

được đón nhận như thế nào? Sẽ được thực thi như thế nào? Đây là những câu hỏi mà người ta sẽ đặt ra”. Ông Schneider nói rằng hiện nay luật pháp đã ổn, bước kế tiếp là phải ổn định tòa án và hệ thống thực thi pháp luật. “Có rất nhiều luật, và hiện nay họ quả đang thiết kế những đạo luật có ý nghĩa và phù ứng với thời đại. Hệ thống tòa án tiếp tục có những thay đổi. Họ tiếp tục tập trung vào công việc đó, bởi đó chính là chỗ ra quyết định. Do vậy câu hỏi cuối cùng là ở điểm này: một khi đã ra quyết định thì quyết định ấy sẽ được thực thi như thế nào? Vấn đề hiện nay đang nằm ở đó: ở khả năng thực thi được quyền của bên thắng kiện nếu quý vị là người thắng kiện. Hiện nay đang có một dấu hỏi lớn như thế”. Ông Schneider cũng nói thêm là những kinh nghiệm ít ỏi của GE ở tòa án cho đến nay thì tích cực. Công ty đã từng bị kiện ra tòa ở Trung Quốc nhưng lần ấy công ty

***“Có rất nhiều luật, và hiện nay họ quả đang thiết kế những đạo luật có ý nghĩa và phù ứng với thời đại... Do vậy câu hỏi cuối cùng là ở điểm này: một khi đã ra quyết định thì quyết định ấy sẽ được thực thi như thế nào? Vấn đề hiện nay đang nằm ở đó: ở khả năng thực thi được quyền của bên thắng kiện nếu quý vị là người thắng kiện.”***

***Steve Schneider, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành General Electric China***

được phân xử công bằng. “Điều mà chúng tôi nghiệm ra là nếu mình chuẩn bị kỹ càng và lẽ phải thuộc về phía mình – và mình theo sát và chứng minh đầy đủ chi tiết – thì hệ thống tòa án [ở Trung Quốc] chắc chắn sẽ lắng nghe những trình bày của mình”, ông nói.

**Thách thức 3:** Giải thích luật lệ, quy định thiếu nhất quán

Một khó khăn thường được nhắc đến trong khi làm việc với các cấp chính quyền là, trong khi người ta cứ thông qua hàng hà sa số những bộ luật và quy định có liên quan đến sản xuất kinh doanh, đặc biệt là sau khi gia nhập WTO thì nhiều bộ luật và quy định vẫn còn chưa hoàn chỉnh và dễ gây lăm lẩn. Các nhà quản lý cao cấp mà chúng tôi phỏng vấn đã nói họ nhiệt liệt chào đón một bộ luật hoặc quy định có tính giải phóng cho ngành nghề của họ nhưng họ phải đấu tranh vật vã với những chi tiết khi thật sự tuân thủ theo những quy định mới. Các nhà quản lý ấy cũng lưu ý đến một số những cải thiện kể từ khi Trung Quốc vào WTO. Charles Browne của Du Pont China nói rằng kể từ năm 2001, thông tin về những quy định mới đã trở nên dễ tiếp cận hơn. “Trước đây, khó mà biết có những quy định và quy chế gì. Bây giờ, những quy định và quy chế ấy đã được xuất bản; chúng đã được đưa lên các trang web”. Nhưng nếu các quy định đã trở nên dễ tiếp cận hơn nhưng chưa được rõ ràng thì tình trạng rối rắm, lẫn lộn

vẫn còn rất phổ biến. John Wong của công ty tư vấn Boston Consulting Group vẫn còn cảnh báo thân chủ của mình ở Trung Quốc rằng làm việc với chính quyền Trung Quốc có thể là một quá trình còn nhiều chỗ u u minh minh. “Tình hình thực thi công việc hiện nay đã dễ dàng hơn nhờ vào sự tự do hóa, nhưng vẫn còn những bí ẩn, thiếu rõ ràng

***“Mỗi tỉnh thực hiện theo một như ngày nào. Hệ thống này còn phương cách hơi khác nhau. Và sự ‘hơi khác’ ấy có thể tạo những tác động rất lớn [khi áp dụng vào sản xuất kinh doanh]”.***

***Christopher Shaw Chủ tịch, Eli Lilly China***

chưa được thật sự rõ ràng”. Khó khăn lớn nhất liên quan đến những quy định và luật lệ là cũng cùng một quy định mà thường được cắt nghĩa khác nhau ở những cấp chính quyền khác nhau và ở những địa phương khác nhau. Như Dominique de Boisseson của Alcatel đã nói: “Luật thì ở đâu cũng vậy nhưng áp dụng luật như thế nào thì lại khác nhau”. Christopher Shaw của Eli Lilly China giải thích rằng chính phủ trung ương ban hành những “hướng dẫn chung”, thường để ngỏ cho những giải thích muốn thế nào cũng được. “Mỗi tỉnh thực hiện theo một phương cách hơi khác nhau. Và sự ‘hơi khác’ ấy có thể tạo những tác động rất lớn [khi áp dụng vào sản xuất kinh doanh]”. Tình trạng rối rắm và dễ gây lẫn lộn này càng bị làm cho tồi tệ hơn do có nhiều ban ngành mà lĩnh vực hoạt động của công ty có liên quan đến; mỗi một ban ngành như thế có thể cắt nghĩa cùng một quy định theo một cách khác. Một yếu tố nữa dẫn đến việc thực hiện thiếu nhất quán các đạo luật, ông Shaw nói, là “sự thiếu chuyên môn và kinh nghiệm về luật sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc, vì đây là một vấn đề mới mẻ”. Ông đã nói thêm là “nhiều người trong số nhân sự của tòa án không được đào tạo đầy đủ hoặc không đủ năng lực chuyên môn để đưa ra những phán quyết với những vấn đề có tính qui mô trong bộ luật ấy”. Bên cạnh thách thức này đối với các nhà quản lý các công ty đa quốc gia là một thực tế rằng các cấp chính quyền trung ương và địa phương nhiều khi bất đồng ý kiến về những vấn đề luật pháp. Trong những trường hợp như thế, Ernst Behrens của Siemens China nói, các công ty có thể bị mắc kẹt giữa những ý kiến và chỉ đạo của các cơ quan chính quyền trung ương và địa phương. “Tôi nghĩ rằng, cũng như ở những nước khác, chính quyền trung ương cũng ít nhiều bực mình vì chính quyền các tỉnh thành giải quyết vấn đề theo cách riêng của mình, bởi họ xem cách ấy sẽ có lợi về mặt kinh tế hơn cho họ”, ông nói.

Những người chúng tôi phỏng vấn đưa ra một cảnh báo rất quan trọng: đừng tưởng rằng chính quyền trung ương có thể bắt chính quyền địa phương phải nghe theo khi những quy

định còn mập mờ, mơ hồ. Nói cách khác, những công ty đã được các cơ quan công quyền trung ương đảm bảo cho các dự án đầu tư vẫn có thể gặp phải nhiều vấn đề nếu các quan chức ở chính quyền địa phương không đồng ý. Ngược lại, những đảm bảo từ các cơ quan công quyền của cơ quan có quyền lực ở địa phương cũng không bảo vệ được cho các công ty trong những tranh chấp bất đồng với các cơ quan công quyền trung ương. Carrefour China đã một lần rất thấu hiểu điều này. (Xem phần Carrefour: Bao điều gian nan và nhiều khê ở Trung Quốc trình bày sau đây). Tuy nhiên, mặc dù vẫn còn nhiều vấn đề như thế, hầu hết những người được chúng tôi phỏng vấn đều nói rằng môi trường làm ăn ở Trung Quốc nói chung đang trở nên ổn định hơn, ngày càng được chính phủ hỗ trợ hơn.

#### **Thách thức 4: Chậm trễ**

Cũng như những nhà quản lý doanh nghiệp khắp thế giới, những người được chúng tôi phỏng vấn thường phàn nàn về tình trạng xin chính quyền phê duyệt chuyện gì ở Trung Quốc là cả một quá trình chậm chạp và nhiều khi phải đi tới đi lui nhiều lần. Charles Browne của Du Pont China kể lại: “Quá trình thương thảo có thể mất nhiều thời gian hơn chúng tôi dự kiến”. Ông nói thêm rằng những đồng nghiệp của ông đã từng làm việc ở Mỹ thường mất kiên nhẫn với những chậm trễ ở Trung Quốc. Tuy nhiên, ông có chưa thêm là chờ đợi nói chung không phải là một cản ngại nghiêm trọng đối với các kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty. “Chúng tôi chưa bao giờ phải lâm vào tình cảnh bị cấm đoán những kế hoạch mà chúng tôi thật sự muốn làm”, ông nói. Kiên nhẫn là một yếu tố cần thiết trong những cuộc thương lượng với các cấp chính quyền, Paolo Gasparrini của L’Oréal China đồng ý. Ông đã kể cho chúng tôi nghe về một vài thương thảo “đầy thách thức” với các viên chức Trung Quốc. “Quý vị cần phải có nhiều thời gian. Ngay khi quý vị tưởng mình đã đến được giai đoạn kết luận thì quý vị có thể lại phải bắt đầu từ con số không. Khi quý vị đã đến bước cuối cùng, ngày hôm sau, lại có ai đó muốn quý vị trình bày lại Bước Một”. Ông đưa ra lời khuyên: “Hãy kiên tâm bền bỉ và dấn thân vào cuộc chơi”. Sau khi đã được các quan chức tin tưởng, ông nói, sẽ có tiến bộ. “Trong những cuộc thương lượng với chính quyền thì quý vị không thể nóng vội. Người ta phải tin quý vị trước đã. Rồi bỗng nhiên quý vị có được phương cách giải quyết khai thông vấn đề”.

#### **TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH CARREFOUR: BAO ĐIỀU GIAN NAN VÀ NHIỀU KHÊ Ở TRUNG QUỐC**

Ngày 08-02-2001, trong không khí đón mừng Lễ hội Thanh Minh thường niên, Carrefour China nhận được một tin bất ngờ không vui. Hãng tin Reuters dẫn lời một quan chức Trung

Quốc thuộc Ủy ban Kinh tế Thương mại Nhà nước (STEC) nói rằng đại gia siêu thị của Pháp này đã không tuân thủ luật pháp Trung Quốc khi cho mở nhiều siêu thị mà chưa có giấy phép của chính quyền trung ương. Ngày 20-02, tờ Financial Times đăng tin STEC đã yêu cầu Carrefour China cải tổ 27 cửa hàng của mình để đáp ứng những yêu cầu của chính quyền. Công ty Carrefour được thành lập năm 1959 và hiện nay là nhà bán lẻ số một ở châu Âu và ở qui mô thế giới thì đứng thứ hai, chỉ sau Wal-Mart. Carrefour vào Trung Quốc năm 1995 bằng việc thiết lập hai đại siêu thị ở Bắc Kinh và Thượng Hải – vốn là hai thị trường người tiêu dùng trọng yếu của đất nước này. Nhờ vào sự tăng trưởng bùng nổ của thị trường bán lẻ Trung Quốc, doanh thu hàng năm trung bình trong số 100 tập đoàn bán lẻ hàng đầu ở Trung Quốc đã nhảy vọt từ 240 triệu nhân dân tệ (29 triệu đôla Mỹ) vào năm 1997 lên đến 2,5 tỷ nhân dân tệ (300 triệu đôla Mỹ) vào năm 2002, trong khi số lượng trung bình các siêu thị trong số những tập đoàn bán lẻ hàng đầu tăng từ 24 lên đến 169. Carrefour đã thành công trong việc chớp được lợi thế về nhu cầu đang tăng về siêu thị, bành trướng thành tập đoàn bán lẻ tổng hợp lớn nhất Trung Quốc trong năm 2000.

Trước tháng 7-1992, các doanh nghiệp nước ngoài hầu hết bị chặn đứng không được tham gia thị trường bán lẻ và bán sỉ Trung Quốc. Chỉ có một ngoại lệ là, theo Luật Liên doanh Trung Quốc - Nước ngoài (1983) và Luật Doanh nghiệp Có Vốn Đầu tư Nước ngoài (1990) thì một phần những sản phẩm mà những nhà sản xuất nước ngoài làm ra ở Trung Quốc cũng có thể được đem ra bán ở Trung Quốc. Tháng 7-1992, Ủy ban Nhà nước Trung Quốc cho phép thành lập đến hai liên doanh bán lẻ Trung Quốc - Nước ngoài ở sáu thành phố là trung tâm thương mại – gồm Bắc Kinh, Thượng Hải, Thiên Tân, Quảng Châu, Đại Liên, và Quảng Đông – và năm đặc khu kinh tế bao gồm Thâm Quyến, Chu Hải, Sán Đầu, Hạ Môn, và Hải Nam. Chính quyền địa phương được yêu cầu phải được chính quyền trung ương phê duyệt cho những liên doanh này. Cạnh đó, phạm vi hoạt động của những liên doanh này phải giới hạn ở hai lĩnh vực bán lẻ và xuất-nhập khẩu. Phán quyết này không được áp dụng vào thực tế cho đến tháng 10-1995, là thời điểm Hội đồng Nhà nước chấp thuận cho hai liên doanh giữa trong nước và nước ngoài đầu tiên thí điểm bán lẻ theo hệ thống ở Bắc Kinh, kèm theo một điều kiện là phía đối tác trong nước nắm ít nhất 51% cổ phần. Nhờ cách đi này, cuối cùng các tập đoàn bán lẻ nước ngoài đã vào được Trung Quốc. Để nắm bắt những cơ hội thị trường và tạo được những lợi thế của người đi tiên phong, nhiều tập đoàn bán lẻ nước ngoài đặt chân vào được Trung Quốc cuối thập niên 1990 đã bắt đầu né tránh qui trình phê duyệt chậm chạp của chính quyền trung ương bằng cách làm việc trực tiếp với chính quyền thành phố hoặc tỉnh trong những dự án đầu tư. Hăm hở phát triển kinh tế địa phương, nhiều quan chức chính quyền địa phương đã rộng tay hào phóng hứa hẹn cho những tập đoàn bán lẻ nước ngoài những ưu đãi về quyền sử dụng

đất, tỷ lệ góp vốn, và những ưu đãi hấp dẫn khác. Carrefour là một trong những công ty hung hăng bành trướng hệ thống mạng lưới của mình bằng con đường thỏa thuận với các cấp chính quyền địa phương khắp Trung Quốc. Chính quyền địa phương có những lý do xác đáng để cấp phép cho Carrefour mà không thông qua qui trình xin phép chính quyền trung ương. Chẳng hạn, hệ thống bán lẻ của Carrefour phù hợp rất tốt với mục tiêu của chính quyền địa phương là chấn hưng kinh tế địa phương và nâng cấp tình hình kinh doanh bán lẻ của các công ty nội địa bằng biện pháp giới thiệu những tiêu chuẩn và cách làm bán lẻ của quốc tế. Trong khi Wal-Mart, tập đoàn nghiêm ngặt tuân thủ đúng qui trình xin phép từ trung ương, chỉ hoạt động ở Quảng Đông thì Carrefour đã vào những trung tâm thương mại chính yếu như Thượng Hải và Vũ Hán. Đến cuối năm 1999, Carrefour được xếp là công ty bán lẻ đứng thứ hai ở Trung Quốc, chỉ sau Tập đoàn Siêu thị Liên Hoa Thượng Hải, với doanh số 7,3 tỷ nhân dân tệ (88 triệu đôla Mỹ) trong năm 1999. Đến năm 2000, doanh số hàng năm của Carrefour China đã đạt 8,1 tỷ nhân dân tệ (975 triệu đôla Mỹ). Năm 2001, chính quyền trung ương nhận thấy rằng họ đã mất quyền kiểm soát đối với sự tăng trưởng trong khu vực bán lẻ có vốn đầu tư nước ngoài, và lẽ đương nhiên Carrefour trở thành mục tiêu để thực hiện công cuộc “chỉnh phong” này. Chính phủ ban hành Thông tư về xử phạt đối với những hành vi sai trái của Carrefour trong việc thực hiện các giao dịch kinh doanh hàng hóa ở Trung Quốc. Chủ tịch Carrefour toàn cầu đã tức tốc bay đến Bắc Kinh để xin lỗi. Sau những thương lượng kéo dài nhiều tháng giữa Carrefour và chính phủ trung ương, hai bên đã đạt được một thỏa thuận. Theo đó, vì đã không tuân thủ qui trình xét duyệt qua chính phủ trung ương, công ty phải chịu một hình phạt là phải xin phép lại ở chính phủ trung ương cho từng siêu thị trong số 27 siêu thị đã có. Ngoài ra, trong thời gian thương lượng, công ty bị cấm bành trướng thêm các chi nhánh ở Trung Quốc.

Cuộc thương lượng đã kéo dài sáu tháng và cuối cùng đã hoàn tất vào tháng 11-2001. Tính đến cuối năm 2005, Carrefour có 65 siêu thị khắp Trung Quốc. Mặc dù đã phải mất thời gian trong công cuộc mở rộng mạng lưới như thế, hiện nay tập đoàn siêu thị này được xếp thứ năm ở Trung Quốc.

### Những cách quan hệ doanh nghiệp - chính quyền tốt nhất

Nếu quan hệ với các quan chức vẫn còn là một yếu tố quan trọng đối với thành công của một công ty nước ngoài ở Trung Quốc thì cụ thể một lãnh đạo doanh nghiệp cương trực có thể làm gì để xây dựng mối quan hệ trong khi vẫn tránh được tệ tham nhũng? Câu hỏi này đã làm bừng lên những câu trả lời phong phú từ những người chúng tôi phỏng vấn. Thứ nhất, các nhà quản lý nhấn mạnh rằng họ luôn cẩn trọng để đảm bảo bản thân mình và các nhân viên tuân thủ luật pháp Trung Quốc và luật pháp bản quốc. (Ví dụ, các công ty Hoa Kỳ phải chịu sự chi

phối của Luật chống tham nhũng của Hoa Kỳ.) Ngoài ra, họ phải tuân thủ những qui tắc hành xử trong giới doanh nghiệp toàn cầu. Tuy nhiên, nhiều người đã nhấn mạnh rằng họ tìm tòi trong những hướng dẫn này để có những phương cách giúp xây dựng mối quan hệ tin tưởng và thiện chí với các cơ quan công quyền, và thậm chí với từng cá nhân các quan chức. Phần sau đây trong chương này đã chia sẻ những lời khuyên của 28 người chúng tôi phỏng vấn về những cách thức xây dựng một mối quan hệ chặt chẽ bằng những phương cách hợp pháp.

### Chiến lược 1: Lãnh đạo cao cấp của công ty phải “nhúng tay”

Điểm đầu tiên mà các nhà quản lý các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc muốn nói đến là, thông thường, tốt nhất là để chính những lãnh đạo cao nhất giải quyết những quan hệ và giao dịch thương lượng với chính quyền – thường tốn nhiều thời gian trong các quan hệ với chính quyền như thế này hơn bất cứ nơi nào trên thế giới. Sắp xếp chủ tịch hoặc tổng giám đốc điều hành tham dự những cuộc họp hoặc sự kiện với chính quyền, điều này thể hiện một thiện chí và sự “nể mặt” đối với các quan chức. Stanley Wong, Tổng giám đốc điều hành của Standard Chartered China, ước lượng rằng hầu hết các lãnh đạo cao cấp các công ty quốc tế ở Trung Quốc dành 30%-40% thời gian của mình để làm việc với những người cầm cân nảy mực và cơ quan công quyền. “Ở Trung Quốc, tổng giám đốc điều hành được xem là người đại diện pháp lý. Do vậy, các quan chức chính quyền nhìn đại diện pháp lý ấy ở mọi khía cạnh công việc”, ông nói. So sánh với công việc trước đây của mình ở Hồng Kông, ông Wong đã chỉ ra rằng các quan chức Hồng Kông thường sẵn sàng làm việc với các lãnh đạo cấp trung của các công ty, nhưng những quan chức ở Trung Quốc lại muốn làm việc trực tiếp với lãnh đạo chóp bu. Người dành nhiều thời gian nhất trong các quan hệ với chính quyền là Steve Schneider của GE China; như đã nói trong phần giới thiệu ở đầu chương này, Schneider đã dành khoảng 65% thời gian của mình để làm việc với các cấp chính quyền ở Trung Quốc, bởi những khách hàng lớn nhất của công ty ở Trung Quốc đều là những doanh nghiệp nhà nước có những quan hệ liên đới mật thiết với chính quyền. “Tôi hiện đang dành rất nhiều thời gian của mình cho các khách hàng và các cơ quan công quyền. Công việc buộc phải như thế”, ông nói. Nhưng trong khi trách nhiệm của ông ở Trung Quốc xoay quanh những mối quan hệ với chính quyền, ông lại nhấn mạnh rằng những quan hệ như vậy của ông với cơ quan công quyền lại rất khác so với người tiền nhiệm của ông. “Người mà tôi thay thế có lẽ đã dành 65%-70% thời gian của ông ta để quan hệ thăm viếng các quan chức. Tôi thì có lẽ dành 20%-25% thời gian của mình để làm việc ấy”, ông nói. Thực hiện những chuyến thăm viếng “xã giao” theo truyền thống chỉ nhằm mục đích thể hiện sự tôn trọng và xây dựng mối quan hệ cá nhân với các quan chức ngày càng trở nên bớt cần thiết hơn, ông nói. Ông Schneider nói rằng sự bùng phát làn sóng đầu tư ở Trung Quốc đã



làm cho nhiều quan chức hiện nay quá bận rộn, khó có đủ thời giờ dành cho những chuyện xây dựng mối quan hệ thuần túy. Paolo Gasparrini của L'Oréal giải thích mối quan hệ của mình với các cơ quan công quyền Trung Quốc như thế này: “Đích thân tôi đi lo chuyện quan hệ với chính quyền. Tôi cho rằng phải làm như thế. Nếu quý vị làm chuyện này thông qua một luật sư hoặc một trung gian nào đó thì người Trung Quốc không thích lắm. Việc chỉ chạy nếu quý vị đến tận nơi. Đích thân quý vị phải đi. Họ muốn thấy quý vị có mặt”.

### ***Lời khuyên***

***Các cấp chính quyền Trung Quốc thích làm việc trực tiếp với các lãnh đạo cao cấp của công ty vì lý do “thể diện”. Hãy sẵn sàng dành một lượng thời gian đáng kể của quý vị trong mối quan hệ với họ.***

Ekkehard Rathgeber của Bertelsmann Direct Group Asia nói rằng những chịu khó và nỗ lực mà những lãnh đạo cao cấp đã phải cất công khi làm việc với các cấp chính quyền ở Trung Quốc đều đáng công đáng sức. Ông nói rằng từ khi đảm nhiệm chức vụ chủ tịch năm 1994, “hầu hết thời gian của tôi được dành để xây dựng các quan hệ với các cấp chính quyền – công tác PR ấy mà. Nếu quý vị không quan tâm đến trọng trách này, có thể quý vị sẽ gặp không biết nhiều là khó khăn có thể ảnh hưởng đến các hoạt động của công ty mình”.

### **Chiến lược 2: Tuyển chọn người địa phương am tường chính quyền**

Nhưng cử lãnh đạo cao cấp – thường là một tổng giám đốc điều hành không phải là người Trung Quốc – vào những cuộc thương lượng với chính quyền thì không đủ để đảm bảo thành công, những người chúng tôi phỏng vấn cảnh báo. Nhiều người nhấn mạnh rằng thuê người Trung Quốc có chuyên môn (và thường là có kinh nghiệm trực tiếp) làm công tác xây dựng mối quan hệ với các cấp chính quyền là một yêu cầu tối quan trọng để thành công cho bất cứ công ty quốc tế hoạt động ở Trung Quốc. Những phương pháp các công ty đa quốc gia sử dụng để “tích hợp” khả năng quan hệ với chính quyền vào trong các hoạt động cũng thay đổi vô chừng. Ở một thái cực là phương cách thuê những dịch vụ những chuyên gia tư vấn đặc biệt hứa hẹn tạo điều kiện tiếp cận và quan hệ với chính quyền – làm theo cách này thì phải trả một cái chi phí cao. John Wong của Boston Consulting Group giải thích: “Có một số chuyên gia tư vấn đặt vấn đề: 'Nếu các anh muốn gặp người đứng đầu của Bộ Các Ngành Thông tin thì tôi quen biết ông ta rất thân. Nếu các anh trả cho tôi 75.000 đôla Mỹ chi phí tư vấn, tôi sẽ sắp xếp cho một cuộc gặp với ông ta'. Ở Bắc Kinh có rất nhiều tay như thế này. Họ đã có sẵn những trình đơn:

với các quan chức thuộc cỡ này, giá là 10.000 đôla Mỹ, với cấp này, giá cả phải cao hơn”. Ông Wong nói rằng tình trạng vẫn còn những nhu cầu cho những dịch vụ như thế “cho thấy rằng tiếp cận với các quan chức vẫn chưa thể là chuyện dễ dàng gì”. Tuy nhiên, ông ta cũng nói thêm là hiện nay tiếp cận với các quan chức chính quyền nói chung là dễ hơn nhiều so với những năm cuối thập niên 1990, nhấn mạnh rằng ngày nay các công ty đa quốc gia rất cuộc có thể liên hệ được với bất cứ cơ quan nào họ cần liên hệ. Kết luận ngắn gọn: tiếp cận chính quyền là không thể nếu không có quan hệ; tiếp cận “chay” thể nào cũng lâu hơn và kết quả cuối cùng có thể không được như mong đợi. Không ai trong những nhà quản lý mà chúng tôi phỏng vấn nói rằng họ đã sử dụng những chuyên gia tư vấn “đánh thuê” như thế. Thay vào đó, hầu như mọi người đều đề nghị hãy thuê một đội ngũ có kinh nghiệm vào làm ở công ty

### ***Lời khuyên***

***Nhiều người nhấn mạnh rằng thuê người Trung Quốc có chuyên môn (và thường là có kinh nghiệm trực tiếp) làm công tác xây dựng mối quan hệ với các cấp chính quyền là một yêu cầu tối quan trọng để thành công cho bất cứ công ty quốc tế hoạt động ở Trung Quốc.***

mình để giải quyết vấn đề quan hệ với chính quyền. Thế thì thuê ai để đảm đương nhiệm vụ này? Nhiều công ty quốc tế tuyển những nhân viên đã từng ít nhiều có liên hệ với cơ quan công quyền, chẳng hạn những quan chức đã nghỉ việc, hoặc tìm đến những chuyên gia của chính quyền từ những công ty khác. “Quý vị cần phải có những nhóm người địa phương thật tốt, bởi họ có một mạng lưới quan hệ rất tốt ở các cấp chính quyền khác nhau”, David Chang của Philips China nói. Các chuyên giachính quyền biết cách chọn đường đi cho công ty giữa trăm phương vạn hướng liên quan đến bất cứ quy định cụ thể nào, ông nói. “Quý vị phải nói chuyện với đúng người ra quyết định để thật sự tìm ra một chọn lựa tốt nhất, vì có một sự khác biệt rất lớn trong phán quyết của những quan chức chính quyền khác nhau. Nếu không làm thế, quý vị sẽ bỏ lỡ mất những cơ hội của mình”. Alan Brown của Unilever China cũng nói đại ý như lời ông Chang khuyên: “Rất đơn giản: hãy thuê một người địa phương làm được việc lo việc ấy cho quý vị. Người Trung Quốc từ lâu nay đã sống chung với tệ quan liêu như thế rồi.

***“Rất đơn giản: hãy thuê một người địa phương làm được việc lo việc ấy cho quý vị. Người Trung Quốc từ lâu nay đã sống chung với tệ quan liêu như thế rồi. Chỉ có một điều phải quan tâm là dùng cho đúng người”.***

Chỉ có một điều phải quan tâm là dùng cho đúng người”. Cách thức các công ty được chúng tôi nghiên cứu tổ chức nhân sự phụ trách những mối quan hệ chính quyền đều khác nhau tùy vào kích cỡ các hoạt động của họ ở Trung Quốc, phạm vi các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của họ, và các địa điểm địa lý. Một số đã thiết lập một Phòng Quan hệ Chính quyền ở cấp toàn công ty ở Bắc Kinh. Ví dụ, Sony China dựa vào những chuyên gia của mình ở văn phòng ở Bắc Kinh để thương thảo với chính quyền trung ương. Seiichi Kawasaki nói: “Quan hệ với chính quyền do văn phòng của chúng tôi ở Bắc Kinh đảm nhận. Tất cả các chính sách đều do bộ phận này ở Bắc Kinh lo”.

