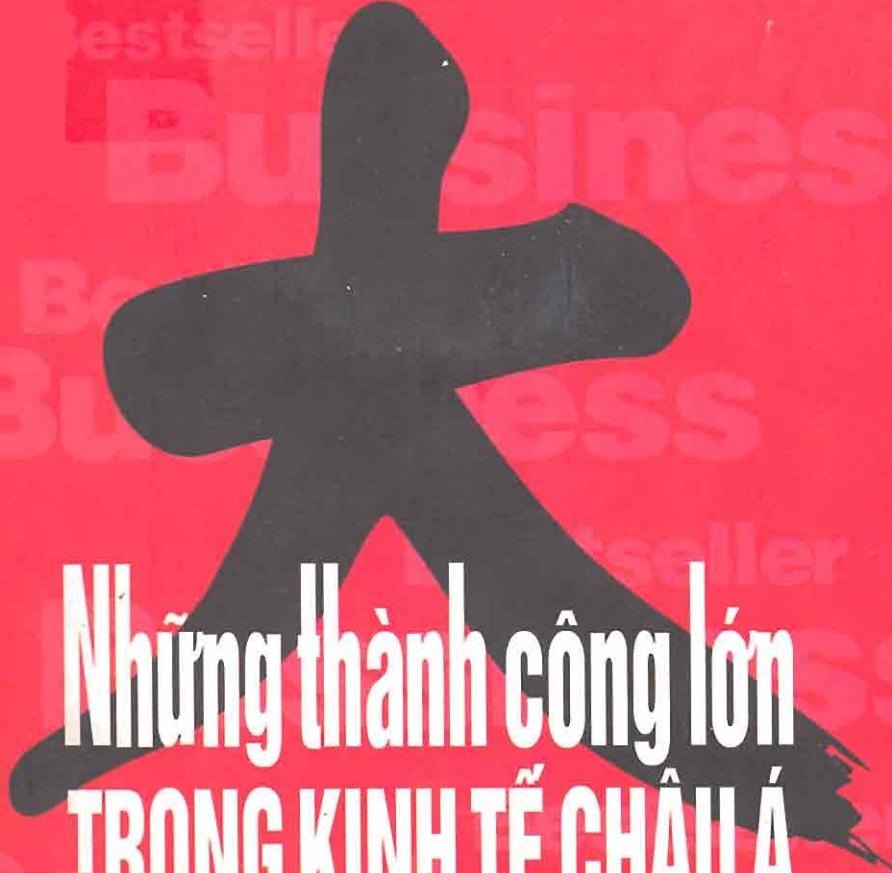


MICHAEL BACKMAN
& CHARLOTTE BUTTER



Những thành công lớn TRONG KINH TẾ CHÂU Á

25 CHIẾN LƯỢC ĐỂ THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH



Nhà xuất bản THANH NIÊN

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

PHƯƠNG PHÁP MANG LẠI THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

62 Bà Triệu - Hà Nội

Điện thoại: 04 9434044

Fax: 04 8229078

CHI NHÁNH TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

270 Nguyễn Đình Chiểu - Q.3 - TP.HCM

Điện thoại: 08 9303262

Chịu trách nhiệm xuất bản: MAI THỜI CHÍNH

Biên tập: NGUYỄN TRƯỜNG

Trình bày: BÍCH THỦY

Sửa bản in: THU LAN

Bìa: THIỀN THIÊN

In 800 cuốn, khổ 14 x 20cm. Tại Công ty Cổ phần In Gia Định, số 9D
Nơ Trang Long, Q. Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh - ĐT: 8412644. Số
đăng ký KHXB: 315/892 của Cục xuất bản cấp ngày 30.06.2004. In
xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2005.

MICHAEL BACKMAN
& CHARLOTTE BUTTER

Những thành công lớn TRONG KINH TẾ CHÂU Á

25 CHIẾN LƯỢC ĐỂ THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

LÊ MINH LUÂN biên dịch

Nhà xuất bản THANH NIÊN

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN trong kinh tế châu Á

Lời nói đầu

Đã từng có thời kỳ hầu hết các nền kinh tế châu Á hình như chỉ có phát triển - và phát triển rất nhanh. Tất cả những gì một công ty phải làm để bị lôi cuốn theo sự bùng nổ về kinh tế của Á châu là hiện diện ở đó. Nhưng đột nhiên hoạt động tại Á châu hình như trở nên hoàn toàn phức tạp hơn. Các lãnh tụ chính trị như Mahathir và Soeharto, trông có vẻ như họ sẽ cai trị mãi mãi, đã ra đi.

Sự phát triển về kinh tế không còn được bảo đảm và có người lo sợ sự đầu tư tập trung to lớn vào Trung Quốc sẽ làm cho phần còn lại của Á châu đòi đầu tư quan trọng của nước ngoài. Ngay chính Trung Quốc, say sưa với vai trò của mình như “Một phần xưởng của Thế giới” hình như cũng

không thể dừng lại được - phần lớn vì sự e ngại của Hoa Kỳ và Liên Minh Âu châu về vấn đề thương mại không công bằng, được làm mạnh bằng những lo sợ về các công việc đang có khuynh hướng Đông tiến, đã trở nên ôn ào hơn. Nhưng với những thị trường nóng bỏng, một hệ thống pháp lý khủng khiếp và khả năng bị trừng phạt kinh tế, các nhà đầu tư cần phải định liệu Trung Quốc có bùng nổ hơn là nổi bong bóng hay không.

Một đề tài nóng hổi khác là việc quản trị liên hợp, vẫn chỉ còn là bóng ma ám ảnh các buổi liên hoan tại hầu hết Á châu. Rồi những biến cố không có số liệu dự báo nào có thể tiên đoán được những việc như sự bùng nổ Hội Chứng viêm đường hô hấp cấp tính (SARS), cúm gia cầm, và các hoạt động khủng bố của các tập đoàn cực đoan trong vùng. Nhưng rồi, ở mức độ riêng lẻ, hoạt động tại Á châu không bao giờ dễ dàng. Nó là một trò chơi cho những người trong cuộc. Và họ có một mối quan tâm là giữ cho nó được như thế.

Trò chơi cổ điển “Làm nghiêng”, thường được áp dụng tại Á châu, là một trong những lôi cuốn thông thường nhất của đấu trường cạnh tranh. Không có giới hạn về số lượng người chơi và luật lệ cũng ở mức tối thiểu, mặc dù tiền cược khá cao. Trò chơi được chơi với hai đội và gồm một loạt các chuyển động được bắt đầu khi đội đầu tiên vào cuộc (được biết như là đội địa phương), đặt xuống một loạt các vật chướng ngại ngang qua tấm bảng. Những vật chướng ngại đó có hình dạng hòn đá, kích cỡ và trọng lượng khác nhau và mang nhãn hiệu đa dạng “tệ quan

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

liêu”, “chính phủ độc quyền”, “quy luật độc đoán”, “gaunxi” và “thuế đặc biệt”.

Để tham gia cuộc chơi, đội đối thủ (nước ngoài) phải cố gắng tẩm bắng lại về phía bên kia bằng cách phá bỏ từng vật chướng ngại một, trang bị bằng chính những phương tiện của họ mang nhãn hiệu “sự lựa chọn”, “nhãn hiệu hàng hóa”, “dịch vụ”, “chuyển giao kỹ thuật” và “tiền mặt”. Trò chơi có thể kéo dài trong một thời gian, vì nếu, do may mắn, đội địa phương đã sử dụng hết các viên đá của họ, những viên mới có thể xuất hiện (bất chấp quy luật). Khẩn khoản yêu cầu trọng tài có thể được thực hiện nhưng chúng có thể không được lắng nghe. Thực vậy ông ta có thể là người của đội địa phương, nhưng hiếm khi nào việc ấy được phơi bày ra. Nó là một phần của trò chơi.

Chỉ khi hòn đá cuối cùng đã bị phá bỏ trò chơi được tuyên bố thắng cuộc, với việc đó đội nước ngoài được phép vào phần sân đội Địa phương để thu góp các phần thưởng của họ - với cơ hội được trở thành Thành Công Lớn - Thành Công Lớn tại Á châu.

Nếu bạn muốn thử chơi trò làm nghiêng, bạn cần phải được trang bị đầy đủ. Và sự lựa chọn tốt nhất về vũ khí là thông tin. Bạn cũng sẽ cần đến một phương án chơi - một loạt các chiến lược - để phủ lấp mọi tình trạng bất ngờ. Bạn sẽ cần phải biết lúc nào tiến lên, nhưng cũng biết lúc nào phải lùi bước. Cuốn sách này là một tài liệu hướng dẫn không chính thức về trò chơi - một tài liệu hướng dẫn làm thế nào để trở thành Thành Công Lớn tại Á châu.

**Nhắm vượt đích và nhắm dưới đích về Á châu -
Nhưng không bao giờ nhắm trúng nó**

Nhưng tại sao cần phải có một tài liệu hướng dẫn như thế này, với việc các người bên ngoài đã đang đầu tư vào Á châu hơn ba thập kỷ vừa qua? Có thể đoán chừng, bây giờ họ đã là những chuyên gia về trò chơi. Buồn thay, sự thật là như vậy, với những tần số đơn điệu, đội “nước ngoài” cuối cùng là những người thua cuộc thảm hại, mất mát nhiều khoản tài chính có giá trị, và nhân lực vào một cố gắng sau cùng vô ích nhằm xây dựng một vị thế trong vùng. Tại sao? Hai lý do chính là sự không chuẩn bị tốt và sự thiếu hiểu biết. Rất thường khi việc đầu tư vào Á châu được hướng dẫn bằng cảm tính hơn là bằng sự việc. Kết quả, những người bên ngoài có khuynh hướng nhắm vượt đích vào thời điểm thuận lợi và nhắm dưới đích những khi tình hình xấu. Hiếm khi mong muốn được như ý và hiếm khi được vốn đầu tư hoàn lại khác gì sự kém cỏi.

Những sự đột kích không thành công vào Á châu rất ít khi được phân tích để các công ty có thể rút kinh nghiệm về những sai lầm của họ và vươn lên từ đó. Thay vào đó, phản ứng thường là cắt ngang và bỏ chạy, với những người có trách nhiệm nhào xuống tìm chỗ ẩn nấp hay ngay cả bị trúng thương - những nỗ lực của họ bị xóa sạch ra khỏi ký ức liên hợp.

Lịch sử về việc dính líu của phương Tây vào trong vùng, hơn 35 năm qua, cho thấy rất rõ điều ấy. Vào các thập niên 70 và 80, Á châu cũng còn rất xa vời, quá nghèo

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và quá “khác biệt” để được ghi nhận trên các màn hình rada công ty của những điểm kinh doanh nóng, và vì vậy phần nhiều đã bị lờ đi. Vài hãng cũng có cố gắng xâm nhập vào Nhật Bản nhưng, thất bại trong việc thực hiện bất kỳ một tác động nào đối với các đối thủ cạnh tranh địa phương được bảo hộ, nhanh chóng rút lui để đếm số lượng tổn thất của mình. Nơi các công ty Tây phương định cố xâm nhập vào, phần nhiều họ chỉ dừng lại ở các văn phòng đại diện, những liên doanh nhỏ để phân phối các sản phẩm của họ hay, phần nhiều, dựng lên các nhà máy.

Có ít dấu nhấn về các dữ liệu thu thập được, dựa trên đó để phát triển, và một ít công ty đã gửi những nhà quản trị trẻ có tham vọng để xây dựng những mối quan hệ với những nhân vật chủ chốt trong các doanh nghiệp địa phương và cộng đồng chính trị. Những người được họ gửi đến làm việc trong sự cô lập tuyệt vời phần lớn thời gian. Vài người cố gắng phát triển công việc làm ăn của họ trong khi những người khác bỏ phần lớn thời gian để hưởng thụ lối sống xa quê hương. Dù trong trường hợp nào, mọi yêu cầu tích cực đến từ tổng hành dinh liên hợp về thông tin hay ngay cả về một sự đóng góp có ý nghĩa cho lằn ranh dưới cũng thường không ghi dấu được sự lưu lại của chúng. Họ chỉ ở đó “phất cờ” - thường là với nhau.

Ngay cả trong các công ty xuyên quốc gia với một lịch sử lâu dài tại Á châu, như Siemens, Unilever, Cable & Wireless, Blue Circle và British American Tobacco, khu vực này chỉ đại diện cho một phần nhỏ danh mục vốn đầu tư của họ. Unilever, sự hiện diện của nó bắt đầu từ cuối thế

kỷ mươi chín, cuối cùng quyết định vào năm 1990 dựng lên một tập đoàn tại vùng Á châu Đông Thái Bình Dương để “tạo một sức đẩy”, để chứng tỏ những thị trường trong vùng có thể sinh lợi như những nơi truyền thống nhưng đã bảo hòa tại Âu châu và Án Độ. Vào những năm đầu của thập niên 90 nó đã có những hoạt động thành công tại nhiều quốc gia, có những “thành công hiện tượng” tại Trung Quốc và là một trong những công ty nước ngoài lớn nhất hoạt động tại Nhật Bản. Và đến giờ, mặc dù thế, khu vực chỉ phát sinh được 7% tổng doanh thu liên hợp của Unilever, vẫn còn quá nhỏ đối với những sự xem xét nghiêm chỉnh khi so với sự lệ thuộc nặng nề của công ty vào Thị trường Tây phương của nó.

Tại rất nhiều công ty, sự quan trọng của khu vực được đánh giá thấp một cách nhất quán bởi các văn phòng đầu não, mặc sự kiện những năm cuối thập niên 80 đã chứng kiến việc câu thần chú mới của sự “toàn cầu hóa” đi vào từ vựng của nhiều giám đốc quản trị. Rủi thay, ít người trong số họ hiện giờ thu tóm Á châu trong tầm nhìn của họ, hay nhìn thấy cái hố sâu giữa lý thuyết và thực hành. Ngay cả những công ty với những hoạt động cơ hội lợi nhuận cao trong vùng thường cũng thất bại trong việc chuyển thành tư bản tiềm năng của họ. Hồng Kông Telecom, thí dụ, một công ty góp nửa vốn lâu đời để Cable & Wireless, một công ty thân thuộc của nó, có thể đầu tư và đánh mất một số lớn tiền trong các thương vụ hứng tình hơn, mới hơn ở bên ngoài Á châu trong hơn nhiều năm. Nhưng xuyên suốt thời gian đó, những giám đốc người Hồng Kông thường cảm thấy

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tổng hành dinh Liên Hiệp các Vương Quốc Anh của họ chẳng khuyến khích cũng chẳng đánh giá xứng đáng các nỗ lực của họ. Rốt cuộc, văn phòng dầu não bán đi các hoạt động tại Hồng Kông. Tại các công ty nơi có sự chú ý đến việc tiến về Á châu, phần lớn đều do một vài người yêu thích Á châu khởi xướng, họ thường bị những người có xu thế chủ đạo hơn nhìn với ánh mắt nghi ngờ. Ở những cấp bậc quản trị cao hơn tại trung tâm liên hợp, ít người biết được điều gì về Á châu, và càng có ít người quan tâm hơn.

Rồi xảy ra sự bùng nổ về kinh tế của thời kỳ Á châu phát triển vào các năm thập niên 90, lúc giới truyền thông thương mại bắt đầu để ý ra rằng khu vực có nhiều những thị trường có tiềm năng nhất của thế giới, đang chuyển mình với tốc độ phát triển 10% hằng năm trong lúc nó cũng là nơi cư trú của phân nửa dân số thế giới. Những con mèo đã trở thành những con cọp và vì vậy bây giờ có được một điểm đặt chân ở Á châu đã trở nên quan trọng.

Các văn phòng dầu não khắp thế giới đột nhiên làm cho đồng tiền trở nên có sẵn để “có được chân đứng” tại Á châu và tiền đã tuôn vào ào ạt. Từ lâu bị bỏ quên, những đối tác ngủ quên thấy mình bị lay dậy bởi sự tới nơi của những toán người quản lý sống xa xôi từ những văn phòng dầu não, được gửi đến để phát triển việc sản xuất, các chức năng tài chính tiếp thị và thường kích động họ vào trong những màn trình diễn lớn hơn, mặc dù những cố gắng của những người này thường đặt cơ sở trên việc hiểu biết ít ỏi về môi trường kinh doanh Á châu.

Sự mong đợi trở nên diên dại. “Phép màu Á châu” đã

đến, “thế kỷ Thái Bình Dương” chẳng bao lâu sẽ đến và đứng đầu tất cả trong khu vực này là Trung Quốc. Những con đường tắt phải được tìm ra để bù đắp lại những năm bị bỏ lỡ và điều ấy có nghĩa là các đối tác địa phương phải được tìm ra. Phải làm, bất kể sự quan tâm thích đáng và siêng năng thường bị quăng qua cửa sổ. Sự trong suốt không phải là “đường lối của Á châu”, và nhấn mạnh vào những việc như thế sẽ có vẻ vô tình về phương diện văn hóa, nếu không muốn nói toạc ra là không văn minh. Những người lựa chọn bắt đầu biến họ thành những kẻ ăn mày.

Những cơn khủng hoảng kinh tế trong những năm 1997-1998 tại Á châu đã đưa những sự say sưa của họ đến chỗ chấm dứt. Nhiều công ty Tây phương hoảng sợ đến tham dự hội nghị EIU tại Singapore đã tìm thấy 55% họ đã quyết định không tập chú lại hay củng cố các hoạt động của họ tại vùng Á châu Thái Bình Dương để đề phòng những trường hợp khó khăn liên tục. Cái sự thiếu tin tưởng cũ ấy về khu vực đã quay trở lại. Đến bây giờ, kể từ đó, những công ty như thế đã rút chân ra khỏi những cuộc khủng hoảng, mặc dù ở những tốc độ khác nhau và như ở Bảng 0.1, chỉ rõ thu nhập bình quân hiện thời (trên căn bản PPP) của khắp khu vực, cho thấy, kích cỡ và sự thịnh vượng phát triển của vài thị trường châu Á cũng vẫn còn đang cung cấp nhiều cơ hội. (Hình ảnh của Hoa Kỳ, Australia và Liên Hiệp Vương Quốc Anh đã được cung cấp với mục đích so sánh).

Vậy chúng ta hiện đang ở đâu? Đã đến lúc cần có một sự tiếp cận tinh nhạy đến với Á châu. Nhưng hơn hết tất cả

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đây là thời điểm để học. Tin tức là thứ thuốc giải độc tốt để chúng ta mạo hiểm đi tìm. Quên đi những cuộc chạy tán loạn, chúng đã được đặt nền tảng trên sự thiếu hiểu biết. Không cần phải vội vã, ngày mai Á châu vẫn còn đó. Vậy có thời gian để cho bạn làm bài, nó cũng đúng đó, vì không có sự lựa chọn, giả định bạn muốn trở nên Thành Công Lớn tại Á châu.

Bảng 0.1 Ai giàu và ai không - tỷ lệ hiện giờ tại Á châu

Quốc gia hay vùng lãnh thổ	GDP bình quân (Sức mua, tỉ giá căn bản, US\$)	Dân số (Triệu)
Nhật Bản	28.700	127.2
Hồng Kông	27.200	7.4
Singapore	25.200	4.6
Nam Triều Tiên	19.600	48.3
Brunei	18.600	0.36
Đài Loan	18.000	22.6
Malaysia	8.800	23.1
Thái Lan	7.000	64.3
Trung Quốc	4.700	1.287.0
Philippines	4.600	84.6
Sri Lanka	3.700	19.7
Indonesia	3.100	235.0
Ấn Độ	2.600	1.049.7
Việt Nam	2.300	81.6

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Pakistan	2.000	150.7
Laos	1.800	5.9
Bangladesh	1.800	138.4
Myanmar	1.700	42.5
Kampuchea	1.600	13.1
Nepal	1.400	26.5
Bắc Triều Tiên	1.000	22.5
Đông Timor	500	1.0
***	***	***
Hoa Kỳ	36.300	290.3
Australia	26.900	19.7
Anh Quốc	25.500	60.1

Chiến lược

1

Thông tin là sức mạnh

- ▷ Nội dung chương I
- ▷ Trở nên có quyền lực.
- ▷ Sự thiếu hiểu biết không phải là hạnh phúc.
- ▷ Cái giá của sự thiếu hiểu biết.
- ▷ Một phân tích SWOT của Á châu.
- ▷ Môi trường bên ngoài.
- ▷ Rủi ro chính trị.
- ▷ Pháp luật.
- ▷ Đầu trường cạnh tranh.
- ▷ Các nguồn thông tin.
- ▷ Chạm đất khi đang chạy còn hơn chạm đất đơn giản.
- ▷ Vài điểm cần ghi nhớ.

Trở nên có quyền lực

Thông tin là sức mạnh - nó làm giảm đi các rủi ro. Phần lớn các nhà quản lý Tây phương biết điều đó, và có thể trích câu cách ngôn Tôn Tử về cái nhu cầu được “biết kẻ thù của mình” nằm lòng. Đến giờ nhiều nhà đầu tư và các công ty đa quốc gia đã đi vào thương trường châu Á với

tinh thần tiết kiệm dữ kiện kinh doanh thiết yếu nhất này, và đã gieo những hạt giống thất bại ngay từ lúc bắt đầu. Kinh ngạc vì các con số thống kê thị trường - một tỷ người tiêu thụ tại Trung Quốc, hai trăm triệu tại Indonesia - họ rất thường nhầm mắt đi vào các hoạt động liên doanh hay các liên minh chiến lược với chỉ một kiến thức tối thiểu về các hoạt động thịnh hành và tiêu chuẩn văn hóa, bất lợi ngay từ lúc khởi đầu của họ. Ngay cả những công ty đã từng hiện diện lâu trong vùng, hay những người đã đi vào và đi ra Á châu trong suốt những thập niên gần đây, đã thất bại trong việc sử dụng thông tin có sẵn cho họ một cách hữu hiệu, vì vậy họ đã không bao giờ thực hiện được tốt công việc đáng lẽ ra họ phải làm.

Đối với vấn đề này, các hãng của Western không có gì để phiền trách. Tại Á châu thông tin là một tài sản có giá trị cao nhất, và các doanh nhân của họ đã từng là những người nắm vững việc thu thập, kiểm soát và sử dụng nó. Tiền - khủng hoảng, thu thập một vài loại dữ kiện về một công ty gần như không thể làm được. Thí dụ, một quyết định đầu tư hiếm khi có thể, nếu có, được làm dựa trên căn bản một phân tích công phu trên bảng cân đối của công ty địa phương. Bất kỳ tài liệu nào được đưa ra để xem xét gần như chắc chắn không đúng hay không phải là duy nhất. Những sự kiện cốt lõi và những hình ảnh sẽ được khóa giữ lại trong đầu của chủ nhân công ty và vì vậy, ngái ngủ, khó khăn trong việc rút kinh nghiệm. Kết quả, các công ty Tây phương thường khi buộc phải thực hiện những quyết định dựa trên những thông tin thiếu thốn hơn là đầy đủ.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Tuy nhiên, sự thất bại của họ, trong việc thu thập thông tin khác nhau, dễ dàng tiếp cận hơn về quốc gia, môi trường kinh doanh hay bối cảnh của đối tác địa phương trước khi đặt bút ký tên lên, khó có thể tha thứ được. Việc này cũng làm cho họ trả giá đắt. Vì sự lơ là này làm yếu đi khả năng thương lượng của họ để bảo vệ các khoản đầu tư trước những nguy hiểm thông thường nhất trong việc điều hành tại khu vực, và càng quan trọng hơn, giúp cho họ có thể chơi tay trên trong mối quan hệ với các đối tác địa phương ngay từ lúc đầu. Khởi đi từ đó, đó là yếu tố duy nhất làm cho các công ty Tây phương đi xuống.

Tại sao họ lại *liều mạng* tiếp cận một khu vực quan trọng như thế? Tại sao các công ty gần như ai cũng có cái thái độ “Chuyện quái quỷ gì thế, hãy đi vào bằng mọi giá” và họ đã không vội vã xâm nhập vào các quốc gia trong khu vực, chỉ hối tiếc lúc nhàn rỗi trong lúc đi tìm kiếm thị trường, một thị trường không bao giờ phù hợp với các dự đoán rực rỡ của họ, ... hoài công cố gắng quản lý một nguồn nhân lực to lớn, không có khả năng chuyên môn, không thể tổng cổ được, và cuối cùng, nhận ra ngay cả nếu có lợi nhuận, nhất thiết họ cũng không thể hồi hương được các người đó? Những nỗ lực nghiên cứu cẩn bản nhất có thể cho họ có đủ thông tin để tránh những cạm bẫy như thế. Được đem vào trong các kế hoạch chiến lược của họ, nó sẽ mang đến cho họ một sự giúp đỡ mạnh hơn ở mọi cấp độ xâm nhập của họ, dù thông qua một hình thức liên doanh, hay ngay cả nghiêm trọng hơn, thông qua một sở hữu. Các nhà quản lý Tây phương sẽ không bao giờ mơ tưởng hành động như thế tại thị trường gốc của

họ - ít ra không nếu họ muốn công việc làm ăn của họ tồn tại. Vậy tại sao lại có sự lơ là trống rỗng về điều thực hành kinh doanh cẩn bản này khi nó đến châu Á?

Sự thiếu hiểu biết không phải là hạnh phúc

Sự rút lui nhanh chóng của nhiều nhà đầu tư mới ra khỏi Á châu trong suốt thời kỳ khủng hoảng kinh tế tại khu vực trong những năm 1997-1998 và hậu quả của nó phần lớn đều do sự thiếu hiểu biết. Các thị trường khác tại Hoa Kỳ và Âu Châu có thể bốc hơi và và trải qua các thời kỳ suy thoái, nhưng các nhà quản lý Tây phương được thông tin đầy đủ về thị trường của họ và các chu kỳ kinh doanh của họ, sự hiểu biết này đã mang đến cho họ sự tự tin để thoát ra khỏi những thời kỳ tệ hại. Thiếu thốn những kinh nghiệm hay sự hiểu biết như thế về Á châu, phần lớn họ đã thất bại trong việc cân bằng những sức mạnh tiềm ẩn trong vùng trước thời kỳ khủng hoảng nghiêm trọng nhưng ngắn ngủi này. Giống hệt như cái nhìn về tiềm lực Á châu của họ đã bị phóng đại, cái nhìn của họ về khủng hoảng kinh tế và các hệ lụy của nó cũng là tột bực. Một kinh tế gia tại Tổ Chức Tin Tức Kinh Tế (EIU) ở Hồng Kông đã nhận xét tại nơi đã có lần, trong những năm bùng nổ kinh tế, những nhà quản lý nước ngoài đã thường yêu cầu ông đưa ra buổi nói chuyện với các vị khách để làm dịu đi các mong đợi không thực tế về kinh doanh cao của họ “bây giờ họ đang cố gắng thuyết phục văn phòng đầu não hãy ở lại trong vùng”. Những tư thế đó tất cả đều dựa trên một sự thiếu sót cẩn bản về kiến thức.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Cái giá của sự thiếu hiểu biết

Tại Á châu thông tin có thể làm nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại, sự kiểm soát và sự bất lực. Đó là vì thông tin:

- Thay đổi sự cân bằng của quyền lực

Trong những năm bùng nổ và tệ hại, các công ty Á châu đã gác tay trên lênh đênh các đối tác Tây phương của họ. Trong thời buổi thuận lợi, vì nhu cầu cao hơn khả năng cung cấp, họ đã có thể lợi dụng tối đa các hảng nước ngoài, họ biết có thể đáp ứng được những nhu cầu của họ về các nguồn cung cấp kỹ thuật và tài chính. Siam Cement, thí dụ, đã bị các công ty tuyệt vọng trong việc xâm nhập Thái Lan hỏi tới tấp, như một ban quản trị thâm niên, nhận xét: "Người quản lý tài chính của chúng tôi là một gã ngồi đó và chờ đợi sự chào mời của họ". Trong vòng vài năm nó đã liên doanh với các công ty Pháp, Mỹ, Đức, Ý và Mê Hi Cô, và đã đa dạng hóa vào các lãnh vực: phụ tùng xe hơi, đồ gốm, thép, máy điện và vật liệu xây dựng.

Các công ty Tây phương, ngược lại, thường thất bại trong việc đánh giá những lý do về sự bất lực có liên quan hay rút ra bài học bất cứ sự thất bại nào phần lớn là do lỗi của họ, vì, từ khi bắt đầu cho đến khi kết thúc, họ đã tự khóa mình vào bên trong cái vòng không sáng suốt, lẩn quẩn. Sự thiếu hiểu biết của họ về khu vực và các công ty đã được họ đầu tư vào có ý nghĩa là khi họ góp cổ phần, thông thường vào một công việc kinh doanh điều hành bởi

các thành viên trong một gia đình thuộc quyền sở hữu của một nhà doanh nghiệp người Hoa, họ thương lượng từ vị trí của một người thất thế. Một khi công ty đã phát triển lên và chạy việc, những sự thiếu hiểu biết xa hơn của họ về việc các đối tác của họ đã điều hành công việc như thế nào, về việc hệ thống sẽ hoạt động ra sao, về việc thị trường và các người tiêu thụ họ đang phục vụ và những thông lệ tài chính địa phương, gây bất lợi cho họ mỗi lần chuyển hướng. Lẽ tự nhiên, các đối tác Á châu của họ đã sẵn sàng để lợi dụng các nạn nhân sẵn sàng như thế.

Nhiều công ty Tây phương rút lui liếm láp vết thương của họ sau những thất bại của họ vào việc đầu tư vào thị trường Á châu thực ra mà nói họ đã gạt bỏ một mục tiêu ngoạn mục của chính họ. Bị loại khỏi vòng chiến vì sự ngu dốt, họ đã phung phí cả sự đầu tư lắn vốn tiềm năng của thiện chí: các công ty Á châu nhớ hoài những người đã ở lại lúc thời điểm thuận lợi, nhưng “bỏ cây dù đi khi trời mưa”. Thí dụ, một công ty xe hơi Hoa Kỳ, Ford, đã ở lại Thái Lan mặc cho có sự sụp đổ tiền tệ tại đó và phát huy hết năng lực vào các kế hoạch cho một hãng xe hơi mới. Nó cũng còn giúp đỡ việc thiết lập các công ty cung cấp dịch vụ vệ tinh khác và một mối quan hệ mua bán, làm nổi bật danh tiếng của nó tại quốc gia này như một người bạn “lâu dài”.

▪ **Đóng lại các sự lựa chọn**

Những công ty đó đã không lợi dụng lúc họ còn ở trong khu vực để xây dựng một vốn liếng kiến thức kinh doanh

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

kinh nghiệm và bị bỏ lại với một sự lựa chọn duy nhất khi sự suy sụp đến: rút lui.

Ngược lại, những công ty đã thực hiện một bước tiếp cận có hệ thống hơn trong việc đầu tư vào Á châu đã tự thấy mình không những chỉ lựa chọn ở lại, mà còn thu được một phần thưởng lớn ở sự lựa chọn đó nữa. Với những công ty Tây phương đó, với niềm tin vào các hoạt động lâu dài tại Á châu, đặt căn bản trên sự hiểu biết và kinh nghiệm của họ, sự suy đổ tiền tệ là một cánh cửa sổ cơ hội để phát triển. Tuyệt vọng ngăn cản sự phá sản của các ngân hàng, các công ty tại Đại Hàn, Nhật Bản và những quốc gia vùng Đông Nam Á hướng nhìn về Tây phương để tìm một vị cứu tinh nước ngoài. Nhiều cuộc thương lượng sớm sửa theo sau các cơn khủng hoảng bao gồm những thành phần đã có sự hiểu biết lâu dài với nhau, cả trong một vài hình thức liên minh chiến lược hay cả các đối tác liên doanh. Đã thiết lập được mối quan hệ với nhau giữa họ, hai phía đều biết và tin tưởng lẫn nhau. Kết cuộc, những hãng Tây phương có thể gia tăng vốn cổ phần của họ, mua đứt các đối tác hay ngay cả thực hiện một sở hữu, biết một cách chính xác những gì họ đang đạt được, với một cái giá hời. Theo cách đó, Blue Circle, công ty xi măng đặt cơ sở tại Liên Hiệp Vương Quốc Anh, đã sở hữu được hai đối thủ địa phương với một cái giá khiêm tốn 631,6 triệu đô la, tự làm một con số không thể chiếm lĩnh được tại Malaysia, nơi nó đã có mặt từ năm 1953.

Nhiều công ty đa quốc gia khác đã chờ đợi để xông vào các lãnh vực kỹ nghệ trước đó đã đóng cửa với họ cũng có

thể di chuyển vào trong khu vực bằng cách sở hữu các công ty địa phương đang gặp khó khăn. Những người đã cẩn thận chuẩn bị cho vị trí của họ đã có được một sự mặc cả - một công ty địa phương vừa vặn sít sao với chiến lược họ tìm kiếm và tiềm tàng lợi nhuận. Tuy nhiên, những công ty nhanh nhẩu nhảy vào theo kiểu cơ hội chủ nghĩa, không thực hiện những việc nghiên cứu cần thiết, có khả năng nhiều hơn thấy mình trả giá cho sự xung đột của các công ty, sau này hóa ra đã bị lún sâu vào các món nợ giấu mặt. Cái chu kỳ lại sẽ bắt đầu trở lại.

Một phân tích SWOT của Á châu

Mọi nhà quản lý Tây phương đều quen thuộc với khái niệm của một bảng phân tích SWOT. Một việc làm đánh dấu sức mạnh và sự yếu kém, cơ hội và sự đe dọa trong những hoàn cảnh, bên ngoài và bên trong, tác động đến một công ty, nó làm phát sinh những đoạn mở đầu cho những quyết định đầu tư quan trọng. Bản phân tích tình hình này dựng lên đối tượng, chiến lược và những kế hoạch hiện tại để thực hiện một chiến lược được lựa chọn.

Một ít công ty đa quốc gia dự tính xâm nhập vào một thị trường mới tại Hoa Kỳ và Âu châu mà không phải thực hiện một công việc như thế. Họ yêu cầu những người hoạch định kế hoạch phát triển công việc kinh doanh soạn những tài liệu chi tiết thông tin về một quốc gia, của kỹ nghệ, thị trường và khách hàng của quốc gia đó trước khi đạt đến những quyết định đầu tư cốt yếu. Tuy nhiên, mãi đến tận gần đây, một số ít công ty đã thực hiện những nỗ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

lực như thế để vào Á châu, bất chấp sự kiện họ đang bước vào một sân chơi khét tiếng không cân sức nơi các đội địa phương có một danh tiếng xứng đáng vì họ là những nhà điều hành thông minh, nơi nền văn hóa hoàn toàn khác biệt với tất cả những gì họ biết, nơi họ không thể liên lạc được với các nhân công địa phương, nhà quản lý và người sở hữu, nơi công việc điều hành là một điều bí mật.

Nếu các hãng Tây phương phải xây dựng sức mạnh của họ tại Á châu và cho họ có được những sự lựa chọn trong tương lai, rõ ràng họ phải tiếp cận sự đầu tư của họ một cách khác biệt hơn, và dựng lên một nền tảng vững chắc về thông tin. Điều cần hơn thế, sau khi đã làm xong công việc đó, các công ty *phải tác động đến nó*. Vì các khuynh hướng không thích hợp khác, đối với các công ty đã thực hiện một nỗ lực vào việc thu thập tin tức về các thị trường tại Á châu, đã trả giá cho các báo cáo đắt giá về các rủi ro chính trị kinh tế và cẩn thận dựng lên dữ liệu trên một ma trận của ước muôn cao và thấp, để rồi họ bỏ lơ đi những dấu hiệu tiêu cực và cẩu thả đi thẳng tới với các khoản tiền đầu tư của họ, trên những vùng đất “Chúng ta không thể để bị bỏ lại phía sau”.

Đó đã là trường hợp thường xuyên đối với Trung Quốc, nơi tốc độ cọ xát của các công ty Tây phương rất là ghê gớm. Những lý do tại sao các liên doanh thất bại ở đây đã được nghiên cứu rất kỹ lưỡng và công bố một cách rộng rãi. Một trong những nguyên nhân cốt lõi, nó được khám phá ra, là sự ngu dốt về phía các công ty nước ngoài. Đến giờ, mặc dù thế, các công ty đa quốc gia vẫn tiếp tục phạm

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

những lỗi lầm tương tự và đi vào thị trường với một sự chuẩn bị không đầy đủ. Thông tin ở đây, nhưng hình như ít có ai quan tâm đến việc tìm ra nó.

Môi trường bên ngoài

Một số lớn các yếu tố đó ở ngoài tầm kiểm soát của hãng, nhưng chúng sẽ ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh, và do đó cần phải được chăm chút để đi vào tiến trình thực hiện quyết định sau cùng. Dữ liệu, cần được thu thập, về môi trường bên ngoài (chính trị, kinh tế, nhân khẩu học, mức độ rủi ro cấu trúc luật pháp, giáo dục trình độ tay nghề), dễ dàng tiếp cận. Thí dụ, các báo cáo về các quan điểm kinh tế và những chỉ dẫn kinh tế chính đối với mỗi quốc gia được đều đặn cập nhật bởi EIU trong các báo cáo về quốc gia đa dạng và những tài liệu nghiên cứu.

Thông tin về các kế hoạch chi tiêu của chính phủ cũng cần thiết và dễ dàng có được. Nên nhớ, phần lớn các tập đoàn lớn tại vùng Đông Nam Á trở nên to lớn bằng cách đầu tư vào các lãnh vực kỹ nghệ được đánh dấu sự phát triển trong các kế hoạch năm năm của chính phủ. Nó không phải vượt xa sự hiểu biết thông minh của các công ty đa quốc gia để có một cái nhìn vào các kế hoạch dài hạn được công bố của các chính phủ trong khu vực, đặc biệt là Trung Quốc, để thấy được nơi, thí dụ, có khả năng trở thành các cuộc thương lượng đặc biệt hay thuế nghỉ phép được mời chào để làm chạy nền kỹ nghệ. Đầu vậy, nên cẩn thận về các con số thống kê dự đoán về tốc độ phát triển, tiềm năng thị trường và vân vân. Phải rất cẩn thận trọng.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Dự đoán của chính phủ tại vài quốc gia Á châu phản ánh tham vọng nhiều hơn là sự thật.

Dưới áp lực của các cơ quan như Quỹ Tiền Tệ Quốc Tế (IMF) và Tổ Chức Thương Mại Thế Giới (WTO), những quốc gia trong khu vực đang hướng về việc bãi bỏ quy định và sự tư hữu hóa. Nhưng phải kiểm tra lại các sự kiện. Tiếp tục phát triển theo hướng đó không thể được thực hiện, cứ công nhận như vậy, vì tại nhiều nơi, sự kháng cự mạnh mẽ của người dân địa phương đã dẫn đến chuỗi sự kiện “một bước tiến tới, hai bước lùi”. Các chính phủ cho bằng tay này được biết đã lấy lại bằng tay kia. Vì vậy, khi được trúng cử năm 2001, thủ tướng Thái Lan Thaksin Shinawatra đã tuyên bố mở rộng cửa quốc gia cho đầu tư nước ngoài. Rồi ông ta đã tháo lui vì sợ các nhà đầu tư nước ngoài sẽ trở nên quá có ảnh hưởng. Sự tư hữu hóa cũng được làm chậm lại trên những lời hứa trước đó.

Các kế hoạch tư hữu hóa đối với các quốc gia khác như Indonesia, Trung Quốc và Ấn Độ bề ngoài trông có vẻ tốt nhưng lần nữa, lại thận trọng. Một sự nghiên cứu nhỏ sẽ cho thấy những chướng ngại trong hình dạng những sự mong đợi thâm căn được lợi từ việc kinh doanh và chế độ quan liêu, tạo thành một sân chơi cũng còn rất là không cân đối. Nhìn vào việc các chính phủ đang kéo lê bước chân khi xảy ra việc bán đi các tài sản, cho phép các doanh nhân địa phương đầy quyền lực nhưng mắc nợ rất nhiều được sử dụng trường hợp sân nhà và những câu hỏi về vấn đề hợp đồng để tạo ra sự trì hoãn. Hãy kiểm tra có bao nhiêu phe phái đang chờ đợi để dính dáng vào tiến

trình thực hiện những quyết định cuối cùng. Tại Trung Quốc, thường thì cần phải có sự chấp thuận cho một hợp đồng hay một liên doanh tại nhiều mức độ quan liêu, theo thứ tự thứ bậc chặt chẽ. Việc này có thể là một cuộc chạy đua vượt rào không được mong đợi có thể làm chậm lại sự thương lượng trong nhiều tháng, nếu không phải nhiều năm, như trong một vài trường hợp nổi tiếng.

Bất cứ đòi hỏi sắp xếp loại nào của những tập đoàn mắc nợ trước đó cũng cần phải được kiểm tra. Cái gì có khả năng xảy ra thực sự? Một cách dễ dàng để kể ra là nhìn vào những gì mọi người khác đang làm. Nếu không có ai khác đang mua sắm tại một vài khu vực, mặc dầu hấp dẫn, phải có một lý do chính đáng. Điều này đặc biệt đúng trong kỹ nghệ ngân hàng tại hầu hết các quốc gia Á châu; Ngân hàng The Bank of China tại Trung Quốc (mùa mai thay lại được xem là một trong những ngân hàng được điều hành tốt nhất) không có một người nào nhận đánh cuộc, trong lúc ngân hàng Bank of Central Asia của Indonesia, từng có lần là hạt nhân tài chính của đế chế gia đình hùng mạnh Salim và 30% thuộc quyền sở hữu của gia đình Soeharto, đã được rao bán trong hai năm. Tương tự, chính phủ Nam Triều Tiên có ít thành công trong việc thuyết phục các hãng nước ngoài mua cổ phần của kỹ nghệ ngân hàng của họ, trong lúc người Philippines rất chậm chạp trong việc bán các cổ phần quốc gia.

Rủi ro chính trị

Làm việc để biết về môi trường chính trị cũng quan

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trọng, đặc biệt trong việc đánh giá các rủi ro tiềm tàng. Việc ấy không có nghĩa là soạn nên lịch sử của khu vực, mặc dầu nhận thức được những lý do về sự va chạm giữa Nhật Bản và Nam Triều Tiên, hay mối quan hệ đôi lúc cứng đầu giữa Singapore và Malaysia có thể giúp tránh được những lối lầm. Đặc biệt quan trọng tại Trung Quốc, và tại các quốc gia như Indonesia, nơi áp lực tản quyền đang phát triển, là nhu cầu cần phải thu thập và giám sát các thông tin trên bối cảnh chính trị ở mọi mức độ - trung ương, vùng và địa phương. Điều này sẽ giúp nhận ra các bộ, người dân và các tổ chức quan trọng nhất khi xảy đến các sự tiếp xúc và các giấy phép cho ngành kỹ nghệ riêng của bạn. Tham nhũng cũng là một rủi ro khác phải được đem ra cân nhắc: nó là một đề tài được thu thập làm tài liệu tốt trong các tờ báo thương mại và sự công bố, đặc biệt những gì của tập đoàn quan sát tham nhũng Transparency International.

Trung Quốc xứng đáng với bản phân tích SWOT bởi chính họ tại đó khi xảy ra việc thay đổi người dân ở cấp cao, luật lệ và rủi ro. Ai sẽ là người có nhiều quyền lực kế tiếp nhất? “Ông vua con” nào, những người con của những thành viên có quyền lực, đang sửa soạn nắm quyền kiểm soát các công ty được tư hữu hóa mới và ngay cả những công ty quốc doanh đang còn hoạt động? Chính xác những luật lệ đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và họ có thể thay đổi được bao nhiêu ngày mai? Thông tin về những sự thay đổi mới nhất về luật lệ liên doanh và sát nhập, sự kiểm soát trao đổi sẽ nghiêm nhặt như thế nào? (Bạn có

thể mang tiền ra ngoài được không?), tất cả mọi dữ liệu đó dễ dàng có được và sống còn. Rồi còn có những rủi ro được lập biểu đồ tốt của Trung Quốc phải được thêm vào - sự phản đối của lao động có khả năng trở nên mạnh mẽ hơn và tham nhũng được cho biết là ở những mức độ chưa từng có trước đây. Việc bán các cổ phần quốc gia trông cũng đáng quan tâm, nhưng những công ty năng động, hiện đại với các nhãn hiệu hàng hóa tốt phải được sắp xếp ra khỏi những công trình đang hấp hối với kỹ thuật lỗi thời, quá nhiều nhân công và sản phẩm chất lượng xấu không có thị trường.

Và bằng cách nào bạn có được những sản phẩm của bạn từ các thị trường bạn đã nhận biết được? Tốt hơn nên kiểm tra cơ sở hạ tầng. Với những người không có bằng cấp về địa lý, một bản đồ nhỏ về Á châu cũng là một ý tưởng hay. Còn thị trường lớn ở đâu? Cảng ở cách xa nhà máy của bạn bao nhiêu? Đường sắt/ đường bộ quốc gia tình trạng như thế nào? Có phải trả phí cầu đường hay không? Để ý đến các quốc gia láng giềng. Nước láng giềng của Thái Lan là Miến Điện và Lào - không để ý bởi sự ổn định về chính trị và kinh tế, nhưng bởi một sự dính líu nặng nề vào việc buôn lậu ma túy và hàng hóa. Những việc ấy sẽ ảnh hưởng đến bạn như thế nào?

Luật pháp

Thông tin về cơ cấu tổ chức luật pháp, đó là, quy luật cho FDI, thuế biếu nhập khẩu và thuế cùng nội dung yêu cầu địa phương, đặc biệt thiết yếu tại Á châu, vì nó thay

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đổi khi đi từ quốc gia này sang quốc gia khác, từ khu vực này đến khu vực khác và liên tục thay đổi. Giám sát được chúng để tránh mất cơ hội khi đột nhiên có mở cửa, hay điểm chỉ được những chướng ngại mới do chính phủ đặt ra.

Thông tin sâu hơn về những biến chuyển tiến đến việc thành lập của một khu vực mậu dịch tự do (hiện nay được dự định vào năm 2010 thay vì 2020) của khối ASEAN (Hiệp hội các quốc gia vùng Đông Nam Á) và thay đổi sự xây dựng luật lệ của AFTA (ASEAN hiệp hội mậu dịch tự do) với sự liên quan đến thuế biểu nhập khẩu có thể thiết yếu cho chi phí thiết lập dự án. Thí dụ, sự thực hiện đầy đủ của thuế biểu ưu đãi hiệu quả chung đến kỳ hạn năm 2003 và 2010 sẽ dần dần giảm xuống các sản phẩm nông nghiệp trên danh sách nhạy cảm, vì thế sẽ cho phép các nhà sản xuất nước ngoài đối chơi được với giá cả cạnh tranh nội địa.

Một dữ liệu quan trọng khác sẽ là thông tin về luật lao động của quốc gia: nơi bạn có thể mướn và sa thải người tương đối đơn giản, và nơi chỉ sau khi kéo dài các cuộc thương thuyết được hay không? Đi đôi với việc ấy là sự hiểu biết về sức mạnh và tính chiến đấu của các liên minh thương mại. Tại Ấn Độ, Nam Triều Tiên và Thái Lan, thí dụ, họ đã mạnh mẽ kháng cự lại các kế hoạch tư hữu, và giữ một vai trò đầy sức mạnh trong việc ngăn chặn các công ty nước ngoài hoàn thành các cuộc đầu tư đã được đề nghị. Tháng 4 năm 2002, 10 triệu công nhân trong khu vực Ấn Độ biểu tình chống lại ngành Lập pháp làm cho việc sa thải công nhân trở nên dễ dàng hơn. Hãy ghi nhận các sự

kiện ấy và những sự phát triển khác tại các quốc gia Á châu. Đình công và đối đầu không phải là những gì các hãng Tây phương muốn khiêu khích. Các cổ đông của họ chún bước khi thấy tên công ty bàn tán xôn xao bởi các công nhân đang vung các ngọn cờ mô tả họ như “những kẻ tham lam trực lợi”.

Chất lượng của nhân viên địa phương sẽ thiết yếu cho sự thành công của bất cứ công việc kinh doanh nào, vì vậy cũng đáng nên thu thập các tin tức về việc giáo dục và trình độ tay nghề cũng được mong đợi và noi để tìm những nhân viên tốt. Cảnh trạnh mãnh liệt để có được những công nhân có tay nghề giỏi nhất và các nhà quản lý, vì vậy đầu tư tốt nhất để tìm ra họ. Bạn có sử dụng những kẻ săn đầu người hay cuỗm lấy của các công ty khác?

Đấu trường cạnh tranh

Cấu trúc kỹ nghệ/thị trường/cạnh tranh và vân vân là các tập đoàn dữ liệu cốt lõi khác. Thu thập thông tin về các đối thủ cạnh tranh khác của bạn luôn luôn là quan trọng, nhưng tại Á châu việc ấy sẽ càng làm phức tạp hơn bởi các con số và các đối thủ cạnh tranh địa phương. Cạnh tranh địa phương tại Á châu có thể được xếp từ những tập đoàn lớn đến vô số người khai thác kiểu lỗ-trên-vách-tường có tham vọng được phát triển. Vì vậy đó là điều quan trọng phải thu thập các thông tin những kẻ có khả năng là đối thủ tương lai của bạn, đặc biệt những người thuộc thế hệ kế tiếp, có MBA, giáo dục tại Hoa Kỳ kế tục. Hãy cẩn thận với những sự thay đổi trong mẫu mực kinh doanh khi họ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cố thực hiện một vài phương pháp kinh doanh Tây phương để làm cho họ có khả năng cạnh tranh hơn.

Các công ty đa quốc gia có khuynh hướng muốn biết thật nhiều về các đối thủ cạnh tranh Tây phương, nhưng sẽ ít được thông tin hơn về các đại gia Á châu và các người cạnh tranh địa phương và những nước cờ mới nhất của họ. Sự đầu tư của Nhật Bản vào Đông Nam Á được biết đến nhiều, nhưng thật ra sự đầu tư của họ vào Trung Quốc còn lớn hơn nhiều. Toshiba, thí dụ, có mười ba công ty con và sáu công ty chi nhánh tại Trung Quốc. Những hãng Nhật Bản khác cũng đang đẩy mạnh việc xâm nhập vào thị trường này, và các hãng Nam Triều Tiên cũng nhanh chóng bành trướng sang Trung Quốc thông qua việc mua vốn cổ phần tại các công ty hay thu xếp để được cấp phép. Ngay cả các hãng Đài Loan cũng đang di chuyển để thiết lập các nhà máy tại đó. Họ là ai và họ hoạt động như thế nào?

Trong một môi trường cạnh tranh hay thay đổi như thế, những sự thay đổi có thể xảy đến nhanh chóng, vì vậy bạn cần theo dõi chặt chẽ những gì đang xảy ra trong ngành kinh doanh của bạn. Đặc biệt, hãy coi chừng những tín hiệu đến từ các lãnh đạo của các cơ sở công nghiệp. Các công ty, như các con chim, có khuynh hướng tụm lại thành bầy với nhau, vì vậy đừng để bị để lại phía sau vì thất bại trong việc nhận ra những tín hiệu đầu tư mới. Thí dụ, sự di chuyển các hoạt động văn phòng đầu não của các dịch vụ tài chính nước ngoài Lehman Brothers và Goldman Sachs và Philips, tập đoàn điện tử Đức tới Hồng Kông gợi ý ra rằng, hậu-1997, đầu tư sẽ di

chuyển về vùng Đông Bắc Á châu. Tương tự, khuynh hướng gần đây giữa các công ty đa quốc gia nước ngoài như Alcatel, IBM, Oracle và Microsoft là di chuyển các hoạt động R&D (nghiên cứu và phát triển) của họ sang Trung Quốc (Ấy thế mà sự lạm dụng sản phẩm trí tuệ lại phổ biến tại nước này) xuất hiện để báo hiệu sự di chuyển vào tầm nhìn truyền thống của nước này. Trung Quốc bây giờ hình như đang thực hiện những tiến bộ nhanh chóng có giá trị, thay đổi cái nhìn về nó như nguồn lao động chính rẻ tiền và nước nhận các kỹ thuật cho các hoạt động sản xuất. Việc đó có thể làm thay đổi kế hoạch của bạn. Tương tự, một cuộc di cư của các hãng nước ngoài từ một quốc gia đặc biệt có thể báo hiệu đó không phải là lúc đầu tư vào đó.

Nghiên cứu thị trường tại Á châu thông thường là một sự yếu kém trong các công ty đa quốc gia, họ đã phải học để thích ứng các sản phẩm của họ với các sở thích khác nhau, hình thái, thói quen mua sắm và vân vân. Các công ty Tây phương nhận biết một cách chính xác được sự khác biệt giữa các khách hàng tiêu thụ người Ý và Thụy Điển có khuynh hướng nhìn về Á châu như là một thị trường đồng nhất - một cái nhìn mà một cuộc nghiên cứu nhỏ sẽ có thể sửa lại một cách mau chóng. Một vài công ty đã thiết lập một hệ thống thông tin xuất sắc để mắt tới các đối thủ cạnh tranh địa phương. Dầu gội dầu, dầu dưỡng tóc và các sản phẩm nhuộm tóc của các tập đoàn Pháp. L'Oréal, thí dụ, có thể nhìn thấy được bán tại khắp Á châu. Để giữ vững vị trí ưu thế xuất sắc trong thị trường, mỗi ngày hàng

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trăm kiện hàng được đưa tới tổng hành dinh của đơn vị chăm sóc tóc tại Paris. Chúng chứa tất cả các sản phẩm mới trên các kệ, mỗi một thứ điều được phân tích để thêm vào kho chứa thông tin về số lượng bên trong, sự đổi mới, bao bì và vân vân. Theo truyền thống, các hãng Tây phương đã để việc nghiên cứu thị trường cho các đối tác địa phương, nhưng trong tương lai, họ cần phải xây dựng những cơ sở dữ liệu cho chính họ về sở thích của khách hàng và thói quen mua sắm, thí dụ những sản phẩm địa phương và quốc tế bán chạy nhất, giá cả thay đổi như thế nào và chiến tranh giá cả có thể xảy ra như thế nào.

Đối với các công ty dự tính vào một công cuộc liên doanh, rõ ràng mỗi loại thông tin đều sẽ được cần để có thể hiểu được các nền văn hóa thương mãi khác biệt họ sẽ phải dấn thân vào. Lịch sử của đối tác tiềm năng, công việc kinh doanh sẽ được xây dựng như thế nào, những tài sản (hay những gì được biết), bối cảnh của các người quản lý đầu não, trình độ tay nghề của nhân viên, liên kết với chính quyền địa phương/khu vực, sự nổi tiếng trong cộng đồng kinh doanh, các đối thủ cạnh tranh, tóm lại nói chuyện với bất kỳ ai bạn có thể. Nó sẽ không dễ dàng nhưng có thể cứu bạn khỏi sự lo phiền sau này.

Tất cả thông tin này rồi có thể được thử lại với tất cả các nguồn tài nguyên nội tại của chính công ty bạn; các nguồn tài chính, tổ chức và nhân lực, năng lực cốt lõi, đối tượng chiến lược và vân vân. Điểm yếu kém nằm ở đâu, sức mạnh của bạn là gì? Cơ hội xây dựng một hoàn cảnh cạnh tranh chắc chắn thuận lợi lâu dài là gì? Chờ đợi có

tốt hơn hay không - những thay đổi tương lai có thể cho bạn cơ hội/de dọa/ tiềm năng hiệp lực? Những thứ ấy đều chứa đầy trong các cuốn sách cổ điển, và nếu được thực hiện triệt để, có thể giúp bạn tránh được việc phạm những lỗi lầm đắt giá. Nếu bạn thực sự muốn biết kẻ thù của bạn và biết chính mình, bạn sẽ có diện mạo tương đối tốt để vào Á châu.

Các nguồn thông tin

Thông tin về bất cứ điều gì vừa được nêu ra ở phần trên có thể đến từ nhiều nguồn. Nhanh nhất và dễ nhất, bất kỳ ai có thể truy cập được lên Internet có thể khám phá một số lượng khổng lồ về các thông tin hậu cảnh về các quốc gia và các công ty tại khắp các châu lục trên thế giới. Đọc sách báo địa phương. Tờ *Bangkok Post*, *Business Times* của Singapore, tờ *the Djakarta Post*, tờ *Asian Wall Street Journal*, tờ *The South China Morning Post* và tờ *The Star* của Malaysia là những số phát hành bản tiếng Anh khác trong vùng cho các sự kiện kinh doanh trong khu vực. Đọc sách báo địa phương là cách tốt nhất để cảm nhận được quốc gia và các bối cảnh kinh doanh của nó - nó đang phát triển và liên kết với những cá nhân, tổ chức vay mượn tiền bạc, xuất bản một giao kèo hay tìm kiếm một liều thuốc tiêm công bằng. Một người xa xứ đã có một ý tưởng sáng sủa về việc tìm kiếm trên website của một đối thủ cạnh tranh chính. Anh ta ngạc nhiên tìm thấy ở đó:

Ngay cả thông tin về nhãn hiệu hàng hóa của họ và sự

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nhiệm thức ở phía sau họ. Chúng tôi đã cố thực hiện điều đó cho chúng tôi, và đó là suốt thời gian. Nó sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian đắt giá của người tư vấn nếu chúng tôi đã nghĩ đến việc nhìn vào trang web sớm hơn.

Nhiều cuốn sách đã được viết về Á châu - bối cảnh kinh doanh của nó, các nhà doanh nghiệp vô thần Trung Quốc, nhãn hiệu hàng hóa và chính trị khu vực. Nhưng một nguồn thông tin ít được biết đến là những tài liệu lưu trữ của những công trình nghiên cứu được viết bởi các trường đại học kinh doanh trên khắp thế giới về kinh nghiệm của các công ty đầu tư vào Á châu, và về chính các công ty Á châu. Các công ty có thể tiết kiệm được nhiều thời gian nếu, với một phí tổ căn bản và khiêm nhường, họ mua các bài nghiên cứu có liên quan từ các ngân hàng thu thập và lưu trữ các bài nghiên cứu được viết trên khắp thế giới. Những bài nghiên cứu chi tiết có giá trị cao có thể sẵn sàng để được mua, thí dụ, về lịch sử của các tập đoàn Á châu hay liên doanh tại Trung Quốc. Nhiều bài có ghi chú của thày giáo để nhấn mạnh vào các bài học then chốt, và có thể đã được cập nhật sau này. Các nhà đầu tư và các công ty có thể học được rất nhiều với một ít cố gắng.

Lẽ dĩ nhiên, tất cả chỉ là các nguồn thông tin thứ cấp. Cách tốt nhất của tất cả là đi trực tiếp vào lĩnh vực để tự bạn thu thập nó. Dụng lên một văn phòng như một chỗ để lắng nghe, tiếp xúc với các giới chức địa phương, những người bạn xa xứ, nhân viên tòa đại sứ và nói chuyện, đến dự các buổi tiệc, theo dõi những người tiêu thụ địa phương đang

mua những gì, lái xe ra khỏi thành phố và xem các con đường chảy ra. Nó xứng đáng cho bạn bỏ thời gian ra nếu mục tiêu của bạn là trở nên Thành Công Lớn tại Á châu.

Chạm đất lúc đang chạy hay hơn đơn giản chạm đất

Thách thức lớn nhất cho nhiều công ty hoạt động tại Á châu sẽ đơn giản đưa tiền ra khỏi khu vực bằng cách nào. Quan điểm vì những triển vọng tương lai thay đổi, một vài người tiên đoán một sự suy sụp khác trong lúc những người dự đoán Trung Quốc sẽ phát triển. Dù thực tế có là gì đi nữa, tiền bạn thu lại được sẽ tùy thuộc vào việc đầu tư khôn ngoan và điều này chỉ có thể trên căn bản những thông tin tốt.

Trong chiến lược 7, câu chuyện của Lafarge, một tập đoàn xây dựng Pháp, và sự xâm nhập của nó vào Đông Nam Á chứng tỏ một cách hoàn toàn sự quan trọng của việc chuẩn bị việc xác định một kết cục thành công. Nó chỉ cho thấy việc thu thập tin tức đúng và sửa soạn vị trí một cách cẩn thận có thể bảo đảm như thế nào việc bạn thực sự chạm đất lúc đang chạy, sẵn sàng đánh đổ sự cạnh tranh và thu đạt đúng với cái giá đúng. Kết quả, Lafarge đi tốt trên con đường trở thành Thành Công Lớn tại Á châu.

Nên nhớ

- ❑ Sự thiếu hiểu biết không phải là hạnh phúc. Sự thiếu hiểu biết có nghĩa:
 - Một tư thế thương lượng yếu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

- Yếu kém trong việc hiểu những điều khoản trong một hợp đồng được bạn ký kết.
- Một tư thế yếu trong mối quan hệ đang xảy ra với các đối tác của bạn.
- Sự yếu kém trong việc dự đoán các đe dọa tương lai hay các cơ hội.
- Có ít sự lựa chọn.
- Thông tin cho:
 - Những sự lựa chọn.
 - Quyền lực.
 - Có tác dụng đòn bẩy trong thương lượng.
 - Một tương lai lâu dài.
 - Tiềm lực để trở thành Thành Công Lớn tại Á châu.

Cuối cùng, cũng nên nhớ rằng:

- Giữ nguyên khả năng cạnh tranh và hoạch định các sự di chuyển tương lai một cách tự tin, thu thập thông tin không bao giờ dừng.

Chiến lược 2

**Tìm hiểu công ty,
Tìm hiểu gia đình,
Giao thiệp với các
gia đình công ty**

- ▷ Việc kinh doanh tại châu Á là việc kinh doanh gia đình.
- ▷ Khi các gia đình tranh chấp.
- ▷ Những phức tạp của chế độ đa thê.
- ▷ Giao thiệu với các công ty thuộc sở hữu của các gia đình Á châu.
- ▷ Những việc cần phải xem xét khi thực hiện việc đối tác với một công ty gia đình châu Á.

Việc kinh doanh tại Á châu là việc kinh doanh gia đình

Việc kinh doanh tại Á châu là việc kinh doanh gia đình, vì vậy nếu bạn muốn trở nên Thành Công Lớn tại Á châu, bạn phải sẵn sàng để làm kinh doanh với các gia đình Á châu. Cho đến bây giờ đa số các tài liệu về các công ty hiện đại đều đặt cơ sở trên việc giả định một quyền sở hữu rộng lớn, nhưng tại Á châu, quyền sở hữu không rộng lớn chút nào.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Đa số các công ty tại Á châu bên ngoài Trung Quốc và Nhật Bản đều được thành lập, sở hữu và điều hành bởi một gia đình. Điều này có nghĩa lý thuyết quản trị hiện tại, liên quan đến các tổ hợp và công ty, đã bị hiểu sai rất nhiều khi đem áp dụng vào Á châu.

Các bản báo cáo của các chuyên viên phân tích và ngay cả các công trình nghiên cứu công phu cũng thường quên đi vai trò gia đình của châu Á. Các bản báo cáo của các chuyên viên phân tích, ngay cả những bản được thực hiện trong vùng, có thể đi vào chi tiết về tỷ lệ P/E (giá/thu nhập) và các bội số khác, nhưng bỏ qua không nêu lên bất cứ vấn đề gì về cổ đông công ty - sự việc là có thể có một cổ đông kiểm soát duy nhất và cổ đông đó chính là gia đình. Cho đến bây giờ các gia đình Á châu có ảnh hưởng rất lớn đến cấu trúc và hoạt động của các công ty Á châu. Đôi lúc, ai sở hữu một công ty quan trọng hơn những gì công ty đang làm.

Một phần, vấn đề là các nhà nghiên cứu Hoa Kỳ và các chương trình MBA phạm lỗi lầm khi giả định kiểu mẫu Hoa Kỳ được đem áp dụng tại phần còn lại của thế giới. Nó không thể khác biệt hơn nhiều tại Á châu. Phần nhiều các tổ hợp Hoa Kỳ không có một cổ đông duy nhất kiểm soát, trong khi đa số các công ty lớn tại Á châu lại như thế. Và nó không phải là một nguồn tài chính trợ cấp lớn hay vài nhà đầu tư không có mối liên quan nào đến việc điều hành như một gia đình, với nhiều cở vận động, chỉ một trong số đó có thể tối đa hóa tỷ lệ hoàn lại cho chúng. Thật vậy, các tiêu chuẩn về kế toán bên trong có thể không đáng kể và các công ty phức tạp, thiếu tính trong suốt đến nỗi ngay cả

gia đình kiểm soát có thể biết không nhiều về tỷ lệ hoàn vốn hiện tại. Nhiều người vui vẻ lúc họ còn nhận được tiền bất cứ khi nào họ cần, sự di chuyển của tiền tệ thường bị hiểu lầm là thu nhập tại Á châu.

Một công trình nghiên cứu của Ngân Hàng Thế Giới vào năm 1999 đã phân tích 2980 công ty thương mại công khai tại Hồng Kông, Indonesia, Nhật Bản, Triều Tiên, Malaysia, Philippines, Singapore, Đài Loan và Thái Lan. Nó tập trung vào công ty thương mại công khai lớn nhất tại các nước đó. Công trình nghiên cứu tìm thấy hơn phân nửa được kiểm soát bởi một cổ đông duy nhất, thông thường là một gia đình. Quyền sở hữu là rộng lớn nhất tại Nhật Bản, nơi ít hơn 10% của các công ty có tên trong danh sách hiện giờ đang được các gia đình kiểm soát. Ở những nơi khác, gia đình trung bình nắm quyền kiểm soát ít nhất là 60% của các công ty lớn được nêu trong danh sách. Cũng có sự kiểm soát của nhà nước đáng kể tại Indonesia, Korea, Malaysia, Singapore và Thái Lan. Công trình nghiên cứu của Ngân hàng thế giới cũng còn tìm thấy công ty càng nhỏ và càng lâu đời càng có khả năng được kiểm soát bởi một gia đình. Sự phân chia về quyền sở hữu từ quyền kiểm soát của gia đình cũng hiếm khi được tìm thấy. Các gia đình Á châu muốn chính họ quản lý các công ty, có những vấn đề riêng của chính nó. Nhiều người có thể là nhà doanh nghiệp, nhưng nhiều người không phải là nhà quản lý. Vì vậy không phải chỉ có món ăn và khí hậu là những gì những người nước ngoài nhận thấy khác biệt tại Á châu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Giữ nó trong gia đình

Các công ty của các gia đình doanh nghiệp Á châu phục vụ cho nhiều mục đích. Kinh nghiệm cho thấy nó có ý nghĩa nhiều hơn là giàu có. Chứng kiến con số các gia đình châu Á chiến đấu để giữ các công ty của họ trong một thời gian dài sau khi đã bán hết mới biết họ muốn giữ cho sự giàu có của họ được nguyên vẹn. Đối với nhiều người, công ty đồng nghĩa với gia đình.

Duy trì quyền kiểm soát của gia đình có ý nghĩa tối cao. Đó không phải là tin tốt cho một thiểu số cổ đông hay các đối tác của một liên doanh. Nó còn có ý nghĩa là một cái gì khác ngoài yếu tố thương mại đang trong cuộc chơi. Và những gì điều đó muốn nói là động cơ của các nhà đầu tư bên ngoài (những người thường đánh giá việc tối đa hóa vốn hoàn lại là quyền ưu tiên), họ muốn liên kết với các công ty Á châu kiểu mẫu, sẽ khác biệt với các động cơ khác của gia đình doanh nghiệp.

Tại Á châu, sự kiểm soát các tập đoàn công ty lớn được nâng cao bằng cách sắp xếp các công ty vào trong một cấu trúc kim tự tháp, với một gia đình sở hữu, công ty mẹ nằm ở trên cùng và các công ty con nằm bên dưới nó, vài công ty trong số đó được buôn bán công khai. Những công ty đó đến lượt nó nắm quyền kiểm soát các công ty con khác. Càng đi xuống phía đáy kim tự tháp, tính hợp tình hợp lý của gia đình càng bị nhạt đi nhưng nhờ vào việc sáng suốt sử dụng quyền bỏ phiếu quyền kiểm soát vẫn còn. Xem xét việc một gia đình sở hữu 51% giá trị tài

sản và như thế 51% quyền bỏ phiếu tại công ty X. Đến lượt công ty này là cổ đông riêng lớn nhất trong công ty Y với 20% giá trị tài sản. Phần tài sản còn lại của công ty Y được nắm giữ một cách rộng rãi và không cổ đông nào khác sở hữu hơn 2% của phần tài sản còn lại. Vì thế gia đình có thể nắm quyền kiểm soát công ty Y mặc dù chỉ sở hữu 10% số lượng tiền mặt.