### **Chiến lược 3: Thông hiểu lối suy nghĩ của chính quyền**

Những cuộc thương thảo thành công với các cơ quan công quyền Trung Quốc cũng còn tùy thuộc vào chuyện thấu hiểu những tâm tư của chính quyền như thế nào. Biết và ý tứ nhạy cảm với những áp lực và thách thức mà các cơ quan công quyền, hoặc thậm chí từng cá nhân các quan chức, đang phải đối mặt, sẽ giúp ích rất nhiều trong việc giảm thiểu những vấn đề rắc rối tiềm ẩn. Thứ nhất, những nhà quản lý quốc tế chúng tôi phỏng vấn đã nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc thấu hiểu và cảm thông cho những khó khăn mà chính quyền Trung Quốc đang phải trải qua trong giai đoạn lèo lái đất nước trong giai đoạn quá độ tiến đến nền kinh tế thị trường. Gary Dirks của British Petroleum khuyên những lãnh đạo cao cấp đồng nghiệp ở các công ty đa quốc gia hãy trình bày đề cương dự án của công ty theo hướng phù hợp với những mục tiêu của chính quyền về phát triển kinh tế. “Phải đảm bảo được rằng, đối với bất cứ động thái chiến lược nào, quý vị phải nghĩ cho thật kỹ về những ảnh hưởng và hệ lụy của dự án đối với thành phố hoặc tỉnh nhà, và điều đó sẽ được nhìn nhận như thế nào dưới con mắt của cấp chính quyền quốc gia, đặc biệt là từ góc độ quyền lợi quốc gia”. Dominique de Boisseson của Alcatel China giải thích rằng các công ty quốc tế nên hiểu được cho một điều là trong khi Trung Quốc đang “có những tiến bộ” trong việc xây dựng những quy định và đạo luật thì hệ thống pháp lý cần phải có thời gian mới trưởng thành được. “Chúng ta phải thể hiện sự tôn trọng với những người đang lèo lái lãnh đạo cho những thay đổi đang diễn ra với một tốc độ nhanh chóng đến như vậy”, ông nói, rồi lại chưa thêm rằng nhiều quốc gia phương Tây cũng đã phải trải qua những giai đoạn quá độ tương tự, nhưng thời gian đã phải tính đến hàng chục năm thay vì hàng năm. “Chúng ta không phàn nàn mà phải biết thích nghi”, ông kêu gọi, và nói thêm rằng các công ty đa quốc gia nói chung nên thể hiện một thái độ tích cực, quy thuận. “Hãy

thực hiện đúng những điều quý vị đã cam kết, nộp thuế đầy đủ, tuân thủ luật pháp, và nhập gia tùy tục khi cần thiết. Hãy tuân thủ những quy định rồi quý vị sẽ tạo được mối quan hệ đối tác rất bền vững và sâu đậm với chính quyền Trung Quốc”. Một bí quyết khác để lấy được lòng chính quyền Trung Quốc là hãy nhìn dự án đầu tư của mình từ góc độ của hầu hết các quan chức chính quyền: trong một bức tranh tổng thể, và theo một cái nhìn cho hệ quả về lâu về dài. Christopher Shaw của Eli Lilly đã giải thích về thông điệp ông muốn gửi đến chính quyền Trung Quốc: “Thái độ của chúng tôi là chúng tôi sản xuất những sản phẩm giúp các bệnh viện [Trung Quốc], giúp chính quyền, và giúp bệnh nhân. Và chúng tôi sẽ ở lại đây về lâu về dài. Điều này rất quan trọng, bởi nếu quý vị chỉ quan niệm ăn xổi ở thì là “lượm tiền rồi cuốn gói” thì đó không phải là một suy nghĩ đúng. Người ta cần thấy được rằng quý vị quan tâm đến tương lai của Trung Quốc”. Hợp tác, hơn là thương thảo, là phương pháp mà GE China cố gắng áp dụng trong các quan hệ với chính quyền, Steve Schneider nói. “Ở Trung Quốc, vấn đề cốt lõi là làm việc với chính quyền. Quý vị không thể giả định rằng cách làm của

***“Không phải chỉ có một chính quyền; mà là hàng trăm chính quyền. Quý vị cần phải đảm bảo rằng tất cả các bên hữu quan đều được thông báo đầy đủ về những ý định của quý vị, làm cho họ cảm thấy họ được tôn trọng. Tất cả những điều này sẽ hỗ trợ rất tốt cho những giai đoạn về sau”.***

***David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China***

mình hay hơn cách làm của người ta. Thật ra, họ mới là người sẽ ảnh hưởng tác động đến quý vị. Phải làm việc với tinh thần bánh ít đi bánh quy lại là chủ đạo”. Ông Schneider đã từng tham dự hàng trăm những cuộc thương thảo với các quan chức Trung Quốc kể từ khi ông ta bắt đầu về nắm quyền lãnh đạo ở GE China hồi năm 1998. Ông nói rằng trong khi GE thỉnh thoảng cũng gặp trường hợp chậm trễ và trì hoãn ở Trung Quốc nhưng bằng cách cố nhìn nhận vấn đề từ góc độ của cơ quan công quyền họ đã được lợi nhiều hơn hại”. Nhiều khi chúng tôi ngồi xuống bàn và đạt được mấy thỏa thuận, nhưng sáu tháng sau, các quan chức chính quyền thay đổi ý kiến và ra quyết định rằng một cách làm nào khác ấy mới tốt hơn”, ông nói. “Chúng tôi, dĩ nhiên, đã rất thất vọng, nhưng mình phải hiểu được ý định của họ. Ý họ là cố làm sao để cải thiện đời sống của người dân và tình hình của tỉnh/thành nhà. Tôi không nghĩ rằng chính quyền chủ tâm làm hại các doanh nghiệp, nhưng họ có những ưu tiên cần quan tâm khác với doanh nghiệp”. Ở công ty Bayer, tiến sĩ Elmar Stachels giải thích nguyên tắc làm việc của mình với chính quyền Trung Quốc như sau: “Điều rất quan trọng là quý vị không chỉ phải vận động

hành lang, nhưng phải thật sự đi từ dưới lên để thuyết phục mọi người là dự án của quý vị là một dự án cùng có lợi cho cả hai bên, đem lại điều tốt đẹp vừa cho đất nước và vừa cho chính quý vị. Đây là điều quan trọng nhất. Nếu không có lợi cho cả đôi bên, dự án ấy không tốt cho đất nước, và thế thì quý vị không nên thực hiện dự án ấy. Nếu đó là một dự án tốt đẹp thì quý vị sẽ có thể thuyết phục được mọi người”. Ông khuyên các công ty đa quốc gia hãy sử dụng một phong cách thực tế quan tâm giải quyết tất cả các quan ngại của các cấp chính quyền có liên quan. “Quý vị phải trình bày tất cả các khía cạnh của dự án để thuyết phục các quan chức rằng dự án của quý vị đáng để thực hiện và rằng nó sẽ đem lại lợi ích cho một ngành nghề cụ thể nào đó. Quý vị phải giải quyết những vấn đề môi trường và những vấn đề xã hội”. Thuyết phục các quan chức chính quyền thấy được một dự án đem lại lợi ích cho cả hai bên cũng là một cách làm được tiến sĩ Gary Dirks của British Petroleum đề nghị. “Điều quan trọng nhất là phải đảm bảo được rằng những gì quý vị đang làm được nhìn nhận như những điều vì quyền lợi của một tổ chức chính trị quan trọng nào đó”, ông nói. “Nếu không có một tổ chức chính quyền cụ thể nào hào hứng với dự án, nếu không có một đối tác Trung Quốc nào cho rằng đó là một dự án hay thì quý vị có thể biết chắc trước rằng quá trình xin duyệt dự án sẽ không được dễ dàng. Sẽ không có ai có mặt ở đó để giúp quý vị, và hồ sơ dự án của quý vị sẽ chịu nằm ở lớp dưới cùng của chồng hồ sơ xin xét duyệt. Nếu có một tổ chức chính trị nào đó có quan tâm, thường thì mọi việc sẽ cứ thế mà tiến triển rất tốt – không nhanh, nhưng cứ thế mà tiến triển”. Norman Givant của Freshfields Bruckhaus Deringer khuyên ác thân chủ quốc tế của mình ở Trung Quốc hãy nói năng bằng một giọng điệu mà các quan chức chính quyền có thể nghe lọt tai. “Không ai muốn nghe những chuyện phiền toái. Nhưng, đồng thời, các quan chức thành phố rất muốn thấy thành phố mình thành công. Do vậy, nếu thông điệp muốn đưa ra có thể thể hiện bằng một cung cách không làm các quan chức phải cảnh giác tự vệ thì họ sẽ sẵn sàng lắng nghe”. Ông cũng khuyên các thân chủ nên biết chọn “chiến trường” để đánh, phải nhận biết được một thực tế rằng có những giới hạn của mỗi cá nhân hoặc cơ quan. Ông cũng nhắc thêm là các cấp chính quyền địa phương rút cuộc đều chịu giám sát của chính quyền trung ương, và luôn

***“Điều quan trọng nhất là phải đảm bảo được rằng những gì quý vị đang làm được xem như vì quyền lợi của một tổ chức chính trị quan trọng nào đó. Nếu không có một tổ chức chính quyền cụ thể nào hào hứng với dự án, nếu không có một đối tác Trung Quốc nào cho rằng đó là một ý tưởng tốt thì quý vị có thể biết chắc trước rằng quá trình xin duyệt dự án sẽ không được dễ dàng.”***

***Tiến sĩ Gary Dirks, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum***

có một giới hạn đối với phạm vi và cung bậc những quyết định có thể được đưa ra mà không phải dính dáng đến Bắc Kinh. “Thượng Hải không thể vượt quá xa trước những chính sách của chính quyền trung ương”, ông Givant nói. “Có thể Thượng Hải thả cho dây cương lỏng hơn nhiều thành phố khác nhưng dù sao vẫn còn nắm dây cương”. Ở McKinsey & Company, Gordon Orr cũng đưa ra lời khuyên với thân chủ là họ hãy xem xét tầm quan trọng của dự án của họ từ góc độ của chính quyền. Một bí quyết để thương lượng thành công, đặc biệt với các quan chức chính quyền địa phương, là phải “nhận ra vai trò của mình trong cộng đồng”. Ông cũng chỉ ra rằng nếu công ty của các bạn là “công ty đầu tư lớn nhất huyện ta” thì các bạn có thể hi vọng được

### ***Lời khuyên***

***Hãy tỏ ra thấu hiểu và đánh giá cao những nỗ lực của chính quyền trong giai đoạn lèo lái đất nước qua thời kỳ quá độ. Nên thể hiện một thái độ hợp tác hơn là đối đầu.***

chính quyền ủng hộ nhiều hơn. “Nếu quý vị là công ty thứ 100 trong Khu Khoa học Kỹ thuật Tô Châu thì, xin được nói thẳng, có lẽ chẳng ai thêm quan tâm gì nhiều đến chuyện quý vị đang làm gì đâu”. Cũng như trên, các công ty đa quốc gia có thể được hưởng lợi khi nhìn dự án của mình bằng đôi mắt của chính quyền. (Để biết thêm về những lợi ích của việc hiểu được tâm tư của chính quyền, xin các bạn xem phần Phương cách chống nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Chương 6.)

### **Chiến lược 4: Mưu tìm sự hỗ trợ của tất cả các cấp chính quyền**

Một lời khuyên rõ ràng từ những người được chúng tôi phỏng vấn là hãy xây dựng mối quan hệ với các cơ quan chính quyền ở tất cả các cấp, từ trung ương đến địa phương. Tiến sĩ Elmar Stachels của Bayer China giải thích: “Quý vị cần phải trình bày những luận chứng của dự án mình cho tất cả các cấp và tranh thủ sự đồng tình ủng hộ từ trên xuống kết hợp với từ dưới lên”. Ông nói rằng bí quyết để thương thảo thành công với chính quyền là có được được ủng hộ ở mọi cấp: “Quý vị cần phải thuyết phục cho mọi người tin, từng bước một”. Steve Schneider của GE China cũng có cùng ý kiến: “Quý vị phải có mối quan hệ ở tất cả các cấp chính quyền – từ Ủy ban Phát triển và Cải cách Nhà nước đến Ngoại trưởng, đến các phó giám đốc có quyền ra quyết định”. David Chang của Philips China nói thêm rằng điều quan yếu là các công ty phải

tìm hiểu về tất cả các quan chức có ảnh hưởng đến những quyết định liên quan đến công ty. “Để có thể được các cơ quan chính quyền phê duyệt cho, quý vị phải nói chuyện với tất cả những cơ quan phụ trách – và những cơ quan không phụ trách mảng ấy nhưng ít nhiều có liên hệ”, ông ta nói.

### ***Lời khuyên***

***Phải nhớ thể hiện sự tôn trọng với tất cả các cấp chính quyền khác nhau bằng cách thông báo cho họ biết đầy đủ về những kế hoạch của quý vị.***

Mặc dù những quan chức ấy có thể không giúp được gì cho quý vị, ông nói, nhưng họ có thể ách công việc của quý vị lại. Ông Chang cũng nói thêm rằng những chuyện như vậy thì quá phức tạp và là đặc thù của Trung Quốc nên những người không phải Trung Quốc khó mà đảm đương nổi. “Không phải chỉ có một chính quyền; mà là hàng trăm chính quyền”, ông nói. “Quý vị cần phải đảm bảo rằng tất cả các bên hữu quan đều được thông báo đầy đủ về những ý định của quý vị, làm cho họ cảm thấy họ được tôn trọng. Tất cả những điều này sẽ hỗ trợ rất tốt cho những giai đoạn về sau”. Có mấy người được chúng tôi phỏng vấn đã cảnh báo những ai tham gia điều hành các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc rằng được sự chấp thuận của một cấp chính quyền vẫn chưa đủ để tiến hành. Jean-Luc Chereau của Carrefour China nói: “Ở Đài Loan, chúng tôi được biết là chính quyền địa phương cũng quan trọng như chính quyền trung ương. Những người đến Trung Quốc từ châu Âu chỉ xem cấp trung ương là đủ, nhưng thực tế không phải vậy. Quý vị cần phải tạo dựng một mối quan hệ tốt với cả chính quyền trung ương lẫn địa phương”. Quả thật, các công ty đa quốc gia đều biết đến Carrefour như một trường hợp điển hình của một công ty đã học được một bài học cay đắng về tầm quan trọng của việc phải đạt được sự chấp thuận của tất cả các cấp chính quyền (xem bài tư liệu về Carrefour ở trang 412).

### **Chiến lược 5: Đầu tư suy nghĩ, chuẩn bị kỹ càng, và tuân thủ luật chơi**

Tất cả những người chúng tôi phỏng vấn đều nhấn mạnh một điểm rằng các công ty đa quốc gia nên chuẩn bị thật chu đáo cho bất cứ cuộc thương lượng nào với các cấp chính quyền. Nhiều người đồng ý rằng chỉ cần cất công nghiên cứu và tuân thủ những thủ tục quy định trước khi xin được chính quyền xét duyệt là có thể tránh được những chậm trễ dài lâu. “Chúng tôi

nghe người ta phàn nàn về những khó khăn mà họ gặp phải. Ấy là vì họ không biết đích xác thủ tục phải làm là như thế nào”, Charles Browne của Du Pont China nói. “Khó khăn lớn

nhất là người ta không dễ dàng hiểu được qui trình xét duyệt như ở Hoa Kỳ, một phần là qui trình ấy vẫn trong giai đoạn 'tiến hóa', thay đổi nay thế này mai thế khác". Một số công ty đã phạm phải sai lầm là nộp đơn xin xét duyệt trước khi họ hiểu đầy đủ, thấu đáo qui trình yêu cầu phải tuân thủ, ông Browne nói. "Quý vị không thể làm theo qui trình ngược lại. Tôi cho rằng người ta thất vọng vì qui trình nhiều hơn là vì kết quả cuối cùng". Gary Dirks của British Petroleum khuyên những tổng giám đốc điều hành ở những công ty quốc tế hãy làm theo những bước sau đây:

### ***Lời khuyên***

***Phải hiểu thật rõ qui trình hành chính thật sự. Tìm đúng người ở đúng ban bộ hay cơ quan phụ trách đúng vào thời điểm cần đến. Đội ngũ các chuyên gia của quý vị đóng một vai trò quan trọng cho công việc này.***

"Phải hiểu thật rõ qui trình xét duyệt sẽ như thế nào. Quý vị phải tìm đúng người ở đúng ban bộ hay cơ quan phụ trách vào đúng thời điểm". Sau khi hồ sơ được đưa vào xét duyệt, các công ty cần theo dõi dự án của mình đã được xét duyệt đến đâu, ông khuyên. "Hãy tìm hiểu là đến nay thì nó đang nằm ở đâu, và hãy cử nhân viên của mình đến liên hệ với họ. Hãy tìm hiểu xem họ có thể có câu hỏi gì và họ có thể cần thêm những thông tin gì. Hãy cố hiểu lấy từng cá nhân các quan chức và phải đảm bảo mọi công việc đang 'chạy' tốt đẹp". Một lời khuyên then chốt nữa của những người chúng tôi phỏng vấn đưa ra là phải đảm bảo tuân thủ bám sát tất cả những quy định của chính quyền. "Trước hết, không bao giờ được thiếu trung thực", Dominique de Boisseson của Alcatel China nói. Thứ hai, ông khuyên các công ty đa quốc gia cố gắng thực hiện những gì mình đã hứa hẹn. "Khi quý vị đã cam kết là sẽ làm gì, hãy thực hiện điều mình đã cam kết. Làm như vậy quý vị sẽ được họ xem trọng. Sau khi quý vị đã được họ xem trọng, có thể là không phải là lần nào quý vị cũng được họ gật đầu đồng ý nhưng quý vị có được cơ may làm được việc vì họ biết quý vị sẽ không lợi dụng họ. Họ an tâm là họ có thể tin tưởng quý vị".

### **Chiến lược 6: Giữ vững lập trường trong thương lượng**

Mặc dù có khuyên các nhà quản lý quốc tế trước hết phải hiểu, nhìn nhận, và cảm thông vấn đề từ góc độ của chính quyền Trung Quốc, sau đó hãy nghiên cứu, chuẩn bị, và suy nghĩ thật kỹ, rồi dành thời gian để thủ đắc được sự đồng tình ủng hộ và xây đắp một mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau, nhưng nhiều người trong những người chúng tôi phỏng vấn cũng đã đưa ra



lời khuyên là hãy giữ vững lập trường của mình trong những cuộc thương thảo. Mặc dù duy trì một mối quan hệ tốt là một điều quan trọng nhưng các công ty đa quốc gia không nên để cho mình có cảm giác là phải uốn mình hoặc rón rén với các quan chức chính quyền trong những cuộc thương lượng ở Trung Quốc. Ekkehard Rathgeber của Bertelsmann Direct Group nói rằng các công ty đa quốc gia có thể – và nên – phải kiên quyết trong những yêu cầu của mình. Ông nói rằng những nhà quản lý người nước ngoài đến Trung Quốc nên nghĩ rằng chính quyền luôn có một quan điểm rất “gân” trong thương lượng, và rằng các công ty đa quốc gia cũng phải sẵn sàng để “gân” lại. Điều rất “oái” đối với những nhà quản lý không phải là người Trung Quốc là các quan chức có thể sử dụng những phương cách tạo áp lực gián tiếp – theo đó thay vì nói thẳng là họ không tán đồng một vấn đề nào đó trong dự án thì công ty phải chịu cảnh chậm trễ và gặp những khó khăn ách tắc cho đến khi vấn đề ấy được đổi lại theo như ý họ. “Điều rõ ràng là người Trung Quốc có một phong cách thương thảo rất cứng rắn. Cứng rắn

### ***Lời khuyên***

***Đừng ngại nói thẳng những gì quý vị muốn, trình bày cho thật rõ ràng và cụ thể.***

ở đây không phải là ra mặt đối đầu thẳng thừng với quý vị, mà đó là một cách hành xử bóng gió nói xa nói gần, rất muốn làm sự việc theo ý mình, và cực kỳ kiên định”, ông Rathgeber nhận xét.

Các nhà quản lý quốc tế nên có một đối sách như thế nào với cách làm việc ấy? “Điều quan trọng là chúng ta cũng phải thật sự kiên định và không ngại rành rẽ ra những gì mình muốn”, ông Rathgeber khuyên. “Hãy nói cho rõ ràng và cụ thể. Phải nói ngay từ đầu”. Rồi ông cũng cảnh báo các nhà quản lý quốc tế là hãy sẵn sàng cho một kết thúc đầy kịch tính đối với một vài cuộc thương lượng, trong đó phía Trung Quốc có thể đang thử các công ty đa quốc gia để xem thử đích xác thì sự chịu đựng của họ có thể đến đâu. Ông Rathgeber nói: “Đừng ngại phải thi gan với họ. Người Trung Quốc lúc nào cũng muốn thử xem điểm giới hạn chịu đựng của quý vị đến đâu. Đó là một phần của quá trình thương lượng. Đừng ngại phải bèn gan vững chí cho đến cùng”. Ông Rathgeber nói thêm rằng hệ thống pháp lý đang ngày càng mở và rõ ràng sẽ giúp các công ty đa quốc gia kiên quyết trong thương lượng, ít nhất là khi luật pháp đứng về phía họ. Ông nhấn mạnh rằng các công ty quốc tế hiện nay có thể yêu cầu được cung cấp những thông tin rõ ràng rồi từ đó sử dụng những thông tin ấy để bảo vệ dự án của mình. “Quý vị phải nhất quyết đòi được xem các quy định luật lệ, đặt thẳng vấn đề lên bàn đàm phán. Đã có rất nhiều đã được văn bản hóa thành luật, thành quy định rồi. Quý vị không phải đợi ba

tháng mới được một câu trả lời. Nếu quý vị hỏi thì quý vị có thể tìm hiểu được vấn đề”, ông nói. “Một tình trạng rất phổ biến là, nếu quý vị nói chuyện chính quyền thì họ sẽ muốn làm cho vấn đề rõ ràng hơn. Bản thân họ cũng có nỗi niềm không hài lòng ở một điểm nào đó”. Steve Schneider ở GE China cũng đồng ý rằng ở Trung Quốc ngày nay, nếu các công ty đã có chuẩn bị nghiên cứu vấn đề trước và đã có một mối quan hệ tốt với chính quyền thì họ có thể đòi được những quyền lợi hợp pháp của mình. “Xưa nay lúc nào tôi cũng rất thẳng. Nếu chính quyền đề nghị những điều mà tôi nghĩ là chưa đúng thì tôi nói với họ. Tôi nói với họ tôi có thể làm gì và yêu cầu họ làm những điều mà tôi cho là đúng”. Ông cũng nói thêm rằng khoảng cách của các công chức ở các cơ quan công quyền và các nhà doanh nghiệp đang thu hẹp dần. Ông Schneider nói: “Làm việc với các viên chức chính quyền tôi cũng hành xử y như với các doanh nhân vậy thôi”.

## Kết luận

Khả năng thương lượng thành công với chính quyền vẫn còn là một yếu tố tối quan trọng đối với bất cứ một công ty đa quốc gia nào ở Trung Quốc. Vì hệ thống pháp lý của Trung Quốc hãy còn non trẻ và chưa bám rễ sâu vào thực tiễn nên các công ty rất nên tạo dựng những mối quan hệ thân thiết và tích cực với rất nhiều những cơ quan công quyền quản lý hoặc điều phối các hoạt động của họ. Hệ thống hành chính phức tạp của Trung Quốc bắt buộc các công ty phải “lặn lội” qua một ma trận những cơ quan công quyền từ cấp trung ương, cấp tỉnh thành, đến cấp địa phương, nhiều khi có những xung đột hoặc mâu thuẫn về quyền lợi. Trong quá trình tạo dựng những mối quan hệ tốt với các cấp chính quyền, nhà quản lý và nhân viên khác của các công ty cũng phải tránh những cách làm có tính tham nhũng và phải tuân thủ những qui tắc hành xử của công ty. Làm việc với những viên chức thuộc một thể hệ khác mình, vốn được đào tạo trong một hệ thống của nhà nước, có thể sẽ rất khó khăn. Những thách thức khác bao gồm tình trạng thực thi không hiệu quả những bộ luật và quy định mới, hệ thống tòa án thiếu hiệu quả, tình trạng cắt nghĩa luật lệ thiếu nhất quán, và những chậm trễ trong các thủ tục của chính quyền.

## TÓM TẮT LỜI KHUYẾN THƯƠNG LƯỢNG VỚI CÁC CẤP CHÍNH QUYỀN TRUNG QUỐC

1. Lãnh đạo cao cấp của công ty phải “nhúng tay” Các cấp chính quyền Trung Quốc thích làm việc trực tiếp với các lãnh đạo cao cấp của công ty vì lý do “thể diện”. Hãy sẵn sàng dành một lượng thời gian đáng kể của quý vị trong mối quan hệ với họ.
2. Tuyển chọn người địa phương am tường chính quyền

Thuê người Trung Quốc có mối quan hệ và chuyên môn trong công tác xây dựng mối quan hệ với các cấp chính quyền là một yêu cầu tối quan trọng để thành công cho công ty của quý vị.

### 3. Thông hiểu lối suy nghĩ của chính quyền

Hãy tỏ ra thấu hiểu và đánh giá cao những nỗ lực của chính quyền trong giai đoạn lèo lái đất nước ở thời kỳ quá độ. Nên thể hiện một thái độ hợp tác hơn là đối đầu.

### 4. Mưu tìm sự hỗ trợ của tất cả các cấp chính quyền

Phải nhớ thể hiện sự tôn trọng với tất cả các cấp chính quyền khác nhau bằng cách báo cho họ biết đầy đủ về những kế hoạch của các bạn.

### 5. Đầu tư suy nghĩ, chuẩn bị kỹ càng, và tuân thủ luật chơi

Phải hiểu thật rõ qui trình hành chính thật sự sẽ như thế nào. Tìm đúng người ở đúng ban bộ hay cơ quan phụ trách đúng vào thời điểm cần đến. Đội ngũ các chuyên gia của quý vị đóng một vai trò quan trọng cho công việc này.

### 6. Giữ vững lập trường trong thương lượng

Đừng ngại nói thẳng những gì quý vị muốn, trình bày cho thật rõ ràng và cụ thể.

# Chương 9 Sinh sống ở Trung Quốc

*“Các chuyên gia nước ngoài đến làm việc ở Trung Quốc không muốn rời khỏi đất nước này bởi vì đây là thị trường tiềm năng to lớn nhất hoàn vũ. Bây giờ có ai còn muốn sang Mỹ nữa? Ai muốn đi châu Âu? Ngay cả các nhà quản lý Trung Quốc, ở thời điểm này, họ cũng không muốn đi ra nước ngoài nữa là; họ muốn ở Trung Quốc”.*

*Helen Tantau Korn/Ferry International China*

*“Đối với người chồng, cuộc sống không thay đổi gì nhiều sau khi chuyển đến sống ở Trung Quốc. Anh ta cũng vẫn làm việc với những con người ấy, vẫn làm công việc xưa nay ấy, và tiếp xúc với những người Trung Quốc có trình độ học vấn cao, nói tiếng Anh được. Trong khi đó, người vợ hàng ngày có thể phải tiếp xúc với những đối tượng rất khác biệt – đám đông xô bồ ở chợ, người giúp việc và anh tài xế chưa được học hành tử tế, những người xa lạ không nói được tiếng Anh và có thể còn chưa quen tiếp xúc với người nước ngoài”.*

*Victoria Hine tư vấn hỗ trợ cho những người nước ngoài ở Thượng Hải*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 9

Cuộc sống ở Trung Quốc đối với nhà quản lý nước ngoài

Cuộc sống ở Trung Quốc đối với gia đình của nhà quản lý nước ngoài

Cách làm tốt nhất giúp các gia đình của chuyên gia nước ngoài thích nghi với cuộc sống ở Trung Quốc

Kết luận

Sự khác biệt giữa hai câu trích trên là chủ đề của chương này: nói đến cuộc sống ngoài công việc, môi trường sống ở Trung Quốc có thể đem đến những khía cạnh tuyệt vời nhất hoặc tồi tệ nhất. Điều quan trọng là, người ta sẽ thích hay ghét cuộc sống ở Trung Quốc, điều này tùy thuộc chủ yếu ở tính cách, thái độ, và quan niệm của chính các chuyên gia quản lý và gia đình của họ, như chúng ta sẽ thấy được qua chương này. Có mấy vấn đề thường xảy ra khi các chuyên gia làm quen với đời sống ở Trung Quốc. Những người được chúng tôi phỏng vấn đã

nhấn mạnh đến một thực tế là một số những nhà quản lý mặc dù rất xuất sắc trong công việc của mình lại có thể không thích ứng được với những chuyển công tác dài lâu ở hải ngoại được. Quả thật, thích nghi để sống vui vẻ ở Trung Quốc có thể đòi hỏi những phẩm chất ở một người nhiều khi có thể khác biệt hoặc thậm chí mâu thuẫn với những phẩm chất đã giúp họ thành công xuất sắc trong công việc, ví dụ như linh hoạt uyển chuyển, sẵn sàng thích nghi, khiêm tốn nhu thuận. Một vấn đề thường gặp cho những nhà quản lý khi phải thay đổi môi trường sống là trong gia đình có người thích nghi rất tốt với Trung Quốc trong khi có người lại không. Một con số thống kê nghiêm túc để các công ty cần phải lưu tâm khi tuyển chuyển nhân viên đến làm việc ở Trung Quốc: 15-20% các vụ tuyển chuyển bị các chuyên gia bỏ ngang, và tỷ lệ thất bại này có thể lên đến 70% ở các nước đang phát triển. Theo một nghiên cứu trên một qui mô rộng lớn ở 270 công ty có 65.000 chuyên gia nước ngoài được tiến hành năm 1999 do PricewaterhouseCooper (PWC) thực hiện thì có trên 80% các công ty được khảo sát có nói rằng nhân viên họ đã từ chối phân công đi làm ở nước ngoài “chủ yếu là vì những vấn đề nghề nghiệp hoặc những vấn đề gia đình”. Ngoài ra, một nửa trong những công ty được thăm dò đã nói rằng khi không tìm được người chịu đi ra nước ngoài làm việc thì một “yếu tố chính” của thất bại ấy chính là vợ/chồng của đương sự. Rõ ràng là, các công ty muốn tuyển chuyển chuyên gia sang Trung Quốc phải xem xét đến vấn đề thích ứng được với đời sống ở nước ngoài của chuyên gia ấy; nhưng, thêm vào đó, họ cũng còn phải tính đến khả năng thích ứng của gia đình người chuyên gia trong việc tuyển chuyển. Chương này sẽ trình bày những lời khuyên của trên hai mươi nhà quản lý vốn là người nước ngoài và tám chuyên gia tư vấn về vấn đề làm thế nào để có một cuộc sống vui vẻ ở Trung Quốc. Sau đó chúng tôi sẽ nói đến những vấn đề thường gặp nhất của gia đình các nhà quản lý quốc tế. Kết thúc chương sẽ là những đề nghị về những cách làm hợp lý nhất cho các công ty đang sắp sửa gửi chuyên gia – và gia đình của họ – sang Trung Quốc làm việc.

### Cuộc sống ở Trung Quốc đối với nhà quản lý nước ngoài

Điểm đầu tiên phải nói đến về chất lượng của cuộc sống ở Trung Quốc mà hai mươi nhà quản lý quốc tế chúng tôi phỏng vấn đã nói đến là đại đa số ai cũng có những nhận xét tích cực. Hầu như tất cả những người được phỏng vấn đều nói họ thấy Trung Quốc là một đất nước kỳ thú và đáng đến không chỉ để làm việc mà còn để sống. Trong khi có nhiều người nói họ có những tiếc nhớ một số khía cạnh nào đó của cuộc sống ở quê nhà nhưng không ai nói họ hoàn toàn không vui vẻ gì, hoặc thậm chí bất mãn, với cuộc sống ngoài công việc ở Trung Quốc. Quả thật, một trong những điều làm chúng tôi ngạc nhiên nhất khi nghiên cứu để viết cuốn sách này là những câu trả lời cho câu hỏi các chuyên gia nước ngoài dự định khi nào thì sẽ quay lại

bản quốc. Trong số hai mươi các nhà quản lý tầm cỡ giám đốc toàn quốc ở Trung Quốc được phỏng vấn thì không có ai – từ Tổng giám đốc GE China đến Tổng giám đốc Unilever và Tổng giám đốc Sony – nói rằng họ hi vọng sẽ rời Trung Quốc trong một tương lai gần. Thật ra, nhiều người còn khẳng định là họ muốn ở lại Trung Quốc lâu dài, trong khi có một người đã nói rằng, nếu được yêu cầu chuyển đến một nước khác, anh ta có lẽ sẽ bỏ công ty hiện tại để chuyển sang làm ở một vị trí khác để được ở lại Trung Quốc. Nhiều người trong số những nhà quản lý tầm cỡ giám đốc toàn quốc gia Trung Quốc có câu trả lời cùng một ý với Jean- Luc Chereau của Carrefour China là người đã gia hạn thêm thời gian công tác của mình ở Trung Quốc. “Tôi chấp nhận chuyển công tác với thời hạn không quá ba năm ở châu Á. Bây giờ tôi đã ở đây được 13 năm. Vợ tôi và tôi đều hạnh phúc ở đất nước này. Tôi sẵn sàng ở đây lâu dài”. Về đại thể, họ mô tả Trung Quốc là một môi trường sống tích cực rất

***“Tôi chấp nhận chuyển công tác với thời hạn không quá ba năm ở châu Á. Bây giờ tôi đã ở đây được 13 năm. Vợ tôi và tôi đều hạnh phúc ở đất nước này. Tôi sẵn sàng ở đây lâu dài”.***

***Jean-Luc Chereau, Chủ tịch, Carrefour China***

rõ nét, cả cho chính họ lẫn cho bạn bè đồng nghiệp cũng là chuyên gia nước ngoài như họ. Quan điểm của Guy McLeod ở Airbus China là phổ biến trong giới chuyên gia nước ngoài ở Trung Quốc. Ông nói nhiều doanh nhân mà ông quen biết thấy Trung Quốc là một đất nước tốt đẹp hơn họ tưởng. “Rất nhiều những người đã hết làm ở Trung Quốc cũng đã quay lại hoặc nói rằng họ muốn trở lại Trung Quốc”. Điềm lại những câu trả lời của những người được phỏng vấn, chúng tôi thấy rõ một điều là có hai yếu tố chính yếu giải thích cho sự hài lòng của họ đối với cuộc sống ở Trung Quốc: công việc có tính thách đố và có những bù đắp xứng đáng, và một cuộc sống nói chung là thích thú về hầu hết mọi khía cạnh – mặc dù chưa hoàn hảo. (Không ai trong những nhà quản lý tầm cỡ quốc gia ở Trung Quốc nói rằng gia đình họ đang gặp khó khăn trong việc thích nghi, mặc dù những chuyên gia tư vấn chúng tôi phỏng vấn xem vấn đề thích nghi của gia đình là một vấn đề thường gặp – như sẽ giải thích ở phần “Cuộc sống của gia đình các chuyên gia nước ngoài ở Trung Quốc”.)

## **Rất hài lòng với công việc**

Khi được dồn hỏi hãy cho biết họ thích điểm nào trong cuộc sống ở Trung Quốc thì

nhiều nhà quản lý quốc tế đầu tiên đã đề cập đến những bù đắp tương đương từ công việc. Hầu hết đều mô tả công việc lãnh đạo những hoạt động ở Trung Quốc là cực kỳ thú vị và đem lại nhiều điều hài lòng. Christopher Shaw của Eli Lilly China đã giải thích những hấp dẫn của vị trí làm việc của mình: “Khi tôi mới tốt nghiệp đại học, tôi nghĩ tự mình điều hành công ty của mình là tuyệt vời nhất. Điều hành một chi nhánh của một công ty đa quốc gia ở một nước cũng giống như điều hành một công ty. Tổng giám đốc điều hành là công việc tuyệt vời nhất trong công ty. Quý vị được toàn quyền quyết định, được chủ động tập trung vào công việc của mình”. Ông Shaw nói thêm rằng công việc quản lý những hoạt động ở Trung Quốc rất làm ông rất hài lòng: “Tôi rất thích các mảng hoạt động ở Trung Quốc. Điều tôi thích là nhịp độ mau lẹ”. Ông nói rằng trong khi những nhà điều hành làm việc ở trụ sở bên bản quốc ra những quyết định “có tầm ảnh hưởng trên toàn thế giới” thì công việc của ông thiên về hướng tập trung chuyên vào quản lý các hoạt động trong phạm vi Trung Quốc. Qui mô nhỏ, gọn hơn ở Trung Quốc cho phép ông có được quyền chủ động nhiều hơn, từ đó tạo ra một công việc có nhịp độ nhanh và hứng thú hơn. Nói chung, các nhà quản lý quốc tế ở Trung Quốc đều tin tưởng rằng công việc của họ thú vị hơn, họ được độc lập hơn trong các môi trường làm việc khác. Alan Brown của Unilever China bình luận: “Sau Trung Quốc thì mình sẽ làm gì nhỉ? Tôi cho rằng tôi đã có được một công việc tốt nhất ở Unilever”. Khi được hỏi có ý định là sẽ thôi việc ở Trung Quốc không, ông nói: “Phản ứng theo cảm tính của tôi là điều đó sẽ rất khó xảy ra. Công việc ở Trung Quốc đã làm tôi mệt mỏi nhưng đó là một quãng thời gian rất đáng nhớ. Tôi không nghĩ Trung Quốc là một nơi hấp dẫn để sinh sống nhưng làm việc ở đó thì quả là vô cùng hấp dẫn. Đối với ông Brown, chất lượng công việc bù đắp cho chất lượng cuộc sống chưa được lý tưởng lắm. Một quan điểm như thế – rằng Trung Quốc là một nơi tuyệt vời để làm việc mà khó có nơi nào khác có thể sánh được – là một suy nghĩ khá phổ biến trong giới các nhà điều hành cấp cao như Helen Tantau ở Korn/Ferry Shanghai. “Bất cứ ở đâu khác, quý vị phải chịu tầng tầng lớp lớp những lãnh đạo trên mình. Nhưng ở Trung Quốc, quý vị được nắm quyền ra quyết định – hầu như những gì quý vị muốn làm đều nằm trong tầm kiểm soát của mình. Các nhà quản lý đã trưởng thành rất nhiều khi làm việc ở đây, bởi họ phải giải quyết mọi thứ, với công việc kinh doanh, với chính quyền, với những thứ gì mà quý vị có thể nghĩ đến. “Kết quả là trách nhiệm công việc nhiều hơn và cũng phong phú hơn, và trong khi vị trí công việc có thể có nhiều thách thức hơn thì chính nó cũng đem lại nhiều thích thú hơn. Bà Tantau nói: “Ở Trung Quốc quý vị có thể tạo được nhiều ảnh hưởng, tác động hơn ở bất kỳ nước nào khác. Niềm vui thú và thỏa mãn trong công việc thì vô cùng”. Bà Tantau cũng đề cập đến những yếu tố khác. Thứ nhất, các nhà quản lý quốc tế ở Trung Quốc thường có cơ hội đi đó đi đây nhiều hơn các đồng nghiệp ở những nước khác, bởi Trung Quốc là một đất nước rộng lớn với biết bao nhiêu là thị trường.

Chuyện phải đi công tác thường xuyên có thể được xem là nỗi mệt mỏi hoặc một niềm vui thích tùy từng người nhưng quả là nó có làm cho công việc thú vị hơn. Ngoài ra, sự phát triển kinh tế nói chung ở Trung Quốc thường có những tác động đem lại nhiều lợi ích cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, trong khi tình hình không được như vậy ở Hoa Kỳ, châu Âu, hoặc Nhật Bản. Do vậy, một khi đã đến Trung Quốc, nhiều nhà quản lý quốc tế muốn ở lại Trung Quốc. Bà Tantau nói: “Các chuyên gia nước ngoài không muốn rời Trung Quốc bởi vì đây là thị trường tiềm năng to lớn nhất hoàn vũ. Bây giờ có ai muốn sang Mỹ nữa? Ai muốn đi châu Âu? Ngay cả các nhà quản lý Trung Quốc, ở thời điểm này, họ cũng không muốn đi ra nước ngoài nữa là; họ muốn ở Trung

***“Trong số hai mươi các nhà quản lý tầm cỡ giám đốc toàn quốc ở Trung Quốc được phỏng vấn thì không có ai – từ Tổng giám đốc GE China đến Tổng giám đốc Unilever và Tổng giám đốc Sony – nói rằng họ hi vọng sẽ rời Trung Quốc trong một tương lai gần.”***

### ***Các tác giả, CEO ở Trung Quốc***

Quốc”. Một đánh giá vô cùng tích cực như vậy về Trung Quốc có nghĩa là nhiều công ty đang phải gặp khó khăn khi phải “triệu hồi” các nhà quản lý của mình đang ở Trung Quốc về nước làm việc. Một quan điểm nữa thường được các nhà quản lý quốc tế nói đến là họ đã đầu tư tiền bạc và công sức để học cách thành công ở Trung Quốc – và đó là những kinh nghiệm mà họ không muốn phải bỏ đi nếu quay lại làm việc ở quê nhà. Paolo Gasparrini của L’Oréal China đã chia sẻ suy nghĩ về trường hợp phải quay về làm việc ở châu Âu. “Ở đây quý vị là người đi tiên phong, bởi vì quý vị đang hoạt động ở một thị trường đang phát triển. Một mặt, khi quay về bên ấy làm việc quý vị sẽ được một cái gì đó về chất lượng đời sống, nhưng đồng thời cũng phải chịu mất một cái gì đó”. Sau 10 năm ở Trung Quốc, ông nói ông không còn thấy cuộc sống ở châu Âu hấp dẫn nữa. “Về châu Âu, đến ngày thứ tư là tôi bắt đầu muốn quay lại Trung Quốc rồi”. Jean-Luc Chereau của Carrefour China cũng bày tỏ một tình cảm tương tự, nhưng giải thích thái độ ấy là do tuổi tác. “Quay về trụ sở ở Paris có thể sẽ khó khăn cho những ai đã từng làm tổng giám đốc điều hành của cả một khu vực. Cái này tùy thuộc ở tuổi tác... Tôi thì tôi sẽ không muốn quay lại Paris – tôi ở xa thế này mà thấy thích hơn. Khi còn cỡ 35-40 tuổi thì các bạn mới phải bay qua bay lại như thế. Ở lứa tuổi ấy thì có thể các bạn còn muốn quay lại bên ấy”. Nhưng ngay cả nhà quản lý cấp cả nước trẻ tuổi nhất trong cuộc khảo sát của chúng tôi cũng nói ông rất muốn được ở lại Trung Quốc. Ekkehard Rathgeber ở Bertelsmann Direct Group, sinh năm 1965, giải thích: “Đối với tôi, sẽ rất khó khăn nếu phải rời khỏi Trung



Quốc. Sau 10 năm ở đây, tôi gắn bó và có nhiều kỷ niệm ở đây. Hồi mới đến đây tôi là giám đốc quản lý dự án, rồi đã thăng tiến nghề nghiệp mình chính ở mảnh đất này, và đã thành công rất tốt. Do vậy, đối với tôi, phải quay về sẽ là một vấn đề thật sự khó khăn, khó khăn về mặt tâm lý, tình cảm. Tôi sẽ phải chịu một cú sốc văn hóa lớn lắm đấy”. Quả thật, ông Rathgeber nói, ông không muốn quay về châu Âu, và nghĩ sẽ chỉ làm ở vị trí quốc tế khác nếu phải rời khỏi Trung Quốc – và chỉ với điều kiện là công việc ấy cũng “thú vị” như công việc hiện tại.

### **Cuộc sống (nói chung là) thú vị**

Hầu hết những nhà quản lý được chúng tôi phỏng vấn đều mô tả cuộc sống ngoài công việc của họ cũng thú vị không kém, mặc dù còn chưa được hoàn hảo và nhiều khi vẫn còn nhiều vấn đề. Họ đưa ra một đánh giá như vậy có lẽ là vì tất cả hai mươi nhà quản lý ở qui mô quốc gia ấy đều sống ở Thượng Hải hoặc Bắc Kinh – là những thành phố hiện đại và quốc tế xét về bất cứ tiêu chuẩn gì. (Cả hai thành phố đều có những nơi mua sắm tầm cỡ quốc tế, nhà hàng năm sao, phương tiện viễn thông hiện đại, và phương tiện giao thông thuận tiện bằng xe cộ hoặc tàu điện ngầm. Ở Thượng Hải, những cơ sở vật chất phục vụ cho các chuyên gia nước ngoài bao gồm mấy chục trường tiểu học quốc tế, bệnh viện và phòng khám theo tiêu chuẩn quốc tế, nhà thờ Công giáo và Tin Lành, sân bãi thể thao và phòng tập thể dục do người phương Tây làm sở hữu chủ, và có cả một số lượng lớn những chương trình đào tạo thạc sĩ quản trị kinh doanh dạy bằng tiếng Anh.) Christopher Shaw ở Eli Lilly China giải thích vì sao ông và vợ thích cuộc sống ở Trung Quốc. “Vợ tôi thích nghi rất tốt với cuộc sống ở đây. Cũng dễ dàng thôi”, ông nói. Ông Shaw khen Thượng Hải là thành phố có nhà cửa và nhà hàng theo tiêu chuẩn quốc tế, hàng hóa thì đa dạng, ở đâu mua cũng có. Ông cũng nói đến một điểm tích cực là, từ Thượng Hải đi những thành phố quan trọng khác ở Trung Quốc chỉ cách có mấy giờ bay. “Hai vợ chồng tôi đã đi tham quan một số nơi ở Trung Quốc, nhưng vẫn còn nhiều chỗ để đi lắm”, ông nói. “Cho dầu trình độ tiếng Hoa không được giỏi thì quý vị vẫn có thể đi đó đi đây rất dễ dàng”. Quả thật, các công ty chuyên về nhân lực như Korn/Kerry và Hewitt Associates đã nhấn mạnh rằng những thành phố chính của Trung Quốc nói chung không còn bị các công ty đa quốc gia xem là chốn “lưu đày” nữa. Seiichi Kawasaki của Sony China giải thích: “Ngày trước, sống ở Trung Quốc không được thoải mái tiện nghi lắm cho người nước ngoài, ngay cả ở Thượng Hải. Nhưng ngày nay, tôi không nghĩ là còn có khó khăn gì nữa. So với hồi trước, cuộc sống ở Trung Quốc đã thay đổi rất nhiều rồi”. Ông Kawasaki nói rằng tình hình tương đối dễ dàng khi ông và vợ làm quen với cuộc sống ở Thượng Hải, nếu so với những chỗ ông đã từng làm việc trước đây. Hồi ở Ả Rập Saudi, tôi không thể uống rượu và ăn thịt lợn. Vợ tôi phải mặc áo choàng đen. Đối với vợ tôi, ở Trung Quốc thoải mái hơn nhiều. Ở Trung Quốc, tôi không gặp

vấn đề nào cả; bà nhà tôi rất thích cuộc sống ở đây”. Có người trong những người được chúng tôi phỏng vấn còn nói họ vẫn còn nhớ mãi những “ngày xưa thân ái” là thời mà mỗi ngày

***“Về châu Âu, đến ngày thứ tư là tôi bắt đầu muốn quay lại Trung Quốc rồi.”***

***Paolo Gasparrini Chủ tịch, L’Oréal China***

ở Trung Quốc của họ là một cuộc phiêu lưu. Guy McLeod của Airbus China kể: “Khi tôi đến vào năm 1995, tìm cho được một chỗ ở cho đảng hoàng là một chuyện hầu như không thể, nhưng hôm nay thì tìm đâu mà chẳng có. Hồi tôi mới đến lần đầu, có được năm quán bar, mà đâu phải sẵn có trong khách sạn đâu, nhưng bây giờ thì nhiều hơn rất nhiều rồi. Hồi ấy, quý vị có được cái cảm giác hồi hộp vì đang làm một cái gì đó mới mẻ, quý vị hưởng được cái thú của những người đi tiên phong”.

### **... Dù trong dù đục ao nhà vẫn hơn**

Mặc dù đã có những đánh giá tích cực về cuộc sống ở các trung tâm đô thị ở Trung Quốc nhưng những người được chúng tôi phỏng vấn quả có nói đến một số điều ở bản quốc mà họ không có được ở Trung Quốc. Hàng rào ngôn ngữ là một trong những khó khăn thường được nói đến nhất. Paolo Gasparrini của L’Oréal China giải thích: “Đây là một thách thức lớn – sống ở một đất nước mà quý vị không hiểu họ nói hay viết cái gì”. Ông nói rằng sự cách biệt về ngôn ngữ đã ảnh hưởng đến cuộc sống thường nhật của ông. “Tôi có một thói quen là trò chuyện tâm phào thân tình với hàng xóm, những người đi chợ gần chỗ tôi ở, hoặc với mấy anh lái taxi. Nhưng ở đây thì chuyện ấy không phải đơn giản”. Tuy nhiên, nói chung thì ông Gasparrini cũng nhấn mạnh rằng những khó khăn này chỉ tác động nhỏ đến đời sống thường nhật mà thôi. “Tôi vẫn nhớ nhung những điều nho nhỏ, chứ không phải những chuyện gì to tát”, ông nói. “Tôi muốn được đi xem phim và hiểu 100% bộ phim, hoặc ra quán cà phê làm một cốc cappuccino”. Một điều mà người ta cũng hay phàn nàn là những đám đông xô bồ ở Trung Quốc và tình trạng rất khó để lên đi tìm được một chỗ yên tĩnh và không bị ai quấy rầy. “Nếu ở đây mà quý vị muốn có một ngày cuối tuần như ở châu Âu – đi ra hồ hoặc lên núi chơi – thì quý vị không có được đâu”, ông Gasparrini nói. “Tôi thích lái xe, nhưng ở đây tôi không thể lái xe. Mà cho dầu tôi có lái được thì tôi biết đi đâu bây giờ? Thượng Hải không được qui hoạch để có những nơi như vậy mà đi”. Vì những khó khăn khi lái xe trên những con đường đông đúc ở Trung Quốc và tình trạng thiếu chỗ đi nghỉ ngơi nên ông Gasparrini nói cuối cùng ông phải

chịu ở lại Thượng Hải nhiều hơn mức mình muốn. “Tôi đã mất cái cảm giác về thiên nhiên rồi. Tôi thích được ở một nơi có cây xanh nhưng ở đây thì quanh quí vị có không biết cơ man nào là người. Rất khó tìm được một chỗ để ngồi ngoài thiên nhiên mà đọc một cuốn sách”.

Phải chen lấn trong đám đông, đặc biệt vào những ngày cuối tuần hoặc ngày lễ là điều mà Charles Browne của Du Pont China phàn nàn nhiều nhất: “Nếu đi nghỉ lễ ở một nơi nổi tiếng thì quí vị phải chuẩn bị tâm lý để đối diện với cả một biển người. Một số người muốn có được một chút thanh

bình và yên tĩnh nhưng ở Trung Quốc thì trong những dịp nghỉ lễ quí vị không thể tìm được điều ấy ở nhiều nơi”. Cân đong đo đếm lại, những nhà quản lý quốc tế đều nói rằng mặc dù họ phải hy sinh một số điều trong thói quen sinh hoạt có thể thỏa mãn được ở quê nhà nhưng những hy sinh ấy nói chung là không đáng kể so với những điều bù đắp khác mà họ có được khi ở Trung Quốc. Jean-Luc Chereau của Carrefour China giải thích như thế này: “Trung Quốc là một đất nước kỳ thú. Về chất lượng sống thì không phải là nhất – nếu tôi phải chọn tôi sẽ nói rằng Tây Ban Nha là số một, Pháp là số hai – nhưng Trung

***“Có quá nhiều người muốn đến Trung Quốc đến độ thường thì quí vị sẽ không gặp khó khăn gì mấy trong việc tuyển dụng những chuyên gia nước ngoài. Tôi có thể tìm được tất cả những nhân sự tôi cần”.***

***Gary Dirks, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành British Petroleum***

Quốc là một nơi đặc biệt. Tôi đã có 10 năm ở châu Á, nhưng ngày nào tôi cũng học được những điều mới lạ, những thách thức mới. Đất nước này rất kỳ thú”. Alan Brown của Unilever China tóm tắt cuộc sống của mình ở Trung Quốc bằng một nhận xét hài hước về tình trạng giao thông kinh khủng ở Thượng Hải: “Theo tôi, Thượng Hải hẳn là thành phố hào hứng nhất trên thế giới. Chỉ riêng chuyện phải qua đường cũng đã có thể thấy hào hứng như thế nào rồi”. Trung Quốc là một đất nước thú vị, đến sống ở đây sẽ làm bạn rất thỏa mãn, điều này đã được đồn đãi khắp thế giới, những người được chúng tôi phỏng vấn nói. Có mấy người đã nói rằng ở công ty ông càng ngày càng có nhiều người xin được điều sang Trung Quốc làm việc. Gary Dirks của British Petroleum nói: “Có quá nhiều người muốn đến Trung Quốc đến độ thường thì quí vị sẽ không gặp khó khăn gì mấy trong việc dụng những chuyên gia nước ngoài. Tôi có thể tìm được tất cả những nhân sự tôi cần”.

Còn khi không thích ứng được...

Nhưng cũng có những chuyên gia nước ngoài không thể thích ứng tốt với đời sống ở Trung Quốc được, một thực tế mà những nhà quản lý cao cấp trong cuộc khảo sát của chúng tôi đã đề cập đến ngay cả khi nhấn mạnh về sự thích nghi thành công của riêng mình. Những nhà quản lý và chuyên gia tư vấn mà chúng tôi phỏng vấn đã đưa ra những lý giải tại sao một số chuyên gia nước ngoài lại phải rất vất vả trong quá trình thích nghi về văn hóa và xã hội ở Trung Quốc. Điểm thứ nhất mà họ nêu lên là, trong khi công ty gửi một nhà quản lý đáp ứng những yêu cầu về trình độ chuyên môn cho vị trí đang cần người ở Trung Quốc thì những lý do chính yếu cho sự thất bại thường rơi vào những yêu cầu “mềm” như thiếu kiên nhẫn, thiếu tính linh hoạt, và thiếu khả năng thích ứng. Dominique de Boisseson của Alcatel China giải thích rằng những phẩm chất mà ông phải tìm hiểu trước khi đưa một nhà quản lý từ châu Âu sang Trung Quốc. “Ngoài trình độ chuyên môn, chúng tôi cũng quan tâm đến những phẩm chất khác như thái độ cởi mở và kinh nghiệm quốc tế”, ông nói. Không phải ai có trình độ chuyên môn phù hợp cũng có thể thành công ở Trung Quốc. Những người chưa bao giờ sống ở nước ngoài hoặc cứ nhất nhất sống theo kiểu sống xưa nay của mình thường là những người rất kém về khả năng thích nghi với đời sống ở Trung Quốc. “Hầu hết những người trẻ đều đã từng đi đi đi đây nhiều nơi và đã tiếp xúc với nhiều nền văn hóa. Tình hình khó khăn hơn với người lớn tuổi – là những người xưa nay cứ sống gần Paris và đã có một căn nhà với một ngôi vườn trồng đầy những hoa hồng”. Ông tóm tắt lý luận của mình như sau: “Những người đầu óc khép kín bảo thủ và không có tham vọng gì lớn sẽ gặp nhiều vấn đề khi sang Trung Quốc”. Seiichi Kawasaki của Sony China đồng ý rằng chính những kỹ năng “mềm” mới là yếu tố quyết định khả năng thích nghi thành công hay thất bại của đương sự với đời sống ở Trung Quốc. “Ở Thượng Hải chúng tôi cũng có những cơ sở hạ tầng như những trường học Nhật Bản”, ông nói. “Đây là một yếu tố quan trọng nhưng không phải là tất cả. Tôi cho rằng thích nghi như thế nào có liên quan rất mật thiết với tâm tính cá nhân”. Philips Murtaugh của General Motors China đồng ý rằng đương sự có tâm tính thuộc típ người gì và lâu nay cuộc sống của họ vốn dĩ ra sao là hai yếu tố quan yếu để biết được họ có thể thích nghi được với đời sống

***“Xét ở phạm vi toàn cầu, tỷ lệ thất bại [của người nhận nhiệm sở ở nước ngoài] so ra cao hơn mức mà các công ty nghĩ... Tôi nghĩ rằng nay họ đã biết chú ý hơn đến những kỹ năng ‘mềm’, chẳng hạn như tính kiên nhẫn – chứ không phải cứ đổ lỗi mọi thứ cho Trung Quốc”.***

***Simon Keeley, Giám đốc Trung tâm Lãnh đạo Hewitt châu Á (HALC), Hewitt Associates***

ở Trung Quốc hay không. “Trong suốt bảy năm tôi ở đây, chỉ có hai chuyên gia nước ngoài không thể trụ lại ở General Motors China. Một trong hai người đó lớn lên ở thành phố, gặp vợ mình cũng ở thành phố ấy, và từ trước đến nay chưa bao giờ rời khỏi thành phố ấy. Chân trời của họ còn hạn hẹp, do vậy chuyện đến sống ở Trung Quốc đã không dễ dàng gì với họ”.

Do khả năng thích ứng với cuộc sống ở Trung Quốc tùy thuộc chủ yếu vào típ tâm tính và quá trình kinh nghiệm sống từ trước nên những nhà quản lý nước ngoài đến sống ở Trung Quốc thường hoặc là thích ứng rất nhanh hoặc là gặp vấn đề ngay sau một thời gian ngắn đến đất nước này. Jun Tang của Microsoft China mô tả hiện tượng này như sau: “Tôi có quen biết nhiều chuyên gia nước ngoài sống ở Trung Quốc. Một số rất yêu thích Trung Quốc, họ bảo: ‘Trung Quốc là một đất nước tuyệt vời. Tôi rất yêu thích đất nước Trung Quốc. Tôi muốn được sống ở đây dài dài’. Nhóm thứ hai lại cho rằng Trung Quốc chẳng hay ho gì. Tất cả là tùy ở thái độ”. Ông Tang kể chuyện một giám đốc điều hành của Microsoft từ Mỹ qua đã phải bỏ Trung Quốc về sớm: “Ông ta ghét đồ ăn Trung Quốc. Ông ta ghét đám đông ồn ào xô bồ. Ông ta đến, và sau ba tháng thì cuốn gói”. Kenneth Yu của 3M China cũng nhận thấy các chuyên gia nước ngoài được chuyển đến làm việc ở Trung Quốc chia làm hai nhóm, chủ yếu dựa theo cá tính và quan niệm sống của họ. “Tôi đã thấy nhiều người phương Tây sống rất hạnh phúc ở Trung Quốc; họ đem lòng yêu mến đất nước này, yêu thành phố họ đang cư ngụ. Nhưng tôi cũng đã gặp nhiều người đến đây, ở đây được một hai năm, và mỗi lần gặp nhau tôi đều nghe họ hỏi: ‘Chùng nào thì tôi có thể về được?’ Có hai thái cực như thế đấy”. Nhiều nhà quản lý nhấn mạnh rằng thất bại không thích ứng được như thế có thể xảy ra cho bất cứ vụ chuyển người ra nước ngoài làm việc ở bất cứ nước nào, không cứ gì là Trung Quốc. Seiichi Kawasaki cũng đã nói có những trường hợp các giám đốc điều hành người Nhật không thích ứng được với cuộc sống ở Hoa Kỳ và châu Âu chẳng hạn. Charles Browne của Du Pont nói thêm: “Tôi cũng đã từng thấy có người không thích ứng được với cuộc sống ở Chi Lê, hoặc thậm chí cả Texas”. Chuyên gia nhân sự Simon Keeley của Hewitt Associates nói rằng các công ty đa quốc gia ngày nay chuyển sang quan tâm nhiều hơn đến các kỹ năng “mềm” khi bổ nhiệm người sang nước ngoài làm việc. “Xét ở phạm vi toàn cầu, tỷ lệ thất bại so ra cao hơn nhiều mức các công ty nghĩ”, ông nói. Nhưng ông cũng nói thêm rằng hiện nay các công ty cũng đã “ngộ” ra vấn đề. “Tôi nghĩ họ bây giờ đã biết chú ý hơn đến những kỹ năng ‘mềm’, chẳng hạn như tính kiên nhẫn – chứ không phải cứ đổ lỗi mọi thứ cho Trung Quốc”.