Điển hình, chất lượng càng tốt, tài sản sinh ra càng cao càng đến gần hơn đình của kim tự tháp và những tài sản gia đình đánh giá thấp đi xuống phía đáy. Những thay đổi về việc gia đình nhìn tài sản như thế nào có thể được thấy bằng cách nhìn xem nó lên xuống như thế nào trên kim tự tháp. Những tài sản bị xem như có giá trị bị hư hại sẽ bị bán xuống phía dưới kim tự tháp, để cho tài sản trực tiếp và gián tiếp của gia đình trong đó tồn tại không thay đổi. Kiểm soát cả tập đoàn được làm nổi bật hơn bằng sự lệch đi từ quy tắc một-người-một-phieu cho phép có quyền bỏ phiếu sang vượt quá quyền tiền mặt lưu thông.

Các phương tiện kiểm soát một tập đoàn quan trọng khác là cột các công ty lại chung với nhau bằng những hình thức cổ đông chéo phức tạp và quản lý kinh doanh các tập đoàn liên quan. Những việc này làm khó khăn cho các công ty riêng lẻ muốn tách ra khỏi phần còn lại của tập đoàn. Nó cũng còn làm khó khăn cho việc tập đoàn bị bể gãy ra trong trường hợp có sự tranh chấp trong gia đình - nhiều doanh nhân sáng lập người Á châu thận trọng bỏ lại phía sau các tập đoàn vướng víu sau cùng để buộc gia đình ở lại chung với nhau. Chiến lược này thường tỏ ra hữu

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hiệu nếu không có một lý do nào khác hơn, vì không có ai có thể tách cổ phần chung nhau giữa các thành viên của gia đình ra được. Soạn thảo kỹ lưỡng cổ đông chéo cũng làm cho quyền sở hữu sau cùng của mỗi đơn vị khó được biết chắc, kết quả nó đã làm giảm đi tính trong suốt của tập đoàn, và làm cho ít bị đe dọa bởi việc những kẻ bên ngoài chen vào nắm quyền.

Cái ý muốn giữ cho các công ty nằm dưới quyền kiểm soát của gia đình có thể có nghĩa nhiều gia đình không thể huy động vốn, và mang về các nhà đầu tư bên ngoài khi các công ty của họ cần tiền. Đôi lúc các công ty bị đẩy tới chỗ không thể trả được nợ trước khi các gia đình kiểm soát chúng sẵn sàng để chấp nhận các cổ đông khác. Kết quả là nhiều gia đình doanh nghiệp Á châu thích vay mượn hơn là phát hành cổ phiếu có thể được xem như sẽ làm loãng đi quyền kiểm soát của họ. Điều đó thúc đẩy họ gia tốc đẩy tỉ số vượt lên xa hơn điểm tối ưu, làm cho chúng trở nên dễ bị tấn công trong trường hợp có khủng hoảng. Cái ý muốn bảo tồn quyền kiểm soát của gia đình là một sự buông thả có thể có ý nghĩa những người giữ phiếu nợ của công ty, người chủ nợ, thiểu số cổ đông và các đối tác liên doanh bị buộc phải gánh vác nhiều rủi ro hơn lúc nào hết.

Gia đình sở hữu và điều hành các công ty đặt vấn đề ở mọi nơi. Hãy nhìn sự sụp đổ của Robert Maxwell sở hữu tập đoàn Báo chí tại Liên Hiệp vương quốc Anh. Báo cáo của chính phủ Anh vào năm 2001 về sự sụp đổ đã làm rõ ra một loạt các vấn đề trong tập đoàn, có quyền kiểm soát của gia đình là nguồn gốc của nỗi.

Con trai Maxwell, Kevin được báo chí Anh trích dẫn vào lúc đó, hình như đã nói không ai bị buộc phải làm cho việc kinh doanh của một gia đình. Bị cám dỗ coi thường luật pháp để cứu đế chế gia đình là có thật.

Các công ty Á châu chịu gia đình kiểm soát hiện diện vì những việc xa hơn việc làm ra lợi nhuận

Chúng cũng còn hiện diện:

- Để cung cấp nghề nghiệp cho thành viên gia đình.
- Để giữ gia đình chung lại với nhau.
- Để tôn vinh những nhà sáng lập nguyên thủy của công ty.
- Cho uy tín và danh dự của gia đình.

Đó là những công việc được phần lớn các gia đình kinh doanh Á châu quan tâm sâu xa nhất. Chúng là những động cơ không được phần lớn các đối tác bên ngoài và các nhà đầu tư hay những người điều chỉnh quan tâm.

Trong các việc kinh doanh điều hành bởi gia đình, sự xung đột về quyền lợi với phía bên ngoài sâu xa, và không thể thương lượng được đến nỗi tôi không nghĩ nó an toàn hay tốt đẹp để cho các mối quan hệ của gia đình được phơi bày ra cho.

Các áp lực, nếu bạn được sinh ra trong một gia đình kinh doanh, bạn sẽ xem tính liên tục của việc làm ăn đó là

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

một cái gì gần như thiêng liêng, như một bốn phận. Bạn làm tất cả những điều gì bạn có thể làm để cứu nó, và bạn đã không còn thấy bạn chỉ là một nhà điều hành; không có gì khác biệt từ việc bạn bỏ ra một số tiền lớn để thuê một tay súng đến... cảm nhận đó là nhiệm vụ đối với gia đình gạt sang bên tất cả mọi thứ.

Vì vậy các vấn đề với công việc thuộc gia đình sở hữu không phải độc nhất tại Á châu; nhưng những gì duy nhất, ít nhất so sánh với các nền kinh tế trưởng thành hơn của Tây phương là một cấp độ kiểm soát mà các gia đình có được trên các khu vực hợp nhất của Á châu.

Vài công việc làm ăn được gia đình điều hành chẳng có chút lợi lộc gì. Nó được đòi hỏi phải như thế. Vài tập đoàn đã trở nên lớn và phức tạp vì gia đình ở phía sau chúng đã trở nên lớn và phức tạp. Sự lanh lợi và tính linh động đã được hi sinh để giữ cho gia đình hoạt động chung với nhau. Làm việc với công việc làm ăn của gia đình đã trở thành con đường duy nhất để được hưởng lợi từ nó đối với một vài gia đình Á châu. Đó là trường hợp của Li & Fung, một trong những công ty thương mại nổi bật nhất ngày nay tại Hồng Kông. Hai anh em, William và Victor Fung, quyết định hiện đại hóa và hợp lý hóa của công ty, nhưng đầu tiên họ phải mua lại lợi tức của khoảng 30 người bà con để họ có thể tạo được một sự thông thoáng để hoàn tất các mục tiêu của họ. Công ty đã làm ăn không có lời trong những năm sau này dưới sự kiểm soát của đại gia đình. Nó cũng còn chậm chạp và lỗi thời. Ngày nay nó đã sinh lợi, nhanh nhẹn và được khâm phục.

Vài gia đình doanh nghiệp Á châu làm bất cứ điều gì để tránh bị phá sản hay bỏ đi các công ty, việc họ phải làm. Họ làm việc đó để tránh bị mất uy tín và “thể diện” đối với cộng đồng doanh nghiệp địa phương, nhưng cũng để gìn giữ danh dự của tổ tiên gia đình. Nhiều gia đình kinh doanh Á châu sẽ thấy đó là một việc bất hiếu khi bán hay đóng cửa một công ty, đã được ông nội hay ông cố dựng lên. Đó là một động lực quan trọng khác trong các đoàn thể Á châu chống đối lại với các quyền lợi của người ngoại cuộc.

Tách rời các tài sản Đa Mục Tiêu

Sự tách rời ra của Những Tài Sản Đa Mục Tiêu Bhd (MPHB) của Malaysia một tập đoàn công ty do Lim Thian Kiat (Hay T.K Lim, như ông ta được biết đến nhiều hơn dưới cái tên đó) kiểm soát vào khoảng 1999 chứng minh những gì có thể xảy ra cho một tập đoàn khi cổ đông duy nhất thu xếp nó không phải để làm cho nó trong suốt hay sinh lợi nhưng đơn giản để áp dụng quyền kiểm soát. Lim đã thiết kế MPBH thành hình thức một kim tự tháp đã được mô tả ở phần trên. Và chất liệu xi măng được ông dùng đến để giữ cho kim tự tháp dính lại với nhau là một sự dàn xếp phức tạp cao độ các cổ đông chéo.

Lim sở hữu được MPBH vào năm 1989 qua công ty gia đình của ông ta, Kamunting Corp. Ông phát triển nó thành một mớ kết hợp ngắn ngang, xây dựng nó lên theo một cách đến bản thân chính ông chỉ sở hữu được rất ít của phần lớn các công ty con của nó. MPBH trưởng thành để hoàn thiện thành một nhà băng, nhiều công ty bất

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

động sản, sòng bạc và tàu thủy. Cuối cùng bảy thành viên tập đoàn có tên trên danh sách trao đổi chứng khoán trong vùng. Sử dụng cái cấu trúc kim tự tháp cổ điển để nắm giữ các công ty và xếp đặt các công ty con. Lim có thể kiểm soát rất nhiều bằng rất ít vốn, và một tỷ lệ cao vốn của ông là tiền vay mượn. Lim không có vốn trực tiếp hay gián tiếp trong các công ty ở đáy kim tự tháp, nhưng chúng vẫn còn là một phần của tập đoàn MPH và ông ta có thể kiểm soát được chúng qua các quyền bỏ phiếu đổ xuống như thế chính ông là người sở hữu chúng. Ít hơn 10% của vốn trong một công ty trong số đó có thể quy cho ông.

Cuối cùng, tập đoàn phải chịu đựng sự điều hành kém cỏi và nợ nần rất nhiều. Vào lúc có cơn khủng hoảng kinh tế tại châu Á, MPBH và Lim lún sâu vào các rắc rối tài chính. Kích cỡ của tập đoàn và kích cỡ của các khoản nợ đã làm chính phủ Malaysia phải nhảy vào. Bộ trưởng tài chính lúc đó Daim Zainuddin cho Lim sự lựa chọn phải đối diện với tiến trình phá sản, có thể bị truy tố và có thể chẳng còn lại gì, hay ra đi im lặng, trao quyền kiểm soát tập đoàn lại cho các nhà điều hành mới và để lại cùng với các tài sản cá nhân. Ông ta đã lựa chọn phương án cuối và rời Malaysia đi Luân Đôn. Chính phủ không mua lại tập đoàn. Thay vào đó, Daim “mời” nhiều doanh nhân mà ông cảm thấy có thể sắp xếp lại những rắc rối tại MPH.

Họ dựng lên việc tách rời cấu trúc sở hữu phức tạp cao của tập đoàn. Tiến trình họ đi qua cấu trúc rổ ren của các cổ đông chéo và các bảo đảm vay nợ mất khoảng một năm. Mục tiêu là chia tập đoàn thành những thành phần cốt lõi

- những công ty đứng một mình rồi có thể một cách tách biệt nằm trên danh sách trao đổi chứng khoán như những công ty độc lập. Vì cấu trúc của Lim đã được phục hồi, quy mô thật của các khoản vay mượn của tập đoàn đã được làm sáng tỏ. Những gì cũng trở nên sáng tỏ là tài sản của Lim trong tập đoàn thật là ít ỏi. Ông ta có thể kiểm soát được hàng tỷ đô la tiền vốn với một số tiền góp vốn cá nhân khoảng mười triệu đô la.

Khi các gia đình tranh chấp với nhau

Gia đình sở hữu và điều hành có nghĩa nhiều đoàn thể Á châu sẽ lâm vào rủi ro gia đình giao đấu với nhau. Khi các gia đình doang nghiệp tranh chấp nhau họ có khuynh hướng không để mắt vào quả banh khi nó đến với các công việc làm ăn của họ. Chia nhỏ ra là điều không thể tránh được và phần lớn thời gian được tiêu vào việc xác định ai sở hữu những gì và ai có thể có những gì. Hiếm khi có sự giải tán sạch sẽ và nhanh chóng. Cấu trúc công phu của các tập đoàn gia đình quản trị được thiết kế một cách chính xác để bảo đảm chúng sẽ không bị rơi vào tình trạng ấy.

Quyền lợi các tập đoàn bị tiềm tàng đe dọa bởi những tình trạng đổ vỡ như thế. Chia chiếc bánh ra trở thành tiêu điểm của sự chú ý của gia đình hơn là việc bành trướng nó ra. Có một gia đình địa phương bị lôi kéo vào một cuộc tranh chấp như là một đối tác thương mãi thực sự là một rủi ro tại châu Á và nó cần phải được xác định số lượng. Nó là một vấn đề không bị giới hạn để che đậy,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

những thị trường chưa chín muồi hơn của các công ty nhỏ tại Á châu. Các công ty thành công và các gia đình danh tiếng, tất cả đều đối diện với rủi ro.

Giữa các tập đoàn kinh doanh Thành Công Lớn được các gia đình kiểm soát đã dẫn thân vào những cuộc tranh cãi ầm ĩ, thường dẫn đến những tin tức tiêu cực được giới truyền thông đưa ra và kết thúc sự việc tại tòa án là: Tập đoàn Tan Chong của Malaysia (Gia đình Tan - công ty là một nhà phân phối máy xe khách nổi bật tại Á châu); Scotts Holdings của Singapore (gia đình Jumamnhoy - công ty, gia đình đã bị mất, sở hữu bất động sản và căn hộ dịch vụ); Hàng tàu thủy Wah Kwong (gia đình Chao - công ty là một trong những công ty tàu thủy chính tại Hồng Kông); và Yeo Hip Seng Holdings của Singapore (Gia đình Yeo - công ty là một nhà máy sản xuất đồ gia vị và thức uống). Trong những trường hợp của các gia đình Jumambhoy và Yeo, cuộc tranh chấp nội bộ dẫn họ đến việc mất quyền kiểm soát tại các công ty đã được họ thành lập.

Mỗi một trong các thí dụ đó có liên quan đến các công ty có tên trong danh sách, họ đã từng một thời nổi tiếng nhất tại các thị trường tương ứng của họ về trách nhiệm cổ đông.

Ngay chính trong các gia đình doanh nghiệp Á châu cũng có sự nhìn nhận, đang tăng lên, về các vấn đề quyền kiểm soát của gia đình. Vấn đề là phải làm gì với các việc đó. Kết cấu lại các công ty gia đình Á châu là một công việc đang phát triển đối các nhà tư vấn điều hành.

Nhiều gia đình doanh nghiệp lớn hơn tại Philippines

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

nhận thấy ở mức thế hệ thứ ba của họ có nhiều sự kình địch bên trong gia đình và những sự tranh cãi ồn ào. “Bây giờ họ tất cả đều là bà con với nhau” là một lời nhận xét - và bà con gần như không tự nhiên dính liền như anh chị em ruột. Vì vậy vào khoảng giữa những năm 1990, một viện sĩ của trường thương mại Harvard đã được mướn để cố vấn cho họ trong một hội nghị chuyên đề kéo dài năm ngày tại Manila về việc thay đổi diều hành như thế nào trong các công việc kinh doanh được gia đình quản lý. Giấy mời cũng được gửi tới các gia đình doanh nghiệp lớn khác trong vùng tại Philippines gồm có nhà Tuason, Elisalde, Zoebe/Ayala, Cojuangco và Soriano, tất cả đều tham dự, ai cũng gởi đại diện tới tham dự.

Một trong các cuộc phỏng vấn các người tham dự họ đều cho rằng, bài thuyết trình của viện sĩ đưa ra hai lựa chọn chính. Một là các gia đình có thể ở chung với nhau. Các chiến lược diều hành như thế nào để không xảy ra tranh chấp được đem ra trình bày. Lựa chọn kia nói về sự tách ra. Những đường lối theo đó có thể hoàn tất được tiến trình đó một cách tốt đẹp và không gay gắt được xem xét đến. Giải pháp lớn nhất là không cần thiết phải phân chia tài sản ra như thế nào nhưng làm thế nào đánh giá chúng để chúng có thể sau đó được chia ra. Các phương pháp cho vấn đề cũng được mang ra xem xét. Một vài gia đình thực hiện một vài sự thay đổi. Đa số lựa chọn việc làm chậm lại sự thực hiện việc quyết định. Có lẽ người ta cảm thấy những sự thay đổi được thực hiện bây giờ sẽ đơn giản mang lại những sự cãi nhau ầm ĩ trong tương lai phía trước.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Những rắc rối gây ra bởi chế độ đa thê

Một chuyện rắc rối nữa trong việc điều hành và sở hữu đối với các gia đình doanh nghiệp tại Á châu là những thế hệ doanh nhân trước đó tại Á châu, rất nhiều, những thế hệ đa thê - những người thành lập ra công việc làm ăn có cùng lúc nhiều hơn một bà vợ. Ngày nay chế độ đa thê cũng còn được một số nhà doanh nghiệp tại Á châu mang ra áp dụng. Thực tế của việc đa thê không tạo ra vấn đề nhưng mà là hậu quả của nó. Những nhóm con cái kình địch nhau, mỗi nhóm tập trung lại cùng với các bà mẹ của chúng cố gắng đòi phần trên một nhóm tài sản liên hợp không lợi lộc gì cho sự sung túc của các tài sản đó.

Gia đình quý tộc Á châu đã từ lâu theo chế độ đa thê. Các vị Vương hiện giờ của Brunei có hai bà Hoàng hậu chính thức. Vua Mongkut của Thái Lan - ông vua trong cuốn *Đức vua và tôi* - đa thê một cách đáng kinh ngạc. Ông ta có 23 bà vợ chính thức và 42 người thiếp khác. Ông ta có hàng chục đứa con cũng giống như bà con và các người đi trước ông. Có hàng ngàn người Thái ngày nay có thể đòi được nhìn nhận có dòng máu hoàng gia nếu không phải là một tước vị hoàng gia.

Nhiều thí dụ khác, trong công việc kinh doanh của Á châu ngày nay, bao gồm:

- Eka Tjipta Widjaja, người sáng lập tập đoàn công ty Sinar Mas của Indonesia (8 hay có thể 12 người vợ và hơn 40 người con).

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

- Tiang Chirathivar, người sáng lập Central Group của Thái Lan (nhiều vợ, 26 con - 14 con trai và 12 con gái - và hơn 40 cháu nội ngoại).
- Srisakdi Charmonman, đứng đầu KSC của Thái Lan (31 anh chị em và con cái họ bây giờ coi như thuộc về một gia đình mở rộng với hơn 300 người).
- Chew Choo Keng, người sáng lập xưởng bánh Khong Guan của Singapore (5 vợ, 23 con).
- Thaworn Phornpapha, người sáng lập Siam Motors của Thái Lan (3 vợ và 13 con).
- Stanley Ho, người Hồng Kông sáng lập kỹ nghệ sòng bạc tại Ma cau (ít nhất 3 vợ và 17 người con).

Tục lệ đa thê dâu vậy cũng có cái giá của nó. Những gia đình hạt nhân to lớn thiên về tư tưởng bè phái nếu chỉ bởi vì kích cỡ của nó. Nhưng còn nhiều hơn thế khi một gia đình bao gồm một hỗn hợp anh chị em, anh chị em một cha khác mẹ, số người bà con dòng họ bất tận và vân vân đi đôi cùng lúc với sự thịnh vượng kinh sù của tập đoàn.

Đối phó với các công ty thuộc về sở hữu gia đình: Những gì bạn cần biết

Khi các công ty bên ngoài tìm kiếm để liên kết với các công ty Á châu, họ đã phải trả giá để xác định liệu các công ty địa phương có chịu sự kiểm soát của một gia đình nào không. Không những nó chỉ trả giá để biết được mức độ thịnh vượng của công ty mà còn cho cả sức khỏe của gia đình:

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

- Tiền sử gia đình có tranh chấp nội bộ hay không?
- Những rủi ro đó vỡ nào các cuộc tranh chấp nội bộ có thể mang đến?
- Mức độ phức tạp của gia đình? Có chăng sự kình địch giữa con cái, chính thức và không chính thức, tiềm tàng trong gia đình?
- Tài sản của gia đình trong công ty có thể quy về một căn bản cá nhân hay một căn bản liên doanh?
- Có một sự nối ngôi rõ ràng đối với đầu não/ CEO của gia đình hiện tại?
- Nếu người nối ngôi là một người đã được lựa chọn, sự lựa chọn ấy có được tôn trọng sau khi người tộc trưởng mất hay sẽ bị tranh chấp?
- Nếu tranh chấp xảy ra, có một toán người điều hành chuyên nghiệp nào có mặt tại chỗ để xử lý những chỗ hổng khi các thành viên gia đình tiếp tục công kích lẫn nhau?
- Nếu gia đình bị tách rời ra, các tài sản liên hiệp được phân chia ra sẽ được định giá như thế nào? Những chỗ rạn nứt có dễ dàng hay tàn phá đối với các công việc làm ăn được quan tâm?
- Nếu bạn có sự liên doanh hay MoUs (bản ghi nhớ của sự thông cảm) với sự quan tâm của gia đình kiểm soát, những thỏa thuận của bạn với gia đình sở hữu công ty hay với các công ty con cá nhân? Nếu đó là việc đầu tiên, chuyện gì sẽ xảy ra nếu gia đình sở hữu công ty bị tổn thương?

Đó là những câu hỏi đúng luật nếu bạn dự định đi vào trong một công việc kinh doanh với một gia đình doanh nghiệp châu Á theo bất cứ một đường lối có ý nghĩa nào.

Những việc cần phải xem xét khi thực hiện việc đối tác với một hãng gia đình Á châu

Đoan chắc sự siêng năng cần có phải bao gồm không những tình trạng của công ty lẫn tình trạng của gia đình.

Yêu cầu được gặp các thành viên khác nhau của gia đình, đi tìm hiểu họ và giữ mối quan hệ tốt với tất cả thành viên.

Không chỉ thương lượng với các thành viên gia đình mà còn phải tìm biết những chuyên viên điều hành của gia đình.

Tốt nhất là ký kết các thỏa thuận với các công ty khác hơn các công ty gia đình nắm quyền kiểm soát. Nếu các gia đình tranh chấp với nhau, đó là các công ty gia đình nắm quyền kiểm soát bị thanh lý trước tiên.

Nếu gia đình đã bị phân chia rồi, đối tác với một thực thể có quyền sở hữu cá nhân rõ ràng nếu có thể hơn là một người thuộc quyền sở hữu toàn diện của gia đình.

Cố có được một sự giải thích càng rõ ràng càng tốt của các tài sản liên hiệp của gia đình, bao gồm công ty nào là công ty con của một công ty kia và các cổ đông chéo nắm ở đâu, để bạn có thể hiểu được nơi dự án đầu tư của bạn sẽ vào vị trí tương đối nào với các tài sản khác của gia đình khi có sự tranh chấp nổi lên trong gia đình và các tài sản sẽ bị phân chia ra.

Chiến lược 3

Hiểu được Hoa kiều hải ngoại

- ▷ Những người đề xướng và những người rung chuyển Á châu.
 - ▷ Người gốc Trung Quốc.
 - ▷ Chuyện gì bên trong một cái tên.
 - ▷ Nghề nghiệp và phương ngữ
 - ▷ Các hiệp hội Trung Quốc.
 - ▷ Tiếp xúc các phòng Thương mại Trung Quốc.
-
-

Những người đề xướng và những người rung chuyển Á châu

Ảnh hưởng của các thương gia người Hoa tại Á châu hiện được biết đến nhiều. Gần khoảng 30 triệu người Hoa sinh sống tại Hồng Kông và vùng Đông Nam Á ngày nay. Họ kiểm soát các công ty và vốn vượt quá con số được họ

đưa ra, đến mức nơi nào người ta làm kinh doanh tại Á châu, bên ngoài Triều Tiên và Nhật Bản, thường có nghĩa làm công việc đó với một đối tác doanh nghiệp Hoa kiều hải ngoại. Cái tên có thể là tên Thái, Indonesia hay một biến thể địa phương khác, nhưng thường nhiều hơn là không, biến thể địa phương sẽ vẫn còn là một Hoa kiều. Mọi người đều biết người sáng lập ngân hàng Bangkok Bank như là Chin Sophonpanich, thí dụ, nhưng Chin Pik Chin là cái tên gốc Trung Hoa của ông ta.

Không ai từng là người Thành Công Lớn tại châu Á mà không biết đến chi tiết này. Chắc chắn người đó không phải người Trung Quốc hải ngoại. Như chúng ta sẽ thấy, khá hơn hầu hết các người khác trong việc có được thông tin, họ đã tạo ra được tài sản như thế nào. Và một bước tiến quan trọng đến sự thành công tại Á châu là hiểu được Hoa kiều hải ngoại - công việc làm ăn, văn hóa và nhiều việc khác của trong giới họ.

Bảng 3.1 Người Hoa tại vùng Đông Nam Á

Quốc gia	Tổng dân số	Hoa Kiều % (ước lượng)
Indonesia	235 triệu	2.2
Malaysia	23.1 triệu	26.0
Philippines	84.6 triệu	2.0
Singapore	4.6 triệu	76.0
Brunei	360.000	13.0

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Kampuchea	13.1 triệu	2.0
Myanmar	42.5 triệu	3.0
Việt Nam	81.6 triệu	3.0
Laos	5.9 triệu	0.5
Thái Lan	64.3 triệu	10.0

Sự thịnh vượng của các Hoa kiều hải ngoại đã bị đánh bể trong suốt thời kỳ khủng hoảng kinh tế vùng trong những năm 1997-1998. Nhiều người đã rơi vào trong khủng hoảng kinh tế với mức độ cao và các khoản nợ không có giới hạn. Nợ nần tăng lên trong giới hạn tiền tệ địa phương trong cơn khủng hoảng, giá trị tài sản sụp đổ và các ngân hàng và các liên hợp tài chính bị đóng cửa, quốc hữu hóa hay bị sát nhập. Bối cảnh liên hợp công ty tại Indonesia đã gần như toàn bộ là quyền sở hữu của Hoa kiều địa phương nếu chúng không phải là sở hữu của các công ty nước ngoài hay của chính phủ. Nhưng nhiều người Trung Quốc phải cầm cố tài sản của họ để đánh đổi sự tài trợ giúp đỡ của các ngân hàng Nhà nước. Người Trung Quốc tại các nơi khác cũng phải chịu đựng như thế, mặc dù ở mức độ thấp hơn. Họ đã bị suy yếu theo đúng nghĩa tuyệt đối, nhưng ở nghĩa tương đối, sự thống trị của họ vẫn còn nguyên vẹn.

Nhiều đại gia đình Trung Quốc tại Indonesia tái định cư tất cả tại Singapore sau kỳ khủng hoảng kinh tế với sự không chắc chắn về mặt chính trị, các vấn đề pháp lý và sách nhiễu tại quê nhà. Nhà Salims (Tập đoàn Salim), nhà

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Gondokusmos (Tập đoàn Dharmala), nhà Widjajas (Tập đoàn Sinar Mas), nhà Nursalims (Tập đoàn Gadjah Tunggal) nằm trong số những gia đình dời các thành viên gia đình của họ đến Singapore, từ đó họ tiếp tục điều hành các quyền lợi của họ tại Indonesia.

Người gốc Trung Quốc

Tổ tiên của phần lớn Hoa kiều hải ngoại đã di dân khỏi Trung Hoa tương đối gần đây - phần lớn vào thế kỷ mười chín và đầu thế kỷ hai mươi. Họ là di dân kinh tế và sự ra đi khỏi Trung Hoa của họ thường trùng hợp với nạn đói hay các cuộc tranh chấp trong nước. Ngày nay Trung Quốc có 29 tỉnh, nhưng phần lớn tổ tiên các Hoa kiều hải ngoại đến từ ba tỉnh: Quảng Đông và Phúc Kiến trên biển Nam Trung Hoa ở miền Đông Nam Trung Quốc và tỉnh Hải Nam, một đảo ngoài khơi Quảng Đông. Trung Quốc có hơn một tỉ dân nhưng Hoa kiều có những mối ràng buộc về văn hóa và gia đình với tương đối ít những người dân trong nước. Vì vậy đó là sự thật nhiều Hoa kiều hải ngoại tại Á châu có những liên kết về tổ tiên và gia đình, có thể có ích trong thời kỳ mở cửa, nhưng những mối quan hệ ấy không rộng rãi chút nào.

Hoa kiều hải ngoại tại Á châu không phải là một nhóm cư dân nguyên khôi. Hiện nay nhiều người là thế hệ thứ hai, ba hay hơn là cư dân của quốc gia họ đang sinh sống và vì vậy đã mang cho mình cách sống và nền văn hóa địa phương. Cũng vậy, có nhiều sự khác biệt quan trọng giữa những người Trung Hoa tại bất kỳ nơi họ cư trú

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và giữa những Hoa kiều hải ngoại và những người dân trên đất nước Trung Quốc. Hiểu được những sự khác biệt đó là cần thiết để hiểu được các Hoa kiều hải ngoại như là những doanh nhân.

Ngôn ngữ tự nhiên của gần ba phần tư người Trung Quốc sống tại chính quốc là tiếng Quan Thoại (hay Putonghua, như được gọi tại Hồng Kông), nhưng đó là ngôn ngữ do ông bà truyền lại cũng có thể ít hơn 5% những người Trung Quốc tại Hồng Kông và vùng Đông Nam Á. Tiếng Quan Thoại là ngôn ngữ của vùng phía Bắc nước Trung Hoa, chứ không phải miền Nam Trung Hoa nơi đa số các người Trung Quốc sống tại vùng Đông Nam Á và Hồng Kông có nguồn gốc.

Tất cả những người nói tiếng Quan Thoại hay một trong các thổ ngữ Trung Quốc đều chia sẻ cùng chung một cách viết nhưng cách phát âm có thể khác biệt rất nhiều đến nỗi phần lớn các thổ ngữ của miền Nam Trung Quốc - và kể từ đó các thổ ngữ của phần lớn người Trung Quốc sống tại vùng Đông Nam Á và Hồng Kông - không thể hiểu được đối với những người nói tiếng Quan Thoại.

Các ngôn ngữ do ông bà truyền lại chính của những Hoa kiều hải ngoại sống tại châu Á là Phúc Kiến, Quảng Đông, Hakka, Triều Châu, Fuzhou/Hokchia, Hải Nam và Henghua có lẽ theo cái thứ tự này.

- *Phúc Kiến* là thổ ngữ của những người gốc gác tỉnh Phúc Kiến miền Nam Trung Quốc. Phúc Kiến là ngôn ngữ tổ tiên truyền lại có ưu thế nhất của tiếng Trung

Hoa tại Singapore và những người Trung Hoa sống tại Philippines. Gia đình Quek của Malaysia và những bà con của họ, nhà Kewks của Singapore, cả hai đều sở hữu những tập đoàn kinh doanh gọi là Hong Leong tại cả hai nước, nằm trong số những người Phúc Kiến hải ngoại giàu nhất tại châu Á. Gia đình Tan của Philippines, gia đình đã sáng lập Jobilee Foods, cũng là người Phúc Kiến.

- *Quảng Đông* là một ngôn ngữ tổ tiên truyền lại của những người có nguồn gốc tại Quảng Đông và Hồng Kông. Những người nói tiếng Quảng Đông sống nhiều tại Hồng Kông và các cộng đồng Hoa kiều tại Kuala Lumpur (nhưng gần như không ở tại nơi nào khác tại Malaysia) và Saigon. Ronnie Chan của công ty bất động sản Hang Lung Hồng Kông là một doanh nhân người Quảng Đông nổi bật.
- *Hakka* (hay *Kelt*) là ngôn ngữ của một nhóm người Trung Hoa, trong những thế kỷ gần đây đã sống rải rác khắp vùng phía bắc Quảng Đông, miền nam Phúc Kiến và vùng đất nội địa xa hơn. Nhóm nói thổ ngữ lại chia ra thêm thành các nhóm thổ ngữ phụ như Huizhou, Taipu, Fengshun, Meixian, Popo và Yonding. Họ không có một vùng đất nguyên quán duy nhất tại Trung Hoa vì sự di trú liên tục trước đây của họ. Hakka được tìm thấy mọi nơi nhưng không lập thành một nhóm đa số người Trung Quốc tại bất cứ nước nào. Mặc dù họ chế ngự tại một vài vùng, thí dụ tại bang Malaysian của Sabah nơi gần 60% người Trung Hoa địa phương là

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

người Hakka. Gia đình Lamsan tại Bangkok, gia đình thành lập Thai Farmer Bank là một gia đình Hakka nổi bật.

- *Triều Châu* (hay Chiu Chow (Chaozhou) như được đọc Hồng Kong) là một thổ ngữ của những người đến từ vùng Shanton, một vùng phía bắc tỉnh Quảng Đông. Đa số người Thái gốc Hoa (có thể 80%) là người Triều Châu và đây là thổ ngữ thứ hai nổi bật giữa những Trung Hoa sống tại Singapore. Mười gia đình doanh nghiệp lớn của Bangkok là các gia đình Wang Lee, Sophon Panich, Tejaphaibul, Strifeungfung và Chearavanont. Không phải tất cả họ là người Trung Hoa dân tộc mà tất cả họ đều là Triều Châu. Li Ka Shing của Hồng Kong là một doanh nhân nổi tiếng người Triều Châu tại Á châu.
- *Fuzhou* là thổ ngữ của những người đến từ những vùng chung quanh thành phố Fuzhou tại mũi phía bắc của Fujian, và *Hokchia* là thổ ngữ gần nhất có liên quan với các thổ ngữ tại vùng đến từ vùng chung quanh gần Fuqing. Những thành viên của các nhóm này có thể tìm thấy khắp mọi nơi nhưng phần lớn các người Fuzhou tại vùng Đông Nam Á được tìm thấy tại Malaysia, đặc biệt tại Sarawak, và phần lớn các người Hokchia được tìm thấy tại vùng Indonesia. Những người Fuzhou và Hokchia là một nhóm rất ít người, nhưng có mặt một cách không cân đối trong các thứ bậc của các doanh nhân Hoa kiều thành công nhất. Robert Kuok, một người Mã Lai gốc Hồng Kong, có lẽ

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

là doanh nhân người Fuzhou nổi bật nhất. Liem Sioe Liong của Indonesia người đã thành lập tập đoàn Salin cũng là một người Hokchia quan trọng.

- *Hải Nam* (hay Kheng Chew) là ngôn ngữ của những người đến từ tỉnh Hải Nam. Họ là những người Trung Hoa Hải Nam sống trên khắp vùng Đông Nam Á nhưng họ luôn luôn là một nhóm thiểu số. Doanh nhân người Thái gốc Hoa Sondhi Limthongkal, người đã thành lập tập đoàn M của Thái Lan, là một người Hải Nam.
- *Henghua* là ngôn ngữ của nhóm nhỏ nhất, tổ tiên họ đến từ vùng Putian, gần sát Fuzhou tại Trung Quốc. Họ được tìm thấy một số ít trên khắp vùng Đông Nam Á, Sjamsul Nursalim của Indonesia (người thành lập tập đoàn Thành Công Lớn Gadjah Tunggal) và Mochtar Riady (người thành lập tập đoàn lớn tương tự Lippo) là những người Henghua nổi bật.

Tuy nhiên, ta không nên giả định tất cả những người Trung Quốc tại vùng Đông Nam Á hiện giờ có thể nói hay đọc được các thổ ngữ truyền thống hay nói tóm lại bất kỳ thứ tiếng Trung Quốc nào. Nhiều người không thể - nhiều người không có khả năng về bất cứ ngôn ngữ Trung Hoa nào. Một tỷ lệ lớn các người Indonesia gốc Hoa nằm trong diện này. Vài người Indonesia gốc Trung Hoa ngay cả không nhận biết được thổ ngữ của ông bà họ là gì. William Soeryadjaya, người thành lập tập đoàn Astra, công ty chính thức lớn nhất tại Indonesia, là một trong những người Indonesia gốc Hoa nổi bật không thể nói được tiếng Trung Quốc - Đức ngữ là ngôn ngữ được ông ta ưa chuộng

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và cũng là ngôn ngữ thường dùng của nhiều nhân viên điều hành thâm niên cốt lõi của ông.

Những người Trung Hoa nhiều thế hệ sống tại quốc gia họ lập nghiệp và đã trở nên thầm nhuần nền văn hóa bản địa, như William Soeryadjaya, được gọi là *Peranakan* tại Indonesia và *Babas* tại Malaysia và Singapore. Nhưng sự tiếp nhận và biến đổi văn hóa không có nghĩa là sự đồng hóa. Tại Indonesia có rất nhiều sự oán giận đối với các Hoa kiều. Người Hoa kiều phần lớn được đồng hóa tại Thái Lan, nơi nhiều người có thông gia với những người dân tộc Thái. Nhiều người, có thể phần lớn là người Bangkok có thể đòi hỏi có nguồn gốc tổ tiên là người Trung Hoa, kể cả vua Bhumipol Adulyadej có mẹ là một người lai Trung Quốc. Ở các nơi khác, sự thông gia ít phổ biến hơn. Tại Mã Lai Á, việc này hiếm hoi nhưng nó đang thay đổi. Việc lấy nhau giữa đàn ông Mã Lai và phụ nữ người Hoa đã chuyển sang đạo Hồi và có tên Hồi giáo đang trở nên phổ biến hơn. Wan Azizah Wan Ismail là một người dân tộc Hoa. Bà đã lấy phó thủ tướng trước đây Anwar Ibrahim và bây giờ chính bà cũng đã trở thành một chính trị gia đối lập.

Có một nhóm người Trung Hoa di dân quan trọng khác tại Á châu và đó là những người Thượng Hải của Đài Loan và Hồng Kông. Họ đã trốn khỏi lục địa vào năm 1949. Nhiều người đã là các kỹ nghệ gia thành công tại Thượng Hải nhưng đã ra đi không mang theo được bao nhiêu của cải. Họ bắt đầu lại và ngày nay một vài gia đình giàu có nhất tại Hồng Kông và Đài Loan hiện giờ là các gia đình

Thượng Hải cũ, thổ ngữ truyền thống của họ là tiếng Thượng Hải.

Họ đã trở thành các nhà đầu tư quan trọng vào Thượng Hải và Ningbo. Tiêu biểu họ tái xây dựng tài sản của họ trong các ngành dệt may - Hồng Kông nợ các người ty nạn Thượng Hải về sự thịnh vượng ban đầu của ngành kỹ nghệ dệt tại đây. Hầu hết các nhà máy kéo sợi bông vải tại Hồng Kông hay những nhà máy thuộc quyền sở hữu của các nhà đầu tư Hồng Kông tại vùng gần Quảng Đông hiện được sở hữu bởi các di dân Thượng Hải. Peter Woo của tập đoàn Wharf/Wheelock. David Wong của tập đoàn tài chính Dah Sing, gia đình Kwok của tập đoàn Wing on và Henry Tang của tập đoàn dệt Winsor nằm trong số các thương nhân đến từ Thượng Hải nổi bật của Hồng Kông. Ngành tàu thủy tại Hồng Kông được kiểm soát bởi ba đại gia đình Thượng Hải - Gia đình của Y.K Pao quá cố (hãng tàu thủy World-wide), gia đình của C.Y.Tung (Orient Overseas) và Frank Chao và gia đình của ông ta (hãng tàu thủy Wah Kwong). Tung Chee Hwa, giám đốc điều hành đầu tiên của Hồng Kông và con trai của C.Y.Tung, là một người Thượng Hải xuất thân. Tại Đài Loan, một trong những gia đình giàu có nhất, gia đình Hsu, có nguồn gốc từ Thượng Hải. Họ sở hữu tập đoàn khổng lồ Far Eastern bao gồm ngân hàng Far Eastern International Bank, Far Eastern textiles, Xi măng Á châu, U- vận tải biển và Far Eastern Department Stores. Điều quan trọng cần nhớ là phần lớn các người Trung Hoa tại Hồng Kông và Đài Loan là con

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cháu của các người tỵ nạn. Hồng Kông và Đài Loan không phải là đất tổ của họ.

Chuyện gì bên trong một cái tên?

Các Hoa kiều hải ngoại có khuynh hướng có những tên họ truyền thống, khi được chuyển sang tiếng Anh, phản ánh thổ ngữ truyền thống của họ và vị trí của họ trong dòng họ Trung Quốc. Có thể có hơn 6.000 tên họ, có thể nhiều cái họ không còn nữa. Tên họ còn có ít hơn trong giới Hoa kiều hải ngoại tại Á châu bởi vì quê cha đất tổ họ phần nhiều đều thuộc về góc Đông Nam nước Trung Hoa. Có khoảng 500 cái họ đang được sử dụng giữa các người Trung Hoa tại Singapore nhưng có nhiều cái họ đặc biệt thông thường. Ba cái tên họ thông thường nhất là họ Trần (Tan) (9.9 % những Hoa kiều Singapore mang cái họ đó), Lâm (6.9%) và Lý (4,6%). Mỗi một cái họ đó được phát âm theo giọng Phúc Kiến, phản ánh sự áp đảo của người Phúc Kiến trong số các Hoa kiều tại Singapore. Cùng những nét chữ Trung Quốc được dùng để biểu hiện chữ Tan được đọc là Chen theo tiếng Quan Thoại, Chan theo tiếng Quảng Đông và Ting theo tiếng Fuzhou. Theo cách đó ai đó mang cái họ đọc là Tan sẽ có cùng một nét chữ Trung Hoa như một ai đó là người Fuzhou và sẽ được gọi là Ting. Cả hai cái họ đều viết như nhau nhưng nói thì khác biệt. Wong, cái họ nổi tiếng nhất tại Hồng Kông, là cái họ hoàn lại theo tiếng Quảng Đông của “Ong” trong tiếng Phúc Kiến và “Heng” trong tiếng Triều Châu.

Khi các người Trung Hoa gặp nhau lần đầu tiên họ

thường rất muốn biết họ của người kia. Cách phát âm thì khác biệt một cách rộng rãi đến nỗi họ viết lại tên họ của mình bằng nét chữ Trung Quốc để đưa cho nhau xem. Nếu họ cùng mang chung một cái họ, họ là “bà con” và ngay tức khắc họ chia sẻ với nhau một hợp đồng. Theo truyền thống, những người Trung Hoa có cùng họ với nhau bị ngăn cấm kết hôn vì họ tin rằng họ đều có cùng một ông tổ.

Những tên họ Trung Hoa có thể lộ ra cho thấy rất nhiều điều. Bất cứ công nhận nào về điều này và mối quan tâm biểu lộ trong nguồn gốc tổ tiên của nhiều người Trung Quốc thường bắt gặp sự ngạc nhiên và vui mừng. Dẫu sao, nó là một cái gì đó làm cho nhiều người Trung Quốc quan tâm.

Tại sao thành công trong công việc làm ăn?

Hoa kiều hải ngoại tại Á châu thành công trong công việc làm ăn phần lớn vì hai lý do. Nhiều doanh nhân dân tộc Hoa của Á châu có một vai trò đặc biệt. Họ là những công dân báu rất tốt vào nơi quốc gia nơi họ cư trú, nhưng họ cũng hoạt động ở một mức độ vùng, sử dụng gia đình, thị tộc, thổ ngữ và các mối liên hệ khác với các người Trung Quốc sống tại các quốc gia khác để đầu tư và mua bán. Hệ thống mạng quan hệ gia đình và bạn bè nội bộ cho phép họ hoạt động ngang qua các thị trường. Mua bán sẽ không là gì nếu nó không đang làm tác dụng đòn bẩy thông tin sớm hơn các đối thủ của họ. Mạng lưới cho phép cái thông tin ấy được thu thập về và sử dụng.

Khuynh hướng làm ăn trên căn bản của các sự kết nối

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

có nghĩa là các công việc làm ăn của người Hoa thường trở nên chiết trung và công kèn. Hãy xét một cửa hàng Trung Hoa kiểu mẫu tại bất cứ khu phố Tàu nào. Nó có thể chứa đầy các mặt hàng kỳ lạ được bày ra - những gói hạt giống được bày chung cùng với những cặp găng tay cao su, đồ chơi trẻ em và soong chảo. Những quyết định mua hàng vào kho không được điều chỉnh theo nhu cầu của khách hàng nhưng theo các yêu cầu của người chủ cung cấp có mối kết nối cá nhân. Theo cách đó số lượng hàng nhập kho được đưa vào bởi phía cung cấp hơn là nhu cầu khách hàng. Bây giờ đánh giá trị cửa hàng đó lên cao vài ngàn lần và bạn sẽ có một kết hợp người Trung Hoa sở hữu kiểu mẫu, phạm vi các cơ hội được xác định không phải bởi chiến lược và sự bổ sung nhưng bằng cơ hội. Một kết cấu như thế là tối ưu chỉ trong một vài nền kinh tế ở trình độ non nớt đặc biệt.

Yếu tố thứ hai trong thành công thương mại của Hoa kiều hải ngoại tại Á châu là việc họ có tổ chức cho phép họ hoạt động trong các khu vực nơi sự bảo vệ của luật pháp yếu kém. Bằng cách làm ăn trong các cộng đồng của họ và có các cơ cấu thúc ép hợp đồng luật pháp bổ sung, như một ý nghĩa về "thể diện" được phát triển cao bởi đó là việc một con nợ đơn giản xấu, quá nhục nhã cho cá nhân và gia đình người đó, và có các phòng thương mại trong đó các sự tranh cãi có thể được dàn xếp không cần đến sự trợ giúp của pháp luật, những người Trung Quốc hải ngoại là một thuận lợi bổ sung có ý nghĩa cho các nhóm sắc tộc khác không có những cơ cấu như thế.

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Người Trung Quốc hải ngoại có khuynh hướng nằm trong số các nhà đầu tư đầu tiên tại các thị trường “mới” hay vừa mở cửa (như Myanmar, Việt Nam và Kampuchea) hay chế ngự các thị trường cũ (Indonesia, Philippines và Thái Lan) nơi hệ thống luật pháp bị làm hư hỏng bởi tham nhũng và các dự luật yếu kém.

Những người Trung Quốc Đông Timor nằm trong số các nhà đầu tư đầu tiên quay trở lại Đông Timor sau khi nước này rút khỏi Indonesia và Liên Hiệp Quốc dựng lên một chính phủ lâm thời. Nhiều gia đình đã bỏ đi khi có sự xâm lăng của người Indonesia vào năm 1975 và không quay trở lại trong vòng 25 năm. Một gia đình, nhà Japes, đã định cư tại vùng phía bắc thành phố Australia, Darwin, nơi họ đã dựng lên một cơ sở dịch vụ bộ đồ giường và dụng cụ đồ dùng trong nhà. Họ dựng lên một cửa hàng bán trang bị đồ đặc, dụng cụ đồ dùng trong nhà và thiết bị trong nhà tại Dili không bao lâu sau khi Liên Hiệp Quốc đến, và dựa vào các thành viên mở rộng của gia đình để điều hành nó.

Một khi các hệ thống pháp luật phát triển để cho tất cả các nhóm có thể làm ăn mua bán trên cùng một cơ sở lúc đó các người Trung Quốc hải ngoại mất nhiều thuận lợi tương đối của họ. Đó là lý do tại sao các công ty đa quốc gia Tây phương làm ăn tốt tại Singapore (với hệ thống luật pháp hạng nhất của nó) và tại sao 3% cộng đồng sắc tộc Hoa tại Australia không kiểm soát được 70% tư bản liên hợp, riêng của quốc gia này.

Những người Trung Quốc hải ngoại cũng còn giỏi trong

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

việc lấp đầy các thị trường hố tường - lỗ hổng của nền kinh tế nơi có yêu cầu về một vài loại sản phẩm hay dịch vụ cần được cung cấp nhưng nơi đó có các sự ngăn chặn kiềm chế về văn hóa và dịch vụ cần phải được thực hiện đầy đủ. Thí dụ, luật lệ Hồi giáo cấm cho vay nặng lãi nhưng người Trung Quốc không có những bó buộc về tôn giáo như thế, và họ rất sớm đã trở thành những người cho vay tiền trên khắp Malaysia và Indonesia. Những giới hạn Hindu về các nghề nghiệp không sạch sẽ có liên quan đến súc vật chết đã nhìn thấy các người Trung Quốc Hakka tại Calcutta chế ngự ngành da của thành phố, với đa số trong hằng trăm xưởng thuộc da đang được điều hành bởi cộng đồng thiểu số người Hoa địa phương.

Những sự đầu tư địa phương quanh khắp Á châu thường không thể được giải thích bằng cách nhìn vào các liên kết truyền thống và lịch sử của người Trung Quốc hải ngoại của Á châu. Thí dụ, thương mại và đầu tư chảy ngang qua eo biển Malacca giữa Medan tại Indonesia và Penang tại Malaysia phần lớn vì cả hai nơi này bị người Hoa Phúc Kiến chế ngự áp đảo. Đài Loan đã đầu tư hằng tỷ đô la vào kỹ nghệ linh kiện điện tử khổng lồ của Penang vì cơ sở hạ tầng địa phương tốt và chính phủ đưa ra nhiều sự khích lệ có lợi nhưng cũng bởi vì người Trung Hoa tại Đài Loan và Penang chia sẻ cùng một yếu tố tổ tiên Phúc Kiến chung một cách áp đảo. Singapore và Hồng Kông là những nhà đầu tư lớn nhất vào Myanmar trong những năm gần đây vì nhiều người Miến Điện gốc Hoa đã trốn đến ở tại Singapore và Hồng Kông vào những năm

1960 và hiện nay họ đã lợi dụng sự thuận lợi của các chính sách mở cửa thị trường của chính phủ Myanmar để đầu tư vào vùng cư trú cũ của họ. Và lẽ dĩ nhiên nhiều người Trung Quốc hải ngoại tại Á châu đã sử dụng tới các sự hiểu biết địa phương và các mối liên kết để đầu tư vào quê cha đất tổ của họ ngay tại chính Trung Quốc.

Công việc và thổ ngữ

Về phương diện lịch sử, các người Trung Quốc hải ngoại của một vài thổ ngữ chế ngự các công việc đặc biệt. Thí dụ, làm và bán đồ quang học, thuốc bắc, thợ may, chủ hiệu cầm đồ và công nhân mỏ thiếc ở Malaysia và Singapore thường là người Trung Quốc Hakka. Các cửa hàng điện được điều hành bởi người Phúc Kiến và xuất nhập khẩu gạo, cửa hàng đồ cổ và quý hiếm và bán cá do người Triều Châu làm. Những mối liên kết này có khuynh hướng bị phá vỡ nhưng cũng còn quan trọng để giải thích một vài kiểu mẫu đã quan sát được trong công việc làm ăn của người Trung Quốc hải ngoại ngày nay. Người Trung Quốc Henghua theo truyền thống làm những công việc có liên quan đến ngành vận tải. Họ sở hữu những cửa hàng bán xe đạp và ngay cả là những tài xế lái xe buýt. Tập đoàn Gadjah Tunggal tại Indonesia là những nhà sản xuất vỏ xe lớn nhất tại Indonesia. (Các bánh xe, tình cờ, là bánh xe số một nhập khẩu vào Liên Hiệp Vương Quốc Anh). Công ty bắt đầu đi vào trong khu vực này bằng cách sản xuất lốp xe cho những chiếc xe kéo. Người sở hữu và sáng lập ra Gadjah Tunggal là Sjamsul Nursalim, một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

người Trung Quốc Henghua. Gia đình bắt đầu đi vào công việc vì mối liên hệ truyền thống của nó với các người Hoa Henghuas - nhiều người Henghuas khác đã ở trong ngành đó rồi vì vậy nhà Nursalims đi theo họ.

Một công việc truyền thống - liên kết thổ ngữ vẫn còn được giữ gìn là đặc điểm nổi bật của những người mua bán Triều Châu trong công việc mua bán gạo, trái cây tươi, rau cải, gia cầm và hải sản qua biên giới trên khắp vùng Đông Nam Á châu và Hồng Kông. Phần lớn nguồn cung cấp đến từ Thái Lan, nơi các người Trung Quốc Triều Châu sinh sống nhiều và rồi được phân phối khắp Á châu bởi các nhà mua bán Triều Châu địa phương. Cũng vậy, những tiện nghi cấp đông cũng thường được sở hữu bởi các doanh nhân Triều Châu. Các gia đình Triều Châu cũng còn kiểm soát phần lớn các trại chăn nuôi và chế biến gia cầm tại Thái Lan, Malaysia và Indonesia. Nếu công việc của bạn nằm trong các khu vực đó, bạn có thể mong đợi thấy mình đang thương lượng với một người Triều Châu.

Các hiệp hội Trung Hoa

Theo truyền thống, người Trung Quốc hải ngoại tại Á châu tham dự nhiều vào các câu lạc bộ, phòng và các hiệp hội đoàn thể. Một phần vì đó là trách nhiệm của họ đối với nền văn hóa di dân thiểu số. Các nhóm di dân thiểu số có khuynh hướng hợp lại với nhau thành những tổ chức tương trợ để đối phó với môi trường mới, không được biết một cách chấn chấn và đôi khi có thái độ thù địch. Nhưng con số và sự đa dạng của các tổ chức cũng gợi lên cho thấy

các cộng đồng người Trung Hoa hải ngoại đã bị rạn nứt và không còn được nguyên khôi như thế nào. Đó là bởi vì nhiều tổ chức Hoa kiều hải ngoại truyền thống đặt cơ sở chung quanh nguồn gốc tổ tiên Trung Quốc, nhóm thổ ngữ của họ hay họ hay thị tộc. Các phường hội cũng rất quen thuộc cho cả việc kiểm soát sự gia nhập vào một khu vực lẩn việc thờ phụng các vị chủ thần của nghề nghiệp.

Vài nhóm trong số đó đã có những cơ quan quốc tế, họp lại với nhau hằng năm hay hai năm tại các hội nghị lớn. Thí dụ, Hội nghị World Fujian được tổ chức đã thu hút về lại chung với nhau hằng ngàn người Trung Hoa, có nguồn gốc tổ tiên tại tỉnh Phúc Kiến Trung Quốc, trong nhiều ngày, tiệc tùng, hội thảo và hội bạn già. Những người Trung Hoa Hakka, Hải Nam và Fuzhou cũng tổ chức những hội nghị tương tự. Và cứ mỗi hai năm một lần, hội nghị các nhà doanh nghiệp Trung Quốc Thế giới lại được triệu tập (Hội nghị năm 2003 được tổ chức tại Kuala Lumpur, thí dụ). Các hội nghị này thường vấp phải những thành công pha trộn tùy theo chất lượng tài tổ chức của Phòng Trung Quốc chủ trì nhưng chúng luôn luôn thu hút hằng ngàn người tham dự. Những người không phải là người Trung Quốc cũng đến tham dự - với mong muốn có được những tiếp xúc thương mại mới trong các cộng đồng doanh nghiệp Trung Quốc hải ngoại.

Và rồi còn có các Phòng Thương Mại Trung Quốc. Về phương diện lịch sử, chúng điều hòa các công việc kinh doanh của cộng đồng và phân xử các việc tranh chấp. Phòng cung cấp các nơi xét xử nơi các cuộc tranh chấp pháp lý có

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thể giải quyết “trong nhà”. Ngày nay chúng đóng vai trò quan trọng khắp vùng Á châu nhưng thông thường mỗi quốc gia có một phòng chính cho nó (xem dưới đây)

Nhiều nơi có trang web riêng, những thư từ tin tức của họ thường chấp nhận các quảng cáo đến từ phía bên ngoài và vài nơi cung cấp cơ hội liên kết hội viên cho các người bên ngoài. Luôn luôn đáng để chúng ta tiếp xúc với các Phòng Thương Mại địa phương nhưng ngạc nhiên làm sao có ít doanh nhân Tây phương làm việc đó khi họ đến Á châu. Vài phòng tháo vát và tổ chức tốt và được tiếp nhận nhiều hơn các phòng khác, nhưng họ cung cấp một con đường đi vào khu vực phồn thịnh của cộng đồng kinh doanh tại mỗi quốc gia ở vùng Đông Á trừ Triều Tiên và Nhật Bản.

Thế hệ trẻ hơn của các doanh nhân Trung Quốc hải ngoại không có khuynh hướng gia nhập hay ít ra cũng không tích cực trong các hiệp hội Trung Hoa truyền thống hơn. Thay vào đó họ gia nhập các nhóm khác. Các câu lạc bộ quay vòng và dịch vụ khác đã được bỏ đi tại một vài nơi ở Á châu. Nhiều kỹ nghệ địa phương và các hiệp hội thương mại không cần phải dành riêng cho người Trung Quốc cũng trở nên quan trọng. Bạn học và các hiệp hội nguyễn nam sinh rất quan trọng trong thế hệ trẻ hơn của các người Trung Hoa hải ngoại được giáo dục theo tiêu chuẩn nước ngoài. Những hiệp hội như thế cho phép các hệ thống được khởi đầu tại các tổ chức giáo dục nổi danh hải ngoại thế hệ thứ ba được duy trì. Điều này quan trọng, vì nhiều bậc phụ huynh gửi con em họ đến học tại các trường

Hoa Kỳ, Anh Quốc và Australia với cả hai mục đích giáo dục và cơ hội gia nhập hệ thống với các bạn đồng học Á châu khác. Những hiệp hội như thế cũng dễ chấp nhận hơn những người không phải gốc Trung Hoa. Thật vậy, nhiều người của thế hệ mới của các người Trung Hoa hải ngoại nhận thấy các tổ chức truyền thống của người Trung Hoa bị giới hạn quá nhiều. Họ muốn phát triển sự tiếp xúc của họ và các công việc làm ăn tại các cộng đồng Trung Hoa nhưng ở xa hơn nó.

Tiếp xúc với các Phòng thương mại Trung Quốc của Á châu

Bao trùm tất cả các cơ sở tại Á châu cũng có nghĩa là bao trùm luôn các phòng thương mại địa phương. Như đã được đề cập tới, chúng không phải tuyệt đối dành cho người Trung Quốc - thật vậy có những người mới không phải là người gốc Trung Quốc. Các Phòng hiện diện cho quyền lợi của cộng đồng doanh nghiệp Hoa kiều địa phương hơn là các câu lạc bộ được thiết kế để loại trừ người ngoại cuộc. Danh sách dưới đây cho biết tên và địa chỉ của vài phòng chánh tại Á châu:

Brunei

Phòng Thương Mại Trung Quốc.

72 Jalan Roberts.

2-4 Floor.

Bandar Seri Begawan 1902.

Brunei.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Myanmar (Miến Điện)

Phòng Thương Mại & Kỹ Nghệ tổng quát Trung Quốc
Myanmar.

No 84, 8th Street, Lanmadaw Tsp.

Yangon, Myanmar.

Hồng Kông

Chánh Văn Phòng Trung Quốc tại Hồng Kông.

7/F1, 24 Connaught Road, Central.

Hong Kong.

Malaysia

Hiệp hội các phòng Thương mại và Kỹ nghệ Trung Quốc của Malaysia.

8/F Office Tower, Plaza Berjaya.

12 vJalan Imbi.

55100 Kuala Lumpur.

Malaysia.

Philippines

Liên đoàn các phòng Thương mại và Kỹ nghệ Filipino.

6/F1 Federation Centre.

Muelle de Binondo Street.

Metro Manila.

The Philippines.

Singapore

Phòng Thương Mại và Kỹ nghệ Trung Quốc Singapore.

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

47 Hill Street # 09-00.

Singapore 179365.

Thái Lan

Phòng Thương Mại Trung Quốc Thái Lan.

233 South Sathorn Road.

Bangkok 10120.

Thailand.

Chiến lược 4

Hiểu được Ấn kiều hải ngoại sống tại Á Châu

- ▷ Thế kỷ Ấn kiều hải ngoại đã đến.
- ▷ Ấn kiều hải ngoại tại Á châu

Nhóm Ismaili Khojas và
Gujarati Hindus hải ngoại.
Nhóm Sindhis.
Nhóm Jains Hải ngoại.
Nhóm Parsis.
Nhóm Sikhs.
Nhóm Tamils.

- ▷ Ấn kiều hải ngoại tại phương Tây.
- ▷ Mạng lưới đầu tư.
- ▷ Các phòng thương mại Ấn Độ tại
Á châu.

Thế kỷ Ấn kiều hải ngoại đã đến

Chính sách toàn cầu hóa, sự kiện Anh ngữ phát triển thành ngôn ngữ quốc tế trong kinh doanh, sự gia tăng dịch vụ khu vực và sự quan trọng của kỹ thuật - tất cả mọi thứ đó có lợi cho người Ấn Độ và người Ấn Độ hải ngoại - có nghĩa là sự quan trọng của người Ấn Độ hải ngoại đang thay đổi

một cách tương đối so với người Trung Hoa hải ngoại. Tóm lại, những người Trung Hoa hải ngoại đang mất lãnh địa. Giống như một cộng đồng Do Thái mua bán, những người Ấn Độ hải ngoại - khoảng 25 triệu người Ấn Độ đang sinh sống bên ngoài nước Ấn Độ - chưa bao giờ quan trọng như hiện nay, và ảnh hưởng của họ đang gia tăng.

Ấn Độ cũng trở nên quan trọng hơn đối với kinh tế thế giới khi các khu vực kỹ thuật cao của họ cạnh tranh về giá cả và chất lượng tốt hơn gần như so với bất kỳ ai khác. Các chức năng thực hiện kinh doanh (BP) đang gia tăng mang về cho các nhà máy tại Ấn Độ những công việc. Ấn Độ hiện nay trở thành một lựa chọn chính khi các liên hợp tại Bắc Mỹ tìm kiếm những nguồn cung cấp phụ cho các chức năng kinh doanh phi chính trị của họ. Hãng General Electric hiện nay có hơn 10.000 nhân viên tại các hoạt động BP của nó tại Ấn Độ. Hãng British Airways, P&O Nedland, ABN Amro, ING, American Express, Agilent Technologies và Cap Gemini tất cả đều đã đưa các hoạt động BP của họ sang Á châu. Ngay Ngân Hàng Thế Giới đóng tại Washington đã di chuyển phần lớn các hoạt động kế toán toàn cầu của họ bao gồm cả tiến trình trả tiền nhân viên của họ từ Madras sang Ấn Độ. Nay giờ nhiều hơn bao giờ hết đã đến lúc phải học cái sức mạnh nổi bật lên này của cộng đồng "Do Thái" Ấn Độ này trong công việc kinh doanh.

Các Ấn kiều hải ngoại đang thêm các khả năng điều hành và kỹ thuật cao vào các khả năng truyền thống của họ trong việc mua bán. Có rất ít các liên hợp đa quốc gia

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

có những CEO xa xứ tại Ấn Độ. Các kỹ năng căn bản và sự hiểu biết đầy đủ về Anh ngữ tại Ấn Độ đã đủ để không cần phải thực hiện việc đó. Những CEO nguồn địa phương thường là những chuyên gia được giáo dục cao hơn là các thành viên của một gia đình kinh doanh Ấn Độ. Cũng có rất nhiều các thí dụ về các người Ấn Độ, là CEO của các liên hợp đa quốc gia ảnh hưởng đến toàn thế giới, như chúng ta sẽ thấy.

Nhưng người Ấn Độ không phải chính là người Ấn Độ. Giống như các Hoa kiều hải ngoại, có rất nhiều khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ và tôn giáo trong số họ. Thật vậy, người Ấn Độ có khuynh hướng di cư không phải như người Ấn Độ nhưng như người Jains, Gujaratis, Sikhs, Hồi giáo, Tamils và vân vân và họ định cư trên các tiêu chuẩn ấy. Có những khác biệt chính người Ấn Độ nhận biết được.

Những người Ấn Độ, một lần nữa giống như người Trung Hoa hải ngoại, có những cái họ tên truyền thống mang một nội dung rất lớn về nguồn gốc tổ tiên của họ. Đa số các người Ấn Độ có thể nhận ra một tiểu bang Ấn Độ này với một tiểu bang khác, dù họ là một người Jain, Parsi, Tamil với đẳng cấp Hindu và vân vân, đơn giản bằng cái họ của người ấy. Với cái họ đó có theo cả một loạt các giả định và thông tin khác.

Sự khác biệt giữa các người Ấn Độ giúp giải thích rất nhiều về nơi và với ai họ làm ăn. Thói quen thuê mướn cũng có thể được cất nghĩa bằng cách quan sát các tiểu nhóm Ấn Độ, vì rất thường khi các người Ấn Độ và các

công ty Ấn Độ hải ngoại lựa chọn nhân viên của họ qua sự trung thành với cái nhóm của họ là điều quan trọng nhất.

Cái mạng lưới hệ tộc giữa các Ấn kiều hải ngoại yếu hơn cái của người Trung Quốc hải ngoại. Các người Ấn Độ hải ngoại cũng ít có tình cảm gắn bó với quê hương hơn. Họ có khả năng hơn đầu tư vào Ấn Độ nếu họ nghĩ họ sẽ thu lợi được nhiều hơn là phải làm vì một vài ý nghĩa về bốn phương. Lẽ dĩ nhiên, hệ thống luôn luôn có ích trong việc làm giảm chi phí để có được thông tin và báo động với các doanh nhân về các cơ hội không có thể khai thác được chỗ này và những rủi ro chỗ kia, vì vậy, như đối với các Hoa kiều hải ngoại, chủng tộc và nguồn gốc cũng có thể lèo lái một số công việc làm ăn mua bán và đầu tư của người Ấn Độ.

Mỗi quan hệ giữa các người Ấn Độ có khuynh hướng thiếu khía cạnh cảm xúc của cái *gaunxi* (liên kết cá nhân) của người Trung Hoa. Sự xây dựng các mối quan hệ của họ được đặt nền tảng trên những xem xét thực tế hơn và tập trung các khoảng thưởng phạt có thể nhận ra được. Bạn bè có thể không thấy mặt nhau trong nhiều năm nhưng mỗi khi họ có dịp gặp nhau hình như thế họ chưa từng bao giờ bị xa cách nhau. Các mối quan hệ cũng dễ dàng được xây dựng, bởi vì chúng có khuynh hướng được xây dựng bằng các câu chuyện trong đầu được chia sẻ cho nhau ít hơn sự nhìn thấy rõ những phần thưởng trong tương lai. Những phần thưởng ấy càng được xác định rõ chừng nào, mối quan hệ được xây dựng sẽ càng trở nên đậm đà hơn. Tuy nhiên, sự cư xử phản trắc được gấp với sự xa vời thường

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trực. Tính thực dụng chỉ đi tới một mức độ nhất định và sự đố kỵ có thể kín đáo thâm trầm.

Thái độ dứt khoát rõ ràng “trong đó có những gì cho tôi” có nền móng văn hóa sâu xa được xây dựng bằng lịch sử lâu dài tại Ấn Độ của một hệ thống bảo trợ rộng rãi, ăn sâu vào mọi giai cấp xã hội. Nhưng đó là một thái độ những nền văn hóa khác thấy khó chịu. Sự oán giận địa phương đối với người Ấn Độ tại khắp Á châu có thể cao, đặc biệt trong vai trò ông chủ của họ. (Doanh nhân sắc tộc Ấn Độ nổi danh về hành động kinh doanh sắc bén của họ tại Bangkok cũng như tại các thành phố Á châu khác. “Nếu bạn thấy một con rắn và một người Ấn Độ, hãy đập người Ấn Độ trước” có câu thành ngữ như thế tại Thái Lan) Đó là một vấn đề nhiều nhà điều hành xa xứ Ấn Độ phải xem xét kỹ khi họ đến nhận nhiệm vụ tại vùng Đông Á.

Những lời của một doanh nhân Tây phương, bán các sản phẩm thực phẩm cao cấp tại Á châu:

Làm ăn với những người Ấn Độ ở Ấn Độ khác với việc làm việc đó với một Hoa kiều hải ngoại hay ở Trung Quốc. Ở Trung Quốc và Đông Nam Á chúng ta trước hết phải xây dựng sự tin tưởng và một mối quan hệ, rồi những chuyên liên quan đến việc làm ăn mới đến kế tiếp. Và chỉ lúc đó, một khi mối quan hệ đã được phát triển và phạm vi của việc làm ăn phải được làm đã được xác định là việc dựng nên các hợp đồng. Tại Ấn Độ bàn về chuyện làm ra tiền đầu tiên. Phát triển các mối quan hệ là việc tiếp theo và rồi đến việc thảo luận về việc ký kết hợp đồng.