## Cuộc sống ở Trung Quốc đối với gia đình của nhà quản lý nước ngoài

Trong số hai mươi giám đốc điều hành cao cấp quốc tế mà chúng tôi phỏng vấn để viết cuốn sách này thì hầu hết ai cũng ít nhiều gặp một vài vấn đề khi ổn định cuộc sống cho gia đình mình hoặc các chuyên gia nước ngoài khác ở Trung Quốc. Bí quyết đầu tiên để thích ứng được, theo như điều những người được phỏng vấn nhấn mạnh, là “phần cứng” của gia đình phải được ổn định đầu vào đó – ít nhất là ở những thành phố lớn ở Trung Quốc. Hiện nay ở Bắc Kinh, Thượng Hải, Quảng Châu, và những thành phố lớn khác, các chuyên gia nước ngoài có thể tìm được chỗ học hành đẳng cấp quốc tế tuyệt vời, chỗ ăn chỗ ở số một, và dịch vụ chăm sóc sức khỏe đang ngày càng cải thiện nhanh chóng. Những trung tâm đô thị lớn đã có những chỗ mua sắm, các nhà hàng, câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe, hộp đêm, và các loại hình giải trí đẳng cấp thế giới. Cạnh đó, các gia đình có thể dễ dàng tìm được những thuận lợi không dễ có được ở nước mình, chẳng hạn như vú em, người giúp việc, người nấu ăn chịu ở luôn trong gia đình, tài xế, và gia sư với mức tiền công rất dễ chịu. Ngoài ra, các bà vợ/ông chồng thích làm việc thiện nguyện có thể tìm được những tổ chức, nhà thờ, hoặc trường học để tham gia cộng tác. “Chất lượng sống vẫn tốt cho dù quý vị không nói được tiếng Trung Quốc”, Kenneth Yu của 3M China đảm bảo. Ông Yu đã chứng kiến nhiều người phương Tây dần dần trở nên thích thú với cuộc sống ở Trung Quốc. Chỉ có một thách thức, ông lưu ý, là khi các chuyên gia nước ngoài có con đang độ tuổi đi học phải đến làm ở những thành phố không có trường quốc tế. Trong khi số lượng các trường quốc tế ngày càng nhiều thì vẫn còn có nhiều thành phố không có được những trường như vậy. Xin được nói đôi lời về việc học hành ở Trung Quốc: mặc dù nói chung các trường quốc tế được xem là có chất lượng rất tốt ở những thành phố lớn nhưng giá cả cũng thuộc hàng đắt đỏ nhất thế giới. Học phí trung bình ở một trường quốc tế ở Thượng

***“Ở Thượng Hải chúng tôi cũng có những cơ sở hạ tầng như trường học Nhật Bản. Đây là một phần quan trọng nhưng không phải là tất cả. Tôi cho rằng thích nghi như thế nào có liên quan rất mật thiết với tâm tính cá nhân”.***

***Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm Chủ tịch, Sony China***

Hải hoặc Bắc Kinh dao động quãng 20.000 đôla Mỹ, và lên đến 22.000 đôla Mỹ cho học sinh cấp ba. Mức giá như thế thì nói chung cao hơn mức giá của những trường quốc tế ở Hồng Kông, Tokyo, hoặc Singapore. Tình hình này làm cho phí tổn học hành là một vấn đề để cân nhắc cho những công ty đang tính đến chuyện bố trí nhân sự có gia đình đến làm việc ở Trung

Quốc, và đây cũng là một khó khăn đáng kể cho những ai phải tự chịu những khoản học phí như vậy.

### **Tâm tư, suy nghĩ khi “tái định cư”**

Nhưng trong khi yếu tố “phần cứng” này đối với các gia đình các chuyên gia nước ngoài nói chung có thể sắp xếp ổn thỏa ở những trung tâm thương mại lớn thì những tiện nghi và cơ sở vật chất như vậy không đủ để đảm bảo rằng

gia đình của đương sự sẽ thích nghi tốt với Trung Quốc. Philips Murtaugh của General Motors cho biết các thành viên trong gia đình của các chuyên gia nước ngoài ở GM xem ra có hài lòng với đời sống ở Trung Quốc. “Hầu hết các gia đình của những chuyên gia trong công ty chúng tôi thật sự thích thú với cuộc sống ở đây. Lâu nay chúng tôi chưa phải gặp vấn đề nào nghiêm trọng cả”, ông nói. Quả thật, có 95% các chuyên gia nước ngoài “muốn được gia hạn thêm nhiệm kỳ của mình ở đây”. Điều có vẻ nghịch lý là, một yếu tố giúp đảm bảo một thái độ tích cực và linh hoạt của gia đình người phương Tây ở GM thích nghi với Trung Quốc, theo như lời ông Murtaugh nói, lại là chuyện Trung Quốc rất bao la phong phú, vô cùng khác biệt về văn hóa so với phương Tây. “Bỏ nhà bỏ cửa để đến sống một nơi khác lúc nào cũng là chuyện chẳng phải dễ dàng gì. Nhưng với chuyện dọn sang Trung Quốc, trong suy nghĩ của mình, người phương Tây chờ đợi sẽ có những khác biệt rất lớn”, ông giải thích. Do vậy, những suy nghĩ đã định hình sẵn trong đầu như vậy về Trung Quốc của những gia đình sắp đến ở Trung Quốc đã giúp họ sẵn sàng hơn cho những khác biệt. Quả thật, nhiều gia đình quốc tế dọn đến Thượng Hải hoặc Bắc Kinh thường nghĩ cuộc sống mới sẽ có nhiều thách thức hơn, ít tính quốc tế hơn thực tế. Khi đặt chân đến nơi và thấy nhà cửa, trường học, và các cơ sở vật chất hiện đại, nhiều người đã “thật sự rất ấn tượng” và “thỏa mãn”, ông Murtaugh nói. Ông Murtaugh bình luận thêm cú sốc văn hóa thường tệ hại hơn khi các gia đình đến ở một đất nước mới mà họ lại không hình dung được sẽ khác biệt đến vậy so với đất nước họ. Khi người Mỹ đến sống ở Anh, chẳng hạn, thường họ cứ ngỡ là cuộc sống ở đây cũng rất giống ở quê nhà. “Người ta đã bị sốc nặng khi nhận ra rằng Anh quốc là một đất nước hoàn toàn khác biệt”, ông nói. Trong chín năm làm Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của L’Oréal China, Paolo Gasparrini nói rằng ông không gặp phải vấn đề trong việc các gia đình ổn định cuộc sống mới ở Trung Quốc. Ngược lại, trong nhiệm kỳ công tác trước đây ở Brazil, ông đã phải vất vả hơn vì những quan ngại về an ninh ở đây đầy áp lực hơn. Một trong những yếu tố quyết định quan yếu để cho người vợ/chồng có thể thích nghi tốt với cuộc sống ở Trung Quốc là bản thân họ sẵn sàng chủ động đi tìm những thú vui và vai trò của mình ở Trung Quốc. Cũng như trường hợp của các nhà quản lý, những thành viên trong gia đình họ có thể thích ứng tốt với cuộc sống mới là những người đến Trung

Quốc với một đầu óc cởi mở và một tâm trạng sẵn sàng thích ứng. Charles Browne của Du Pont China đã nói rằng vợ ông rất hài lòng với cuộc sống ở Trung Quốc. “Tôi đến đây với vợ tôi. Cả hai chúng tôi thích nghi rất tốt như nhau. Công việc tôi xưa nay phải sống ngoài nước Mỹ, do vậy bà ấy có được tính linh hoạt, dễ thích nghi, và cởi mở vốn cần thiết để thay đổi cuộc sống thành công. Đối với chúng tôi, cuộc sống ở Trung Quốc thì quá thú vị, đây là cơ hội tuyệt vời để học hỏi. Chúng tôi rất thích cuộc sống ở đây”. Khi Ekkehard Rathgeber của Bertelsmann Direct Group Asia lần đầu tiên đến Trung Quốc thì triển vọng vợ ông thích nghi như thế nào rất mong manh. “Ban đầu, cả hai chúng tôi đều thấy có một số vấn đề nảy sinh. Thời gian mới đến, tôi thì phải làm việc 12-14 giờ/ngày. Cô ấy thì vừa phải bỏ lại đằng sau công việc và bạn bè của mình, và lúc ấy chúng tôi lại ở một nơi xa xôi, nhà cửa to đùng, lạnh lẽo. Lúc ấy, cuộc sống quả thật cứ như cơn ác mộng, có thể nói như vậy”. Ông Rathgeber nhớ lại hai vợ chồng ngay sau đó đã bàn luận với nhau như thế nào. “Chúng tôi nhận thấy tình thế có thể gây ra những vấn đề cực kỳ nghiêm trọng. Đối với tôi công việc ở Trung Quốc thì rất thích thú; nhưng với cô ấy thì sống ở Trung Quốc như hiện tình thì thật lãng phí thời gian quá”. Vấn đề đã có hướng giải quyết, ông Rathgeber nói, khi vợ ông bắt đầu xem thời gian vô công rồi nghề ở Trung Quốc như một cơ hội cho mình. “Cô ấy nói: 'Sau bốn năm mình đem được gì về hay sẽ ra về với hai bàn tay trắng?'”. Chẳng bao lâu sau vợ ông bắt đầu học tiếng Trung Quốc. Sau hai năm, bà bắt đầu học y học cổ truyền Trung Quốc. “Hiện nay cô ấy ghi danh học đại học và hiện đang làm việc ở một bệnh viện”. Ông Rathgeber nói vợ ông hiện cảm thấy cuộc sống ở Trung Quốc rất thích thú và hài lòng. “Cô ấy vô cùng tự hào về những gì cô ấy đã làm được”. Tương tự, Dominique de Boisseson của Alcatel nói rằng vợ ông cũng đã tìm được những đam mê để khám phá ở Trung Quốc. “Ban đầu, rất khó thuyết phục vợ tôi đến Trung Quốc, nhưng sau ba tháng, cô ấy thật sự bị đất nước này 'hớp hồn'. Đến nay thì cô ấy có thể nói được tiếng Trung Quốc và chuyện gì ở Thượng Hải cũng biết”. Một điểm cuối cùng: nhiều người trong những nhà quản lý quốc tế mà chúng tôi phỏng vấn đã nhấn mạnh rằng khi các thành viên trong gia đình các chuyên gia đã đầu tư thời gian và công sức để thích nghi tốt được với Trung Quốc thì nhiều người rất cuộc lại thích ở lại Trung Quốc hơn là quay về nhà. Ernst Behrens của Siemens đã chứng kiến trường hợp nhiều bà vợ không muốn rời khỏi Trung Quốc khi nhiệm kỳ các ông chồng

***“Ban đầu, cả hai chúng tôi đều thấy có một số vấn đề nảy sinh. Thời gian mới đến, tôi thì phải làm việc 12-14 giờ/ngày. Cô ấy thì vừa phải bỏ lại đằng sau công việc và bạn bè của mình, và lúc ấy chúng tôi lại ở một nơi xa xôi, nhà cửa to đùng nhưng lạnh lẽo. Lúc ấy, cuộc sống quả thật cứ như cơn ác mộng.”***

***Ekkehard Rathgeber Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group China***



đã kết thúc. “Khó mà làm cho các bà vợ của các chuyên gia di chuyển từ một nơi như Đức để đến sống ở một nơi như Trung Quốc bởi họ chưa biết về Trung Quốc”, ông nói. “Nhưng một khi các bà đã quyết định và thích ứng được thì thường sẽ khó ‘trục’ các bà khỏi Trung Quốc hơn”. Behrens nói nhiều bà vợ thích được khám phá Trung Quốc. “Ở đây là một thế giới hoàn toàn mới lạ mở ra trước mắt họ, một nền văn hóa khác hẳn. Khi các ông chồng làm việc thì họ đi đó đi đây. Một số đang học tiếng Hoa. Về nguyên tắc thì chúng tôi không gặp vấn đề gì khi ổn định cuộc sống cho gia đình của các chuyên gia”.

### Khi gia đình không thích nghi được

Trong khi đánh giá về cuộc sống ở Trung Quốc của hai mươi nhà quản lý cao cấp mà chúng tôi phỏng vấn về đại thể là tích cực thì tất cả đều thừa nhận rằng có một số gia đình không thích nghi được – và trường hợp không thích nghi được như vậy thì kết quả thường là nhà quản lý ấy bỏ nhiệm kỳ về sớm. Victoria Hine, Giám đốc sáng lập ở Thượng Hải của LifeLine, đường dây nóng tư vấn, là một chuyên gia giải quyết những vấn đề mà các chuyên gia nước ngoài gặp phải khi thích nghi vào đời sống ở Trung Quốc. (Xem bài giới thiệu ngay sau đây). Bà giải thích là trong khi các giám đốc điều hành thường tỏ ra thích thú với công việc và môi trường làm việc mới thì vợ và con cái họ có thể không được như vậy. Bà Hine nói: “Đối với người chồng, cuộc sống không thay đổi gì nhiều sau khi chuyển đến sống ở Trung Quốc. Anh ta cũng vẫn làm việc với những con người ấy, vẫn làm công việc xưa nay ấy, và tiếp xúc với những người Trung Quốc có trình độ học vấn cao, nói tiếng Anh được. Trong khi đó, người vợ hàng ngày có thể phải tiếp xúc với những đối tượng rất khác biệt – đám đông xô bồ ở chợ, người giúp việc và anh tài xế chưa được học hành tử tế, những người xa lạ không nói được tiếng Anh và có thể còn chưa quen tiếp xúc với người nước ngoài”. Bà Hine giải thích rằng khi vợ chồng có hai cuộc sống khác nhau là thế thì chuyện chia cách phân rẽ có thể xảy ra. Bà đã chỉ ra một điều rằng, trước khi rời quê nhà ra đi, các giám đốc điều hành có lẽ đã được trải nghiệm về cá tính để được đánh giá mức độ thích hợp với sự thay đổi công việc; tuy nhiên, hiếm có chuyện vợ và con cái của đương sự được trải nghiệm xem họ có thích ứng được với đời sống ở nước ngoài như vậy không. Lại nữa, mặc dù bản thân các giám đốc điều hành có thể gặp phải một vài căng thẳng do công việc mới nhưng hầu hết chỉ gặp phải những thay đổi tương đối nhỏ trong lối sống của mình nếu so với những người khác trong gia đình họ. Đối với bản thân đương sự, bà Hine nhận xét, đến sống ở Trung Quốc thường là “chuyện nhỏ”. Tuy nhiên, vợ con anh ta sẽ phải đối mặt với cả một thay đổi lớn. “Ra đi như thế là họ mất hết cuộc sống của mình, và có lẽ

họ không có được một lá phiếu nói lên được nguyện vọng của mình trong quyết định chuyển đến sống ở Trung Quốc”.

## ĐƯỜNG DÂY NÓNG LIFELINE Ở THƯỢNG HẢI

Làm việc quá nhiều giờ, đi công tác thường xuyên, công việc áp lực cao – nguy cơ cao, văn hóa xung đột, hàng rào ngôn ngữ, nhớ nhà. Hầu như mọi chuyên gia nước ngoài và gia đình đều gặp những nguồn căn gây stress phổ biến này khi sống ở Trung Quốc, không nhiều thì ít. Nhưng mặc dù nhiều chuyên gia đã gặp phải những vấn đề này, có ít nơi để họ có thể tìm đến để được hỗ trợ trong việc đối phó giải quyết khó khăn của mình. Chính vì chúng tôi nhận thức được thực trạng này mà đường dây nóng LifeLine Thượng Hải đã được ra đời vào tháng 3-2004. Mục đích là để đem đến cho cộng đồng người nước ngoài đang ngày càng phát triển ở thành phố một đường dây nóng miễn phí, tôn trọng giữ bí mật cá nhân, và vô danh với chức năng giúp mọi người dễ dàng tiếp cận với những hỗ trợ tinh thần và can thiệp kịp thời vào những khủng hoảng có thể có. LifeLine Thượng Hải đã được LifeLine International kiểm định chất lượng, là một tổ chức phi lợi nhuận (được Tổ chức Y tế Thế giới tài trợ một phần) hoạt động ở 22 nước với 22.000 tình nguyện viên. Ở Thượng Hải, LifeLine hoạt động thông qua một Ủy ban Thường trực của các chuyên gia nước ngoài với một đội ngũ chuyên gia về tư vấn giám sát việc đào tạo và kiểm định một nhóm gồm mấy chục tình nguyện viên tiếp chuyện qua điện thoại bằng tiếng Anh. Các tình nguyện viên làm việc theo ca để đảm bảo cho đường dây nóng này thông suốt từ 10 giờ sáng đến 10 giờ tối mỗi ngày. Các tổng đài viên tình nguyện của LifeLine được đào tạo để có được những kỹ năng “biết lắng nghe” và “hỏi đúng những câu hỏi cần hỏi để giúp đương sự đi đến được một hướng giải quyết của mình hoặc để thấy được các phương án mà mình có thể chọn lựa”, bà Victoria Hine, Giám đốc sáng lập của LifeLine Shanghai, nói. Với một số trường hợp, các tổng đài viên sẽ nối máy cho người gọi nói chuyện với các chuyên gia tư vấn chuyên nghiệp, hoặc các chuyên gia tâm lý. Có ba lý do chính yếu để gọi cho LifeLine:

1. Stress có liên quan đến công việc, kể cả những vấn đề có liên quan như nghiện rượu
2. Trục trặc trong các mối quan hệ
3. Những vấn đề liên văn hóa, đặc biệt những vấn đề liên quan đến hôn nhân dị chủng

Đối tượng của LifeLine là ai? Họ thuộc đủ mọi lứa tuổi, từ thanh thiếu niên đến những người đã có tuổi, và gần một nửa trong số họ là nam giới – điều làm bà Hine và những nhà sáng lập khác của đường dây nóng này phải ngạc nhiên. Một điều đáng ngạc nhiên khác nữa là ngày càng có nhiều cuộc gọi (chừng 15%) của những công dân Trung Quốc nói tiếng Anh, họ thường

gọi đến để được hỗ trợ tư vấn trong những mối quan hệ xuyên văn hóa.

Bà Hine cũng đã chỉ ra một thực tế là, khi họ đến sống ở Trung Quốc, nhiều người vợ/ông chồng và con cái đã phải bỏ lại đằng sau những mạng lưới trợ thủ. “Ở bản quốc, quý vị có nhà thờ quen thuộc, có hàng xóm láng giềng xưa nay của mình, có các thầy cô giáo – tất cả những thứ đó những hệ thống trợ thủ cho đời sống của họ”, bà nói. “Nhưng rồi quý vị dời đến sống ở đây và bỗng nhiên người bạn thân nhất của quý vị lại là người quý vị vừa mới gặp trong một lần uống cà phê sáng ở một AmCham [Phòng Thương mại Hoa Kỳ]. Mức độ thân sơ rất khác nhau”.

Đến sống ở Trung Quốc thường đặc biệt khó khăn với những cặp vợ chồng trước đây có hai đầu lương, bởi nhiều người vợ/ông chồng thuộc diện “ăn theo” không thể làm việc hợp pháp ở Trung Quốc. Do vậy, một trong hai người – thường là người vợ – bỗng nhiên thấy mình rơi vào một nơi đất khách quê người, một nền văn hóa xa lạ, không có công ăn chuyện làm. Để bù đắp cho chuyện mất việc làm, công ty của người chồng có thể “quảng cho cô ta một ít tiền”. Nhưng chút thu nhập thêm ấy thường không bù đắp được cho những đổi thay xảy ra trong cuộc sống khi cô ta phải đánh đổi sự nghiệp của mình. Bà Hine mô tả tâm trạng của những vợ “ăn theo” ấy: “Trước đây cô ta có công ăn chuyện làm, cũng có công việc toàn thời gian như ai, và rồi cô ta phải bỏ đi mọi thứ để đến đây”. Những thay đổi lớn như vậy trong lối sống thường dẫn đến những suy nghĩ bất mãn với đời sống ở Trung Quốc và tâm trạng không hài lòng với nhiều thứ. Bà Hine nói thêm:

“Vị thế và lòng tự tin của cô vợ sẽ giảm sút”. Một điều có thể làm cho tình hình tồi tệ hơn, ấy là công việc ông chồng thường phải bận rộn

***“Trước đây cô ta có công ăn chuyện làm, cũng có công việc toàn thời gian như ai, và rồi cô ta phải bỏ đi mọi thứ để đến đây. Vị thế và lòng tự tin của cô ta sẽ giảm sút”.***

***Victoria Hine Giám đốc sáng lập, LifeLine, Thượng Hải***

hơn rất nhiều so với trước kia. Bỗng nhiên, trách nhiệm của anh ta trở nên nặng nề hơn, anh ta phải làm việc nhiều giờ hơn và phải đi công tác nhiều hơn. Một trong những giám đốc điều hành mà chúng tôi phỏng vấn giải thích chuyện đời sống xã hội của ông ta đã chịu nhiều giảm sút như thế nào trong những năm ông ở Trung Quốc. “Tôi hầu như không có những phút giây riêng tư cho riêng mình”, ông nói. “Ở công ty của tôi ở Trung Quốc tôi không có được một sự quân bình giữa công việc và cuộc sống riêng bởi chúng tôi đang tăng trưởng quá nhanh. Công việc có nhiều đòi hỏi bức thiết. Tôi phải làm việc rất nhiều giờ trong ngày. Ở Trung Quốc

đời sống xã hội của tôi không được quan tâm như trước. Đơn giản là tôi không có thời giờ. Tôi không được hưởng đủ những ngày nghỉ phép theo quy định; quả thật, tôi ít khi được đi nghỉ phép”.

Các chuyên gia tư vấn mà chúng tôi phỏng vấn đã nói rằng nhiều bà vợ/ông chồng trở nên cô đơn và bức bối khi phải chịu cảnh chồng/vợ mình cứ dành quá nhiều thời gian cho công việc ở Trung Quốc. Điều này có thể tạo ra những rạn nứt giữa nhà quản lý người nước ngoài và gia đình của anh ta, nhất là khi anh ta đang thích thú với công việc và đời sống ở Trung Quốc nhưng vợ và con cái thì không. Trong tình cảnh ấy, các bà vợ có thể cảm thấy như bị cách ly và bó chân. Tình hình càng tồi tệ hơn khi các giám đốc điều hành có thể không thấu hiểu được những bức xúc của vợ/chồng mình. Phía người đi làm

***“Các giám đốc điều hành có thể không thấu hiểu được những bức xúc của vợ/ chồng mình. Phía người đi làm (thường nhất là ông chồng) chỉ nghĩ rằng người ở nhà (thường nhất là người vợ) không cần phải làm việc, và đã có người giúp việc và tài xế lo cho rồi. Anh ta có thể bất bình, bởi anh ta phải quần quật làm việc suốt; cô vợ có thể có những bức xúc của mình, bởi cô ta không thể đi làm, trong khi sự nghiệp của chồng mình cứ thế mà thăng tiến. Hậu quả là đi làm ở Trung Quốc có thể để lại những hệ lụy đối với đời sống hôn nhân”.***

### ***Các tác giả, CEO ở Trung Quốc***

(thường nhất là ông chồng) chỉ nghĩ rằng người ở nhà (thường nhất là người vợ) không cần phải làm việc, và đã có người giúp việc và tài xế lo cho rồi. Anh ta có thể bất bình, bởi anh ta phải quần quật làm việc suốt; cô vợ có thể có những bức xúc của mình, bởi cô ta không thể đi làm, trong khi sự nghiệp của chồng mình cứ thế mà thăng tiến. Hậu quả là đến sống và làm việc ở Trung Quốc có thể gây ra những hệ lụy đối với đời sống hôn nhân. Bà Hine ở đã xác nhận có nhiều cặp vợ chồng đã gặp chuyện trục trặc như thế khi sang Trung Quốc sống, và một số đã phải chịu cảnh “tan đàn xẻ nghé” khi hố ngăn cách giữa người đi làm và “cái rờ moọc” ở nhà kia đã trở nên quá rộng. Bà Hine mô tả một tình huống thường gặp: “Trong căn nhà mới, có thể người vợ bỗng thấy mình suốt ngày chỉ làm những công việc nhà tũn mủn mà lúc còn ở quê nhà cô ta sẽ cho là đơn giản và quá dễ. Cơ hội việc làm của người vợ rất hạn chế. Sau khi cố lấp cả một ngày dài của mình bằng những hoạt động có ý nghĩa, có thể người vợ muốn và trông đợi chồng về sớm để trò chuyện”, bà nói. Với lại, các bà vợ nói chung thường gặp nhiều khó khăn với rào cản ngôn ngữ khi lo chu tất công việc và những vấn đề ở nhà. “Những điều này có

thể làm cho cô ta nghĩ rằng không dễ gì ổn định cuộc sống ở Trung Quốc, trong khi ông chồng thì cứ cho rằng Trung Quốc là một đất nước rất thú vị. Do vậy, mỗi khi bà vợ phàn nàn, ông chồng không hiểu tại sao. 'Em đã có chị giúp việc lo công chuyện nhà rồi, em muốn đi đâu thì đã có tài xế lái đi, và em cũng đã có căn hộ xinh xắn. Em không vui là sao mới được chứ?'. Sự khác biệt như thế trong suy nghĩ về cuộc sống Trung Quốc, nếu không giải quyết, có thể gây ra những rạn nứt nghiêm trọng trong đời sống hôn nhân. Một vấn đề làm căng thẳng hạnh phúc hôn nhân của gia đình các chuyên gia nước ngoài là áp lực mà một số giám đốc điều hành phải chịu khi đi tiếp khách vào buổi tối. Bà Hine nói: “Nhà quản lý có thể phải dành nhiều thời gian đi ăn nhậu với khách hàng và nhiều khi phải đi các quán karaoke bar – một thói quen rất phổ biến ở Trung Quốc. Các bà vợ không hài lòng về chuyện này”. Tình trạng làm cho các giám đốc phải vắng nhà nhiều hơn ở phương Tây, bà Hine nói, và tạo ra nguy cơ ngoại tình và ly dị.

### **Đem con cái sang Trung Quốc**

Sang sống và làm việc ở Trung Quốc đặt ra những thách thức đặc biệt đối với trẻ em và thiếu niên. Victoria Hine nói rằng chừng 10% các cuộc gọi đến đường dây tư vấn LifeLine là của các em thiếu niên. Một trong những lý do chính yếu mà các em gọi là để được tư vấn thay cho cha mẹ. “Các cháu thiếu niên gọi đến nói: 'Bố thì cứ đi công tác suốt. Mẹ không có cách giải quyết thỏa đáng. Cháu cảm thấy tội tội cho mẹ. Cháu làm bài tập ở nhà thấy khó quá, nhưng cháu không muốn lại choàng thêm gánh nặng lên vai mẹ – mẹ cũng bị stress vì những chuyện riêng của mẹ’”. Một khó khăn nữa cho những đứa trẻ phải sống theo kiểu “du cư” thế này là tình trạng thiếu ổn định và liên tục – một điều phổ biến ở những cộng đồng các chuyên gia nước ngoài

***“[Các cháu thiếu niên] gọi đến nói: 'Bố thì cứ đi công tác suốt. Mẹ không có cách giải quyết thỏa đáng. Cháu cảm thấy tội tội cho mẹ. Cháu làm bài tập ở nhà thấy khó quá, nhưng cháu không muốn lại choàng thêm gánh nặng lên vai mẹ – mẹ cũng bị stress vì những chuyện riêng của mẹ’”.***

***Victoria Hine, Giám đốc sáng lập, LifeLine, Thượng Hải***

vốn hay di chuyển chỗ làm việc và chỗ ở. “Trẻ con làm bạn nhanh, nhưng thiếu đi tính liên tục”, bà Hine nói, rồi chưa thêm rằng trẻ con có thể cảm thấy rất bẽ bàng khi phải chia tay bạn bè, thầy cô giáo, và các huấn luyện viên của mình. “Ở bên quê nhà, chúng có được một cộng đồng ổn định. Ở đây chúng không có được một cộng đồng như vậy”. Bởi thế, đối với

những thiếu niên đã thích nghi được với đời sống ở Trung Quốc cũng vậy, chuyện lại phải dọn đi nơi khác khi bố hoặc mẹ chuyển công tác có thể làm các em rất buồn.

Các cách làm tốt nhất để giúp các gia đình của chuyên gia nước ngoài thích nghi với cuộc sống ở Trung Quốc

Dựa trên công việc của mình ở LifeLine, Victoria Hine xác định năm yếu tố mà bà xem là quan trọng nếu người vợ/chồng muốn “nhập gia” thành công ở Trung Quốc: khả năng kết bạn mới, giao tiếp thông hiểu với người bạn đời của mình, có những chuẩn bị tốt trước khi dọn nhà, học ngôn ngữ, và tham gia các hoạt động xã hội. Trong khi các phía lãnh đạo công ty khó có thể tác động gì nhiều với hai yêu cầu đầu thì họ có thể – và nên, theo như lời của bà Hine – góp một tay hỗ trợ với ba yếu tố còn lại. Điều đáng khích lệ cho phía công ty là, đối với nhiều trường hợp, chỉ cần công ty quan tâm một chút, chẳng hạn như mở những lớp hướng dẫn hoặc phát những tờ bướm cung cấp những thông tin hướng dẫn, cũng sẽ giúp ích rất nhiều cho các bà vợ/ông chồng và con cái của các chuyên gia nước ngoài thích nghi tốt với cuộc sống mới ở Trung Quốc. Bà Hine tin rằng các công ty quốc tế ở Trung Quốc nên chủ động có những bước hỗ trợ giúp các chuyên gia nước ngoài và gia đình của họ chuẩn bị tốt hơn trước khi đưa họ sang Trung Quốc làm việc để có thể giảm tỷ lệ thuyên chuyển nhân sự thành công. Một điều nữa cũng quan trọng, bà Hine nhấn mạnh, là các công ty nên quan tâm theo dõi tình hình cuộc sống của các chuyên gia nước ngoài sau khi họ đã đến sống ở Trung Quốc. Những điều bà Hine đưa ra cũng được thực chứng qua nghiên cứu của PricewaterhouseCooper. Trong một cuộc thăm dò toàn cầu tiến hành ở 270 công ty, PWC đã thúc giục các công ty hãy chú ý sâu sát hơn với tình hình đời sống của gia đình các chuyên gia khi thuyên chuyển họ sang nước ngoài làm việc. Theo cuộc khảo sát này, các công ty được yêu cầu hãy đánh giá tầm quan trọng của những yếu tố khác nhau về mức độ thích hợp của ứng viên với một công vụ quốc tế. Năm yếu tố bị các công ty cho là “ít quan trọng nhất” cũng là năm lý do thường gặp nhất trong những vụ thuyên chuyển thất bại: khả năng thích ứng liên văn hóa của người bạn đời và con cái của đương sự, nhu cầu học tập của con cái, những thay đổi về đời sống tinh thần, nghề nghiệp của người bạn đời, và mức độ thích hợp về lối sống. Sau đây là những phương pháp mà 28 người chúng tôi đã phỏng vấn khuyên các công ty nên áp dụng để đảm bảo các nhà quản lý và gia đình của họ thích ứng được với đời sống ở Trung Quốc.

**Phương pháp 1:** Xem xét tâm lý các nhà quản lý công tác nước ngoài

Điều đầu tiên mà những người chúng tôi phỏng vấn đã khuyên là hãy xem xét đánh giá cẩn thận đối tượng dự định cử ra nước ngoài làm việc. Nhiều công ty trong số những công ty chúng tôi khảo sát có hẳn một quy trình xem xét đánh giá như thế. Ví dụ, Du Pont thì tiến hành những trắc nghiệm tâm lý đối với những ai đang được xét hồ sơ để đưa ra nước ngoài làm việc. General Motors cũng bắt đầu có những đánh giá về tâm lý trước khi chuyển người sang nước ngoài làm việc từ giữa thập niên 1990. Philips Murtaugh của GM China nói rằng công việc kiểm định như vậy giúp xác định xem có nguy cơ nào có thể làm hỏng sự bổ nhiệm cho đúng người đúng chỗ không. “Tôi thích cách làm rất hiệu nghiệm này và tôi vẫn luôn khuyến khích phòng nhân sự công ty mình tiếp tục làm theo cách này”, ông cho biết. Ông Murtaugh nói rằng sự đánh giá ấy phải nhằm chủ đích tìm hiểu xem một đối tượng có đã thật sự sẵn sàng để chấp nhận một nền văn hóa khác, qua đó cố giải tỏa những vướng mắc trong tư tưởng, ví dụ tâm lý nghi kỵ những người thuộc nền văn hóa khác hoặc vấn đề bản thân không thể thay đổi để thích nghi với một môi trường mới. “Nếu bản thân đương sự đã quá ác cảm với văn hóa Trung Quốc thì tại sao lại chuyển người đó sang đây nhỉ?”, ông Murtaugh đặt câu hỏi. Ông cũng nhấn mạnh rằng các công ty phải nghiêm túc trong vấn đề xem xét kết quả của những cuộc thăm dò như thế; nếu làm đúng cách, các trắc nghiệm có thể đưa ra những cảnh báo quan trọng – một bài học mà chính bản thân ông đã nghiệm ra. Ông Murtaugh kể rằng khi công ty ông xem lại kết quả đánh giá của hai gia đình đã không thích nghi được với đời sống ở Trung Quốc thì “đã có rất nhiều tín hiệu nguy cơ thể hiện trong kết quả đánh giá”.

## **Phương pháp 2: Cũng nên đánh giá luôn cả gia đình**

Một phương pháp nữa mà những chuyên gia tư vấn mà chúng tôi phỏng vấn đưa ra, nhưng hãy còn chưa phổ biến trong những công ty đa quốc gia mà chúng tôi đưa vào cuộc nghiên cứu, là hãy xem xét đánh giá không chỉ bản thân đương sự nhà quản lý sắp được phái sang Trung Quốc mà còn cả vợ/chồng và con cái của người

### ***Lời khuyên***

***Tiến hành trắc nghiệm đánh giá bản thân đương sự trước khi phái họ sang Trung Quốc. Hãy kiểm tra những kỹ năng “mềm” của họ, chẳng hạn như họ có cởi mở, thoáng, và dễ dàng trong việc sống với người khác, họ có tin tưởng một người từ một nền văn hóa khác, và hãy chú ý đến khả năng thay đổi của họ để thích ứng với một môi trường mới.***

### ***Lời khuyên***

***Hãy phỏng vấn những thành viên trong gia đình của đương sự trước khi đưa họ đến Trung Quốc. Phải đảm bảo chọn những gia đình mà người vợ/chồng cũng cởi mở, thoáng, và linh hoạt như chồng/vợ của họ.***

đó nữa. Victoria Hine ở LifeLine nói rằng các công ty ít khi phỏng vấn hoặc đánh giá xem xét các thành viên trong gia đình đương sự trước khi chuyển họ đến sống ở Trung Quốc, một thiếu sót mà bà gọi là “ngớ ngẩn”. Charles Browne của Du Pont China xem việc phỏng vấn người vợ/chồng là một bước rất quan trọng trước khi phái một nhà quản lý sang nước ngoài làm việc. “Một trong những điều quan trọng nhất là phải đảm bảo rằng người vợ/chồng ấy cũng có được một thái độ cởi mở, thoáng, và linh hoạt, tương tự như người chồng/vợ mình”, ông nói. “Nếu một người cởi mở, thoáng, và linh hoạt còn người kia thì không thì những “lỗi nhịp” gia đình sẽ làm cho vụ chuyển chuyển ấy thất bại. Tôi đã chứng kiến nhiều trường hợp theo đó những lực đực gia đình buộc đương sự phải quay về nước”.

### **Phương pháp 3: Cho đi một chuyến tiền trạm thực tế**

Một phương pháp nữa mà các nhà quản lý quốc tế cũng khuyên nên áp dụng trước khi chuyển một nhà quản lý sang Trung Quốc làm việc là cho gia đình đương sự đi một chuyến tiền trạm để tận mắt nhìn thấy thực tế. Trong chuyến đi ấy có thể đưa người ta đến xem nơi ăn chốn ở, trường học, bệnh viện, khu giải trí quốc tế, và văn phòng ở Trung Quốc là nơi đương sự sẽ làm việc. Một chuyến đi như thế sẽ giúp chuẩn bị cho gia đình trong những sắp đặt để ổn định cuộc sống sắp tới, hoặc để họ xác định chắc chắn lại một lần nữa xem liệu họ có thích hợp với cuộc sống ở Trung Quốc không. Gary Dirks ở British Petroleum China nói: “Ngay từ đầu chúng tôi đã khá cẩn trọng trong chuyện phái ai sang. Chúng tôi bảo họ đến xem trước thử sao đã”. Paolo Gasparrini ở L’Oréal China thì nói rằng sẽ rất có ích nếu, trong chuyến đi ấy, đưa đương sự và vợ/chồng của họ đến gặp trực tiếp những chuyên gia nước ngoài khác cũng đang làm việc ở Trung Quốc, những người cũng tương tự họ, là những người có thể trả lời cho những câu hỏi họ “đang ưu tư, đau đầu muốn hỏi nhất”. 3M China cũng áp dụng cho đi tiền trạm như thế như là một bước phải có trước khi chuyển một chuyên gia cấp cao. “Khi chúng tôi đem một chuyên gia từ Mỹ sang đây, tôi lúc nào cũng minh định với họ một điều: ‘Đừng quá vội chấp thuận chuyện bổ nhiệm này. Xin mời anh/ chị hãy sang Trung Quốc một chuyến để tận mắt nhìn, và hãy mang theo vợ/chồng mình nữa nhé”, Giám đốc điều hành Kenneth Yu nói. “Nhiều



## ***Lời khuyên***

***Hãy cho gia đình đương sự đi một chuyến tiền trạm để tận mắt nhìn thấy thực tế. Trong chuyến đi ấy có thể đưa người ta đến xem nơi ăn chốn ở, trường học, bệnh viện, khu giải trí quốc tế, và văn phòng ở Trung Quốc là nơi đương sự sẽ làm việc.***

khi chúng tôi đánh giá không đúng những ảnh hưởng đối với gia đình khi một gia đình chuyển đến ở một đất nước như Trung Quốc. Đối với bản thân đương sự thì môi trường làm việc không khác lắm; họ chỉ việc bật máy tính lên và cũng chỉ làm công việc họ đang làm ở bản quốc. Nhưng quý vị đã quên mất vợ/chồng và con cái họ rồi; họ đang phải sống ở một môi trường hoàn toàn khác, đặc biệt là người vợ/chồng”. Ông Yu nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc để cho người vợ/chồng ấy có một tiếng nói trong quyết định có nên chuyển như vậy hay không. “Nếu người vợ/ chồng không được có tiếng nói trong quyết định chuyển đi, cô/anh ta có thể sẽ phản ứng rất tiêu cực, và đó chính là khởi đầu của một kết thúc non đã được báo trước”, ông Yu nói. “Nếu tôi được phép khuyên điều gì với các tổng giám đốc điều hành như tôi ở Trung Quốc thì, khi đem người sang Trung Quốc, quý vị hãy cho phép đương sự và vợ/chồng anh/chị ta tham gia vào việc quyết định nhà cửa, trường học. Đừng đặt họ vào một tình thế đã rồi”.

## **Phương pháp 4: Chuẩn bị và đào tạo trước khi đi**

Sau khi xem xét đánh giá ứng cử viên, nhiều công ty còn tổ chức giới thiệu thông tin hoặc những lớp học ngắn về văn hóa cho cả nhà quản lý lẫn gia đình họ. Victoria Hine ở LifeLine xem việc “định hướng” như vậy cho cả gia đình là một yếu tố rất quan trọng giúp thích nghi thành công. Bà thúc giục các công ty hãy giúp các gia đình chuẩn bị cho đời sống sắp đến ở Trung Quốc bằng cách cung cấp những thông tin hữu quan và hữu ích về những vấn đề thiết thân với họ: chọn trường quốc tế nào, chuyển công ty bảo hiểm sức khỏe như thế nào, tìm giúp những tổ chức cộng đồng để tham gia hoặc những hoạt động xã hội để làm tình nguyện viên, hoặc tìm hiểu về cơ hội việc làm. Du Pont, General Motors, Bayer, và Sony chẳng hạn, họ đã tổ chức những buổi thông tin như vậy trước khi đưa các nhà quản lý của mình sang Trung Quốc làm việc. Philips Murtaugh của GM nói rằng những buổi chuẩn bị như thế tạo điều kiện cho những người sắp đến Trung Quốc làm việc được gặp gỡ với những nhân viên của GM vừa mới từ Trung Quốc về nước. Họ nói chuyện với nhau về nhiều mặt trong đời sống ở Trung Quốc, từ điều kiện giao thông đi lại đến phong tục cầm đũa. Ông nhấn mạnh rằng những buổi chuẩn bị như thế phải có sự tham dự của toàn thể gia đình các chuyên gia nước ngoài.

## **Phương pháp 5: Lớp học ngôn ngữ**

Trong khi các nhà quản lý quốc tế có ý kiến khác nhau trước câu hỏi có cần tổ chức các lớp học tiếng Hoa cho bản thân các chuyên gia nước ngoài và gia đình của họ hay không thì tất cả đều đồng ý rằng chút vốn tiếng Hoa sẽ giúp ích cho việc thích ứng với đời sống ở Trung Quốc.

### ***Lời khuyên***

***Hãy tổ chức giới thiệu thông tin hoặc những lớp học ngắn về văn hóa cho cả nhà quản lý lẫn gia đình họ.***

### ***Lời khuyên***

***Khuyến khích gia đình các chuyên gia nước ngoài tham gia học tiếng Hoa. Mặc dù chẳng mấy ai sẽ học nói thành thạo được nhưng một ít kiến thức về tiếng Hoa sẽ giúp họ hiểu rõ hơn về Trung Quốc.***

Bayer China là một trong những công ty đề nghị nên có những lớp học bắt buộc cho những người sang Trung Quốc làm việc. “Tôi mạnh mẽ khuyến khích bất cứ ai đến Trung Quốc nên tham gia vào những khóa học ngôn ngữ. Tôi cho rằng đó là chìa khóa giúp hiểu được những đặc điểm của Trung Quốc”, ông Elmar Stachels nói. “Quý vị có thể học hỏi được rất nhiều qua ngôn ngữ. Đó là chìa khóa để đi vào một nền văn hóa và chiếc cầu nối để xây dựng những mối quan hệ cá nhân... Chúng tôi cho các chuyên gia nước ngoài sắp được cử sang Trung Quốc vào dự những buổi hội thảo liên văn hóa và những khóa học ngôn ngữ. Tôi đặc biệt khuyến khích nên làm điều này như một yêu cầu bắt buộc đối với các vụ chuyển nhân sự ra nước ngoài”.

## **Phương pháp 6: Cung ứng hỗ trợ linh hoạt và quyền lợi theo nguyện vọng**

Nhận ra một thực trạng rằng mỗi gia đình có mỗi nhu cầu khác nhau và nhiều công ty đang phải chịu áp lực phải giảm các chính sách chu cấp cho các chuyên gia, có mấy người trong số những người chúng tôi phỏng vấn đã đề nghị nên áp dụng chính sách cho các chuyên gia tự chọn những loại quyền lợi mà họ thích, theo đó họ (và gia đình) được chọn những chính sách ưu đãi nào có lợi nhất cho họ. Trong một số trường hợp chẳng hạn, các công ty cho những người mới sang làm được chọn giữa chế độ: những chuyến về thăm nhà hàng năm do công ty

chi trả hoặc toàn bộ học phí của con cái họ được công ty đài thọ. Ngoài ra, các công ty có thể hỏi các chuyên gia chọn những loại dịch vụ hữu ích nhất đối với họ. Nếu chuyên người vợ/chồng phải có cho được việc làm trong kỳ công tác của chồng/vợ mình chẳng hạn thì công ty đa quốc gia sẽ tập trung vào công việc ấy. Nếu như con cái họ có những nhu cầu đặc biệt gì đấy, chẳng hạn như quá thích thể thao, công ty có thể hỗ trợ tìm những trường học có cơ sở vật chất phù hợp. Nếu người vợ/chồng muốn học để lấy bằng một chương trình gì đó chẳng hạn thì công ty có thể xem xét họ những chương trình giáo dục ở Trung Quốc hoặc những chương trình đào tạo từ xa. Báo cáo của PricewaterhouseCooper cho thấy rằng gia đình của các chuyên gia rất quan tâm đến chuyện tìm việc làm cho vợ/chồng của chuyên gia và các chương trình học hàm thụ.

### ***Lời khuyên***

***Nên áp dụng chính sách cho các chuyên gia tự chọn những loại quyền lợi mà họ thích, theo đó họ (và gia đình) được chọn những chính sách ưu đãi nào có lợi nhất cho họ.***

### **Phương pháp 7: Quan tâm theo dõi hỗ trợ cho gia đình**

#### ***Lời khuyên***

***Hãy quan tâm đến vợ/chồng của các chuyên gia đến làm việc ở Trung Quốc. Ngay cả những động thái đơn giản cũng sẽ làm cho họ thấy mình được công ty quan tâm hỗ trợ.***

Trong cuộc nghiên cứu mười ba người vợ đi theo các chuyên gia đến làm việc ở Thượng Hải, bà Victoria Hine nhận thấy rằng một trong những nguồn căn quan yếu của những mối bất hòa hạnh phúc gia đình là các bà thấy thiếu đi một hệ thống hỗ trợ cho mình từ phía công ty. Người vợ cảm thấy rằng trong khi những nhu cầu của chồng mình thì được công ty quan tâm và đáp ứng cẩn thận thì những nhu cầu của bản thân họ lại bị quên lãng. “Trong rất nhiều trường hợp, chỉ có mỗi một chuyện là các bà muốn được cảm thấy họ cũng được công ty quan tâm nghĩ đến mà thôi. Họ muốn được quan tâm hỗ trợ và giúp đỡ”, bà nói. Bà Hine đã nghiên cứu thấy rằng những động thái đơn giản từ phía công ty có thể làm cho các bà vợ cảm thấy mình được công ty quan tâm hỗ trợ. “Nhiều người đã tâm sự rằng họ chỉ cần ban giám đốc công ty gọi điện đến hỏi thăm ‘Chị ở nhà vẫn khỏe thường chứ?’”. Những người khác thì nói họ muốn có những quan tâm cá nhân có thể giúp làm cuộc sống bước đầu dễ dàng hơn, chẳng hạn việc đặt những tờ tạp chí họ vẫn thường đọc bên quê nhà. Bà Hine cũng hối thúc các công ty

hãy thành lập một mạng lưới hỗ trợ để gia đình các chuyên gia có thể liên lạc, chẳng hạn một đường dây nóng của công ty. “Các công ty không nên cứ để mặc cho các gia đình tự xoay xở”, bà nói. “Sẽ rất có ích nếu công ty gọi cho mỗi gia đình và hỏi công ty có thể làm gì để cuộc sống mới của gia đình được tốt hơn. Họ muốn có được cái cảm giác rằng họ đang được công ty quan tâm. Người ta cần sự hỗ trợ về mặt tâm lý, cho dầu đó chỉ là qua một số điện thoại”.

## Kết luận

Khi được yêu cầu hãy đánh giá về chất lượng cuộc sống ở Trung Quốc thì hai mươi giám đốc điều hành cao cấp mà chúng tôi phỏng vấn đã có những câu trả lời rất tích cực. Không ai trong số họ muốn rời khỏi Trung Quốc trong một tương lai gần. Nhiều người nói chất lượng của những thực tế công việc mà họ đang trải qua chính là nguyên nhân chính yếu. Mặc dù hầu hết những người được phỏng vấn nói đến một vài những khó khăn trong việc điều chỉnh lại bản thân để phù hợp cuộc sống bên ngoài công việc ở Trung Quốc nhưng nói chung thì họ chỉ nhớ những cái nhỏ nhỏ trong cuộc sống ở bản quốc. Vị chuyên gia tư vấn cho các chuyên gia nước ngoài đến làm việc ở Trung Quốc mà chúng tôi đã phỏng vấn đã cảnh báo rằng, trong khi nhiều nhà quản lý nước ngoài thích cuộc sống mới của mình ở Trung Quốc thì thực tế có thể khó khăn hơn với gia đình họ. Một trường hợp điển hình là người vợ/ chồng “ăn theo” của người chuyên gia đã phải bỏ công ăn việc làm và cả một mạng lưới những quan hệ xã hội của mình để cùng chồng/vợ sang Trung Quốc. Người vợ/chồng ấy và con cái có thể cảm thấy cô đơn, lẻ loi, và tách biệt ra khỏi một cộng đồng quen thuộc; đang khi đó thì công ty không có đủ một hệ thống hỗ trợ sẵn sàng giúp họ – bản thân chuyên gia cũng như mọi người trong gia đình – thu ngắn những cách biệt về văn hóa và ngôn ngữ. Những suy nghĩ bất mãn trong nội bộ các thành viên gia đình của chuyên gia là lý do chính yếu làm thất bại việc chuyển phái chuyên gia hoặc làm họ phải kết thúc sớm chuyển công tác. Các công ty có thể có những động thái để đảm bảo rằng cả bản thân chuyên gia cũng như gia đình họ thích ứng tốt được với đời sống ở Trung Quốc.

## TÓM TẮT LỜI KHUYÊN SINH SỐNG Ở TRUNG QUỐC

### 1. Xem xét tâm lý các nhà quản lý công tác nước ngoài

Tiến hành trắc nghiệm đánh giá bản thân đương sự trước khi phái họ sang Trung Quốc. Hãy kiểm tra những kỹ năng “mềm” của họ, chẳng hạn như họ có cởi mở, thoáng, và dễ dàng trong việc sống với người khác, họ có tin tưởng một người từ một nền văn hóa khác, và hãy chú ý đến khả năng thay đổi của họ để thích ứng với một môi trường mới.

## 2. Cũng nên đánh giá luôn cả gia đình

Hãy phỏng vấn những thành viên trong gia đình của đương sự trước khi đưa họ đến Trung Quốc. Phải đảm bảo chọn những gia đình mà người vợ/chồng cũng cởi mở, thoáng, và linh hoạt như chồng/vợ của họ.

## 3. Cho đi một chuyến tiền trạm thực tế

Hãy cho gia đình đương sự đi một chuyến tiền trạm để tận mắt nhìn thấy thực tế. Trong chuyến đi ấy có thể đưa người ta đến xem nơi ăn chốn ở, những trường học, bệnh viện, khu giải trí quốc tế, và văn phòng ở Trung Quốc là nơi đương sự sẽ làm việc.

## 4. Chuẩn bị và đào tạo trước khi đi

Hãy tổ chức giới thiệu thông tin hoặc những lớp học ngắn về văn hóa cho cả nhà quản lý lẫn gia đình họ.

## 5. Lớp học ngôn ngữ

Khuyến khích gia đình các chuyên gia nước ngoài tham gia học tiếng Trung Quốc. Mặc dù chẳng mấy ai sẽ học nói thành thạo được nhưng một ít kiến thức về tiếng Hoa sẽ giúp họ hiểu rõ hơn về Trung Quốc.

## 6. Cung ứng hỗ trợ linh hoạt và quyền lợi theo nguyện vọng

Nên áp dụng chính sách cho các chuyên gia tự chọn những loại quyền lợi mà họ thích, theo đó họ (và gia đình) được chọn những chính sách ưu đãi nào có lợi nhất cho họ.

## 7. Quan tâm theo dõi hỗ trợ cho gia đình

Hãy quan tâm đến vợ/chồng của các chuyên gia đến làm việc ở Trung Quốc. Ngay cả những động thái đơn giản cũng sẽ làm cho họ thấy mình được công ty quan tâm hỗ trợ.

# Chương 10

## Kết luận

Có một câu nói được truyền tụng trong giới cầm bút vốn là người nước ngoài đến Trung Quốc: “Sau khi đã ở Trung Quốc được một tuần, các bạn có thể viết được một cuốn sách. Sau khi đã ở Trung Quốc được một tháng, các bạn có thể viết được một bài báo ngắn. Sau khi đã ở Trung Quốc được một năm, các bạn im lặng”. Vấn đề ở đây là, các bạn càng biết nhiều về Trung Quốc, các bạn càng nhận ra còn có lắm điều phải học hỏi. Bản thân chính là những người tham gia vào cả một quá trình dài từ nghiên cứu, viết, kiểm tra, rà soát, và biên tập cuốn CEO ở Trung Quốc: Tiếng nói từ kinh nghiệm thực tiễn của 20 nhà lãnh đạo doanh nghiệp quốc tế này, lẽ hẳn nhiên chúng tôi hiểu được những thâm ý đằng sau câu nói trên. Đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp quốc tế thì Trung Quốc là một môi trường cực kỳ phức tạp, đang biến chuyển mau lẹ, rối rắm, và thường có nhiều mâu thuẫn. Tuy nhiên, điều hạnh phúc cho chúng tôi là nhiệm vụ không yêu cầu chúng tôi phải trở thành những chuyên gia về những phương cách để thành công ở thị trường Trung Quốc; chúng tôi khởi đi chỉ với mục tiêu phỏng vấn các chuyên gia và chia sẻ với họ những suy nghĩ, tâm tư, những câu chuyện này nọ, và những lời khuyên của họ – mà mục tiêu dễ thực hiện hơn rất nhiều.

Việc viết cuốn CEO ở Trung Quốc: Tiếng nói từ kinh nghiệm thực tiễn của 20 nhà lãnh đạo doanh nghiệp quốc tế này là một cuộc hành trình dài hơi, nhọc nhằn, nhưng rút cuộc thì cực kỳ đáng công. Nhiệm vụ của chúng tôi là “tinh chế” một tập hợp những thông tin của các ngành nghề và cá nhân được những nguồn chuyên gia của chúng tôi ở đất nước Trung Quốc chia sẻ – hầu hết rất kỳ thú, một số rất đáng ngạc nhiên – và trình bày những điều tinh lọc được ấy một cách công bằng, chính xác, và súc tích. Chúng tôi hi vọng cuốn sách sẽ đem lại cho bạn đọc những điều thú vị mà chúng tôi đã rút ra được trong quá trình thực hiện sách. Một thách thức nữa trong việc hoàn thành cuốn sách này là phải đánh vật với những thay đổi vùn vụt trong môi trường kinh doanh ở Trung Quốc. Ở một số trường hợp, môi trường hoạt động đã có những thay đổi từ thời điểm chúng tôi tiến hành phỏng vấn đến thời điểm xuất bản sách. Chúng tôi phải nhọc công xem xét và cập nhật lại các thông tin với mỗi người phỏng vấn trước khi đưa sách đến nhà in. Thế rồi, lại một thay đổi nữa, một số người trong những tổng giám đốc điều hành đầy quyền lực kia lại được đề bạt hoặc thay đổi công ty giữa thời điểm phỏng vấn và thời điểm xuất bản. Đó là một thực tế đầy biến động trong các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc ngày nay. Điều cốt lõi mà chúng tôi muốn nói: câu chuyện về Trung Quốc chỉ là

khúc dạo đầu, và phía trước hãy còn nhiều chỗ quanh co ngoằn ngoèo ngoạn mục nữa. Như một trong những người chúng tôi phỏng vấn đã nói, trụ sở của công ty ông đã “chiếu một tia sáng laser tập trung vào Trung Quốc”. Chúng tôi mong muốn rằng tia sáng laser sẽ tiếp tục chiếu dọc trên Trung Quốc trong thập niên tới. Như một vùng đất hội tụ hai điều hấp dẫn – vừa là nhà máy của thế giới vừa là thị trường tiêu thụ lớn nhất thế giới, Trung Quốc phải đóng một vai trò trung tâm trong những chiến lược toàn cầu của đại đa số các công ty đa quốc gia. Trong những năm tới, những công ty đầy tham vọng nhất và những nhà doanh nghiệp đầy triển vọng nhất thế giới sẽ tăng trưởng ở Trung Quốc, cùng với Trung Quốc.

Trong phần kết luận này, chúng tôi sẽ điểm lại những vấn đề chính yếu mà chúng tôi chưa có dịp nói đến trong sách bằng cách điểm lại những câu hỏi mà chúng tôi đã lập ra để phỏng vấn các giám đốc điều hành cao cấp ở những công ty đa quốc gia ăn nên làm ra ở Trung Quốc, và những chuyên gia tư vấn ở Trung Quốc – là những người đã tập trung công việc của họ vào mảng tư vấn cho các công ty đa quốc gia và các khách hàng vốn là người nước ngoài đến. Trong những trang sau đây, chúng tôi sẽ trình bày những điều quan yếu mà chúng tôi đã tìm thấy được qua các câu trả lời của những người được chúng tôi phỏng vấn:

Tôi cần những kỹ năng gì để quản lý những hoạt động doanh nghiệp ở Trung Quốc ngày nay?

Tôi có nên thay đổi phong cách quản lý của mình để thích nghi với tình hình thực tế ở Trung Quốc không?

Làm thế nào để tôi có thể tuyển dụng và giữ chân chuyên gia cao cấp trong môi trường đầy cạnh tranh ở Trung Quốc?

Bí quyết để thành lập một liên doanh hoặc một hợp tác doanh nghiệp thành công là gì?

Tôi nên làm thế nào để thiết lập sự giao tiếp có hiệu quả với các trụ sở chính của công ty?

Công ty tôi có thể thu hút người tiêu dùng ở Trung Quốc vốn có những đòi hỏi mới lạ và dễ thay đổi ý muốn không?

Tôi nên chuẩn bị như thế nào để chiến đấu với những nhà cạnh tranh nội địa đang lên trong lĩnh vực của tôi ở Trung Quốc?

Đâu là chiến lược hay nhất để bảo toàn quyền sở hữu trí tuệ?

Công ty cần làm gì để tạo được những mối quan hệ tốt với các cấp chính quyền Trung Quốc?

Làm thế nào để có thể chắc chắn rằng tôi – và vợ/chồng hoặc người bạn chung sống với

tôi và các con – được miễn nguyện với cuộc sống ở Trung Quốc?

Mục tiêu của chúng tôi trong chương kết luận này là tổng kết lại những điểm mấu chốt đã được thể hiện thành những câu trích dẫn đã có ở mỗi chương để bạn đọc tham khảo. Sau đây là bảng toát yếu những trích dẫn của những chủ đề đã được bàn đến, một danh sách những câu trích dẫn có chọn lọc do chính các tổng giám đốc điều hành và các chuyên gia tư vấn nói ra, và tóm tắt những ghi chú cần lưu ý đã trình bày ở mỗi chương.

## **Những điểm then chốt của Chương 1**

Những phẩm chất của nhà quản lý quốc tế thành công tại Trung Quốc

Trong Chương 1 này, chúng tôi đã giới thiệu những phẩm chất chuyên môn và cá nhân mà các chuyên gia đang công tác tại Trung Quốc cho là cần thiết để có thể quản lý các hoạt động của công ty quốc tế tại Trung Quốc. Sau khi phân tích nhiều ý kiến chung của những người được phỏng vấn, chúng tôi sắp xếp những phát biểu của họ vào ba cấp loại: những phẩm chất chuyên môn, phẩm chất cá nhân chung và phẩm chất cá nhân áp dụng riêng cho Trung Quốc. Việc phân cấp hàm ý một quy trình tiến triển trong nghề nghiệp trong đó nghiệp vụ chuyên môn vững chắc là nền tảng. Từ nền tảng ấy, ứng viên vào chức vụ quản lý tại nước ngoài cần phải có những phẩm chất cá nhân bao gồm “tâm suy nghĩ đa văn hóa” và tinh thần chịu học hỏi. Cuối cùng, những người được phỏng vấn miêu tả những phẩm chất cá nhân áp dụng riêng cho Trung Quốc như tính khiêm nhường và sự cứng rắn, kiên nhẫn và nhanh nhạy, và kỹ năng xây dựng các mối quan hệ – tạo mạng lưới liên kết kiểu Trung Quốc.

## **Chương 1: Trích dẫn tiêu biểu**

“Nếu tôi phải đưa ra một lời khuyên duy nhất [cho những người quản lý tương lai tại Trung Quốc], tôi sẽ nhấn mạnh rằng các mối quan hệ là cực kỳ quan trọng... Cái chính thực chất là nó liên quan đến vấn đề con người – quan hệ giữa người với người và sự tin tưởng lẫn nhau. Tại Trung Quốc điều này lại càng rõ nét hơn là tại châu Âu hay tại Mỹ”.