Nhu cầu có những phần thưởng thật rõ ràng có nghĩa Ấn Độ và nhiều cộng đồng Ấn Độ hải ngoại bị bao vây bởi một hệ thống bảo trợ bao gồm tất cả, trong đó có ít việc được làm một mình dựa trên nguyên tắc. Samy Vellu, người đứng đầu đại hội của những người Mã Lai gốc Ấn Độ, đảng chính trị Ấn Độ chính của Malaysia và là một thành viên của liên minh cầm quyền, vừa là bộ trưởng công trình công cộng vừa ngồi trên đỉnh một hệ thống bảo trợ rất sâu rộng. Hệ thống vươn tới mọi tầng lớp của cộng đồng Ấn Độ địa phương để đưa phần lớn các cử tri người Mã Lai gốc Ấn đến với Liên Minh cầm quyền. Vellu thường bị than phiền về việc ưu đãi bà con thân thuộc và bảo trợ là một phần đời sống chính trị Ấn Độ tại Mã Lai nhưng ông ta là sản phẩm của một nền văn hóa trong đó ông ta phải làm việc, do đó sự thay đổi, nếu đó là điều được mong muốn, sẽ chậm chạp.

Theo truyền thống, các gia đình doanh nghiệp Ấn Độ là những công ty liên doanh với mỗi người con hay thành viên gia đình cùng nhau sở hữu tất cả mọi tài sản. Điều này có thể dẫn đến các sự đố vỡ hôn nhân ngoạn mục khi các gia đình tranh chấp với nhau. Các tài sản, không được chỉ định cho những thành viên gia đình riêng lẻ như là một khoảng ước lượng lẽ dĩ nhiên có nghĩa là nếu họ muốn dành lấy quyền thừa kế và một mình nghĩ ra một đường lối, đầu tiên cần phải xác định tài sản gia đình sẽ được phân chia ra như thế nào. Một trường hợp ngoạn mục gần đây về một gia đình Ấn kiều hải ngoại bị tan vỡ với việc gia đình mất quyền kiểm soát công ty của gia đình là gia

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đình Jumadhoy của Singapore, họ đã dựng lên tập đoàn bất động sản và bán lẻ Scotts Holdings. Gia đình đã đánh nhau và Scotts bây giờ thuộc quyền sở hữu của một công ty liên kết với chính phủ Singapore.

Trong lúc các cấu trúc liên hợp của nhiều công ty do gia đình Ấn Độ hải ngoại điều hành lùi lại phía sau khi đến thời kỳ hiện đại hóa, những Ấn kiều hải ngoại là lực lượng tiên phong áp dụng kỹ thuật mới. Internet đã trở thành một đường lối quan trọng cho các Ấn kiều hải ngoại còn tiếp xúc được với các tiểu nhóm của họ và những sự phát triển tại các vùng đất quê hương của họ ở Ấn Độ theo một đường lối vượt xa việc sử dụng Internet bởi các Hoa kiều hải ngoại. Các trang web Ấn kiều hải ngoại đã tăng lên nhanh chóng. Chúng được duy trì tốt, phong phú và cập nhật. Chúng là những phương tiện rất tốt cho các người Ấn Độ được biết tin tức của nhau và các người ngoài có một cánh cửa sổ nhìn vào những vang dội ngạc nhiên của việc kinh doanh của Ấn kiều hải ngoại.

Ấn kiều hải ngoại tại Á châu

Những người Ấn Độ sống rải khắp Á châu, nhưng với những con số nhỏ hơn nhiều so với các Hoa kiều hải ngoại. Những cộng đồng chính tại Đông Á ngày nay là:

Hồng Kông nơi có khoảng 80.000 người Ấn Độ

Malaysia nơi có khoảng 1.800.000 người sắc tộc Ấn Độ

Singapore nơi có khoảng 250.000 người sắc tộc Ấn Độ

Thái Lan nơi có thể có độ 100.000 người sắc tộc Ấn Độ

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Myanmar mặc dầu không rõ có bao nhiêu người sắc tộc Ấn Độ sống ở Myanmar.

Có thể nhiều triệu. Ngày nay người Ấn Độ hiện diện nhiều hơn người Trung Hoa trên các phố ở Yangon (Rangoon)

Còn có những cộng đồng người Ấn Độ nhỏ tại Philippines và Indonesia và ngay cả tại Triều Tiên và Nhật Bản. Các người Ấn Độ hải ngoại có thể được chia ra lại theo nhiều cộng đồng thương mại thiểu số rất khác biệt nhau.

Người gốc Ấn Độ

Các cộng động thương mãi Ấn Độ chính:

- Ismail Khojas ■ Gujarati Hindus ■ Sindhis ■ Jains
- Parsis ■ Sikhs ■ Tamils

Nhóm Ismaili Khojas và nhóm Gujarati Hindus hải ngoại

Một tỷ lệ lớn người sắc tộc Ấn Độ sống ngoài nước Ấn Độ có nguồn gốc tổ tiên của họ tại bang Gujarat của Ấn Độ. Thí dụ, khoảng 40% những người Ấn Độ sống tại khu vực New York đến từ bang này. Nhưng, đặc biệt hơn, nhiều người đến từ vùng Kutch, một vùng cằn cỗi, khô hạn với một vài hoạt động kinh tế. Kutch, một vùng đất hoàng gia ở tây bắc của Gujarat, kế bên cái gọi là Sind, đã có một số đông đáng ngạc nhiên người trong hệ thống thương mại

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

toàn cầu Ấn Độ. Nhiều thương gia Kutchi, di dân để đi mua bán từ Á châu đến Đông Phi châu thường xuất thân từ một nhóm nhỏ các ngôi làng. Trong số họ có Lohana Hindus, Bhatia Hindus, Muslim Ismaili Khojas, Bohras Muslims và Sunni Memons. Những người Ấn Độ không phải chính là người Ấn Độ, nhưng cũng không là Ấn kiều Gujaratis đơn giản là Gujaratis. Câu chuyện khá là phức tạp.

Những người Ấn Độ định cư tại Đông Phi châu có khuynh hướng là người Ismaili Khojas và Gujarati Hindus. Nhóm Ismaili Khojas, con số ngày nay là 15-20 triệu là những di dân kinh tế. Nhiều người đã đến Zanzibar và Uganda. Các thương gia Ismaili lập thành một mạng lưới mua bán liên kết Bombay với Zanzibar, Kampala, Luân Đôn và vùng Trung Đông, đặc biệt Oman. Đồ gia vị, vải vóc và ngà voi được mua bán.

Chiến dịch “Châu Phi hóa” của những thập niên 70 đã chứng kiến hằng chục ngàn người Ấn Độ bị trục xuất nhưng ít khi nào họ quay về Ấn Độ. Nhà độc tài Idi Amin buộc hằng ngàn người ra khỏi Uganda năm 1972. Ông ta chỉ ra có một phần ba người Ấn Độ tại Uganda đã bị tước đoạt quyền công dân Uganda. Nhiều người thực vậy có chiếu khán Anh Quốc và vì vậy 27.700 người Uganda gốc Ấn Độ đã tái định cư tại Anh Quốc. Những người khác bay đi tứ tán trên khắp thế giới, vì thế ngày nay có nhóm Ismaili Khoja và Gujarati Hindu sống tại nhiều nước. Có 45.000 người Ismailis tại Canada, nhiều người đến từ Uganda. Những người đến tỵ nạn tại liên hiệp Vương Quốc Anh tiếp tục công việc làm ăn họ đã bỏ lại phía sau tại

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

châu Phi - bán hàng và mua bán ở mức độ nhỏ. Ngày nay, các người sắc tộc Ấn Độ điều hành khoảng độ 60% của tất cả các tiệm bán lẻ độc lập tại liên hiệp vương quốc Anh.

Nhóm Khojas là một tiểu nhom của nhom Nizaris, họ lại là một tiểu nhom của nhom Ismailis. Nhóm Ismailis đến lượt họ lại là một tiểu nhom của giáo phái Shiite Islamic. Ngày nay, nhom Nizaris là nhom áp đảo trong cộng đồng Ismaili, và hai từ này có khuynh hướng được sử dụng lẫn lộn.

Aga Khan là lãnh tụ tinh thần của Nizaris và theo cách đó lãnh tụ nhom Ấn kiều Ismaili Khjas. Có cả một lá cờ Ismaili và nó được dùng khi Aga Khan đi thăm các quốc gia thân hữu. Aga Khan sử dụng ảnh hưởng ông có được với các thủ tướng chính phủ và tổng thống trên khắp thế giới để các quốc gia thế giới thứ ba chấp nhận những người tỵ nạn Khoja từ châu Phi sau khi họ bị trục xuất vào năm 1970.

Trước đó Aga Khans đặt căn cứ tại Iran, rồi Ấn Độ và bây giờ là nước Pháp. Nizari-Ismailis được cổ vũ tiết kiệm và trả hằng tháng một số tiền nhỏ từ các khoảng tiền tiết kiệm của họ. Các khoảng tiền này được trả cho Aga Khan, và mặc dầu chúng về mặt lịch sử được sử dụng cho các việc làm từ thiện trong cộng đồng Nizari-Ismaili, nhưng số tiền thu góp được, được xem như là tài sản riêng của Aga Khan.

Ngày nay, Aga Khan, sống bên ngoài thủ đô Paris, được coi là một trong những người giàu nhất thế giới. Những tài sản riêng đa dạng của Aga Khan đã làm cho chúng trở nên độc lập với các khoảng tiền của các người theo ông ta để cho các khoảng tiền có thể được phân phối

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nhân đạo. Aga Khan và các cơ sở từ thiện của ông đã cho biết đã cho khoảng 100 triệu đô la mỗi năm cho các dự án phát triển của thế giới thứ ba.

Gia đình doanh nghiệp nổi bật nhất tại vùng Đông Á ngày nay với nguồn gốc Khoja là gia đình Jumabhoy của Singapore, họ là những người đã sáng lập Scotts Holdings và tập đoàn dịch vụ căn hộ nhà ở Ascott. Tộc trưởng của gia đình Rajabali Jumabhoy (mất năm 1998) đến Singapore từ Kutch vào năm 1918. Ông nhập cảng quả chà là từ Ba Tư và xuất khẩu gỗ xây dựng từ Java. Ông thu góp được một tài sản nhỏ được ông sử dụng để kinh doanh vào các công cuộc làm ăn khác. Năm 1952, người trưởng lão Jumabhoy chuyển quyền kiểm soát của những gì, vào lúc đó, là tài sản kinh doanh của gia đình cho người con của ông ta, Ameer Rajabali Jumabhoy, và đến lượt hai người con của Ameer, Rafiq và Iqbal, trở nên bị kéo theo. Bên ngoài Scotts, nhà Jumabhoy làm chủ công ty nhà hàng bán thức ăn nhanh A&W tại Singapore, nhượng quyền đáng kể các cửa hàng miễn thuế tại sân bay Changi của Singapore và bắt đầu phát triển các bất động sản bên ngoài New Delhi. Ngày nay, sự giàu có của gia đình bị suy yếu đi nhiều sau khi nó mất quyền kiểm soát Scott Holdings vào năm 1998 vì có sự tranh chấp trong gia đình. Các người Jumabhoys hiện nay theo đuổi các hoạt động kinh doanh độc lập với nhau.

Người Sindhis

Một cộng đồng người Ấn quan trọng khác là người Ấn

Sindhis - Hindu đến từ vùng hiện nay là Pakistan. Đa số đã rời tỉnh Sind khi nó trở thành một quốc gia Hồi giáo mới của Pakistan. Nhưng những người khác rời đó trước để trở thành nhà buôn bán ở những vùng đất xa xôi như Trung Quốc hay Phi châu. Người Sindhis có mặt ở khắp mọi nơi, từ Á châu đến Bắc Mỹ đến Âu châu. Nhiều người Sindhis hải ngoại có cái đuôi “ani” gắn vào cái họ, như “Mirchandani” hay “Tolani”.

Nhóm kinh doanh nổi bật nhất của người Shindi tại Ấn Độ là tập đoàn Escort do Rajan Nanda sở hữu có ba ngành chính: viễn thông, sản xuất vật liệu xây dựng và chế tạo xe máy. Trong lúc những người Shindis tại Ấn Độ theo định nghĩa là một nhóm di dân, họ dễ chịu và thích ứng tốt với văn hóa của đa số các người Hindu. Họ không đối diện với áp lực của sự tiếp nhận và biến đổi văn hóa những di dân tại các nơi khác phải đối diện.

Gia đình doanh nghiệp Sindhi nổi tiếng nhất trên thế giới là gia đình tỉ phú Hinduja có cơ sở tại Luân Đôn, với sự đầu tư vào các ngành tài chính, dầu khí và viễn thông. Lúc đầu, gia đình tạo lập tài sản không phải tại Ấn Độ mà tại Tehran, trước khi đến định cư tại Luân Đôn. Những người Hindujas lúc đầu được biết đến nhiều đối với các người Anh trung bình khi họ dính líu đến một cuộc tranh luận chính trị trên việc “tiền cho chiểu khán”, như các bài báo đã gọi như thế.

Tại Đông Á, gia đình Harilela của Hong Kong là gia đình doanh nghiệp Sindhi nổi bật nhất. Họ xuất thân từ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Hyderabad. Libram Harilela là trưởng tộc của gia đình. Ông ta có sáu người con trai và hiện nay họ điều hành công việc làm ăn của gia đình, đứng đầu là người con thứ hai Hari. Gia đình khởi nghiệp làm ăn mua bán và kể từ những năm thập niên 70 trở nên phát đạt với nghề may. Rồi họ đa dạng hóa sang các lãnh vực bất động sản, điện tử và phần mềm máy tính.

Gia đình liều lĩnh đi vào lãnh vực khách sạn với việc xây dựng Imperial Hotel tại Hong Kong và rồi Holiday Inn Golden Mile với 650 phòng. Hiện giờ họ sở hữu các Holiday Inns tại Hồng Kông, Singapore và Penang, khách sạn Sheraton Belgravia tại Luân Đôn, một Quality Hotel tại Montreal, Canada, một Westin Resort tại Macau, W Hotel tại Sydney, Grand Stanford Intercontinental tại Hồng Kông, các khách sạn lữ hành tại sân bay Changi của Singapore và Crown Plaza Hotel tại Bangkok. Các nguồn lợi khách sạn đều là sở hữu riêng của gia đình Harilela. Ngay cả dịch vụ giữ đồ vật bỏ quên tại phi trường Changi cũng được điều hành bởi một công ty thuộc quyền sở hữu của gia đình Harilela.

Các thành viên gia đình Harilelas đều đồng sở hữu các quyền lợi làm ăn trong một thỏa hiệp liên doanh cổ phần thường thấy trong các gia đình người Ấn Hindu. Sự dàn xếp chung này đi xuyên tới các sự dàn xếp sinh sống của họ. Hơn 40 thành viên của gia đình - sáu anh em trai, các chị em gái của họ và tất cả vợ con - sống tại một khu nhà rộng lớn tại Kowloon, Hồng Kông. Nó có gần đến 90 phòng ngủ và nhà để xe đủ sức chứa hơn 30 chiếc xe hơi.

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Các thành viên của thế hệ trẻ hơn không được khuyến khích ra sống riêng, nhiều cảnh tòa nhà được xây dựng thêm để cho phép có thêm được nhiều sự riêng tư hơn.

Hai anh em, được lăm người bàn luận đến, Raj và Asok Kumar của Singapore cũng xuất thân từ một gia đình Sindhi Đông Á danh tiếng. Họ sở hữu tập đoàn bất động sản Royal Brothers tại Singapore. Cha họ đã thành lập một loạt các cửa hàng bán tơ lụa tại Singapore năm 1947. Quan hệ kinh doanh mua bán trong lãnh vực bất động sản của hai anh em ở một phạm vi hoạt động bao gồm một loạt các khách sạn tại Australia và New Zealand, khoảng 400 đơn vị cửa hàng tại Singapore và Searock Hotel của Mumbai. Tuy nhiên, sự giàu có của họ bị suy yếu đi khi họ bị cáo buộc vào năm 1997 về tội âm mưu hối lộ cho một viên chức ngân hàng cao cấp.

Một gia đình Sindhi nổi bật khác tại Singapore là gia đình Melwanis, họ sở hữu các nhà hàng bình dân Modesto tại Singapore, trong danh mục vốn đầu tư rộng lớn. Họ cũng còn là cổ đông chính của tập đoàn Melium của Malaysia, một tập đoàn các công ty thời trang và lối sống.

Người Jains hải ngoại

Một tiểu nhóm người Ấn Độ khác là người Jains. Tôn giáo Jain là một nhánh của giáo phái Hindu nhưng nó giống Phật giáo nhiều hơn với các dấu nhấn của nó về việc không phạm tội sát sinh. Người Jains là những người ăn chay trường. Họ cũng còn là những người rất nặng đầu óc bè phái. Có các hội nghị trên toàn thế giới của các người

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Jain, như hội nghị hai năm một lần, lần thứ mười một được tổ chức tại Chicago tháng bảy năm 2001. Các luật lệ tôn giáo và các lễ lộc cũng còn là một sức mạnh khác cột các người Jain trong cộng đồng lại với nhau.

Có khoảng ba triệu ruồi người Jains tại Ấn Độ (tập trung tại vùng Rajsathan, Gujarat và Mumbai) và một số nhỏ cư dân hải ngoại. Người Jains được quan sát thấy tại Ấn Độ thành công trong thương mại không cân xứng và thường được mang so sánh với những người Do Thái Âu châu.

Nhưng những người Jains hải ngoại cũng gây được một ảnh hưởng ngoài đường lối về tỷ lệ với số người của họ. Họ làm được việc đó bằng cách nắm bắt được sự mua bán phần lớn kim cương thế giới. Nhiều người Jains hải ngoại có liên quan đến việc mua bán kim cương đến từ Palanpur, một thành phố trên biên giới Gujarat-Rajasthan. Với một nguồn gốc đặc biệt như thế, nhiều người chia sẻ cùng cái họ "Mehta", việc ấy ngày nay trở nên thông thường khi thấy những người mua bán kim cương đến Israel từ Luân Đôn với cái họ Mehta.

Việc mua bán kim cương quốc tế làm việc trong sự bí mật, tin tưởng và các mối kết nối xuyên quốc gia vững chắc. Nó đã từng là lĩnh vực riêng biệt của nhóm người Do Thái nhỏ Hassidic hùng mạnh cho mãi đến thập niên 80 khi người Jains nhập cuộc. Hầu hết các công ty của người Jain liên quan đến ngành kinh doanh này đều được các gia đình sở hữu, điều hành và những viên kim cương được trao tay qua một mạng lưới anh em cùng bà con trải rộng khắp thế giới qua Âu châu, Hoa Kỳ, Á châu.

Những nhà buôn kim cương người Jain và những người cắt hiện nay thống trị việc mua bán kim cương tại Tel Aviv và Antwerp và họ kiểm soát gần phân nửa thị trường kim cương cắt đá quý chất lượng cao của thế giới. Những hạt đá quý thô được các công ty tại Mumbai nhập cảng về qua các tay thương lượng ở Antwerp, Luân Đôn, New York, Tel Aviv từ đó chúng được mang đến các xưởng cắt gọt, đánh bóng do người Jain sở hữu và tái xuất khẩu đến các trung tâm đá quý trên khắp thế giới. Bangkok cũng đang trở nên nổi bật hơn trong việc cắt gọt và đánh bóng kim cương với cộng đồng người Jain nhỏ bé tại đó nắm giữ phần lớn việc kinh doanh.

Tập đoàn Gembel là một trong những nhà cắt gọt và xuất khẩu kim cương nổi bật nhất tại nước Bỉ. Đặt trụ sở tại Antwerp, nó được thành lập năm 1956 bởi Kirtilal Manihal Mehta, một người Jain sinh ra tại Ấn Độ. Ông ta tuyên bố đã giúp cho 1.800 người Jains khác dựng lên công việc kinh doanh kim cương của chính họ tại Antwerp. Gembel bây giờ đã có một mạng lưới văn phòng tại nước Bỉ, New York, Israel và Mumbai và mỗi một văn phòng được điều hành bởi một thành viên gia đình Mehta.

B. Vijaykumar & Co là một hãng kim cương khác thuộc quyền sở hữu của người Jain. Nó là công ty nhập khẩu kim cương thô lớn nhất của Ấn Độ và được doanh nhân Jain Vijay Shah thành lập. Công ty có những xưởng cắt gọt và đánh bóng kim cương tại Bangkok, Antwerp, Tel Aviv, Mumbai, Surat và Palanpur, chung lại sử dụng 22.000 người.

Đường lối theo đó những người Jains đã di chuyển vào

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ngành mua bán kim cương trị giá nhiều tỷ đô la và chuyển nó sang hướng của họ trong vòng ít hơn ba thập niên là ngoại lệ. Các nhà doanh nghiệp người Jain đã xông thảng vào trung tâm của hệ thống kim cương Hassidic cũ - ngay cả đưa các thành viên của gia đình họ đến cư ngụ tại Tel Aviv - để nắm bắt nền kỹ nghệ này. Những người Jians đã cho những công ty kim cương đã thiết lập được một khung cảnh văn hóa hoàn toàn mới để làm quen với.

Người Parsis

Người Parsis là một nhóm sắc tộc khác. Họ đến từ Ấn Độ nhưng theo chủng tộc họ không phải là người Ấn Độ. Họ là con cháu của những gia đình Parsi đã di cư đến Bombay từ Ba Tư vào thế kỷ mười tám, để chạy trốn sự tàn sát của người Hồi giáo. Tôn giáo của họ được biết là Zoroastrianism, một trong những tôn giáo cổ nhất thế giới nhưng cũng đang bén bờ vực tàn lụi dần ngày nay.

Có khoảng hơn 140.000 người Parsis trên khắp thế giới (khoảng 80.000 sống tại Mumbai). Họ là một cộng đồng khép kín và nhỏ bé và ảnh hưởng thương mại của họ vượt quá tất cả mọi tỷ lệ so với con số của họ. Thoạt đầu người Parsi Bombay có liên quan đến nghề kéo sợi và nhuộm vải. Công ty Sản xuất và Nhuộm vải khổng lồ Bombay vẫn còn thuộc quyền sở hữu của gia đình Parsi Mumbai Wadia. Tài chính cũng là một hoạt động khác của người Parsi. Của cải có được từ việc kéo sợi và tài chính được đặt vào trong lãnh vực bất động sản vì thế, khoảng năm 1855, các gia đình Parsi được tin là đã sở hữu gần

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

phân nửa đảo Bombay. Những nhà phát triển bất động sản hiện nay muốn vào trong Mumbai nhận thấy họ thường phải thương lượng với một chúa đất người Parsi.

Nhiều gia đình kinh doanh nổi tiếng nhất của Ấn Độ là người Parsis, bao gồm các gia đình Tata, Modi và Wadia. Tập đoàn Tata, kiểm soát bởi gia đình Tata là một tập đoàn kỹ nghệ lớn nhất của Ấn Độ với doanh số mua bán khoảng 10 tỷ đô la Mỹ hằng năm và bao gồm khoảng 30 công ty có tên trong danh sách và nhiều công ty riêng khác. Nó không phải là một kết quả xấu cho một gia đình không tuyệt đối về mặt sắc tộc là người Ấn Độ. Tập đoàn gốc Mumbai Godrej khổng lồ là một doanh nghiệp nổi bật khác do người Parsi sở hữu, do gia đình Godrej kiểm soát. Nó là một nhà sản xuất quan trọng tại Ấn Độ về những sản phẩm tiêu dùng không bị hư hỏng.

Chồng của Thủ tướng Indira Gandhi, Feroze Gandhi, là một người Parsi. Trước khi kết hôn, ông ta đã đánh vần cái họ của ông là “Gandhy”. Lần biểu diễn sau đó có lẽ như là một cố gắng gợi lên một sự liên hệ với Mahatma Gandhi sai lầm và cơ hội chủ nghĩa. Freddie Mercurie quá cố, ca sĩ dẫn đầu của ban nhạc rock Queen, cũng là một người Parsi. Tên thật của ông ta là Farookh Bulsara và ông sinh ra tại Zanzibar trong một gia đình Parsis địa phương. Nhà điều khiển dàn nhạc lừng danh thế giới Zubin Mehta cũng là người Parsi.

Theo truyền thống những người Parsis có liên quan đến việc cho vay tiền bên ngoài Ấn Độ. Mỗi liên quan của

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

người Parsis với việc nắm giữ tiền bạc là tại sao cột tài chính trong tờ tạp chí hàng tuần có trụ sở tại Hồng Kông, tờ *Far Eastern Economic Review* được gọi là “Shroff”: Shroff là một cái họ người Parsi thông thường. Đó cũng là lý do tại sao các văn phòng tại Hồng Kông, nắm giữ những khoảng chi trả nhỏ như lệ phí đậu xe trong những nhà đậu xe cao tầng, được gọi là văn phòng Shroff. Đường Parsi tại Singapore chạy giữa tòa nhà ngân khố và bãi đậu xe của nó, một sự ám chỉ xa hơn về vai trò nắm giữ tiền tệ lịch sử của người Parsis.

Người Parsis, đặc biệt nổi bật trong việc kinh doanh tại Hồng Kông. Mười hai trong số 62 thành viên sáng lập của Phòng thương mại tổng quát Hồng Kông là người Parsis. Phần đông còn lại là người Anh. (Không có thành viên Trung Hoa sáng lập, địa phương hay khác.) Nhiều cái họ Parsi đặc biệt tại Hồng Kông có chữ “jee” ở phía sau. Ruttonjee Estate là một công ty bất động sản lớn tại Hồng Kông, do các gia đình Ruttonjee và Shroff người Parsi sở hữu. Các gia đình này vẫn còn có những mối liên hệ khắng khít với cộng đồng người Parsi tại Mumbai. Ngày nay, tuy nhiên, còn khoảng độ 200 người Parsis còn ở lại Hồng Kông.

Người Sikhs

Có khoảng 14 triệu người Sikhs sống tại Ấn Độ, phần lớn tại vùng Punjab, nhưng họ được tìm thấy khắp nơi trên nước Ấn Độ. Tôn giáo của người Sikh tương đối còn mới (khoảng 350 năm tuổi) và được thiết lập để phối hợp các yếu tố của Hồi giáo với đạo Hindu - người Sikhs hỏa thiêu

người chết, thí dụ, nhưng chống đối lại với việc thờ cúng hình tượng. Những người Sikhs được quan sát thấy không cắt tóc, giữ nó xoắn lại trên đầu và giấu trong một cái khăn xếp đội trên đầu. Không phải mọi người đàn ông Sikhs đều làm như thế và vì vậy ngày nay có nhiều người Sikhs có vẻ bên ngoài giống người Ấn Độ khác. Tuy nhiên, tất cả những người Sikhs nam phái đều có cái họ “Singh”, mặc dù nó có thể không phải luôn luôn được dùng. Tất cả các phụ nữ người Sikhs đều mang cái họ “Kaur”

Người Sikhs tại Ấn Độ đến giờ hâyn còn là một nhóm nhỏ khác giàu có một cách không cân đối. Họ có khuynh hướng liên quan vào các hoạt động thương mại với một dấu nhấn máy móc. Nhiều người là cổ động viên thể thao nồng nhiệt ở trong và ngoài Ấn Độ và lựa chọn những công việc kinh doanh có liên hệ với thể thao. Những gia đình người Sikhs địa phương điều hành hầu hết các cửa hàng bán đồ trang bị thể thao tại Kuala Lumpur. Tương tự, những chuỗi cửa hàng bán đồ thể thao lớn nhất vùng Đông Nam Á là Royal Sporting House, thành lập tại Singapore bởi người Sikhs địa phương J.S Gill. Ngày nay có hơn 200 cửa hàng Royal Sporting House tại khắp Á châu và nhóm cửa hàng quản lý Lacoste, Golf House, Greg Norman, Reebok và Nautica tại Singapore, tất cả những cửa hàng đó đều tập trung vào lãnh vực thể thao.

Cộng đồng người Sikhs tại Thái Lan nổi bật tại quốc gia đó, mặc dù về con số họ có hơi ít người - khoảng 25.000 người - phần lớn sống tại Bangkok, Phuket và Pattaya. Họ điều hành các cửa hàng may đo, nhập cảng về

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

các vật liệu cần thiết và thu xếp để công việc may áo hiện thời được phần lớn các người Thái đảm nhận.

Sura Chansrichawia là một nhà kinh doanh người Sikh nổi bật nhất tại Thái Lan. Ông ta kiểm soát ngân hàng Laem Thong của Thái Lan trước khi đánh mất nó trong thời kỳ khủng hoảng tài chính những năm 1997-1998 tại Thái Lan. Ngân hàng đã bị đưa tới điểm sụp đổ bởi Sura sau khi ông đã phát triển những khoáng cho vay khổng lồ cho các quyền lợi kinh doanh khác của ông ta. Ông ta cũng là người thành lập công ty bảo hiểm Thai Prasit Insurance Co, được ông ta bán đi vào tháng Tư năm 2000. Ông đã tuyên bố ông nắm quyền sở hữu bảy khách sạn tại Ấn Độ. Ngày nay, Sura tập trung vào lãnh vực địa ốc và, trung thực với mối quan tâm kiểu mẫu của người Sikhs vào lãnh vực thể thao, được biết đến nhiều như là một nhà tài trợ lớn trong lãnh vực phát triển ngành thể thao tại Thái Lan.

Kartar Singh Tharal cũng là một người Sikh Đông Nam Á nổi bật khác. Ông sinh ra tại Bangkok và đến Singapore cùng với cha vào năm 1953 để nhóm lên một công việc kinh doanh mua bán vải sợi. Ông đã nhận Singapore làm quê nhà và bây giờ ông đang có quyền công dân Singapore. Các mối quan tâm kinh doanh của ông là vào lãnh vực bất động sản và điện tử, trải rộng khắp Singapore, Ấn Độ, Trung Quốc và Australia. Trong các tài sản Australia của Thakral là khách sạn All Seasons Premier Menzies Hotel và Wynyard Retail Centre tại Sydney. All Seasons Premier Pacific Bay Resort tại Coffs Harbour, khách sạn Novotel on Collins Hotel, Hilton on the Park Hotel, và trung tâm mua

sắm Australia on Collins Shopping Centre tại Melbourne. Thakra; là người đỡ đầu của hội đồng bảo trợ cho người Sikh tại Singapore Sikh Welfare Council

Người Tamils

Những người Ấn Độ miền Nam, đặc biệt là người Tamil, chế ngự các cộng đồng người Ấn Độ tại Malaysia ngày nay. Thực vậy, hơn phân nửa người Mã Lai gốc Ấn Độ, hay khoảng một triệu người, là người Tamil. Những người tổ tiên của đại đa số họ đến từ nơi bây giờ là Sri Lanka. Họ đến trong thời kỳ thuộc địa để làm việc như những nhân công đem từ nước ngoài vào tại các đồn điền cao su. Một nhóm nhỏ đến từ chính quốc Ấn Độ. Họ khá hơn và được giáo dục đầy đủ hơn và có khuynh hướng làm việc trong các cơ quan dân chính của chính phủ.

Ngày nay, cộng đồng Tamil tại Malaysia có khuynh hướng nằm trong số những người dân Mã Lai nghèo khổ nhất và nhiều người vẫn còn sống trong các đồn điền cao su nơi đồng lương và các dịch vụ của chính phủ đều nghèo nàn. Họ không có tiếng nói mạnh trong chính quyền và vấn đề nghèo khổ của họ là một vấn đề xã hội và chính trị triền miên tại Malaysia. Có khoảng 111.000 người Tamils sống tại Singapore, nơi họ có khuynh hướng làm việc như những người lao động phổ thông, bảo vệ và trợ lý bán hàng.

Doanh nhân người Tamil nổi tiếng nhất tại vùng Đông Á ngày nay là T. Ananda Krishnan của Malaysia. Ông ta xây dựng tài sản trị giá hằng tỷ đô la của ông từ việc mua bán dầu hỏa tại Malaysia, viễn thông và bất động sản.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Ông xây dựng tòa nhà đôi Petronas Towers của Malaysia, tòa nhà cao nhất thế giới. Ông không muốn gây sự chú ý, ít khi chụp hình và gần như không bao giờ xuất hiện trước giới báo chí. Ông có quan hệ tốt với thủ tướng trước đây của Malaysia Mahathir Mohamad, điều này đã giúp cho ông ta đi dễ dàng lên các bậc thang của công việc kinh doanh của người Mã Lai.

Khối liên hợp sắc tộc Ấn Độ nổi bật nhất tại Indonesia là tập đoàn nhà máy chế tạo sợi tổng hợp Texmaco, do gia đình Marimutu thành lập và đứng đầu bởi Marimutu Sinivasan. Những người Marimutus cũng là con cháu của người Tamil. Texmaco sở hữu nhiều nhà máy lớn tại Indonesia và đầu tư mạnh mẽ vào Ấn Độ trước khi lâm vào khủng hoảng tài chính của mình và của Á châu. Gia đình Marimutu dự định xây dựng một nhà máy điện tại Ấn Độ trị giá 700 triệu đô la Mỹ. Họ đã trả 48 triệu đô la Mỹ vào năm 1997 cho nhà sản xuất áo quần SR Gent, có cơ sở tại liên hiệp vương quốc Anh, cung cấp quần áo cho nhà bán lẻ Uk Marks & Spencer. Quản trị tập đoàn do các thành viên gia đình Marimutu và những người sắc tộc Tamil khác thống trị, mặc dù các hoạt động rộng khắp của nó tại Indonesia. Khoảng năm 2004, tập đoàn Texmaco cũng còn nằm dưới sự điều hành của gia đình Marimutu nhưng phần chính của các cổ phần của nó đã được nhượng lại cho ngân hàng tái thiết Indonesia Bank Restructuring Agency (IBRA). Những khó khăn tài chính của gia đình đã trở nên gay gắt. Marimutu Manimaren, người em trai của Marimutu Sinivasan, chủ tịch tập đoàn, đã nhảy qua cửa sổ khách sạn

MICHAEL BACKMAN & CHARLLOTTE BUTLER

Ba Tư Jakata tự tử vào tháng 8 năm 2003. Một ban gồm có cả con trai của thủ tướng tiền nhiệm Malaysia Mahatir được thành lập như một nhóm người đặt giá tại một cuộc bán đấu giá khả dĩ các khoản tiền góp vốn của ngân hàng IBRA trong tập đoàn.

Ấn kiều hải ngoại tại Phương Tây

Bảng 4.1 Những người đứng đầu các tổ hợp đa quốc gia trên khắp thế giới gần đây

Tên	Công ty	Thời kỳ	Nơi sanh
Rajat Gupta	CEO, McKinsey	Bổ nhiệm năm 1994	Calcutta, Ấn Độ
Jamshed "Jim" Wadia	Đối tác điều hành thế giới, Arthur Andersen; Tổng Giám đốc điều hành; Linklaters	1997-2000 Bổ nhiệm năm 2001	Ấn Độ
Arun Netravali	Chủ tịch, Bell Labs	1999-2001	Karnataka, Ấn Độ
Sanjay Kumar	Chủ tịch và Ceo, Computer Associates	Bổ nhiệm năm 2000	Colombo, Sri Lanka
Rana Talwar	CEO, Standard Chartered Bank	1997-2001	Ấn Độ
Aman Mehta	CEO, HSBC	1998-2003	Ấn Độ
Rono Dutta	Chủ tịch, United Airlines	Bổ nhiệm năm 1999	Ấn Độ
Rakesh Gangwal	Chủ tịch và CEO, USAirways	1998-2001	Calcutta, Ấn Độ
Victor Menezes	Chủ tịch và CEO, Citibank	Bổ nhiệm năm 2000	Pune, Ấn Độ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Shailesh Mehta	CEO, Providian Financial Corporation	1994-2001	Ấn Độ
Pradman Kaul	Chủ tịch và CEO, Hughes Network Systems	Bổ nhiệm năm 1990	Ấn Độ
Rajiv Gupta	Chủ tịch và CEO, Rohm & Haas	Bổ nhiệm năm 1999	Ấn Độ
Ramani Ayer	CEO, Hartford Financial Services	Bổ nhiệm năm 1997	Ấn Độ
Arun Sarin	CEO, Vodafone	Bổ nhiệm năm 2002	Ấn Độ

Luân Đôn là một điểm tập trú quan trọng cho cộng đồng người Ấn cũ và từ đó các mối liên kết Ấn Độ và mạng lưới tỏa ngược về Ấn Độ, Phi châu, vùng biển Ca ri bê.

Hồng Kông và phần còn lại của Á châu. Người Ấn Độ làm ăn nổi bật tại Mỹ châu. Những người sắc tộc Ấn Độ điêu hành gần phân nửa các nhà nghỉ lữ hành nhỏ trên khắp nước Mỹ. Một trong những cái tên lâu đời nhất trong ngành kinh doanh tại Hoa Kỳ là Amar Bose người đã thành lập tổ hợp Bose vào thập niên 90 của thế kỷ XX. Ngày nay công ty có trụ sở tại Massachusetts là nhà sản xuất loa có chất lượng tốt nhất, lớn nhất thế giới và hệ thống âm thanh state-of-the-art Bose (Bose trạng thái của nghệ thuật) được bán khắp thế giới.

Ấn Độ cũng là điểm tập trú của các cuộc di dân gần đây từ Ấn Độ, đặc biệt vùng thung lũng Silicon của California. Những người Ấn Độ hải ngoại của thế hệ di dân cũ là các nhà buôn và các người chủ tiệm. Thế hệ mới

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

của các Ấn kiều hải ngoại là những chuyên gia, họ không cần phải có những công ty riêng cho mình và cảm thấy dễ chịu khi làm việc cho người khác. Vì vậy, ngày nay, những chuyên gia sắc tộc Ấn Độ có thể được tìm thấy đứng đầu một vài tổ hợp quan trọng nhất thế giới, như đã chỉ ra trong bảng 4.1.

Cái họ của họ gợi lên cho thấy nhiều hơn là họ đơn giản chỉ là những người có nguồn gốc Ấn Độ. Jim Wasia là một người Parsi, và cái họ của Pradman Kaul gợi lên cho thấy ông ta có nguồn gốc tại vùng Kashmir.

Những cuộc khảo cứu của trường Đại học California, Berkeley, giáo sư phụ tá AnnaLee Saxenian chỉ cho thấy khoảng một phần ba các kỹ sư tại thung lũng Silicon là những người gốc Ấn Độ, trong lúc 7% các công ty kỹ thuật cáo được điều hành bởi một CEO người Ấn Độ. Hai nhân vật nổi bật nhất là Vinod Khosla, người đồng sáng lập ra Sun Microsystems, và Sabeer Bhatia người sáng lập ra Hotmail và đã bán nó cho Microsoft với giá 400 triệu đô la Mỹ.

Nhiều người Ấn Độ còn làm việc trong các khu vực tài chính như là những nhà điều hành vốn, phân tích và mua bán cổ phần chứng khoán. Cho nên những người Ấn Độ cũng nổi bật nhất trong số các nạn nhân của vụ tấn công khủng bố năm 2001 vào tòa nhà thương mại World Trade Center tại New York.

Mạng lưới đầu tư

Những thí dụ về các dự án liên doanh vượt biên giới giữa các Ấn kiều hải ngoại không thông thường như giữa

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

các Hoa kiều hải ngoại, nhưng chúng cũng có xảy ra. Gia đình Jhunjhnuwala của Singapore sở hữu tập đoàn Hind Development của Singapore. Công ty bắt đầu hoạt động vào năm 1997 khi nó mua được khách sạn Oberoi Imperial Hotel tại Singapore từ gia đình Oberoi của Ấn Độ. Ngày nay gia đình Jhunjhnuwala có liên quan đến việc phát triển bất động sản tại Singapore, Hong Kong và Australia và điều hành các nhà hàng bán thức ăn miền bắc Ấn Độ tại Singapore. Ngày nay gia đình có khoảng 50 thành viên tại Singapore. Nguyên thủy đến từ Ấn Độ, họ đặt cơ sở tại Miến Điện cho mãi đến cuộc di cư vào những năm 1960 lúc chính phủ Miến Điện ra lệnh quốc hữu hóa ngành kỹ nghệ. Gia đình mua được công ty kỹ nghệ, có tên trong danh sách, chế tạo sơn Shalimar Paints tại Ấn Độ năm 1988, nhưng đó là việc sở hữu sớm sửa khách sạn Imperial Hotel từ các người đồng hương Ấn Độ đã cho họ có thể thực sự bắt đầu đi vào lĩnh vực kinh doanh.

Hai gia đình Ấn Độ sáng lập nên tập đoàn G.Premjee vào năm 1868 tại Miến Điện chuyên mua bán lúa gạo. Họ di chuyển tới Bangkok vào năm 1918 và tập đoàn sử dụng hơn 2.000 người trong 200 công ty con có liên quan đến việc mua bán tàu thủy, du lịch và tài sản cố định. Gia đình Jumabhoy của Singapore chọn tập đoàn Shah's G. Premjee như là đối tác địa phương của họ cho việc phát triển dịch vụ cảng hộ Bangkok Palm Court - một thí dụ khác của việc liên kết ngang qua biên giới của người Ấn Độ hải ngoại. Tập đoàn vẫn còn lấy nguồn hàng gạo từ Thái Lan, Myanmar, Ấn Độ, Trung Quốc và Pakistan và bán nó cho

Đông Phi, qua trung gian các nhà nhập khẩu Ấn Độ địa phương tại đó. Hàng tàu thủy có tên trong danh sách Precious Shipping là hàng sở hữu tàu thủy lớn nhất tại Thái Lan. Hầu hết các viên chức điều hành chopy bu của tập đoàn là người Ấn Độ. Năm 1999, người Thái Lan gốc Ấn Độ đứng đầu tập đoàn Kirit liên kết với Industries Ballarpur của Ấn Độ và vị chủ tịch của nó Lalit Mohan Thapar để hất cẳng nhà điều hành xa xứ người Mỹ của Phoenix Pulp & Paper của Thái Lan.

Nhà kinh doanh người Sikh của Thái Lan, Sura Chansrichawla (đã được nêu tên ở phần trên) đồng sở hữu Holiday Inn Crown Plaza Hotel của Bangkok với gia đình Ấn Độ sống tại Hồng Kông Harilela - một thí dụ về các liên hợp xuyên biên giới của các người Ấn Độ hải ngoại. Nhà Harilelas là một phần của việc cứu nguy một gói thầu ban đầu để bơm vốn vào ngân hàng Laem Thong của Sura lúc nó dao động với cuộc khủng hoảng năm 1998 tại Á châu. (Ngân hàng cuối cùng đã bị sát nhập vào một ngân hàng thuộc quyền sở hữu của nhà nước chính nó sau này cũng được bán cho một ngân hàng Singapore.)

Nhóm kỹ thuật thung lũng Silicon, được thành lập tại San Jose bởi Anil và Sucheta Kapuria, cũng được hưởng lợi từ các khoảng tài chính đến từ nhà Harilelas trong những ngày đầu tiên của nó.

Nhóm Indorama (còn được biết như là nhóm Irama Unggal) là một tổ hợp khác do người Indonesia gốc Ấn Độ sở hữu và, giống như Texmaco, nó tập trung vào lãnh vực

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

vải sợi. Nó thuộc quyền sở hữu của gia đình muốn tránh gây chú ý Lohia và đã phát triển khắp Á châu dùng thành viên các gia đình Ấn Độ và các người Ấn Độ xa xứ trong các văn phòng của nó tại Indonesia, Thái Lan, Thổ Nhĩ Kỳ, Ấn Độ và Sri Lanca. Polyester và sợi worsted được sản xuất tại Thái Lan, Indonesia, Ấn Độ và Sri Lanca. Nó là trường hợp của một gia đình Ấn kiều hải ngoại phát triển đến bất cứ nơi nào nó có gia đình và những mối liên hệ riêng tư. Nó có khoảng 600 triệu đô la Mỹ như tài sản. Nhà Lohia mua lại hãng Siam Polyester đầu khổ của Thái Lan vào năm 1998 với cái giá độ 5 triệu đô la Mỹ và đưa một thành viên gia đình đến trông coi nó.

Các phòng thương mại Ấn Độ tại Á châu

Có các phòng thương mại Ấn Độ khắp Á châu như có các phòng Trung Quốc. Họ cung cấp những điểm khởi đầu tốt cho những người bên ngoài muốn tiếp cận công đồng doanh nhân người Ấn địa phương và cũng có những điểm để vào tốt cho những doanh nhân Ấn Độ mới đến.

Bộ phận chính ở Hồng Kông là Phòng thương mại Ấn Độ tại Hồng Kông. Nó được thành lập năm 1952 và ngày nay đã có hằng trăm thành viên. Nó là thành viên hội đồng của hiệp hội Ấn Hồng Kông.

Bộ phận chính tại Malaysia là phòng thương mại Mã Lai Ấn Độ liên hợp và kỹ nghệ. Tại Singapore, nó là phòng thương mại và kỹ nghệ Ấn Độ Singapore. Tại Myanmar, nó là câu lạc bộ kinh doanh Ấn Độ Myanmar;

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

tại Triều Tiên, nó là liên hiệp các thương gia Ấn Độ; tại Nhật Bản, đó là phòng thương mại Ấn Độ; và tại Philippines là Phòng thương mại Filipino-Ấn Độ.

Indonesia có một tổ chức gọi là Gandhi Seva Loka. Nó là một cơ sở được tài trợ tốt cho các người Indonesia gốc Sindhis. Mới gần đây nó xây một tòa nhà ba tầng hiện đại tại trung tâm thủ đô Jakarta, có tên là Graha Sindhu (nhà Sindhi). Cơ sở hoạt động như một phòng thương mại và một trung tâm văn hóa Sindhi.

Năm 1999, một hoạt động đã được thực hiện để thống nhất các bộ phận lại ở mức độ khu vực và vì vậy các Phòng thương mại Á châu Thái Bình Dương (APICCI) được thành lập tại Singapore. Các thành viên sáng lập của bộ phận mới này bao gồm tất cả phòng Ấn Độ được nêu ở phần trên cộng với những phòng ở ngay tại Ấn Độ, Nhật Bản và Triều Tiên.

Còn có những phòng thương mại Ấn Độ khác tại nhiều phần khác trên thế giới. Nhưng có lẽ những phòng Hoa Kỳ nổi tiếng nhất là các nhà doanh nghiệp IndUS. Nó bao gồm một nhóm lớn của phần lớn các nhà doanh nghiệp sắc tộc Ấn Độ tại thung lũng Silicon. Vai trò chính của nó là tổ chức các cuộc gặp mặt hàng tháng cho mạng lưới. Có những đề tài ở Atlanta, Austin, Bangalore, Boston, Chicago, Chennai, Dallas, Dehli, Hyderabad, Los Angeles, Mumbai, New York, Seattle và Vancouver BC, theo đó cung cấp một cơ sở chính thức cho mạng lưới khắp vùng Bắc Mỹ và Ấn Độ.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Hoa kiều hải ngoại là cộng đồng thương mại quan trọng nhất của Á châu trong thế kỷ XX. Sự chia sẻ phép mẫu kinh tế Á châu của vùng Đông Nam Á là việc họ làm với sự giúp đỡ của các chính sách ôn hòa của chính phủ.

Nhưng đó sẽ là các Ấn kiều hải ngoại sẽ là cộng đồng quan trọng nhất tại Á châu của thế kỷ này. Và có lẽ là cộng đồng kinh tế quan trọng nhất trên thế giới.

Quên họ đi sẽ là một điều nguy hiểm cho bạn.

Chiến lược

5

Đối phó với thông tin mơ hồ, các nhà tư vấn địa phương và các công ty kế toán

- ▷ Thông tin - sản phẩm hiếm hoi nhất của châu Á.
- ▷ Các nhà tư vấn kinh doanh địa phương.
- ▷ Lỗi hổng được báo cho biết trước:
Kiểm tra sổ sách kế toán tại châu Á.
- ▷ Quản lý không thích hợp? Các ngân hàng đầu tư Tây phương tại Á châu.
Dự đoán phụ các Ngân hàng đầu tư.
Một vài câu bạn nên hỏi các nhà kế toán địa phương.
Một vài câu bạn nên hỏi các nhà tư vấn địa phương.
- ▷ Ghi chú trên những khoảng chi trả bằng tiền mặt.
- ▷ Tiết kiệm về thông tin.

Thông tin - sản phẩm hiếm hoi nhất của châu Á

Có được thông tin tốt tại phần lớn các nơi tại châu Á

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

không phải là chuyện dễ. Báo cáo chuyên cần đàng hoàng với các lỗ hổng, các đối tác địa phương để tay lên nhiều chiếc bánh (phần lớn được giữ, che giấu), các hợp đồng mơ hồ theo danh nghĩa, các công ty với vài ba bộ hồ sơ kế toán, lời đồn không bao giờ được xác nhận hay phủ nhận - đó là những niềm vui có được khi hoạt động tại châu Á. Thông tin giống như vàng tại Á châu - nó có giá trị, khan hiếm và không ai có đủ. Và khi cơ cấu luật pháp còn yếu kém tại Á châu, sửa chữa các lỗ lầm có thể là điều khó khăn. Do đó bằng mọi giá bạn phải nghiên cứu về việc này trước tiên. Nhưng làm thế nào bạn có được thông tin tốt, hợp thời và tin cậy được?

Giới truyền thông tại Á châu thường có nguồn thông tin yếu và được thỏa hiệp với việc kinh doanh của các chủ nhân chúng. Các nhà báo từ Thái Lan và Trung Quốc cho đến Indonesia và Philippines được trả lương rất ít đến nỗi nhiều người chấp nhận các khoản chi trả của người khác để không viết các câu chuyện xấu mới hay cung cấp cho công ty chỉ với những sự kiện tin tức thuận lợi.

Các nhà doanh nghiệp Á châu thường thích được ít hay không chú ý tới và cũng như công việc làm ăn của họ không trở nên trong suốt. Các tài liệu, được làm theo quy định luật pháp, hiếm khi được yêu cầu và ngay cả nếu có, những lời yêu cầu có thể không được tuân theo.

Các con số thống kê của chính phủ nghèo nàn tại phần lớn các quốc gia tại Á châu, Indonesia thường dùng cho các mục đích tuyên truyền hơn là các ghi nhận thực tế. Tất cả

những việc đó bổ sung vào một môi trường thông tin nghèo nàn. Khi các thông tin có được, nó thường được bôi bác hay đơn giản bịa đặt.

Các báo cáo chuyên cần với các lỗ hổng được đưa ra ngoài, có thể đi kèm theo các tài liệu, vài cái ngay cả không có được bản photocopy, nhưng các bản tài liệu viết tay đã được xem xét trước. Các nhà điều hành cần phải tự phán đoán về mức độ đáng tin cậy và danh tiếng của công ty chuyên cần có lỗ hổng họ đang thương lượng với để quyết định liệu xem họ có nên chấp nhận cái loại “bằng chứng”, ấy không. Đôi lúc còn không có cả sự lựa chọn.

Các nhà điều hành tại Á châu phải học cách hoạt động với việc không có nhiều thông tin điển hình như các thông tin họ có được tại quê nhà và phải học cách diễn dịch những gì họ phải có. “Các tin xấu không bao giờ được đưa đi xa” là một câu châm ngôn đúng tại Á châu hơn tại bất cứ nơi nào khác. Tính trầm lặng của các nhân viên tại Á châu trong việc báo cáo các tin xấu cho thượng cấp có thể có ý nghĩa là các nhà điều hành - hay các công ty liên doanh - có thể bị để lại trong bóng tối cho đến khi công việc đã trở nên quá muộn. Nếu không như thế, các cơ hội có thể bị đánh mất. Về phương diện này, các nhà điều hành địa phương tại châu Á sẽ cần phải học hỏi nhiều về việc quản lý các sự trông đợi của văn phòng đầu não cũng như hoạt động trong một môi trường hiếm hoi thông tin.

Việc thu thập tin tức tình báo kinh doanh trở nên một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

công việc kinh doanh lớn tại Á châu. Kroll Worldwide đặt trụ sở tại New York là một trong những đơn vị lãnh đạo thị trường. Nó là một trong những đơn vị đầu tiên nắm bắt các hạn chế về thông tin kinh doanh tại Á châu và theo một cách thức chuyên nghiệp và nghiêm túc. Các cựu nhân viên CIA (Cơ quan trung ương tình báo), FBI (Văn phòng điều tra liên bang) và ASIO (An ninh tình báo Australia) đều nằm trong số các nhân viên của nó. Các hoạt động tại Á châu của công ty chuyên cung cấp các đánh giá về công ty chuyên cần có lỗ hổng, đặc biệt tại Trung Quốc, điều tra các sự gian lận bởi các đối tác liên doanh và giúp củng cố việc bảo hộ tác quyền.

Một công ty khác có trụ sở đặt tại Hồng Kông Hill & Associates. Phần lớn nhân viên của công ty là các sĩ quan cao tuổi của lực lượng cảnh sát Hồng Kông. Cũng có một hai cựu nhân viên FBI nữa. Công ty chuyên về việc bảo vệ các tài sản trí tuệ, cố vấn về an ninh tự nhiên của các người được tuyển dụng vào làm việc bố trí tại Á châu và điều tra tổng quát. Nó cũng còn cung cấp vệ sĩ cận vệ cho các nhà tỉ phú Hồng Kông và gia đình họ. Giống như Kroll, Hill & Associates có các văn phòng ở khắp Á châu.

Ngoài hai công ty kể trên, còn có nhiều công ty địa phương mong muốn cung cấp các dịch vụ “tình báo” địa phương thu thập các dịch vụ, tham mưu chiến lược xâm nhập thị trường và vân vân.

Các nhà tư vấn kinh doanh địa phương

Một cách để giải quyết cái lỗ hổng về thông tin tại Á

châu là thuê những nhà tư vấn kinh doanh địa phương. Nhưng nhiều người không phải là những người đã được tán dương ca ngợi như thế và vài người, với sự mong mỏi được hưởng quyền lợi, đơn giản hoàn toàn hết sức nguy hiểm. Nhiều người là các người Tây phương xa xứ yêu thích Á châu, không muốn quay về nước, quyết định ở lại và thiết lập công việc làm ăn, làm đối tác kinh doanh tìm kiếm dịch vụ và cung cấp các lời khuyến cáo cho việc xâm nhập thị trường.

Các công ty địa phương cũng đối diện với nhiều vấn đề như các công ty khác tại Á châu. Họ gặp khó khăn trong việc thuê mướn người giúp việc, những người có thể suy nghĩ, phân tích sáng tạo và là người có khả năng hoài nghi bất cứ loại thông tin họ có được như là một phần công cuộc tìm kiếm kết hợp và có tính công nghiệp. Và nhiều công ty địa phương, không có sự yểm trợ của một danh tiếng quốc tế, vì vậy hấp dẫn khách hàng bằng chi phí hạ và vì thế thường không thể tìm được những nhân viên địa phương có đầy đủ trình độ.

Vì vậy thay vì thực hiện những việc nghiên cứu sắc cạnh, họ thường thu thập ở dải quang phổ thấp hơn, chào mời các loại dịch vụ các tên tuổi đồ sộ hơn không muốn tự làm bẩn mình. Họ có thể “mua được” dữ liệu từ phía nhân viên chính phủ cho quyền lợi của bạn, tìm “đúng” cho bạn các đối tác kinh doanh địa phương và giúp bạn biết Đạo luật Thực Hiện Hối Lộ bên ngoài Hoa Kỳ.

Một trong những vấn đề lớn nhất khi đến lúc phải thuê mướn một người tư vấn địa phương là về việc các dữ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

liệu giả. Các nhân viên tìm kiếm không thể lấy được thông tin cần đến hay họ chỉ đơn giản muốn làm việc đó một cách cẩu thả có thể liều lĩnh dựng lên cái thông tin ấy. Điều ấy đặc biệt là như thế trong một môi trường hiếm hoi thông tin, làm cho việc có được những dữ liệu bổ sung cho các mục tiêu kiểm tra chéo trở nên tốn kém, nếu không muốn nói là không thực hiện được. Các công ty Nhật Bản có khuynh hướng kiểm tra một cách cẩn thận các kết quả tìm kiếm họ đã bỏ tiền ra mua và phân tích nó ra, muốn biết bằng cách nào thông tin đã được thu thập, bởi ai và từ đâu ra. Các khách hàng Tây phương không có khuynh hướng làm như thế và thông thường chấp nhận các báo cáo tìm kiếm từ các nhà tư vấn địa phương theo giá trị bên ngoài. Họ không nên làm như thế.

Làm sao tránh được những vấn đề như thế? Lê dì nhiên có nhiều công ty nhỏ hơn, thông thường họ có tiếng chân thật và cố hết sức những gì họ có thể với các nguồn thông tin giới hạn. Một khả năng khác là tiếp cận các công ty tên tuổi. Họ có khuynh hướng mướn những người địa phương có tài, trả tiền cho họ một cách tương xứng và, quan trọng hơn hết, huấn luyện họ. Tuy nhiên, một rủi ro, là việc các công ty lớn hơn đó dùng danh tiếng của họ để lôi kéo khách hàng nhưng rồi sau đó ký kết các hợp đồng con với các hãng tư vấn nhỏ hơn tại địa phương, có rất ít sự kiểm soát về trình độ và nhân viên của hãng này.

Một dự án tìm kiếm trị giá 100.000 đô la Mỹ, thí dụ, có thể được thưởng cho một chi nhánh tư vấn của một trong những công ty kế toán quốc tế lớn. Một trong những

lý do tại sao công ty lại được trao cho dự án đó là vì cái tên và danh tiếng của nó ("không ai từng bị đuổi việc vì lựa chọn McKinsey" như một vài người nói). Khách hàng được chuẩn bị để trả tiền để có được công việc làm tốt nhất và sáng sủa nhất cho việc lập hồ sơ tóm tắt của nó. Nhưng, công ty kế toán sau đó trao toàn bộ dự án đó cho một công ty tìm kiếm địa phương nhỏ hơn như một hợp đồng phụ - loại công ty mà khách hàng chính của nó tìm cách lẩn tránh. Đến phiên nó, công ty nhỏ hơn đó chia nhỏ cái hồ sơ tóm tắt ấy ra và đưa chúng cho nhiều công ty nhỏ hơn nữa thực hiện - mọi việc đều được làm mà khách hàng chính không hay biết gì. Mỗi bước trong cái chuỗi ấy đòi hỏi phần chia của nó và có thể trước khi xong việc gần hai phần ba của phí tổn tổng cộng đã được nuốt hết bởi các công ty bên lề bên dưới. Câu chuyện này không quá phóng đại. Thực vậy, nó được kể lại dựa vào những gì đang xảy ra.

Sự mong muốn được hưởng lợi của các tư vấn địa phương có thể đặt ra nhiều vấn đề. Những cái, cả gia đình và các mối liên kết tài sản của người chủ và toàn bộ nhân viên của nó có thể ảnh hưởng đến lời khuyến cáo họ đưa ra cho khách hàng, là những gì? Một vấn đề khác có sức thuyết phục mạnh mẽ hơn là sự tin cẩn. Thông tin được mua và bán ở Á châu giống như ở bất cứ nơi nào khác. Nhưng thông tin không cần phải được bán vì sự tin tưởng có thể bị phá vỡ. Thư ký nhàn rỗi ngồi tán chuyện trong các công ty ở Á châu có thể là một vấn đề lớn. Một nhân viên xa xứ tại Jakarta đã được một công ty săn đầu người

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tiếp cận cho một công việc làm ở một nơi khác. Ứng viên tiềm năng không đặc biệt quan tâm nhưng cũng đưa bản sơ yếu CV của anh ta. Một thư ký trong công ty khách hàng là bạn với người vợ của nhân viên xa xứ đó và không phí thời gian để kể cho bà này nghe về việc người xa xứ đó đang tìm kiếm một việc làm ở nơi khác. Anh ta không có ý định đó, nhưng vì vậy anh ta phải chịu đau khổ. Tương tự, không một nhiệm vụ tư vấn nào đó tại Á châu, hay tại bất kỳ nơi nào khác, phải được tưởng thưởng mà không có việc những người tư vấn phải đồng ý với những điều khoản tín cẩn khắt khe. Và đến bây giờ, thật ngạc nhiên khi thấy các công ty Tây phương thường xuyên mong muốn chấp nhận những tiêu chuẩn tại Á châu thấp hơn nhiều so với những gì họ mong muốn ở nơi khác khi xảy đến việc cần đến những sự cung cấp như thế.

Lỗi hỏng được báo cho biết trước: Kiểm tra sổ sách kế toán tại châu Á

Mướn một nhân viên kiểm tra kế toán bên ngoài, trả cho anh ta hàng trăm ngàn đô la và rồi gọi anh ta là “độc lập” - cách làm này kỳ lạ ở bất cứ nơi nào và không đâu nhiều hơn tại Á châu. Những người kiểm tra kế toán không phải thực sự là kiểm tra kế toán. Những nhà điều hành có dự định đầu tư vào Á châu cần phải đánh giá tính chuyên môn của người kiểm toán cũng như các sổ sách kế toán.

Vấn đề đầu tiên là những tiêu chuẩn kế toán khác biệt khi di từ quốc gia này đến quốc gia kia. Một công ty trong tình trạng thu được nhiều lãi trong một quyền thực thi

pháp lý có thể không là như thế trong một quyền lực khác, tùy thuộc vào những gì được cho phép như là thu nhập, chi phí, cổ phần và vân vân. Pacific Century Cyberworks của Hồng Kông, thí dụ, báo cáo lỗ 884,6 triệu đô la Mỹ cho năm 2000 tại Hồng Kông dưới các luật lệ kế toán của Hồng Kông. Những phiếu thu lưu trữ Ấn Độ của một đơn vị được lên danh sách trao đổi chứng khoán trên thị trường New York, vì vậy nó được đòi hỏi phải báo cáo các kết quả của nó theo các tiêu chuẩn của Ấn Độ. Và sự thua lỗ của nó dưới các luật lệ Hoa Kỳ đã được tăng lên gấp đôi con số tại Hồng Kông, ở mức 1.867,9 triệu đô la Mỹ - hai kết quả rất khác biệt nhau cho cùng một công ty. Sự hài hòa của các tiêu chuẩn kế toán trên khắp thế giới đã nhìn thấy được, nhưng cùng lúc đó, các nhà điều hành cần phải biết đến tiềm năng của các loại trái ngược đó.

Các công ty kế toán Tây phương đã có công trong việc di chuyển các tiêu chuẩn điều khiển liên hợp đi xa hơn trên con đường tiến đến sự hiện đại. Nhưng, dựa vào sự khủng hoảng kinh tế Á châu, họ đã hoàn thành công việc của họ được đầy đủ hay chưa? Và nếu sự thất bại của Enron-Arthur Anderson vào năm 2002 có thể xảy ra trong thị trường tương đối điều hòa của Hoa Kỳ, rồi một báo cáo kế toán tại Trung Quốc, Indonesia, Thái Lan hay Ấn Độ sẽ có ý nghĩa gì, ngay cả nếu nó được điều khiển bởi một công ty kiểm toán quốc tế?

Các hãng kiểm toán địa phương không có danh tiếng quốc tế để bảo vệ phải ngay tức khắc nghi ngờ, đặc biệt trong lãnh vực kinh tế nơi nào hệ thống điều hòa và giám

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

sát bị yếu kém. Trung Quốc là một trường hợp cổ điển. Có một số trường hợp các công ty kiểm toán địa phương giúp đỡ gian lận sổ sách tại Trung Quốc. Đôi lúc đó là người kiểm toán khởi xướng cái dịch vụ ấy. Cơ quan thông tấn xã Trung Quốc Tân Hoa báo cáo trong năm 2001 rằng các nhân viên kiểm toán làm việc cho hãng Kiểm toán Hubei Lihua đã giúp đỡ tám công ty cổ phần danh sách hạng A làm giả các sổ sách kế toán của họ từ năm 1998. Sự giả mạo, như được báo cáo, không quá rắc rối. Nó chỉ đơn giản đòi hỏi nhân viên kế toán ngưng các tài khoản “không chú ý đến sự thật”. Họ làm việc đó vì tiền.

Nhưng rồi việc kiểm toán đã được lèo lái tốt hơn như thế nào bởi các hãng kiểm toán quốc tế? Cái tên có thể có tính cách toàn cầu nhưng nhân viên và cách làm việc thông thường có tính cách địa phương. Sự thất bại về đầy đủ của các việc kiểm tra kế toán của các sổ sách được liệt kê “thẻ đỏ” địa phương của công ty trách nhiệm hữu hạn Guangna (Holdings) do Deloitte Touch Tohmatsu tại Hồng Kông điều khiển là một trường hợp điển hình. Các sự kiểm soát sổ sách kế toán được ủy thác từ KPMG gợi lên cho thấy sự không nhất quán trong các tài khoản kế toán của Guangnan là khoảng 1.07 tỷ đô la Mỹ. Việc được tiếp theo vào năm 1999 bởi sự rút ra chưa từng có ra khỏi các báo cáo kiểm toán 1997 về Guangnan của Deloittes.

Sự thất bại của Asia Pulp & Paper (APP), một công ty đăng ký đặt trụ sở tại Singapore, và nhiều công ty con Indonesia đăng ký của nó cung cấp một thí dụ khác. APP và các đơn vị đăng ký của nó được kiểm tra sổ sách kế

toán bởi văn phòng Singapore và Jakarta của Arthur Anderson. APP trở thành đế tài về các khoáng nợ nổi lên trên thị trường lớn nhất khi kết thúc, trong lịch sử. Nó có khoáng 14 tỷ đô la tiền nợ vào đầu năm 2002. Từ đó dẫn đến số tiền lỗ 220 triệu đô la đã biến mất trong các sổ sách kế toán của nó trong ba năm rưỡi và khi cuối cùng nó được nhận thấy cần phải mất thêm năm tháng nữa trước khi nó được tiết lộ. Ngay cả viên chức trưởng về tài chính của APP cũng đã nói rằng các sổ sách kế toán của công ty, khi được kiểm soát bởi Arthur Anderson trong các năm 1997, 1998 và 1999, “không nên được tin cậy vào”. Gần khoảng 200 triệu đô la Mỹ đã được ký thác bởi một đơn vị APP có trụ sở đặt tại Indonesia vào một ngân hàng bên liên quan đã bị gọi tên sai trong sổ sách được kiểm toán. Và một tỷ đô la đã bị hút ra bởi năm công ty bí mật của quần đảo British Virgin có vẻ như có liên kết với tập đoàn Sinar Mas của Indonesia, tập đoàn kiểm soát công ty này. Năm công ty đó, với những cái tên chưa từng bao giờ được nghe nói đến, có trách nhiệm cho khoáng gần một phần ba “doanh số bán” của APP vào năm 1999. Khoảng giữa năm 2002, không một đồng tiền nợ nào được trả và năm công ty đã ngừng hoạt động. Mỗi liên hệ Hoa Kỳ bất bình và các cổ đông bắt đầu tiến trình pháp lý vào năm 2001 chống lại các nhà kiểm toán Andersen có liên quan đến các sổ sách kiểm toán của APP tại Indonesia, Singapore và New York.

Sidharta, Sidharta & Harsono, phiên bản Indonesia của KPMG, bị theo đuổi vào năm 2002 bởi tiểu ban An

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ninh và trao đổi Ấn Độ (SEC) và bộ Tư Pháp, dưới đạo luật Thực Hiện Hối Lộ Nước Ngoài, vì đã là đường dẫn cho 75.000 đô la Mỹ tiền hối lộ được trả cho một viên chức thuế Indonesia để được cung cấp hành động đánh giá số tiền thuế ưu đãi phải trả cho hãng năng lượng Hoa Kỳ Baker Hughes. Vấn đề chỉ được đưa ra ánh sáng sau khi văn phòng đầu não của Hughes tự báo cáo với nhà cầm quyền Mỹ.

SGV, chi nhánh Andersen tại Philippines, đã bị khiếu trách vì “cách quản lý không theo nguyên tắc” bởi bộ phận chuyên môn về kế toán địa phương vào năm 2000 sau khi nó đơn phương rút lui ra khỏi các báo cáo kiểm soát sổ sách kế toán đáng giá ba năm cho một hãng đăng ký địa phương, công ty Victorias Milling, sau này đã bị vỡ nợ. Andersen-SGV đã chứng nhận bản kiểm kê không cần phải kiểm tra lại. Các con số sau này được tìm thấy bị làm gian lận rất nhiều. Vào đầu năm 2002, SGV bị Ngân Hàng Trung Ương của Philippines ra lệnh tiến hành “chặt chẽ hơn” các sổ sách kế toán ngân hàng sau khi các viên chức ngân hàng trung ương không đồng ý với các hành động đánh giá của SGV.