Ts. Gary Dirks Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum China

“Khi người nước ngoài sang Trung Quốc làm việc, người địa phương mong đợi họ mang theo một cái gì đó – về mặt tri thức hoặc kỹ năng – mà người địa phương cần nhưng không có ở Trung Quốc. Đó là điều họ rất kỳ vọng ở người nước ngoài”.

Simon Keeley Trưởng Trung tâm Lãnh đạo Á châu Hewitt (HALC), Hewitt Associates



“Chúng tôi rất hiếm khi cử sang Trung Quốc những người chưa từng có kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài... Người của chúng tôi hầu như ai cũng có ít nhất 10 năm kinh nghiệm”.

Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China

“Vị trí quốc tế đầu tiên không thể là ở Trung Quốc. Ta phải chọn một người có đủ những kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ này. Đó phải là người có sự trầm tĩnh để đương đầu với đủ mọi chuyện khác nhau trên đời”. Paolo Gasparrini, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành, L'Oréal China

“Tôi tin chắc rằng nếu chọn không đúng người thì dù có đào tạo người đó thế nào đi nữa cũng chẳng được gì. Quý vị cần phải tìm cho được người có tính quả quyết và có khả năng đối phó với sự nhập nhằng mà quý vị gặp mỗi ngày [tại Trung Quốc]... Quý vị cần phải cởi mở đối với cái mới và biết thích thú trước những điều mới, chứ không nên là một người chỉ muốn khư khư giữ lấy văn hóa và bản sắc riêng của mình.”

Ekkerhard Rathgeber, Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group Asia

“Quý vị phải cố gắng tìm hiểu văn hóa và ngôn ngữ của nước chủ nhà. Đôi lúc do quá bận bịu với những con số và dự án mà quý vị quên hẳn điều này. Chính sự hiểu biết của mình về khách hàng và nhân viên mới là quan trọng. Đừng bao giờ xem thường điều này”.

Charles Browne, Chủ tịch, Du Pont China

“Lãnh đạo tại Trung Quốc không có nghĩa là áp đặt quan điểm của mình, không phải là nói rằng “Tôi chính là chuyên gia. Tôi biết tất cả mọi thứ. Ở khắp mọi nơi trên thế giới, chúng tôi đã từng làm theo cách đó’.”

Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành, Bayer China

“Nếu thay đổi để thích nghi với thói quen địa phương thì quý vị sẽ mất đi nhiều ưu thế. Rồi cuối cùng quý vị sẽ gặp phải những điều mà quý vị chẳng hề muốn”.

Ekkehard Rathgeber, Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group Asia

“Khi người ta mới đến Trung Quốc, họ muốn thay đổi nhiều thứ. Tuy nhiên đi những

nước cờ vội vã sai lầm không phải là cách làm đúng. Quý vị phải kiên nhẫn, kiên nhẫn, và thật kiên nhẫn. Đó là một trong những sáo ngữ quý vị sẽ nghe tại Trung Quốc, nhưng thực tế quả đúng như vậy. Quý vị cần vạch ra chiến lược dài hạn và bám sát vào chiến lược đó.”

Guy McLeod, Chủ tịch, Airbus China

“Nhịp độ thay đổi quá nhanh chóng [tại Trung Quốc] so với nhiều nơi khác đến mức, trừ phi sự thay đổi ấy được xem là một sự tiến hóa, trụ sở chính của công ty thường khó mà hiểu được vì sao công ty A mới chọn Chiến lược A thì giờ đây lại chọn Chiến lược B”.

Gordon Orr Giám đốc các văn phòng tại Thượng Hải, McKinsey & Company

## **Chương 1: Tóm tắt lời khuyên**

### **BẬC 1: NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN**

#### **1. Trình độ kỹ thuật và hiểu biết về công ty**

Hãy chọn người có trình độ chuyên môn vững chắc và hiểu biết sâu sắc về công ty. Hãy cử những nhân sự giỏi nhất của mình sang Trung Quốc.

#### **2. Kinh nghiệm quốc tế**

Công việc quản lý tại Trung Quốc sẽ dễ dàng hơn nhiều khi đã có kinh nghiệm làm việc tại một nơi nào đó ở châu Á hay ở một thị trường đang phát triển khác, hoặc ở cả hai.

### **BẬC 2: PHẨM CHẤT CÁ NHÂN ÁP DỤNG CHUNG CHO TẤT CẢ CÁC NƯỚC**

#### **1. Tầm suy nghĩ đa văn hóa**

Khi chọn một giám đốc đưa ra công tác ở nước ngoài, hãy tìm một người có tính mạo hiểm, óc hài hước và một lối suy nghĩ thoáng.

#### **2. Chịu học hỏi**

Hãy học hỏi từ những người xung quanh. Hãy lắng nghe nhân viên, đối tác liên doanh, thân chủ, và khách hàng.

### **BẬC 3: PHẨM CHẤT CÁ NHÂN ÁP DỤNG RIÊNG CHO TRUNG QUỐC**

#### **1. Tính khiêm nhường**

Hãy khiêm nhường và tránh sử dụng lối quản lý độc đoán. Tác động hưởng và hướng dẫn là cách tốt nhất để tận dụng tối đa khả năng của nhân viên mình.

## 2. Sự cứng rắn

Không khoan nhượng trong việc bảo vệ các giá trị và văn hóa công ty.

## 3. Tính kiên nhẫn

Hãy kiên nhẫn. Sử dụng chiến thuật thực hiện từng bước một chứ không nên nóng vội, hấp tấp.

## 4. Sự nhanh nhạy

Hãy linh động và nhanh nhạy. Nắm bắt thông tin. Môi trường kinh doanh tại Trung Quốc luôn thay đổi nhanh chóng.

## 5. Kỹ năng xây dựng quan hệ

Hãy xây dựng quan hệ không chỉ trong nội bộ (với cấp dưới, những người quản lý cùng cấp và cấp trên) mà cả với bên ngoài (với khách hàng, nhà cung ứng và các viên chức chính quyền). Một mạng lưới quan hệ vững chắc là yếu tố cơ bản trong sự thành công tại Trung Quốc.

## Những điểm then chốt của Chương 2

### Quản lý nhân viên Trung Quốc

Vấn đề lớn nhất mà những người được phỏng vấn phải kinh qua trong một loạt ngành công nghiệp là tình trạng thiếu nhân viên cổ trắng. Một mặt, Trung Quốc đang trong quá trình phát triển nhanh và đang có nhu cầu lớn về nhân viên có trình độ chuyên môn cả trong các công ty quốc tế và trong nước. Mặt khác, lực lượng lao động có một khoảng khuyết lực lượng quản lý bậc trung vì thế hệ những người Trung Quốc có tuổi đời từ 45 trở lên phải chịu một khoảng thời gian gián đoạn việc học và công tác trong thời kỳ Cách mạng Văn hóa. Hơn nữa, những nhân viên có trình độ chuyên môn của Trung Quốc ngày nay kỳ vọng quá cao về một công việc có thể giúp họ tiến thân nhanh chóng. Tất cả những điều ấy làm tăng thêm khó khăn cho các nhà quản lý quốc tế trong việc tuyển dụng và giữ chân những người làm công tác quản lý và các chuyên viên kỹ thuật. Thông điệp quan trọng nhất mà họ muốn gửi đến chúng ta là: quan hệ tốt giữa chủ và nhân viên có thể là một công cụ cực kỳ hữu ích trong việc giảm thiểu tỉ lệ nhân viên bỏ công ty và tạo ra một môi trường làm việc tốt đẹp, có hiệu quả.

## Chương 2: Trích dẫn tiêu biểu

“Người Trung Quốc – và người châu Á nói chung – bước vào con đường kinh doanh với một cách nhìn khác với người châu Âu chúng ta. Đối với chúng ta, công ty tất nhiên là quan

trọng, nhưng chủ yếu cũng chỉ là nơi làm việc. Còn đối với người Trung Quốc, công ty giống như một gia đình hơn. Người ta quan niệm thế này: 'Tôi đang cống hiến mình cho Siemens. Giờ công ty phải chăm lo cho tôi'".

Ts. Ernst Behrens, Chủ tịch, Siemens China

“Tại đây có một lực lượng lao động đầy năng lực... Cái mấu chốt là phải biết giao quyền. Quý vị phải biết tin tưởng vào thuộc cấp của mình. Người Trung Quốc có thể làm tốt hơn nhiều so với bất kỳ ai mới đến Trung Quốc. Cứ để cho họ làm công việc của mình.”

Guy McLeod, Chủ tịch, Airbus China

“Những công ty đa quốc gia chúng tôi [tại Trung Quốc] gần như dở khóc dở cười vì chúng tôi đã trở thành điểm ngắm không chỉ của các công ty đa quốc gia khác mà còn của những công ty Trung Quốc. Ở đây nhu cầu về nhân tài là rất lớn. Hiện nay, những người săn tìm giám đốc rất được ưa chuộng”.

Steve Schneiner, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Electric China

“Hằng năm có một lượng lớn sinh viên tốt nghiệp đại học, nhưng cái quý vị cần là lực lượng quản lý bậc trung.”

John Wong, Giám đốc khu vực Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cau, Boston Consulting Group

“Một trong những điều đáng buồn nhất là khi bạn tuyển dụng những người sắc sảo tốt nghiệp từ Đại học Thanh Hoa hay Đại học Giao Thông, họ đến gặp bạn tại phòng làm việc và nói, 'Tôi muốn trong vòng 3 năm tôi sẽ ngồi vào vị trí của ông'. Tôi phải mất 25 năm mới có được ngày hôm nay. Quý vị phải học cách làm kinh doanh, và quý vị không thể làm được điều đó trong 3 năm.”

Philip Murtaugh, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Motors, China

“Đó [tổ chức lớp học ngoại ngữ do công ty đài thọ] là việc làm mà cả nhân viên lẫn bản thân chúng tôi đều đánh giá cao... Khi họ gia nhập công ty chúng tôi, họ bảo: ‘Eli Lilly sẽ lo cho tương lai chúng tôi’.”

Christopher Shaw, Chủ tịch, Eli Lilly China

“[Những chuyên viên Trung Quốc] đến với các công ty nước ngoài với kỳ vọng khác hẳn với những gì họ mong đợi ở các công ty Trung Quốc. Họ mong được đào tạo và phát triển. Nếu không thể giúp họ phát triển thì quý vị tất sẽ mất họ.”

Helen Tantau, Đối tác Thân chủ Cao cấp, Korn/Ferry

“Việc giữ chân nhân viên phần nào bắt đầu ngay ngày đầu tiên với việc quản lý những kỳ vọng của nhân viên. Nhiều người [tại Trung Quốc] ao ước được lên chức chủ tịch trong một thời gian ngắn”.

Steve Schneider Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Electric China

“Người dân [Trung Quốc] chịu làm việc chăm chỉ cho công ty vì họ thích làm việc cho [người quản lý], vì mối quan hệ cá nhân giữa họ với người quản lý ấy. Điều này đòi hỏi phải có cách quản lý khác. Quý vị không những phải chăm lo cho công việc của nhân viên mà còn chăm lo cả cho gia đình và những vấn đề cá nhân khác của họ”.

Bryan Huang Phó Chủ tịch tập đoàn kiêm Chủ tịch chi nhánh Trung Quốc, BearingPoint

“Nhân viên [Trung Quốc] thích có quan hệ tốt với người chủ. Ông/Bà ta cần phải đảm bảo rằng mình không chỉ là người chủ mà còn là một người bạn, một người thầy”.

Dominique de Boisseson Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, Alcatel China

## **Chương 2: Tóm tắt lời khuyên**

### **1. Chế độ khen thưởng thỏa đáng**

Việc trả lương theo năng suất lao động có thể ban đầu có khó khăn, nhưng thường được đón nhận bởi những nhân viên Trung Quốc có nghiệp vụ chuyên môn có tham vọng và trẻ. Mặc dù giữ chân nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề tiền bạc nhưng các nhà quản lý tại Trung Quốc phải luôn theo dõi mức lương chuẩn đang tăng nhanh để có thể giữ được thế cạnh tranh.

### **2. Tuyển dụng một cách sáng suốt**

Tình trạng thiếu nhân viên có năng lực có thể cản trở sự tăng trưởng. Những công ty khôn ngoan thuê và đào tạo một lượng nhân viên nhiều hơn so với nhu cầu hiện tại nhằm tạo

ra một nguồn dự trữ.

### 3. Để giữ chân nhân viên, hãy đào tạo họ

Những công ty không tuyển dụng được đội ngũ nhân viên có nghiệp vụ chuyên môn quay sang tuyển chọn những nhân viên trẻ và triển khai thêm nhiều chương trình đào tạo. Hãy đào tạo họ theo một chương trình “mini MBA” nhằm giúp họ bắt kịp các tập quán và tiêu chuẩn quốc tế. Nhân viên Trung Quốc có xu hướng đánh giá cao các chương trình đào tạo do công ty tổ chức hơn nhân viên ở những nước khác, khiến cho các chương trình đào tạo trở thành một “vũ khí” quan yếu trong việc giữ chân nhân viên. Các công ty đa quốc gia có thể dùng các cơ hội cử nhân viên Trung Quốc ra nước ngoài công tác hoặc tham gia các khóa đào tạo như một hình thức bổng lộc cực kỳ quý giá.

### 4. Tạo cơ hội cho nhân viên tiến thân nhanh

Các cơ hội nghề nghiệp là động lực đầu tiên để nhân viên Trung Quốc ở lại công ty. Ở Trung Quốc quý vị có thể phải thăng chức cho nhân viên nhanh hơn ở những nơi khác.

### 5. Những vấn đề trong việc thăng chức: Sự mất mặt

Hãy cảnh giác tình trạng gây mất mặt khi nhân viên này được thăng chức còn nhân viên thì không. Những quy định khách quan về việc thăng chức và sự quan tâm cá nhân có thể xoa dịu bớt mức độ căng thẳng của vấn đề. Vấn đề khó quản lý nhất là kỳ vọng quá cao của nhân viên Trung Quốc. Hãy tập trung vào khả năng mạnh nhất và tiềm năng lớn nhất của mình. Vạch rõ cho nhân viên Trung Quốc thấy không hề có rào cản vô hình nào trên con đường sự nghiệp của họ. Hãy nhớ rằng các chức danh là cực kỳ quan trọng.

### 6. Xây dựng mối quan hệ giữa chủ và nhân viên

Nhân viên Trung Quốc phải cảm thấy rằng cấp trên ủng hộ và chăm lo cho họ. Họ phải có được cảm giác nơi làm việc cũng như gia đình thứ hai của họ vậy. Tại Trung Quốc, người ta làm việc cho một cá nhân, chứ không phải cho một công ty. Do đó, khi một người quản lý ra đi, những nhân viên khác cũng xin thôi việc, hoặc để tiếp tục làm việc dưới quyền người quản lý ấy hoặc làm cho một sếp mới.

## **Những điểm then chốt của Chương 3**

### Làm việc với các đối tác kinh doanh

Quản lý một công ty liên doanh hay hùn vốn cũng giống như quản lý một cuộc hôn nhân vậy. Quyết định đầu tiên phải thực hiện là xem mình nên lập gia đình (thành lập liên doanh)

hay sống độc thân (hoạt động dưới hình thức 100% vốn nước ngoài). Các quy định hiện nay cho phép các công ty quốc tế đầu tư vào nhiều lĩnh vực hơn dưới hình thức các công ty 100% vốn nước ngoài. Do đó, bước đầu tiên là phải nắm rõ các quy định hiện hành. Dù nhiều người được phỏng vấn khuyên nên thành lập công ty 100% vốn nước ngoài nếu có thể về mặt pháp lý, tất cả công nhận rằng liên doanh thường có những mặt lợi lớn, đặc biệt là cung cấp những bí quyết thương thuyết với chính quyền, hiểu biết chi tiết về thị trường, và những cơ sở sẵn có. Đối với các công ty đa quốc gia chọn hình thức liên doanh hay hùn vốn, bảng dưới đây tổng kết lại những lời khuyên chính từ những người được phỏng vấn.

### **Chương 3: Trích dẫn tiêu biểu**

“Khi chọn một đối tác liên doanh, một số người có thể muốn [trước hết] đảm bảo rằng đối tác của mình phải có kinh nghiệm doanh thương. Nhưng nếu tôi là người chọn lựa thì tin tưởng là tiêu chí rất quan trọng. Về cơ bản, điều này có nghĩa là chúng tôi phải có cùng một tôn chỉ, một tầm nhìn. Tính cách rất quan trọng – hơn cả kinh nghiệm kinh doanh. Sự liên doanh cũng tương tự như một cuộc hôn nhân vậy”.

Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm Chủ tịch, Sony China

“Nếu quý vị đang hoạt động trong một ngành công nghiệp chịu sự điều tiết cao của nhà nước thì hình thức liên doanh hầu như là thiết yếu. Ngược lại, hình thức liên doanh có thể gây ra nhiều phiền toái”.

Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China

“Nếu liên doanh với một công ty trong nước có sẵn những cơ sở hoạt động và hệ thống phân phối, quý vị có thể bắt tay làm ngay. [Mặt khác], trong một công ty 100% vốn nước ngoài, quý vị nắm quyền quyết định. Còn trong một công ty liên doanh, để thực hiện một việc gì đó cần phải tốn nhiều thời gian hơn”.

Kenneth Yu, Tổng giám đốc, 3M China

“Nếu bây giờ chúng tôi phải làm lại từ đầu, chúng tôi vẫn sẽ chọn một đối tác địa phương. Công ty Coke là một công ty kinh doanh địa phương. Chúng tôi cần có một đối tác địa phương... Họ giúp cho việc liên hệ với chính quyền địa phương được trơn tru. Họ giúp loại bỏ được một phần quan liêu”.

Paul Etchells, Chủ tịch, Coca-Cola China

“Tại Trung Quốc, khi chúng tôi thành lập công ty liên doanh mới, chúng tôi chia sẻ vốn đầu tư nhưng không bao giờ chia sẻ quyền quản lý. Một nước không thể có hai vua”.

Jean-Luc Chereau, Chủ tịch Carrefour

“Chìa khóa dẫn đến thành công cho các công ty liên doanh là có cùng lợi ích chiến lược, khả năng duy trì sự đồng nhất này trong một thời gian dài, và đảm bảo rằng đối tác của mình có thể góp phần đạt được những mục tiêu chiến lược ấy”.

Ts. Gary Dirks Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum China

“Quý vị phải nhạy cảm với những chuẩn mực phong hóa của quốc gia nơi quý vị đang làm việc. Một số nhà quản lý mà quản lý theo kiểu hống hách, nhưng cách quản lý ấy không hiệu quả tại Trung Quốc... Những người làm việc với bạn phải hiểu được ý của quý vị, nhưng quý vị phải luôn nói với một nụ cười trên môi”.

Norman Givant, Đối tác Điều hành Văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer

“Đất nước này được xây dựng trên quan niệm là: 'Đừng tự mình làm gì cả'. Nếu quý vị nhớ lại 15 năm trước thì thời ấy suy nghĩ chỉ là chuyện tự làm một xác”.

Volkmar Ruebel, Tổng quản lý, Hilton Shanghai

### **Chương 3: Tóm tắt lời khuyên**

#### **LIÊN DOANH HAY KHÔNG LIÊN DOANH?**

##### **1. Nắm chắc các qui định**

Công việc đầu tiên dành cho những công ty mới nhảy vào Trung Quốc là tìm hiểu tường tận xem những quy định đó áp dụng thế nào đến khu vực kinh doanh của mình, đến công ty, và vùng hoạt động tại Trung Quốc. Những quy định mới áp dụng cách nay sáu tháng thì bây giờ có thể không còn hiệu lực.

##### **2. Ý kiến chống lại việc liên doanh**



Hãy tránh hình thức liên doanh trừ phi bị buộc phải làm thế hoặc chắc rằng liên doanh sẽ có lợi. Các công ty 100% vốn nước ngoài thông thường hoạt động đơn giản hơn, nhanh hơn và có hiệu quả hơn.

### 3. Ý kiến ủng hộ việc liên doanh

Hãy chọn hình thức liên doanh khi đối tác địa phương có thể giúp ích trong việc quan hệ với chính quyền và cung cấp những thông tin về thị trường mà một công ty 100% vốn nước ngoài không thể nào tự mình có được.

## CHỌN ĐỐI TÁC, CÁC ĐIỀU KHOẢN LIÊN DOANH, HỢP TÁC

### 1. Chọn đối tác yếu, không có tiếng nói

Khi quy định buộc bạn phải chọn hình thức liên doanh trong đó đối tác không đóng góp được gì nhiều cho hoạt động kinh doanh, hãy chọn một đối tác yếu mà bạn có thể dễ dàng điều khiển.

### 2. Chọn đối tác tích cực, có khả năng làm tăng giá trị

Các công ty chọn hình thức liên doanh ngày nay có thể tìm những đối tác Trung Quốc có thể góp phần vào việc đạt những mục tiêu của công ty bằng cách cung cấp những hiểu biết về môi trường kinh doanh địa phương, các hoạt động kinh doanh, lực lượng lao động, và một lượng khách hàng hùng hậu sẵn có, cùng kỹ năng thương thuyết với chính quyền.

### 3. Tìm hiểu rõ đối tác

Hãy đánh giá đối tác liên doanh bằng cách đi khảo sát hiện trường, yêu cầu được xem hồ sơ thông tin về tài chính và hoạt động kinh doanh, và thu thập thông tin từ những người trong ngành.

### 4. Thống nhất mục tiêu

Điều quan trọng nhất là bạn và đối tác liên doanh phải thống nhất về mục tiêu và những vấn đề cần được ưu tiên. Vấn đề “đồng sàng dị mộng” đã dẫn đến sự tan vỡ của nhiều công ty liên doanh.

### 5. Đặt ra những điều khoản “hợp đồng hôn nhân” phù hợp

Khi thành lập liên doanh, tốt nhất là nên bắt đầu từ con số không nhằm tránh mang những cách suy nghĩ cũ vào môi trường mới. Hãy tránh xa hình thức liên doanh 50-50. Hãy cân nhắc những chọn lựa khác như sáp nhập hoặc mua lại cổ phần.

## QUẢN LÝ MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC ĐỐI TÁC LIÊN DOANH

### 1. Tin tưởng lẫn nhau

Hãy xây dựng lòng tin trong công ty liên doanh bằng cách thể hiện rõ ý muốn làm ăn lâu dài tại Trung Quốc và nhìn nhận những giá trị đóng góp của mỗi bên.

### 2. Giao tiếp tốt

Khi giao tiếp với đối tác Trung Quốc, hãy nhớ giữ “thể diện” cho họ. Đôi lúc cách giao tiếp gián tiếp tỏ ra hữu hiệu hơn.

### 3. Ra quyết định có hiệu quả

Hãy khuyến khích nhân viên Trung Quốc phát biểu ý kiến. Hãy tạo ra một môi trường trong đó những sai lầm không ác ý được chấp nhận.

### 4. Có chung chuẩn mực và đạo đức

Mặc dù phải thích nghi với những tập quán kinh doanh của Trung Quốc, bạn không được có thái độ thỏa hiệp đối với các chuẩn mực đạo đức, giá trị và văn hóa của tập đoàn.

## Những điểm then chốt của Chương 4

### Giao tiếp với trụ sở chính

Một trong những thách thức vô cùng lớn đối với lãnh đạo các chi nhánh tại Trung Quốc là vấn đề thông tin liên lạc với trụ sở chính tại quê nhà. Các nhà quản lý tại các chi nhánh Trung Quốc không những bị ngăn cách với cấp trên của họ về mặt địa lý (xa mặt cách lòng) mà những người tại trụ sở chính của tập đoàn còn có thể hiểu biết rất ít về môi trường kinh doanh Trung Quốc và không thấy được những thách thức và nhịp độ hoạt động tại quốc gia này. Những cách trở này có thể dẫn đến sự chậm trễ trong việc ra quyết định và đánh mất cơ hội. Vì những lý do đó, mục đích của nhiều nhà quản lý chớp bu được chúng tôi phỏng vấn là tăng quyền tự quyết cho các chi nhánh Trung Quốc, từ đó nâng cao hiệu suất hoạt động. Nhiều chi nhánh Trung Quốc của hai mươi công ty đa quốc gia đề cập trong sách này đã trải qua (hoặc đang trải qua) các giai đoạn phát triển tương tự như sự phát triển của một con người: thời kỳ thơ ấu, thời niên thiếu và thời kỳ trưởng thành. Giai đoạn cuối được đạt đến khi các chi nhánh địa phương tại Trung Quốc giành được vị thế đối tác chiến lược với trụ sở chính.

## Chương 4: Trích dẫn tiêu biểu

“Tổng giám đốc điều hành của chúng tôi và toàn ban lãnh đạo công ty đã đặt tiêu điểm

ngắm vào Trung Quốc trong 24 tháng qua. Đó là một trong số ít ỏi những quốc gia hiện nay đang có nền kinh tế không biểu hiện một dấu hiệu nào cho thấy có sự chững lại”.

Charles Browne, Chủ tịch, Du Pont China

“Trụ sở chính của chúng tôi nhận thức được Trung Quốc là một thị trường lớn. Và vì vậy, họ có xu hướng đặt những kỳ vọng quá cao. Thế nhưng Trung Quốc là một thị trường về lâu về dài. Nói đến Trung Quốc là nói về tiềm năng, tiềm năng, và tiềm năng”

Stanley Wong, Tổng giám đốc, China, Standard Chartered

“Những vấn đề có vẻ cấp bách đối với người quản lý tại Trung Quốc có thể xa vời và không quan trọng đối với ban lãnh đạo cấp cao tại Pittsburg hay Paris”.

Các tác giả, CEO ở Trung Quốc

“Một số người [phương Tây] vẫn nghĩ rằng Trung Quốc vẫn còn đang sống trong thời kỳ đi xe đạp”.

Jun Tang, Chủ tịch, Microsoft China

“Xu hướng ‘chuộng Trung Quốc’ ở phương Tây vẫn không đưa đến những hiểu biết sâu sắc về điều kiện thị trường, văn hóa kinh doanh, hay tình hình phát triển kinh tế”.

Các tác giả, CEO ở Trung Quốc

“Ở châu Âu hay Hoa Kỳ, ‘vâng’ có nghĩa là ‘vâng’, do đó chúng ta có thể bắt tay vào việc đạt mục tiêu chung. Còn ở đây, ‘vâng’ không phải lúc nào cũng có nghĩa là ‘vâng’, và ‘không’ không phải lúc nào cũng có nghĩa là ‘không’... Một lời khuyên về Trung Quốc mà tôi đưa ra cho mọi người là: mọi chuyện đều khó khăn, nhưng mọi chuyện đều có thể”.

Guy McLeod, Chủ tịch, Airbus China

“Trong môi trường hiện nay của chúng tôi – môi trường kinh tế thị trường – quý vị phải phản ứng nhanh. Song việc giao tiếp với trụ sở chính có thể phải mất rất nhiều thời gian”.

Ts. Bryan Huang Phó Chủ tịch tập đoàn kiêm Chủ tịch khu vực Trung Quốc, BearingPoint

“Quý vị không thể lúc nào cũng ‘vâng, dạ’. Có khi quý vị cần phải bàn bạc, có khi quý vị phải nói ‘không’. Đó là công việc của tôi. Tôi được trả lương để làm việc đó. Ý kiến của tôi phải được lắng nghe. Không thể chối bỏ được một thực tế là vai trò của người lãnh đạo ở Trung Quốc rất là quan trọng”.

Paolo Gasparrini, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc, L'Oréal China

## **Chương 4: Tóm tắt lời khuyên**

### **1. Sự quan tâm của trụ sở chính đối với thị trường Trung Quốc**

Hãy cố tranh thủ sự ủng hộ của ban lãnh đạo cấp cao tại trụ sở chính cho các chi nhánh Trung Quốc. Có vài ba người có quyền ra quyết định quan tâm đến chi nhánh sẽ tạo thuận lợi cho quý vị.

### **2. Trao quyền cho người đứng đầu chi nhánh tại Trung Quốc**

Hãy cử sang Trung Quốc một nhà điều hành cấp cao được mọi người tôn trọng và có quan hệ tốt với trụ sở chính. Cải tiến năng suất bằng cách trao quyền tự chủ cho các chi nhánh Trung Quốc bất cứ khi nào có thể được.

### **3. Giới thiệu Trung Quốc cho trụ sở chính**

Hãy thường xuyên đưa người từ trụ sở chính sang Trung Quốc. Như vậy sẽ làm tăng hiểu biết của họ về điều kiện doanh thương và các hoạt động của bạn.

### **4. Chuyển quyền sang Trung Quốc**

Điều thiết yếu là các tập đoàn quốc tế phải cho những người quản lý tại Trung Quốc khả năng chiến lược, chứ không chỉ là khả năng hoạt động. Trụ sở chính của tập đoàn phải nhận thấy được sự tăng trưởng nhanh chóng và tầm quan trọng ngày càng tăng của các chi nhánh tại Trung Quốc.

## **Những điểm then chốt của Chương 5**

### **Đối đầu với các đối thủ cạnh tranh**

Như lời giải thích của một trong những người được phỏng vấn, Trung Quốc là một “chiến trường ác liệt”. Một người được phỏng vấn khác miêu tả Trung Quốc như một thị trường “cạnh tranh nhất” trên thế giới. Các công ty đa quốc gia gặp phải các đối thủ toàn cầu quen thuộc tại Trung Quốc, và một số đối thủ này có thể đã có mặt ở đó đến 20 năm. Trong khi đó, các đối thủ trong nước đang có những bước nhảy vọt về chất lượng, mức độ tinh xảo và sự nhạy bén,

nhanh nhạy. Nhiều công ty quốc tế hiện nay đang bị sức ép từ các đối thủ trong nước rất thông thạo việc sao chép các tính năng nổi bật nhất của sản phẩm họ sản xuất ra trong khi cắt giảm giá thành rất sát. Hiện nay, để tồn tại được trên thị trường Trung Quốc thì phải cải tiến, nhanh nhạy, linh động, làm công tác marketing cho tốt, và theo dõi sát sao sở thích của người tiêu dùng.

## **Chương 5: Trích dẫn tiêu biểu**

“Trung Quốc là một quốc gia đầy những mâu thuẫn. Đây là một nước xã hội chủ nghĩa nhưng lại là một trong những xã hội có sự cạnh tranh lớn nhất trên trái đất này”.

Simon Keeley, Trưởng Trung tâm Lãnh đạo Á châu Hewitt (HALC), Hewitt Associates China

“Tất cả những tên tuổi lớn đều có mặt [tại Trung Quốc], xếp cả một hàng dài. Đối với các đấu thủ quốc tế, đây là một chiến trường rất ác liệt”.

Ts. Gary Dirks Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum China

“Tôi có thể nói rằng đây là thị trường cạnh tranh nhất trên thế giới. Tại đây có rất nhiều công ty quốc tế – Nhật có, Mỹ có, Âu có – và cả những công ty trong nước nữa. Tất cả đều ra sức cạnh tranh tại Trung Quốc”.

Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm Chủ tịch, Sony China

“Tại đây, chúng tôi phải đương đầu cùng lúc hai đối thủ: những công ty trong nước đang ngày càng được toàn cầu hóa và các tập đoàn toàn cầu đang ngày càng địa phương hóa hơn”.

Ts. Elmar Stachels, Tổng giám đốc điều hành, Bayer China

“Giá cả các sản phẩm quốc tế đã giảm xuống và giá các sản phẩm nội địa đã tăng lên – do đó hai loại sản phẩm này đang xích lại gần nhau hơn. Chúng tôi đã phải trải qua một thời kỳ tái thích nghi đầy khó nhọc”.

Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China

“Đây là những công ty Trung Quốc mới, với các sản phẩm tiên tiến và có sức cạnh tranh

toàn cầu”.

Dominique de Boisseson Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, Alcatel

“Các công ty Trung Quốc đang cố gắng càng sớm càng tốt để có được nhiều năng lực mà họ thấy ở các công ty đa quốc gia. Do đó, sự phân biệt giữa hai bên sẽ sớm mờ nhạt đi”.

John Wong, Giám đốc điều hành phụ trách ba khu vực Trung Quốc, Hồng Kông, và Ma Cao của tập đoàn Boston Consulting Group

## **Chương 5: Tóm tắt lời khuyên**

### **1. Hãy chọn những cuộc chiến mình có thể giành phần thắng**

Đối với các công ty đa quốc gia nhắm vào thị trường Trung Quốc, có những trận chiến không đáng tham gia vào. Hãy tránh đối đầu với những sản phẩm trong nước lấy chi phí làm thế mạnh cạnh tranh.

### **2. Hãy cải tiến**

Chiến thuật sinh tồn tối ưu thường là tiếp tục đi tới, có nghĩa là liên tục nâng cấp để vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh.

### **3. Nhưng, hãy coi chừng, đừng cải tiến thái quá**

Đừng sản xuất ra những sản phẩm thiết kế thừa tính năng. Hãy đưa ra những sản phẩm có chất lượng và tính năng đúng theo nhu cầu, nhưng đừng quên yếu tố giá cả.

### **4. Đừng đánh nhau, hãy sáp nhập**

Nếu không đánh bại được họ thì hãy liên minh với họ (hoặc mua đứt họ).

## **Những điểm then chốt của Chương 6**

### **Chiến đấu chống nạn xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ**

Xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ là một thực tế nghiêm trọng tràn lan ở Trung Quốc và đã có một lịch sử lâu dài. Trong khi gần đây Trung Quốc đã cải thiện bộ luật bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình, đặc biệt là kể từ khi gia nhập WTO vào năm 2001, thì thực tế thực thi pháp luật vẫn còn yếu. Hầu như tất cả các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc đều nếm trải chuyện sản phẩm của họ bị sao chép lậu. (Trong số những công ty được chúng tôi nghiên cứu, chỉ có Airbus là một ngoại lệ.) Điều người ta đặc biệt quan ngại chính là tình trạng làm hàng giả, hàng

nhái của những sản phẩm như dược phẩm và hóa chất, là sản phẩm có thể đe dọa đến sức khỏe của công chúng. Tình hình thực thi pháp luật còn hạn chế một phần là do những qui định luật pháp vẫn còn chưa bám rễ sâu được vào thực tiễn Trung Quốc, và vì sao chép lậu là một nguồn hoạt động kinh tế then chốt ở nhiều địa phương của Trung Quốc. Những thách thức mà các công ty đa quốc gia đang đối mặt bao gồm: thiếu sự hỗ trợ của chính phủ (đặc biệt ở cấp địa phương); những kẻ vi phạm được nhiều cái lợi nhiều hơn hẳn so với những nguy cơ họ phải chịu; và nhiều hoạt động sao chép lậu ngày càng tinh vi và mở rộng ra phạm vi quốc tế. Tình trạng xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ có thể sẽ mất dần đi khi kinh tế đã phát triển (như thực tế đã xảy ra ở những nước đang phát triển khác). Giải pháp thật sự để cải thiện tình hình thực thi pháp luật bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ có thể sẽ đạt được khi có nhiều hơn nữa những doanh nghiệp Trung Quốc bắt đầu tham gia bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của riêng họ.

## **Chương 6: Trích dẫn tiêu biểu**

“Quý vị càng thành công [ở Trung Quốc] thì quý vị sẽ càng mệt mỏi bởi các vấn đề quyền sở hữu trí tuệ”.

David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China

“Trong hai mươi công ty chúng tôi nghiên cứu trong cuốn sách này, ngoại trừ Airbus, công ty nào cũng trực tiếp chịu ảnh hưởng ở một mức độ nào đó tình trạng bởi xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc”.

Các tác giả, CEO ở Trung Quốc

“Trong 20 năm phát triển kinh tế vừa qua của Trung Quốc, điều cần phải thuộc nằm lòng là: bất cứ thứ gì có thể sao chép thì đã được sao chép, và bất cứ thứ gì không thể sao chép thì cũng đã được thử sao chép”.

Các tác giả, CEO ở Trung Quốc

“Trong giai đoạn từ 1949 đến 1979, Đảng Cộng sản Trung Quốc không quan tâm mấy đến luật pháp và tòa án. Điều mà họ quan tâm chính là việc thực thi chính sách và quyền lực của chính quyền”.

Norman Givant, Đối tác điều hành văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer

“Điều quan trọng là người của chính quyền phải thực thi những quyết định của tòa án. Những quan chức thi hành luật và những kẻ vi phạm vẫn còn nằm trong cùng một mạng lưới; họ dựa lưng vào nhau”.

David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China

“Chúng tôi hành động bất cứ khi nào chúng tôi biết được. Nhưng chẳng bao lâu sau đó, mọi thứ lại trở lại như cũ. Qui mô của những sản xuất ấy là rất nhỏ, và được bố trí ở đủ mọi nơi tối tăm trên đất nước khổng lồ này”.

Paul Etchells, Coca-Cola Beverages China

“Quý vị thấy đĩa DVD và VCD ở bất cứ nơi nào, nơi nào cũng có. Quý vị có thể mua cả trăm, cả ngàn đĩa cũng có”.

Ekkehard Rathgeber, Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group Asia

“Dân tôi còn nghèo; người dân ở tây Trung Quốc mỗi tháng thu nhập chỉ có 200 nhân dân tệ (24 đôla Mỹ). Thế mà chỉ có một nhóm người nước ngoài đến đây mà bảo tôi phải bảo vệ những chiếc túi xách Gucci của họ à? Hơi sức đâu mà tôi phải lo chuyện ấy”.

Ekkehard Rathgeber, Bertelsmann Direct Group Asia (giải thích suy nghĩ của nhiều quan chức ở nông thôn)

“Quý vị ‘hạ’ được một [kẻ làm giả] thì lại có hai kẻ khác ‘mọc’ lên thay thế. Nhiều khi, cũng chính là những người đó nhưng họ lại đứng nhiều tên khác nhau. Và nhiều khi, họ có thể đóng cửa nhà máy, đem hết thiết bị cho mấy anh em bên vợ mình, rồi mở một cơ sở mới ở ngôi làng bên cạnh”.

Norman Givant, Đối tác Điều hành Văn phòng, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer

“Khi chúng tôi chuyển sang thái độ hợp tác và kiên nhẫn thì họ lắng nghe chúng tôi nói. Dần dà, họ cũng trở nên hợp tác với chúng tôi. Đến nay thì họ thậm chí còn chủ động, họ đến gặp các thành viên QBPC hỏi xem họ có thể giúp gì cho chúng tôi giải quyết những trường hợp khó khăn không”.



Jack Chang, Ủy ban bảo vệ thương hiệu chất lượng QBPC, Hiệp hội doanh nghiệp với đầu tư nước ngoài ở Trung Quốc.

**Chương 6: Tóm tắt lời khuyên**

**BIÊN PHÁP BÊN TRONG**

**1. Cộng tác tích cực với chính quyền**

Đến với chính quyền Trung Quốc để được hỗ trợ trong việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, các bạn đừng nên có một thái độ đối đầu; hãy chủ động hỗ trợ hợp tác với họ trong công cuộc chiến đấu chống làm hàng giả, hàng nhái.

**2. Đồng tâm hiệp lực cùng nhau chống hàng giả, hàng nhái**

Đồng tâm hiệp lực với những doanh nghiệp khác, với các hiệp hội trong công cuộc chiến đấu chống xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, để các bên có thể chia sẻ với nhau cách làm tốt nhất, thể hiện cho chính quyền thấy một sự đồng lòng chống hàng giả, hàng nhái.

**BIÊN PHÁP BÊN NGOÀI**

**1. Dành riêng những nguồn nội lực**

Dành riêng một nguồn lực và nhân sự cho công cuộc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ trong nội bộ. Giáo dục ý thức và sự đồng lòng ủng hộ công cuộc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ trong khắp công ty.

**2. Tập trung vào ngăn ngừa**

Các lãnh đạo công ty cần phải đích thân làm cho nhân viên và chính quyền thấy được tầm quan trọng của việc bảo vệ sở hữu trí tuệ. Hãy tiến hành kiểm toán sở hữu trí tuệ trong toàn bộ công ty để xác định những mảng yếu nhất, dễ bị tấn công nhất.

**3. Sử dụng ràng buộc hợp đồng**

Hãy chọn lựa cho thật cẩn thận mới cho nhân viên hoặc đối tác tiếp cận với những công nghệ quan yếu. Hãy nắm thật chắc những công cụ pháp lý mà người sử dụng lao động có thể sử dụng để ngăn ngừa nhân viên lạm dụng những thông tin sở hữu trí tuệ quan trọng.

**4. Bảo vệ các công nghệ nhạy cảm**

Hãy tạo ra những cơ chế an toàn để giới hạn nhân viên hoặc đối tác tiếp cận với những

công nghệ mấu chốt. Trong một số trường hợp, các công ty có thể không muốn mang những công nghệ quan trọng vào Trung Quốc.

## **Những điểm then chốt của Chương 7**

### **Chinh phục khách hàng Trung Quốc**

Người tiêu dùng Trung Quốc, trong khi đang nhanh chóng giàu lên, đặc biệt ở những khu vực đô thị, được các công ty đa quốc gia đánh giá là những khách hàng khó tính – tinh tế, yêu cầu cao, quan tâm đến giá cả, và dễ thay đổi. Nhiều người còn có những kỳ vọng vô lý về sự hoàn hảo của sản phẩm khi mua những mặt hàng nhãn hiệu nước ngoài. Một thách thức quan trọng khác nữa cho các công ty đa quốc gia là: bên trong Trung Quốc có nhiều thị trường, chứ không phải chỉ có một thị trường Trung Quốc. Khắp nơi, các nhóm người tiêu dùng thay đổi rất khác biệt theo các yếu tố về nhân khẩu, trình độ học vấn, và kinh nghiệm quốc tế. Trung Quốc là một bức tranh ghép gồm những nền văn hóa và ngôn ngữ có bản sắc riêng. Do vậy, các công ty đa quốc gia phải làm cho những gì họ muốn đem đến thị trường Trung Quốc và những chiến lược chào hàng thích ứng được với thực tế đa dạng mà họ đang phải đối mặt. Cạnh đó, các công ty quốc tế phải thường xuyên giám sát những thay đổi về pháp lý trong lĩnh vực ngành nghề của mình, và phải chiến đấu với một số những khó khăn về hậu cần trong việc đem sản phẩm/dịch vụ đến với người tiêu dùng. Giáp pháp tốt nhất để đến với người tiêu dùng Trung Quốc có thể là đầu tư vào công tác nghiên cứu và phát triển nội địa.

## **Chương 7: Trích dẫn tiêu biểu**

“Không thể bán những công nghệ hạng hai sang Trung Quốc. Người Trung Quốc muốn cái gì cũng nhất. Trung Quốc thường là nơi chúng tôi giới thiệu một công nghệ mới. Người Trung Quốc là những khách hàng rất đòi hỏi”.

Dominique de Boisseson Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, Alcatel China

“Nhiều người đến Trung Quốc với một giả định rằng khách hàng Trung Quốc không đòi hỏi gì nhiều. Điều mà tôi rút ra được là những điều họ mong muốn còn cao hơn rất nhiều so với những nước khác, như Nhật Bản chẳng hạn. Ấn tượng của tôi là người tiêu dùng Trung Quốc là đối tượng khách hàng sành sỏi và tinh tế nhất thế giới”.

Philip Murtaugh Tổng giám đốc kiêm Giám đốc điều hành, General Motors China

“Quốc gia đông dân nhất thế giới này hiện là một thị trường không chỉ rộng lớn mà còn giàu có, thực dụng, và chịu chi”

Các tác giả, CEO ở Trung Quốc

“Ngay lúc này đây, và cho đến 20 năm nữa, Trung Quốc có lẽ sẽ là một trong những căn cứ khách hàng lớn nhất của chúng tôi.”

Steve Schneider Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Electric China

“Tốc độ giao dịch [bán lẻ] hiện đại đang được phát triển ở Trung Quốc thì không có nơi nào bì kịp. Một tốc độ thế này thì trước đây chưa từng xảy ra bao giờ, ngay cả ở châu Âu”.

Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China

“Ở Trung Quốc người ta có những kỳ vọng rất cao về chất lượng hình ảnh của truyền hình màu. Thậm chí ở Nhật cũng không cao đến như vậy. Còn đối với thiết kế sản phẩm, người tiêu dùng Trung Quốc còn kỳ vọng nhiều hơn nữa. Họ mong đợi rất nhiều vào những sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi phải lắng nghe thật chăm chú những tâm tư nguyện vọng của họ”.

Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm Chủ tịch, Sony China

“Khách hàng Trung Quốc có những kỳ vọng rất cao. Họ rất đòi hỏi về chất lượng sản phẩm... Họ cũng là những người mặc cả số một”.

Charles Browne, Chủ tịch Du Pont China

“Trong nhiều trường hợp, sản phẩm có những tính năng đã vượt quá nhu cầu cần dùng [của thị trường Trung Quốc]. Người ta không chịu trả tiền cho những tính năng người ta không sử dụng”.

Kenneth Yu, Giám đốc điều hành, 3M China

“Quý vị có thể thấy tất cả những giá trị trong chuỗi các giá trị: kém phát triển, đang phát triển, đã phát triển... Để một công ty toàn cầu có thể tận dụng khai thác được tất cả những thế mạnh của Trung Quốc, quý vị phải thay đổi để phù ứng với những giai đoạn kinh tế khác nhau ở những địa phương khác nhau. Đây là một thách thức lớn”.

David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China

“Mỗi công ty vào Trung Quốc đều đang ‘dội bom’ người tiêu dùng với sản phẩm của mình. Và người tiêu dùng Trung Quốc đang ném thử mọi thứ đang có mặt trên thị trường”.

John Wong, Tổng giám đốc Trung Hoa Lục địa, Boston Consulting Group

“[Nghiên cứu thị trường] đòi hỏi phải thường xuyên làm mới lại do tốc độ thay đổi ở thị trường và tính biến động của hành vi người tiêu dùng”.

Gordon Orr, Giám đốc, Văn phòng Thượng Hải, McKinsey & Company

## **Chương 7: Tóm tắt lời khuyên**

### **1. Địa phương hóa một cách khôn ngoan**

Trong khi vẫn giữ được hình ảnh và sức mạnh quốc tế của nhãn hiệu mình, hãy cố làm sao để sản phẩm các bạn phù hợp với thị hiếu và những điều thị trường tại chỗ ưa chuộng.

### **2. Địa phương hóa thị trường**

Trong tình hình Trung Quốc có những khác biệt rất lớn về địa lý, khí hậu, lịch sử, và thậm chí văn hóa, các chương trình marketing cũng phải tùy nghi thay đổi theo.

### **3. Chọn điểm đến**

Các yếu tố về nhân khẩu đang thay đổi rất nhanh khắp mọi miền Trung Quốc. Nhiều thành phố đang giàu lên nhanh chóng và tư tưởng tiêu thụ ngày càng rõ nét. Hãy để mắt đến những thành phố cấp hai và cấp ba, xem chúng như là những thị trường mới tiềm năng.

### **4. Hoạt động Nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc, cho Trung Quốc**

Nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc, cho Trung Quốc là phương pháp tối thượng để hiểu và phục vụ một cách có hiệu quả cho khách hàng nội địa.

## **Những điểm then chốt của Chương 8**

Thương lượng với các cấp chính quyền Trung Quốc

Khả năng đàm phán thành công với chính quyền vẫn còn là một yếu tố tối quan trọng đối với bất cứ một công ty đa quốc gia nào ở Trung Quốc. Vì hệ thống pháp lý của Trung Quốc hãy

còn non trẻ và chưa bám rễ sâu vào thực tiễn nên các công ty rất nên tạo dựng những mối quan hệ thân thiết và tích cực với rất nhiều những cơ quan công quyền quản lý hoặc điều phối các hoạt động của họ. Hệ thống hành chính phức tạp của Trung Quốc bắt buộc các công ty phải len lỏi qua một mê cung những cơ quan công quyền từ cấp trung ương, cấp tỉnh thành, đến cấp địa phương, nhiều khi có những xung đột hoặc mâu thuẫn về quyền lợi. Trong quá trình tạo dựng những mối quan hệ tốt với các cấp chính quyền, các nhà quản lý và các nhân viên khác của các công ty cũng phải tránh những cách làm có tính tham nhũng và phải tuân thủ những qui tắc hành xử của công ty. Làm việc với những viên chức thuộc một thể hệ khác mình, vốn được đào tạo trong một hệ thống của nhà nước, có thể sẽ rất khó khăn. Những thách thức khác bao gồm tình trạng thực thi không hiệu quả những luật lệ và quy định mới, hệ thống tòa án thiếu hiệu quả, tình trạng diễn giải luật lệ thiếu nhất quán, và những chậm trễ trong các thủ tục của chính quyền.

## **Chương 8: Trích dẫn tiêu biểu**

“Ở Trung Quốc người ta truyền tụng với nhau một câu thế này: 'Một mình thì không ai có thể ký duyệt một dự án, nhưng bất cứ ai, một mình, cũng có thể phủ quyết nó'. Các bạn phải giao tế với các quan chức ở các cấp chính quyền khác nhau để đảm bảo rằng họ hiểu được dự án của các bạn và tin vào tính khả thi của nó”.

Norman Givant, Đối tác Điều hành Văn phòng, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer

“Tôi thấy Trung Quốc là một đất nước rất phức tạp bởi chúng ta phải đối phó với nhiều tầng cấp cơ quan công quyền. Nói đến chính quyền là nói đến chính phủ trung ương, chính quyền cấp tỉnh/thành phố, và chính quyền địa phương. Theo như kinh nghiệm của tôi thì chúng ta cần phải có mối quan hệ tốt với ít nhất là hai cấp – cấp địa phương và cấp trung ương.”

Jean-Luc Chereau, Chủ tịch, Carrefour China

“Trung Quốc hãy còn trong giai đoạn trung chuyển từ một nền kinh tế kế hoạch sang một nền kinh tế thị trường. Hiện nay, họ vẫn còn trong giai đoạn 'quá độ'. Vì họ còn trong giai đoạn 'quá độ' như thế nên hãy còn rất nhiều vùng xám”.

David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China

“Vấn đề thật sự là khi một nền kinh tế xã hội chủ nghĩa với quyền hành tập trung từ trung ương phải 'sống chung' với một não trạng thị trường có tính tư bản chủ nghĩa thì những mầm mống và nguy cơ hiểu lầm từ hai phía là rất lớn.”

Norman Givant, Đối tác Điều hành Văn phòng Thượng Hải, China Practice Group, Freshfields Bruckhaus Deringer

“Đã có một biến chuyển rất lớn trong suy nghĩ của chính quyền về kinh tế thị trường, tầm quan trọng của đầu tư và khả năng sinh lợi nhuận. Đến nay thì chính quyền dành rất nhiều thời gian để nói chuyện với quý vị về khả năng sinh lợi nhuận”.

Philip Murtaugh, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc, General Motors China

“Chính quyền Trung Quốc đang thật sự nỗ lực làm cho các nhà đầu tư cảm thấy thoải mái với môi trường ở đây... Trung Quốc đang nỗ lực làm tăng trưởng kinh tế. Để duy trì được tốc độ tăng trưởng GDP ở mức 7- 8%, chính quyền cần sự hỗ trợ thật nhiều từ các nhà đầu tư nước ngoài”.

Jun Tang, Chủ tịch, Microsoft China

“Thường thường các sự phê duyệt tùy thuộc vào giải thích chính thức. Do đó mọi việc sẽ rất chậm nếu chúng ta không có mối quan hệ tốt [với chính quyền] ở Trung Quốc”.

Stanley Wong, Tổng giám đốc điều hành, Standard Chartered China

“Có rất nhiều luật, và hiện nay họ quả đang thiết kế những đạo luật có ý nghĩa và phù ứng với thời đại... Do vậy câu hỏi cuối cùng là ở điểm này: một khi đã ra quyết định thì quyết định ấy sẽ được thực thi như thế nào? Vấn đề hiện nay đang nằm ở đó: ở khả năng thực thi được quyền của bên thắng kiện nếu quý vị là người thắng kiện”.

Steve Schneider Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, General Electric China

“Mỗi tỉnh thực hiện theo một phương cách hơi khác nhau. Và sự 'hơi khác' ấy có thể tạo

những tác động rất lớn [khi áp dụng vào sản xuất kinh doanh].”

Christopher Shaw, Chủ tịch, Eli Lilly China

“Rất đơn giản: hãy thuê một người địa phương làm được việc lo việc ấy cho quý vị. Người Trung Quốc từ lâu nay đã sống chung với tệ quan liêu như thế rồi. Chỉ có một điều phải quan tâm là dùng cho đúng người.”

Alan Brown, Chủ tịch, Unilever China

“Không phải chỉ có một chính quyền; mà là hàng trăm chính quyền. Quý vị cần phải đảm bảo rằng tất cả các bên hữu quan đều được thông báo đầy đủ về những ý định của quý vị, làm cho họ cảm thấy họ được tôn trọng. Tất cả những điều này sẽ hỗ trợ rất tốt cho những giai đoạn về sau”.

David Chang, Tổng giám đốc điều hành, Philips China

“Điều quan trọng nhất là phải đảm bảo được rằng những gì quý vị đang làm được xem như vì quyền lợi của một tổ chức chính trị quan trọng nào đó. Nếu không có một tổ chức chính quyền cụ thể nào hào hứng với dự án, nếu không có một đối tác Trung Quốc nào cho rằng đó là một ý tưởng tốt thì quý vị có thể biết chắc trước rằng quá trình xin duyệt dự án sẽ không được dễ dàng.”

Tiến sĩ Gary Dirks, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum China

## **Chương 8: Tóm tắt lời khuyên**

### **1. Lãnh đạo cao cấp của công ty phải “nhúng tay”**

Các cấp chính quyền Trung Quốc thích làm việc trực tiếp với các lãnh đạo cao cấp của công ty vì lý do “thể diện”. Hãy sẵn sàng dành một lượng thời gian đáng kể của quý vị trong mối quan hệ với họ.

### **2. Tuyển chọn người địa phương am tường chính quyền**

Thuê người Trung Quốc có mối quan hệ và chuyên môn trong công tác xây dựng mối quan hệ với các cấp chính quyền là một yêu cầu tối quan trọng để thành công cho công ty của quý vị.

### **3. Thông hiểu lối suy nghĩ của chính quyền**

Hãy tỏ ra thấu hiểu và đánh giá cao những nỗ lực của chính quyền trong giai đoạn lèo lái đất nước ở thời kỳ quá độ. Nên thể hiện một thái độ hợp tác hơn là đối đầu.

#### 4. Mưu tìm sự hỗ trợ của tất cả các cấp chính quyền

Phải nhớ thể hiện sự tôn trọng với tất cả các cấp chính quyền khác nhau bằng cách báo cho họ biết đầy đủ về những kế hoạch của các bạn.

#### 5. Đầu tư suy nghĩ, chuẩn bị kỹ càng, và tuân thủ các luật chơi

Phải hiểu thật rõ qui trình hành chính thật sự sẽ như thế nào. Tìm đúng người ở đúng ban bộ hay cơ quan phụ trách đúng vào thời điểm cần đến. Đội ngũ các chuyên gia của quý vị đóng một vai trò quan trọng cho công việc này.

#### 6. Giữ vững lập trường trong thương lượng

Đừng ngại nói thẳng những gì quý vị muốn, trình bày cho thật rõ ràng và cụ thể.

### **Những điểm then chốt của Chương 9**

#### Sinh sống ở Trung Quốc

Khi được yêu cầu hãy đánh giá về chất lượng cuộc sống ở Trung Quốc thì hai mươi giám đốc điều hành cao cấp mà chúng tôi phỏng vấn đã có những câu trả lời rất tích cực. Không ai trong số họ muốn rời khỏi Trung Quốc trong một tương lai gần. Nhiều người nói chất lượng của những thực tế công việc mà họ đang trải qua chính là nguyên nhân chính yếu. Mặc dù hầu hết những người được phỏng vấn nói đến một vài những khó khăn trong việc điều chỉnh lại bản thân để phù hợp cuộc sống bên ngoài công việc ở Trung Quốc nhưng nói chung thì họ chỉ nhớ những cái nhỏ nhỏ trong cuộc sống ở bản quốc. Vị chuyên gia tư vấn cho các chuyên gia nước ngoài đến làm việc ở Trung Quốc mà chúng tôi phỏng vấn đã cảnh báo rằng, trong khi nhiều nhà quản lý nước ngoài thích cuộc sống mới của mình ở Trung Quốc thì thực tế có thể khó khăn hơn với gia đình họ. Một trường hợp điển hình là người vợ/chồng “ăn theo” của người chuyên gia đã phải bỏ công ăn việc làm và cả một mạng lưới những quan hệ xã hội của mình để cùng chồng/vợ sang Trung Quốc. Người vợ/chồng ấy và con cái có thể cảm thấy cô đơn, lẻ loi, và tách biệt ra khỏi một cộng đồng quen thuộc; đang khi đó thì công ty không có đủ một hệ thống hỗ trợ sẵn sàng giúp họ – bản thân chuyên gia cũng như mọi người trong gia đình – nắm thu ngắn những cách biệt về văn hóa và ngôn ngữ. Sự không hài lòng trong nội bộ các thành viên gia đình của chuyên gia là lý do chính yếu làm thất bại việc bổ nhiệm chuyên gia hoặc làm họ phải kết thúc sớm thời gian công tác. Các công ty có thể có những động thái để đảm bảo rằng cả bản thân chuyên gia cũng như gia đình họ thích ứng tốt được với đời sống ở



## **Chương 9: Trích dẫn tiêu biểu**

“Các chuyên gia nước ngoài đến làm việc ở Trung Quốc không muốn rời khỏi đất nước này bởi vì đây là thị trường tiềm năng to lớn nhất hoàn vũ. Bây giờ có ai còn muốn sang Mỹ nữa? Ai muốn đi châu Âu? Ngay cả các nhà quản lý Trung Quốc, ở thời điểm này, họ cũng không muốn đi ra nước ngoài nữa là; họ muốn ở Trung Quốc”.

Helen Tantau, Đối tác thân chủ cao cấp, Korn/Ferry International China

“Đối với người chồng, cuộc sống không thay đổi gì nhiều sau khi chuyển đến sống ở Trung Quốc. Anh ta cũng vẫn làm việc với những con người ấy, vẫn làm công việc xưa nay ấy, và tiếp xúc với những người Trung Quốc có trình độ học vấn cao, nói tiếng Anh được. Trong khi đó, người vợ hàng ngày có thể phải tiếp xúc với những đối tượng rất khác biệt – đám đông xô bồ ở chợ, người giúp việc và anh tài xế chưa được học hành tử tế, những người xa lạ không nói được tiếng Anh và có thể còn chưa quen tiếp xúc với người nước ngoài”.

Victoria Hine, Giám đốc sáng lập, đường dây nóng LifeLine tư vấn hỗ trợ cho những người nước ngoài ở Thượng Hải

“Tôi chấp nhận chuyển công tác với thời hạn không quá ba năm ở châu Á. Bây giờ tôi đã ở đây được 13 năm. Vợ tôi và tôi đều hạnh phúc ở đất nước này. Tôi sẵn sàng ở đây lâu dài”.

Jean-Luc Chereau, Chủ tịch, Carrefour China

“Trong số hai mươi các nhà quản lý tầm cỡ giám đốc toàn quốc ở Trung Quốc được phỏng vấn thì không có ai – từ Tổng giám đốc GE China đến Tổng giám đốc Unilever và Tổng giám đốc Sony – nói rằng họ hi vọng sẽ rời Trung Quốc trong một tương lai gần”.

Các tác giả, CEO ở Trung Quốc

“Về châu Âu, đến ngày thứ tư là tôi bắt đầu muốn quay lại Trung Quốc rồi”.