Không như thể các nhà đầu tư đã không nhận được đầy đủ các lời cảnh báo là tất cả có thể không tốt với việc kiểm soát sổ sách kế toán tại Á châu. Năm 1982, sự sụp đổ của tập đoàn Carrian tại Hồng Kông đã dẫn đến một loạt các hành động phong túng chống lại các nhà kiểm toán của Carrian và sự theo đuổi nhiều thành phần của bộ phận nhân viên.

Nhưng liệu việc kiểm soát sổ sách kế toán tại Á châu có tệ hơn các nơi khác hay không? Kiểm tra sổ sách kế toán tại Á châu không phải là việc dễ dàng. Có một sự giáo hóa về sự giữ bí mật, một sự nghi ngờ các người bên ngoài như các nhà kiểm toán bên ngoài và sự thất bại về phía nhiều người chủ hiếu được ngay cả sự bó buộc của họ một khi họ đăng ký các công ty của họ tại một thị trường trao đổi chứng khoán địa phương. Rất nhiều người đã thất bại trong việc nhìn ra rằng “đăng ký” công ty của họ có nghĩa là nó không còn chính xác thế. Con số các công ty đã đăng ký tại Á châu phát hành những báo cáo hằng năm trong đó các nhà kiểm kê sổ sách kế toán của họ phát biểu một quan điểm dè dặt hay một sự không chắc chắn cẩn bản đang dâng lên. Nhưng, nếu bất cứ chuyện gì xảy ra, các con số có thể sẽ cao hơn.

Rằng ngay cả các văn phòng địa phương của những hảng kiểm toán quốc tế lớn được nhìn thấy có tiềm năng thỏa hiệp đều được chứng minh tốt bởi chính quyền Indonesia khi nỗi lén cuộc khủng hoảng kinh tế tại Á châu. Phần lớn các tổ hợp lớn của Indonesia và hầu như gần hết các ngân hàng của nó đều không có thể trả được nợ theo một cách giải thích chính xác khoảng năm 1998. Chính quyền đã thành lập Cơ quan Tái Thiết Ngân Hàng Indonesia (IBRA) để giúp thu xếp mớ hỗn độn lại. Nhưng IBRA đã không mời các nhà kiểm toán địa phương làm việc. Thay vào đó họ đã qua mặt Jakarta và mướn các kiểm toán viên tại các văn phòng ở Australia và Luân Đôn của những gì gọi là Big Five (Năm Lớn) lúc đó.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Tại Á châu, có lẽ, nhiều hơn tại bất cứ nơi nào khác, các công ty đăng ký thường đi tìm chung quanh để có một người kiểm toán viên dễ chịu nhất. Tại Hoa Kỳ, quyết định của một công ty đã đăng ký về việc thay đổi kiểm toán viên là một quyết định không được thực hiện một cách hời hợt - nó thường xin hỏi một cách chính đáng, liệu công ty có điều gì đó để che giấu hay không. Mức độ hiểu biết như thế đến lúc này còn chưa phát triển nhiều tại Á châu.

Đến giờ còn một rắc rối khác ít khi nào được nghĩ tới là chuyện gì xảy ra với các chi nhánh địa phương khi các công kiểm toán chính của thế giới sát nhập lại với nhau? Sự sát nhập năm 1987 của Klynveld Main Goedeler với Peat Marwick Mitchell để thành lập KPMG Peat Marwick là một thí dụ. Một khi sự sát nhập xảy ra, được giả định là tất cả mọi vật chướng ngại phải được dọn sạch. Đó có thể chính là trường hợp được các bên tham gia chính quan tâm đến nhiều nhất, nhưng sự sát nhập của hai hãng kiểm toán chính quốc tế có thể có ý nghĩa các chi nhánh địa phương không thân thuộc với nhau cũng sẽ bị lôi kéo vào trong tiến trình. Thí dụ, lúc Price Waterhouse và Coopers & Lybrand sát nhập vào nhau năm 1998 điều đó có nghĩa là các chi nhánh Jakarta của họ, Hadi, Susanto & Co và Sidharta & Sidharta, cũng sẽ sát nhập vào nhau. Quá tệ nếu hai hãng có một sự đối địch lâu ngày và ngay cả căm ghét lẫn nhau. Vấn đề có thể phải mất nhiều năm để được thu xếp lại, như KPMG đã tìm thấy sau khi nó được thành lập. Các sự sát nhập không

thích đáng ở mức độ địa phương tại Á châu một cách đơn giản dẫn đến những việc rắc rối.

Không nghi ngờ gì về việc các hãng kiểm toán lớn quốc tế tại Á châu đã có công trong việc phơi bày ra những sự gian lận và những sự sai lầm có tính liên hiệp lớn, nhưng sẽ không bao giờ nên giả định rằng có một tiêu chuẩn duy nhất về chất lượng tại tất cả các chi nhánh ở tại mọi quốc gia. Cũng như không được giả định rằng các chi nhánh tái tạo một cách trung thực những cái tại Hoa Kỳ. Tại nhiều quốc gia Á châu, các hãng kiểm toán nước ngoài được đòi hỏi hay được khuyến khích nhận các đối tác địa phương. Không phải tất cả cuộc hôn nhân đều hoàn hảo. Tiêu biểu, những cuộc hôn nhân hồn hợp đó hiện nay sử dụng các người xa xứ Tây phương nhưng hiếm khi chúng đã sử dụng các đơn vị kiểm toán nhạy cảm và sinh lợi. Thông thường hơn, và một cách đặc biệt khi các đối tác địa phương trở nên có uy lực, họ được siết chặt lại thành các đơn vị tham vấn và thuế.

Khi nhiều chuyện khác đã thất bại tại Á châu, dù là các quy luật và các sự điều tiết của chính phủ hay của các thị trường chứng khoán hay các hệ thống cai quản các liên hợp bên trong, quá nhiều để giả định là việc kiểm toán có thể đảm đương được tất cả cái sự chênh mảng ấy. Cũng sẽ quá nhiều để mong đợi là tính chuyên nghiệp của khu vực có thể được duy trì khi qua nhiều việc của cái môi trường trong đó nó phải hoạt động đã bị thỏa hiệp quá nhiều khi nó tiến đến các tiêu chuẩn hiện đại của quy cách và sự cai quản liên hợp.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Quản lý không thích hợp? Các ngân hàng đầu tư Tây phương tại Á châu

Các ngân hàng đầu tư là một nguồn cung cấp thông tin liên hợp khác. Chúng có ích trong việc hiện đại hóa các liên hợp Á châu, nhưng có những giới hạn đối với sự ích lợi đó. Nhiều ngân hàng đầu tư lớn đã giúp cho các hãng địa phương phát hành các cổ đông và vốn cổ phần mới và đã trợ giúp họ với nhiều loại dịch vụ khác. Họ còn đề nghị khuyến cáo đầu tư cho các nhà đầu tư có tính chất cơ quan và riêng lẻ nhưng hiếm khi, nếu có, họ tuyên bố công việc họ đã làm, đang làm, đang trả giá hay có khả năng trả giá có liên quan đến các công ty họ đã phân tích. Khuyến khích một ngân hàng đầu tư có được để đánh giá cổ phần của một công ty từ đó nó có được hàng triệu đô la tiền phí như là “sự bán”? Sự thiếu tính trong suốt có liên quan đến cái lệ thường ấy và sự xuyên tạc trong lời khuyến cáo xảy ra như một kết quả mỗi một chút không chính tề như sự cai quản liên hợp tệ hại nhất quá nhiều tại Á châu.

Một phần của vấn đề là sự thiếu khả năng của Á châu trong việc cho phép bất kỳ một sự chỉ trích bất cứ chuyện gì. Cái khái niệm “thể diện” đã được phát triển một cách rất nhiều đến nỗi nhiều chủ nhân và các nhà điều hành thâm niên nhìn thấy được bất kỳ sự chỉ trích nào, không quan trọng đến việc nó nhỏ như thế nào, như là một việc hệ trọng. Sự chỉ trích không được xem như chỉ giới hạn trong việc bị chỉ trích nhưng nó bị xem như là một sự lăng mạ tổng quát; một sự tấn công vào sự tín nhiệm, quyền lực

và vị trí của họ. Theo cách đó các báo cáo tìm kiếm báo cáo tốt về các mặt mạnh yếu của công ty chỉ đơn giản không chấp nhận được đối với nhiều người trong các liên hợp Á châu và họ có thói quen di chuyển các công việc của họ phù hợp với những việc đã được nhắc đến.

Dự đoán phụ các ngân hàng đầu tư

1. **Tự bạn đảm nhận việc tìm kiếm hay ủy thác công việc.** Tất cả các hồ sơ liên hợp do luật pháp quy định phải được xem xét. Sự chú ý đặc biệt cần phải được thực hiện đối với các bên có liên quan đến trong việc kinh doanh.
2. **Yêu cầu ngân hàng đầu tư hay người môi giới thực hiện việc tìm kiếm,** nếu có, cho biết những quan hệ thương mại của họ với công ty đang được tìm kiếm hay được mong đợi sẽ đạt tới đích. Quan sát sự hữu hiệu của việc tìm kiếm chỉ trong sự sáng tỏ của các câu trả lời của họ với câu hỏi này.
3. **Tham khảo sự hướng dẫn của các nhà đầu tư cơ quan.** Thông thường họ có những cuộc tìm kiếm cho chính riêng họ, độc lập với các sự xung đột có tiềm năng của những quyền lợi của các nhóm tìm kiếm của những người môi giới và các ngân hàng đầu tư. Nếu họ đang mua một sự tìm kiếm, có thể đoán chừng họ thấy nó có giá hời.

Vài câu hỏi bạn cần phải đặt ra với các kiểm toán viên địa phương

1. **Những quan hệ thương mại nào họ có được với các công**

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ty được bạn quan tâm đến? Họ có, thí dụ, ký kết hợp đồng với công ty cho bất cứ dịch vụ gì, hay mướn bất kỳ bất động sản nào của họ?

2. Đối với các công ty kiểm toán tại Thái Lan, Indonesia, Trung Quốc và Philippines, có người phương Tây xa xứ nào làm việc trong các đơn vị kiểm toán hay tất cả nhân viên đều là người địa phương? Nếu công ty có sử dụng những người Tây phương xa xứ, họ đang ở trong đơn vị nào và nếu không có ai trong việc kiểm toán, tại sao?
3. Nếu công ty kiểm toán là một thành viên của Big Four (Bốn lớn), văn phòng địa phương có phải là một liên doanh hay là nó được điều hành công khai bởi Big Four?
4. Công ty có thể bảo đảm rằng không ai trong các nhân viên kiểm toán mua bán các cổ phần của công ty được bạn quan tâm?

Vài câu hỏi bạn nên hỏi các nhà tư vấn địa phương

1. Nếu bạn phải giao một việc nghiên cứu từ một công ty tư vấn, hỏi tên và lý lịch CV của tất cả các nhân viên sẽ làm việc nghiên cứu. Liệu bạn có thể gặp được từng người nhân viên hay không? Ai sẽ là người hướng dẫn toàn tìm kiếm? Các năng lực của người ấy?
2. Ai là các khách hàng vừa rồi? Có ai muốn thảo luận những kinh nghiệm việc sử dụng các dịch vụ của công ty tư vấn?
3. Công ty tư vấn có thể bảo đảm lẩn lộn hiện không được bất kỳ đối thủ nào thuê?

4. Công ty tư vấn có thể bảo đảm rằng không có nhân viên tìm kiếm nào có quan hệ gia đình hay bất kỳ sự liên kết nào khác với đối thủ?
5. Ai là chủ nhân tối thượng của công ty tư vấn? Có bất kỳ cổ đông nào có bất cứ công việc làm ăn nào khác có thể gây ra xung đột quyền lợi cho công việc bạn muốn giao cho công ty?
6. Liệu công ty tư vấn có thể đảm đương được tất cả mọi công việc hay nó có ý định lập thành các hợp đồng con tất cả hay một phần của dự án? Nó có bảo đảm nó sẽ chính tay lo liệu tất cả mọi công việc?

Ghi chú trên những khoản chi trả bằng tiền mặt

Những nhà tư vấn hầu như tính chi phí cho hai khoản mục - thời gian của họ và “những khoản chi trả bằng tiền mặt” (OPE “Out-of-pocket-Expenses” như chúng thường được gọi trong việc kinh doanh). Có những cái giá họ phải gánh chịu như chi phí đi đứng, giá tiền kiếm mua dữ liệu vận vân, và những thứ đó được tính trực tiếp vào dự án của bạn. Thường các hợp đồng bao gồm một vài loại giá cho OPE như “OPE không thể vượt quá 20% tổng số phí tổn chuyên nghiệp thỏa thuận được nếu không có bảng đồng ý viết tay của khách hàng”. Nếu không có, bạn phải nhấn mạnh về điều đó.

Khách hàng hiếm khi hỏi về OPE tại Á châu. Họ phải hỏi. Những cái đó thông thường được nhồi nhét vào và trở thành một lối cửa sau cho các nhà tư vấn hưởng thêm các

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

chi phí phụ trội. Một nhiệm vụ được nhận làm cho một khách hàng Hoa Kỳ quan trọng bởi một văn phòng ở vùng Đông Nam Á của một trong những hàng kiểm toán lớn của thế giới bao gồm đến 558.000 đô la Mỹ tiền OPE. Nhân viên kiểm toán chính sau này nhìn nhận với một trong các tác giả là văn phòng đã thu thập những tài liệu bằng chứng cho thấy chỉ tiêu có dưới 5.000 đô la Mỹ. Phần còn lại đã bị lướt qua. Đó là một sự gian lận. Các khách hàng không chấp nhận những việc như thế tại New York, Sydney hay Luân Đôn, vậy tại sao họ lại chấp nhận điều đó tại Á châu?

Bạn phải *luôn luôn* nhấn mạnh đến các khoản chi trả bằng tiền mặt phải được tính tỷ lệ và chúng sẽ được trả khi nhận được hóa đơn và đã qua sự kiểm chứng tất cả những tài liệu chứng minh cho việc yêu cầu chi trả này. Những yêu cầu được chi trả không kiểm chứng được hay được chứng tỏ một cách vừa phải là không có sự trung thực. Sự thừa nhận cần phải có cho những khoản chi phí mà các tài liệu minh chứng không thể có được, như một sự chi trả không chính thức cho một viên chức chính phủ để có được những thông tin được trình bày bằng các con số thống kê, nhưng điển hình chúng phải tương đối ít quan trọng.

Tiết kiệm về thông tin

Thông tin tạo nên sự khác biệt, không phải đơn giản giữa sự thành công và sự khác biệt tại Á châu, nhưng giữa sự thành công và sự mất mát có thể trở nên tai hại. Tiết kiệm tiền bạc đối với những cuộc tìm kiếm thẳng tới trước là một sự tiết kiệm sai lầm.

Không phải chạy ào vào Á châu. Nó vẫn còn đó ngày mai. Những mối lợi có thể kiếm được bằng cách có nó sớm và rẻ có thể bị mất bằng cách khởi đi từ một điểm không biết gì.

Có những khác biệt đáng ngạc nhiên giữa quốc tịch của các nhà đầu tư nước ngoài khi xảy đến việc thu thập thông tin. Các công ty lớn và giàu có Mỹ đôi khi gửi đến hàng loạt các nhóm tìm kiếm, hết đợt này đến đợt khác. Họ giữ các người ấy lại tại quốc gia họ gửi đến có thể trong ba tháng ở vào cái lúc họ có thể học và lèo lái việc tìm kiếm của họ. Nó tốn kém nhưng tốt hơn là sử dụng các nhà tư vấn địa phương có thể có một năng lực không biết được. Các nhà tư vấn địa phương, nếu dùng tất cả, có thể được mướn đơn giản chỉ để dựng lên các thiết bị, đồ đạc tại địa phương. Nhiều công ty lớn nhận thấy rằng đó là một đơn vị lao động nhạy cảm.

Khi các công ty Hoa Kỳ, thí dụ, ủy thác cho các nhà tư vấn địa phương thực hiện việc tìm kiếm, họ có khuynh hướng hỏi một vài - rất ít - câu hỏi về việc công việc tìm kiếm sẽ được thực hiện như thế nào. Hiếm khi nào họ kiểm tra các báo cáo kết thúc việc tìm kiếm để xem tính trung thực của nó, nhưng họ nên làm.

Các công ty Nhật Bản thường thực hiện sự tìm kiếm của họ ở nhà. Khi họ ủy thác công việc cho một nhà tư vấn bên ngoài, họ tuyệt đối kĩ lưỡng trong việc hỏi các nhà tư vấn về việc công cuộc tìm kiếm sẽ được thực hiện như thế nào, tính thích đáng của phương pháp luận, ai sẽ là người nhận cuộc

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tìm kiếm, các khả năng của họ và vân vân. Sự tương phản của việc này với trường hợp theo đó các nhà điều hành Hoa Kỳ chấp nhận các kết quả tìm kiếm của các báo cáo tìm kiếm được bên ngoài soạn ra thật đáng ngạc nhiên.

Các công ty Liên Hiệp Vương Quốc Anh có khuynh hướng dính vào các nhà tư vấn nào họ biết. Những cái tên họ cảm thấy dễ chịu với như là EIU và các hãng kiểm toán lớn được dùng. Các công ty Australia, vì nhỏ hơn và ít vốn hơn, có khuynh hướng tiết kiệm các cuộc tìm kiếm của họ. Họ không quen với việc trả tiền cho các kiểm toán viên lớn theo cái giá được trả bởi các công ty Hoa Kỳ và Âu châu. Họ có khả năng thuê các người Australia xa xứ tại Á châu, họ có đầy đủ kinh nghiệm tại chỗ. Những nhân viên như thế được dùng để thay thế cho các báo cáo tìm kiếm được ủy thác.

Chiến lược

6

Mạng lưới như địa phương; Thương lượng như một người Tây phương

- ▷ Tại sao các mối quan hệ có tính chất quan trọng?
- ▷ Những người không phải gốc Trung Quốc có thể sử dụng các tiện nghi của mạng lưới Hoa kiều hải ngoại được không?
- ▷ Văn hóa là yếu tố được tính đến nhưng không nhiều như thế.
- ▷ Phát triển các mối quan hệ và kết nối tại Á châu.
- ▷ Lựa chọn một đối tác địa phương:
- ▷ Một vài điều căn bản.
- ▷ Đừng làm bẩn cái tẩy của bạn.

Tại sao các mối quan hệ có tính chất quan trọng

Có ba việc cần phải thật sự được quan tâm khi xảy đến việc bạn phải đến làm ăn kinh doanh tại Á châu. Đó là (không theo một thứ tự riêng biệt):

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

1. Các mối quan hệ

2. Các mối quan hệ

3. Các mối quan hệ

Ngôi sao nhạc Pop Hoa Kỳ Cyndi Lauper có một bài hát nổi danh trong thập niên 80 của thế kỷ XX có tên *Tiền bạc thay đổi được tất cả mọi thứ*. Phiên bản Á châu có thể là “Các kết nối thay đổi được tất cả mọi thứ”. Thực sự là như thế. Biết được đúng người có thể giải quyết được phần lớn các vấn đề tại Á châu.

Nhưng tại sao các mối quan hệ và các sự kết nối lại có tính chất quan trọng? Chúng quan trọng bởi vì từ Trung Quốc đến Indonesia và phần lớn những vùng lãnh thổ nằm giữa đó, sự bảo vệ của luật pháp có vẻ yếu kém. Và khi luật pháp như thế thì các doanh nhân cần phải đi tìm các cách bảo vệ khác cho họ. Điều hình, họ làm ăn với những người họ tin tưởng được và cảm thấy dễ chịu. Vậy bước đầu tiên để Thành Công Lớn Tại Á Châu là phát triển các mối quan hệ tốt; một mạng lưới địa phương tốt. Quy luật chung số một là hệ thống pháp luật địa phương càng yếu chừng nào, càng cần đến các sự liên kết riêng tư tại đó để làm ăn mua bán và đầu tư thành công. Vì thế, chúng rất cần thiết tại Indonesia, ít hơn tại Malaysia và Triều Tiên, và ít hơn nữa tại Singapore.

“Đã từng có thời, *gaunxi* không thôi cũng đủ để giành được thắng lợi trong các việc thương lượng. Hiện nay chúng ta đang ở tại thời điểm giữa giai đoạn đó và lúc *gaunxi* sẽ không còn cần thiết nữa”. Đó là lời phát biểu của

nhà tư vấn viễn thông Duncan Clark khi đề cập đến những hợp đồng thắng lợi để điều hành viễn thông IPO (đề nghị công khai ban đầu) tại Trung Quốc. Có bằng hữu là điều quan trọng ở khắp mọi nơi. Nhưng con đường đi tới một nền kinh tế hiện đại có nghĩa là tình bạn và các mối quan hệ trở nên ít quan trọng hơn để làm ăn kinh doanh.

Có được một mạng lưới bạn bè và đồng nghiệp rộng khắp cũng cung cấp được nhiều cách để thu thập tin tức và như chúng ta đã nói, phần lớn Á châu là một khu vực có thông tin nghèo nàn. Các cơ may đến và đi nhưng nếu không có một hệ thống tốt, bạn đơn giản không bao giờ nghe nói tới chúng. Hay nếu bạn làm được, bạn thường khi sẽ thiếu phương tiện để tiếp cận được chúng.

Mở rộng cửa để kết giao và giữ cho nó được mở rộng. Bằng thí dụ, phần lớn các người xa xứ làm việc tại Indonesia chính thức làm như thế trong một khả năng như thế, cái của “người cố vấn kỹ thuật”. Điều đó có nghĩa là những người Indonesia sẽ điều hành tất cả mọi công việc kinh doanh tại địa phương và các người xa xứ chỉ hiện diện để cố vấn cho họ. Lẽ dĩ nhiên, đó là một trò khôi hài và mọi người đều biết điều đó. Có một sự thiếu thốn nhân lực kinh niên tại Indonesia và các nhà điều hành bên ngoài được cần đến tại nơi đó có thể nhiều hơn tại bất cứ nơi nào khác trong vùng.

Các bộ trưởng nhân lực và nhập cư và cảnh sát có thể gọi triệu các người xa xứ đến và cáo buộc họ đã hành động vượt quá các giới hạn cho phép của công việc họ. Ở điểm

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đó, các hối lộ cát cổ có thể sẽ được đòi hỏi. Nhưng nếu các người xa xứ có các mối quan hệ với bất kỳ ai cao cấp hơn những nhân vật đó, hay có liên hệ với bất kỳ ai có thể can thiệp cho quyền lợi của họ, rồi sự quấy nhiễu sẽ bị dừng lại. Nếu không, các người xa xứ có thể bị tống cổ ra khỏi Indonesia, như đã xảy ra.

Các mối liên kết giúp giải quyết được các vấn đề hằng ngày nhưng chúng cần có ở mọi cấp độ của công việc kinh doanh. Có thật nhiều bạn có nghĩa là có được một hệ thống rộng lớn các cơ hội làm ăn tiềm năng. Không có nhiều bạn sẽ ghìm lại sự phát triển của một công việc làm ăn. Vì vậy cấu trúc xã hội tại Á châu đã phát triển để cho phép người ta có cơ hội gặp gỡ và tiếp đê dàng, để lưu thông trong xã hội. Các đám cưới có khuynh hướng trở thành những công việc hào hĩ với hàng ngàn khách mời. Có rất nhiều dấu nhấn trong việc đi ăn nhà hàng và mang theo cả gia đình cùng đi. Công việc làm ăn đều sao cũng chỉ là một công việc gia đình. Các phòng thương mại cũng bình dân như các câu lạc bộ xã hội như Rotary và vân vân. Tất cả những thứ đó cho phép người ta có thể tiếp xúc được với nhau, để duy trì tình bằng hữu và phát triển những mối quan hệ mới. Và công việc làm ăn đến cùng với tình bạn.

Trong một môi trường kinh doanh được định nghĩa như những mạng lưới quan hệ riêng tư và lòng trung kiên chống chọi lên nhau, danh sách những người nổi tiếng mang những việc quan trọng sống còn. Thật cần thiết cho một người mới tới châu Á đến được với những tên tuổi lớn chộp bu trong khung cảnh liên hợp địa phương và ăn

khớp với nhau như thế nào. Trong khi cộng đồng kinh doanh tại phương Tây là một cộng đồng các công ty, cộng đồng kinh doanh tại Á châu là một cộng đồng người ta. Ở Tây phương, các công ty có khuynh hướng làm ăn với nhau. Ở Á châu, các cuộc thương lượng đều được thực hiện giữa các đối nhân. Vì vậy, khi năm 2000, China Cyberport mua một góp vốn tại tập đoàn Kerry Group, sự việc này không phải là một tin mới. Câu chuyện thật sự là Oei Hong Leong của gia đình tỷ phú Indonesia đã mua một góp vốn trong một công ty gia đình của thương gia tỉ phú Robert Kuok. Đó là một tin lớn. Đó là một sự tính toán khác biệt.

Những người sở hữu và điều hành các công ty Á châu xác định tính chất nguyên vẹn của các công ty. Sự tín nhiệm gắn liền với chủ nhân hơn là chính với các công ty. Nhiều doanh nhân tại Á châu ngay cả không thân thuộc với tên thương hiệu và tên các công ty vì họ có khuynh hướng nghĩ về mặt các con người đứng đằng sau các công ty hơn là tự chính các công ty. Các người Tây phương, trên phương diện khác, có khuynh hướng nhận biết tên công ty nhưng biết rất ít về ai là người sở hữu công ty hay tên của CEO của nó. Nhân cách và con người là những thứ quan trọng tại Á châu, cũng như là các tin tức về họ. Các câu chuyện tầm phào liên hợp là mọi thứ. Thường thì báo chí không thể được tin tưởng vào để chuyên chở một cách chính xác các tình hình biến chuyển liên hợp mới nhất tại Á châu. Tại các quốc gia như Thái Lan, Philippines và Indonesia, các tin tức xấu thường được giữ không cho báo chí biết bằng cách trả

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tiền cho các ký giả và biên tập viên để họ không đưa các tin ấy ra. Các ngân phiếu tín dụng có thể tin được và hành động đánh giá chuyên cần rất khó vớ được, vì vậy các nhà điều hành giỏi tại Á châu có ít sự lựa chọn ngoài việc lắng tai nghe thật kỹ; giữ cho mình nòi hợp với tất cả những lời đồn đại tầm phào chung quanh. Những ai có vấn đề gắn với cái trật tự đó, nợ nần và các sự chuyển giao khác là thông tin cần thiết nhưng chỉ có khả năng lan truyền từ miệng người này sang miệng người khác.

Không biết tên và lý lịch của những người ở đầu sau các công ty lớn tại New York, Luân Đôn hay Sydney là vừa vặn cần thiết, ở chỗ tốt nhất và, tệ nhất, sự không biết. Ở Á châu, đó là điều không thể tha thứ được. Danh sách và lịch sử các người có tên tuổi và ai làm việc gì cho người nào là sự sống còn của một câu chuyện trong khuôn khổ các doanh nghiệp tại Á châu. Có rất ít điểm để gửi một người, không thích sống với đám đông, đến Á châu để điều hành công việc phát triển kinh doanh.

Những người không phải gốc Trung Quốc có thể sử dụng các tiện nghi của mạng lưới Hoa kiều hải ngoại được không?

Những người không phải gốc Trung Quốc có thể sử dụng các kết nối ngang biên giới nhiều, không phải tất cả, Hoa kiều hải ngoại có được không? Người ta biết được rất rõ rằng người Trung Quốc làm ăn dựa trên căn bản các mối kết nối cá nhân hay *guanxi*, một từ đã trở nên bị lạm dụng quá nhiều; nhưng mạng lưới của Hoa kiều hải ngoại

có mối liên quan thiết thực nào đối với một người không phải gốc Trung Quốc?

Chúng có thể được dùng bởi các người không phải gốc Trung Quốc nhưng, giống như tất cả mọi thứ khác tại Á châu, nó phải có thời gian. Hãy xem xét cái thí dụ này. Một doanh nhân có trụ sở ở Perth đã làm ăn trong nhiều năm với một Hoa kiều địa phương nhập cảng gỗ xây dựng. Người đàn ông này đã sống tại Australia trong gần 20 năm nhưng là một người sanh ra tại Malaysia. Hai người có một mối quan hệ làm ăn với nhau bền vững trong nhiều năm họ cũng đã trở thành bạn hữu với nhau, không gần gũi lắm nhưng họ cũng vui hưởng được tình bạn. Doanh nhân Australia quyết định rằng ông ta muốn phát triển công việc làm ăn trong một khu vực mới - nhập cảng quần áo trẻ em về Australia. Ông ta muốn mua các thứ đó ở Á châu, có lẽ là Thái Lan, nhưng không biết làm sao đi lô được chuyện đó. Một ngày kia ông nêu lên việc đó khi đến thăm người bạn Hoa kiều của ông. "Tôi có thể giúp bạn" ông ta nói, và ngay tức khắc gọi điện thoại đến những người bạn tại Chiang Mai, ở phía bắc Thái Lan. Mọi thứ đều được thu xếp sau ba lần gọi điện thoại cho nhau. Người Australia đến Chiang Mai, tại đó một nhà doanh nghiệp địa phương người Hoa, một người bạn của người Hoa Perth, đến gặp ông ở phi trường. Người bạn này lo hết mọi thứ. Người Australia không biết nên mong đợi điều gì nhưng quyết định đi đến Chiang Mai và thấy được những gì xảy ra.

Ông đến Chiang Mai và được tiếp đón rất đạm dào tình cảm và thiện ý giúp đỡ. Ông ta được dẫn đi thăm các nhà

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

máy, cửa hàng chung quanh, uống rượu và ăn tiệc. Vì chủ tiếp đãi ông ta, bạn của người bạn Trung Hoa của ông tại Australia, không cho phép ông ta trả tiền cho bất cứ thứ gì. Ông cung cấp xe, người hướng dẫn và đích thân đi theo ông bạn Australia, nhiều như ông có thể, trên suốt cuộc hành trình trong một tuần lễ. Người Australia được chờ đến tất cả các nhà máy ở khắp phía Bắc Thái Lan và được giới thiệu đến những người cần cho ông ta - mọi nơi các cánh cửa đều được mở ra. Những người địa phương ngay cả nhận lô các việc gửi hàng và thủ tục hải quan.

Đó là một chuyến đi thành công đến Thái Lan - gây nhiều ấn tượng sâu sắc - và tất cả đều nhờ vào các mối liên kết ngang biên giới của các Hoa kiều hải ngoại. Người Australia không phải gốc Trung Quốc đã được phép tiếp cận và hưởng lợi từ các mối liên kết ấy. Tuy nhiên, chìa khóa của câu chuyện là ông ta đã có một mối quan hệ lâu dài với một doanh nhân người Hoa địa phương được xây dựng trên căn bản công việc làm ăn và tình bạn trong nhiều năm trời. Người thương gia tại Chiang Mai không ban một đặc ân cho người Australia, đúng hơn ông ta làm việc đó cho người Trung Quốc của ông ta tại Australia.

Nhiều người tuyên bố có "các mối liên hệ" hay "quan hệ" nhưng ở đây chất lượng quan trọng hơn là số lượng. Biết được một người nào đó tại Á châu hay có đi dự vài bữa ăn tối với họ không tạo nên việc được kết nối một cách chặt chẽ với họ. Nó giúp cho người ta gó được đúng cửa, nhưng không mong đợi được việc cánh cửa sẽ mở toang ra - ít nhất không phải lúc này.

Yếu tố văn hóa cũng có được tính đến nhưng không nhiều như thế

Một sự hiểu biết về nghi thức xã giao tại địa phương quan trọng như thế nào trong việc tiếp cận các công việc kinh doanh tại Á châu? Ngược lại với các sự tin tưởng thông thường, câu trả lời là, có lẽ không nhiều lắm. Những người hướng dẫn kinh doanh có khuynh hướng đặt dấu nhấn hơi nhiều vào các hình thái văn hóa trong khi làm ăn tại Á châu. "Đừng chạm tay lên đầu các người Á châu", "Đừng có chỉ bằng chân", "đừng vỗ vai các người dân địa phương" và v.v... - hãy quên tất cả việc đó đi. Lẽ thường là quan trọng - lắng nghe và tỏ ra nhạy cảm với các nhu cầu và phản ứng của người khác và bạn sẽ tiến xa.

Mọi người mong đợi những người đến từ một nền văn hóa khác làm sai điều đó. Các doanh nhân, Á châu hay gì khác, chỉ muốn có làm được rạ tiền. Các cuộc thương lượng hằng triệu đô la, hay đối với vấn đề đó, thương lượng ở mọi kích cỡ, sẽ không bị rơi xuống vì một người khách ra nước ngoài đưa ra tấm cạc doanh nhân của ông ta không đúng lúc. Tương tự, không ai sẽ thành công tại Á châu một cách đơn giản bởi vì ông ta đã nắm vững tất cả những phong tục tập quán xã hội địa phương. Tất cả mọi nền văn hóa chiếu cố đến các người khách. Những lỗi vi phạm văn hóa nhỏ đều sẵn sàng được bỏ qua, nếu không quan tâm gì hết. Các doanh nhân tại Á châu sẵn sàng tha thứ các lỗi lầm văn hóa nhỏ nhiều hơn người Tây phương. Bên cạnh đó, nếu bạn đến từ phương Tây, người ta có thể một cách hợp lý mong

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

mỗi bạn sẽ cư xử như một người Tây phương và những người Tây phương luôn luôn được ngưỡng mộ tại châu Á.

Lẽ dĩ nhiên, những cố gắng để làm đúng được việc đó thường được hoan nghênh nhưng cuối ngày làm ra được tiền sẽ là những gì được tính đến. Các sai lầm nhỏ nhất về văn hóa quan trọng giữa các người Á châu với nhau và được xem như đó là một sự sỉ nhục nếu chúng có lẽ được dự định làm như thế. Nhưng đó là một câu chuyện khác khi chúng xảy ra giữa những người Á châu và các người khách đến với khu vực. Những sự nhạy cảm của người Tây phương đối với các chi tiết vụn vặt của các sắc thái so sánh giữa các nền văn hóa xuất phát nhiều hơn từ các khayanh hướng chính trị đúng đắn tại quê nhà hơn là bất cứ hình thái cư xử được đòi hỏi phải có nơi người ngoại quốc tại Á châu. Lẽ dĩ nhiên, các doanh nhân Tây phương không nên đi tới Á châu và trở nên ôn ào, thù địch và vô vai, nhưng rồi cái cách cư xử ấy cũng không nhất thiết chấp nhận được tại quê nhà.

Trong mọi tình huống, thời đại đã thay đổi và các doanh nhân ưu tú của Á châu được giáo dục nhiều hơn theo tiêu chuẩn Tây phương và nói được tiếng Anh, nhanh chóng trở thành ngôn ngữ chính trong việc kinh doanh. Sự hiểu biết về Á châu cũng tăng lên cao tại Tây phương. Cả hai phía đều cảm thấy dễ chịu hơn với nhau. Đó là tính thực tế của việc làm ăn mới thực sự được tính đến hơn là thói đóng dánh của các sắc thái văn hóa.

Phát triển các mối quan hệ và liên kết tại Á châu

Việc bạn trao một tấm danh thiếp của bạn cho một người

nào đó không có nghĩa là bạn có “mối quan hệ” với họ. Nó chỉ đơn giản có nghĩa là bạn đã gặp. Tương tự, gặp được rất nhiều người tại Á châu không có nghĩa là bạn đã được liên kết tốt. Các quan hệ tốt tại Á châu là cái gì đó phải trải qua thử thách qua nhiều năm tháng và điều đó có nghĩa là chúng phải được xây dựng trên những nền tảng vững chắc.

Có lần, có một hội nghị về việc làm ăn kinh doanh tại Á châu, hội nghị làm nổi bật lên một phiên họp trong đó các thành viên tham dự được dành cho 20 phút để gặp gỡ càng nhiều người đến dự hội nghị càng tốt và, sau 20 phút, người nào thu thập được nhiều tấm danh thiếp nhất sẽ được tuyên bố là người thắng cuộc. Nó đưa ra một bức thông điệp hoàn toàn sai lầm. Số lượng các mối liên kết nhiều hơn chất lượng của chúng không phải là một sự tiếp cận nếu bạn muốn trở nên Vĩ Đại Tại Á châu.

Không có các quy luật nhanh chóng và dễ dàng để củng cố các mối quan hệ tại Á châu. Nó cần phải có thời gian nếu nó muốn có một giá trị nào đó. Tương tự, đơn giản bởi vì một người nào đã bỏ ra rất nhiều thời gian để sống tại Á châu không có nghĩa là ông ta được liên kết tốt. Có người đã từng sống tại Jakarta hơn 25 năm, thí dụ, nhưng chuyện đó không có nghĩa là các người dân địa phương kính trọng ông ta hay họ có thể mở rộng cửa để tiếp đón ông ta. Tại Á châu có rất đông người Tây phương đã từng sống lâu năm tại đó, họ đã không đổ xô nhiều đến châu Á như họ đổ xô ra khỏi phương Tây. Nếu họ gặp rắc rối trong việc thực hiện điều đó ngay tại chính quốc gia của họ, họ mong đợi sẽ có được gì ở một nơi nào khác?

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Những người Á châu và đặc biệt là những doanh nhân Hoa kiều lúc nào cũng tìm cách củng cố các mối quan hệ và kết nối mới của họ. Nhưng họ không làm điều đó với các mục đích kinh doanh rõ rệt trong đầu. Tình bạn tự nó kết thúc. Mạng lưới các mối liên hệ bè bạn được củng cố và rồi các cơ hội làm ăn sẽ được phép trỗi dậy. Đó là một tiến trình hữu cơ, không xảy ra cách nào khác hon - tình bạn không được phát triển để che lấp một cơ hội làm ăn đặc biệt.

Việc này làm nhiều người Mỹ bối rối trong suốt vụ tai tiếng "Dornogate" trong đó nhà kinh doanh người Indonesia gốc Trung Quốc James Riady đã trao những khoản hiến tặng bất hợp pháp cho các cuộc vận động tranh cử của tổng thống Clinton. "tại sao Riady phải hiến tặng một số tiền như thế - họ không có nhiều công việc làm ăn tại Hoa Kỳ" là một chủ đề chính trong giới truyền thông. Nhưng điều đó được nhìn vào qua con mắt của người Tây phương. Các doanh nhân tại Á châu thường thích phát triển các mối quan hệ trước rồi mới đầu tư sau. Họ không đầu tư và rồi cố gắng phát triển mối quan hệ để bảo vệ hay kích thích các việc đầu tư đã được thực hiện. Ấn Độ có một ngoại lệ đối với quy luật này. Như đã được đề cập trước đây, người Ấn Độ thích có những công việc rõ ràng ở phía trước về các mối lợi nhuận họ có thể mong đợi được. "Tại sao tôi phải gặp ông? Điều ấy có ý nghĩa gì đối với tôi?" có thể là một câu trả lời kiểu mẫu tại Ấn Độ. Một khi câu trả lời cho việc đó đã được làm ra rõ ràng, việc xây dựng mối quan hệ có thể bắt đầu được thiết lập.

Quy luật quan trọng nhất trong việc phát triển mối

quan hệ tại Á châu là không vội vã chạy ngay vào các công việc làm ăn. Những người địa phương sẽ hiểu là một người nào đó đến từ một công ty lớn của Hoa Kỳ hay Anh Quốc không có đặt cơ sở tại Á châu chỉ có một khoảng thời gian giới hạn và họ có thể thực hiện một vài sự thừa nhận cho việc đó. Nhưng cũng vẫn còn cần thiết phải cung cấp mối quan hệ mỗi khi có thể. Các cuộc viếng thăm liên tục và liên tục nối tiếp là quan trọng. Nên nhớ, người dân tại Á châu có khuynh hướng nhìn công việc làm ăn như là một cái gì đó xảy ra giữa người với người hơn là giữa các công ty với nhau. Đó là người dân cho các công ty một định nghĩa hơn là cái gì khác chung quanh. Cũng có một yếu tố của điều đó trong các công việc làm ăn Tây phương nữa nhưng nó được nâng cao lên tại Á châu. Vì vậy, để ý quan tâm đến các phe nhóm địa phương bên ngoài công việc là cần thiết. Hãy chịu khó học hỏi về các mối quan tâm riêng của họ và gia đình họ là một ý kiến hay.

Bằng cách nào một người bên ngoài biết được khi nào họ đã được chấp nhận vào trong Á châu và các người cộng tác không còn là cộng tác viên nữa nhưng bây giờ đã là một phần của mạng lưới của họ? Không có một câu trả lời dễ dàng. Nhưng có thể có một chỉ dẫn khi chính các người địa phương tự họ gợi ý nên những cơ hội có thể cho lên tàu chung với nhau và khi đích thân họ mời bạn tham gia hoạt động và sự kiện quan trọng đối với họ trong cuộc sống riêng tư.

Chọn một đối tác địa phương: một vài điều cần bản

Một đối tác địa phương có thể làm nên ý nghĩa trong

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

những thị trường khó khăn, phức tạp và thiếu tính trong suốt. Tại một vài khu vực ở một vài quốc gia (như là kế toán tại Thái Lan và hầm mỏ tại Indonesia), một đối tác địa phương có thể ngay cả được luật pháp yêu cầu. Tuy nhiên, có được một đối tác địa phương không phải là có được một thứ thuốc chữa được bách bệnh. Thật vậy, nó có thể là minh chứng của một thảm họa. Có rất nhiều công ty nước ngoài, lựa chọn các đối tác địa phương tại Á châu và Indonesia, đã bị đưa đến sự hủy diệt của liên doanh khi công ty ấy có thể hoạt động tốt hơn bằng cách đi một mình. Vì vậy, nếu thu dụng một đối tác địa phương là cần thiết hay có vẻ cần có, bạn nên bỏ thời gian và tiền bạc ra để lựa chọn được đúng người bạn cần. Đây là vài điều bạn cần nên xem xét:

- *Phải biết chắc bạn có các đối tượng tương tự như đối tác của bạn.* Bạn có thể nhìn vào việc hoàn tất một sự chia sẻ thị trường nhưng đối tác của bạn có thể chỉ quan tâm được mau chóng có được các mối lợi nhuận. Đối tượng khác biệt là nguyên nhân chung tại sao các liên doanh lại bị đổ vỡ.
- *Phải biết chắc bạn có những kế hoạch cho liên doanh tương tự như đối tác của bạn.* Thí dụ, bạn có dự định giữ cho liên doanh tập trung, trong khi đối tác của bạn có thể muốn làm cho nó trở nên đa dạng; bạn có thể dự định thành lập một nhà máy duy nhất nhưng đối tác của bạn có thể mong đợi có được sáu nhà máy dựng lên trên khắp nước.
- *Phải biết chắc đối tác của bạn không dính líu vào các*

- công việc làm ăn khác, có thể sẽ sinh ra các sự tranh chấp về quyền lợi với liên doanh của bạn. Bạn không muốn khám phá ra việc đối tác của bạn bất đắc dĩ phải đi vào trong một vài khu vực bởi vì ông ta đã sản xuất trước tại nơi đó rồi, hay có liên quan với một ai đó là như thế.
- **Bạn cần phải cảm thấy thoả mái với đối tác của bạn:** Để cảm thấy thoả mái bạn cần phải biết càng nhiều về họ càng tốt. Bạn phải có thể tin tưởng được đối tác của bạn. Bạn không muốn khám phá ra rằng vào một lúc nào đó sau này, sau khi đã thỏa thuận thành lập liên doanh, rằng đối tác địa phương của bạn hiện là bình phong cho một vài chính trị gia địa phương hay ông tướng nào đó của người con út của ông ta.
 - **Đối tác của bạn cần phải được nể trọng tại địa phương:** Bạn cần một đối tác có thể thương lượng được với tệ quan liêu địa phương và gia tốc được mọi việc. Bạn không muốn mình bị bôi đen vì những vấn đề của công việc làm ăn của đối tác của bạn trước đây và xấu mau đối với nhà cầm quyền địa phương hay cộng đồng kinh doanh tại đó.
 - **Bạn cần phải xem xét bạn có thể chia sẻ được bao nhiêu thông tin với đối tác của bạn và nó sẽ an toàn đến mức độ nào:** Á chau đầy những chuyện rác rưởi với các thí dụ về các liên doanh trong đó phía địa phương chỉ đơn giản muốn sử dụng sự liên hợp để có được sự chuyển giao công nghệ hay những bí quyết sản xuất và một khi họ đã có được những thứ đó, họ sẽ tạo ra một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

sự xích mích với phía nước ngoài để họ có thể được tự do không còn bị ràng buộc bởi các bản hợp đồng và bắt đầu công việc làm ăn cho riêng họ.

- Bạn có thể muốn xem xét chi trả cho một việc kiểm tra tính chuyên cần có lỗ hổng của đối tác tương lai của bạn: Cấu trúc liên hợp hiện tại của họ là gì? Những phe nào có liên quan trong đó? Những công cuộc làm ăn liên doanh khác của họ là gì và các đối tác khác của họ đã được họ đối xử như thế nào? Ai là những người tham gia góp vốn và ai thực sự là chủ nhân trên cùng? Các giám đốc của các liên doanh đó nổi tiếng về việc hưởng thụ gì, họ có tiền án hình sự không, hay những bó buộc về thuế vụ nổi bật của họ, ngân hàng và các khoản nợ của họ? Vị trí tài chính của họ? Các nguồn cung cấp tài chính của họ là gì? Họ có đối diện với bản án pháp luật nào còn chưa xử hay không? Nó có dính líu vào trong bất cứ hoạt động nào, nếu tiếp tục, sẽ dẫn đến việc vi phạm có thể Đạo Luật Hành Động Hối Lộ Bên ngoài Hoa Kỳ hay các đạo luật tương tự về phía đối tác nước ngoài? Cấu trúc của gia đình đằng sau nó và có bất kỳ sự sụ tranh chấp nội bộ nào trong gia đình hay không? Có vô số bà con, anh chị em một cha khác mẹ trong đó các việc rắc rối có thể lan tới họ trong tương lai được không? Họ thân với ai và ai là kẻ thù của họ? Họ có trung lập về mặt chính trị hay đứng về phía một phe chính trị nào hay không? Một sự thay đổi của phe chính phủ sẽ ảnh hưởng như thế nào đến viễn ảnh của họ?

- *Đối tác của bạn nên phải có khả năng góp thêm vốn vào công cuộc làm ăn:* Người ta luôn luôn liều ký kết với một đối tác địa phương, đã ở trong công việc làm ăn bạn vừa vào, đơn giản chỉ vì họ biết rõ công việc làm ăn tại địa phương. Tốt hơn hết nếu họ có thể mang vào trong công cuộc kinh doanh một cái gì đó bạn không có - như là một mạng lưới phân phối tốt, có những tài sản đất đai có giá trị hay một sự tiếp cận địa phương tốt vào các nguyên liệu thô.

Thành phần quan trọng nhất trong việc đi tìm kiếm đối tác kinh doanh tại Á châu là thời gian. Sẽ phải có nhiều cuộc viếng thăm nếu công ty mới vào nghề không có các đại diện địa phương cho họ. Rất thường khi các liên doanh được ký kết quá sớm và vì thế giữa các đối tác không thích hợp, đơn giản chỉ vì áp lực ở nhà muốn đưa liên doanh có đóng dấu ký tên vào hoạt động tại Á châu. Rất thường khi, các công ty nước ngoài tại Á châu ký kết các thỏa thuận liên doanh quá sớm bởi vì họ cần được ván phòng đầu não nhìn thấy họ đã đạt được những tiến bộ “cụ thể” hay cải thiện viễn ảnh thăng tiến nghề nghiệp ngay tức khắc của một ai đó.

Ngay cả sau khi một liên doanh đã được thành lập, các mối quan hệ khỏe mạnh phải được thành lập giữa các nhân viên của cả hai phía. Sự tin tưởng của nhân viên địa phương phải được tranh thủ và mọi người phải cảm thấy dễ chịu và có thể cùng nhau chia sẻ các thông tin và tin tức, dù tốt hay xấu.

Thông thường, phải mất hai hay ba năm để tìm được

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

một đối tác địa phương thích hợp tại Á châu và rồi một năm nữa cho hai phía đối tác cá thể dính kết một cách thích hợp và nhân viên của cả hai phía thiết lập các mối quan hệ làm việc tốt đẹp.

Nếu việc thương lượng thất bại và một công ty liên doanh không thể hình thành được, không phải tất cả đều đã bị mất đi. Những gì có thể gặt hái được một cách tốt đẹp có ích cho các mối quan hệ và chúng phải không được loại bỏ. Duy trì chúng và chúng có thể chứng minh có thể có lợi hơn sau này. Phía Á châu ít nhất cũng sẽ thấy các mối quan hệ là một kết quả tích cực trong chính họ.

Thương lượng tại Á châu: Một vài gợi ý

Điển hình, các doanh nhân sẽ nhận thấy đó là những thành viên của gia đình sở hữu họ sẽ làm việc với trong khi thỏa thuận với các công ty nhỏ hơn do Hoa kiều làm chủ. Trong những công ty Hoa kiều hải ngoại lớn hơn, những cuộc thương lượng ban đầu sẽ là với các nhân viên. Các thành viên của gia đình kiểm soát sẽ được giới thiệu khi cuộc thương lượng đang tiến triển. Tại điểm đó, các cuộc thương lượng sẽ tiến bộ rõ rệt hơn, hay sự kiện một thành viên gia đình đột nhiên trở nên có liên quan vào báo hiệu rằng phía địa phương tin tưởng rằng cuộc thương lượng đã đi dần tới chỗ hoàn tất.

Sự việc có thể khác hơn một chút tại Ấn Độ. Các cuộc thương lượng sẽ trở nên nghiêm chỉnh hơn bất cứ tại nơi nào khác và nhiều sự quí trọng hơn sẽ được dành cho hệ

thống tôn ti và tiến triển. Trích lời một doanh nhân Tây phương đã từng làm ăn tại đó:

Ấn Độ là một xã hội rất có giai cấp. Xác định mỗi giai cấp của các địa phương, nơi sẽ diễn ra các cuộc thương lượng là điều rất quan trọng. Tôi nhận thấy cần phải luôn thận trọng hỏi danh sách tên và vị trí trong công ty của các đối nhân địa phương trước khi cuộc gặp gỡ bắt đầu. Việc ấy cũng giúp đỡ với việc thực hiện việc sắp chỗ ngồi. Những việc nhỏ như ai ngồi chỗ nào có thể có ý nghĩa rất quan trọng tại Ấn Độ. Những việc ấy ít quan trọng hơn tại Trung Quốc và vùng Đông Nam Á. Chúng tôi luôn luôn được mong đợi được ra mặt trước, điều ấy sẽ cho họ có cái lợi thế tốt hơn. Họ không thích sự bất ngờ, và luôn luôn tóm tắt trước khi gặp gỡ.

Khi dự tính cho việc thương thuyết tại Á châu, dù đó là cho việc mua bán hay đầu tư:

- *Không bao giờ tiết kiệm về thông tin hay việc tìm kiếm.* Đi vào cuộc thương lượng tốt, tóm tắt về thị trường được bạn quan tâm và những người bạn đang thương lượng với.
- *Không bao giờ thương lượng một mình.* Tốt hơn hết nên có hai người thương thuyết chính, nhưng họ phải cho thấy họ đoàn kết trên một mặt trận và không bao giờ không đồng ý với người kia trước phía đối phương. Những sự không đồng ý có thể được trao đổi trong các lần yêu cầu dừng lại. Gần như chắc chắn phía địa phương sẽ đồng người hơn phe không-địa phương,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và có thể có vài người trong phòng với lý do có mặt không rõ ràng. Hỏi xem họ là ai và vị trí của họ là gì.

- *Giữ nguyên toán thương lượng:* Các cuộc thương lượng có thể tiếp tục trong nhiều tháng và đôi khi lâu hơn, vì vậy hãy giữ nguyên toán thương lượng. Thiết lập quan hệ và sự tin tưởng là quan trọng cho cả hai phía và các cuộc thương lượng có thể kéo dài lâu hơn khi các người thương lượng mới được mang vào bởi vì sự tin tưởng cần phải được thiết lập với mỗi thành viên mới của toán.
- *Đừng nên đưa vào người thực hiện quyết định sau cùng:* Hay ít nhất gợi ý rằng, bạn cần tham khảo quyết định của người có quyền quyết định sau cùng hiện giờ không có mặt. Phía địa phương lúc nào cũng muốn trì hoãn quyết định lại và bạn cũng có thể làm như thế. Điều đó kéo dài thời gian ra và cho phép các quyết định có thể được thực hiện bên ngoài phòng và không phải trong giai đoạn nóng bỏng đó.
- *Thương lượng tại châu Á chiếm rất nhiều thời gian:* Đó là một phần chiến lược - một phiên họp thương lượng có thể được kéo dài năm hay nhiều giờ hơn trong một cố gắng thận trọng nhằm kéo hạ phía thương lượng đối lập xuống. Những việc bạn nghĩ đã được chấp nhận rồi sẽ được mở ra lại khi mọi việc trong có vẻ đã được cắt gọn. Vì vậy thời gian cần thiết phải được cho phép. Một cách dời các quyết định là giữ lại mọi cuộc ghi chép của các quyết định và cả hai phía cùng ký tên lên đó, tái xác nhận chúng sau khi chúng đã được kiểm tra với giới chức cao hơn.

Các cuộc thương lượng còn có thể chiếm nhiều thời gian vì nhiều người tại Á châu một cách tiêu biểu không ra mặt trực tiếp. Vấn đề tranh cãi có thể được dựng lên với những lời nói đầu rất dài dòng và chủ đề của cuộc tranh cãi không luôn luôn rõ ràng. Các vấn đề quan trọng có thể được đưa ra một cách quanh co nhất, vì vậy quan trọng cần phải lắng nghe rất cẩn thận và thỏa thuận với từng điểm một, vào một lúc. Cũng phải cảnh giác rằng nếu các cuộc thương lượng được tiến hành bằng Anh ngữ, đối với nhiều người Á châu đây là ngôn ngữ thứ hai của họ.

Các cuộc thảo luận có thể quanh co nhưng nó không phải luôn luôn lịch sự. Vài người thương lượng tại Trung Quốc than phiền hiện tại họ bị réo gọi và lạm dụng bởi phía đối lập - thông thường bởi duy nhất một người trông giống như đang lặp lại “gã này tốt, gã kia xấu” theo thói quen. Một cách đáp trả là yêu cầu được hoãn lại trong chốc lát để có thể tiếp tục tiến trình hay chỉ chấp nhận quay trở lại bàn thương thuyết một khi phía bên kia đã chấp nhận sẽ có một cách xử sự văn minh và thích hợp hơn.

Đừng làm bẩn cái tổ của bạn

Sự đan chông lên nhau của những mạng lưới xác định công việc làm ăn tại Á châu có nghĩa là thông tin có thể được trao đổi một cách nhanh chóng. Đó có thể có nghĩa những thông tin thương mại nội bộ một khi bị rò rỉ có thể lan truyền một cách nhanh chóng. Tương tự, tin tức về sự cãi nhau giữa các đối tác có thể lan truyền nhanh chóng. Khu vực kinh doanh địa phương có thể đóng lại các vị trí

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và phe được nghĩ là có lỗi sẽ nhanh chóng bị cho ra rìa. Như thế, quan trọng không phải chỉ có việc các mối quan hệ được thực hiện ở Á châu nhưng chúng đã được giữ gìn. Thất bại trong việc đó, khi các mối quan hệ chấm dứt, phải thận trọng để tất cả mọi phía không ai bị “mất mặt” hay là mối quan hệ sẽ tan biến thành sự gay gắt. Bởi vì có khuynh hướng tại Á châu là ai cũng đều có quan hệ với nhau, thất bại với một đối tác có thể mang đến những hậu quả bất ngược nghiêm trọng.

Phiên tòa xử buộc tội tổng thống Philippines Joseph Estrada diễn ra tại thượng viện Philippines vào tháng Giêng năm 2001, một trong số 22 thượng nghị sĩ là Miriam Defensor-Santiago. Năm trước đó, anh bà ta Benjamin Defensor được đề cử đứng đầu lực lượng không quân Philippines. Chồng bà ta, Narciso, được đề cử làm thứ trưởng bộ nội vụ. Em bà, Peachy Defensor được chỉ định làm thứ trưởng môi trường. Estrada cũng còn là cha đỡ đầu của một trong những cô con gái nuôi của thượng nghị sĩ Senator Defensor-Santiago. Được hỏi liệu việc ấy có ảnh hưởng đến việc bỏ phiếu của bà hay không, Senator Defensor-Santiago qua tường thuật của báo chí đã nói, “Lẽ dĩ nhiên không”.

Mọi người đều biết rằng các mối quan hệ quan trọng trong việc điều hành một công việc làm ăn tại Á châu, dù đó là tổng thống của Philippines hay các dự án tầm thường hơn. Nhiều gương mặt lớn tại Á châu có liên hệ với những gương mặt nổi bật khác bằng huyết thống hay bằng hôn nhân. Các sự kết nối tại Á châu thường khi rõ ràng với phía bên ngoài nhưng chúng có thể là một bãi mìn cho những kẻ khinh suất.

Sự pha trộn của hôn nhân và các liên hệ huyết thống tại Á châu có thể có kết quả như là các mạng lưới phức tạp. Dưới đây là một vài ví dụ có liên quan đến một vài tên tuổi kinh doanh lớn của Á châu:

- Lee Kim Yew, chủ tịch công ty thực phẩm Singapore Cerebos Pacific, là một người anh của bộ trưởng và nguyên thủ tướng Lee Kuan Yew của Singapore. Vợ của Lee Kim Yew là Gloria Lee, người sáng lập một trong những công ty môi giới nổi tiếng nhất của Singapore Kim Eng Securities. Người em thứ ba là Lee Suan Yew, giám đốc trước đây của Hotel Properties Ltd của Singapore. Vợ ông ta, Pamelia Lee, là giám đốc tại Singapore Tourist Promotion Board. Kwa Soon Bee, em vợ của Lee Kua Yew, Kwa Geok Choo, là nguyên thư ký thường trực về sức khỏe và một thành viên của Singapore Tourist Promotion Board. Con trai Lee Kuan Ywe Lee Hsien Long và Lee Hsien Yang là phó thủ tướng Singapore và đứng đầu Singapore Telecom lần lượt. Vợ của Lee Hsien Loong, Ho Ching, đứng đầu Temasek Holdings.
- Chị của anh em nhà Ganawan, những người thành lập Panin Bank của Indonesia là Suryawarty Lidya, bà ta lấy Mochtar Riady, người sáng lập tập đoàn Lippo, Mochtar Riady kiểm soát các cửa hàng mua sắm Mahatari, được thành lập bởi Hari Darmawan, Hari có quan hệ qua hôn nhân với Ong Tjoe Kim người sở hữu các cửa hàng mua sắm Metro của Singapore.
- Tony Tan, người thành lập Parkway Holdings của

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Singapore là cháu của Tan Chin Nam của Malaysia người kiểm soát tập đoàn IGB của Malaysia.

- Edgar Chen của Wing Tai Holdings của Singapore lấy con gái của yếu nhân tàu thủy và bất động sản Y.K Pao của Hồng Kông.
- Gia đình Quek của Malaixa và gia đình Kwek của Singapore điều hành các tập đoàn Hong Leong tại cả hai nước đều có quan hệ huyết thống với nhau. Queks của Malaisia cũng còn có liên quan qua hôn nhân với gia đình Whang đứng sau tập đoàn Lam Soon food của Singapore.
- Edward Soeryadjaya của Tập đoàn Soeryadjaya (con trai lớn của William Soeryadjaya, người sáng lập tập đoàn Astra) lấy Atilah Rapatriarti, anh của người này lấy Sukmawati, em của tổng thống Indonesia Megawati Sukarnopuri. Vợ đầu tiên Soeryadjaya con gái nuôi của người vợ thứ bà của cha bà Megawati.

Có rất nhiều các mối liên kết giữa các công ty. Các hãng thông thường lấy các cổ phần vốn lắn của nhau và hiếm khi có công ty nào tại Á châu hoàn toàn độc lập với các công ty khác. Hãy dành thời gian nhìn vào các ghi chú trong bất kỳ báo cáo thường niên nào của một hãng Á châu có đăng ký và bạn có cơ hội sẽ thấy nguyên hằng loạt các giao dịch với các phía có liên quan - những công ty bạn không bao giờ biết rằng chúng có. Quan cảnh liên hợp tại Á châu không phải một chòm sao của những thực thể độc lập như tại Tây phương nhưng là một mạng lưới đan chặt vào nhau trong đó mọi người đều có quan hệ với nhau. Và điều ấy thực sự hàm ý như thế nào những gì các doanh nhân nên tiếp cận khi đến với Á châu.

Chiến lược 7

Đi theo con đường của M&A

- ▷ White Knights và Vultures.
- ▷ Tại sao M&A?
- ▷ M&A, kẻ điên cuồng.
- ▷ Một tiến trình liền một mảnh.
- ▷ Những cạm bẫy.
- ▷ Lafarge trở nên Vĩ Đại tại Á châu.
Một đối tượng chiến lược.
Giai đoạn chuẩn bị.
Thu thập thông tin.
Sở hữu điên khùng.
Lafarce vào cuộc.
Sự có lãi.
- ▷ Những bài học cốt lõi.

White Knights và Vultures

*“Người ngoại quốc được phép thực hiện M&A thù địch
dưới bộ luật sửa đổi”*

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

“Thị trường hạ giá Á châu nhìn thấy những tên thợ săn vào cuộc mặc cả”

“Mua chuộc, bùng nổ sát nhập kết quả của tình trạng lợn xộn”

“Lợi nhuận nhiều chỗ những người mạo hiểm”

Sự xuất hiện những tiêu đề như trên các báo trong vùng lúc khủng hoảng kinh tế 1997-1998 xảy ra giải thích sự gia tăng các hoạt động của M&A tại Á châu trong suốt năm năm sau thời kỳ đó. Các công ty nước ngoài (không phải chỉ có Tây phương không thôi, còn có các quốc gia Á châu nữa) đã loại trừ một loạt các phạm trù kỹ nghệ trong suốt những năm bùng nổ. Nay giờ họ tìm thấy cánh cửa không phải chỉ được mở khóa nhưng, trong vài trường hợp, rộng mở. Tuy nhiên, những tiêu đề ấy cũng chứa đựng những lời cảnh báo, và tại một vài quốc gia, lời cảnh báo ấy đã chuyển thành một sự đe dọa. Như việc tham khảo đến từ “mạo hiểm” chỉ cho thấy, các đầu tư nước ngoài không phải đâu đâu cũng được tiếp đón nồng hậu, và nhiều cuộc “mặc cả” không phải những gì nó hình như.

Đến giờ bất chấp trạng thái phồn phở ban đầu và sự vội vã nhảy vào để có được các tài sản bán tháo được công bố một cách rất rộng rãi, những lo sợ tại chỗ về việc người Tây phương sẽ chiếm lĩnh được thị trường Á châu và sự thống trị của Tây phương cũng không trở nên hiện thực được. Một vài việc thương lượng gây nhiều chú ý đã diễn ra nhưng thường thì chúng bị kéo lê ra trong nhiều năm, và nhiều sở hữu đã thất bại trong việc giữ lời hứa của họ.

Ai là người thắng cuộc và ai là người thua cuộc và cái gì đã làm nên sự khác biệt?

Tại sao M&A?

Sự sụp đổ của Á châu đã cung cấp một cơ hội có một không hai cho các công ty đa quốc gia di chuyển vào trong vùng. Tuyệt vọng! Họ nghĩ rằng: đầu tư Tây phương sẽ cứu họ khỏi sự phá sản, các chính phủ tại Nam Triều Tiên và các quốc gia khác trong vùng Đông Nam Á tuyên bố mở cửa cho các công việc kinh doanh. Đối với các công ty Tây phương, sự sở hữu thắng thường hình như cống hiến một đường lối hoàn hảo để vượt qua tất cả các vấn đề thiểu số cổ đông kết hợp và các cuộc làm ăn liên doanh. Điều kiện hình như lý tưởng, vì quỹ Tiền Tệ Quốc Tế (IMF) đã áp lực buộc các quốc gia trong vùng cam kết việc tư hữu hóa và sự bãi bỏ các quy định. Lúc một vài trong số các tổ hợp danh tiếng nhất bắt đầu cấu trúc lại và đưa các vốn cổ phần ra bán, các công ty nước ngoài cuối cùng nhận thấy cơ hội nắm được quyền kiểm soát thực sự các hoạt động của họ tại Á châu dừng lại ở lòng khoang dung của các đối tác địa phương.

Không có gì tệ hơn một cổ phần vốn xấu - cổ phần vốn xấu đơn giản chỉ là những gì được đội giá lên. Sự thật cuối cùng bắt kịp với sự định giá tài sản tại Á châu. Với những sự đánh giá của các công ty ở mức thấp kỷ lục, các nhà điều hành Tây phương có được một cơ hội có một không hai mua lại chúng ở mức giá mặc cả căn bản. Tại một vài khu vực, như khách sạn hay xi măng, tài sản hiện mua bán ở một chiết khấu đáng kể thành giá trị thay thế.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Núp dưới các chiêu bài thời thượng như toàn cầu hóa, tự do hóa và tư hữu hóa, các công ty Tây phương dựng lên các lực lượng đặc nhiệm các người sát nhập và sở hữu và bắt đầu ra giá; sự di chuyển của họ được báo trước một cách âm ý trên báo chí địa phương và quốc tế. Nhà đầu tư quốc tế George Soros là người đi vào sớm, như một phần của một tổ hợp Mỹ để đầu tư 650 triệu đô la Mỹ vào một công ty Thái Lan tháng ba 1998.

Đôi khi sự cạnh tranh mãnh liệt giữa các công ty Tây phương đã đẩy giá cả tăng lên. Một nhân viên điều hành Hoa Kỳ nhớ lại bằng cách nào một người chủ công ty Hoa kiều đã khéo léo kích động công ty của ông chống lại một đối thủ cạnh tranh Tây phương. Công ty Mỹ đã nghĩ họ đã đi sát tới việc thỏa thuận, và nhân viên điều hành đang sắp sửa rời phi trường để dẫn toán thương lượng của mình sang Philippines khi có một cú điện thoại gọi đến cho ông biết người chủ Hoa kiều đã đình lại việc thỏa thuận. Ba giờ sau đó lại tiếp tục, rồi lại đình hoãn, và nhân viên điều hành Hoa Kỳ cuối cùng bay đi ngày hôm sau đến để gia nhập một toán 30 người, sẵn sàng để bắt đầu công việc. Rồi họ ngồi ì ra đáy trong một tuần lễ trong lúc không có việc gì xảy ra, cho đến khi cuối cùng người chủ Hoa kiều bảo cho biết việc thỏa thuận đã chết. Như sau này họ được biết, ông ta đã bán nó cho một công ty Âu châu: “ông ta chỉ dùng chúng tôi để đẩy giá lên”.

Xa hơn nữa, về phía Bắc, bộ Tài chính và Kinh tế, cho đến nay theo chủ nghĩa bài ngoại, Nam Triều Tiên bảo cho biết các người ngoại quốc được phép thực hiện M&A thù

địch dưới một bộ luật sửa đổi. Tổ hợp kinh doanh (chaebol) của quốc gia này, những tổ hợp to lớn đã dẫn đến phép lạ kinh tế của Nam Triều Tiên, bắt đầu một loạt các diệu nhảy minuet khi lần lượt các đối tác nước ngoài có tiềm năng đi tới cố gắng và thực hiện thỏa thuận. Mọi việc đều có thể khi, tháng chín 1999, chính phủ Nam Triều Tiên ký kết một thỏa thuận để bán một cổ phần vốn tại ngân hàng Korea First Bank cho Newbridge Capital Ltd, một công ty đầu tư có trụ sở tại Hoa Kỳ. Các nhà phân tích đã gọi cuộc thỏa thuận trị giá 525 triệu đô la Mỹ như là bước đầu tiên của các nỗ lực của tổng thống Kim Dae Jung nhằm cải tổ nền kinh tế. Thật vậy nó chỉ được làm xong sau khi Newbridge được bảo đảm để phòng các khoản nợ tương lai, một vấn đề dựa trên đó các cuộc thỏa thuận khác đã phải loạng choạng. Vào lúc ấy, tuy nhiên, buổi tiệc vẫn còn tiếp tục.