Paolo Gasparrini, Chủ tịch, L'Oréal China

“Có quá nhiều người muốn đến Trung Quốc đến độ thường thì quý vị sẽ không gặp khó

khăn gì mấy trong việc tuyển dụng những chuyên gia nước ngoài. Tôi có thể tìm được tất cả những nhân sự tôi cần”.

Gary Dirks, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành, British Petroleum

“Xét ở phạm vi toàn cầu, tỷ lệ thất bại [của người nhận nhiệm sở ở nước ngoài] so ra cao hơn mức mà các công ty nghĩ... Tôi nghĩ rằng nay họ đã biết chú ý hơn đến kỹ năng 'mềm', chẳng hạn như tính kiên nhẫn – chứ không phải cứ đổ lỗi mọi thứ cho Trung Quốc”.

Simon Keeley, Giám đốc Trung tâm Lãnh đạo Hewitt châu Á (HALC), Hewitt Associates China

“Ở Thượng Hải chúng tôi cũng có những cơ sở hạ tầng như trường học Nhật Bản. Đây là một phần quan trọng nhưng không phải là tất cả. Tôi cho rằng thích nghi như thế nào có liên quan rất mật thiết với tâm tính cá nhân”.

Seiichi Kawasaki, Giám đốc kiêm Chủ tịch, Sony China

“Ban đầu, cả hai chúng tôi đều thấy có một vấn đề nảy sinh. Thời gian tôi mới đến, tôi thì phải làm việc 12-14 giờ/ngày. Cô ấy thì vừa phải bỏ lại đằng sau công việc và bạn bè của mình, và lúc ấy chúng tôi lại ở một nơi xa xôi, nhà cửa to đùng nhưng lạnh lẽo. Lúc ấy, cuộc sống quả thật cứ như cơn ác mộng”.

Ekkehard Rathgeber, Chủ tịch, Bertelsmann Direct Group China

“Các giám đốc điều hành có thể không thấu hiểu được những bức xúc của vợ/chồng mình. Phía người đi làm (thường nhất là ông chồng) chỉ nghĩ rằng người ở nhà (thường nhất là người vợ) không cần phải làm việc, và đã có người giúp việc và tài xế lo cho rồi. Anh ta có thể bất bình, bởi anh ta phải quần quật làm việc suốt; cô vợ có thể có những bức xúc của mình, bởi cô ta không thể đi làm, trong khi sự nghiệp của chồng mình cứ thế mà thăng tiến. Hậu quả là đi làm ở Trung Quốc có thể để lại những hệ lụy đối với đời sống hôn nhân”.

Các tác giả, CEO ở Trung Quốc

“Trước đây cô ta có công ăn chuyện làm, cũng có công việc toàn thời gian như ai, và rồi cô ta phải bỏ đi mọi thứ để đến đây. Vị thế và lòng tự tin của cô ta sẽ giảm sút”.

“[Các cháu thiếu niên] gọi đến nói: 'Bố thì cứ đi công tác suốt. Mẹ không có cách giải quyết thỏa đáng. Cháu cảm thấy tội tội cho mẹ. Cháu làm bài tập ở nhà thấy khó quá, nhưng cháu không muốn lại choàng thêm gánh nặng lên vai mẹ – mẹ cũng bị stress vì những chuyện riêng của mẹ’”.

Victoria Hine, Giám đốc sáng lập, LifeLine, Thượng Hải

## **Chương 9: Tóm tắt lời khuyên**

### **1. Xem xét tâm lý các nhà quản lý công tác nước ngoài**

Đánh giá bản thân đương sự trước khi phái họ sang Trung Quốc. Hãy kiểm tra những kỹ năng “mềm” của họ, chẳng hạn như sự cởi mở, thoáng, và có tin tưởng người từ một nền văn hóa khác, và hãy chú ý đến khả năng thay đổi của họ nhằm thích ứng vào một môi trường mới.

2. Cũng nên đánh giá luôn cả gia đình Hãy phỏng vấn những thành viên trong gia đình của đương sự trước khi đưa họ đến Trung Quốc. Phải đảm bảo chọn những gia đình mà người vợ/chồng cũng cởi mở, thoáng, và linh hoạt như chồng/vợ của họ.

### **3. Cho đi một chuyến tiền trạm thực tế**

Hãy cho gia đình đương sự đi một chuyến tiền trạm để tận mắt nhìn thấy thực tế. Trong chuyến đi ấy có thể đưa người ta đến xem nơi ăn chốn ở, những trường học, bệnh viện, khu giải trí quốc tế, và văn phòng ở Trung Quốc là nơi đương sự sẽ làm việc.

### **4. Chuẩn bị và đào tạo trước khi đi**

Hãy tổ chức giới thiệu thông tin hoặc những lớp học ngắn về văn hóa cho cả nhà quản lý lẫn gia đình họ.

### **5. Lớp học ngôn ngữ**

Khuyến khích gia đình các chuyên gia nước ngoài tham gia học tiếng Hoa. Mặc dù chẳng mấy ai sẽ học nói thành thạo được nhưng một ít kiến thức về tiếng Hoa sẽ giúp họ hiểu rõ hơn về Trung Quốc.

### **6. Cung ứng hỗ trợ linh hoạt và quyền lợi theo nguyện vọng**

Nên áp dụng chính sách cho các chuyên gia tự chọn những loại quyền lợi mà họ thích, theo đó họ (và gia đình) được chọn những chính sách ưu đãi nào có lợi nhất cho họ.

## 7. Quan tâm theo dõi hỗ trợ cho gia đình

Hãy quan tâm đến vợ/chồng của các chuyên gia đến làm việc ở Trung Quốc. Ngay cả những động thái đơn giản cũng sẽ làm cho họ thấy mình được công ty quan tâm hỗ trợ.

# Phụ lục

## Phương pháp Nghiên cứu

Mục đích của cuốn sách này là xác định và bàn giải những thách thức căn yếu đối với các chủ tịch và giám đốc điều hành của các công ty đa quốc gia đang hoạt động ở Trung Quốc hiện nay. Phương pháp nghiên cứu của chúng tôi là phải trực tiếp “dò cho đến tận nguồn lạch sông”, ấy là phỏng vấn hai mươi nhà lãnh đạo chóp bu của các công ty nằm trong danh sách Fortune 500 đang hoạt động thành công ở Trung Quốc. Chúng tôi tuyển chọn đối tượng để phỏng vấn từ đủ các lĩnh vực, ngành nghề: ô tô, mỹ phẩm, phần mềm, siêu thị... (Xem phần Giới thiệu để biết danh sách đầy đủ những đối tượng được phỏng vấn, cùng với chức danh của họ.) Chúng tôi đã đưa những kết quả phỏng vấn trực tiếp và đặc thù từng ngành nghề ấy qua một vòng thảo luận nữa, lần này là với tám chuyên gia tư vấn về doanh thương. Những chuyên gia này đang hành nghề hướng dẫn, tư vấn cho những lãnh đạo doanh nghiệp hoạt động trong môi trường doanh thương Trung Quốc. Những nhân vật phỏng vấn là người từ nhiều ngành nghề khác nhau – luật, nhân sự, chiến lược phát triển doanh thương. Các công ty và đơn vị có đại diện ở vòng “tham vấn” này là (xếp theo thứ tự chữ cái): BearingPoint; The Boston Consulting Group; Freshfields Bruckhaus Deringer; Hewitt Associates Consulting; Korn/Kerry International; LifeLine Shanghai; McKinsey & Company; và QBPC (Ủy ban Bảo vệ Nhãn hiệu Chất lượng của Hội Doanh nghiệp Có Vốn Đầu tư Nước ngoài ở Trung Quốc). Những thông tin, phát biểu cảm tưởng, và câu trích dẫn cụ thể từ những cuộc phỏng vấn này là nền tảng để từ đó chúng tôi viết nên cuốn sách này. Các cuộc phỏng vấn nói trên có tác dụng hướng dẫn chúng tôi trong việc tạo ra một cấu trúc – là bộ xương của cuốn sách, nối tiếp từ chương này sang chương khác – đồng thời cũng chính là nguồn tư liệu để chúng tôi đắp “thịt” cho từng chương cụ thể. Phỏng vấn chỉ có thể cho kết quả tốt khi có những câu hỏi tốt để đặt ra cho người được phỏng vấn. Do vậy, chúng tôi đã đầu tư suy nghĩ và dành công sức rất nhiều cho việc soạn thảo các câu hỏi phỏng vấn. Mặc dù vẫn có những “tùy nghi” linh động cho từng cuộc phỏng vấn, từng công ty cụ thể, nhưng chúng tôi vẫn bám sát một cấu trúc khá thống nhất với mọi nhà lãnh đạo doanh nghiệp được phỏng vấn. Khi soạn những câu hỏi, chúng tôi kết hợp những kinh nghiệm rộng rãi của mình về môi trường doanh thương ở Trung Quốc với những kiến thức chuyên môn với tư cách là giáo sư về quản trị và sau đó nhà báo về thương mại. Phỏng vấn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp quốc tế, chúng tôi đưa ra những câu hỏi bao quát sáu vấn đề chính yếu như sau:

Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm thực tế, quá trình công tác

Thiết lập các hoạt động ở Trung Quốc

Thích ứng phong cách quản lý của mình với tình hình cụ thể ở Trung Quốc

Làm cho doanh nghiệp và hoạt động doanh nghiệp thích ứng với tình hình cụ thể của Trung Quốc

Giải quyết vấn đề thị trường Trung Quốc

Cuộc sống ở Trung Quốc

Đối với tám chuyên gia tư vấn nói trên, những câu hỏi của chúng tôi lẽ đương nhiên đã được điều chỉnh cho phù hợp với những ngành nghề cụ thể đúng theo chuyên môn của họ. Vì những chuyên gia này là những người hành nghề tư vấn cho thân chủ về phương cách để đi đến thành công ở Trung Quốc nên chúng tôi đề nghị họ hãy chia sẻ những tư vấn đã được thử thách qua “trận mạc”, và đưa ra những ý kiến khách quan về những quan ngại và những đề xuất của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp được phỏng vấn đưa ra. Cuộc phỏng vấn với các chuyên gia tư vấn xoay quanh ba vấn đề chính yếu sau:

Phạm vi công việc của họ ở Trung Quốc

Những quan ngại từ những thân chủ vốn là những công ty đa quốc gia và những tư vấn cụ thể của họ đối với những vấn đề này

Những phỏng định xem những quan ngại ấy của các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc sẽ thay đổi như thế nào trong tương lai

Bước cuối cùng trong quá trình viết từng chương sách là phân tích những thông điệp của những người chúng tôi phỏng vấn muốn đưa ra, sau đó tổ chức những điểm chính thành một mô hình có thể đưa vào ứng dụng thực tế. Mục đích của chúng tôi là mỗi chương đều phải đưa ra được một “lộ trình” có giá trị thực tiễn để hướng dẫn cho những nhà lãnh đạo cần giải quyết những vấn đề cụ thể ở Trung Quốc, từ vấn đề tạo động cơ làm việc cho các nhân viên là người địa phương đến vấn đề thương thảo với chính quyền, rồi những chiến thuật chinh phục người tiêu dùng Trung Quốc.

Câu hỏi phỏng vấn mẫu

Chúng tôi xây dựng những câu hỏi phỏng vấn sau đây dựa trên những kinh nghiệm của mình vừa với tư cách đã từng là giáo sư dạy về quản trị đã sống ở Trung Quốc và cũng là nhà báo về thương mại có hành nghề tại Trung Quốc, đồng thời cũng xuất phát từ chỉ một khao khát là được nghe những câu trả lời đối với những câu hỏi mà chúng tôi cho là thú vị nhất, và

cấp bách nhất đối với người đọc. Mặc dù chúng tôi có thêm bớt những câu hỏi cụ thể tùy vào ngành nghề hoặc lĩnh vực của đối tượng được phỏng vấn hoạt động hoặc tùy lĩnh vực chuyên môn của họ nhưng tất cả những cuộc phỏng vấn đều có những câu hỏi cơ bản nêu dưới đây:

### 1. Quản lý ở Trung Quốc

Xin giải thích ngắn gọn con đường nghề nghiệp quốc tế của ông/bà tính đến thời điểm này.

- Trách nhiệm chính của ông/bà trong vai trò chủ tịch của công ty XXX ở Trung Quốc là gì?

- Ông/Bà có thay đổi phong cách quản lý của mình ở Trung Quốc không? Nếu có, xin cho biết tại sao?

- Ba hoặc bốn phẩm chất quan trọng nhất của một tổng giám đốc điều hành thành công ở một công ty đa quốc gia ở Trung Quốc là gì?

- Giả sử ông/bà được đề bạt sang làm ở một nước khác không phải là Trung Quốc, ông/bà sẽ để lại những lời khuyên gì – điều nên làm và điều không nên làm – cho người kế nhiệm?

### 2. Thiết lập các hoạt động ở Trung Quốc

- Ông/Bà có lời khuyên gì với vấn đề phát triển mối quan hệ với chính quyền, thành công trong việc xin được giấy phép và được phê duyệt?

- Công ty của ông/bà có gặp khó khăn nào liên quan đến vấn đề tôn trọng hợp đồng và thực thi pháp luật không?

- Công ty của ông/bà có gặp phiền toái gì với vấn đề bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ ở Trung Quốc không?

- Theo ông/bà thì nên thành lập một công ty hoàn toàn từ vốn của riêng mình hay lập một liên doanh? Tại sao?

### 3. Làm cho doanh nghiệp và hoạt động doanh nghiệp với thích ứng với tình hình cụ thể của Trung Quốc

- Xin hãy giải thích ngắn gọn mối quan hệ giữa các hoạt động ở Trung Quốc của công ty ông/bà với trụ sở chính ở cấp vùng và cấp toàn cầu.

- Ông/Bà đã dung hòa những vấn đề của nền văn hóa quốc gia bản địa và nền văn hóa của công ty ông/bà như thế nào?

- Ông/Bà đã gặp những thách thức gì về mặt nhân sự?

- Ông/Bà có thay đổi gì để phù ứng với tình hình thực tế ở Trung Quốc?

#### 4. Giải quyết vấn đề thị trường Trung Quốc

- Ở Trung Quốc, đối thủ cạnh tranh của ông/bà là những công ty nội địa hay toàn cầu?

Cán cân giữa hai bên có đang thay đổi không?

- Chiến lược doanh thương hiện nay đối với thị trường Trung Quốc của ông/bà là gì?

- Xin cho biết tầm quan trọng của thị trường Trung Quốc đối với chiến lược toàn cầu tổng thể của công ty ông/ bà.

#### 5. Cuộc sống ở Trung Quốc

- Gia đình ông/bà đã thích ứng như thế nào với cuộc sống ở Trung Quốc? Ông/Bà đã phải đối diện với những thách thức gì? Ông/Bà có thể cho một vài lời khuyên về vấn đề giúp đỡ vợ/chồng và con cái thích ứng với cuộc sống ở Trung Quốc.

- Sinh hoạt cuộc sống ngoài giờ làm việc của ông/bà có khác gì so với hồi còn ở quê nhà?

- Công ty của ông/bà có những hình thức hỗ trợ cho nhà quản lý và gia đình họ thích ứng với cuộc sống ở Trung Quốc không? Bây giờ nhìn lại, ông/bà thấy lẽ ra nên phải làm gì?

- Kế hoạch của ông/bà sau nhiệm kỳ công tác ở Trung Quốc là gì? Ông/Bà có tiên lượng sẽ gặp khó khăn nào không khi trở về lại quê nhà hoặc trong nhiệm kỳ tiếp theo?

Nguyễn Hữu Thái (thực hiện)

**Phỏng vấn Tiến sĩ J. A. Fernandez, Đại học CEIBS, Thượng Hải, tác giả cuốn sách CEO ở Trung Quốc**

Việt Nam đang đối mặt với một môi trường kinh doanh nhập nhằng và hỗn độn, giống như Trung Quốc khi nước này chuyển mình từ nền kinh tế hoạch định sang kinh tế thị trường, nhất là khi họ gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) 6 năm về trước. Qua kinh nghiệm Trung Quốc, xin Giáo sư vui lòng nêu ra vài vấn đề nóng bỏng và các tác động chủ yếu mà Trung Quốc phải đối mặt khi vào WTO? Cải tạo cả một đất nước không phải là việc dễ dàng. Ta phải chuẩn bị việc phạm sai lầm và vừa học vừa làm. Nhà lãnh đạo công cuộc cải cách ở Trung Quốc Đặng Tiểu Bình từng nói về vấn đề đó: “Qua sông thì không khỏi vấp phải đá”. Câu nói đó diễn tả rất chính xác con đường Trung Quốc đang đi. Theo tôi hiểu, ông ta muốn nhấn nhủ ta nhiều điều quan trọng. Thứ nhất, ta phải xác định rõ cái đích nhắm đến. Đối với người Trung Quốc đó là kinh tế thị trường. Thứ hai, sai lầm trong quá trình là khó tránh. Ta phải áp dụng



phương pháp thể nghiệm có sai có đúng. Có việc có thể làm được, có việc không làm được. Thứ ba là phải sửa sai ngay khi phát hiện sai lầm. Đó phải chăng là ý nghĩa câu nói Đặng Tiểu Bình. Về cơ bản, Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) được sử dụng như chất xúc tác để thay đổi. Trong một nền kinh tế đang chuyển tiếp, thay đổi là cần thiết, tuy vậy, luôn có những lực lượng đầy quyền thế chống lại sự đổi thay. Người ta sợ bị mất những gì họ đang có, nói trắng ra là quyền lực, đặc lợi kinh tế hoặc đơn giản hơn là mất việc. Khắc phục lực cản đó bằng cách đưa vào một lực tác động bên ngoài, WTO chính là cái lực bên ngoài đó. Trong tiến trình mở cửa đất nước, một số công ty sẽ không thể trụ lại nổi; số khác sẽ xuất hiện mạnh mẽ hơn. Vai trò của Chính phủ là bảo hộ các công ty yếu kém nhất, nhưng cũng nên loại bỏ chúng đi nếu trong một thời gian nhất định nào đó, quả thực chúng vẫn không tự cải thiện nổi. Có ba thành phần tham dự cuộc chơi tiến trình thay đổi: Xí nghiệp quốc doanh, Công ty đa quốc gia, và Công ty tư doanh. Trong bước đầu tiến trình cải cách, Xí nghiệp quốc doanh đóng góp lớn nhất cho nền kinh tế. Trong suốt tiến trình chuyển tiếp, Xí nghiệp quốc doanh phải gia giảm trọng lượng của mình trong nền kinh tế trong khi công ty tư doanh trở thành quan trọng hơn. Vai trò của Công ty đa quốc gia là tạo ra việc làm có chất lượng, đem lại các hệ thống quản lý tiên tiến và làm cầu nối với các nền kinh tế khác. Vào giai đoạn cuối công cuộc cải cách, đóng góp chính vào nền kinh tế phải từ các công ty tư doanh. Chúng phải là mục tiêu nhắm tới của cải cách. Chúng tôi cũng đang đối mặt cùng với tất cả những nhược điểm mà Giáo sư nêu ra ở Trung Quốc (nào thiếu nguồn nhân sự quản lý, bệnh quan liêu cửa quyền, sự thiếu minh bạch, nạn tham nhũng, chính sách bảo hộ địa phương...). Giáo sư có nghĩ rằng nếu Việt Nam tham gia một cách trọn vẹn vào nền kinh tế thị trường thế giới thì có thể cải thiện được các vấn đề này?

Đúng là như vậy. Thách thức lớn nhất là giữ được thế cân bằng giữa các cải cách cần thiết và tạo công ăn việc làm. Cải cách triệt để quá có thể làm mất nhiều việc làm và như vậy sẽ tạo ra các vấn đề xã hội nghiêm trọng. Điều đó đã xảy ra ở Liên Xô cũ và tạo ra bao nhiêu đau khổ trong xã hội đó. May mắn là Trung Quốc đã tránh được điều này, do đã chọn được một giải pháp gọi là “hạ cánh an toàn”. Ta phải giữ vững được hệ thống khi cải cách nó. Tạo được thế cân bằng đó là rất khó, giống hệt như ta phải thay chiếc bánh xe bị xì lốp trong khi xe vẫn phải chạy. Nuôi dưỡng khu vực tư doanh mang tính quyết định trong tiến trình đó. Ta sẽ phải đối mặt với các vấn đề như đã nêu lên trong câu hỏi, nhưng ta sẽ không thể giải quyết được chúng ngay một cách triệt để và ngoạn mục. Điều phải làm là ban hành luật lệ mới, cải cách và hiện đại hóa hệ thống tư pháp, đào tạo viên chức và công an, cải cách hệ thống ngân hàng, và mở cửa dần dần đất nước ra với thế giới bên ngoài. Đó không phải là việc dễ làm. Một vấn đề chúng ta học hỏi được ở người Trung Quốc là cải cách kinh tế cần phải đi trước cải cách chính trị. Liên Xô đã đảo ngược cái trật tự đó bằng cách cải cách chính trị trước. Đó là sai lầm của họ và

nay họ còn phải tiếp tục trả cái giá đó.

Việt Nam đã phải chiến đấu gian khổ suốt nửa thế kỷ mới có được chủ quyền và công bằng xã hội. Theo Giáo sư, phải chăng Việt Nam đành phải từ bỏ các thành quả dân tộc này để có thể tham dự trọn vẹn vào nền kinh tế thị trường thế giới do các cường quốc lãnh đạo?

Đúng là phải tham gia vào nền kinh tế thị trường thế giới. Cải cách kinh tế sẽ đem lại sự thịnh vượng cho xứ sở. Nhờ vậy mà đất nước mới có thêm nguồn lực để tiến hành các chương trình xã hội. Về mặt ứng phó với các cường quốc, đã có nhiều gương mẫu các nước bảo toàn được sự độc lập của mình. Việt Nam cũng có thể làm điều tương tự.

Giống như Trung Quốc mấy thập niên trước, Việt Nam cũng sẽ dang tay đón mời các công ty đa quốc gia. Giáo sư có thể kể ra vài điều thuận lợi lẫn khó khăn mà các công ty đa quốc gia đã và đang gặp phải ở Trung Quốc? Giáo sư có gợi ý gì về các biện pháp mà Việt Nam nên làm để không lặp lại các sai lầm mà Trung Quốc đã phạm phải trong ứng xử (chưa phù hợp) đối với các công ty đa quốc gia? Các Công ty đa quốc gia không phải là những Tổ chức phi chính phủ. Họ đầu tư vào bất cứ nước nào để kiếm tiền. Khi nhắm đầu tư vào một nơi nào, họ sẽ cân nhắc xem hệ thống pháp lý và chính trị ở đó có bền vững, luật lệ cuộc chơi đã rõ ràng chưa. Họ cũng phải tìm kiếm thị trường cho sản xuất của họ. Chúng ta phải chấp nhận sự thật này. Mặt khác, các nước hưởng lợi khi gia tăng được lượng hàng xuất khẩu do Công ty đa quốc gia sản xuất ra, công ăn việc làm do họ tạo ra. Các Công ty đa quốc gia có thể trở thành lò đào tạo thế hệ lãnh đạo kinh doanh mới cho khu vực tư doanh. Nếu các bạn suy nghĩ theo hướng đó thì cả hai bên Việt Nam và các công ty đa quốc gia đều cùng hưởng lợi. Có nhiều vấn đề ta cần theo dõi kiểm tra. Thứ nhất, lạm dụng giá cả chuyển đổi: đó là cách các công ty đa quốc gia thường sử dụng để gạt gẫm Chính phủ, khai báo rằng họ không có lời; như vậy, thì họ khỏi phải đóng thuế. Ta cần tạo ra các hệ thống tại chỗ kiểm tra cách làm này. Thứ hai, các Công ty đa quốc gia ban đầu sẽ sử dụng được đất nước bạn để kiếm lợi do giá nhân công rẻ. Thật ra điều này cũng không kéo dài được bao lâu. Các bạn phải tạo điều kiện để thuyết phục các Công ty đa quốc gia đưa đến các hoạt động có giá trị cao, chẳng hạn như hoạt động Nghiên cứu & Phát triển (R&D). Bí quyết là tạo ra một tình thế mà cả các Công ty đa quốc gia và Việt Nam cùng có lợi. Trung Quốc là một thí dụ tốt về vấn đề đó.

Giáo sư luôn nhắc nhở đến vấn đề “quan hệ” trong giao dịch kinh doanh ở Trung Quốc. Trong tình hình môi trường đầu tư kinh doanh còn hỗn độn như Việt Nam hiện nay, cách làm đó cũng rất cần thiết. Làm sao các công ty đa quốc gia có thể thực hiện được vấn đề này?

“Quan hệ” không có gì xấu trong hệ thống của một đất nước chưa có luật lệ rõ ràng, giống như trường hợp Trung Quốc. Khi mà các bạn chưa có luật lệ rõ ràng, mọi việc đều tùy thuộc

vào người bạn biết và lối quan hệ ta có với họ. Thật ra mà nói, hệ thống quan hệ này sẽ không mấy cần thiết một khi luật lệ đã rõ ràng. Vấn đề đặt ra ở đây là “quan hệ” thường dễ dàng dẫn đến các cách làm không mấy chính đáng. Cho nên ta phải kiểm soát vấn đề đó với các luật lệ cứng rắn chống tham nhũng và xử phạt thật nghiêm minh. Người Trung Quốc thường có câu nói này: “Giết gà nhắc khi”. Điều đó có nghĩa là đôi khi cũng cần đưa ra vài trường hợp trừng trị điển hình nhằm cảnh cáo các quan chức khác.

Giáo sư thường đề cập đến việc thiếu sót lực lượng lao động trí óc tại Trung Quốc, đặc biệt là thiếu tầng lớp quản lý trung gian địa phương. Ở Việt Nam vấn đề này còn gay go hơn nữa. Vậy Trung Quốc làm sao vượt qua được điểm yếu kém cơ bản này? Có nhiều lĩnh vực ta có thể làm ngay. Thứ nhất, các bạn cần xây dựng các trường kinh doanh trong nước. Một cách khác để thúc đẩy nhanh tiến trình là gắn kết các đại học trong nước và trường kinh doanh nước ngoài. Giáo dục giúp ta đào tạo các nhà quản lý cần thiết đồng thời hỗ trợ các nhà quản lý cấp cao có thêm kiến thức về kinh doanh. Điển hình tại Trung Quốc, ta có thể nhìn thấy sự nở rộ các trường kinh doanh. Dĩ nhiên vấn đề chất lượng cũng được đặt ra nhưng người Trung Quốc tìm cách giải quyết nó và ngày càng hoàn thiện hơn.

Một nguồn cung ứng nhân lực quản lý tốt khác là số người quay về nước, đó là những người đã đi du học và kiếm được việc làm ở nước ngoài. Hãy lôi kéo họ về nước bằng đãi ngộ và cơ hội làm việc thỏa đáng.

Cuối cùng, ta có thể thu hút lớp người Việt di dân ra nước ngoài và đã từng làm ăn kinh doanh ở bên đó. Nên có chính sách khuyến khích họ quay về đầu tư trong nước. Trung Quốc đặc biệt đề ra nhiều chính sách ưu đãi lôi cuốn những nhà đầu tư này về nước. Cách làm này của Trung Quốc phải nói là đã gặt hái thành công lớn.

Tóm lại, ta cần cải thiện hệ thống giáo dục kinh doanh, gửi người đi học ở nước ngoài và khuyến khích họ quay về, và thu hút Việt kiều đầu tư vào trong nước. Khắc phục tình trạng đánh cắp bản quyền sở hữu trí tuệ, hàng nhái hàng giả là vấn đề sống còn đối với các công ty nước ngoài vào làm ăn ở Trung Quốc. Mặt khác, Trung Quốc cũng nên quyết tâm giải quyết các vấn đề này. Nhưng giáo sư có nghĩ là họ sẽ thành công thực hiện việc đó?

Đây là một thách thức đối với Trung Quốc một khi mà cả chính quyền địa phương lẫn tổ chức tội phạm cũng dính líu vào lối kinh doanh phi pháp này. Trung Quốc đã nỗ lực rất nhiều trong vấn đề này và ban hành một số điều luật khá tiến bộ. Tuy vậy, việc thi hành luật lại quá yếu kém. Mọi người cũng nên hiểu rằng không phải dễ gì mà một sớm một chiều có thể cải tạo cả một đất nước rộng lớn kiểu này. Ngoài ra, khái niệm về tư hữu còn khá mới đối với người Trung Quốc. Trong thời kỳ Cộng sản, các công ty đều chia sẻ thông tin lẫn nhau. Ngày nay,

trong bối cảnh quốc tế mọi việc đã đổi khác. Quyền sở hữu trí tuệ được bảo vệ trong thỏa ước WTO và các chính phủ có nghĩa vụ dứt khoát phải chấm dứt các vi phạm này. Tuy vậy, đây mới chỉ là một mặt của vấn đề. Người ta thường nghĩ rằng bảo vệ sở hữu trí tuệ chỉ làm lợi cho công ty nước ngoài. Nhưng ai có biết đâu là nạn nhân chính của hàng giả hàng nhái tại Trung Quốc không phải là các công ty nước ngoài mà là công ty Trung Quốc. Việt Nam có lợi khi bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ vì nếu không thì chính sáng tạo trí tuệ Việt Nam sẽ khó lòng tồn tại. Nhằm khắc phục vấn đề nêu trên, ta phải hoạt động trên ba lĩnh vực: luật lệ, thi hành luật và giáo dục. Trung Quốc đã ban hành nhiều đạo luật khi gia nhập WTO. Các đạo luật khá tiên tiến nhưng khâu yếu kém nằm ở việc bó buộc việc thi hành luật. Đây phải là một nỗ lực phối hợp giữa công an, hệ thống tư pháp, các công ty, và cả mỗi công dân. Ta cần tiến hành giáo dục quần chúng qua các chiến dịch tuyên truyền vận động, giáo dục cả các quan chức và thi hành xử phạt nặng để làm gương thì mới mong làm thay đổi được tình hình. Cuối cùng, đó cũng là vì quyền lợi của chính Việt Nam vậy.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>