M&A, kẻ điên khùng

Các con số thống kê trên hoạt động M & A tại Á châu giữa 1998-2000 minh họa cho thấy cả sự hăng hái ban đầu của các nhà đầu tư nước ngoài lẫn sự vỡ mộng của họ sau này. Năm 1998, sở hữu Hoa Kỳ đã đạt đến giá trị 8 tỷ đô la Mỹ, gấp đôi giá trị năm trước. Trong năm 2000, tiêu đề là “Á châu đạt kỷ lục M & A” với các chuyển khoản trị giá 76 tỷ đô la Mỹ được thông báo chỉ trong quý đầu tiên không thôi, mặc dù con số thống kê đã được thổi phồng lên bởi hai thỏa thuận của các công ty viễn thông lớn. Nhưng hoá ra đó là năm đindh. Trong năm 2001, giá trị của các thỏa thuận được thông báo giảm xuống 46% so với năm

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trước và trong suốt hai tháng của năm 2002, M & A Asia báo cáo “một sự tiến triển rùa bò” so với hai năm trước đó, từ 37 xuống 12. Sự xuống dốc tiếp tục trong các tháng còn lại trong năm, một phần vì sự hạ giá toàn cầu sau các biến cố của vụ 11 tháng 9 tại Hoa Kỳ. Cuối cùng, khối lượng các hoạt động tại Á châu (ngoại trừ Nhật Bản) cho năm 2002 rơi xuống 12.6% còn 100.6 triệu đô la Mỹ.

Sự tiếp cận cẩn thận hơn cũng còn là kết quả của một sự vỡ mộng đang dâng cao của các nhà đầu tư. Nhiều cuộc thỏa thuận có tiềm năng sa lầy trong suốt tiến trình của sự cẩn thận thích hợp, như sự phát triển thật sự của các món nợ của công ty trở thành rõ ràng. Tháng Giêng 2001, Casino, công ty mua bán lẻ Pháp, rút lui từ một cuộc thỏa thuận để nắm Uniwide, dây chuyền cửa hàng dịch vụ đa dạng bán hạ giá, viện dẫn đến tình trạng nợ nần của nó. Đầu năm 2002, tập đoàn Đa quốc gia Hoa Kỳ (AIG), công ty bảo hiểm lớn nhất thế giới, bị cho ra rìa bởi một tổ hợp dự định đầu tư 846 triệu đô la Mỹ vào Hyundai Securities và hai chi nhánh sau 18 tháng thương lượng. Đó sẽ là vụ giao dịch lớn nhất trước giờ cho kỹ nghệ dịch vụ tài chính của Nam Triều Tiên, nhưng viễn ảnh của các cam bãy khoản nợ giấu mặt cuối cùng cho thấy đó là một trò chơi có quá nhiều rủi ro đối với AIG. Công ty quay trở lại Nam Triều Tiên vào năm 2003 và cuối cùng có được quyền kiểm soát Hanaro Telecom. Nhưng chỉ sau một cuộc đấu tranh dai dẳng và cay đắng với tập đoàn LG, cổ đông lớn nhất của Hanaro. LG bảo họ có thể hành động để cố gắng và vô hiệu hóa việc bỏ phiếu cổ đông có lợi cho AIG. Một nạn

nhân được chú ý nhiều đến là công ty Hoa Kỳ Micron Technology, trong sáu tháng theo đuổi một sự sát nhập khoảng 3,4 tỷ đô la Mỹ với Hynix semiconductor của Triều Tiên. Sự thỏa thuận đã tạo ra nhà sản xuất con chip lớn nhất thế giới, nhưng đến bây giờ nó hóa ra là một trường thiên tiểu thuyết khác. Liên đoàn Lao động và các cổ đông thiểu số khác đã ngưng cuộc thỏa thuận lại, cuối cùng nó sụp đổ vào tháng năm năm 2002.

Vào lúc đó, các công ty Tây phương bị nản lòng nhiều hơn với sự thiếu thốn về tiến trình của việc tái xây dựng lại tại những quốc gia như Indonesia và Thái Lan. Cơ quan tái thiết ngân hàng Indonesia (IBRA) cam kết nhiều, nhưng trở nên bị lôi kéo vào một tình thế khó xử trong các vụ tai tiếng và thiếu tính trong suốt. Nó cũng còn phải chịu đựng những cuộc thay đổi đều đặn ở cấp điều hành lớn hơn của nó - nó đã có bảy vị chủ tịch trong bốn năm - và chỉ hoàn thành được một vụ bán lớn, của PT Astra International tháng ba năm 2000.

Ba năm sau đó, lúc IBRA cuối cùng thành công trong việc thỏa thuận bán các vốn trong các tài sản thu được từ các tổ hợp quan trọng khác như Tập đoàn Salim, hay ngân hàng Lippo Bank của gia đình Riady, việc bán chìm trong các lời đồn đại về các người chủ nguyên thủy thực ra đã mua chúng lại thông qua những người được ủy nhiệm đặt giá bỏ thầu, và ở giá thương lượng. Không có gì ngạc nhiên, các nhà đầu tư nước ngoài đã được cho biết một cách khá rõ ràng về việc bán đấu giá có vẻ được xếp đặt này.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Sự phản đối tại địa phương cũng đóng một vai trò trong việc ngăn cản các cuộc thương lượng. Khi, vào năm 1998, Cemex, một tập đoàn xi măng Mẽ Tây Cơ, nắm 25% vốn tài sản trong một tập đoàn xi măng Indonesia, SMGR (Semen Gresik), nó nghĩ đã có được một sự thỏa thuận với chính phủ Trung ương để gia tăng số vốn của nó sâu lên 51% vốn có kiểm soát. Tuy nhiên, kế hoạch gấp phải sự kháng cự dữ dội từ chính quyền địa phương có liên can, đáng chú ý là của West Sumatra. Dự án chiếm quyền kiểm soát của nước ngoài trở thành một phần của một vấn đề về sự độc lập rộng lớn đến từ Jakarta, và đối với các người địa phương hình như nó đe dọa đến nguồn thu nhập lâu dài và quản lý. Trong lúc cuộc tranh chấp diễn ra, Cemex, không thể thiết lập được bất kỳ sự cải tổ nào trong công ty, nhìn các khoảng đầu tư của nó bị thu nhỏ lại. Chỉ là sự hy vọng hiện thực chờ đợi kết quả của cuộc bầu cử năm 2004, có thể dẫn tới sự xuất hiện của một nhà lãnh đạo mạnh hơn có thể làm cho các yêu cầu của Cemex trở nên có hiệu lực. Tại Thái Lan và Triều Tiên, các cổ đông và các liên đoàn kết hợp lại để phi báng các công ty nước ngoài và làm thất bại các cố gắng sở hữu trong nhiều khu vực kỹ nghệ. Như một nhà phân tích đã nhận xét: "Những người Triều Tiên không nhìn thấy có bất cứ một thỏa thuận nào được thắng lợi. Họ nghĩ nếu các công ty nước ngoài đạt được thắng lợi, rồi Triều Tiên sẽ thua cuộc".

Sự thật đáng buồn là phần lớn các cuộc thỏa thuận M&A tại Á châu thất bại trong việc giữ cam kết và làm sáng tỏ mọi việc. Một vài cuộc thảo luận đáng chú ý nhất

đã trở nên những sự thất vọng chính cho những người thủ đắc và các cổ đông. Rất thường khi, sự tiên đoán nguyên thủy đã bị giảm lại một cách rất mạnh mẽ, và những gì được chào mời như là một đối thủ toàn cầu mới, hóa ra là những cái gì ít hơn nhiều. Tỷ lệ thất bại cao, tuy nhiên, không phải là một hiện tượng Á châu; nhiều cuộc thỏa thuận M&A tại phương Tây cũng kết thúc trong nước mắt. Theo các cuộc nghiên cứu của các viện sĩ và các nhà tư vấn, 60%-70% của tất cả các cuộc *sát nhập* đều thất bại, 67% trong số đó ở trong năm năm đầu tiên. Cuộc thỏa thuận của DaimlerChrysler, thí dụ, được gọi như là “một cuộc hôn nhân tổ chức trên thiên đàng” vào năm 1998, hình như là một chiến lược vừa vặn hoàn hảo - có tầm vóc toàn cầu và có lợi cho Daimler-Benz, đầu tư và bí quyết sản xuất cho Chrysler. Tuy nhiên, với nhiều lý do - giá cả, sự đánh giá quá cao sức mạnh của Chrysler, sự mất mát của các ủy viên chấp hành cốt lõi, sự hòa hợp nghèo nàn và sự thất bại trong việc cắt giảm chi phí vào lúc thị trường đang bị tan rã - sự sát nhập được đánh giá là một cuộc thất bại. Vào tháng ba năm 2001, một kế hoạch làm việc toàn thời gian được thông báo cho công ty, vào lúc đó đang trong tình trạng khẩn cấp.

Các vấn đề của DaimlerChrysler bị làm cho tồi tệ thêm bởi một cuộc chè chén say sưa Á châu, trong đó nó mua 10% vốn của Hyundai Motor của Nam Triều Tiên với cái giá 420 triệu đô la Mỹ tháng sáu năm 2000 và chấp nhận một cuộc bán đấu giá liên hợp cho Daewoo, rồi bị ước lượng bị nợ 16 tỷ đô la ròng. Hai tháng trước đó, nó đã mua 34%

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

của Mitsubishi Motors với giá 2.1 tỷ đô la, một cuộc thỏa thuận một lần nữa hóa ra có những vấn đề bị che giấu. Những sự sở hữu đó có ít tính chiến lược có thể biện minh được hơn, được lèo lái phần chính bởi ý muốn có được một chỗ đặt chân ở Á châu, khởi đầu một công việc kinh doanh xe tải, với sự cung cấp kỹ thuật, phụ tùng của Daimler Chrysler, Hyundai nhà phân phối và cung cấp các tiện nghi. Rủi thay, vì không biết, DaimlerChrysler đã thương lượng một cách tệ hại, chấp nhận chỉ có một chỗ ngồi trong ban lãnh đạo của Hyundai - lúc ấy vẫn còn được gia đình sáng lập kiểm soát chặt - vì vậy đã để cho nó yếu đuối ngay từ lúc đầu. Cũng như nó không để ý đến các vấn đề văn hóa to lớn nó đang đối diện.

Mặc dầu vướng vào những vấn đề trên, năm 2003 các công ty Tây phương, vẫn còn lạc quan vui vẻ về triển vọng lâu dài cho một vùng như là toàn một khói, mặc dầu trong giai đoạn ngắn hạn các cố gắng của họ có khuynh hướng nhắm tập trung vào các thị trường đang bùng nổ của Trung Quốc. Sức hút của cái quý lao động to lớn, có học thức và một thị trường không bao giờ bị bảo hòa vẫn còn hấp dẫn, nhưng vấn đề cho nhiều người là biết tổ chức cơ cấu, ấn định thời gian cho việc phát triển của họ, làm thế nào để biết chắc được việc tạo ra được giá trị từ một cuộc sát nhập.

Một tiến trình liền một mảnh

Một cách lý tưởng, tiến trình sở hữu phải là một tiến trình liên lạc, trong đó đầu cuối được nhìn thấy trước được và dự định được ngay từ đầu. Từ mục tiêu cho đến sự hòa

hợp hậu sát nhập (PMI) phải là một tiến trình dài trong đó những gì đã được làm trước cuộc thương lượng quan trọng như những gì xảy ra trong suốt các cuộc thương lượng. Những gì bạn làm sau đó - kế hoạch PMI - phải nổi lên, gần như là sự thẩm thấu, dọc theo đường đi. Thực hiện một giai đoạn vào một lúc với nhiều nhóm người khác nhau có liên quan chạy đua với cái khả năng xảy ra việc đó, rủi thay, vì áp lực của thời gian hay thiếu người có kinh nghiệm trong tiến trình sở hữu, đó là đường lối hành động của nhiều công ty.

Mặc dầu thế, một vài công ty đa quốc gia đã thành công trong việc thực hiện một cuộc thỏa thuận tốt, và bận bịu với việc thực hiện đầy đủ các chiến lược hậu-sở hữu để đưa các giá trị tài sản của họ nhanh lên cao đối với sự tiến bộ kinh tế. Những gì họ đã làm đúng là gì? Những cái “có và không” của việc thực hiện một việc sở hữu là gì? Những cái bẫy thông thường nhất là gì?

Các cạm bẫy

Sự thiếu thốn của một tâm nhìn tốt- tại sao chúng ta lại làm việc đó? Chiến lược vừa vặn ở chỗ nào? Những tính hiệp trợ ta mong đợi từ chúng? Chúng ta muốn đạt được gì - sự chia sẻ thị trường, chiến lược bàn đạp hay địa vị kinh tế?

Không có những câu trả lời thỏa đáng cho các câu hỏi như thế này, các công ty sẽ phải mò mẫm đi trong bóng tối. Cái lôgic của việc đi thẳng tới trước với một sở hữu phải rõ ràng và có tính thuyết phục. Cùng theo với những thứ đó là những sự mong đợi thực tế về những gì có thể

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hoàn thành được. Việc này đến phiên nó lại gợi ý việc hoạch định cẩn thận để nhận ra được các mục tiêu vừa vặn với chiến lược toàn diện của công ty. Võ lấp một cuộc mặc cả hiển nhiên có mục đích của nó báo trước thảm họa ngay từ lúc đầu.

Cẩn thận thích hợp không tương xứng - làm việc cẩn thận không, lẽ dĩ nhiên, chỉ có nghĩa là kiểm tra lại sổ sách, mặc dầu trong một vùng được biết có tài sáng tạo nên sổ sách (một cuộc nghiên cứu PwC đã tìm thấy rằng Nam Triều Tiên, thí dụ, có một trong những tiêu chuẩn kế toán và quản lý liên hợp tối tăm nhất trong số 35 nước nó thực hiện sự khảo sát) điều đó là cần thiết. Một thành viên có kinh nghiệm của một toán kiểm tra cẩn thận quốc tế nhận xét rằng ông thường phải đi tới bằng bản năng, được hậu thuẫn bởi một hành động đánh giá của thiết bị hay công việc được rao bán, sẽ phải mất bao nhiêu để đưa nhà máy đi lên được đúng tiến độ, giá cả thị trường hiện nay cho các sản phẩm và vân vân. Nhưng đôi khi, ông nói. “Bạn chỉ có nhắm mắt lại và đi tìm điều đó”.

Đó là những gì ngân hàng Singapore, DBS, có vẻ như đã thực hiện sở hữu cơ hội Ngân hàng Thai Danu (TDB). Một trong những cơ quan tài chính lớn nhất trong vùng, DBS quyết định lợi dụng việc khủng hoảng tại Á châu để hoàn thành âm mưu phát triển nó ra ngoài Singapore. Được cung cấp cơ hội gia tăng số vốn tối thiểu lên tới vốn cổ phần kiểm soát, DBS chớp lấy miếng mồi, ngay cả chấp nhận đòi hỏi của TDB về “một sự từ bỏ một tiến trình đầy đủ về sự kiểm soát cẩn thận” với điều kiện là nó sẽ điều

khiến một cuộc kiểm tra sổ sách độc lập về các tài khoản của nó.

Việc thỏa thuận tiếp tục cho đến cuối năm 1997, nhưng những gì DBS đã thấy như là một cơ hội hiếm thực tế hóa ra là một việc nhức đầu. Với sự nhận thức muộn màng, các nhà phân tích kết luận ngân hàng Singapore đi vào Thái Lan quá sớm, trả quá nhiều cho TDB và rất chậm chạp trong việc phản ứng lại với các vấn đề của NPL (những khoảng cho vay không được trả) và sự hòa hợp lại thành một hệ thống thống nhất. Năm 2000, hồi tưởng lại về hai năm đau khổ với việc tái thiết lại việc sở hữu của nó, Jackson Thai, lúc đó là viên chức trưởng tài chính và CEO tương lai của DBS, tin rằng một trong những bài học quan trọng nhất được rút ra từ thời kỳ TDB là sự quan trọng của việc điều khiển đi qua sự kiểm soát cẩn thận để cho phép DBS thực hiện một hành động đánh giá tốt của các ngân hàng nó muốn mua, và kết cấu giá gọi thầu một cách thích hợp.

Những đánh giá khác nhau là một lý do chung khác cho sự thất bại của các thỏa thuận. Trong khi các cuộc thương lượng giữa General Motors và Daewoo đang tiếp diễn, khi GM cố sức giảm giá lại, các đối tác Hoa Kỳ gián tiếp than phiền rằng các nhà thương thuyết Đại Hàn không nghĩ đến giá trị hiện tại của công ty như những gì họ đã đầu tư trước đó là bao nhiêu. Những người Đại Hàn than phiền rằng người Mỹ đang sắp lấy những tài sản có giá trị ở một số vốn khá thấp. Thực vậy, Ford, nhà gọi thầu nguyên thủy được ưa chuộng của Daewoo, đã khép lại

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

các cuộc nói chuyện của nó sau khi đã kiểm tra kỹ lưỡng các sổ sách giấy tờ. Nhưng GM đã được thuyết phục nó có những lý do nghe có vẻ chiến lược cho việc thỏa thuận và nhấn mạnh tới. Thương lượng về giá giữa GM và Daewoo kéo lê ra ngoài khỏi cuộc thỏa thuận trong hai năm. Có lời đồn đại rằng nhóm GM đã phát hiện 2 ngàn tỉ won các khoảng nợ bất ngờ, chuyện ấy đã bị phía Daewoo bác bỏ, họ cáo buộc GM đã lợi dụng các lời đồn đại như là một đòn bẩy để đẩy giá xuống. Việc thỏa thuận cuối cùng được ký kết vào tháng tư năm 2002, sau khi cả hai phía đã thực hiện những sự nhượng bộ.

Sự cẩn thận thích hợp văn hóa yếu kém - Tại Á châu, sự cẩn thận thích hợp còn phải bao gồm các trạng thái văn hóa của cuộc thảo luận - các nguồn nhân lực sẵn sàng cho cả hai phía, sự điều hành văn hóa và sự thích hợp văn hóa. Nó có khả năng trở thành một sự va chạm giữa các giá trị và những sự tin tưởng của cả hai phía sẽ gây ra vấn đề? Liệu các nhân viên giỏi có còn ở lại làm việc với các người chủ mới hay không? Những cuộc nghiên cứu đã nhấn mạnh một cách thích hợp vai trò cốt lõi của nguồn nhân lực xuất hiện trong kết quả của tiến trình sở hữu. Thí dụ, một ấn tượng của cơ hội mua được khá hơn là một sự giao phó xây dựng một cái gì đó cho tương lai sẽ không giúp gì được cho cái lý do của bạn. Năm 1998, Ngân hàng Bank of Asia của Thái Lan gián tiếp chọn ABN Amro như là cổ đông đa số mới của nó vì nó đã chấp nhận việc giữ lại tên nhà băng và các nhân viên đầu não và vì vậy, “ra đi mà không bị mất sĩ diện” Những vấn đề văn hóa nhạy cảm

nhiều thế có thể đi xa được để cho bạn có được sự quảng cáo tốt nhất để giải quyết một cuộc thương lượng và đi đến một cuộc khởi hành tốt trong các mối quan hệ.

Tại nhiều quốc gia, tiến trình được HR (nguồn nhân lực) làm mũi nhọn dẫn đầu, nó cung cấp lại thông tin về công ty đích và đưa ra một danh sách các phát hành chính cho việc cẩn thận thích hợp. Một hành động ích lợi là cho các thành viên của nhóm cẩn thận thích hợp nghiên cứu nền văn hóa địa phương để họ phải nói những gì và phản ứng ra sao khi họ đi vào trong công ty. Đối với điều này, các nhà tư vấn địa phương có thể được sử dụng đến.

Một nhóm cẩn thận thích hợp thường gồm những nhân viên có kinh nghiệm trong hệ thống, nguồn nhân lực HR, tài chính, sở hữu, thương mại, công tác và quản trị, được lựa chọn bởi văn phòng đầu não. Chìa khóa là chọn những người giỏi nhất từ mỗi khu vực và đưa họ vào làm việc trong khoảng thời gian (từ vài tuần lễ đến 18 tháng) cần thiết để hoàn thành tiến trình. Những sự thu thập thông tin phải là một tiến trình hai chiều; công ty đích cần phải được biết về những người kiểm được - tại sao họ lại quan tâm vào công ty và nó mong đợi gì để hoàn thành nếu và khi nào nó được chuyển đến.

Sự quan trọng của sự hiểu biết văn hóa và sự nhạy cảm được minh họa bởi câu chuyện thật sau đây. Một giám đốc có kinh nghiệm về tài chính cẩn thận thích hợp được gửi tới Indonesia để kết thúc một cuộc thỏa thuận. Sau vài giờ trong ngày làm việc đầu tiên tại công ty sở hữu có tiềm năng, ông để nhóm của ông ở lại làm việc để đi và trả lời

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

một cuộc gọi tự nhiên. Theo các dấu hiệu đi xuống của một loạt các dãy hành lang hẹp, ông đi tới một nơi ông giả định là phòng tắm. Ông nhìn qua cánh cửa và nhìn thấy trong phòng có một cái ống chạy vòng qua tường, với những cái lỗ cách nhau đều đặn qua đó nước chảy qua vào một cái máng nước. Ông tự giải phóng mình và quay trở lại làm việc. Khi ông tới nơi vào sáng ngày hôm sau, ông thấy các nhân công đang gọi nhau để biểu dương lực lượng và chủ nhân đang đe dọa ngưng cuộc thỏa thuận lại vì “ai đó đã đi tiểu trong phòng nơi các công nhân hồi giáo tắm trước khi đi cầu nguyện”

Sự hòa nhập yếu - phát xuất từ những lỗi lầm phạm phải ở đầu của tiến trình. Có lẽ công ty không quan tâm đến việc tìm hiểu đầy đủ các tài sản sẽ thích hợp với thực tế như thế nào, có thể nó đã được mua ở một cái giá quá cao, có thể các tiếp xúc điều hành trước đó có tính cách thù địch, trong trường hợp đó giai đoạn hậu sở hữu sẽ thất bại. Để tránh điều đó, làm việc để có một chiến lược PMI rõ ràng, sử dụng đến các nhà điều hành giỏi nhất và có kinh nghiệm nhất của bạn. Cực điểm phải là sự tích hợp của việc sở hữu vào trong cấu trúc vùng và thế giới của bạn.

Cuối cùng, hãy chọn một quan điểm lâu dài về Á châu - bảy-mười năm - về khoảng đầu tư của bạn. Nó sẽ chứng minh rằng bạn đang bắt đầu hiểu được nền văn hóa.

Những gì có thể đi qua mà không nhận thấy được trong toàn bộ sự nhấn mạnh này về sở hữu Tây phương là số lượng các hoạt động của M&A đang xảy ra tại các công ty Á châu. Nhiều công ty lớn đang được thành lập tại

Trung Quốc, và các cuộc thương lượng địa phương tại nhiều quốc gia của khu vực đang tạo ra nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh cho tương lai - cả tại thị trường Á châu và Tây phương. Các công ty Tây phương không thể đủ sức để bị bỏ ra, hay tiếp tục với tình trạng hỗn độn này của sở hữu của họ. Để giúp đỡ họ, họ có nghiên cứu một cách có ích lợi trường hợp sau đây nghiên cứu về một công ty Tây phương đã có một sở hữu như thế nào - cho đến bây giờ - nó hình như hoạt động được.

Lafarge trở nên vĩ đại tại Á châu

Một mục tiêu chiến lược

Trong hậu quả của cuộc khủng hoảng của Á châu, Lafarge, một tập đoàn xây dựng Pháp, tham gia vào một cuộc tấn công vào các công ty sản xuất xi măng trong vùng, việc này đã trở thành đối tượng của một cuộc chiến dữ dội giành quyền sở hữu giữa các nhà sản xuất xi măng Tây phương lớn nhất. Lafarge có ít cơ hội để đến góp mặt với các thị trường đang nổi lên hơn các đối thủ cạnh tranh ở gần nó nhất, như Blue Circle có trụ sở tại Liên Hiệp Vương Quốc Anh hay tập đoàn Thụy Sĩ, Holderbank (sau này là Holcim). Kết quả, làm thế nào để là công ty đầu tiên trong mọi cuộc chạy đua đi tìm sở hữu là mối quan tâm hàng đầu của các chiến lược gia toàn cầu tại tổng hành dinh Lafarge ở Paris.

Giai đoạn chuẩn bị

Mặc dù nó đã có mặt tại vùng Đông Nam Á từ năm

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

1980 khi nó mở một văn phòng tại Singapore, trọng lượng hồ sơ đựng trong cặp tài liệu Lafarge về vùng này vẫn còn tiếp tục nhỏ. Trong thập niên 90 của thế kỷ XX, với sự phát triển 10% hằng năm của ngành kỹ nghệ, công ty quyết định gia tăng các nỗ lực của mình tại đó, dựng lên các tiện nghi kỹ nghệ và mở các văn phòng thương mại. Tuy nhiên, cùng với các tay chơi đa quốc gia khác, nó đã kết luận rằng, trước khủng hoảng, sở hữu rất đắt tại vùng Đông Nam Á, và gần như không thể tại vùng Bắc Á. Các nhà sản xuất xi măng tại vùng Đông Nam Á đang làm ăn tốt đẹp đến nỗi họ không có lý do gì để bán các hàng của họ đi, hay chọn một đối tác. Thực tế, thấy các thị trường ấy đều đóng cửa lại với mình, Lafarge quyết định tập trung vào các dự án đồng cỏ xanh tại Bangladesh và Indonesia. Sở hữu duy nhất của nó là nhà sản xuất Indonesia, Semen Andalas, và một công ty Trung Quốc, Chinefarge, mua năm 1994 và 1995 lần lượt.

Thu thập thông tin

Trong các năm đó, toán chiến lược HQ tiếp tục để ý sát sao vào vùng này, nghiên cứu các tay chơi chính, thiết lập một mạng lưới quan hệ và thiết lập một hồ sơ về sức mạnh của mỗi thị trường. Một cách hệ thống, các người điều hành của nó thu thập những kiến thức về kỹ nghệ đặc biệt của mỗi quốc gia - cường độ của sự cạnh tranh, sự tiến triển của giá cả, liệu chúng có bị chính phủ kiểm soát hay không (trong trường hợp nào sự bãi bỏ các quy định có thể là một khả năng sắp xảy ra) và vân vân. Họ nhận

biết nơi nào ngành kỹ nghệ địa phương được các ngân hàng nhập cảng hay thuế bảo vệ, và thực hiện một vài tính toán ban đầu về việc giá cả có khả năng biến đổi như thế nào. Cuối cùng họ xếp hạng các quốc gia trong vùng theo một thứ tự dựa vào sự hấp dẫn đầu tư của chúng.

Như là một kết quả của tất cả các cuộc nghiên cứu đó, Lafarge có lẽ biết các thị trường trong vùng nhiều hơn bất cứ nhà sản xuất địa phương nào, họ không có thời gian cho những việc tính toán cẩn thận như thế. Họ đang say sưa trong các điều kiện tăng trưởng họ đang trải qua, bận rộn đến các khoản lợi nhuận của họ và phát triển như không có ngày mai với sự trợ giúp của các khoảng cho vay to lớn của ngân hàng. Nhưng Lafarge, luôn luôn được biết với những suy nghĩ chiến lược lâu dài và là một tay cựu trong làng xi măng, hiểu rằng tình trạng cung cấp quá mức đang nổi lên trong vùng chẳng sớm thì muộn sẽ dẫn đến một sự sụp đổ về giá cả. Các nhà hoạch định của nó trù tính sẽ kiểm được sở hữu trong cái chu kỳ đó.

Năm 1996, một nhà điều hành phát triển kinh doanh mới đã được gửi đến Singapore để nghiên cứu thị trường có chiều sâu hơn. Ông ta không ngạc nhiên khi thấy những người quen biết sơ sài của ông từ các công ty xi măng khác đến lập văn phòng để thực hiện một công việc tương tự. Họ tất cả đều ngửi thấy cái mùi lợi nhuận trong không khí, giá như họ có thể tiếp cận với thị trường địa phương.

Khi cuộc khủng hoảng kinh tế 1997-1998 xảy đến làm cho cái vấn đề vượt quá khả năng trở nên nghiêm trọng

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hơn nhiều với các người địa phương, và sở hữu trở nên dễ dàng hơn với các công ty nước ngoài. Trong trường hợp này, các biến cố đã chạy thẳng vào trong tay họ.

Sở hữu diên khùng

Cuộc khủng hoảng kinh tế khu vực và các sự suy sụp tiếp theo sau đã thay đổi hoàn toàn cuộc chơi cho các tay chơi nước ngoài như Lafarge. Các nhà sản xuất địa phương thấy họ bị mắc vào trong một cái bẫy do chính họ làm ra. Tất cả đều đã vay mượn quá nhiều - phần lớn bằng đồng đô la Mỹ - để có gầy vốn cho việc phát triển. Khi cuộc khủng hoảng đến, họ bị trúng một đòn chí tử. Các món nợ ngoại tệ của họ bùng nổ thành đồng tiền địa phương và đến bây giờ phần lớn các khoản thu nhập của họ được tính bằng đồng tiền địa phương. Khu vực đã vay mượn trên cẩn bản là nó sẽ tiếp tục phát triển mạnh nhưng thay vào đó, nó phải chịu một sự co lại sắc sảo. Và các khoản thu nhập bằng tiền địa phương chính chúng cũng sụp đổ. Các công ty xi măng Á châu đã đang đi trên một con đường hẹp giữa sự phát triển và nợ nần, và bây giờ họ thấy mình bị các biến cố đổ ập lên đầy nhiều người trong số họ đi vào sự bế tắc. Hy vọng duy nhất cho phần lớn là tìm được một nhà đầu tư giàu có. Hậu quả thông thường của việc này là sẽ để cho các công ty nước ngoài đe nhặt các công ty đã bị rơi xuống để hát khúc khải hoàn, cường độ cạnh tranh giữa các công ty đa quốc gia để hoàn thành các cuộc thỏa thuận trong lúc cánh cửa sổ của cơ hội đã được mở ra dẫn đến những cái giá sở hữu cao hơn. Và việc đã xảy ra mặc dầu

sự kiện xuất khẩu rẽ từ các quốc gia lân cận đang tràn ngập vào, làm cho sự vượt quá khả năng càng trở nên tệ hại hơn. Đài Loan và Nhật Bản đang bán tống tháo các sản phẩm dư thừa của họ, Trung Quốc đẩy mạnh sự sản xuất xi măng của họ lên: đó là một giai đoạn điên cuồng. Vì vậy các nền kinh tế của khu vực đang sụp đổ, kỹ nghệ xi măng di đến chỗ bế tắc và giá cả rớt xuống như đá tảng, không còn có sự mặc cả nào nữa cả.

Lafarge vào cuộc

Cuộc nghiên cứu kỹ càng về khu vực đã cho Lafarge có được một cái ý tưởng rất tốt về công ty được nó thực sự quan tâm. Toán phát triển công việc kinh doanh của nó đã nhận biết được những công ty có những căn bản đúng đắn, nghĩa là, những công ty có một cơ sở hạ tầng tốt và có tiềm lực phát triển một khi nhu cầu xi măng một lần nữa lại quay về.

Vì vậy, một khi cuộc khủng hoảng bắt đầu gây ra kết quả, toán chỉ còn có việc đi ra khỏi danh sách, kiểm tra các mục tiêu và xem những gì còn có thể dùng được. Thật vậy, trong suốt những tháng đầu kinh hoàng, Lafarge đã nhận được nhiều cuộc gọi từ các công ty xi măng khắp trong vùng, xin nó hãy chia lấy một phần hay mua lại tất cả. Nhưng nó chẳng động tĩnh gì hay tự mình đưa ra ý kiến cho đến khi các công ty địa phương đã được nó kiểm tra lại trong danh sách ưu tiên, và nhiều hãng đã bị gạt ra thẳng thừng. Ngay khi có người gọi, người đứng đầu toán Lafarge biết ngay họ là ai và liệu ông ta có quan tâm đến nó hay không.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Trong lúc đi tìm kiếm, Lafarge đã sử dụng nhiều phương pháp tiếp cận, tùy thuộc vào hoàn cảnh và thông tin trong tài liệu nó đã dựng lên được. Trong một vài trường hợp, nó áp dụng một chiến lược đối tác với một công ty mong muốn có người chia sẻ các khoản nợ của nó, và lấy một cổ phần vốn. Như một sự lựa chọn, trong trường hợp của các công ty địa phương đã đi vào ngành xi măng như một kẻ có được cơ hội, Lafarge mua nó toàn bộ. Có các mẫu mực khác nhau và Lafarge thích ứng với mỗi trường hợp cụ thể.

Một khi Lafarge ra quân, các nhân viên điều hành của nó quan tâm một cách thận trọng đến mức có thể việc thương lượng. Vì xi măng là một nền kỹ nghệ non trẻ trong vùng, rất nhiều các nhà sáng lập ban đầu vẫn còn đang điều hành các công ty đích. Đã biết cách cẩn thận thích hợp về văn hóa, toán nhân viên Lafarge nhận biết rõ về những gì gọi là sự mất mặt cho một gia đình khi phải bán tháo tài sản của họ đi, vì vậy họ đối xử với họ tôn kính và tế nhị một cách thích hợp. Họ bỏ thời gian ra với những người đứng đầu các công ty để nói chuyện thỏa thuận và thuyết phục họ nên nhận một đối tác chiến lược. Bởi vì sự quảng cáo tệ hại về người Tây phương tại một vài quốc gia như những con cá mập đến để nuốt chửng họ, điều này rất quan trọng. Lafarge bàn rằng đó là quyết định nhạy cảm duy nhất phải thực hiện, và đặc biệt nhấn mạnh đến cái nhu cầu giữ lại các nhà điều hành địa phương, bởi vì họ biết rõ thị trường và những người điều hành của họ không biết. Câu nói bắt mồi của họ là "hãy

cùng chung nhau xây dựng cái gì cho tương lai". Một khi việc thỏa thuận đã kết thúc, các nhà điều hành Lafarge di chuyển một cách hết sức thận trọng, lúc nào cũng để ban điều hành địa phương tiếp tục điều khiển nhà máy - chừng nào họ còn tốt.

Các cuộc thương lượng được điều khiển từ văn phòng Lafarge ở Singapore, được hậu thuẫn bởi toán HQ đang theo dõi những tiến triển tại Paris. Lafarge có một người địa phương và ba người xa xứ tại chỗ, nhưng một khi sự cẩn thận thích hợp đã đạt đến mức, HQ gửi vào tài chính, nguồn nhân lực và pháp lý để biên soạn thành một hình ảnh càng đầy đủ chừng nào tốt chừng đó về công ty đích trong một khoảng thời gian giới hạn.

Những người đó, cũng vậy, nhận biết một cách sắc sảo rằng, tại Á châu, sự cẩn thận thích hợp làm một phần khác của việc thực hiện xây dựng các mối quan hệ, trong suốt thời kỳ đó quan trọng cần phải tỏ ra cho thấy họ đã hiểu được công ty. Người dẫn đầu nhóm nhấn mạnh với tất cả những người tiến hành tiến trình cẩn thận thích hợp: "Đây là một công việc nhạy cảm văn hóa và lịch sự, đừng hành động như các thanh tra thuế!" Triết lý Lafarge là sự thành công của tiến trình cẩn thận thích hợp tùy thuộc phần nhiều vào những gì bạn làm trước khi thỏa thuận hơn là sau đó - đó là điểm cao nhất của các nỗ lực của các bạn. Vì vậy thời gian các nhân viên điều hành của nó bỏ ra để tìm biết công ty và xây dựng sự tin tưởng không bị lãng phí và, lẽ dĩ nhiên, bằng cách làm như thế, họ hiếm khi để lọt con mồi.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Một cách không tránh khỏi, có một vài sự thương lượng khó khăn về giá cả. Việc đánh giá của Lafarge bao gồm cả sự tính toán về chất lượng của nhà máy - Sẽ đắt đỏ như thế nào giữ cho nó tiếp tục chạy trong lúc nó mang giá sản xuất xuống và vẫn vắn. Thông thường toán đã nhận biết được rồi nơi nào sự cải thiện có thể thực hiện được vào trong các khoảng đầu tư đích của nó và chúng được gói sẵn để trao tay lại cho toán hậu-sở hữu. Chúng được đặt cơ sở trên đối tượng của sự giám giá xuất xưởng và cải thiện chất lượng tài sản, vì vậy nhà máy sẽ sẵn sàng để hành động một khi nhu cầu lại tăng lên lại.

Vì mọi công ty Tây phương đều lầm việc ít nhiều theo cùng một đường lối đến cùng một mục đích, trong phạm vi một thời ngắn cực kỳ tất cả mọi cuộc thỏa thuận phải được làm xong và khu vực ít nhiều cũng được giải quyết với các nhà sản xuất lớn. Tại Philippines, thí dụ, trong 19 nhà sản xuất xi măng địa phương, 10 đã bán một số lớn vốn cổ phần cho các nhà đầu tư nước ngoài, bao gồm cả Lafarge. Cuối cùng, khoảng 80% sự sản xuất xi măng của quốc gia này đã rơi vào ảnh hưởng của các đối tác Tây phương.

Lợi nhuận

Chiến lược của Lafarge trong vùng vừa thù địch vừa cẩn thận, và đi theo những sự hướng dẫn đầu tư rõ ràng của văn phòng đầu não. Quy luật vàng của việc này là, đầu tiên và trước hết, lợi nhuận. Lafarge có những tiêu chuẩn lợi nhuận nghiêm ngặt đối với mọi sở hữu; nó

phải có giá trị kinh tế gia tăng (EVA) - dương trong vòng ba năm. Nếu toán phát triển công việc kinh doanh không tin lẩn lộn có thể sẽ hoàn thành được, nó sẽ không thực hiện việc thỏa thuận. Theo cách đó Lafarge nhanh chóng bỏ qua các sở hữu khả dĩ tại Malaysia và Thái Lan vì chúng không thỏa mãn được các yêu cầu của nó. Lafarge quan tâm đến việc phát triển, nhưng không phải với bất cứ giá nào.

Chiến lược của nó cũng còn được hướng dẫn bởi nhu cầu tham gia vào việc cung cấp một thị trường, đã bị cắt xén xuống cho một số ít tay chơi chủ yếu, trong đó Lafarge rõ ràng là con số một. Nhưng cùng lúc đó, những sở hữu đó cũng phải cung cấp tính hiệp trợ với những vị trí nó đã đạt được, sự hiệp lực có thể bên trong thị trường địa phương hay thông qua mua bán giữa các quốc gia để tạo ra các giá giao hàng tốt hơn. Cuối cùng, Lafarge tìm kiếm các khả năng phát triển mới. Các công ty với những dự trữ đá vôi tốt, chúng sẽ cho phép có được sự phát triển với cái giá thấp hơn trong tương lai.

Biết rằng tình trạng cung cấp vượt mức hiện nay tại Á châu sẽ không biến mất đi sau một đêm, Lafarge lên kế hoạch sử dụng thời gian ở giữa để đoán chắc rằng tiến trình kết hợp diễn biến một cách êm thắm. Mục tiêu là để bảo đảm các nhà máy mới của nó đang hoạt động có hiệu quả khi thị trường hồi phục. Mỗi quốc gia sẽ hồi phục lại trong một khoảng thời gian của chính nó. Cùng lúc Lafarge tiếp tục xây dựng các tài sản của nó để trở thành Vĩ Đại tại Á Châu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Bài học cốt lõi

- Dựng lên một hướng chiến lược rõ ràng.**
- Đánh giá các mục tiêu tiềm năng một cách cẩn thận.**
 - Cập giấy kinh doanh của nó.
 - Nguồn nhân lực.
 - Lợi nhuận tiềm năng.
 - Định nghĩa đối tượng.
- Quyết định chiến lược và chiến thuật thương lượng.**
- Tóm tắt đầy đủ cho nhóm cẩn thận thích hợp về tài chính và văn hóa.**
- Thực hiện đầy đủ một tiến trình liên lạc, từ đích cho đến sau sát nhập kết hợp.**

Chiến lược

8

Điều hành mối quan hệ đối tác với các công ty vùng Đông Nam Á Châu

- ▷ Những câu chuyện kinh dị.
- ▷ Tại sao quan hệ đối tác.
- ▷ Tìm hiểu một công ty gia đình Hoa kiều.
Một thế hệ mới.
- ▷ Tìm hiểu các tay chơi chính
Tập đoàn Chareon Pokphand
PT Astra quốc tế.
- ▷ Các yếu tố chính trong một mối quan
hệ đối tác.
Đối tượng rõ ràng.
Kiểm soát.
Tác dụng đòn bẩy của quyền lực.
Xây dựng sự tin tưởng và sự tận tâm.
Biết phải nên rút lui vào lúc nào.
- ▷ Các bài học chính.

Những câu chuyện kinh dị

Bất cứ khi nào một nhóm các nhà điều hành Tây

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

phương có kinh nghiệm về Á châu tập hợp lại với nhau, khi đến phiên họ gần như lúc nào họ cũng bàn đến các câu chuyện kinh dị về các công ty Á châu họ đã biết và những cái bẫy của việc làm ăn kinh doanh của họ. Đó là vì, đối với nhiều công ty Tây phương, các mối quan hệ điều hành công việc kinh doanh tại vùng Đông Nam Á châu đều phần lớn là làm ăn lỗ lã và gian lận, rối ren. Cho đến bây giờ sự thành công trong việc quản lý các mối quan hệ sẽ quyết định đến kết quả của việc đầu tư của bạn vào Á châu.

Phần lớn, thái độ ấy bắt nguồn từ cảm giác bất lực đánh bại thương gia Tây phương trong những cuộc giao dịch hằng ngày tại Á châu, dù họ có thỏa thuận với các đối tác liên doanh, nhà cung cấp, các chính trị gia địa phương hay viên chức các bộ, khách hàng hay các nhà băng. Tình trạng không tự lực này đến lượt nó lại xuất hiện từ sự không thoái mái của việc hoạt động trong một môi trường xa lạ như thế. Liều thuốc giải độc duy nhất cho việc này là rèn sắc cạnh công ty của bạn, một việc làm sẽ cho bạn có đủ sức mạnh để quân bình trạng thái không công bằng của mối quan hệ về mặt khác. Rủi thay, việc này chỉ xảy đến khi nào bạn đã có một kiến thức làm việc của nền văn hóa thương nghiệp rất khác biệt này tại Á châu. Trước khi bạn có thể tham gia một cách thành công với các tổ hợp Á châu phải có sự hiểu biết về các công ty, và quan trọng hơn hết, các nhân vật đằng sau chúng.

Tại sao quan hệ đối tác?

Đối với phần lớn công ty, các kinh nghiệm điều hành

các mối quan hệ tại Á châu đến từ việc liên minh chiến lược nào đó hay quan hệ đối tác với một công ty địa phương. Trước cơn khủng hoảng kinh tế 1997-1998, con đường thông thương nhất xâm nhập vào Á châu thông qua một hình thức liên doanh. Tại nhiều quốc gia, đó là con đường hợp pháp duy nhất mở ra cho các công ty nước ngoài. Một cách thực dụng hơn, đó là con đường duy nhất cho họ có được hy vọng tiếp cận với các thị trường khó khăn hay được bảo hộ. Đi vào trong một vùng đất xa lạ như thế, điều đó có nghĩa là phải có được một đối tác địa phương để chia sẻ rủi ro và cung cấp các khả năng và nguồn nguyên liệu còn thiếu trong các công ty nước ngoài. Các khả năng ấy bao gồm, một cách cù nhất, sự tiếp cận với các mạng lưới hay *gaunxi* - chính trị và kinh doanh - cần thiết để thương lượng với các chính trị gia địa phương hay các viên chức để được cấp giấy phép nhượng quyền hoạt động, hay để thương lượng với cái được gọi một cách hoa mỹ là sự chi trả cho "các dịch vụ nhanh chóng". Một đối tác địa phương còn có thể cung cấp việc tiếp cận với mạng lưới tiếp thị và phân phối các công nhân và nhà điều hành để điều khiển cho chúng hoạt động. Đổi lại, các công ty Á châu thường tìm cách tiếp cận với kỹ thuật và một sự bơm vào của các nguồn tài chính, mặc dầu theo lý thuyết các gánh nặng tài chính phải được san sẻ bởi các đối tác. Tóm lại, các công ty Tây phương cung cấp tiền bạc vào các công ty địa phương, các sự kết nối.

Những mối quan hệ đối tác như thế có lợi thế cung cấp cho các công ty nước ngoài có liên quan một con đường để

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

học tập. Qua nhiều năm, họ sẽ có được kinh nghiệm về môi trường kinh doanh địa phương và, một khi họ đã biết được xâu chuỗi, họ có thể tự mình lập ra các chi nhánh với sự hoạt động do họ hoàn toàn sở hữu hay có thể mua lại được mối quan hệ đối tác, vì vậy tiếp quản được một mối lợi lộc đang diễn biến, được họ biết rất rõ.

Tuy nhiên, lý thuyết này hiếm khi thực hiện được. Nhiều mối quan hệ đối tác thất bại trong việc giữ các lời hứa hẹn của chúng; nhiều cuộc nghiên cứu cho thấy 70% kết thúc thất bại trong vòng mười năm. Lý do thông thường nhất cho sự thất bại là một sự không ăn khớp giữa các nhà đầu tư nước ngoài và các đối tác địa phương, như một câu nói của người Nhật Bản, làm cho nó trở nên cố án tượng mạnh hơn, vì hai đối tác đã thấy mình “nằm chung cùng một giường nhưng có những giấc mơ khác nhau”

Đối với phần lớn các công ty Tây phương đi vào thị trường Đông Nam Á châu, đối tác có những giấc mơ khác biệt là một trong những công ty do gia đình Hoa kiều sở hữu và điều hành được thống kê khoảng giữa và hai phần ba các công ty đăng ký trên thị trường trao đổi chứng khoán của Hồng Kông, Đài Loan và Singapore và vùng Đông Nam Á châu. Bản chất duy nhất của các công ty đó nằm ngoài sự hiểu biết kinh nghiệm của phần lớn các thương gia Tây phương, và con đường bí mật theo đó họ hoạt động chống lại bất cứ một mối quan hệ công bằng nào giữa các đối tác ngay từ khi bắt đầu công việc. Xây dựng được sự tin tưởng và sự tận tâm đòi hỏi một mối quan hệ thành công, chính mối quan hệ này cũng đòi hỏi

một cách thức tư duy khác để hiểu được các kiểu mẫu kinh doanh rất khác biệt nhau. Rồi thay, vào lúc các công ty nước ngoài nắm được sự việc cốt yếu, việc đã quá muộn và mối quan hệ đã bị đổ vỡ, không còn có thể được hàn gắn lại. Từ đó một sự hiểu biết về cách nào công ty hoạt động, cả trước khi khủng hoảng và từ khi đó, là quan trọng đối với bất kỳ công ty nào mong muốn được thành công lớn tại Á châu.

Hiểu được các gia đình Trung Quốc

Những nhà thành lập phần lớn các tổ hợp ngổn ngang đang thống trị vùng Đông Nam Á là các nhà kinh doanh Hoa kiều. Khởi đầu với việc là các nhà mua bán với một số vốn ít ỏi trong những năm thập niên 70 của thế kỷ XX hay trước đó, họ đã dựng lên được nhiều vương quốc khác nhau được trợ lý bởi các *gauxi* đầy quyền lực - các mối kết nối gần gũi về chính trị và kinh doanh đã mang đến cho họ các cơ hội và đôi khi ngay cả sự nhượng quyền và độc quyền.

Quyền lực trong các tổ hợp đó được tập trung vững chắc vào tay của người sáng lập. Chung quanh ông ta, các chức vụ điều hành cao đều là lĩnh vực hoạt động của các thành viên gia đình gần gũi với ông (Con trai và con gái, anh em và cháu) hay các bạn cũ. Cái nhóm người này thông thường được đưa vào các chức vụ đó không phải vì tài quản trị đặc biệt nào của họ, nhưng vì họ là những người sống cùng tộc trưởng ngay những ngày đầu tiên, khi cuộc sống còn khó khăn, và đã giữ một phần trong các cuộc chiến đấu ban đầu lúc người sáng lập đang còn thực hiện việc thỏa thuận đã

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

giúp ông ta làm nên sự nghiệp. Câu chuyện chia sẻ lịch sử này như là bạn học, hay bạn làm ăn mua bán bảo đảm cho họ có được một cuộc sống xán lạn, một phần của bên trong được tín nhiệm của thị tộc.

Như cuối cùng các nhà điều hành Tây phương đã tìm ra trước sự thất bại to lớn của họ, dù họ có mạnh đến thế nào trong cái vùng đất của chính họ, hiếm khi họ có thể chiếm được một vị trí trong cái vòng đầy sức lôi cuốn này. Lúc nào họ cũng nghe được những lời nói lịch sự, nhưng không bao giờ có thể gây được ánh hưởng đến các quyết định quan trọng. Bất kỳ một mối quan hệ gần gũi nào cũng đều được xây dựng một cách chậm chạp, qua thời gian, như Douglas Daft, chủ tịch của hãng Coca Cola đã giải thích khi ông nói về mối quan hệ của ông với Robert Kuok, nguyên Chủ tịch của công ty Kerry Holdings có trụ sở tại Hồng Kông, là một trong những đối tác đóng chai nước Coke chính của ông tại Trung Quốc.

Chúng tôi có nhiều địa bàn chung và, tôi nghĩ, và tất cả đều giống nhau. Điều đó dẫn đến khả năng thảo luận và phát triển một mối quan hệ kinh doanh. Một cách thiết yếu cái mối quan hệ đặt trên sự tin tưởng ... không có mối quan hệ đó sẽ phải mất nhiều tháng nói chuyện tay đôi giữa các bên ở nhiều mức độ khác nhau để đạt tới một thỏa thuận theo đó công việc làm ăn sẽ được kiến thiết.

Tuy nhiên để đạt được tới mức độ đó của sự tin tưởng đòi hỏi phải có một sự đầu tư lớn lao về thời gian và nỗ lực ít người điều hành Tây phương nào có thể làm được.

Phong cách của việc lãnh đạo tập trung và quý tộc cũng xảy đến như là một sự ngạc nhiên gây sững sốt đối với nhiều nhà điều hành Tây phương. Các cuộc gặp gỡ làm ăn, lấy thí dụ, có khuynh hướng không phải là những cuộc thảo luận cởi mở về các dự đoán tài chính hay việc đưa ra một chiến lược hơn là việc cột dây thun lại các quyết định đã được những người trong vòng trong thực hiện trước đó rồi. Một thương gia Tây phương nhớ lại sự xúc động của ông trước một nỗi kinh hoàng hoàn toàn được tạo nên bởi một tộc trưởng trong các lần gặp gỡ, ngay cả để thỏa luận những vấn đề không có khả năng gây ra sự bất đồng một cách tương đối. Kẻ bắt nạt không được biết trong vòng các thương gia Tây phương, nhưng cái không khí sợ hãi chung quanh bàn họp, ông ta nhớ lại, có thể cảm thấy được. Các nhà điều hành địa phương quá bị khiếp sợ đến nỗi họ không dám nói ra sự thật về tiến trình của dự án, hay sự việc cái ngày đích để hoàn tất tiến trình có thể bị bỏ xót. Một lần khác, có một sự im lặng tuyệt đối, không có ai nói gì cho đến khi người trưởng tộc làm rõ ra quan điểm của chính ông, sau đó mọi người đều đổ xô vào đồng ý với ông ta. Như một sự lựa chọn, khi người đứng đầu của công ty cố áp dụng chiến thuật chờ đợi để nói lời cuối cùng trong một cuộc tranh luận để không ảnh hưởng đến quyết định, mọi người đều có thể thấy những khớp ngón tay ông ta nổi trắng lên với sự cố gắng dừng lại sự ngắt lời. Có lúc, mọi người đều héch mũi lên chờ một buổi họp vào lúc 8 giờ sáng nhưng vị trưởng tộc đã dời trễ lại. Không một ai dám nhúc nhích cho đến 1 giờ trưa khi cuối cùng cuộc họp được tạm dừng lại.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Một đặc tính khác có thể làm cho các công ty Tây phương có một ý niệm sai là sự thiếu phô trương của đa số các nhà sáng lập thành công. Ở phương Tây, sự thành công có khuynh hướng trở nên rõ ràng, với những văn phòng đắt tiền, có thể có ngay cả một chiếc máy bay phản lực cho tổ hợp; tại Á châu, phần lớn các người giàu có nhất trong vùng thường thường giữ cho mình ít được chú ý. Đó là bởi vì xuất thân từ hoàn cảnh nghèo khó và là một cộng đồng thiểu số tại các quốc gia nơi họ thường được phái giơ đầu chịu đựng và là chủ đích của các cuộc bạo động khi thời buổi khó khăn đến - như đã xảy ra tại Indonesia khi Soharto bị hạ bệ - họ đã học được cách biết dè dặt về việc phô trương sự giàu có của họ ra, để cho các công ty Tây phương có thể bị thất vọng về quy mô thật sự của các nguồn lợi của họ.

Trong nhiều năm trời một nhà doanh nghiệp Hoa kiều rất thành công và rất có thế lực đặt văn phòng chính của ông ta tại một chỗ nhỏ bé trong thành phố. Cái lối vào nặc danh của nó nằm trên một con đường làm ăn mua bán tấp nập, phía trên một tiệm bán tạp hóa. Để đến được các văn phòng đó, các vị khách thường buộc phải trèo lên một cầu thang ọp ẹp và thường khi họ thấy mình bước vấp lên những mức thang đặt thêm vào một cách ngẫu nhiên để tránh một tổng số mức thang trùng vào một con số không may mắn. Một lối đi hẹp dẫn vào một phòng họp trần trụi, những vật trưng bày thường có tính thực dụng hơn là hào nhoáng, và qua những tấm vách ngăn nhỏ trong căn phòng có thể nghe được tiếng máy đánh chữ và những tiếng la

hết. Trà được phục vụ bởi những người thỉnh thoảng được nhìn thấy kéo lê dép lảng vảng quanh đấy.

Một tình huống xa lạ như thế đã ngăn không cho nhiều người khả dĩ là người đầu tư chấp nhận một mối quan hệ đối tác với nhà doanh nghiệp. Nhưng những sự bất hòa như thế về văn hóa chỉ là một phần và mảng của Á châu, và có thể làm cho các cơ hội bị đánh mất. Thiếu sự tham khảo về văn hóa để tiếp cận một tình huống như thế, người Tây phương có khuynh hướng đáng giá chỉ qua hình dạng bên ngoài mà thôi, và do đó họ đánh giá rất thấp cái chất liệu phía sau cái văn phòng tồi tàn. Như nhà doanh nghiệp đã nhận xét, “Họ không bao giờ hiểu công việc được làm trong cái phần thế giới này của chúng tôi”. Một cách bất nhẫn, ông ta nói thêm sau đó, khi những người tùy tùng của ông ta đã di chuyển vào một tòa nhà cao ốc văn phòng mới, do chính ông ta xây dựng ngay tại giữa trung tâm thành phố, việc xếp hàng chờ đợi với những người nộp đơn xin có được một mối quan hệ đối tác sẽ là một sự chờ đợi lâu dài. Mặc dầu vậy, không một trong các nhu cầu đó hàm ý rằng các thương nhân Tây phương nhất thiết là không có khả năng thích hợp. Khi tính trong suốt của các liên hợp yếu kém, tình trạng các văn phòng của một công ty có thể thành một sự ủy nhiệm cho việc bảo đảm các khoản cho vay mượn của nó, mặc dầu rõ ràng trong nó có vẻ nghèo nàn.

Tính kín đáo của các công ty Hoa kiều là chướng ngại khác các người Tây phương phải đối diện. Nó có nghĩa là cái mặt cốt lõi của mối quan hệ sẽ là điều không biết đối

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

với nhà đầu tư nước ngoài vào các công việc làm ăn kinh doanh của đối tác địa phương, đặc biệt trong các công việc về tài chính của ông ta và quy mô thực sự của các quyền lợi về kinh doanh của ông ta. Thường, cái vốn ban đầu trên đó tài sản của người sáng lập được đặt lên đó từ những thỏa thuận làm ăn mua bán, nhanh chóng cung cấp những khoản tiền được vay mượn từ gia đình hay bạn bè. Đồng tiền ra vào, và chỉ có nhà sáng lập biết có bao nhiêu cuộc thỏa thuận được thực hiện kế tiếp nhau. Cái thói quen không cho cánh tay trái biết những gì cánh tay phải đang làm được bảo thủ đến cùng, và làm cho nó gần như không thể đối với các nhà đầu tư Tây phương theo được dấu của bất cứ sự đầu tư có ý nghĩa cho một hoạt động liên doanh, ngay cả trong các công ty đã được biết là hoàn toàn của họ. Một nhà băng Tây phương nhận xét về những công ty như thế:

Họ có thể mất bất cứ gì ở bất cứ đâu, và bạn có thể tự làm cho mình giống như một thằng ngu khi theo dõi việc đầu tư A chuyển sang B thông qua C và D đó là chưa kể đến E và F.

Tuy nhiên, hai việc đáng ngại nhất cho người Tây phương là sự ban ơn cho bạn bè và người thân kết hợp với cách thức làm ăn của họ. Thói quen giao các hợp đồng, công việc hay những món cho vay dễ dàng cho bạn bè, người cộng sự hay các cá nhân có mối liên hệ tốt khác lại là vấn đề các công ty nước ngoài nhận thấy khó chấp nhận được đối với đối tác của họ. Hậu khủng hoảng. Những thói quen ấy đã bị kết án, và nhiều điều đã được viết về cái

nhu cầu cần phải cải tổ cách làm ăn của người Á châu. Đầu nhấn mới là về việc tái cấu trúc, tập trung và năng lực điều hành chuyên môn, tính trong suốt và việc điều hành liên hợp.

Một thế hệ mới

Để thực hiện những kết quả đáng mơ ước đó, nhiều người đã đặt niềm tin vào thế hệ mới trong việc đảm đương công việc kế thừa từ sự nghiệp của cha ông, hay tạo ra những vương quốc cho chính chúng. Được giáo dục tại châu Âu và Hoa Kỳ, thông thường với trình độ chuyên môn MBA, các đối tác nước ngoài thông thường thấy dễ chịu hơn khi thực hiện những việc thỏa thuận với chúng, ví chúng chia sẻ cùng một cái vốn ngữ vựng và có khuynh hướng cởi mở hơn.

Tuy nhiên, bản năng của đa số các thanh niên trẻ đó, giống như cha anh của họ, vẫn còn tin tưởng nơi bạn học và các thành viên gia đình. Năm 2002, Fred Ma được chỉ định làm viên chức trưởng nhóm tài chính của PCCW, do Richard Li thành lập, con trai thứ hai của Li Ka Shing. Ma, gia nhập công ty vào tháng năm năm 2001, thay thế một trong những người thâm niên nhất, được lưu lại làm việc nhau khi C&W tiếp quản công ty này vào tháng tám năm 2000. Là người sinh quán tại Hồng Kông, Ma theo học tại trường đại học Hồng Kông cùng lúc với Anthony Leung, thư ký tài chính của Hồng Kông. Hai người vẫn còn là bạn và cùng chơi golf với nhau, cùng với Canning Fok, nhóm MD tại công ty của cha Li, Hutchison Whampom.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Ngoài ra, trong nhiều trường hợp, mặc dầu cha của họ đã “rút lui” khỏi công việc kinh doanh, chiều theo tuổi tác có nghĩa là vị trưởng tộc già vẫn còn có nhiều ảnh hưởng. Ở một nghĩa nào đó, họ không bao giờ về hưu - nền văn hóa trong đó họ hoạt động ngăn cấm việc đó. Robert Kuok, ông trùm người Mã Lai gốc Trung Quốc và là người sáng lập ra công ty Kerry Holdings đặt trụ sở tại Hồng Kông có một vương quốc bao gồm hàng loạt các khách sạn quốc tế, Shangri-La. Một thương gia mua bán hàng hóa quốc tế, tập đoàn cũng còn quan tâm đến lãnh vực báo chí, phát triển địa ốc và một căn cứ sản xuất tại Trung Quốc. Theo lý thuyết, Kuok về hưu, và trao các công việc kinh doanh chính lại cho hai người con trai, hai người cháu và một người cháu rể. Tuy nhiên, ông vẫn còn là đầu não của ủy ban cầm lái giám sát hoạt động của tập đoàn. Li Ka Shing, người sáng lập công ty Cheung Kong Holdings của Hồng Kông, đã chỉ định con trai của ông, Victor, trong việc kế vị ông, nhưng không một ai nghi ngờ việc ông ta sẽ vẫn còn là quyền lực chỉ đạo một khi ông vẫn còn sống. Cái đầu của tập đoàn kinh doanh nông nghiệp khổng lồ của Thái Lan, Charoen Pokphand, vẫn còn thống trị hai ngành kinh doanh, truyền hình cáp và viễn thông, một cách lý thuyết, đã được ông trao lại cho hai người con trai lãnh đạo và phát triển.

Các hợp đồng vẫn còn bị nạn ban ân cho bạn bè làm trở ngại, công việc vẫn còn được làm thông qua các mối quan hệ, giống như các mối quan hệ bạn học cũ cột dính các người điêu hành lại với nhau tại Liên Hiệp vương quốc

Anh hay nhóm tuyển của các *trường lớn* tại Pháp. Các doanh nhân Á châu sử dụng các mối liên kết của họ để hoàn thành các mục tiêu của họ, và chỉ tin tưởng vào gia đình họ và một nhóm các bạn bè cũ thân thiết.

Vì vậy mặc dầu có sự bán đi của một số tài sản và sự tái cấu trúc hời hợt, nhiều thứ của những kiểu làm ăn kinh doanh giống nhau vẫn còn có thể nhìn thấy được, ngay cả sau năm 1997. Áp lực của những người bảo vệ giá nữa, dù bị tai tiếng, vẫn còn rộng lớn, như sự chậm trễ hay đảo ngược các cổ găng cải cách tại Indonesia hay Thái Lan đã cho thấy. Prachai Leophairatama, người sáng lập ra kỹ nghệ hóa dầu của Thái Lan (TPI), kháng cự lại với sự tái cấu trúc tài chính của vương quốc của ông, bị nợ với số tiền là 3.7 tỷ đô la Mỹ và bị tuyên bố vỡ nợ năm 2000, ở từng mảng chặng đường. Khi nhà kế toán Tây phương gấp gõ 3.000 trong số các người để giải thích kế hoạch tái cấu trúc, ông ta khám phá thấy cái micrô đã bị tắt và, khi ông ta nói chuyện, ông ta bị ngắt lời và quay rời. Trước một buổi họp của những người chủ nợ của TPI, hàng ngàn nhân viên TPI đã đứng lên, vẫy những biểu ngữ kêu gọi trùng trị "Norman tên hút máu". Tháng Mười năm 2003, ba năm sau đó, Prachai vẫn còn chiến đấu để giữ quyền kiểm soát công ty xi măng và mạnh mẽ kháng cự lại áp lực buộc ông bán vốn cổ phần lại một đối tác nước ngoài. Xây dựng một mối quan hệ tích cực với một doanh nhân kiên quyết như thế không phải là chuyện dễ.

Vì vậy, một khi bạn đã hiểu những quy luật của trò chơi, bạn sẽ xây dựng một mối quan hệ đối tác lâu dài và

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

công bằng hơn như thế nào trong tương lai? Một trong những bí quyết là lựa chọn đối tác đúng ngay lúc đầu tiên.

Những đối tác nên tránh

Kinh nghiệm cho thấy rằng, tại vùng Đông Nam Á châu, quan hệ đối tác với một công ty quốc doanh, hay với những gương mặt đầy quyền lực chính trị hay quân sự có thể là một việc phí thời gian, và đắt giá không tưởng tượng được. Loại đầu tiên có thể mang đến những bài toán bạn không thể nào giải được, như là văn hóa liên hợp đơn giản rất khác biệt với cái của bạn. Loại sau luôn chơi trên tay bạn, có thể huy động việc kiểm soát bằng lệnh hay luật, luật pháp, ngay cưỡng chế luật pháp chống lại bạn và mối quan hệ sẽ tan vỡ nghiêm trọng. Hơn thế nữa, lòng trung thành chính trị có thể thay đổi và bạn có thể dễ dàng thấy mình bị cột với cánh bị sai lầm.

Tương tự, có thể an toàn hơn tránh dụng độ với các dự án của chính quyền. Chính quyền và các cơ quan của họ thường chỉ quan tâm đến việc tiếp cận để có được sự tinh thông về kỹ thuật, và có thể bỏ rơi bạn ngay khi nó trở thành thuận tiện, hay có thể bê gãy dự án nếu dưới áp lực về tài chính, như đã là trường hợp của Indonesia (xem Chiến lược 21 để biết nhiều hơn về việc này.)

Nhìn chung, chiến lược an toàn nhất là duy trì các mối quan hệ với chính phủ của quốc gia nơi bạn đang ở làm việc nhưng, nếu bạn có sự lựa chọn, đừng bao giờ đi vào hợp tác liên doanh với nó hay các cơ quan của nó.

Biết những tay chơi chính

Hãy bỏ thời gian ra để nhìn vào các tay chơi chính trong vùng. Sự tiếp cận tốt nhất khi xảy đến việc phải củng cố những mối liên kết đúng tại vùng Đông Nam Á là liên kết với ai có sức mạnh kinh doanh thực sự và một mối quan tâm xác thực vào việc làm cho mối quan hệ hoạt động được hay, như một sự lựa chọn, với ai đó có quyền lực đầy triển vọng và có một công việc kinh doanh nhỏ nhưng có tính chiến lược. Nếu bạn tiếp xúc được sớm với những nhà doanh nghiệp như thế, bạn sẽ có được một người bạn đời và phát triển với họ.

Biết được ai là người chơi chính trong vùng là bước đầu tiên trong việc lựa chọn một đối tác thích hợp. Điều này không phải bao giờ cũng dễ dàng. Nhiều người nổi tiếng là hay xấu hổ trước đám đông. Những nhà doanh nghiệp Tây phương làm ăn thành công có thể viết sách và cho giới báo chí được phỏng vấn, nhưng bạn sẽ không có khả năng nhất góp được mười bí quyết kinh doanh hàng đầu của Li Ka-shing tại WHSmith tại phi trường Changi của Singapore.

Vì thế, thu thập những thông tin đúng về bất cứ đối tác có tiềm năng nào và bối cảnh kinh doanh là thiết yếu (xem Chiến lược 11). Nhìn vào cẩn bản tay nghề khéo léo của các nhân viên điều hành của nó, mối quan hệ của nó với chính quyền (đó có thể là một yếu tố tích cực hay tiêu cực), sự bảo đảm về tài chính của nó và vân vân. Hãy nói chuyện với nhà băng, các nhà cung cấp, các khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các nhà đầu tư nước ngoài khác.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trong khả năng của bạn. Những sự chuẩn bị như thế sẽ được đền bù, như Tesco đã tìm thấy khi nó đi vào thị trường bán lẻ thực phẩm của Thái Lan thông qua mối quan hệ đối tác với Tập đoàn Charoen Pokphand (CP). Tesco chỉ lấy cổ phần vốn sau khi nó đã gửi đi bốn toán để khảo sát những cơ hội tại Thái Lan, Malaysia và Nam Triều Tiên.

Phần lớn các thông tin sẽ, lẽ dĩ nhiên, có tính cách hoàn cảnh và khó có thể kiểm tra được, với bản chất hay giấu giếm của người hung bạo. Những tính toán tài chính bạn có thể tin được những cái của các công ty đã được công khai đăng ký, có khuynh hướng trở thành mới “được thành lập” và rất “sạch”. Nhưng hãy nhớ rằng biên giới giữa các tài sản công và riêng là mơ hồ, và rằng những công ty có nhiều lợi nhuận nhất trong bất kỳ một tập đoàn tiêu biểu nào đều sẽ hoàn toàn nằm dưới sự kiểm soát của gia đình. Tuy nhiên, những gì sẽ là kiến thức công khai là những ghi chép đã qua trong việc điều khiển mối quan hệ đối tác với các đối tác người nước ngoài và đã dựng lên công việc làm ăn của họ và các đối tác của họ, chắc chắn đó là một cuộc đánh cược an toàn hơn cả. Hai tập đoàn được biết đến nhiều đã điều hành một cách thành công các mối quan hệ với các công ty bên ngoài trong nhiều năm là Charoen Pokhand của Thái Lan và PT Astra International của Indonesia.

Tập đoàn Charoen Pokhand

Tất cả hạng ngành dân chính Thái đặc biệt như là bậc C, với C1 là bậc nhỏ nhất, rồi C2 lên tới C11. Sau bậc C11,

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

một cách triệt để trong thời kỳ khủng hoảng 1997-1998. Nó đã bán nhiều trong số các cổ phần không cốt lõi của nó cho các đối tác, để cho nó được tự do tập trung một lần nữa vào công việc chuyên môn về gà. Vì thế nhà bán lẻ thực phẩm tại Liên Hiệp Vương Quốc Anh, đã mua một vốn cổ phần tại siêu thị Lotus. Mỗi quan hệ đối tác hoạt động tốt đẹp; Tesco đã giúp cho CP phát triển một năng lực trong sự chế biến thực phẩm. Tesco có được sự tiếp thị và phân phối cho các việc kinh doanh siêu thị của nó. Mọi người đều có lợi, đó là việc các liên doanh phải làm như thế nào, nhưng hiếm khi chúng làm được.

PT Astra quốc tế

Tại Indonesia, một đối tác liên doanh từ lâu được ưa thích là PT Astra của Indonesia. Trong môi trường kinh doanh và chính trị tối tăm của quốc gia đó, Astra với sự thành thạo của nó về việc tiếp thị và phân phối, đã sáng chói như một ngọn đèn hiệu đối với nhiều công ty nước ngoài đang tìm cách để đi vào trong quốc gia. Astra cũng có được lợi thế của một nhà điều hành chuyên nghiệp, được huấn luyện theo các phương pháp kinh doanh của phương Tây và Nhật Bản. Từ lâu nó đã là một trong các công ty được ngưỡng mộ nhất ở vùng Đông Nam Á.

Được biết vì đã biết giữ khoảng cách với cái vòng tròn của chính quyền, Astra đã tăng trưởng lên thành tổ hợp lớn hạng nhì tại Indonesia qua một thời dài hợp tác liên doanh với các hãng của Nhật Bản như Toyota, Honda, Komatsu, Daihatsu, Fuji và Xerox, cộng thêm với GE

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nhất nó có thể cung cấp sự thành thạo quốc gia đang thiếu. Sức mạnh chính của nó nằm trong cái cốt lõi kinh doanh nông nghiệp và vì vậy, đối với các công việc làm ăn mới, nó tìm ra được đối tác khá nhất có được, tốt nhất là trong lãnh vực của nó.

Sự di chuyển của CP vào trong lãnh vực viễn thông năm 1990, lấy thí dụ, là theo lời yêu cầu của chính phủ Thái Lan. Nó dành được sự nhượng bộ để thiết lập hai triệu đường dây cố định tại Bangkok và nhận gã khổng lồ Nynex Hoa Kỳ làm đối tác chính trị cho nó để cung cấp các sự hỗ trợ kỹ thuật và điều hành. Nynex chiếm 18.2 % vốn cổ phần, đó là bước đầu tiên của nó để đi vào Á châu, và sau lúc khởi đầu dễ lung lay quan hệ đối tác đã nẩy nở, công ty đã đăng ký Telecom Asia trở thành nhà cung cấp mạng lưới đa truyền thông và truyền hình cáp lớn nhất của Bangkok. Cả hai đảm nhận nhiều dự án chung với nhau tại Thái Lan và hải ngoại.

CP hiếu động thái quá tại Trung Quốc, nơi vào năm 1996 nó là nhà đầu tư nước ngoài riêng lẻ lớn nhất với 130 dự án liên doanh trong cả nước trừ hai tỉnh. Những cái đó còn bao gồm cả dự án liên doanh tay ba với Heineken và chính quyền Trung Quốc khi nó đi vào việc kinh doanh sản xuất rượu bia. Còn có cả công việc sản xuất xe máy (lớn nhất trong nước), ngân hàng và mỹ phẩm. Được các chính phủ địa phương yêu cầu bắt đầu công việc để giúp cho những vùng nghèo hơn, CP ngay cả đi vào trong ngành trà tại tỉnh Sichuan.

Tập đoàn là một trong một số ít đã tái cấu trúc lại

MICHAEL BACKMAN & CHARLLOTTE BUTLER

một cách triệt để trong thời kỳ khủng hoảng 1997-1998. Nó đã bán nhiều trong số các cổ phần không cốt lõi của nó cho các đối tác, để cho nó được tự do tập trung một lần nữa vào công việc chuyên môn về gà. Vì thế nhà bán lẻ thực phẩm tại Liên Hiệp Vương Quốc Anh, đã mua một vốn cổ phần tại siêu thị Lotus. Mỗi quan hệ đối tác hoạt động tốt đẹp; Tesco đã giúp cho CP phát triển một năng lực trong sự chế biến thực phẩm. Tesco có được sự tiếp thị và phân phối cho các việc kinh doanh siêu thị của nó. Mọi người đều có lợi, đó là việc các liên doanh phải làm như thế nào, nhưng hiếm khi chúng làm được.

PT Astra quốc tế

Tại Indonesia, một đối tác liên doanh từ lâu được ưa thích là PT Astra của Indonesia. Trong môi trường kinh doanh và chính trị tối tăm của quốc gia đó, Astra với sự thành thạo của nó về việc tiếp thị và phân phối, đã sáng chói như một ngọn đèn hiệu đối với nhiều công ty nước ngoài đang tìm cách để đi vào trong quốc gia. Astra cũng có được lợi thế của một nhà điều hành chuyên nghiệp, được huấn luyện theo các phương pháp kinh doanh của phương Tây và Nhật Bản. Từ lâu nó đã là một trong các công ty được ngưỡng mộ nhất ở vùng Đông Nam Á.

Được biết vì đã biết giữ khoảng cách với cái vòng tròn của chính quyền, Astra đã tăng trưởng lên thành tổ hợp lớn hạng nhì tại Indonesia qua một thời dài hợp tác liên doanh với các hãng của Nhật Bản như Toyota, Honda, Komatsu, Daihatsu, Fuji và Xerox, cộng thêm với GE

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Credit Corporation và Digital Corporation có trụ sở tại Bắc Mỹ, tất cả các công ty chế tạo xe hơi lớn tại Âu châu, các công ty của Đài Loan và Nam Triều Tiên. Đối với bất kỳ ai ngắm nhìn mối quan hệ đối tác tại Indonesia, Astra là cánh cổng đầu tiên được gõ.

Giống như CP, Astra chọn đối tác của nó một cách cẩn thận, lựa chọn những đối tác **khá** nhất cho lãnh vực kỹ nghệ nó mong muốn đi vào và học hỏi. Sự khéo léo của nó trong việc điều khiển những mối quan hệ ấy đã được chứng minh bởi sự kiện của nhiều cuộc kinh doanh bắt đầu trong những năm thập niên 70, chúng cũng vẫn còn tiếp tục mạnh sau đó hơn 30 năm, mặc dầu tình trạng chính trị hết lên rồi lại xuống của cả công ty lẫn chính phủ. Tập đoàn có những mối quan hệ lâu dài với các nhà băng nước ngoài như Citibank, Chase Manhatta, Société Générale, Nomura Securities, và luôn khẳng định mình là công ty duy nhất có thể tin tưởng và làm ăn với họ. Sau kỳ khủng hoảng, một vốn cổ phần đã bị lấy do không trả nợ đúng kỳ hạn việc bán ra lần đầu tiên hiện nay được hoàn thành bởi IBRA, một phần 23% đã đi vào công ty Cycle & Carriage Ltd. Sức mạnh của công ty được minh chứng bởi sự kiện có nhiều tổ hợp các người bán đấu giá, tất cả đều muốn mua lại một tập đoàn với thành tích và những mối quan hệ mạnh về kinh doanh như thế. Nó vẫn còn là một bảo đảm chắc chắn chân thật, công ty khu vực từ những công ty thống soái Toyota và Honda vẫn còn ngự trị trên thị trường xe hơi và xe máy và, trong năm 2003, đã thu hút sự đầu tư đáng kể từ họ.

Những yếu tố chính trong mối quan hệ đối tác

Mục tiêu rõ ràng

Trước khi đi vào bất cứ mối quan hệ đối tác nào, việc quan trọng bạn cần phải biết một cách chính xác những gì bạn mong mỏi đạt được từ nó. Trong một sự di chuyển có tính cơ hội ngắn ngủi, hay một sự đầu tư lâu dài để xây dựng một vị trí trên thị trường? Đó có phải là một giai đoạn chuẩn bị cho một việc sở hữu hay là phát triển, cuối cùng là bạn có mong mỏi được mua lại một đối tác và tiếp quản, hay bán vốn cổ phần bạn ở mức có lợi?

Câu trả lời sẽ xác định cả kích cỡ của công việc đầu tư của bạn và chiến lược bạn áp dụng. Những người Tây phương có khuynh hướng nghĩ một cách căn bản vào các từ ngữ tài chính. Họ có vốn cổ đông của họ để làm vừa thích ứng và vì vậy thông thường tiêu chuẩn chính đối với sự thành công là nó sẽ mất bao lâu để sinh ra lợi nhuận. Ít có ai có thể chịu được việc mất tiền trong một thời gian dài nếu quan hệ đối tác hóa ra tệ hại. Vì vậy quyết định canh bạc sẽ lớn đến thế nào vào lúc bắt đầu, và có một chiến lược thoát thân được chuẩn bị sẵn nếu tất cả mọi việc đều trở nên sai lầm.

Kiểm soát

Đây là một trong những khâu khó nhất và một khâu có thể gây ra nhiều sự cọ xát nhất với đối tác Đông Nam Á. Ai đó đã từng cả đời nắm toàn quyền kiểm soát và được

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nể trọng bởi tất cả mọi người chung quanh họ hình như không có khả năng chia sẻ nó một cách tự nguyện. Sự việc này minh nó không có khuynh hướng là các công ty gia đình vùng Đông Nam Á khó khăn trong việc gia nhập làm đối tác liên doanh. Hiếm khi họ có được sự chịu đựng chia sẻ quyền kiểm soát.

Vì vậy việc quan trọng là cần phải xác định ngay từ lúc bắt đầu ai là người chịu trách nhiệm đối với những việc đó. Các mối quan hệ đối tác được giả định là về việc bổ sung các kỹ năng chứ không phải là sự cạnh tranh, vì vậy nếu bạn thành thạo về kỹ thuật và đối tác của bạn là một nhà phân phối, một sự chia sẻ trách nhiệm sẽ là việc dễ dàng. Nếu bạn là một đối tác có kinh nghiệm hơn trong một công việc kinh doanh mới, vậy hãy đoán chắc bạn có thể thực hiện quyền kiểm soát.

Một điểm quan trọng khác là biết chắc là bạn có đầy đủ thông tin bằng cách đặt vào những nhân vật chính, thí dụ một nhà điều hành tài chính hay một nhà điều hành sản xuất giỏi, để báo cáo về những gì đang xảy ra. Hãy đoán chắc là những nhân vật có chức sắc thực hiện những cuộc viếng thăm đều đặn và, quan trọng nhất là, kiểm tra thành phần của ban giám đốc cho bạn có quyền lực thực sự, và bạn sẽ không chỉ là một con số không. Và nên nhớ, đừng bao giờ đánh động sự kiểm soát với bất kỳ quyền lực luật pháp nào bạn có thể nghĩ bạn có được. Vì nhiều người đã khám phá ra điều này muộn màng, một sự chia sẻ vốn lớn, các ghế trong ban giám đốc và ngay cả những lời hứa của chính quyền mà không có phương tiện nào bảo đảm

MICHAEL BACKMAN & CHARLLOTTE BUTLER

được việc kiểm soát. Tất cả đều giúp đỡ, nhưng có thể không đủ.

Tạo tác dụng đòn bẩy cho sức mạnh của bạn

Các công ty vùng Đông Nam Á chung giống như các công việc làm ăn tại bất cứ nơi nào khác - họ không đi vào các công việc làm ăn liên doanh hay các quan hệ đối tác vì sự vị tha. Một cách lý tưởng, họ thích giữ công việc làm ăn trong gia đình. Họ cần bạn vì một lý do. Cái quyền lực bạn có, được nắm đó để bị khai thác.

Vậy phải quyết định xem quyền lực của bạn nằm ở đâu - ở tên nhãn hiệu (việc này dần đang trở nên quan trọng trong vùng), kỹ thuật hay sự tiếp cận được với thị trường quốc tế - và tạo tác dụng đòn bẩy tối đa cho chúng. Sử dụng nó để thương lượng rất quyết liệt trên các vấn đề quan hệ đối tác, đặc biệt là khi nó đến với sự kiểm soát quyền hành. Thí dụ, trong những hoạt động thành công rất cao của họ trong quan hệ đối tác với PT Astra, cả Toyota lẫn Honda đều không bao giờ chuyển giao trình độ kỹ thuật tiên tiến của họ, nhưng nhỏ giọt những kỹ thuật cũ của họ cho các công ty con Astra, mặc dầu mong muốn của công ty là đi vào trong lãnh vực sản xuất cho chính riêng mình. Bằng cách làm như thế, hai công ty Nhật Bản này đã giữ được tay trên trong quan hệ đối tác.

Xây dựng sự tin tưởng và sự tận tâm

Sự tin tưởng và sự tôn trọng lẫn nhau là căn bản của bất kỳ mối quan hệ đối tác nào thành công. Tại Á châu, nó

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đến từ những mối quan hệ lâu dài, không chỉ bằng cách làm việc chung với nhau nhưng bằng các hỗ trợ cho nhau trong các vấn đề gia đình. Thí dụ, bạn có thể được yêu cầu giúp đỡ trong việc gửi con em ra nước ngoài du học, hay coi chừng giúp các người thân ra nước ngoài du lịch lần đầu tiên. Một câu trả lời tích cực với bất sự yêu cầu nào như thế đều sẽ được đánh giá rất cao và sẽ giúp củng cố chắc chắn cho mỗi quan hệ. Công ty Inchcape của Liên Hiệp Vương Quốc Anh, có nhiều mối quan hệ đối tác tại Á châu và nhiều nơi khác trên thế giới, giữ một danh sách những ngày nghỉ giữa khóa đối với các trường học chính nơi đó con cháu của các đối tác họ theo học và doan chắc chúng được chăm sóc sau đó. Đó là một cử chỉ sẽ được đáp lại bằng việc mỗi quan hệ sẽ được củng cố rất nhiều.

Sự tin tưởng cũng đến từ việc chia sẻ cho nhau những điều bất lợi cũng như việc thành công. Người Á châu không thích những người “bỏ dù đi khi trời mưa” nhiều hơn bất kỳ ai khác, vì vậy hãy ở lại cùng họ khi gặp khó khăn cũng như khi gặp sự tốt đẹp sẽ cho bạn thấy bạn đang làm cho quan hệ đối tác hoạt động - và sẽ không bao giờ bị quên. Trong bất kỳ công việc kinh doanh nào, thay đổi các điều kiện của thị trường cũng sẽ đòi hỏi có những nguồn tài nguyên phụ trội, có thể trên lãnh vực tài chính nhưng cũng có thể trong những giới hạn riêng tư. Thảo luận những vấn đề như thế và cho thấy bạn đang muốn cho thêm một cái gì đó để thiết lập mối quan hệ đối tác.

Đứng cố vung tay ra để điều hành công việc làm ăn. Bạn càng thảo luận và điều hành các vấn đề chung với

nhau mối quan hệ sẽ càng trở nên mạnh mẽ. Gửi những người giỏi đến làm việc chung cùng với họ trên một cǎn bản thường trực, không có nhân viên kỹ thuật hay sản xuất nào bay vào và bay ra. Việc này sẽ được coi như là một dấu hiệu của sự tận tụy.

Hãy doan chắc quyền lợi của bạn tại các thị trường khác không dung chạm và làm hỏng mối quan hệ đối tác. Công việc kinh doanh điện thoại di động của tập đoàn Virgin tại Á châu, thí dụ, được đưa vào liên doanh với Singtel, trong lúc Singapore Airlines (SIA) nắm 49% tati Virgin Atlantic. Tuy nhiên, mối quan hệ trở nên căng thẳng khi đối tác Australia của SIA, Ansett, sụp đổ, một phần do sự cạnh tranh đến từ Virgin Blue, một công ty hàng không nội địa Australia được tập đoàn Virgin thành lập.

Biết phải rút lui khi nào

Ngay cả trong trạng thái phồn phở khi ký kết hợp đồng, có một chiến lược tháo thân được chuẩn bị sẵn và doan chắc rằng nếu bạn đe dọa rút lui, bạn thực sự muốn nói điều đó và có thể đi với những tổn thất có thể chịu đựng được, với ít nhất một kho kinh nghiệm và kiến thức bạn có thể sử dụng được cho lần sau.

Bài học cốt lõi

Bí mật của việc điều hành một mối quan hệ đối tác tốt tại vùng Đông Nam Á châu là:

- Tìm đúng đối tác để khởi đầu công việc.
- Hiểu được kiểu mẫu kinh doanh của anh ta.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

- Có ý nghĩa rõ ràng về những gì bạn mong đợi từ mối quan hệ đối tác.
- Xây dựng sự tận tâm và tin tưởng.
- Đặt xuống những quy luật rõ ràng về kiểm soát.
- Đề mắt theo dõi việc hoạt động.
- Có một chiến lược tháo lui tốt được chuẩn bị trước.

Chiến lược 9

Điều hành môi quan hệ đối tác với các công ty Nhật Bản và Nam Triều Tiên

- ▷ Mô hình.
- ▷ Nhật Bản.
 - MITI và Keiretsu.
 - Trở ngại văn hóa.
 - Khách hàng Nhật Bản.
 - Thất bại.
 - Nhưng một vài sự Thành Công.
 - Một mô hình mới?
 - Sumitomo 3M.
- ▷ Nam Triều Tiên.
 - Chaebol.
 - Một nền văn hóa khác biệt.
 - Con ếch Anh Quốc trên cánh đồng.
- ▷ Các bài học chính.
 - Tại Nhật Bản.
 - Tại Nam Triều Tiên.

Mô hình

Các nền kinh tế của Nhật Bản và Nam Triều Tiên,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

mỗi nước do một tổ chức kinh doanh khác biệt nhau thống trị - đó *keiretsu* tại Nhật Bản và *chaebol* tại Nam Triều Tiên. Một trong những nét đặc trưng của các mô hình kinh tế trên là chúng ra đời qua một chính sách kỹ nghệ hóa trung ương tập quyền, vì vậy trong nhiều thập niên, sự bảo hộ và yểm trợ mạnh mẽ của chính phủ làm cho chúng trên thực tế là vô địch trên các thị trường địa phương của chúng. Tuy nhiên, bị vùi dập trong cơn suy sụp kinh tế và áp lực của chính sách toàn cầu hóa, thời đại đang thay đổi, mở ra các cơ hội có đối tác bên ngoài xâm nhập và phát triển tại những thị trường Á châu khó khăn nhất này.

Nhật Bản

Khi viết sách vào năm 1993, một giáo sư tại một trường kinh doanh có ghi:

Như một thị trường, cách làm ăn của người Nhật Bản có nhiều nét đặc trưng, thông thường chúng là những nguyên nhân chịu trách nhiệm về các sự khó khăn các công ty nước ngoài đã có kinh nghiệm khi họ đi vào các thị trường của Nhật Bản. Đặc biệt nhất là, những cái khó khăn này bao gồm cả vai trò của các bộ trong chính phủ trong việc chỉ đạo chính sách kinh tế quốc gia và sự thông đồng có thể nhận biết được của các nhóm tổ hợp chính, hay hệ thống Keiretsu, nhằm mục đích đẩy lùi ra ngoài các sự cạnh tranh.

MITI và Keiretsu

Được mọi người nhận biết như là một sức mạnh lèo lái

phía sau các sự thành công về kinh tế và kỹ nghệ trong những thập niên 70 và 80 của thế kỷ XX, bộ kỹ nghệ và thương mại quốc tế (MITI), cùng bộ Tài chính đầy quyền lực, từ lâu được xem là những nhân vật phản diện của tấn tuồng vì sự kiểm soát của nó đối với các công ty Nhật Bản qua cái được gọi hoa mỹ là “sự hướng dẫn hành chánh”. Sau khi đã lựa chọn một vài ngành kỹ nghệ để nuôi dưỡng và phát triển, rồi sau đó xác định mục tiêu và “khuyến khích” tăng trưởng theo những con đường đã được họ lựa chọn. Mặc dầu theo lý thuyết các công ty được tự do ứng thuận hay bác bỏ sự hướng dẫn này, mối đe dọa về các “hậu quả đáng tiếc” bảo đảm được rằng sự cố vấn của MITI thường thường được tuân theo.

Vũ khí của MITI còn bao gồm cả nhiều loại chính sách đa dạng hình như được đề ra để loại trừ các doanh nghiệp nước ngoài ra khỏi thị trường địa phương. Chúng bao gồm những quy luật không chính thức như việc không cho phép người ngoại quốc có hơn 50% cổ phần trong các xí nghiệp liên doanh, giới hạn số lượng và quyền bỏ phiếu của người nước ngoài trong ban giám đốc điều hành của các công ty Nhật Bản và, trong phương sách cuối cùng, loại trừ mọi sự tham gia của người nước ngoài không có được sự cho phép của nó.

Kết quả của các việc làm của MITI là *keiretsu*, một thuật ngữ liên kết với các nhóm tài chính ngân hàng-trung tâm. Sáu nhóm lớn xuất hiện vào những năm của thập niên 50 của thế kỷ XX là những nhóm đặt cơ sở trên các ngân hàng Fuji, Sanwa, Mitsubishi, Mitsui, Dai Ichi và

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Sumitomo. Phù hợp với các chính sách MITI vào lúc đó, mỗi nhóm ngành hàng có được hay tạo ra trong một dãy các công ty bao trùm lên các ngành kỹ nghệ được chính phủ thiết kế phát triển. Một nhóm tiêu biểu sẽ bao gồm nhiều công ty hoạt động trong các lãnh vực kinh tế khác nhau, tập trung vào một ngân hàng chính, một nhà sản xuất chính và một công ty mua bán tổng quát.

Chiến lược toàn diện của *keiretsu* là phát triển. Ngân hàng thủ một vai trò then chốt trong việc phát triển bằng cách cung cấp vốn cho các thành viên nhóm. Nó sở hữu một số lượng đáng kể các cổ phần trong các công ty của nhóm và thường giữ một phần trong việc điều hành. Để bảo vệ các công ty *keiretsu* trước các sự nấm quyền thù địch hay các cổ đông không thân thiện, các cổ đông chéo giữa các thành viên nhóm là việc thông thường. Cổ phần sẽ được giữ trong một thời gian lâu dài, chỉ chừa lại một ít để mua bán trên thị trường tự do. Cấu trúc cổ đông vững chắc này đã cho phép các công ty tập trung vào việc phát triển sản xuất các sản phẩm và thị trường mới hơn là bận tâm về các cổ tức ngắn hạn.

Các mối quan hệ trong các công ty với nhau và ý muốn được viện dẫn của *keiretsu* hợp tác dẫn dắt các đối thủ không phải người Nhật Bản để vẽ chân dung họ như tượng trưng cho một hàng rào ngăn cách đi vào các thị trường Nhật Bản và là nguyên nhân chính của giá cả cao tại các thị trường đó. Nhưng thật ra, một mức độ cạnh tranh cao hơn hiện diện giữa *keiretsu*, là những đối thủ cù khôi trong các ngành kỹ nghệ riêng lẻ, nơi các công ty

lãnh đạo ít nhiều cùng kích cỡ, và hoàn toàn tận tâm để giành chiến thắng và giữ quyền lãnh đạo thị trường. Những gì không thể tranh cãi được, tuy nhiên, là đường lối của môi trường kinh doanh rất đặc biệt này là làm cho nó khó khăn cho các công ty Tây cạnh tranh thành công tại đó.

Trở ngại văn hóa

Một rào cản khác trong việc xâm nhập là tính chất đặc biệt của văn hóa kinh doanh Nhật Bản, đặc trưng cho một hồn hợp của tất cả các ảnh hưởng về tôn giáo và văn hóa dẫn dắt nước Nhật đi qua nhiều thế kỷ. Từ Thần đạo với ý tưởng của sự hài hòa và lễ nghi, từ Phật giáo, quan điểm về không gian và sự không xúc phạm đến người khác, từ Khổng giáo, ý tưởng của vai trò và địa vị, từ *Nemawashi*, ý tưởng gợi ý không chính thức để cổ động cho sự ủng hộ trước khi vào một buổi họp, và từ chuyên viên kinh doanh giỏi Hoa Kỳ, Deming, ý tưởng về sự cải tiến liên tục. Một nền văn hóa như thế làm cho việc thương lượng và tiến trình thực hiện một quyết định tại Nhật Bản rất khác biệt với các quy phạm của người Tây phương. Như chủ tịch công ty Coca Cola, Douglas Daft, khám phá ra khi ông ở tại Nhật Bản, cái bàn thương thuyết không phải là chỗ nới tâm trí có thể thay đổi được. "Trước khi người Nhật giành được vị thế trên phía đối phương, không có gì để mà thương lượng". Quá giờ, Daft biết được phải truyền đạt như thế nào:

Và tôi không muốn nói tiếng Nhật. Thí dụ nếu muốn

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

được gặp ông chủ tịch của một công ty, đầu tiên hết ai đó đi và nói những gì cuộc gặp gỡ sẽ đề cập đến. Vào lúc chúng tôi đến đó, cả hai phía đều biết liệu có bất cứ vấn đề nào có thể gây ra tranh luận hay không và những gì sẽ là kết quả của cuộc hội nghị.

Không phải bất cứ nhà điều hành Tây phương nào hay các nhà điều hành Á châu khác có thời gian để hiểu và thích ứng được với một môi trường khác biệt đến thế.

Một nét đặc biệt khác của văn hóa kinh doanh là sự tin tưởng vào một công việc làm suốt đời: điều đó có nghĩa là các nhà điều hành Nhật Bản xem cái công ty lần đầu tiên họ đến làm việc là công ty duy nhất của họ, và một sự nối rộng ra của gia đình họ. Cái mối quan hệ mạnh mẽ này làm cho các nhà điều hành địa phương khó khăn trong việc thu hút chuyển các nhân viên trung thành của họ sang một công ty khác, ngay cả đó là một công ty Nhật. Được chuyển qua một công ty người nước ngoài là điều không thể nào nghĩ đến được và thấy mình bị mất mát rất nhiều. Vì vậy các công ty nước ngoài nhận thấy khó khăn trong việc thu hút những người địa phương vào làm việc cho họ, sa thải công nhân trong các công ty họ sở hữu được, hay bán đi những đơn vị làm ăn không có hiệu quả. Ngay cả gần đây, được hỏi liệu ông có chuẩn bị để xem xét việc thành lập một liên minh với một ngân hàng không phải Nhật Bản, một viên chức cao cấp nhà băng Nhật theo như tin đưa đã đáp: “Tôi không muốn trở thành một phụ trợ cho người Mỹ”.

Khách hàng Nhật Bản

Ngoài các trở ngại về cấu trúc và văn hóa, các công ty Tây phương cũng còn bị cản trở bởi sự thất bại của họ để hiểu được khách hàng khó khăn nổi tiếng. Phân biệt và đòi hỏi, khách hàng Nhật nhấn mạnh vào những tiêu chuẩn cực kỳ cao về chất lượng và dịch vụ nhiều công ty Tây phương thấy khó khăn trong việc đáp ứng.Thêm vào đó, những người vào cuộc nước ngoài thấy mình hoạt động trong những thị trường có sự cạnh tranh mạnh mẽ, nơi khó phân biệt các sản phẩm của họ với những sản phẩm của những tay chơi bản địa. Sau đó hiện ra lờ mờ một cuộc chạy đua vượt rào cao cấp khác; đưa được các sản phẩm của họ lên kệ trưng bày trong điều kiện cái mạng lưới địa phương chặt chẽ ấy. Đối với tất cả các vấn đề đó, giải pháp rõ ràng là tìm một đối tác địa phương. Rủi thay, ít có các công việc làm ăn liên kết nào giữa các công ty Tây phương và Nhật Bản kéo dài lâu được, một phần lớn vì sự bất đồng trên việc kiểm soát. Cộng vào với tất cả các khó khăn, đó là chi phí bất động sản cao và giá sinh hoạt, điều đó có nghĩa là những công ty cố sức xâm nhập vào Nhật Bản cần phải có những cái túi thật sâu, và không có gì ngạc nhiên là lời xin lỗi tiện lợi, “Nước Nhật quá khó khăn, quá khác biệt”, đã được các công ty Tây phương sẵn sàng sử dụng để bào chữa cho việc thất bại của họ.

Thất bại

Những cuộc thất bại đáng chú ý nhất gần đây của các

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nha bán lẻ Tây phương là cố làm tất cả những việc đúng, vô ích, hình như chỉ ra rằng quan điểm ấy vẫn còn giá trị, Năm 1999, Boots plac, nha bán lẻ mỹ phẩm và rượu, thành lập một liên doanh với nha mua bán, Mitsubishi. Boots thông thường bỏ ra hai năm để chuẩn bị đi vào một thị trường mới nhưng, đối với Nhật Bản, nó phải mất trên ba năm cho đến khi nó cảm thấy đã tìm được đúng đối tác. Người đồng minh có tiềm lực mạnh mẽ này, nó tin tưởng, sẽ cho một người ngoại quốc không hiểu biết một sự tin tưởng để bước vào, bên cạnh sự cung cấp của chính phủ và các tiếp xúc luật pháp, sẽ cố vấn về sự thích ứng với thị trường địa phương và cung cấp một sự giúp đỡ về lãnh vực hậu cần.

Tại Nhật Bản, khai phá một khu vực đúng là điều cốt lõi và, với sự giúp đỡ của Mitsubishi, Boots đã mở bốn cửa hàng tại những địa điểm quan trọng nhất. Nó cũng còn làm lại công thức cho hơn 2.000 sản phẩm để có được một giấy phép Nhật Bản và thay đổi bao bì cho các sản phẩm của nó để phục vụ cho thị hiếu của người Nhật có một cái vỏ bao vui mắt hơn, cũng như đưa ghế ngồi vào tại các quầy mỹ phẩm. “Khách hàng Nhật Bản yêu cầu cực kỳ cao”, chủ tịch của Boots Japan nhận xét vào tháng mười năm 2000. “Bạn phải làm cho mọi thứ đúng hơn tại Nhật Bản hơn bất cứ nơi nào khác. Bạn cần phải có sự kiên nhẫn, bạn cần phải suy nghĩ lại mọi khía cạnh của công việc bạn”. Đến nay mặc dầu được chuẩn bị kỹ lưỡng và sự tiếp cận thận trọng của nó, công việc làm ăn đã thất bại và Boots rút lui vào tháng bảy năm 2001. Cửa hàng Sephora bán mỹ phẩm và nước

hoa của Pháp (một công ty con của LVMH) cũng rút lui với cùng một kinh nghiệm tương tự.

Nhưng một vài thành công

Và đến bây giờ các công ty Hoa Kỳ, như Coca Cola, IBM, những công ty hàng xa xỉ phẩm của Pháp, như Cartier, LVMH, đã hiện diện lâu và làm ăn có lợi tại Nhật Bản, cũng như nhiều hãng dược phẩm khác. Nhật Bản là thị trường quan trọng nhất tại Á châu đối với các công ty dược phẩm nước ngoài, hạng thứ hai sau thị trường tại Ấn Độ. Trong quá khứ, sự hỗ trợ của chính phủ cho một nền kỹ nghệ dược phẩm mạnh bắn xứt đã đặt ra trở ngại trên bước đường xâm nhập thị trường của các công ty nước ngoài, bao gồm những yêu cầu đều đặn làm cho các công ty nước ngoài cảm thấy khó khăn trong việc xin giấy phép dược phẩm và bán chúng. Mặc dầu thế, tập đoàn dược American Home Products Corp Ấn Độ cũng đã có mặt 50 năm và Pfizer là công ty dược phẩm lớn nhất hoạt động tại Nhật Bản, mặc dầu chỉ chia sẻ thị trường dược có 3.3%. Novartis và Merck cũng đã thành công, mặc dù với một tỷ lệ thấp hơn nhiều những gì được họ mong đợi.

Vào năm 2000, tất cả mọi dấu hiệu là thị trường đang chậm chạp mở cửa, và rằng các công ty nước ngoài có được sự chấp thuận nhanh và dễ dàng hơn. Tuy nhiên, khi AstraZeneca, cố tung vào một loại thuốc trị ung thư mới vào tháng sáu năm 2002, “nó đã tự bắn vào chân” bởi việc không đưa ra đủ thông tin về các phản ứng phụ, kết quả các đầu đề lớn tiếng gọi loại thuốc này là “kẻ giết người”,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

theo sau các báo cáo tử vong từ các phản ứng phụ trên những người được điều trị bằng loại thuốc này. Các nhà quan sát đánh giá AstraZeneca đã “thất bại trong việc để ý đến những nét khác thường của thị trường Nhật Bản, và tiếp thị loại thuốc này một cách quá hung hăng với các bác sĩ không quen với việc ghi toa loại dược phẩm này”. Mặc dầu sau đó thuốc đã được chấp thuận, giai đoạn này là một thảm họa PR đối với AstraZeneca.

Mặc dầu có những tình tiết như thế, nhưng việc toàn cầu hóa và áp lực quốc tế để bình thường hóa các thị trường của nó cũng mang đến một cách chậm chạp sự thay đổi đối với Nhật Bản. Một thập niên trì trệ từ giai đoạn bùng nổ của nền kinh tế bong bóng đã làm cho giá cả giảm xuống và làm cho các thị trường trở nên dễ tiếp cận hơn, và ngay cả thuê mướn nhân viên địa phương cũng đã trở nên dễ dàng hơn. Được nhìn thấy các người đi trước bị loại bỏ khi họ tháo lui, thế hệ trẻ đã chuẩn bị nhiều để nhìn vào các công ty Tây phương nơi họ có thể tiến nhanh hơn dưới hệ thống lớn tuổi trước đây. Ngay cả sức mạnh của MITI cũng đã giảm đi với sự bãi bỏ các quy định, khi các công ty toàn cầu do nó đã tạo ra đã di chuyển phía sau cái vòng ảnh hưởng của nó.

Một mô hình mới?

Trong lúc Nhật Bản tiếp tục mở cửa, và được khích lệ bởi sự thành công của các mối quan hệ đối tác như Renault-Nissan, các công ty Tây phương đang lại nhìn vào thị trường của nó một cách nghiêm chỉnh hơn. Liên minh tiên phong Renault-Nissan đã được xem như là một “nhiệm

vụ bất khả thi” khi nó được ký kết vào tháng ba năm 1999. Một sự ràng buộc với Nissan đã bị Ford và Daimler bác bỏ trong sự tin tưởng “chỉ có một người Pháp điên khùng mới làm những chuyện như thế”. Cho đến bây giờ mối quan hệ đối tác đã làm tiêu tan mọi dự đoán bi quan lẩn lộn sẽ bị đánh bại bởi sự xung đột văn hóa và sự chống đối mạnh mẽ đến từ lực lượng lao động của nước Nhật.

Thật vậy, cả hai phía đều có quá nhiều việc để đạt đến. Anh chàng Nissan đau khổ cần Renault để sống còn và công ty Pháp, đối diện với sự củng cố nhanh chóng và chính sách toàn cầu hóa của nền kỹ nghệ xe hơi, cần là một phần của một tập đoàn lớn hơn để bảo đảm cho sự chống đỡ lâu dài của nó. Sự liên minh bao gồm các lãnh vực sản xuất, cung cấp và bán hàng, điều đó có nghĩa là hai công ty liên hiệp thật sâu sát chỉ ở mức độ hoạt động, chia sẻ các tiện nghi sản xuất, cùng nhau cung cấp phụ tùng và chia sẻ mặt bằng (các khu nhà để xe) và trao đổi thông lệ tốt nhất. Việc này mang đến cho cả hai công ty các quyền lợi hỗ tương của các kỹ năng mới, kỹ thuật, giá cả giảm, cải thiện việc tiếp thị, phân phối và địa bàn hoạt động rộng lớn hơn, trong lúc tránh né sự nguy hiểm của các va chạm về văn hóa mà một sự sát nhập sẽ mang đến. Chỉ ngay sau ba năm, Nissan loan báo một lợi nhuận ròng kỷ lục và quyết định liên minh sâu hơn bằng cách tăng các cổ phần đối với nhau, trong lúc vẫn còn tránh né một sự sát nhập toàn diện.

Những thí dụ khác của việc trói buộc đã mang đến một mối lợi xác thực đến cho cả hai phía chỉ cho thấy điều này

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

có thể trở thành mô hình cho các công ty khác trong tương lai. Tháng 4 năm 2002, Ericsson, nhà sản xuất trang bị viễn thông Thụy Sĩ, thảo luận một công việc làm ăn liên minh về điện thoại di động với Sony của Nhật Bản. Cuộc thỏa thuận được đặt tên “một sự kết hợp mơ ước của kỹ thuật của Ericsson với các bí quyết điện tử của khách hàng Sony, nhãn hiệu và các kỹ năng tiếp cận thị trường”. Một thí dụ gần đây khác là mối quan hệ đối tác giữa Leica Cameras của Đức và Matsushita Electric Industrial để phát triển camera kỹ thuật số, thông báo vào tháng bảy năm 2001. Mặc dù ấn tượng của một liên minh David và Goliath, cả hai đều có các lợi thế về kỹ thuật để trao cho nhau và sự nổi tiếng của Leica đã cho nó có ảnh hưởng vượt xa quá cái kích cỡ của nó.

Tháng Mười Hai 2001, tập đoàn Roche, nhà sản xuất dược phẩm của Thụy Sĩ, loan báo việc nó có được một sự sáp nhập vào của Chugai, công ty sản xuất dược phẩm lớn thứ nhì của Nhật Bản, sẽ trở thành công ty lớn thứ năm ở quốc gia này. Chứng cứ gợi ý cho thấy các công ty Tây phương đang cảm thấy có một sự kháng cự yếu dần đối với sự xâm nhập của các công ty ngoại quốc vào Nhật Bản. Có thể cuối cùng đã đến lúc để trở nên Vĩ Đại tại Nhật Bản. Một cách chắc chắn, việc này hình như là quan điểm Wal-Mart. Vào tháng giêng năm 2003, công ty loan báo nó đang thực hiện đẩy mạnh việc đi vào thị trường thông qua một cổ phần kiểm soát vào trong đối tác Nhật Bản, Seiyu. Sự thách thức được mô tả như “làm thế nào để tìm ra một lối đi để gặp được cái sự mong đợi khó tính của khách

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

hàng Nhật Bản về dịch vụ và chất lượng trong lúc duy trì cấu trúc giá cả được sắp xếp hợp lý của họ, mặc dầu giá nhân công cao và một hệ thống phân phối có nhiều tầng lớp". Không nhiều lầm.

Sumitomo 3M

Giữa các sự thất bại của vô số các cố gắng qua nhiều thập kỷ để điều hành các công việc làm liên hợp giữa các công ty Hoa Kỳ và Nhật Bản, Sumitomo 3M đã nổi bật lên trong cả kéo dài theo thời gian và các kết quả. Kéo dài trong hơn 40 năm, nó là một trong những liên minh thành công nhất tại quốc gia này. Câu chuyện về sự phát triển minh họa một cách hoàn hảo sự quan trọng của việc học hỏi từ đối tác của bạn nếu bạn muốn thành công tại Nhật Bản.

Thành lập năm 1960, Sumitomo 3M là một công việc làm ăn liên minh giữa 3 M đặt trụ sở tại Minnesota và hai thành viên của tập đoàn Sumitomo; công ty điện Sumitomo Electric Industries (SEI) và tổ hợp NEC. Đối với 3M, sự thách thức là thích ứng được với một môi trường hoàn toàn xa lạ và tung ra các sản phẩm của nó vào thị trường hoạt động theo những đường lối đổi mới tuyệt đối với tất cả những kinh nghiệm trước đó của nó, trong lúc duy trì một biện pháp kiểm soát lên các công việc kinh doanh của nó và việc chuyển giao các kỹ thuật của nó.

Các đối tác

Ngay từ khi bắt đầu, các quy luật về một khu vực sáng sửa đổi với sự chia sẻ quyền giữa các đối tác đã được đưa ra:

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Vai trò của 3M là cung cấp kỹ thuật, giám đốc việc hoạt động, ý thức của gia đình và các sản phẩm mới. Vai trò của các đối tác Sumitomo là cung cấp chủ tịch địa phương, ý thức về cộng đồng địa phương và sự chia sẻ vốn.

Thái độ này đã làm giảm xuống một cách hữu hiệu vai trò của NEC và SEI so với các nhà đầu tư mặc dầu họ như một sự lựa chọn cung cấp vị chủ tịch, ông ta chỉ có trách nhiệm về lao động và các mối quan hệ nhân viên và việc tiếp xúc với chính phủ. 3M hiện thời điều hành công ty thông qua giám đốc điều hành do bộ chỉ huy của nó tại St Paul, Minnesota chỉ định. Hai vị trí quan trọng khác do các nhân viên điều hành Mỹ nắm giữ: giám đốc kỹ thuật và thiết kế và giám đốc quản trị nhân viên. Theo Ron Baukol, Phó Chủ tịch cho 3M Á châu-Thái Bình Dương trong thập niên 90 của thế kỷ XX: “Nó rất quan trọng trong những ngày đầu tiên cho việc hiểu biết này có thể đạt đến được để bảo đảm rằng các mục tiêu là tương hợp nhau”.

Tuy nhiên, điều ấy không có nghĩa là Sumitomo 3 M được điều khiển từ St Paul. Nó là một công ty con độc lập và, ngay từ lúc khởi đầu, 3M đã được xác định là nó sẽ hoạt động trong hệ thống của Nhật Bản. Thái độ là “chỉ nói cho chúng tôi biết các quy luật và chúng tôi sẽ làm theo”. Như Baukol đã ghi nhận, đó là tương phản với các công ty Hoa Kỳ khác, họ có khuynh hướng than phiền với chính phủ về các sự đối xử không công bằng. 3M không làm tràn ngập cái công ty mới sinh bằng các người xa xứ, nhưng chỉ gửi đến một ít người lo về việc sản xuất dựa trên “hãy làm cho nó khởi động”. Ngoài ba vị trí chính do

“ba người thực sự của 3M”, 95% các nhân viên của nó là người Nhật Bản.

_ Học hỏi lẫn nhau

Trong những ngày đầu tiên, 3M, tổng quát, mở ra để thông báo từ phía các đối tác về việc sẽ xây dựng công việc kinh doanh của nó như thế nào tại Nhật Bản. Theo như lời một CEO đã về hưu Lewis Lehr: “Chúng tôi đã học hỏi nhiều từ NEC về việc phân phối như thế nào và bán hàng tại Nhật Bản theo cái cách được người Nhật mong đợi, như chống lại việc cố áp đặt cái hệ thống của Ấn Độ lên họ”.

Tuy nhiên, mặc dù không có sự tiếp tay của St Paul, nó vẫn còn phải mất một thời gian cho các nhà điều hành Hoa Kỳ đánh giá việc bán hàng trong cái thị trường này khác biệt như thế nào. Lewis Lebr nhớ lại về một món hàng nhái:

Chúng tôi mang đến phía Nhật Bản và nói chúng tôi sắp bán nó tại Nhật Bản như tại Hoa Kỳ. Chúng tôi sắp dựng lên các nhà phân phối của chính chúng tôi, không làm theo cái cách được họ khuyến cáo. Tôi không nghĩ rằng sản phẩm sẽ kéo dài được một năm tại Nhật Bản, và chúng tôi không bao giờ quay trở lại với vấn đề này.

3M CEO Jacobson nhớ lại một sự thất bại đáng chú ý khác, một cây súng đánh dấu “người Nhật Bản sẽ không bao giờ dùng vì nó có hình dạng như một thứ vũ khí”. Những thí dụ như thế đã dạy cho ông ta biết “chú ý nhiều hơn đến những ai gần nhất với thị trường địa phương”

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Suốt trong hai mươi năm đầu, công việc kinh doanh đã kinh qua sự phát triển có tính chất hiện tượng. Vào năm 1970, doanh số bán Sumitomo 3M vượt quá mức 10 tỷ và vào năm 1980 họ vượt lên khoảng 40 tỉ ¥. Mặc dầu thế, có một cảm giác trong 3M về những cơ hội bị đánh mất, rằng mặc dầu công ty đã làm tốt, nó có thể đã làm tốt hơn và, đối với nhiều người, lý do cho việc này nằm trong vấn đề chất lượng.

"Khủng hoảng chất lượng"

Đối với ông Okuda, trở thành chủ tịch năm 1981, vấn đề chủ yếu nhất có liên quan đến chất lượng của sản phẩm 3M đối với nhu cầu của người địa phương và so sánh với chất lượng của các nhà sản xuất cạnh tranh: "sản phẩm cũng phù hợp, nhưng chất lượng của nó không cao hơn mức tiêu chuẩn". Mặc dù vấn đề này rõ ràng trong nhiều năm, các nhà điều hành Nhật Bản cũng không thể thuyết phục được bạn đồng nghiệp của họ tại St Paul đến nỗi nó trở thành một trở ngại lớn nhất cho sự phát triển của công ty. Như ông Nishina, người chịu trách nhiệm với nhóm điện, nhớ lại, "chúng tôi đã tranh luận nhiều về chất lượng. Đó không phải vì chất lượng các sản phẩm của 3M yếu kém, mà đó là do sự khác biệt về tiêu chuẩn chất lượng. 3M chậm chạp để hiểu được vấn đề này".

Như ông đã tiết lộ:

Rất khó làm cho văn phòng tại Hoa Kỳ hiểu được cái thái độ chính xác của người tiêu dùng Nhật Bản đầu cuối. Nếu một sản phẩm được quảng cáo có 100 phần, vậy nó

phải chữa đúng cái con số ấy. Người Mỹ không hiểu lúc nào họ cũng phải kiểm tra con số chính xác. Một vài đơn vị của St paul cảm thấy rằng các tiêu chuẩn của Nhật Bản rất là không hiện thực.

Những giai đoạn như thế, ông tin như thế, chứng minh rằng, “nhiều về phía quốc gia hơn là một lỗ hổng về văn hóa”. Các nhà điều hành 3M Hoa Kỳ cũng đã thất bại trong việc đánh giá định kiến của khách hàng địa phương đối với các hàng hóa nước ngoài điều này cũng phải được vượt qua. Ông Nishina cũng đã nhận xét: “Lúc nào trong đầu của khách hàng” cũng nghĩ rằng “các sản phẩm nước ngoài không tốt vì chúng khác biệt”.

Các nhà điều hành từng làm việc lâu cho Sumitomo 3M cũng có các chuyện tương tự về các sản phẩm thất bại trong việc làm hài lòng khách hàng Nhật Bản, các tiêu chuẩn chính xác của họ ngay cả vươn tới việc đóng gói sản phẩm. Theo lời ông Sato, trưởng phòng các mối quan hệ công cộng, nếu việc này không hoàn toàn hoàn hảo, thí dụ nếu các hàng chữ viết trên nhãn giấy bị cong lại, điều đó sẽ được giả định là những gì chứa bên trong cũng sẽ không hoàn hảo như thế và khách hàng sẽ không mua sản phẩm.

Vào cuối thập niên 80 của thế kỷ XX, ông Okuda cảm thấy đó là một sự ưu tiên để khắc phục cái lỗ hổng về các tiêu chuẩn chất lượng và, đặc biệt, dành lại được công việc làm ăn từ một trong các công ty bà con của Sumitomo 3M, NEC. Đó là một sự ngạc nhiên lớn cho ông, tuy nhiên, khi

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ông tìm ra được rằng 3M không có ý nghĩ phỏng khoáng trong việc cải thiện như ông nghĩ: "Chi tiết kỹ thuật đến từ St Paul, và bất cứ một lách laced đều không được chấp nhận".

Để giải quyết vấn đề, Okuda đã bỏ ra một phần lớn thời gian tại các xưởng máy của Sumimoto 3M, cố tìm cách để cải thiện và sửa lại các sản phẩm 3M Hoa Kỳ cho thích hợp. Ông cũng đến viếng thăm các xưởng Hoa Kỳ để giải thích vấn đề và xem cuối cùng có thể làm được gì để cải thiện chất lượng. Kết quả là, một sự trao đổi nội bộ đều đặn giữa các nhà sản xuất bắt đầu. Điều này đặc biệt quan trọng khi một sản phẩm mới của tiến trình đang được chuyển giao".

Người của chúng tôi làm việc ở nhiều mức độ khác nhau, [Okuda nói] vì vậy điều quan trọng là họ phải học được kỹ thuật trong một môi trường Ấn Độ, và rồi quay trở lại Nhật Bản với các đồng nghiệp từ Hoa Kỳ để xem chúng tôi có thể làm cho nó chạy được tại Nhật Bản như thế nào. Họ không chỉ mang vào kỹ thuật từ Ấn Độ và làm cho nó chạy, nhưng họ còn có thể sửa đổi được nó, họ phải hiểu được điều đó. Rồi chúng tôi có thể giữ lại được cái kỹ thuật cốt lõi, nhưng làm cho sản phẩm thích ứng được với các thị trường khác nhau và các tiêu chuẩn chất lượng của chúng tôi. Một khi phía Hoa Kỳ đã hiểu được nhu cầu của chúng tôi về chất lượng và chuyển giao, việc cải thiện thực sự mới cất cánh được.

Chẳng bao lâu, Sumitomo sản xuất các sản phẩm của nó với các tiêu chuẩn chất lượng cao nhất của địa phương và

MICHAEL BACKMAN & CHARLLOTTE BUTLER

kết quả, NEC đã quay lại với những người cùng chung mục đích. Tham vọng nguyên thủy của Okuda đã làm cho doanh số bán tăng lên gấp đôi trong vòng năm năm. Thật vậy, ông ta nhớ lại, “chúng tôi đã làm việc đó trong bốn năm”.

Sự thông tin

Nơi Okuda đã nhận ra được các vấn đề về chất lượng như là nguyên nhân chính của sự cọ xát giữa Nhật Bản và St Paul, tiến sĩ Gastaldo, người trở thành MD năm 1990, cảm thấy rằng cái gốc rễ thực sự của vấn đề nằm trong tiến trình thực hiện quyết định. Điều này, ông tin tưởng, đã từng bị điều đúng vì sự hiểu lầm và việc thông tin liên lạc yếu kém giữa Hoa Kỳ và các nhà điều hành địa phương.

Gastaldo kết luận rằng, mặc dù hai bên đã gặp gỡ nhau trong nhiều năm, hai phía đều hiếm khi thành thật nói chuyện với nhau:

Về phía người Nhật, Okuda đã bình luận:

Những người Nhật Bản chúng tôi không cảm thấy dễ chịu khi đối đầu. Khi một người khách từ Hoa Kỳ đến, chúng tôi miễn cưỡng nói lên và nói ngược, điều đó là không lịch sự. Chúng tôi không có can đảm để nói “chúng tôi cần sự thay đổi”. Sự giải bày tâm sự này không chỉ mới bắt đầu phát triển.

Gastaldo và Okuda cả hai đều nhìn thấy được nhu cầu cho một mức độ cao hơn của ban giám đốc từ St Paul. Việc này sẽ dẫn đến nhiều cuộc viếng thăm hơn từ phía ngoài Chủ tịch để gây cho công ty có một ý nghĩ cao hơn

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

về sự điều hành tổng quát của 3M, và những ngày ở lại lâu hơn của những viên chức điều hành St Paul, hơn là “nhảy dù vào chỗ này và nhảy ra chỗ kia”. Rồi sau đó, những cuộc viếng thăm gia tăng tốc độ sự phát triển của văn hóa 3M. Tại sao cái công việc làm ăn liên hợp này lại thành công? Kenzo Tanabe, vị chủ tịch thứ hai của Sumitomo, nhấn mạnh đến sự quan trọng của sự uyển chuyển và sự thỏa hiệp:

Những gì quan trọng nhất trong một công việc làm ăn liên doanh là sự hiểu biết lẫn nhau. Thay vì bám chặt vào vị trí của chúng tôi, chúng tôi phải hiểu và tôn trọng quan điểm của các đối tác của chúng tôi ... Chìa khóa của sự thành công trong việc kinh doanh quốc tế là tìm ra bằng cách nào hòa hợp những vấn đề quốc tế với những vấn đề quốc gia.

Nam Triều Tiên

Sự thay đổi kinh tế đã đưa Nam Triều Tiên từ sự nghèo nàn lên sự giàu có trong một thế hệ, làm cho nó trở thành quốc gia mua bán lớn nhất thứ 11 của thế giới và năm 1996, con cọp Á châu đầu tiên gia nhập câu lạc bộ của những người giàu có, OECD (Tổ chức phát triển và hợp tác Kinh tế); được điều khiển bởi các tập đoàn kinh doanh do gia đình sở hữu hay *chaebol*. Người khởi xướng, Tướng Park, người lãnh đạo quốc gia cho đến khi có sự ám sát ông vào năm 1979, đặt chính sách kinh tế của ông trên cơ sở của kiểu mẫu Nhật Bản.

Chaebol

Qua một loạt các kế hoạch ngũ niên, Park đã dựng lên các nhà vô địch quốc gia hay *chaebol*, họ đã đi vào các khu vực kỹ nghệ được lựa chọn. Trong những năm thập niên 70 của thế kỷ XX, thí dụ, Daewoo, một *chaebol* lúc ấy chuyên về ngành dệt may, được lệnh phải tiếp quản một nhà máy dụng cụ máy móc và một xưởng đóng tàu, bên cạnh việc đi vào lãnh vực chế tạo xe hơi.

Chiến lược của Park được đặt cơ sở trên việc khuyến khích phát triển kỹ nghệ nặng đầu tiên là luyện thép và đóng tàu, cùng chung với một định hướng xuất khẩu để bổ sung cho thị trường nội địa nhỏ bé. Trong thập niên 70 của thế kỷ XX, sự tập trung là kim loại, máy móc và kỹ nghệ hóa học, nhưng thập niên sau đã nhìn thấy một sự di chuyển của các công ty để phát triển chính riêng kỹ thuật cho họ và tiếp thị các sản phẩm của họ bên ngoài Triều Tiên. Những công ty được quốc gia tưởng thưởng đầu tư vào các khu vực đó bằng cách cho chúng có được những khoản vay nhẹ lãi và các sự hỗ trợ khác. Chiến lược đưa đến kết quả với sự tăng trưởng 10% một năm và một nền kinh tế bị thống trị bởi năm đại gia, *chaebol* do gia đình điều hành - Hyundai, Samsung, LG, Daewoo và Sunkyong. Khoảng năm 1998, họ tính toán được trên một phần ba của tổng doanh số bán của quốc gia và gần như phân nửa của việc xuất khẩu. Các chiếc vòi bạch tuộc của họ đã với tới mọi ngành kinh doanh từ việc đóng tàu và chế tạo xe hơi đến chất bán dẫn, sản phẩm điện tử và vệ tinh truyền hình.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Giống như Nhật Bản, những công ty Nam Triều Tiên có một nền văn hóa thương mại đặc thù, có đặc tính của một tổ chức gần như là quân phiệt và một phong cách điều hành thuộc chế độ tộc trưởng đòi hỏi các công nhân của họ phải có sự trung thành và phục tùng ở mức độ cao. Được cất nhắc theo năm tháng, họ làm việc nhiều giờ đổi lại với một sự thu dụng trọn đời. Sau năm 1987, một sự gia tăng về sức mạnh của các nghiệp đoàn đã làm cho quốc gia này nổi danh với tính lao động chiến đấu.

Sự dần xếp thoái mái dễ chịu giữa các *chaebol*, các chính trị gia và các công chức đưa đến kết quả là một thị trường được các công ty Tây phương nhận xét gần như không thể nào xâm nhập được. Thêm vào đó, tại Triều Tiên, di sản văn hóa đã dẫn đến sự phát triển của một môi trường kinh doanh có nhiều tính chất thù địch hơn, gần như là một quan điểm bài ngoại.

Các công ty nước ngoài cố gắng xâm nhập vào thị trường phải đối diện với những sự giới hạn của chính quyền về việc sở hữu các cổ phần kiểm soát trong các công việc làm ăn kinh doanh liên hợp trong các “ngành kỹ nghệ chiến lược”. Những việc đó làm một thiểu số các quan hệ đối tác nhận thấy rằng *chaebol* thiên về việc sử dụng sự đầu tư của họ để yểm trợ cho các công ty con yếu kém, hay để gia tăng sự chia sẻ thị phần. Cách nào đi nữa, có rất ít cái được chia cho các nhà đầu tư. Một cuộc nghiên cứu của EIU tìm thấy là, vào năm 1996, các công ty thuộc trọn quyền sở hữu nước ngoài được báo cáo là nhiều gấp đôi các liên doanh đang hoạt động có hiệu quả. Có thể không có gì đáng ngạc nhiên,

các nhà phân tích đã nhận thấy khoảng thời gian sống thông thường của một liên doanh tại Triều Tiên là bốn đến bảy năm, so với nhiều thập niên tại các quốc gia khác.

Tháng 12 năm 1992, tổng thống mới đắc cử, Kim Young Sam tái tập trung sự chú ý của ông vào *chaebol* on *seyewha* hay sự toàn cầu hóa. Lúc nào cũng nghe theo các mong muốn của chính phủ, *chaebol* lớn nhất thông báo gần như hằng ngày về việc thiết lập các nhà máy tại hải ngoại, liên minh hay tiếp quản khi họ đầu tư vào khu vực Bắc Mỹ, Âu châu và các quốc gia láng giềng tại vùng Á châu Thái Bình Dương. Tốc độ của việc đầu tư là nhanh; vào khoảng giữa năm 1996, các khoản đầu tư nước ngoài lên tới 9.6 tỷ đô la Mỹ, 1.7 tỉ trong số đó có đích tới ở Á châu và phần nửa đã vào thị trường đang nhanh chóng phát triển của Trung Quốc.

Cơn khủng hoảng kinh tế năm 1997 đã nhìn thấy một sự dừng lại đột ngột của chi tiêu đó. Sự tăng tốc cao truyền thống của họ, với các món nợ đói khi bốn lần trung bình giá trị tài sản của họ, đã đặt một dấu hỏi lớn lên tính ổn định của nền tài chính của *chaebol*. Bây giờ, cơn khủng hoảng đã làm lộ ra lịch sử của một sự vay mượn không lo lắng, quá mức và một sự lạm dụng của sự cai quản liên hợp làm ngạc nhiên ngay cả những người chỉ trích họ mạnh mẽ nhất. Rồi thì, gói tiền cứu hộ quỹ tiền tệ quốc tế IMF 58 tỷ đô la, được ký nhận năm 1998 bởi tổng thống mới Kim Dae Jung, đã đặt ra một phạm vi rộng về cải cách trên lãnh vực liên hợp và ngân hàng. Daewoo được phép sụp đổ vào năm 1999 và Hyundai, một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thời từng là tập đoàn lớn nhất, bị chia ra làm năm tiểu tập đoàn. Như là kết quả của việc mở cửa các thị trường vốn ra cho người nước ngoài, hơn phân nửa các cổ phần trong các công ty như Samsung Electronics đã bị các nhà đầu tư ngoại quốc mua, họ vào khoảng năm 2001 chỉ nắm được 30% các cổ phần mua bán trên thị trường chứng khoán Triều Tiên.

Nhiều người vui mừng với sự thoái vị rõ ràng của *chaebol*, dự đoán nó sẽ mở cho nền kinh tế đi lên và cho phép nhiều công ty doanh nghiệp vừa và nhỏ nổi lên. Nam Triều Tiên đã được tán dương rộng rãi vì đã làm được một trong những vụ hồi phục kinh tế cao nhất từ cơn khủng hoảng năm 1997, đã trả hết các khoản vay của nó ba năm trước thời hạn.

Tuy nhiên, năm năm sau khủng hoảng, chiều sâu của việc tái cấu trúc lại *chaebol* và những ngân hàng đầy những khoản vay xấu từ những người được họ vay mượn, đã cũng vẫn còn chưa rõ ràng. Những dấu hiệu gần đây hình như chỉ ra rằng sự thay đổi chỉ có tính cách phiến diện: vào đầu năm 2002, 30 tập đoàn hàng đầu vẫn còn có 617 công ty con, và sự thiếu tính trong suốt trong lãnh vực kế toán vẫn còn là một vấn đề nghiêm trọng. Điều này được nhấn mạnh vào năm 2003 khi mười giới chức điều hành của tập đoàn SK, tổ hợp lớn thứ ba, đã bị cáo buộc với tội gian lận chứng từ kế toán. Vị phó chủ tịch của nó sau đó đã bị bỏ tù ba năm. Các tổ hợp khác, như Hyundai và Samsung, được nghĩ rằng cũng có thể bị công kích tương tự.

Vì vậy các công ty nước ngoài tìm cách sở hữu hay thành lập quan hệ đối tác với một công ty Nam Triều Tiên, di sản của những năm tháng *chaebol*, mối đe dọa của đối lập từ lực lượng lao động hùng mạnh, một giới báo chí thù địch và thiên vị bạn bè vẫn còn là những trở ngại đáng kể cho các tham vọng của họ muốn đi vào cái thị trường đầy tính hấp dẫn này. Từ các yếu tố đó cần phải thêm vào nền văn hóa Nam Triều Tiên và đường lối theo đó nó gây ảnh hưởng các nhà điều hành địa phương điều khiển công việc làm ăn của họ như thế nào.

Một nền văn hóa khác biệt

Ảnh hưởng của Khổng giáo tại Nam Triều Tiên có nghĩa là người Triều Tiên đặt một dấu nhấn mạnh vào nhiệm vụ và sự hòa hợp, đặt cơ sở trên sự tôn trọng các mối quan hệ tôn ti và tuân theo quyền lực. Việc này phản ánh lập trường có tính thương lượng của họ: người Triều Tiên có khuynh hướng tự giới thiệu mình trong một đội được tổ chức theo hàng dọc sắp xếp theo thứ bậc và phái tính, và nó cũng còn là điều quan trọng trong việc nhận diện người lãnh đạo ngay từ khi khởi đầu. Nhu cầu duy trì sự hòa hợp là một mục tiêu cốt yếu xuyên suốt các cuộc thương lượng. Tuy nhiên, điều này không dừng các người Triều Tiên lại được từ việc đạt được danh tiếng là các nhà thương thuyết cực kỳ cộc cằn. Một trong các chiến thuật được họ ưa chuộng là xem xét kỹ lưỡng các chi tiết của một lời đề nghị, xem đi xem lại nhiều lần, nhằm mục đích làm suy yếu đối thủ của họ từ từ. “Văn hóa Nam Triều Tiên”,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

một nhà thương thuyết kỳ cựu nhận xét “không cho phép một tình trạng thắng - thua. Nó giết hay sẽ bị giết”.

Đó là thái độ nỗi lèn từ nỗi lo sợ tinh thần gây ra bởi lịch sử bị ngoại xâm lâu đời của Nam Triều Tiên và sự đe dọa đã để lại trong tâm trí người dân một trạng thái tâm lý “chúng tôi và họ” được xem tương đồng với quyền sở hữu nước ngoài với chủ nghĩa đế quốc. Có một thái độ tham cẩn cố để rằng Nam Triều Tiên chỉ sẽ thành công bằng cách giữ cho các người nước ngoài ở ngoài vòng, từ đó một mối ác cảm mạnh mẽ về việc bán cho người nước ngoài. Giữa các phản ứng khi IMF cứu họ khỏi cuộc khủng hoảng, thí dụ, là giai đoạn đốt công khai các hàng hóa nước ngoài, phá hoại các xe cộ nước ngoài và tẩy chay việc nhập khẩu hàng nước ngoài để ủng hộ “Mua hàng Triều Tiên”. Ngay khi các người ngoại quốc tỏ ra quan tâm đến việc mua vào một công việc kinh doanh hay thực hiện một sự sở hữu, người Triều Tiên tin tưởng rằng họ đang bán nó đi với một cái giá rất rẻ.

Trong cái bối cảnh ấy, nhiều công ty nước ngoài đã đi vào Nam Triều Tiên sau năm 1997 để tìm cách có được một sự mặc cả đã khó khăn để tìm ra được một cơ hội. Ngay cả sau khi đã nhận ra được một đối tác khả dĩ, sự thiếu tính trong suốt, và thái độ thù địch và các mối đe dọa từ các nghiệp đoàn đã làm bất kỳ cuộc thương lượng nào trở thành một tiến trình bị kéo dài ra hay đôi lúc không mấy vui vẻ. HSBC, Deutsche Bank và Ford, tất cả đã đầu tư rất nhiều thời giờ và tiền bạc vào để thực hiện các vụ thỏa thuận với các công ty địa phương được cho là

mắc đâm nợ và tuyệt vọng, chỉ để rút lui, bị đánh bại bởi tính phức tạp của các việc thỏa thuận và khó khăn của việc lượng định phạm vi của sự thật của các số tiền nợ của công ty. Các công ty khác nhận thấy các nỗ lực của họ bị giới hạn bởi cái tệ nạn quan liêu. Năm 1998, Dow Corning có trụ sở đặt tại Hoa Kỳ quyết định từ bỏ một kế hoạch thành lập một nhà máy Silicone của nó trị giá 2.8 tỷ đô la Mỹ, cái sẽ là dự án ngoài lớn nhất tại Triều Tiên, và thay vào đó đã thành lập nhà máy ấy tại Malaysia. Ngay cả các công ty nước ngoài cầm cự lại được cũng không nhận thấy tình trạng này được cải thiện so với thời gian. GM thương lượng lâu và khó khăn để tiếp thu Daewoo Motor Co, và vào đầu năm 2003, cảm thấy rằng sự đầu tư của nó đang lên đến đỉnh cao (Xem chương 7). Nhưng vào tháng chín năm ấy nó bị buộc phải tăng lương công nhân của nó lên 14.8% để tránh một cuộc va chạm có thể gây nguy hiểm cho tất cả các nhà máy của nó trong tương lai.

Một hoàn cảnh khó khăn khác đã là một sự ghép không cân xứng trong các sự mong chờ giữa các đối tác làm ăn. Năm 1996 công ty Mỹ GE Capital đi thẳng tới trước với một công việc làm ăn liên hợp với Sindoh Ricoh, hãng làm máy photocopy và máy fax. GE lên kế hoạch phát triển sau này và di chuyển vào các dịch vụ tài chính nhưng, rủi thay, 51% cổ đông đối tác của nó không muốn ra ngoài các công việc làm ăn được khách hàng quen biết của nó. Công việc làm ăn bị đổ vỡ.

Tương tự, một ngân hàng đầu tư Hoa Kỳ gia nhập một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

công việc làm ăn liên hợp chứng khoán với một *chaebol* Nam Triều Tiên rất nhanh chóng khám phá ra rằng hai phía cách xa nhau rất nhiều khi họ biết được những gì việc kinh doanh bị bắt phải. Giữa các yếu tố dẫn đến sự sụp đổ, cái có ý nghĩa nhất là kinh nghiệm của một nhân viên điều hành Hoa Kỳ phác thảo từ New York để dẫn đầu một công việc làm ăn. Trong tuần lễ đầu tiên, ông ngạc nhiên khi biết một trong các nhân viên Triều Tiên của ông đã bị đuổi việc vì làm mất 2 triệu đô la Mỹ về một cuộc thỏa thuận. Viên chức điều hành Hoa Kỳ phản đối cho rằng trong một công việc làm ăn nhiều rủi ro như thế điều đó được xem là nhỏ bé, và không có lý do gì để bị đuổi việc. Cùng một người có thể mất 2 triệu đô la Mỹ ngày hôm nay nhưng có thể mang lại 8 triệu vào ngày mai - những sự mất mát như thế là một phần của trò chơi. Lập luận của ông ta đã không được chấp nhận. Chỉ trong vài tháng, công việc làm ăn bị tan rã; cái lỗ hổng trong việc hiểu biết của hai phía về cái ý nghĩa của rủi ro rõ là không thể vượt qua được.

Sự thất bại của quá nhiều cuộc thỏa thuận được đưa ra làm đề án trong niên khóa 2001-2002 giữa Hinix và Micron, giữa AIG và Hyundai Securities, và hai năm đã bỏ ra để kết thúc cuộc thỏa thuận giữa GM và Daewoo, chứng tỏ cho thấy khó khăn như thế nào ngay cả để đạt tới bước đi khỏi đầu trong việc xây dựng mối quan hệ tại Nam Triều Tiên. Tuy nhiên, tình trạng không phải hoàn toàn ảm đạm và bạc phận. Một cách chậm chạp, Nam Triều Tiên, cũng vậy, đang thay đổi, vì một thế hệ trẻ hơn và có tài hơn nhận ra rằng việc thu dụng trọn đời sẽ không còn

là một đề nghị được đưa ra nữa. Có một sự di chuyển về phía một thị trường nhân công uyển chuyển hơn trong đó người ta có thể thay đổi công việc và có ý muốn đi làm cho công ty nước ngoài cống hiến cho họ những triển vọng về nghề nghiệp tốt đẹp hơn.

Cuối cùng, một câu chuyện để chứng minh rằng có thể điều hành thành công một mối quan hệ đối tác với một công ty Triều Tiên. Dongsuh, một công cuộc làm ăn liên doanh bắt đầu vào năm 1984, minh họa một vài điểm then chốt để xem xét nhằm mục đích dựng lên một mối quan hệ hòa hợp và lâu dài.

Con Éch Anh Quốc trong cánh đồng

Dongsuh Industrial Company Ltd là công ty con của tập đoàn các công ty xe hơi Anh Quốc T&N và Yoo Sung Enterprise Co.Ltd, một sản xuất vòng pít tông và xy lanh tàu chở lớn. Công ty Nam Triều Tiên là một tổ hợp mini nổi tiếng, thành lập bởi Woo Ryu vào năm 1960 để sản xuất các thiết bị xy lanh cho kỹ nghệ xe hơi Nam Triều Tiên mới vừa được ra đời. Vào khoảng năm 1996, tập đoàn gồm có sáu công ty, tất cả đều sản xuất phụ tùng cho các nhà chế tạo xe địa phương. Trong số đó, Dongsuh là viên ngọc trên chiếc vương niệm của Ryu. Mặc dù đã 72 tuổi, ông Ryu vẫn còn là một vị chủ tịch tích cực của Dongsuh. Một trong năm người con trai của ông, Si-Hoon, vừa mới được cất nhắc lên chức vụ giám đốc điều hành và đang được chuẩn bị để tiếp quản khi vị chủ tịch khi ấy là ông W.K.(Simon) Min về hưu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Liên doanh 50/50 để làm pít tông được ký kết vào ngày 13 tháng 12 năm 1984. Tên của công ty mới, "Dongsuh" do ông Ryu chọn để minh họa rằng cái công việc làm ăn sẽ là một kết hôn giữa bên Đông (Dong) và bên Tây (Suh). Năm 1984, ban giám đốc của Dongsuh gồm có hai vị giám đốc đến từ hai phía, cộng với ông Ryu như là chủ tịch với quyền bỏ phiếu quyết định. Vào khoảng năm 1997, ban giám đốc được thành lập với ông Ryu, hai người con trai và Simon Min cho phía Nam Triều Tiên với ba người đại diện (một người trong số đó là giám đốc tài chính) đại diện cho T&N. Ban giám đốc gặp nhau hai lần một năm.

Như Simon Min nhớ lại, từ khi bắt đầu có một sự thỏa thuận của người quyền quý rằng sự điều hành sẽ là trách nhiệm của phía bên các người Triều Tiên, trong lúc công ty Anh Quốc sẽ tự giới hạn vào trong lãnh vực cung cấp kỹ thuật. Trong ba năm đầu tiên, một kỹ sư Anh đến ở gần như thường trực để cung cấp sự hỗ trợ cho phía thiết kế sản xuất, đặc biệt trong các cuộc viếng thăm khách hàng. Sự tiếp xúc sát cận tiếp tục tiến trình.

Công ty hoạt động từ một vị trí trong khu kỹ nghệ mới bên ngoài Seoul và, ngay từ chính ngày đầu tiên, "mọi việc đều diễn biến như một giấc mơ". Trong lúc kỹ nghệ xe hơi Nam Triều Tiên tăng trưởng, vì thế Dongsuh đã phát triển với nó, để trở thành một câu chuyện thành công rực rỡ. Sau khi đã bị thua lỗ trong hai năm đầu, công ty lóe tia hy vọng vào năm thứ ba và, kể từ đó trở đi, lợi nhuận của nó gia tăng vững chắc để cung cấp được mức cổ tức 15% một

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

năm. Trong mươi năm hoạt động, doanh số bán đã phát triển lên hai mươi lần (đủ để trả tiền bản quyền và tạo vốn cho tất cả các sự phát triển tiếp theo sau của nó và mua máy móc mới) và T&N, công cuộc đầu tư ban đầu của nó là 1.4 triệu đô la Mỹ, đã “không bỏ ra thêm một đồng nào kể từ đó”.

Theo Simon Min, tách rời ra khỏi các cuộc tranh chấp lao động, Dondshu không gặp vấn đề lớn nào, cũng như đã không có sự căng thẳng nào trong mối quan hệ với T&N. Ông gán cho đó là do có một sự hiểu biết tốt và tình bạn đã phát triển qua nhiều năm giữa ông Ryu và Sandy Bart, giám đốc cấp phép và chịu trách nhiệm về các công việc làm ăn liên hợp, ông ta chịu trách nhiệm về điều khiển mối quan hệ Anh Quốc-Triều Tiên cho mãi đến năm 1992.

Sự tăng trưởng của Dongsuh

Khi nó mới được thành lập, Dongsuh chỉ sản xuất 20.000 pít tông trong một tháng. Vào khoảng năm 1996, nó đã tăng trưởng lên 25 lần, và đang sản xuất 500.000 cái pít tông một tháng, hay 6.5 triệu pít tông một năm. Tổng cộng, 2.8 triệu chiếc pít tông là cho máy diesel và 3.7 triệu là dành cho xe khách chạy xăng. Nó cũng còn sản xuất 3 triệu chiếc bù loong trực cho Hyundai.

Vào năm 1997, Dongsuh là nhà sản xuất pít tông số một tại Nam Triều Tiên, với 40% cổ phần của một thị trường do bốn công ty thống trị, Dong Yang (trong đó Mahle GmbH có 45% cổ phần), có 30% của thị trường và hai công ty khác chia số còn lại. Các sản phẩm của

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Dongsuh được phân phối qua ba kênh chính đến bốn khách hàng chính của nó: Hyundai, Daewoo, Kia và YPR. Nhu cầu, Simon Min nhận xét, đã không bao giờ là một vấn đề cho Dongsuh, đúng hơn là, khó khăn phải đến gặp ông ta.

Kỹ thuật

Chuyển giao kỹ thuật, một nguyên nhân thường xuyên của các sự cọ xát tại nhiều mối quan hệ liên doanh, đã không bao giờ là vấn đề. Ngay từ lúc bắt đầu, 11 kỹ sư Anh Quốc đã làm việc bên cạnh các đồng nghiệp Nam Triều Tiên và “cố hết sức chuyển giao kỹ thuật càng nhanh càng tốt và doan chắc là mọi việc đã được hiểu”. May mắn thay, ông Min nhớ lại, “con đường học tập rất rõ và vì vậy chúng tôi đã có thể đi thật nhanh. Kinh nghiệm này đã tạo nên một sự tin tưởng vững chắc giữa chúng tôi và T&N, và lần nữa lại làm cho chúng tôi tin tưởng”.

Thật vậy, thời gian đã thấy một sự chuyển giao kỹ thuật ngược lại đã xảy ra, về phần đó Si-hoon đã được nhận rất nhiều sự tín nhiệm. Ông đã làm việc chặt chẽ với một kỹ sư Anh trong việc trông nom kỹ thuật tự động của Dongsuh và, dưới sự hướng dẫn của ông này, Dongsuh đã tự phát triển tiến trình thiết kế sản xuất có tính chất mới của mình. Những việc đó đã gây ấn tượng cho N&T nhiều đến nỗi họ đã triển khai nó trong các hoạt động khác của họ trên khắp thế giới.

Các mối quan hệ

Chiến lược của T&N đối với tất cả các công việc làm

ăn liên doanh của nó là đối xử với họ, càng xa càng tốt, giống những công ty con được sở hữu toàn bộ. Trong lúc kiểm soát tài chính khá chặt chẽ bằng cách yêu cầu báo cáo hàng tháng và các tài khoản đều đặn đầy đủ, T&N lúc nào cũng quan tâm đến việc không xuất hiện để tiếm quyền nhưng, thay vào đó thực hiện sự kiểm soát hay gây ảnh hưởng qua việc xây dựng các mối quan hệ tốt. Đó là một đường lối tế nhị để bước đi nhưng tại Dongsuh, nhờ phần lớn vào mối quan hệ gần gũi của Sandy Barr với ông Ryu và Simon Min, nó đã được hoàn thành. Brian Ruddy, người kế tục vai trò của ông Barr đã ghi lại: “Tại T&N, chúng tôi lo âu rất nhiều về mối quan hệ của chúng tôi”.

Trong lúc cố gắng giải thích tại sao mối quan hệ đã thành công được như thế, ông Min đã nhấn mạnh vào cái từ “tin tưởng”. “Chúng tôi đã thiết lập sự tin tưởng giữa chúng tôi qua các cuộc liên lạc tốt. Khi hai đối tác ở cách nhau rất xa, những việc nhỏ có thể nhanh chóng trở thành những vấn đề lớn. Nhưng cả hai đối tác đều đã hết sức cố gắng để tránh điều đó”. Vì Min nói được cả tiếng Anh lẫn tiếng Đức, sự thông tin không bao giờ là một vấn đề và, ông đã nhớ lại:

Chúng tôi đã gửi telex cho nhau hai hay ba lần một ngày vào lúc ban đầu và điện thoại cho nhau mỗi buổi tối, tối báo cáo lại tường tận tất cả mọi việc đã xảy ra, chỉ để giữ cho Sandy biết. Ông ta đến thăm chúng tôi hai lần một tháng lúc đầu, và chúng tôi nhanh chóng trở thành những người bạn thân. Bất cứ lúc nào chúng tôi có vấn đề, ông ta sẽ cố gắng giải quyết nó giúp cho chúng tôi. Ngay

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cả nếu ông không làm được, chúng tôi biết là đã làm điều ấy cách tốt nhất.

Trong một cuốn phim Video để tôn vinh sự vĩ hưu của Sandy Narr, Min đã tính toán rằng những chuyến đi về với Dongsuh của ông Barr cộng lại ông đã đi vòng quanh trái đất bảy lần rưỡi. "Vào những ngày đó, cuộc hành trình không dễ dàng gì". Đáp lại, ông Min đã thực hiện những chuyến đi thăm đều đặn đến Liên Hiệp Vương Quốc Anh.

Si-Hoon giải thích sự khác biệt trong cái cách nhìn ông đã ghi nhận được giữa Anh Quốc và các đối tác liên doanh Nhật Bản YPR

Chúng tôi có một câu nói sự tiếp cận Nhật Bản giống như một con ếch trong một cái giếng. Tất cả những gì nó thấy là một vòng bầu trời nhỏ. Người Anh giống nhiều hơn một con ếch trong một cánh đồng, họ nhìn thấy quang cảnh toàn diện và họ cởi mở hơn. Đó là tại sao chúng tôi đã đặt niềm tin vào họ

Các bài học căn bản

Dựng lên và điều hành các công việc làm ăn liên hợp tại Nhật Bản và Nam Triều Tiên đòi hỏi phải kiên nhẫn và tận tâm

- Tại Nhật Bản
 - Đừng đơn giản chuyển giao các mô hình Tây phương
 - Luôn luôn giữ lại các nhà điều hành địa phương và lắng nghe họ

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

- Nghiên cứu khách hàng và nêu nhược điểm: chất lượng, chất lượng - từ sản phẩm cho tới bao bì và đăng sau đó.
- Tại Nam Triều Tiên
 - Tới với cổ phần đa số hay sở hữu toàn bộ
 - Khi dự thảo các bản hợp đồng, chèn vào các câu để miễn trách cho bạn về các khoản nợ tương lai có thể còn bị che giấu
 - Đặt vào giám đốc tài chính giỏi bạn có thể tin tưởng được.

Chiến lược 10

Tránh sự hậu sở hữu chấn động về cảm xúc

- ▷ Phía bên kia cái điểm không quay trở lại.
- ▷ Loại thay đổi nào?
- ▷ Tiến trình hòa hợp hậu sát nhập.
- ▷ Thay đổi văn hóa.
- ▷ Vấn đề nguồn nhân lực.
Giảm biên chế.
- ▷ Tìm kiếm chất lượng điều hành.
- ▷ Phát triển nhân viên
- ▷ Tính trong suốt.
- ▷ Tiến trình và hệ thống.
Cải thiện chất lượng.
- ▷ Cơ chế kết hợp.
- ▷ Các bài học căn bản.

Phía bên kia cái điểm quay trở lại

Vậy, bạn đã có được sự sở hữu và bây giờ bạn là một

phần trên sân khấu kinh doanh của Á châu. Có thể bạn đã mua lại toàn bộ một công ty, có thể bạn là sở hữu đa số của một hay nhiều công ty. Có thể bạn đã chỉ ra hơi nhiều một chút, có thể bạn đã được một cuộc thương lượng - hay nghĩ là bạn đã làm được. Nhưng bây giờ đó là lúc bạn làm cho công việc đầu tư của bạn bắt đầu lấy vốn lại và, đối với phần lớn, điều ấy có nghĩa là các kế hoạch và suy nghĩ nghiêm chỉnh về việc điều hành như thế nào vào tổ chức các hoạt động mới. Và điều này đến phiên nó có ý nghĩa là thực hiện các sự thay đổi.

Điều này không nói rằng các công ty đa quốc gia và các nhà đầu tư nhỏ hơn khác đang một cách cần thiết thực hiện những quyết định đầu tư nhỏ, công việc làm ăn họ mua vào là một công việc có tiềm năng tốt. Công ty có lẽ một công ty dẫn đầu thị trường hay là một trong ba công ty hàng đầu trong một ngành kỹ nghệ và có lẽ đã thu lại những kết quả đã được cải thiện hằng năm trước kỳ khủng hoảng 1997-1998. Nói cách khác, thông thường các việc thỏa thuận thường được ký kết mau chóng trong cái nóng bỏng của tình trạng cạnh tranh hay lợi dụng những tình trạng thuế xuất ưu đãi. Sự cẩn thận thích hợp được làm càng tốt chừng nào càng hay chừng nấy, và các việc nghiên cứu thị trường trông có vẻ hứa hẹn. Nhưng, như chúng ta đã thấy, thông tin về những khu vực này không bao giờ đạt được 100% độ tin cậy và những khiếm khuyết gần như vọt xuất hiện ra sau này.

Trong mọi trường hợp, với con mắt nhìn về tương lai, những công ty Tây phương sẽ nhăm một cách không thay

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đổi cho một hiệu quả cao hơn để cải thiện những kết quả và tính cạnh tranh của các trạng thái sở hữu của họ thông qua sự đưa vào của các phương pháp kinh doanh Tây phương và những bí quyết kỹ thuật. Duy trì hiện trạng không phải là một sự lựa chọn. Nếu bạn muốn trở nên Vĩ Đại tại Á châu, điều đó có lẽ chỉ ra cái nhu cầu có được những sự thay đổi lớn. Nhưng bạn sẽ điều hành những sự thay đổi ấy như thế nào để có thể tích hợp những gì bạn tiếp quản được một cách thành công sẽ là điều sống còn cho sự thành công hay thất bại của công việc đầu tư của bạn. Tổ hợp Siemens, công ty thiết điện và điện tử Đức, có một kinh nghiệm rộng lớn về những sự họ dành được ngang qua các biên giới. Được phỏng vấn vào năm 2002, CEO của nó, Heinrich von Pierer, tuyên bố rằng:

Để tích hợp hoàn toàn các công ty chúng ta có trong cớp hồ sơ là một yếu tố quyết định trong sự thành công của một sở hữu. Việc này tăng thế khả năng sản xuất và nhìn bằng một con mắt lạc quan cái đơn vị mới có tiềm năng theo kịp cùng với năng lực của chúng ta. Các toán kết hợp thường bắt đầu tiến trình cấu trúc sở hữu, nhưng công việc thực sự sẽ đến trong thời kỳ hậu sát nhập.

Lẽ dĩ nhiên, trong một thế giới hoàn hảo, bạn sẽ phải thực hiện những sự sở hữu đúng với cái giá đúng cho những lý do đúng và sẽ phải lên một kế hoạch tích hợp chi tiết sẵn sàng để đem ra thực hiện - không lo sợ cho tương lai của bạn. Tuy nhiên, trong cuộc sống thực sự, không có gì hoàn hảo, và các gương mặt thất vọng hay rút lui của các công ty đã bị thất bại trong việc làm cho sự sở hữu của

họ trả giá đang bị trừng phạt. Trong những trường hợp như thế, một vài dấu vết về những gì phải làm và những gì không phải làm có thể có ích trong việc tránh một tình trạng đáng sợ của nỗi buồn hậu sở hữu.

Loại thay đổi nào?

Loại và chiều sâu của những sự thay đổi cần thiết cũng sẽ thay đổi từ một quốc gia và một khu vực kinh tế đến một quốc gia và khu vực kinh tế khác. Ở một đầu của hình ảnh, dẫn qua một công ty quốc doanh tại lục địa Trung Quốc, quen với việc hoạt động trong một nền kinh tế hoạch định và tất cả là những cái di sản này, có nghĩa là dẫn qua một lực lượng lao động không có tay nghề lớn với một nền văn hóa “hạn chế khối lượng công việc để lúc nào cũng có việc làm cho công nhân” của một sự thu dụng trọn đời và không có việc cá nhân riêng lẻ liên quan vào các vấn đề như chất lượng hay khả năng tạo ra sản phẩm. Những hàng rào ngăn cách thay đổi trong một công ty như vậy là làm nản lòng và có thể mất nhiều năm để dọn dẹp được chúng, vì vậy được chuẩn bị sẵn cho sự kéo trên một con đường dài.

Ở đầu bên kia của cái cân, một việc sở hữu vào, nói thế, Malaysia sẽ có thuận lợi ngay từ đầu cuộc đua như việc công nhân được huấn luyện, nói tiếng Anh tốt và thường duy trì các tiêu chuẩn hoạt động tương đối cao. Ở giữa đó, Thái Lan, Indonesia và Hồng Kông cống hiến một dãy văn hóa và các môi trường kinh doanh, có thể thôi không cho các trở ngại trở nên lớn hơn và ít hơn để phát triển. Lẽ dĩ nhiên, mua lại một đối tác địa phương sẽ cho

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

bạn được có cái lợi có được những kiến thức tiến bộ của một công ty và một cái hố nhà điêu hành đã xây dựng các tiếp xúc với những đồng nghiệp địa phương của họ. Kinh nghiệm của họ sẽ làm cho dễ dàng vượt qua được sự thay đổi về quyền sở hữu, nhưng không nhất thiết có nghĩa là sẽ có ít sự thay đổi hơn để làm.

Tiến trình tích hợp hậu - sát nhập

Đi theo các sở hữu, các công ty có kinh nghiệm đi thẳng tới việc thực hiện một kế hoạch tích hợp hậu-sát nhập (PMI). Kế hoạch này được đặt cơ sở trên các báo cáo từ mọi người có tham dự vào tiến trình sở hữu nhưng, trước tiên, từ công việc của nhóm Sự Cẩn Thận Thích Hợp. Các báo cáo này thông thường có chứa những hành động đánh giá của việc sở hữu mới và một danh sách các khu vực được đề nghị cải thiện. Trong giai đoạn kế tiếp, các báo cáo này được phân tích và kết hợp lại thành một tài liệu duy nhất bởi một ban PMI được đặc biệt thành lập, các thành viên của nó bao gồm các chiến lược gia tổ hợp, các nhà hoạch định phát triển kinh doanh, chuyên gia về Á châu, các nhà điêu hành sản xuất và hoạt động, tài chính. Tài liệu duy nhất nổi lên từ hoạt động này rồi sẽ lan truyền giữa các thành viên quản trị thâm niên và bất cứ vấn đề nào được nhận diện đều được lấy làm điểm chuẩn cho các hoạt động của công ty. Nếu xuất hiện việc công ty được sở hữu có một phương pháp làm một việc gì đó tốt hơn, sự khác biệt có thể được ghi nhận và nhận vào như là quyền lợi của phần còn lại của công ty.

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Trong một giai đoạn song song, kế hoạch PMI dựng lên các mục tiêu cho việc sở hữu, đặt cơ sở trên những khả năng tương lai và hiện nay của nó và các đối tượng của công ty cho sự đầu tư của nó tại Á châu. Các đối tượng đó cũng phải vừa vặn với chiến lược toàn cầu tổng quát của công ty. Kết quả phải bao gồm một kế hoạch chi tiết kinh doanh khác cho những mục tiêu vừa và ngắn hạn, xác định mục tiêu cho việc sản xuất, sản phẩm nào cho thị trường nào và vân vân.

Một khi cái khung ấy đã được dựng lên và danh sách các sự cải thiện và kế hoạch kinh doanh đã được hoàn tất, rồi những nhóm hành động sẽ tiếp tục điều hành các hoạt động của họ tại Á châu, chỉ gửi đến các cố vấn kỹ thuật trong những công tác ngắn hạn để chuyển giao kỹ thuật, và một giám đốc quản trị tham gia các cuộc họp mặt của ban giám đốc. Nhưng cố điều hành một sở hữu Á châu (hay ngay cả một xí nghiệp liên doanh) bằng cách chỉ tay sẽ là con đường chắc chắn nhất dẫn đến sự sụp đổ. Các công ty Tây phương phải gửi đến những người “giỏi nhất” của họ để lãnh đạo công ty và kiểm soát những chức vụ cốt yếu nhất như là tài chính. “Tốt nhất” theo cái nghĩa này có nghĩa là những người có khá về tài điều hành và kinh doanh, và gần như hòa hợp với sự nhạy bén về văn hóa tại nơi quốc gia chủ. Nhiệm vụ của họ là vượt qua được cái khoảng trống giữa hai công ty, hòa vào nhau những tổ chức và văn hóa khác nhau để hoàn tất giai đoạn tăng tốc, việc này đòi hỏi phải có một khả năng tay nghề cao.

Gửi người đến những người mới rạch ròi không có

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nghĩa là loại bỏ hoàn toàn nhân viên điều hành cũ. Những nhà điều hành địa phương khá sẽ cần thiết sống còn cho tương lai và, trong mọi trường hợp, khó làm động cơ thúc đẩy cho việc sở hữu một công ty nếu những người của họ cảm thấy mình bị đe dọa hay không được các chủ nhân mới đánh giá cao, đặc biệt nếu họ là người nước ngoài. Một lần nữa kế hoạch PMI phải nhận ra được điểm mạnh và điểm yếu của họ và chỉ ra nơi nào việc điều hành cần được cải thiện. Do đó mục tiêu dài hạn của toán nhân viên Tây phương là đưa vào các chương trình huấn luyện tại nơi cần phải cải thiện tay nghề của nhân viên, dựng lên các tiêu chuẩn về quản trị và sản xuất và, sự thách thức lớn hơn hết cả, là thay đổi nền văn hóa đang chiếm ưu thế để phù hợp với cái của các chủ nhân mới. Chỉ lúc đó mới sẽ có một cơ hội tốt để thực hiện kế hoạch kinh doanh một cách thành công. Lợi thế cho một công ty tiến hành một thủ tục là nhóm có thể hoạt động nhanh chóng để biến đổi công ty. Lê dĩ nhiên, việc này phải được cho trước là đã có một toán nhân viên có chất lượng cao, có kinh nghiệm điều hành thay đổi trong các môi trường văn hóa khác biệt - rủi thay lại là một sự hiếm hoi, ngay cả đối với các công ty đa quốc gia hiện đại.

Những khu vực thông thường được lựa chọn làm mục tiêu để cải thiện là nguồn nhân lực, tính trong suốt, chất lượng sản phẩm và tính hiệu quả. Tuy nhiên, thành công trong việc thay đổi tùy thuộc rất nhiều vào toán hậu - sở hữu có thể bắt đầu sự thực hiện thay đổi văn hóa tổ hợp tốt đến mức nào và thuyết phục họ chấp nhận các phương pháp làm việc mới.

Sự thay đổi văn hóa

Thực hiện việc thay đổi văn hóa là điều khó khăn ngay cả bên trong một bối cảnh thị trường rõ ràng - hãy nghĩ đến những vấn đề tiềm năng có thể xuất hiện từ việc sở hữu của người Pháp về một công ty Anh Quốc. Rồi nghĩ đến việc nó có nghĩa gì cho một công ty Tây phương khi nó cố gắng và đưa vào sự thay đổi bên trong một sở hữu Á châu, nơi những người điêu hành người địa phương của nó đã quen với việc chiểu theo một cách dứt khoát với những người thăm viễn và hệ thống cấp bậc, đã phát triển một mạng lưới gắn bó với nhau của riêng họ và có thể hoạt động trong một nền văn hóa nơi đút lót hối lộ là một thực tế trong cuộc sống. Để thay đổi cấu trúc xã hội Khổng giáo và các thói quen vâng lời và kính trọng quyền lực đã ăn sâu vào đó 2.500 năm có thể được xếp hạng như là một lao động Hercule thứ mười ba.

Sự thay đổi thực sự - vì đối lập với lời nói dối bôi phiến diện - có nghĩa là làm vỡ ra thực trạng và thay thế nó bằng một nền văn hóa mới có dấu ấn của những đặc tính rất là không có tính cách Á châu như là cá nhân chủ nghĩa, sự tự quyết đoán, chủ động và trách nhiệm cá nhân. Phần lớn, các công ty Tây phương nói về việc đem ra thi hành một nền văn hóa thắng cuộc, một nền văn hóa có tính cạnh tranh và một ý muốn chiến thắng mãnh liệt. Họ nhắm vào các chiến lược toàn cầu, và sự phát triển của những thông lệ toàn cầu tốt nhất, nhưng nhiều cái trong đó ngồi một cách rất khó chịu với các thói quen Á châu và

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cách thức suy nghĩ. Để đưa vào một sự thay đổi về mặt tư duy như thế là một tiến trình lâu dài, đòi hỏi nhiều kỹ năng về phía điều hành và cần được tăng cường liên tục. Tuy nhiên, nếu nó không giải quyết được với một vài sự thành công, sự căng thẳng giữa hai nền văn hóa sẽ cản trở rất nhiều cho sự phát triển của công ty. Chủ đề được thảo luận với nhiều chi tiết hơn trong chiến lược số 11.

Một cách để làm cho các nhân viên nghĩ một cách khác biệt về công ty của họ có thể qua việc thay đổi hình ảnh của nó. Một công việc làm lại nhãn hiệu, đặt cơ sở trên sức mạnh đã biết của công ty đầu tư, có thể mang đến nhiều lợi lộc lớn cả việc thay đổi nhận thức văn hóa khách hàng và cho các nhân viên có một sự hảnh diện mới trong công ty của họ. Sau khi Amro ABN sở hữu được ngân hàng Thailand's Bank của Á châu, bước đầu tiên của nó là thực hiện ngay một công việc làm lại nhãn hiệu công phu. Trong lúc việc này là một vấn đề nhạy cảm và tinh tế để làm, nó đã hối lộ trong vòng một năm. Đồng minh với một ngân hàng nước ngoài có được “sự tin cậy toàn cầu” được các nhân viên của nó thông cảm, điều này đã giúp cho ngân hàng gia tăng được thị phần của nó.

Nếu thay đổi văn hóa điều hành địa phương là một khó khăn rất lớn cần phải vượt qua, điều hành những nhân viên thường lệ của nhà máy có thể ngay cả còn là một sự thách thức lớn lao hơn. Ngay tại Âu châu, sự khác biệt về văn hóa rất lớn tồn tại giữa các dân tộc địa phương của các quốc gia khác nhau tại Á châu.

Những sự khác biệt văn hóa có thể ảnh hưởng một

cách triệt để đến tiến trình huấn luyện, như một người Anh xa xứ, người đã vui vẻ chỉ dạy cho các nhân viên điều khiển máy tại Malaysia, tìm thấy được. Các nhân công Mã Lai đã có một vài kinh nghiệm điều khiển máy móc và đã quen thuộc với ngôn ngữ căn bản và đã có được những kỹ năng cần thiết, vì vậy rất dễ dàng huấn luyện. Khi ông ta di chuyển đến một nhà máy tại Indonesia, ông ta tìm thấy được một đề nghị hoàn toàn khác biệt. Tại đó ông đối diện với những người vừa mới tốt nghiệp trung học với căn bản rất ít để ông có thể xây dựng được một kiến thức vững vàng. Hoạt động tại một địa điểm ở Kalimantan, mọi việc đều xảy ra tốt đẹp cho đến khi một nhóm người của Bataks từ Sumatra tới. Họ được huấn luyện khá hơn, nhưng họ có thái độ cậy quyền đối với những người địa phương đã gây ra sự căng thẳng. Sự tiếp cận với thái độ thù địch hơn cắt đứt sự hòa hợp tại nơi làm việc tới mức tình hình trở nên bạo động.

Những nơi làm việc với các nền văn hóa khác biệt nhau có thể đối kháng người này với người kia cần phải có những nhà điều hành thận trọng hiểu được sự khác biệt văn hóa và biết thế dàn xếp công việc. Điều này không thông thường là trường hợp với các người xa xứ được gửi tới để lãnh đạo công ty và đảm nhận các vị trí chính trong đó. Vì thế, để bảo đảm trật tự được thực hiện và các nhà máy chạy việc êm thầm các công ty đa quốc gia phải có một lớp chuyên viên điều hành giỏi đệm giữa, người giám sát và các thủ trưởng đơn vị.Thêm vào cùng các chuyên viên điều hành người địa phương ở ngay tại chỗ, một vài

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

công ty còn mướn những nhân công Ấn Độ hay Philippine để lắp đầy các vai trò đó. Giá thuê rẻ hơn các đồng nghiệp người Tây phương của họ, họ thường được đánh giá rất cao. Tuy nhiên, ngay tại chỗ này cũng có vấn đề.

Nhiều công ty đã tìm các nhà điều hành người Nam Phi. Kinh nghiệm tại quê nhà của họ trong việc điều hành các nhân viên đến từ các bộ lạc khác nhau, họ có được một sự thuận lợi khác biệt, cộng thêm với sự kiện họ có khuynh hướng dễ chịu hơn nhiều nhân viên điều hành người Mỹ hay Âu châu khác với một thái độ “cha chú” với các công nhân. Nhiều người có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại Nam Phi, nhưng rời quê nhà họ đi vì những lý do chính trị và tìm những hợp đồng ngắn hạn để lắp đầy những năm tháng về hưu của họ. Đây là một yếu tố nữa đổi với các công ty thuê mướn họ. Vì tuổi tác được kính trọng tại Á châu, các nhân công địa phương nhận thấy dễ dàng hơn trong việc chấp nhận sự thay đổi từ một gương mặt lớn tuổi hơn là một nhân viên điều hành trẻ hồn láo và vội vã.

Về lâu dài, sự nới rộng ra của việc thay đổi văn hóa và khả năng điều hành các nhân công địa phương là một yếu tố chính quyết định sự thành công hay thất bại của một sở hữu. Tuy nhiên, mánh lối là phải biết những gì có thể được thay đổi hay nâng lên cao, và những phần nào phải được để lại một mình để cho công ty được sở hữu cảm thấy lỗ lòn còn có được chút ít quyền tự trị. Như Heinrich von Pierer đã nhận xét:

Tôi nghĩ quan trọng là công ty mua không cố gắng tìm

cách vượt qua và thay đổi hoàn toàn nền văn hóa tổ hợp trong công ty được sở hữu. Tại công ty Siemens chúng tôi luôn luôn cố gắng làm cho chúng tôi trở thành những công dân tổ hợp tốt tại tất cả thị trường địa phương của chúng tôi... trong lúc một nền văn hóa nghiêm khắc, định hướng thành công, xuyên qua các công ty quan trọng đối với các tổ hợp lớn như chúng tôi, quan trọng như nhau cho các đơn vị riêng lẻ tự do bở thâu trong các công việc hàng ngày của họ.

Nếu có một phương hướng nhận biết được về phía các sự cải thiện, một vài tính đa dạng trong thực hành không nghiêm trọng và một lực lượng lao động vui vẻ có khả năng hơn trong việc tạo ra các kết quả mong muốn. Một trong các yếu tố cốt lõi ở đây sẽ là sự liên lạc giữa việc điều hành và các nhân công - tại sao bạn làm những việc thay đổi, làm thế nào việc này sẽ làm cho chúng trở thành một phần của một đội giành được thắng lợi và tại sao nó lại là một mục tiêu có lợi.

Những vấn đề của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực có thể làm ra hay bẻ gãy được một sự sở hữu; trong mọi bài nghiên cứu về những vấn đề M&A quan trọng đối với các công ty Tây phương di chuyển vào vùng đất Á châu, họ xếp hạng trên danh sách các vấn đề họ đối mặt. Giảm nhỏ xuống, tìm những nhân công có trình độ khá, những rào cản lớn nhất đối với sự tăng trưởng nếu nó không được thỏa thuận một cách có hiệu quả.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Giảm kích cỡ (giảm biên chế)

Trước kỳ khủng hoảng kinh tế, lẽ dĩ nhiên, việc giữ lại nhân viên là một vấn đề quan trọng, vì con số quá ít những người có trình độ khá bị các công ty cạnh tranh dùng tiền mua chuộc về với họ. Sau năm 1997, tình hình thay đổi một cách đột ngột, thí dụ, Marks&Spencer, nhà bán lẻ UK, nhận thấy số nhân viên hằng năm của họ bị mất khoảng 30% vào năm 1995 đến gần bằng con số không ở thời kỳ hậu khủng hoảng. Kể từ đó, vấn đề là sa thải nhân viên như thế nào mà không gây ra sự biếu dương lực lượng, nghĩ xấu hay ngay cả bạo động, vì việc sa thải thường được thực hiện theo cá nhân. Đi theo sự đảo lộn kinh tế, tỷ lệ tự tử cũng gia tăng tại Nhật Bản và Triều Tiên, trong đó tỷ lệ giết người cũng tăng lên một cách đột ngột tại Thái Lan nơi ít nhất một nhân viên điểu hành đã bị một nhân viên bị sa thải giết chết. Người ta nói “Khi một người Triều Tiên mất việc làm anh ta tự giết mình chết. Khi một người Thái mất việc làm anh ta sẽ giết vợ của anh ta”. Glib nghĩ điều này hình như, nó gợi lên cái mức độ theo đó việc làm dính liền với sự tự tin tại Á châu.

So sánh với việc cung cấp nhân viên tại Âu châu, đa số các công ty Á châu đều có quá nhiều người, và một trong những mục tiêu đầu tiên của một công ty khi thực hiện một việc sở hữu là giảm số nhân công. Tuy nhiên, bất kỳ nhu cầu giảm nhân viên nào cũng cần được cân nhắc một cách thận trọng, theo luật lao động địa phương và qua

thương lượng với chính quyền địa phương hay vùng. Điều này được áp dụng một cách đặc biệt tại Trung Quốc và Indonesia, những nước có những bộ luật lao động đặc biệt nghiêm khắc.

Tiến trình trở nên dễ dàng hơn từ khi quá nhiều công ty Á châu chính họ phải bị buộc phải sa thải nhân viên từ năm 1997. Tuy nhiên, nhiều công ty đã phải bỏ dở nửa chừng để tránh bất ổn xã hội. Vài công ty bắt đầu với việc giảm lương hay bỏ tiền thưởng. PT Astra, tổ hợp Indonesia, bảo với các nhân viên của họ ở nhà để họ có thể tiết kiệm được chi phí đi lại và các tiện nghi cho cảng tin. Công ty miễn cưỡng phải mất các công nhân được huấn luyện và vì vậy tiếp tục trả tiền cho họ trong khoảng thời gian nào họ còn có thể.

Một chủ nhân người Thái tìm ra được cách để giảm xuống lực lượng phân phối và bán hàng của họ cho một công việc làm ăn của họ từ 100 xuống còn chỉ 5 người, việc này đã pha trộn “chủ nghĩa triệt để” của Tây phương với “chế độ tộc trưởng” của Á châu:

Đầu tiên, tôi ngồi xuống với họ và cho họ xem tình hình thực tế và các con số. Họ nhìn thấy chúng tôi không còn có thể tiếp tục vì chúng tôi đang mua bán các sản phẩm nhập khẩu và với sự mất giá của đồng Bath, chúng tôi không thể bán hàng được với giá cao như trước đây. Họ hiểu, và chúng tôi trả cho hết các khoản tiền bồi thường. Chúng tôi chia tay thân mật. Một vài nhân công tôi có thể chuyển qua các bộ phận khác của công việc làm ăn, vài người tôi đã giúp cho họ có một chiếc xe để chạy làm ăn. Họ trả tiền thuê xe chạy

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và chúng tôi cung cấp cho họ các loại thực phẩm nhu yếu như gạo hay nước mắm. Những thứ này sẽ bán được qua xe lưu động, và đa số đều sống được.

Tuy nhiên, một người Tây phương xa xứ, ông ta cố loại đi một giám đốc tài chính trong một nền văn hóa nhạy cảm không được ông ta hài lòng nhận thấy việc đó không được dễ dàng. Đầu tiên ông ta cố cất nhắc nhân viên điều hành này vượt xa khỏi khả năng anh ta với hy vọng rằng, bị tràn ngập công việc do trách nhiệm mới của anh ta, anh ta sẽ mất mặt và xin thôi việc. Thật vậy, mặc dầu rõ ràng bị căng thẳng, nhân viên điều hành chỉ tránh các buổi họp mặt tại đó anh ta có thể bị phơi bày ra và không tỏ ra dấu hiệu nào cho thấy anh ta sẽ bỏ đi. Người MD cất nhắc một người khác, được đánh giá khá và hiện thời đang làm việc, hy vọng rằng những người còn lại trong nhóm tài chính sẽ thấy việc này là không công bằng và sẽ tạo áp lực với nhân viên điều hành trước kia để anh này rời bỏ công việc. Tuy nhiên, khi được hỏi, họ bảo họ “vui được làm việc cùng với anh ta”.

Những thí dụ như thế chứng minh cho thấy vấn đề này tế nhị như thế nào và tại sao nó phải được thực hiện một cách cẩn thận. Ít công nhân bình thường có thể tin được rằng một công ty Tây phương giàu có không có được nguồn tài chính để giữ các nhân viên của họ tiếp tục ở lại làm việc, vì vậy giảm biên chế chỉ có nghĩa là xác nhận danh tiếng của các công ty Tây phương về việc không chăm sóc nhân viên và thô bạo. Có thể cái cách tốt nhất để đối phó với việc sa thải là làm việc với các nhân viên

điều hành địa phương để vạch ra một chiến lược cho bất kỳ sự sa thải nào, và cố giữ cho tin tức được im lặng càng lâu càng tốt, để tránh làm nổ ra các cuộc phản đối và phá hoại. Những món tiền đền bù hậu hĩnh tuân theo, hay ngay cả vượt quá, những giới hạn của luật pháp là một việc phải làm. Một vài công ty cố làm yếu đi đòn này bằng cách thuê các công ty bên ngoài cố vấn và giúp thiết lập CV để cho các công nhân có thể tìm được những công việc khác. Sự tiếp cận này sẽ bảo vệ danh tiếng của công ty và làm cho nó dễ dàng hơn trong việc lôi kéo các công nhân quay trở lại làm việc sau này.

Tìm kiếm chất lượng trong việc điều hành

Mặt kia của đồng tiền là tìm những nhân viên địa phương được huấn luyện tốt, có kỹ năng cần thiết để điều hành sở hữu của bạn. Nhân viên giỏi luôn luôn được yêu cầu và, ngay cả với sự đảo lộn, có sự thiếu thốn các nhà điều hành chuyên môn, và có tay nghề cao, đặc biệt là kỹ sư và chuyên viên IT. Các nhà điều hành Ấn Độ từ lâu đã đặc biệt có giá với trình độ kỹ sư và kỹ năng IT của họ, nhưng các công ty đi xa tới các vùng như Lào hay Việt Nam để tìm những người có thể được huấn luyện được. Các đầu đề trong một bài nghiên cứu trên tờ *Asiaweek* tháng Năm 2001 gợi ý cho thấy có 100 công việc cho bất kỳ kỹ sư máy tính tốt nghiệp tại Trung Quốc và Nam Triều Tiên dự đoán con số 210.000 vị trí IT thiếu người vào năm 2005.

Cái khoảng trống này có nghĩa cướp và dở ngón ăn gian là các cách thường xuyên nhất để mướn nhân viên

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

chuyên môn. Điều đó cũng có nghĩa là giữ lại nhân tài sau khi đã huấn luyện họ cũng là một khó khăn tương tự. Nhiều công ty Tây phương đã dùng những mục tiêu làm việc và các khoản tiền thưởng cho các công việc cá nhân để động viên và giữ nhân viên lại. Tiếp sau khi nó đã xâm nhập vào Thái Lan, Tesco đã mau chóng nhận ra rằng kế hoạch phát triển năm năm tham vọng của nó có thể sẽ không thực hiện được, với việc 40% tốc độ thay thế nhân công trong hệ thống siêu thị Lotus nó đã sở hữu được. Tesco khám phá ra rằng nhiều người đã bỏ đi tìm công việc làm khác với tiền lương tương tự tại các xưởng máy. Những cuộc tìm kiếm xa hơn nhận thấy nguyên nhân quan trọng là nhân viên tại tầng quầy hàng không thích các mức độ chiều ý khách hàng họ buộc phải làm với khách, những người có thể nhỏ tuổi hơn họ rất nhiều - không là một vấn đề trong các xưởng máy. Kết quả, Tesco phải xem lại tiến trình thu dụng của họ để nhận ra những ứng viên thích hợp nhất để làm việc ở tầng gian hàng. Nó cũng còn đưa vào một loạt các kỹ thuật HRM được sử dụng tại các hoạt động của nó ở các nơi khác, nhưng với những sự nhạy cảm văn hóa đặc biệt Thái Lan ảnh hưởng vào.

Trong quá khứ, Citibank và IBM đã chứng tỏ họ là những sân huấn luyện lớn cho nhiều người Á châu tham vọng. Nhưng khi họ chạm vào cái trần thủy tinh trong các công ty đa quốc gia đó, họ bỏ đi tới các tổ hợp địa phương, mang theo cái kỹ năng được đào tạo một cách khá tốt đẹ. Mặc dù việc này gây ra một vài sự đau lòng cho các công ty đã bị họ rời bỏ, mặt khác nó đã giúp cho văn hóa Tây

phương lan truyền đến các công ty địa phương. PT Astra, thí dụ, có lần đã được Rini Soewandi lãnh đạo, một người tốt nghiệp trường Đại học Wellesly tại Hoa Kỳ và đến từ một gia đình Indonesia có những mối quan hệ tốt đẹp. Nhưng công việc cô làm đầu tiên là ở City Bank, từ nơi đó cô và Michel Ruslim, sau này là giám đốc đơn vị tài chính, đến gia nhập Astra vào cuối thập niên 80 của thế kỷ XX.

Tốc độ tiêu hao sinh lực của các nhân viên đã được huấn luyện vẫn còn cao ngay cả trong những năm sau kỳ khủng hoảng kinh tế. Tháng 2 năm 2001, một kịch bản trong tờ *Far Eastern Economic Review* gợi ý một công ty địa phương tại Silicon Valley của Ấn Độ có thể gia tăng lực lượng lao động của nó khoảng 20-40% một năm, trong lúc nó mất 25% nhân viên đang làm việc với các đối thủ địa phương, các công ty đa quốc gia và ngay cả những chấm com nhỏ. Nortel tiếp tục trả tiền đầy đủ cho các nhân công Á châu của nó trong suốt thời kỳ khủng hoảng để bảo đảm được việc công nhân của họ sẽ ở lại. Bất kỳ công ty nào mong muốn giữ lại được các nhân viên khá của họ đều sẽ phải đi theo các chiến lược tương tự.

Phát triển nhân viên

Xem xét việc thiếu hụt nhân viên, phát triển nhân viên đang trở nên quan trọng hơn. Những người đã được huấn luyện và khuyến khích có nhiều khả năng hơn để tiếp tục trung thành và, nếu họ thấy có khả năng được cất nhắc, họ sẽ ở lại với công ty. Huấn luyện cũng còn là con đường cho một công ty để xây dựng lên năng lực và khả

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

năng để làm cho sở hữu có thể đạt được những mục tiêu của họ. Một vài công ty đa quốc gia đang thay đổi đường lối tuyển mộ nhân viên bằng cách đưa vào các công cụ mới để nhận biết và nuôi dưỡng các tài năng sớm hơn. Ở một vài phạm vi, những phương pháp mới này nhằm sắp đặt lại những thiếu sót trong hệ thống giáo dục, thường thấy ở các quốc gia châu Á. Việc này có khuynh hướng tập trung vào trong bộ óc, học thuộc lòng và đi theo các quy luật hơn là phát triển một thái độ tự trị và sáng tạo hơn được các công ty Tây phương chiếu cố.

Shell, công ty dầu Hà Lan, bỏ ra 600.000 đô la Mỹ cho một công trình nghiên cứu tâm lý nội trú mô tả sơ lược các nhân viên điêu hành Trung Quốc hiện nay và các thực tập sinh điêu hành của họ.⁷ Khảo sát năng lực cũng là một tiếp cận khác được Unilever dùng tại Ấn Độ. Nó là một tiến trình có liên quan đến các nhân viên có được những năng lực đòi hỏi mà những người được tuyển mộ cần phải có và rồi tập trung trên cách cư xử đáp ứng lại của họ với một vài tình huống, hơn là kinh nghiệm. Dấu nhấn được đặt lên thái độ và nhân cách cũng như là kỹ năng, phát triển khả năng đối phó với những việc không rõ ràng tại nơi làm việc của họ và đương đầu được với những tình trạng căng thẳng.

Tuy nhiên, một kế hoạch tham vọng như thế cần phải được đưa vào một cách từ từ trong bối cảnh Á châu. Nhân viên Á châu có khuynh hướng thích vào lệ thường, và những tình trạng có thể tránh được khả năng một người nào đó bị mất mặt. Ý nghĩ đi vòng quanh hay trở nên uyển

chuyển cung quấy rầy đối với nhiều người. Một MD Tây phương nhận thấy rằng những cố gắng cất nhắc các nhân viên có hứa hẹn đôi lúc cũng thất bại một cách tệ hại. Thí dụ, ông ta muốn khuyến khích một trong những nhân viên thư ký của ông, người ông tin có tiềm lực trở thành một PA hạng nhất, để có được kinh nghiệm bằng cách làm việc ở nhiều bộ phận khác nhau trong công ty. Việc ông gợi ý cô ta có thể bắt đầu bằng cách đăng ký vào một chỗ trống với nhân viên điều hành được ủy quyền được diễn dịch như là một dấu hiệu công việc làm của cô không thể nào chấp nhận được, và rằng cô ta được yêu cầu phải nghỉ việc.

Việc huấn luyện kỹ thuật cũng còn là một ưu tiên nơi các tiêu chuẩn hoạt động cần được cải thiện. Vấn đề là thực hiện nó như thế nào. Bạn có gửi một nhân viên kỹ thuật từ quê nhà tới để bỏ ra hai hay ba tháng trong nhà máy, hay bạn mang những người địa phương có triển vọng đi để được huấn luyện tại chỗ và cũng đầy hy vọng, nắm bắt được một vài khái niệm văn hóa khác biệt? Đến khi họ quay trở lại, họ có thể hành động như những người nói dối với các đồng nghiệp của họ và tuyên truyền về việc sản xuất và các tiêu chuẩn an toàn. Cách nào cũng tốn kém và đặt ra những vấn đề về liên lạc, và khả năng nhớ nhà của các người Á châu hay những người Âu châu chiến đấu trong một thế giới xa lạ về văn hóa. Nhưng nó phải được làm.

Ngày nay, một thế hệ mới các nhà điều hành Á châu đã có được văn bằng MA hay được giáo dục tại Hoa Kỳ, và vì vậy chia sẻ được từ vựng kinh doanh của các công ty Tây phương. Không ngạc nhiên gì, các công ty đa quốc gia

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thường thích mướn họ điều hành các hoạt động tại Á châu của họ. Một nguồn nhân lực đáng thèm thuồng khác những người trong cộng đồng Trung Hoa sinh ra trên đất Mỹ. Mỹ trong văn hóa và quan điểm, nhiều người trong số họ bây giờ mong muốn có được một vài kinh nghiệm về quê hương của họ và làm việc tại một nước Trung Hoa mới. Nhưng có những rủi ro, bao giờ cũng thế! Một hãng Hoa Kỳ mướn một người Mỹ gốc Hoa, nhân viên điều hành có bằng MBA để điều hành các hoạt động của nó tại Trung Quốc, mong rằng theo cái cách đó họ có thể dùng mutu để giải quyết các vấn đề có dính dáng với việc truyền đạt, khác biệt văn hóa và điều hành nhân viên địa phương. Nhưng như một nhân viên điều hành xa xứ người Anh được gửi tới để điều khiển các hoạt động trong vùng tìm thấy ra khi ông đến thăm công ty Trung Quốc. Người Mỹ gốc Hoa thật ra bị vây quanh bởi các thành viên của gia đình anh ta để điều hành công việc, không một ai được đánh giá ở mức độ rất nhỏ có khả năng với công việc họ làm, và một vài người đang điều hành những dự án không có. Một người có kinh nghiệm về Á châu, ông ta không ngạc nhiên khi đến văn phòng đêm hôm sau để thấy các tài liệu thương mại nhạy cảm được để lại trên máy photocopy và fax cho thấy rằng thông tin đã được ra ngoài cho một đối thủ. Rủi ro của người mua.

Tính trong suốt

Mặc dầu có sự can than thích hợp, các công ty không bao giờ có thể biết chắc được những gì họ đang mua vào tại Á châu. Họ chỉ có thể hy vọng bộ giá đỡ không có chứa

quá nhiều bộ xương trong đó. Có được sự kiểm soát các dữ liệu tài chính và mang tính trong suốt vào nhiều hơn trong các tính toán tài chính của công ty gần như lúc nào cũng là ưu tiên số một khi họ đã giải mã được bảng cân đối. Chỉ lúc đó họ mới có thể an tâm đi tới. Một nhà điều hành người xa xứ, có thể thiết lập và duy trì những hệ thống và tiến trình nghiêm nhặt, là giải pháp mau lẹ và an toàn nhất. Trong thời gian lâu dài, đó là một vấn đề văn hóa mà thời gian và việc huấn luyện có thể thay đổi được, như những nhà điều hành quen với cách làm việc tại Á châu đã trở nên quen thuộc với cái ý tưởng về tính chất công khai và trách nhiệm giải trình.

Một thí dụ minh họa về việc này đã có thể lấp đầy một vấn đề như thế nào. Một giám đốc điều hành người Tô Cách Lan với 30 năm kinh nghiệm, phần lớn tại Malaysia, được thuê để nhận diện các vấn đề của một công ty mới sở hữu, một đơn vị kinh doanh nông nghiệp hoạt động tệ hại tại Indonesia và cải thiện nó lại. Ông nhanh chóng quyết định hệ thống kế toán cần phải được xem xét lại toàn bộ. Mặc dù đơn vị tạo ra vô số các dữ liệu từ các đơn vị, không một cái nào trong số đó có nghĩa.

Báo cáo của một kế toán viên bên ngoài xác nhận rằng hệ thống cần phải được thay đổi toàn bộ, và một cái mới đã được phác thảo. Một bản ghi nhớ đã được phổ biến, kêu gọi có một cuộc họp của tất cả các nhà điều hành phòng ban để trình bày mẫu kế toán mới và lý do căn bản cho sự thay đổi. Cả vị điều hành kế toán và các vị trưởng phòng của đơn vị kinh doanh nông nghiệp đều có mặt. Chỉ trong

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

vài phút, người điều hành Tô Cách Lan biết rằng ông đang đối diện với một khối kháng cự vững chắc - không ai có ý muốn chấp nhận bản kế toán mới. Những sự trao đổi trở nên khá là nóng, khi các nhà điều hành từ chối chấp thuận các lý lẽ của ông và cáo buộc ông là tự biên tự diễn, không tham khảo ý kiến của họ và vân vân

Nhà điều hành Tô Cách Lan kêu gọi nghỉ giải lao năm phút để cho tình hình dịu trở lại, rồi lại bắt đầu, kiên nhẫn giải thích tại sao hệ thống phải được thay đổi và trả lời tất cả mọi sự chỉ trích. Ông ta cũng nói là ông sẽ không chịu thua, dù rằng phải mất 1 giờ hay 24 giờ, cuộc họp sẽ không chấm dứt cho đến khi nào bản kế toán mới được chấp thuận. Trong một bầu không khí không bao giờ thù địch hơn, một nhà điều hành cuối cùng đứng dậy, và từ những gì sau đó người điều hành Tô Cách Lan đã nhận ra được rằng có lẽ đó là lần duy nhất trong cuộc đời, ông đã đưa ra một quan điểm chân thật trong một cuộc gặp gỡ với ông chủ, và ông chủ hét lên: “chúng tôi không muốn việc này. Ông không nhận ra được rằng nếu chúng ta thay đổi, người ta có thể hiểu được bộ mặt của chúng tôi? Chúng tôi không muốn ai hiểu được bộ mặt của chúng tôi”.

Các tiến trình và các hệ thống

Những việc đó là trung tâm của việc thay đổi và là yếu tố sống còn cho việc thành công của tiến trình tích hợp. Đầu tiên và trước nhất là nhu cầu để bảo rằng các tiến trình sản xuất của công ty được sở hữu đều đồng bộ với những tiến trình của công ty đầu tư. Tính kỹ thuật xung

khắc, của diễn đàn IT thí dụ, có thể là một vấn đề gai góc đặc biệt cần phải được sắp lại rõ ràng ra ngay tức khắc. Những sự chậm trễ có khả năng dẫn đến những chi tiêu nhiều hơn sau này, vì vậy tốt hơn là thực hiện đầu tư ngay từ ban đầu trong lúc tiến trình thay đổi còn đầy xung lực.

Lý tưởng nhất, tiến trình cẩn thận thích hợp sẽ ghi thành từng món tất cả mọi lãnh vực của tiến trình sản xuất cần được thay đổi, đưa ra tất cả các nguồn tài nguyên cần thiết cho việc huấn luyện và thay thế hay nâng cấp các thiết bị. Điều này quan trọng nơi các trang thiết bị, nguyên thủy chất lượng tốt và kỹ thuật tinh vi, đã được lắp đặt một cách tệ hại và bảo trì yếu kém trong suốt thời gian sử dụng chúng. Cải thiện việc sản xuất sẽ gần nhưng không thể tránh được có nghĩa là việc điều hành mới, vì thông thường các nhà điều hành nhà máy đã được dựng lên và vây quanh bởi các nhân viên là bạn bè hay bà con của anh ta.

Một trở ngại thường xuyên khác cho sự thay đổi là văn hóa sản xuất tại Á châu. Bất cứ cố gắng nào nhằm thảo luận đến việc gia tăng sản phẩm đều gặp những trường hợp thay đổi kinh tế, một môi trường cạnh tranh sắc bén hơn hay những thách thức tương lai có khả năng gấp gỡ với những sự không hiểu được tráng. Trong phạm vi các nhà điều hành hiện tại và các nhân công có thể được quan tâm, nhà máy đã gia tăng lượng hàng hóa trong nhiều năm và nó đã khá dày đú. Cũng còn có thể có sự hiện diện của một sự liên kết mạnh. Để các nhân công có thể chấp nhận những thói quen mới hay cảm thấy có thể gợi ý

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

những cách thức để cải thiện hệ thống sẽ tồn thời gian và sự kiên nhẫn. Một lần nữa, chìa khóa là sự huấn luyện; lấy một vài nhân vật chủ chốt cho các khóa học đặc biệt và rồi đổ xuống các tiến trình mới.

Một sự tiếp cận có ích khác là lãnh đạo bằng các thí dụ và làm việc một cách trực tiếp với lực lượng lao động. Một nhà điều hành Tây phương cố cải thiện sự sản xuất trong một nhà máy tại Trung Quốc đã có được sự kính trọng và quan tâm của lực lượng lao động bằng cách làm việc bên cạnh họ, “làm bẩn tay ông ta”. Điều đó cũng có ý nghĩa là ông đã có thể để mắt vào những gì họ đang làm. Một người Đức xa xứ khác có kinh nghiệm thấy mình đang kéo dây cáp trong một cơn mưa và dọn bùn trong một địa điểm của nhà máy tại Indonesia nhưng, lần nữa, ông thấy rằng đó là cách tốt nhất để chứng minh một công việc phải được làm như thế nào. Đến bây giờ một người khác, một nhà điều hành Australia lớn tuổi, ít nhiều cũng đã có dính với công việc văn phòng trong nhiều năm, ngạc nhiên khi thấy mình đang treo mình trên rầm mái nhà, làm thợ điện để giữ cho nhà máy vừa mới tiếp quản được làm việc. Thường quan trọng hơn đối với các nhân viên điều hành xa xứ Tây phương được nhìn thấy làm những công việc như thế hơn là đối với các nhà điều hành địa phương người Á châu.

Cải thiện chất lượng

Đăng ký ISO 9000 đang trở nên được tìm kiếm nhiều hơn tại Á châu. Tuy nhiên, thường khó khăn để có các

nà̄ điêu hành địa phương làm việc đó một cách nghiêm chỉnh, vì nó có nghĩa là rất nhiều công việc dẫn chứng bằng tài liệu hay tiến trình viết lách xa lạ. Bước đầu tiên nhanh chóng hơn là dựng lên một phòng kiểm soát chất lượng với các nhân viên là các nhân công đã được huấn luyện. Trước đó, nhiều nhà máy thiếu một phòng như thế cũng như nó hoạt động một cách tệ hại.

Cơ chế kết hợp

Một khi công ty có được nhiều sở hữu tại các quốc gia khác nhau trong vùng, nó đối diện với vấn đề làm sao tổ chức được mối quan hệ giữa chúng để có thể làm tác dụng đòn bẩy giá trị. Một sự nới rộng ra của việc này là làm sao tổ chức được mối quan hệ giữa các công ty con tại Á châu với căn cứ ở quê nhà. Vấn đề là làm sao đánh được một sự thăng bằng giữa việc ghìm cương quá chặt, điều này có thể dẫn đến kết quả trong việc phung phí tài nguyên tại các công ty con đua tranh với nhau và chiến đấu tống khứ nhau, và quá nghiêm nhặt một cơ chế chỉ làm gia tăng các lớp viên chức với toàn bộ số tiền phải trả quá lớn lao. Ngoài các cơ chế kết hợp chính thức đa dạng đã làm thử trong quá khứ, hai giải pháp thông thường nhất là có bộ chỉ huy vùng và các nhà điều hành quốc gia.

Trong suốt thập niên 90 của thế kỷ XX, các bộ chỉ huy vùng (RHQs), thường đặt trụ sở tại Hồng Kông hay Singapore, trở nên đúng mốt. Qua chúng, các công ty hy vọng sẽ có được tính liên hợp và điều chỉnh cái vòng tròn

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

của cuộc chiến đang xảy ra giữa các khu vực địa lý, vai trò và sản phẩm. Việc này thông thường kết quả bằng sự thù địch, khi các đòi hỏi của các nhà điều hành toàn cầu va chạm với những đòi hỏi của các nhà điều hành địa phương hòa hợp hơn với những sự nhạy bén của các thị trường riêng của họ. Tuy nhiên, có những thuận lợi. Có một nhà điều hành cao cấp hơn đóng bên ngoài trong khu vực, điều đã được tranh cãi, sẽ gửi đi một tín hiệu mạnh rằng công ty bị chuyển đến các hoạt động đầu tư của nó tại Á châu.Thêm vào đó, căn cứ trong vùng có thể hoạt động như một cái phễu cho sự thu thập thông tin liên tục và bắt đầu lập công thức cho một chiến lược vùng để gia tăng tiến trình tăng trưởng của nó.

Rủi thay, nhiều cái RHQ đó chỉ làm tăng thêm cái lớp dư thừa với hệ thống cấp bậc tổ chức và quản trị bên ngoài khu vực, một sự phát triển không được chào đón đối với các thủ trưởng của các công ty con bị áp lực mạnh. Các giám đốc khu vực, hơn bao giờ hết, kết thúc bằng việc tiêu vào không khí một số lượng thời gian lớn, cả giữa các công ty con hay bay trở về quê nhà để họp mặt. Thường, các cấu trúc này chứng tỏ không thành công trong việc trở thành một trung tâm cho các đầu tư trong vùng, cũng như giải quyết được sự va chạm của các nhà điều hành sản xuất địa phương.

Với sự khủng hoảng tiền tệ của Á châu, nhiều công ty trong số đó đã đóng cửa. Ba năm sau đó có một sự chuyển động để mở cửa lại RHQs, nhưng lần này tại Hồng Kông hơn là tại Singapore, một dấu hiệu về việc thay đổi hướng

đầu tư vào Á châu. Nhưng vào khoảng năm 2003, sức lôi kéo của Trung Quốc đang chứng tỏ có sự không thể cưỡng lại được và vòng di chuyển kế tiếp bỏ lại Hồng Kông để đến Thượng Hải và Bắc Kinh.

Sự chỉ định các viên chức điều hành tại các quốc gia, việc phải chú ý đến sau những kích thước về chính trị và địa lý, là một cố gắng khác của các công ty đa quốc gia để bảo đảm cho tính đáp ứng của địa phương không bị sa lầy bởi dấu nhấn của sự toàn cầu hóa. Tuy nhiên, như nhiều công ty nhận thấy khi họ cố gắng làm thử, trong bất cứ cuộc chiến nào có liên quan đến sản phẩm và địa lý, sản phẩm xuống tay, và các nhà điều hành quốc gia không may, mất đi những quyền lực thật sự, thấy họ hoàn toàn bất lực và không còn thích hợp.

Cuối cùng, một lời kết án về những cố gắng áp đặt một cơ chế kết hợp qua các công ty con tại Á châu hình như rằng, trong lúc quan trọng cần phán đoán chắc các nhà điều hành trong vùng gặp gỡ để biết lẫn nhau, và trao đổi thông tin, việc áp đặt một cơ cấu chính thức là không cần thiết phải là cái đường lối hữu hiệu nhất, và chắc chắn không phải rẽ nhất, để làm thế. Những cuộc gặp gỡ đều dặn của các phân nhóm, hay các nhóm đặc nhiệm hay các phân xưởng, với sự hiện diện của các viên chức điều hành cao cấp hơn đến từ trung tâm, họ ở đây để lắng nghe càng nhiều lời khuyến cáo càng tốt, hình như là bước đầu tiên tốt hơn để xây dựng một cơ cấu có thể hiện giờ đưa ra được một cái gì đó có giá trị và giúp thu xếp cho các sở hữu mới có được chỗ ngủ qua đêm.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Các bài học cốt lõi

- Có một kế hoạch PMI rõ ràng, được thiết kế tốt
- Gửi đi những người giỏi nhất bạn có thể để thực hiện kế hoạch đó
- Thông tin những gì bạn đang làm và tại sao
- Huy động các sự giao phó và các nguồn tài nguyên cho việc thay đổi
- Phải kiên nhẫn. Nên nhớ câu tục ngữ Nhật Bản: “Phải mất mười năm để trồng cây, nhưng phải mất một thế kỷ để giáo dục người ta”.

Chiến lược 11

Gửi đúng người

- ▷ Ngày Một.
- ▷ Gia đình.
- ▷ Sự quan trọng của việc là một người xa xứ.
- ▷ Có được cái tốt nhất.
- ▷ Một cái móc vuông cho một cái lỗ vuông.
- ▷ Hệ thống yểm trợ nào?
- ▷ Các bài học căn bản.
 - Gửi đi một thông điệp nhất quán.
 - Trao quyền hành động.
 - Một Cán Bộ Quốc Tế.
 - Bắt đầu chuẩn bị ngay từ bây giờ.

Ngày Một

Vậy hôm nay là ngày đầu tiên của bạn tại vị trí công

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tác, ngồi trong một văn phòng có thể nằm trong một tòa nhà cao tầng dưới phố Jakarta hay quận Trung Tâm tại Hồng Kông, tại một khu kinh tế đặc biệt gần Thượng Hải, trong một ngôi nhà tiền chế tại một điểm xây dựng ở Sumatra hay có lẽ đang nhìn ra từ tầng xí nghiệp lên một bất động sản kỹ nghệ bên rìa thành phố Bangkok. Nếu bạn đã thực sự được chọn để làm một công việc không mấy dễ chịu, văn phòng của bạn có thể nằm trong một xí nghiệp quốc doanh cũ, bị giải thể xây trên bờ của sông Dương Tử, với mùi rác rưởi trôi dạt ngang qua và một cái ống nhỏ đầy ở góc của căn phòng họp - dấu hiệu của một tập quán lâu đời tại địa phương bạn có thể hay không có thể quen chịu được.

Dù là trường hợp nào, chắc chắn không phải bạn đang ở nhà. Bạn đã bay đến đây ngày hôm qua cùng với gia đình, và súe nóng và những mùi vị làm cho bạn vô cùng đau khổ khi bạn trèo lên chiếc limousine ở phi trường, và cái khung cảnh khi bạn đi xe vào trong thành phố dứt khoát không còn là Âu hay Mỹ chau nữa. Bạn bị kích thích bởi sự thách thức của công việc đang bày ra phía trước bạn, nhưng bây giờ sự thật đang đá vào bạn, bạn thấy khá cô đơn và nản lòng. Nếu đây là lần đầu tiên bạn đến Á chau, bạn sẽ cảm thấy như thế.

Có thể công ty của bạn vừa sở hữu được một xí nghiệp của địa phương hay thay đổi một xí nghiệp liên doanh lâu đời thành một công ty do phía bên bạn hoàn toàn sở hữu và họ đã gửi bạn đi để hướng dẫn tiến trình tích hợp; công việc của bạn là thay đổi văn hóa, phát triển sản xuất và

một cách tổng quát làm cho nó trở nên thích hợp với chiến lược. Có thể bạn đang tiếp quản một xí nghiệp liên doanh làm ăn không hiệu quả và bạn đến đó để “sắp đặt lại công việc”, hay có thể bạn đang tiếp quản từ một bạn đồng nghiệp khác trong một nhiệm vụ xoay tua ba năm tại một nhà máy con ở Á châu. Dù là trường hợp nào, trách nhiệm đối với sự đầu tư của công ty mẹ bây giờ thuộc về bạn một mình - toán phát triển công việc kinh doanh và các chuyên gia cẩn trọng đặc biệt đã di chuyển nơi trọ của họ sang một mục tiêu khác, giám đốc nhân sự và thủ trưởng của nhóm công tác Á châu đã cử bạn đến đó đang ở xa ngoài sau phía tổng hành dinh.

Lẽ dĩ nhiên, bạn có chiến lược liên hợp lâu dài để hướng dẫn bạn, và trong đó nhiệm vụ đặc biệt và các mục tiêu cộng với các bảng tính chỉ cho thấy các dự án phát triển tài chính trong năm năm kế tiếp của bạn. Nhưng những gì trông có vẻ như một kế hoạch phát triển công việc kinh doanh, có kết cấu rõ ràng, đang phóng thẳng tới trước năm ở phía sau, tại văn phòng đầu não hay những vùng phụ cận được tẩy trùng của văn phòng đầu não khu vực tại Singapore có thể đưa ra một hình ảnh thật khác biệt một khi bạn hiện giờ đang ở tại đây, và đó là đòi hỏi thời gian. Bây giờ bạn phải làm cho những hình ảnh được chiếu ra quay lại về với những lợi nhuận hiện giờ, chúng sẽ giúp cho công ty của bạn trở thành vĩ đại tại Á châu.

Ở mức vi mô, những hoạt động của nó tại Á châu được điều hành như thế nào sẽ là chìa khóa cho doanh thu công ty sẽ có được trên các khoản đầu tư của nó tại đó. Đến bảy

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

giờ có thể nhận thấy phần lớn các điều hành xa xứ được gửi đi để điều khiển các hoạt động được chuẩn bị một cách yếu kém như thế nào. Đó là bởi vì việc chỉ định thông thường được làm một cách vội vã, với thời gian chỉ đủ cho một cuộc nói chuyện tóm tắt ở mức tối thiểu. Những người may mắn có thể thực hiện một chuyến đi ra ngoài để viếng thăm công ty trước khi quyết định liệu ông ta có chấp nhận vị trí công tác ở Á châu hay không, nhưng trong những ngày của sự cắt giảm ngân quỹ, điều này trở thành càng lúc càng có ít khả năng. Vài công ty đa quốc gia cố gắng trao thông tin cho các nhà điều hành của họ về quốc gia và công việc - có thể ngay cả gửi đến cho họ một khóa học về văn hóa - nhưng sự thật của những gì nó sẽ ám chỉ việc điều hành trong những bối cảnh văn hóa khó khăn như thế không phải dễ dàng gì truyền đạt được hết trong một lớp học. Thường khi có một ít sự chồng chéo lên nhau giữa khoảng thời gian khởi hành đi và đến địa điểm mới của người xa xứ vì vậy không có thời gian cho một việc bàn giao thích hợp. Người nhân viên điều hành mới hướng được một tình trạng không biết và rồi sẽ phải sống 12 tháng kế để thực hiện một chuyến du hành khám phá - ai để tin tưởng, những gì phải làm, làm thế nào để khởi công; tất cả là một sự lãng phí lớn một nguồn tài nguyên rất là đắt giá.

Gia đình

Một kích thước thường bị quên đi khi gửi người đi đảm nhận một vị trí công tác ở nước ngoài là ảnh hưởng lên

trên gia đình của người đó. Những bà vợ đột nhiên bị mang đến một môi trường mới, bị cắt đứt khỏi các hệ thống hỗ trợ cho gia đình họ và thấy họ đang phải đương đầu với sự cô độc, với một ông chồng phải làm việc suốt ngày. Lê dĩ nhiên, đối với vài người, phong cách sống của người xa xứ có thể là xa hoa so với những điều kiện sống tại nhà, đặc biệt với những người lập cơ sở ở Hồng Kông hay Singapore. Những người hưởng lợi từ các hợp đồng quy định phải có những căn hộ nhà ở rộng lớn, thành viên câu lạc bộ và v.v..., Có thể có một khoảng thời gian tuyệt vời, đối với phần lớn các người vợ, đặc quyền của Á châu bao gồm một căn hộ nhà ở xinh xắn hay một căn nhà có hồ bơi, một vú em cho mấy đứa bé, ngay cả một người đầu bếp và một tài xế.

Nhưng ngay cả những việc đó cũng có thể hóa ra là bị thiếu sót. Trong mọi sự khả dĩ, nhà bếp đầy gián, rối loạn tiêu hóa thường xuyên và người vú em làm hỏng mấy đứa bé. Một bà mẹ trẻ không thể mang con nhỏ đi ra ngoài đường để đi dạo tại Bangkok hay Jakarta - ngay cả nếu có lề đường không thể nào đẩy xe nôi đi dọc theo nó được và không khí, bị ô nhiễm khói từ hàng ngàn cái ống xả, chẳng mấy chốc sẽ làm cho đứa bé ho dữ dội. Thường ít có cơ hội cho những bà vợ có thể muốn làm việc, kết quả xa rời mọi người, buồn tẻ và cô độc có thể dẫn đến một sự căng thẳng nặng nề lên cuộc hôn nhân. Như một sự lựa chọn, các bà vợ di chuyển tới những nơi xa xôi ở trong rừng của Indonesia hay Thái Lan có thể thấy mình sống với những tiện nghi sơ đẳng ở tại địa điểm đặt nhà máy,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nơi xem TV là một sự thách thức, vì máy phát điện thường bị hỏng nhiều lần một ngày. Và nếu bạn bị bệnh, bệnh viện ở cách đó khá xa.

Nhiều hơn lúc nào hết trước giờ, vì thế, điều quan trọng cho các công ty đa quốc gia phải cẩn thận xem xét phái lựa chọn ai để đi đến Á châu nhận một vị trí công tác và những loại chuẩn bị để giúp cho họ sẵn sàng. Bên ngoài những điều đó, họ cũng phải nghĩ đến một mặt then chốt khác thường bị quên đi của việc điều hành tại Á châu, làm thế nào tổ chức được mối quan hệ giữa văn phòng đầu não công ty đa quốc gia và các nhân viên điều hành xa xứ một khi họ đã đến địa điểm công tác. Rủi thay, trong việc bị kích động bởi việc hoạch định kế hoạch và thực hiện các chiến lược cho sự tăng trưởng tại Á châu, những vấn đề ấy thường đến mức độ nào đó bị bỏ quên, với những kết quả tiêu cực cho sự thành công của vị trí công tác cho cả hai phía.

Quan trọng của việc là người xa xứ

Trong quá khứ, như chúng ta đã thấy, Á châu không được đánh giá cao trên danh sách các mục tiêu đầu tư cho các công ty đa quốc gia Tây phương. Ngay cả trong những năm bùng nổ kinh tế của thập niên 90 của thế kỷ XX, nhiều công ty lúc đầu chậm chạp trong việc tìm hiểu những khả năng tăng trưởng của khu vực này, và sau này đã có những mong đợi quá mức. Họ nhấn mạnh lên việc tìm ra một bàn đạp để giữ vững với các đối thủ cạnh tranh và có được những mối lợi ngắn hạn, hơn là xây dựng một hệ thống cán bộ điều hành tốt với ý kiến của giới chuyên môn Á châu để có thể điều

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

hành được công việc kinh doanh cho những sự tăng trưởng lâu dài và sự phồn thịnh có cơ sở vững chắc. Những người điêu hành xa xứ đó, được gửi đến Á châu, thường thấy họ bị tràn ngập bởi con số các khách thăm VIP đến từ văn phòng đầu não - thành viên ban giám đốc, chiến lược gia tổ hợp, ngay cả ngài Chủ tịch - đòi hỏi một chuyến đi có hướng dẫn để xem "các quyền lợi của chúng ta tại Á châu"

Vào lúc khủng hoảng kinh tế năm 1997, bản năng của nhiều công ty đa quốc gia Tây phương là rút lui cho đến khi tình hình trở nên tốt đẹp hơn, có thể chỉ để lại duy nhất một nhà điêu hành để coi chừng các hoạt động đang xuống dốc. Những người khác nhìn thấy cuộc khủng hoảng là những cơ hội cung cấp được những sở hữu có một không hai với giá thương lượng sàn sàn. Nhưng như nhiều người trong số họ bây giờ nhận ra, vì đã đọc nó nhiều lần trong các tờ báo kinh doanh, thực hiện một quyền sở hữu chỉ là mở ra một đoạn mới trong câu chuyện. Nếu họ không phải chỉ đánh mất mảnh đất làm ăn, nhưng hoàn tất một loại vốn hoàn lại của các khoản đầu tư của họ mà các cổ đông của họ đòi hỏi, họ sẽ phải điêu hành các công tác của họ tại Á châu một cách rất hữu hiệu hơn bao giờ hết từ trước tới giờ.

Điều ấy có nghĩa là áp dụng một biện pháp kiểm soát và đưa vào những phương pháp điêu hành mới để tích hợp những sở hữu đó vào trong vương quốc toàn cầu của họ. Để hoàn thành được cái nhiệm vụ sống còn ấy, họ cần phải gửi đến các nhà điêu hành xa xứ mà những công tác muôn mặt của họ bao gồm việc giới thiệu sự thay đổi văn hóa và tổ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

chức, tái huấn luyện các nhân viên địa phương, làm sáng tỏ các hồ sơ về tài chính và thực hiện việc cải thiện chất lượng trong việc sản xuất. Rồi một khi nền kỹ nghệ gượng dậy trở lại, các công tác của họ phải sẵn sàng để hoạt động với mức hữu hiệu tối đa. Đối với sự đầu tư của họ thực hiện, một số nhiều tùy thuộc vào khả năng của những nhân viên điêu hành xa xứ - phần lớn họ không có kinh nghiệm trong việc điều hành các công tác tại Á châu - để điều hành các mối quan hệ nhạy cảm, đặc biệt là ở các quốc gia nơi các người mua nước ngoài được mô tả như là “những con chim kén kên” trong giới báo chí địa phương.

Rồi rõ ràng, dù công ty có đang yểm trợ cho một người đại diện đơn độc trong một công tác xuống dốc, gửi đi một nhân viên điêu hành xa xứ để tích hợp một sự sở hữu, hay đánh dấu thời gian trong khi chờ đợi một chính sách mở cửa được đưa ra tại Trung Quốc, thông điệp cho nhóm tổ hợp cấp trên cũng như vậy; một yếu tố cốt lõi trong việc thành công hay thất bại của việc đầu tư của bạn sẽ là năng lực của các nhân viên điêu hành xa xứ của bạn tại chỗ. Sự quan trọng được là một người xa xứ tại Á châu chưa từng bao giờ có tính quyết định như thế.

Có được cái tốt nhất

Rủi thay, các phòng HR, trong quá khứ, không bị làm hỏng đối với sự lựa chọn khi tuyển các ứng viên cho một vị trí công tác tại Á châu. Dựa vào thái độ nước đôi của các công ty đa quốc gia đối với các hoạt động khu vực của họ trong những năm gần đây, việc này thực sự không có gì

đáng ngạc nhiên. Nhận lấy vai tuồng từ văn phòng đầu não, cả các phòng tổ hợp HR lẫn các nhân viên điều hành trẻ tham vọng đều không nhìn thấy Á châu như là một công việc béo bở, một cơ hội để hoạt động trong một phần chiến lược cao cấp của vương quốc tổ hợp.

Tệ hơn, nó là một con đường không dẫn tới đâu - một trường hợp ít có cơ hội lấy điểm hơn là đưa tương lai của bạn đến một vài quốc gia bị bỏ quên nào ít người có thể thực sự tìm thấy được trên bản đồ. Sự thành công của Douglas Daft, người đã tiếp tục là CEO của Coca Cola sau hai mươi năm phát triển các hoạt động của nó tại Á châu, bắt đầu tại Indonesia vào thập niên 70 của thế kỷ XX, vẫn còn là một ngoại lệ hơn là một quy luật. Nhiều khả năng hơn là phản ứng được kinh qua bởi một nhà điều hành trẻ được gửi đến Nam Triều Tiên vào đầu năm 2000, người ngồi bên cạnh anh ta trên chuyến bay đến Seoul đã hỏi: “Anh đã xử lý kém công việc của anh ở đâu trong công tác cuối cùng?” Một công ty dầu từ chối cho các ủy viên quản trị của họ phổ biến các chuyến đi, trên cẩn bản là “nếu nhân viên điều hành biết anh ta đang đi đâu, anh ta sẽ không bao giờ nhận công việc”.

Thường hơn thế, một vị trí công tác tại Á châu đã được nhìn như là một cơ hội để loại bỏ ai đó bị xem là người không chịu theo các quy tắc của tổ chức, ai đó “không ăn khớp”, hay ngay cả đó là một sự trừng phạt. Trong thập niên 80 và những năm đầu của thập niên 90 của thế kỷ XX, nhiều công ty đã gửi những nhân viên điều hành trẻ, không có kinh nghiệm, những người được xem là “không cần thiết”

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hay ở đầu kia của cái cân tuổi, những người sắp đi tới tuổi về hưu, sống qua ngày những năm làm việc cuối cùng của họ. Chỉ vào giữa cho đến cuối những năm thập niên 90 của thế kỷ XX những người tiềm năng tham vọng mới bắt đầu quan tâm đến một vị trí công tác tại Á châu, một khuynh hướng nhanh chóng lui tàn với sự sụp đổ tại Á châu.

Việc này bởi vì đối với nhiều công ty đa quốc gia, mặc dù được tán dương là toàn cầu, Á châu vẫn còn chỉ tượng trưng cho một tỷ lệ nhỏ trong danh mục vốn đầu tư của họ. Sức nặng của các quyền lợi của họ, và vì thế cái vinh quang nhận được nằm tại Hoa Kỳ và Âu châu, và ngay cả tại Đông Âu hay châu Mỹ La Tinh được các nhà điều hành tham vọng xem như là chóp bu trong danh sách mong muốn tổ hợp. Không phải không tự nhiên, vì thế, họ tập trung hy vọng của họ vào một cuộc kinh lý nhiệm vụ nơi các cố gắng của họ có nhiều khả năng nhất mang họ đến sự chú ý của phòng điều hành cao nhất. Các hoạt động tại Á châu vẫn còn là một con đường dài từ trung tâm của quyền lực ở bộ chỉ huy, và các nhân viên điều hành được gửi đi tới đó sợ họ sẽ bị bỏ quên lại tại một vài tiền đồn nhỏ bé ở Việt Nam hay Trung Quốc. Có thể họ đã nhiều lần nhìn thấy những người trở về thất bại trong việc tái hội nhập một cách thành công hay ngay cả bị sa thải vì “không có gì cho anh ở đây”, để muốn copy giống họ.

Lẽ dĩ nhiên, một vài nhà điều hành xa xứ đã bị nhiễm “con virút Á châu” và đã định cư tại đó quá kỹ lưỡng đến nỗi họ không muốn quay trở lại căn cứ tại quê nhà, nhưng vì hòa nhập vào cộng đồng bản xứ không được xem là đáng

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

thèm muốn, được cất nhắc nhanh chóng lại không sẵn sàng để kết giao với thời gian ở lại đó làm việc điều hành, như nhiều tay Á châu già được tìm thấy trong các câu lạc bộ hay quán ba của khu vực chứng thực.

Tuy nhiên, trong tương lai, các công ty sẽ không có thể để công việc chờ thời nữa. Nếu họ muốn có được lợi thế của bước tiến lên kế tiếp trong việc đầu tư tại Á châu, khi các cuộc cạnh tranh sẽ có thể trở nên sảo hơn, họ phải bắt đầu ngay từ bây giờ để tạo được một sự cố gắng tích cực trong việc huấn luyện và phát triển các nhà điều hành để gửi tới đó. Tương tự, họ phải phát ra các tín hiệu đúng về các quyền ưu tiên được kèm theo với một vị trí công tác tại Á châu để có thể có được những ứng viên sáng giá nhất. Nhưng, ngay cả trước khi làm việc đó, họ cần phải nhận định các tài năng đặc biệt sẽ làm cho nhà điều hành trở nên thích hợp nhất với cái môi trường rất là đặc biệt này.

Một cái mốc vuông cho một cái lỗ vuông

Vì vậy những kỹ năng nào cần phải có để làm thành một nhà điều hành hữu hiệu tại Á châu? Nếu bạn là giám đốc HR của một công ty đa quốc gia lớn. Những yếu tố nào bạn phải giữ trong đầu khi lựa chọn người để điều hành công việc của bạn tại đó? Rất thường khi trong quá khứ, các người tuyển chọn tại văn phòng đầu não đã thất bại trong việc đánh giá rằng không phải ai cũng có thể thích ứng được với một nền văn hóa mới, và rằng những đặc tính làm nên một nhà điều hành giỏi trong các thị trường thù địch tại Hoa Kỳ hay Âu châu sẽ không nhất thiết là

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thích hợp hay hữu hiệu trong một môi trường có tính liên ứng nhiều hơn của Á châu.

Như nhiều nhà điều hành xa xứ đã khám phá ra, tại Á châu không một trong những tiêu chuẩn bình thường nào áp dụng được khi xảy đến việc phải ước định tiềm năng hay giá trị tài chính, và như việc điều hành các người dân địa phương, những kinh nghiệm trước đây của họ bây giờ không còn giá trị gì. Những người quen làm việc trong những cấu trúc chính thức cho họ có được sự an toàn, hay những người trong quá khứ dựa vào các áp dụng nghiêm chỉnh của các tỷ lệ tài chính trước khi thực hiện một quyết định, phải học cách hoạt động trong một môi trường nhạy nhoáng và dễ bối rối. Tại Á châu, những thông tin có giá trị là khó khăn nếu không muốn nói là không thể dễ dàng được, những biến cố có thể thay đổi một cách nhanh chóng và rủi ro gấp phải là một phần tự nhiên trong việc làm kinh doanh. Vài người điều hành theo quy luật sách vở, có một cá tính rất mạnh, hay là người dẫn giải hung hăng các quan điểm điều hành Tây phương không có khả năng phát triển mạnh trong một môi trường quá khác biệt như thế, hay có được nhiều hơn một sự thành công tạm thời.

Không nơi nào khác kỹ năng thương lượng và chính trị lại cần thiết như thế. Cuộc sống tại Á châu, một người xa xứ từng sống tại đó nhận xét là “một sự thương lượng dài”. Điều này sẽ bao gồm việc thương lượng với các chính trị gia địa phương, thành phố hay đại diện và viên chức chính quyền khu vực ở mọi cấp bậc từ bộ trưởng đến ủy ban đầu tư nước ngoài hay các hội đồng thương mại, qua các hội

đoàn và những nhà cung cấp địa phương xuống tới các văn phòng khách hàng, không kể đến các cuộc thương lượng hằng ngày cần thiết để điều hành lực lượng lao động, các nhà điều hành địa phương hay có thể cả các đối tác liên doanh. Và nên nhớ, việc này phải được làm thông qua một thông dịch viên người bạn cần phải tin tưởng để truyền đạt một cách chính xác ý nghĩa của các từ được bạn sử dụng. Cơ hội là bạn sẽ không thể trực tiếp liên lạc với bất kỳ ai ngoài người thư ký riêng của bạn và đa số các nhà điều hành cấp cao, và bạn không thể dựa vào báo chí địa phương để tìm ra những gì đang xảy ra hay những gì được viết về công ty của bạn.

Bất cứ danh sách các khả năng hay kỹ năng cần thiết cho việc điều hành tại Á châu có lẽ sẽ bao gồm phần sau đây: có tài tháo vát, có nghề thầu khoán, thích giao du, kiên nhẫn và dung thứ, một thái độ sáng tạo đối với hệ thống, một người có đầu óc làm việc tập thể với quan hệ tốt, kỹ năng chính trị và thương lượng, tự tin, có thể đương đầu với những mức độ căng thẳng cao, nhất trí, nghĩ cho bạn, đáng tin cậy và thuyết phục người khác hành động theo một đường lối tuyệt đối khác với các thói quen trước đây của họ trong cuộc sống làm việc của họ. Không phải là một tiểu sử dễ lấp đầy.

Và tất cả điều này là có thể thỏa thuận với môi trường địa phương; tương tự một sự căng thẳng nặng có thể liên kết với những đòi hỏi của căn cứ bên quê nhà. Đối với người xa xứ ở tại chỗ không phải chỉ có điều hành một công ty, nhưng cũng còn phải làm đầy đủ các mục tiêu và

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

sự mong đợi của trung tâm tổ hợp. Những việc này có lẽ sẽ hoàn thành được nhiều kích thước khác nhau từ việc gia tăng sản xuất, cải thiện chất lượng và phân phối nhanh chóng để giảm chi phí hay nhân lực trong lúc phát triển việc kinh doanh, và lẽ dĩ nhiên, tăng lợi nhuận, tất cả có thể trong một thời gian ngắn nhất có thể. Nhưng Luân Đôn và Houston có lẽ sẽ có ít sự hiểu biết về sự thật của môi trường kinh doanh trong đó bạn đang đua tranh, hay tiềm năng thực sự của công ty địa phương của nó. Theo cách đó các mục tiêu đó có thể được hình thành bệnh hoạn, không thực tế hay gần như chắc chắn sẽ thất bại trong việc ghi chép sổ sách quan điểm lâu dài là việc xây dựng một công việc kinh doanh tại Á châu cần đến, vì những mong đợi của thị trường chứng khoán bên quê nhà và các cổ đông của nó sẽ không cho phép một sự xa xỉ như thế. Ít lấy làm lạ rằng những người xa xứ thường thấy họ bị xé làm hai trong lúc họ cố gắng thỏa mãn các quyền lợi của các cổ đông trái ngược nhau như thế, để thành công theo từ ngữ của bộ chỉ huy cùng lúc với việc tự họ phải thích ứng vào một nền văn hóa mới và chiến đấu để nắm được vào cái môi trường kinh doanh xa lạ.

Để tránh được những sự xung đột như thế, các bộ chỉ huy cần phải bảo đảm việc liên lạc hữu hiệu giữa họ và các nhà điều hành hải ngoại. Không còn nữa việc gửi họ đi với những cái vẫy tay hân hoan và “gặp lại bạn ba năm nữa” như thế là đủ. Họ cần phải tiếp xúc sát và thường xuyên để bảo đảm rằng các đòi hỏi của họ đặt cơ sở trên việc định giá thực sự tình hình. Việc này có nghĩa phải xem xét

thận trọng đến loại thông tin nào được họ thu thập và phân tích trước khi xác định mục tiêu cho các công ty con Á châu của họ, và dự phòng việc họ cung cấp sự giúp đỡ cho các người xa xứ của họ làm việc được trong thời cơ tốt cũng như xấu. Hệ thống yểm trợ nào văn phòng đầu não sẽ đặt vào chỗ để bảo đảm có sự liên lạc êm thắm giữa họ với các nhà điều hành hải ngoại của họ?

Hệ thống hỗ trợ nào?

Cố gắng hỗ trợ thực sự, lý tưởng do các bộ chỉ huy cung cấp có lẽ sẽ bao gồm toán hồn hợp đặc biệt tại trung tâm, đứng đầu là một "Nhà vô địch Á châu" người đã có ảnh hưởng ở mức cao nhất và gồm những người quen với công việc kinh doanh và bối cảnh văn hóa. Toán này sẽ sẵn sàng và có thể, thí dụ, trả lời nhanh chóng các bức fax, gọi giúp đỡ hay cung cấp thông tin, có thể thương lượng với các nhóm sản phẩm để thu xếp bất kỳ một cái giá đặc biệt nào cần đến, gửi đi các cổ vấn kỹ thuật cần thiết, cung cấp các yêu cầu huấn luyện và lẽ dĩ nhiên, lên tinh thần cho những người tại chỗ. Một hệ thống như thế sẽ là giấc mơ của một người xa xứ. Rủi thay, hiếm khi nó có thực.

Tiêu biểu hơn là kinh nghiệm của một nhân viên điều hành người Đức, ông ta thấy mình đặt cơ sở một xưởng máy - ở một tiền đồn nhỏ tại Trung Quốc, nơi ông đang xung đột với các đối tác liên doanh Nhật Bản và Trung Quốc về những quyết định tài nguyên quan trọng và có rất ít thực quyền. Những cuộc họp hằng ngày đã bị tan vỡ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thành một buổi la ó - mặc dù chậm chạp một phần do những thông dịch viên ba chiều. Thường ông quay về khách sạn trong nước mắt thất vọng để làm đắm chìm nỗi buồn bằng bia Tsingtao trong cái bar trống không ở khách sạn, biết rằng những cái ông cảm nhận về những gì cần phải làm không được chia sẻ lại tại văn phòng đầu não.

Thông thường người ta chấp nhận rằng thái độ của một công ty đối với việc điều hành các công ty con ở hải ngoại phản ánh những gì đã được biết như là “di sản hành chính”; nó đã được tổ chức như thế nào trong quá khứ. Nó còn có thể là một nguồn các khả năng cốt lõi hay tương ứng cho một cái thăng lên khả năng thay đổi của công ty, và có khuynh hướng được nhận diện qua các cuộc tranh luận tập trung vào/ phân tán ra. Những công ty thiên vị cái đầu tiên cố duy trì một sự kiểm soát nghiêm nhặt lên những gì công ty con đang làm thông qua việc kiểm soát tiền tiêu dùng (cap ex) và ngân quỹ, những người bênh vực cho cái sau áp dụng một thái độ “để cho làm”, nhờ đó các vị chủ tịch địa phương được cho có quyền tự trị tiền bạc rộng dựa trên việc họ điều hành công việc như thế nào. Không có cái nào là lý tưởng, và thi hành một cách quyết liệt có thể gây ra tác hại.

Inchcape và Unilever có trụ sở tại Anh Quốc, thí dụ, cả hai có lịch sử theo sự tiếp cận ly tâm, khuyến khích một văn hóa của các công tác hải ngoại mạnh, có tính địa phương và tự túc. Việc này cho cả hai tập đoàn một sức mạnh lớn có quan hệ với sự thông cảm và hiểu biết địa phương, các nhà điều hành của họ có kiến thức rộng để

hành động trong phạm vi bao gồm của kế hoạch tổ hợp và có thể quyết định nhanh chóng. Kết quả, cả hai đều thấy một sự phát triển nhanh các quyền lợi của họ tại Á châu nhờ vào những cố gắng có tính gọi thầu của các nhà điều hành của họ. Tại cả hai tập đoàn, các nhà điều hành đều cần phải có kinh nghiệm hoạt động tại hải ngoại để trèo các bậc thang của công ty và một vị trí công tác tại Á châu được nhìn đến với một quan điểm thuận lợi. Unilever cố gắng xây dựng một khung cán bộ điều hành khu vực, trong lúc Inchcape để các nhà điều hành của họ lại tại chỗ trong phần lớn các sự nghiệp của họ, mang họ về lại văn phòng đầu não ở một cấp bậc cao hơn nơi họ có thể dùng những kinh nghiệm của họ để kết hợp lại các thông tin giữa Luân Đôn và các quốc gia nơi họ đã làm việc.

Wella, công ty sản xuất các sản phẩm về tóc của Đức, cũng đã xây dựng một vị trí mạnh tại Á châu và đi trước các đối thủ khác của nó như L'Oréal nhờ vào những cố gắng kinh doanh của một trong những nhà điều hành xa xứ của nó. Ông ta đến Nhật Bản năm 1969 với chỉ có 20.000 đô la Mỹ được dùng để phát triển công việc kinh doanh tại Nhật Bản "vì đó là một thị trường lớn". Trong sự kiện này, số tiền này không tương xứng với nhiệm vụ của ông và ông ta buộc phải dùng tiền mình, nhưng trong một thời gian ngắn, ông đã thành công trong việc phá vỡ để đi vào cái thị trường được nghĩ là đóng cửa. Rồi ông giám sát sự phát triển của Wella khắp trong vùng để cho nó có được sự khởi đầu tiên phong đối với các công ty đối thủ còn lại tại Áu châu. Mặt khác, giải phóng cho người trung gian có

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thể nguy hiểm nếu nó dẫn đến việc họ xây dựng các thái ấp cho riêng họ, được các điều hành, không quan tâm gì đến trung tâm, điều khiển và họ hủy hoại giá trị bằng cách hành động đơn phương chống lại quyền lợi rộng lớn hơn của tập đoàn.

Trung ương tập quyền dẫn đến việc siết chặt nhiều hơn sự tự do của các người điều hành xa xứ địa phương hành động theo cung cách của một nhà trung gian doanh nghiệp. Nó thường được kết hợp với tệ quan liêu bàn giấy quá mức tại trung tâm, và những cụm từ như “điều khiển tài chính”, “rủi ro chống đối” mô tả sự điều hành cấp cao. Riêng, nó hàm ý sự áp đặt chính sách kiểm soát chặt chẽ (đặc biệt là tài chính) và các hệ thống chính thức, biểu hiện bằng một sự nhấn mạnh lên các yêu cầu đều đặn về thông tin và điền biểu mẫu hằng tuần hay hằng tháng để tạo ra các mục tiêu ngắn hạn với dấu nhấn mạnh mẽ về các tỷ lệ hoàn vốn.

Một nền văn hóa như thế thường không thể áp dụng được trong bối cảnh Á châu. Nơi các nhà điều hành địa phương bị quá bó buộc vì phải phai tham khảo về bất cứ mọi quyết định và chờ một câu trả lời, sự chán nản của họ có thể vô cùng lớn. “Nếu cái chết đến từ Tây Ban Nha, chúng ta tất cả sẽ bất tử!” là lời nhận xét nổi tiếng có liên quan đến sự bất lực ai cũng biết của vua Philip II của Tây Ban Nha để giành ưu tiên và trả lời mau lẹ cho các vị đại sứ ở nước ngoài của ông. Các nhà điều hành chờ đợi những câu trả lời khẩn cấp cho những bức fax họ gửi về xin phép được thực hiện những sự thỏa thuận hay đứng ở bên ngoài một

mức độ kiểm soát tiêu tiền (cap ex) thấp để trở nên quá bị hạn chế biết được một cách chính xác họ cảm thấy như thế nào. Nếu câu trả lời là mau chóng và chúng tôi có sự hiểu biết về tình hình, tốt đẹp, nhưng như một nhà điều hành của Unilever đã nhận xét, “cánh cửa sổ cơ hội tại Á châu nhỏ và đóng lại rất nhanh”, vì vậy chờ được phép có thể có nghĩa là đã mất đi một cơ hội vàng. Một nhà điều hành cấp cao của Inchcape có cái nhìn súc tích hơn: “Tôi thấy khó hiểu bằng cách nào những người ngồi tại Luân Đôn có thể dự đoán thấp những người hằng ngày có mặt tại thị trường, cách đấy 2.000 dặm”. Ông ta không phải là người duy nhất. Nhiều nhân viên điều hành của nó tin rằng đó là sự áp đặt của sự kiểm soát trung tâm thông qua chính sách sắp xếp kinh doanh toàn cầu dẫn đến sự hủy hoại cái kỹ năng lớn nhất của Inchcape, khả năng lịch sử của nó hoạt động như một tay chơi địa phương, và điều này đến phiên nó đóng góp vào sự suy sụp cuối cùng của tập đoàn.

Các bài học căn bản

Gửi đi một thông điệp nhất quán

Nếu một công ty nghiêm chỉnh trong việc trở thành lớn hơn tại Á châu, cần thiết rằng mọi người trong công ty, các cổ đông và những thị trường chứng khoán tất cả đều nhận được bức thông điệp này và hiểu được những gì nó muốn ám chỉ. Đầu tư tại Á châu là một công việc lâu dài và đòi hỏi có sự tiêu hao của lòng kiên nhẫn và các nguồn tài chính với việc trả tiền lại nhanh hay không có -

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thật vậy, trong mọi sự khả dĩ nó sẽ có nghĩa là phải chịu lỗ trong những năm đầu.

Bức thông điệp này cũng phải được gửi đi một cách ồn ào và nhất quán, và dự phòng bằng những hành động để chứng minh, thí dụ, một vị trí công tác tại Á châu không phải là một sự chỉ định hạng hai. Nó hàm ý rằng các giám đốc tổ hợp HR phải bảo đảm là kế hoạch sự nghiệp phải bao gồm những chiến lược tái trở vào đối với những nhà điều hành quay về nhà từ Á châu, báo hiệu những kinh nghiệm như thế được xem là quan trọng cho sự cất nhắc trong tương lai. Việc này cũng có thể hàm ý một sự thay đổi hoàn toàn trong lãnh vực văn hóa tại trung tâm để có được các nhà điều hành có nhiều năng lực đăng ký để được đi tới đó, và điều hành các công việc kinh doanh mạnh được nó cần để từ bỏ những thị trường thông thường của họ và đầu tư vào một khu vực thường được xem là có nhiều rủi ro. Điều này sẽ nói dễ hơn là làm: nếu họ không đầu tư lúc khu vực đang bùng nổ, làm sao họ có thể được thuyết phục khi nó ở trong trạng thái buồn nǎn? Một cách, được thử bởi công ty dầu BP, là dựng lên một mục tiêu “x” phần trăm của những tài sản trong khu vực trong vòng năm năm cho các đơn vị kinh doanh của nó, ít nhất cũng phục vụ được cho các đầu óc tập trung. Nơi những công việc làm ăn mạnh mẽ đang phát triển, rồi các nhà điều hành có tham vọng thường sẽ đi theo.

Các công ty khác đã nhấn mạnh vào các kích thước cạnh tranh: chúng ta không thể có đủ sức để chịu được sự bị đẩy ra nếu ai khác đã đến thiết lập cơ sở tại đó, và những

người với các quan hệ lâu dài nhất phải có được những thỏa thuận thuận lợi và vân vân. Một cách khác là chỉ định một nhóm các nhà điều hành thâm niên được kính trọng để đưa ra khắp thế giới và hành động như là những người dẫn dắt các hoạt động đầu tư tại Á châu: đến bây giờ một cách khác là gửi các trưởng đơn vị kinh doanh đến các cuộc hội nghị để thông báo cho biết về các cơ hội, hay duy trì các phân xưởng trong vùng để trình bày những gì có thể hoàn tất được. Lẽ dĩ nhiên, tín hiệu mạnh nhất sẽ là đặt vào một nhà điều hành Á châu trong ban quản trị, nhưng ít có công ty nào dám đi xa như thế - đến bây giờ.

Trao quyền hành động

Trao quyền hành động không giống như việc để cho nhà điều hành bị chìm hay bơi một mình trong các vị trí công tác của họ tại Á châu. Hơn thế, nó có nghĩa là một sự nhìn nhận là một mức độ tự trị nào đó là quan trọng tại các quốc gia trong vùng, các mối tiếp xúc địa phương và kiến thức được tính đến nhiều hơn tại các khu vực khác của thế giới và vì thế một phạm vi nào đó trong việc thực hiện quyết định phải được dành cho người đang có mặt tại hiện trường, ngay cả việc đó có thể va chạm đến quyền lợi của các sản phẩm toàn cầu. Nó cũng còn hàm ý đặt vào những hệ thống cấu trúc và dự phòng, với những người có kinh nghiệm tại chỗ ở trung tâm có thể trả lời được cho những yêu cầu, và cung cấp sự giúp đỡ hay những thông tin khuyến cáo được cần đến. Các nhà điều hành địa phương có thể tìm thấy họ hoàn toàn bị cô lập lúc đó, và

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trong trường hợp khó khăn cần được biết rằng có đồng minh tin cậy được ở nhà.

Một khung cán bộ quốc tế

Một bước xa hơn từ việc đó có thể là sự phát triển của một khung cán bộ điều hành quốc tế, có kinh nghiệm với những nền văn hóa khác nhau và có thể hành động nhanh chóng và hữu hiệu, trong lúc tránh né các trạng thái cực đoan của việc hội nhập vào cộng đồng địa phương hay tiếp tục nằm dính vào các thói quen văn hóa của chính họ. Một vài công ty, như Unilever và Lafarge, đã thử áp dụng điều này; Lafarge đã phát triển một mức độ xâm nhập đối với các nhà điều hành khi họ đạt được 35-40 năm để huấn luyện và đảm nhận một vai trò quốc tế. Unilever, tìm thấy nhiều nhà điều hành địa phương tại Á châu miến cưỡng đi ra khỏi khu vực, tập trung vào việc cho họ có được cơ hội để thay đổi công việc trong các quốc gia láng giềng, vì vậy phát triển một cán bộ khu vực.

Bắt đầu chuẩn bị ngay từ bây giờ

Không công ty nào mong muốn trở thành công ty toàn cầu có thể dám quên đi Á châu ngay cả trong những năm từ sau cơn khủng hoảng kinh tế tại Á châu. Tuy nhiên, khi sự tiến bộ kế đến xảy tới, việc lượm lặt sẽ không còn dễ dàng như trước. Mọi người chung quanh đều sẽ khôn hơn. Trong các đấu trường cạnh tranh chặt chẽ này, một yếu tố cốt lõi trong việc phân biệt những người thắng bại sẽ là cái khả năng điều hành công việc của họ tại Á châu, và

của trung tâm tổ hợp để đưa ra những sự hỗ trợ đúng trong các nhóm cụm từ, có tính người, tài chính và tài nguyên tổ chức. Bắt đầu huấn luyện các điều hành và đưa ra một tín hiệu đúng ngay từ bây giờ.

**Công ty của bạn đã sẵn sàng như thế nào
trong việc gửi nhân viên đến Á châu?**

1. Á châu có được xem là một bức thang tốt để được cất nhắc hay không?
2. Sự cam kết trong vùng có rõ ràng không?
3. Có một cố gắng nào loan truyền một sự nhiệt tình với Á châu trong công ty không?
4. Các hệ thống hỗ trợ ở trung tâm tổ hợp có thích ứng tốt cho việc bảo đảm có được sự tin tưởng lẫn nhau hay không?
5. Có những hệ thống chính thức và không chính thức để loan truyền thông tin về Á châu hay không?
6. Các giám đốc HR các chiến lược tái hội nhập đổi mới các kế hoạch lâu dài đối với những người quay trở về từ các vị trí công tác của họ tại Á châu hay không?
7. Có một cố gắng nào nhằm loan truyền kiến thức và kinh nghiệm của Á châu bên trong công ty hay không?
8. Việc điều hành ở Á châu có là phần hợp thành của các chương trình huấn luyện người quản trị kinh doanh hay không?

Chiến lược 12

Vượt qua các sự ngăn
cách văn hóa

- ▷ Nhân viên Á châu, người Tây phương xa xứ và sự va chạm.
- ▷ Người xa xứ dưới áp lực - Làm việc cho một hãng địa phương ở Á châu.
- ▷ Phụ nữ trong môi trường làm việc ở Á châu.
- ▷ Người Hồi giáo trong môi trường làm việc ở Á châu.
- ▷ Chiến lược đối phó.

Nhân viên Á châu, các người Tây phương xa xứ và sự va chạm

Nhân viên điều hành địa phương và những sự mong

đợi của họ là chìa khóa để trở thành vĩ đại tại Á châu. Nếu bạn là một người xa xứ, điều hành một toán nhân viên ở bên ngoài nền văn hóa của bạn có thể là một trong những công việc khó khăn nhất bạn chưa bao giờ đảm đương trước giờ trong sự nghiệp của bạn. Nhiều người từng làm việc như là những người xa xứ tại Á châu nói rằng thời gian họ ở tại đây là một trong những phần thường lớn nhất của sự nghiệp của họ. Thời gian của họ có thể không phải lúc nào cũng vui vẻ, và có lẽ thường khi là buồn nản, nhưng đa số chấp nhận là lúc nào cũng đáng được quan tâm.

Các khuôn mẫu không phải bao giờ cũng chính xác, đều là lý do tại sao chúng lại xuất hiện. Bảng 12.1 cho thấy một sự so sánh giữa các thuộc tính của người địa phương và tây phương tại Á châu trong vai trò của họ như là nhân viên. Ít có nơi làm việc tại Á châu nơi các người địa phương và các người Tây phương được làm việc hòa hợp với nhau như họ có thể.

Bảng 12.1 So sánh giữa các nhân viên địa phương và người điều hành xa xứ

Nhân viên xa xứ	Người Tây phương xa xứ
Sẽ rất dễ chịu nếu họ phải tuân theo một trật tự nghiêm nhặt	Thấy trật tự nghiêm nhặt là một sự sỉ nhục và làm suy yếu tính hội nhập cá nhân
Làm việc theo nguyên tắc	Kết quả được xếp đặt - một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

<p>- một công việc sẽ được làm tốt nếu nó được tuân theo quy luật</p>	<p>công việc sẽ được làm tốt nếu mục tiêu mong muốn đã được tới</p>
<p>Thích có những hướng dẫn nghiêm nhặt, sự giám sát và không có khả năng mang lấy các rủi ro kết hợp với việc sáng tạo.</p>	<p>Tự khởi đầu, thích làm việc tiên phong và chứng tỏ có sự sáng tạo.</p>
<p>Xem những lệnh như là một chỉ thị phải được tuân theo</p>	<p>Xem lệnh như là những lời gợi ý cần phải được thay đổi và cải thiện.</p>
<p>Tin rằng sự trung thành với thương cấp và công ty là yếu tố quyết định hơn tất cả.</p>	<p>Tin rằng làm việc nhiều và tính trung thực là quan trọng hơn hết.</p>
<p>Thích làm việc tập thể và có được sự giám sát chặt chẽ</p>	<p>Thích làm việc với nhóm nhỏ hay một mình và càng ít sự giám sát chừng nào càng tốt chừng đó</p>
<p>Xem chủ như là một người “cha”</p>	<p>Xem chủ như là người đồng nghiệp</p>
<p>Thích không được trả tiền trên cơ sở của sự làm việc hay chỉ nếu nó được tính trung bình so với nhóm</p>	<p>Thích trả tiền theo công việc làm và có liên kết với những cố gắng của cá nhân</p>

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Thích ít hay không làm việc lưu động	Thích làm việc lưu động
Thích những cuộc đi chơi ngắn ngày trong kỳ nghỉ	Thích đi chơi dài ngày trong các kỳ nghỉ
Thích tháo lui hơn là phàn nàn tại chỗ làm việc	Nhanh chóng phàn nàn tại chỗ làm việc
Hiếm khi lên tiếng trong một cuộc họp đặc biệt trước mặt những nhân công đồng nghiệp địa phương - họp là để đến nghe những chỉ thị của người giám sát	Thích mạnh bạo và tranh luận trong các cuộc họp - họp mặt là một cơ hội để đưa ra và nói về các mối quan tâm
Chấp nhận sự buồn nản tại chỗ làm việc nếu đó là một kết quả của việc tuân theo các chỉ thị của người giám sát	Thích cáo lui hơn là bị chán ngắt
Thông tin đưa ra phải được giám sát về mặt chất lượng	Có thể tự mình giám sát chất lượng
Có thể hoạt động với chỉ một phần sự hiểu biết về công ty	Muốn được riêng tư đối với mọi việc đang xảy ra trong công ty
Khó khăn trong việc lan	Vui vẻ lan truyền tin xấu với

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

truyền những tin xấu hay than phiền với người giám sát ngay cả nếu nó chỉ hàm ý nói ra phân nửa sự thật	bất kỳ ai trong quyền lợi của tính trong suốt.
---	---

Các yếu tố của nơi làm việc

Nơi làm việc có thể chia ra thành tổ khi các mối liên hệ giữa các nhân viên người địa phương và các người xa xứ không được điều hành một cách cẩn thận, với các nhân viên địa phương ở một phía và các người xa xứ ở phía bên kia. Việc này có thể đặc biệt xảy ra khi có sự chán nản xuất hiện ở cả hai phía - những người xa xứ có thể bị người địa phương xem như là có khả năng làm ra vẻ kẻ cá với họ và các người xa xứ có thể đã phát triển một cái nhìn nghèo nàn đối với các kỹ năng của người địa phương và, kết quả, họ bị thất vọng.

Lương bổng và những mong đợi được cất nhắc của các nhân viên địa phương đòi hỏi một sự điều hành cẩn thận. Thường tại các quốc gia như Indonesia, Việt Nam và Thái Lan các nhân viên địa phương không đánh giá đúng cái khoảng trống giữa các kỹ năng của họ và những cái của những người xa xứ Tây phương hay Á châu kiểu mẫu. Kết quả, người xa xứ hình như được trả lương nhiều hơn so với các nhân viên địa phương, họ không nhận ra cái sự nới rộng tương đối của các kỹ năng của người xa xứ. Một quan điểm có thể được phát triển rằng các người xa xứ được trả

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

lương đơn giản chỉ vì họ là người xa xứ, Mỹ, “người da trắng” hay bất cứ cái gì. Đây là một vấn đề nơi làm việc có tiềm năng nguy hiểm cần phải được thận trọng cân nhắc một cách nhạy cảm.

Việc mướn các nhân viên người địa phương mới rất giỏi có thể có ích. Nếu họ là người tốt, các người xa xứ sẽ hướng về họ, chứng tỏ rằng vấn đề có thể trong cốt lõi của các sự không hài lòng của người xa xứ là việc liên quan đến các kỹ năng chứ không phải là chủng tộc. Thỉnh thoảng, sự bất hòa giữa các nhân viên người địa phương và nước ngoài có thể là kết quả của một hay một vài nhân viên địa phương gây rối chống lại các nhân viên xa xứ, làm xáo trộn sự quan tâm giữa các người địa phương. Nhân viên điều hành cần phải nhận biết những người gây rối đó là ai và làm cách tốt nhất để vô hiệu hóa các hoạt động của họ. Tiếp cận với các cơ hội huấn luyện là một cách để khép lại cái khoảng trống kỹ năng, tưởng thưởng cho các nhân viên người địa phương giỏi và phát triển một môi trường làm việc năng động và hòa hợp hơn.

Những tin xấu

Bằng cách nào thông tin có thể được chia sẻ là một vấn đề lớn tại các công ty Á châu. Nó là một trong những mặt hàng quan trọng nhất tại nơi làm việc, vì vậy các nhà điều hành phải cẩn thận để có tại chỗ những cấu trúc để làm cho nó được lưu thông dễ dàng. Những tin xấu mang đến sự khiến trách và sự mất mặt, vì vậy đó là hình thức khó khăn nhất của thông tin phải được loan báo theo một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

kiểu cách hợp thời. Thường chuyện vô lý sẽ được đặt ra, những nhân viên ít thâm niên hơn sẽ biết về điều đó nhưng không cảm thấy mình có thể kể cho ai khác nghe về việc đó. Thường chỉ tìm ra được khi sự tổn thất đã xảy ra rồi.

Mang đến các tin xấu có thể gây ra một sự mất mặt. Nó có thể được xem như là một sự đối đầu với thượng cấp ngay cả mặc dầu người đưa tin có thể chỉ là - một người mang thông điệp. Kết quả, đuổi việc người đưa tin là một cách làm thường xuyên tại Á châu. "Tại sao bạn bảo với tôi cái này nếu bạn không tin chính bạn?" đó là một sự ràng buộc đáng tiếc. Người đưa tin hành động ngoài tính trung thực, nhưng hành động của anh ta được diễn dịch như là một kẻ không trung thành.

Thư nặc danh chỉ trích là một cách theo đó các nhân viên địa phương có thể kêu lên mối quan tâm của họ. Nhưng hiếm khi đó sẽ là một nhân viên giỏi phải sử dụng đến các chiêu thức đó. Các bức thư thường là những bức thư vu khống. Tình trạng nặc danh của chúng thêm vào cái sự thiếu thốn chung của tính trong suốt hơn là giúp ích cho nó.

Các phòng lao động địa phương

Một ngạc nhiên lớn đối với nhiều người bên ngoài đã đến Á châu là các luật lao động tại phần lớn các quốc gia không gần như rộng rãi như báo chí Tây phương đã đề cập đến. Trong lúc các tổ chức nghiệp đoàn có thể không mạnh, luật lao động địa phương có thể bị giới hạn ở mức độ cao. Luật lao động của Indonesia là bộ luật có nhiều

giới hạn nhất tại Á châu. Bộ Nhân lực thường xuyên can thiệp nhân danh quyền lợi của các nhân viên địa phương, đặc biệt nêu rõ ràng chủ nhân của họ công ty Tây phương giàu có. Quá hăng hái các viên chức bộ Lao động có thể tìm kiếm những khoản hối lộ để ngừng sự quấy rối của họ. Chuyện đã xảy ra. Cách tốt nhất để thỏa thuận với những vấn đề như thế là chỉ định một thành viên nhân viên địa phương đáng tin cậy điều hành các mối quan hệ với bộ trưởng bộ Lao động. Trách nhiệm của người này bao gồm nhu cầu phát triển các mối quan hệ tốt với các viên chức, theo kịp với tất cả các quy định mới để bảo đảm rằng chúng không mâu thuẫn, và học về cái cấu trúc của bộ để cho công ty có thể tự bảo vệ được mình một cách đặc biệt, nói thế, nếu những nhân viên gây bức bối trước đó, mong muốn động viên bộ chỉ tạo ra rắc rối cho các người chủ trước đây của họ.

Các người xa xứ dưới các áp lực - Làm việc cho một công ty địa phương tại Á châu

Có bốn loại chuyên môn ở Á châu. Có những người địa phương được giáo dục tại chỗ và những người được giáo dục tại phương Tây. Có những người Tây phương làm việc trong các văn phòng Á châu của các công ty Tây phương, và có những người xa xứ Tây phương làm việc tại công ty Á châu.

Nhóm người sau bị phần lớn các cuốn sách nói về việc điều hành tại Á châu quên đi không nhắc đến. Gần như tất cả những tài liệu hướng dẫn về việc phải đối phó như một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

người xa xứ Tây phương tại Á châu đều giả định bạn đang làm việc cho một công ty Tây phương. Những khó khăn mà các người xa xứ làm việc cho một công ty địa phương tại Á châu đối diện ít được đánh giá cao và thấu hiểu.

Nhiều người rời quê hương đến Á châu, mong mỏi có được một cuộc sống tốt đẹp của một người xa xứ và giả định rằng họ sẽ là những nhân viên có giá trong một tổ chức muốn hiện đại hóa và sử dụng kỹ năng của họ. Phần lớn đã bị thất vọng, trong lúc nhiều người hoang mang quay trở về nhà, thất vọng và giận dữ.

Tại sao lại như thế? Bên ngoài Nhật Bản và Trung Hoa lục địa, đa số các công ty ở Á châu - lớn hay nhỏ - đều được các gia đình sở hữu điều hành, và công ty hoạt động như là một phần nối dài ra của gia đình. Các người xa xứ Tây phương tại các công ty Á châu đối diện với vấn đề là, trong lúc họ là nhân viên và có lẽ là những người được trả lương cao, họ gần như lúc nào cũng bị xem là các người ngoại cuộc. Mức độ thâm niên của họ sẽ được đánh giá không phải bởi bất cứ quy chế tổ chức nội bộ chính thức nào nhưng bởi sự gần gũi thấy được của họ với gia đình kiểm soát.

Hiếm khi họ điều khiển được sự tin tưởng và kính trọng trong các công ty này xứng với trình độ và vị trí của họ, như so sánh với khi làm việc ở quê nhà. Đối với nhiều người đó là một cú xốc hơi thô bạo. Điều hành tại quê nhà có thể tham gia được. Nhưng ở trong một công ty Á châu họ phải quen với việc làm theo lệnh, không bao giờ thực sự biết những gì đang xảy ra và phải làm quen với việc không

cố khám phá ra. Nhiều người xa xứ Tây phương tại các công ty Á châu chẳng mấy chốc khám phá ra rằng họ không được trả lương quá hậu hĩnh, dựa vào việc họ không có quyền hành.

Nhiều người thấy khi lần đầu tiên họ đến, những nhân viên ít thâm niên hơn tôn trọng một cách thích đáng. Nhưng sau một thời gian, và nếu nó trở nên rõ ràng rằng họ không có được sự tin tưởng hoàn toàn của gia đình kiểm soát, vị trí của họ trong cái tôn ti không chính thức bắt đầu tuột dốc. Họ có thể ngay cả thấy họ là một mục tiêu cho sự chống đối người xa xứ hay chống Tây phương khi nó trở nên rõ ràng rằng họ thiếu một người bảo trợ có quyền lực bên trong tổ chức. Nhiều người xa xứ phản ứng bằng cách làm việc nhiều hơn, cảm thấy rằng cố gắng làm việc nhiều hơn sẽ thắng được một ngày. Nhưng họ đã làm. Một nhân viên có giá không nhất thiết phải là một người làm ra được giá trị. Đó là sự trung thành đối với gia đình cần hơn là đối với công ty hay là các cổ đông khác.

Những sự phức tạp cộng thêm vào đó đến từ sự thiếu tính trong suốt bên trong công ty. Các công ty Á châu thường không có các quy tắc điều khiển nội bộ chính thức và các luật lệ thành văn. Mọi thứ đều tùy thuộc vào ý thích bất chợt của viên chức điều hành cấp trên và gia đình thành lập công ty. Luật lệ viết thành văn có nghĩa là không uyển chuyển và là một sự từ bỏ quyền kiểm soát - các tộc trưởng của các tổ hợp Á châu thường không mấy thích chia sẻ quyền lực với một cuốn sách về các luật lệ.

Một cột báo viết bởi một trong các tác giả của cuốn

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Thành Công Lớn Tại Á Châu gặp khó khăn với việc làm việc như một người xa xứ Tây phương trong các công ty địa phương tại Á châu rút ra được nhiều lời giải đáp từ các độc giả muốn chia sẻ các kinh nghiệm của họ. Gần như tất cả mọi người đều nói đến cái cảm giác “bị tước quyền” trong công việc làm của họ tại Á châu và sự chán nản vô cùng và nỗi đau buồn gây ra từ đó.

Các nhân viên Á châu thấy dễ chịu với cấp độ cao hơn của việc giám sát chỗ làm việc hơn là các người Tây phương. Sự ngược đời của một chỗ làm việc Á châu là sự trung thành tuyệt đối trên hết, tất cả được đòi hỏi phải có nơi các nhân viên, bởi ban quản lý, và còn nữa, việc đòi hỏi về sự trung thành không được dịch vào chỗ làm việc là một môi trường được tín nhiệm cao. Mọi thứ phải là điều khiển vi mô và sáng kiến bị làm cho nản lòng.

Một người xa xứ trước đây ở Hồng Kông làm việc cho một công ty địa phương nói rằng, sau khi quay trở lại với một công việc làm ở phương Tây bà được chỉ cho xem một cái tủ đựng đồ dùng trong chỗ làm mới của bà ta, và được bảo phải tự giúp mình. “Tôi gần như muốn bật khóc”, bà ta nói: “Trong việc làm trước đây (tại Á châu) tôi phải điền vào một biểu mẫu cho mỗi một cây viết, và tôi được bảo rằng tôi đã bày tỏ lòng không trung thành đối với công ty vì đã dùng ba miếng đệm để viết giấy trong hơn bốn tháng với giá trị tổng cộng là 2.50 đô la Mỹ”. Bà cảm thấy mình bị coi rẻ, và bị sử dụng không đúng mức trong phần lớn thời gian bà sống tại Á châu. Nhưng công việc lớn được hoàn thành đã bị quên đi, và thay vào bà cảm thấy bà bị

đánh giá qua những việc lặt vặt, như việc bà sử dụng văn phòng phẩm. Bà kể lại rằng thỉnh thoảng bà đến cùng với các người xa xứ quen biết cũ và họ thảo luận về các kinh nghiệm của họ qua ly rượu nhưng bà đã bỏ qua chuyện này “quá xúc động để uống cạn”. Bà, giống như các người Tây phương xa xứ, đã sống tại Á châu để làm việc cho các công ty địa phương, vẫn còn quá giận dữ để làm sống lại các kinh nghiệm đó.

Một người xa xứ cũ khác đã làm việc cho một công ty địa phương tại Nhật Bản mô tả cái kinh nghiệm như “phong kiến” và các nhà điều hành “là các người quan lại hơn là nhân viên điều hành”. Ông cảm thấy mình bị coi rẻ, không được tin tưởng và không được đánh giá như là một nhân viên có tiềm năng dài hạn, nhưng chỉ là một người làm việc ngắn hạn, khả năng “lắp chổ trống”. Về phương diện này, một người xa xứ cũ khác đã mô tả việc mình được dùng trong một công ty địa phương tại Hồng Kông để giúp tái cấu trúc nó lại. Những sự thay đổi được ông gợi ý phải nên làm, được dùng như là một lý do để đuổi việc tám nhân viên, và với việc đó năng lực của người xa xứ tiêu tan, ông ta buộc phải rời chỗ làm việc và ông từ chức để chạy trốn nỗi buồn té.

Nhiều người xa xứ nói về tính quan trọng của sự tin tưởng. Hình như hiệu quả trong công việc của họ không bao giờ bị nghi ngờ. Nhưng đó không phải là tất cả để có được sự tin tưởng của ban quản trị. Nhiều người xa xứ Tây phương thấy rằng họ phải chiến đấu trên hai mặt trận - trên và dưới họ. Một người xa xứ khác nói:

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Những người xa xứ không được tin tưởng vì sự đóng góp ngắn hạn của họ, tự nó dốc sức vào một chu kỳ tự củng cố. Sức mạnh ở lại với những người trong công ty, họ đã phát triển những mối liên kết với những nhân viên ít thâm niên hơn và vì thế giành được sự trung thành của họ. Các người địa phương, những người được giáo dục tại Tây phương, hiểu được việc này và thích nghi một cách phù hợp.

Những người xa xứ tại các công ty địa phương ở Á châu có khuynh hướng về ưu sầu, hay ở lại vì những quyền lợi tài chính, và vì một các tiêu biểu danh hiệu của họ cao hơn những gì họ có thể hoàn thành được ở quê nhà, và họ muốn dùng nó “làm một tác dụng đòn bẩy” cho một công việc tốt hơn lần sau trong vùng. Hiếm khi những người Tây phương xa xứ tại các công ty Á châu được vui vẻ. Vì thế, tại sao nhiều công ty Á châu lại bận tâm với việc thuê mướn những người xa xứ Tây phương đắt tiền nhưng rồi họ không bận tâm đến việc có những gì tốt nhất đến từ những người này?

Các nhân viên xa xứ thường được dùng vì những khả năng lắp được vào chỗ trống của họ. Họ có thể đi vào, đạp lên những ngón chân cần được đạp lên theo cách mà những người hiểu được hệ thống tôn ti sẽ không dám làm và rồi được miễn trừ cho. Điều này làm cho họ lý tưởng cho việc xử lý sự cố. Nhưng nó cũng làm cho họ thành những nhân viên ngắn hạn. Một lần nữa, có một sự ghép đôi không xứng của những điều mong đợi. Họ mong rằng sự cải cách sẽ thấy họ được tưởng thưởng, nhưng thay vào đó họ đã bị đẩy ra cửa. Công việc họ đã làm xong, và với

MICHAEL BACKMAN & CHARLLOTTE BUTLER

họ trách nhiệm về một việc khó chịu không thể tránh được do sự thay đổi đó trong chỗ làm mang đến có thể đi cùng.

Vào những khi khác, họ được một hãng Á châu mướn để cung cấp một uy tín, hay trình bày một gương mặt Tây phương khi đến lúc phải đi vay từ những ngân hàng Tây phương, hay thỏa thuận với những nhân viên điều hành vốn Tây phương. Trong trường hợp này, họ không cần phải có thật nhiều năng suất chi hết. Công việc thực sự của họ sẽ là phần trang trí cửa sổ. Công việc của họ là cho các công ty Á châu có vẻ hiện đại, được điều hành một cách chuyên nghiệp và sành việc. Họ có thể không được trao quyền hành, và vẫn còn có thể gia đình kiểm soát là người ra lệnh, nhưng ảo tưởng là điều được tính đến.

Dù là trường hợp nào đi nữa, hiếm khi các người xa xứ Tây phương đi làm cho các hãng Á châu tại Á châu chuẩn bị cho việc đi vào cái mê cung tinh thần này của những chỗ làm mới của họ. Vài người có được rất đầy đủ, nhưng nhiều người rời Á châu với cảm giác tài năng và thời gian đã bị đánh mất. Kinh nghiệm của họ thường hoàn toàn khác biệt với những người xa xứ Tây phương tiêu biểu đến Á châu để làm việc cho các chi nhánh địa phương của một công ty Tây phương.

Phụ nữ trong chỗ làm việc Á châu

Phụ nữ giữ một vai trò quan trọng trong môi trường làm việc tại Á châu và không đâu đúng hơn tại hai nước Đông Nam Á theo Hồi giáo, Indonesia và Malaysia. Việc này có thể hình như đối lập với trực giác đối với người

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ngoại cuộc đánh đồng Hồi giáo với sự nô dịch hóa người phụ nữ. Ngay cả cũng còn có vài nhóm sắc tộc theo chế độ mẫu hệ theo đó những người phụ nữ là những người thực hiện quyết định và những người con gái của họ là người thừa hưởng gia tài, không để lại gì cho những người con trai. Thí dụ, dân tộc Minangkabau có nguồn gốc ở Tây Sumatra tại Indonesia và tiểu bang Negri Sembilan của Malaysia theo chế độ mẫu hệ.

Phụ nữ giữ một vai trò đầy đủ và nổi bật tại Malaysia và Indonesia. Việc nhìn thấy phụ nữ trong các vị trí điều hành cấp cao là thông thường trong cả các khu vực hành chánh lẫn tư nhân ở các quốc gia này.

Trong phạm trù chuyên môn và quản lý của khu vực công liên bang của Malaysia, gần 43% các viên chức là phụ nữ. Dựa vào việc người phụ nữ phải bỏ thời gian để lo cho con nhỏ và nuôi dưỡng đám trẻ nhỏ trong khi những người đàn ông thì không, một hình ảnh cao cấp như vậy thật là khác thường. Cũng còn có nhiều người phụ nữ phục vụ như là viên chức đứng đầu trong các bộ. Với trình độ giáo dục cao hơn, con số các nữ sinh viên tại các trường cao đẳng nhiều hơn 50% của tổng số các sinh viên. Những hoạt động chính trị đòi quyền bình đẳng có thể cần có tại Hoa Kỳ nhưng rõ ràng không bằng tại Malaysia.

Vừa rồi thủ tướng Malaysia Mahatir Mohamed chỉ định Zeti Akhtar Aziz làm thống đốc của ngân hàng Bank Negara, ngân hàng trung ương của Malaysia vào đầu năm 2001. Sự việc bà ta là một phụ nữ được báo chí Malaysia nhắc đến, và đến bây giờ, đây là một trong một số ít

MICHAEL BACKMAN & CHARLLOTTE BUTLER

trường hợp theo đó một người phụ nữ đã được chỉ định để đứng đầu ngân hàng trung ương của quốc gia Malaysia. Việc này không bao giờ xảy ra tại Ấn Độ, Australia hay Liên Hiệp Vương Quốc Anh, nhưng nó đã xảy ra một cách rộng rãi tại Malaysia Hồi giáo.

Trong lúc đó, tại Indonesia - quốc gia Hồi giáo lớn nhất thế giới - một người phụ nữ, Rini Soewandi, được chỉ định làm CEO của xưởng lắp ráp xe hơi quốc tế Astra vào năm 1998. Astra là một trong những công ty có đăng ký lớn nhất tại Indonesia. Đây không phải là một địa vị ngồi mát ăn bát vàng - công việc đầu tiên của bà là sa thải 25.000 người. Bà đã bị đưa ra khỏi công việc tháng hai năm 2001, nhưng việc ấy chẳng liên quan gì với phái tính của bà. Cơ quan tái cấu trúc IBRA do chính phủ kiểm soát yêu cầu điều đó sau khi bà từ chối trao lại các thông tin bà nghĩ rằng quá nhạy cảm, và những hành động của bà đã giúp ngăn được việc bán một vốn cổ phần kiểm soát của Astra cho quyền lợi của Hoa Kỳ. Soewandi sau này được chỉ định làm bộ trưởng Thương mại của Indonesia.

Phụ nữ giữ những vai trò quan trọng trong thương mại và các cơ quan hành chánh công tại Singapore và Philippines. Phụ nữ ít được trông thấy hơn tại Triều Tiên và Nhật Bản nơi xã hội có nam tính và theo hướng đại trượng phu. Nền văn hóa uống nhiều rượu của nền kinh doanh xã hội hóa tại hai quốc gia này đã làm nản lòng sự tham dự hữu hiệu của người phụ nữ vào môi trường làm việc ở mức độ chuyên nghiệp.

Một lý do tại sao những người phụ nữ ở Á châu có thể

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

được tìm thấy trong những vai trò chuyên môn cao vào cái tuổi tương đối trẻ, là vì, việc giúp việc nhà rẻ và có ít luật lao động giới hạn về việc đó. Tỷ nữ và vú em đã giải phóng cho những phụ nữ chuyên nghiệp địa phương, vì vậy những sự đột phá vào trong sự nghiệp của họ khi họ có con không cần phải lớn lao như đối với nhiều người phụ nữ ở phương Tây, nơi việc giúp việc nhà có thể rất cao giá.

Hồi giáo trong môi trường làm việc Á châu

Nơi nào phần lớn các người Hồi giáo trên thế giới cư trú? Vùng Trung Đông? Sai. Câu trả lời là tại Á châu. Những quốc gia với các dân số theo Hồi giáo lớn nhất đều nằm tại Á châu. Đó là Indonesia (với khoảng 210 triệu người Hồi giáo), Pakistan (134 triệu), Ấn Độ (120 triệu) và Bangladesh (109 triệu). Những dân số Hồi giáo lớn nhất tại vùng Trung Đông có thể được tìm thấy tại Iran và Ai Cập, với mỗi nước có khoảng 65 triệu người Hồi giáo. Các quốc gia khác như Libya có dân số là 5,2 triệu người - gần như tất cả những người Hồi giáo - đó là những đầu đề báo chí nổi bật, nhưng khi so sánh họ cũng vẫn còn quá nhỏ.

Với dân số người Hồi giáo khoảng 32,5 triệu người, có nhiều người Hồi giáo ở Trung Quốc hơn tại Saudi Arabia, Lebanon, Libya, Bahrain và các tiểu vương quốc Ả rập gộp chung lại với nhau. Khoảng 60% dân số Malaysia là người Hồi giáo và người Hồi giáo có cả tại Singapore, Brunei, miền Nam Philippines, miền Nam Thái Lan và phía Tây Myanmar. Nhiều người Ấn Độ tại Malaysia cũng là người Hồi giáo. Tại địa phương, họ được biết đến như là người "Mamak".

Có năm buổi cầu nguyện được ấn định mỗi ngày cho những người Hồi giáo mộ đạo. Nhiều công ty tại Malaysia và Indonesia cung cấp một phòng cầu nguyện nhỏ cho việc này, còn hơn là để các nhân viên của họ rời xưởng để đi cầu nguyện.

Ramadan - tháng chay của người Hồi giáo - có ý nghĩa rất lớn đối với người Hồi giáo, ngay cả họ không phải là những người đến nhà cầu nguyện đều đặn. Nhiều người vẫn còn không chọn ngày chay. Ngày chay liên quan đến việc không ăn, uống, hút thuốc hay có những quan hệ tình dục vào ban ngày. Những người bệnh, phụ nữ có kinh và những người du hành được việc kiêng chay cho thời kỳ tháng chay đó họ bị ảnh hưởng nhưng thời gian mất đi phải được thực hiện lại sau này. Sự kiêng khem nhằm dạy cho con người ta tự kỷ và phát triển sự thấu cảm với những người nghèo.

Điều không tránh khỏi, kiêng khem là một trở ngại quan trọng đối với năng suất của nhân viên. Những nhân viên vào các lúc khác trong năm vui vẻ vắng mặt trong các buổi cầu nguyện có thể trở nên thành kính hơn trong suốt tháng chay và cầu nguyện năm lần một ngày. Đó là khoảng thời gian trong năm đòi hỏi sự tự chủ kiên trì đáng kể về phía các nhân viên, vì nhiều người trở nên khó chịu, năng suất thấp và ít nhất trong vài ngày đầu tiên chuyện bình thường khi thấy các nhân viên gần như gục xuống vì kiệt sức trên bàn làm việc của họ vào giữa trưa cho đến tận chiều. Sự đau đầu không thể hết được bằng cách dùng aspirine vì làm như thế là cần phải ăn.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Mặc dầu kiêng khem, việc tiêu thụ thực phẩm lại tăng lên trong tháng chay Ramasan và các công ty chứa hàng đông lạnh tại Indonesia, Malaysia và Brunei thường chứa quá tải trong suốt năm để họ có thể đối phó với sự tăng cao to lớn về nhu cầu không gian trong suốt tháng chay. Sao lại như thế? Mỗi đêm trong suốt tháng chay, nhiều người cùng nhau cắt buổi cầu nguyện khi mặt trời lặn và làm như thế trong một bầu không khí tiệc tùng tiêu thụ rất nhiều thực phẩm. Người ta thay phiên nhau đai khách với những khay lớn đựng đầy thức ăn làm sẵn được trao tặng cho bạn bè và các người thân. Việc này cung cấp cơ hội hệ thống xuất sắc, và các người Trung Quốc địa phương và ngay cả một vài người Tây phương xa xú thường tới nhà các đối tác kinh doanh và đồng nghiệp Hồi giáo của họ để cùng nhau cắt ngày chay với họ. Trạng thái tự nhiên cởi mở của các cuộc hội hè đình đám được nhiều người lợi dụng như một cơ hội để tiếp xúc với những gương mặt kinh doanh quan trọng hay các viên chức chính quyền, những người thông thường họ không thể gặp mặt được.

Tháng chay Ramadan chấm dứt với một buổi lễ có tên là Hari Raya tại Malaysia và Idul Fitri tại Indonesia. Đó là lúc những người Hồi giáo lần đầu tiên về sống lại với gia đình và rồi đi viếng thăm bạn bè và các người thân khác. Gần như tất cả các nhân viên người Hồi giáo nếu muốn được nghỉ trong thời kỳ đó, đó là kỳ nghỉ quan trọng nhất của người Hồi giáo.

Deepavali (cũng còn được biết như là Diwali ở miền Bắc Ấn Độ) là kỳ nghỉ tôn giáo có ý nghĩa nhất đối với người

Hindus. Nó được cử hành vào tuần trăng đầu tiên của tháng thứ Bảy theo lịch của người Hindu - tháng mười hay tháng mười một). Vì vậy các công ty sử dụng nhân viên người Hindu Ấn Độ, dù họ ở Malaysia, Hồng Kông, Indonesia hay bất kỳ nơi nào khác, đều phải cần để ý đến cái khả năng mong muốn của các nhân viên đó, họ muốn đi nghỉ vào thời gian này. Deepavali là thời điểm cho một sự khởi đầu mới. Nhiều người Hindu xem đó là thời cơ thuận lợi để khởi đầu một doanh nghiệp hay mở một trương mục tiết kiệm tại nhà Bank. Và ngày đầu tiên của Deepavali, đa số người Hindu đều mặc nguyên một bộ đồ mới.

Tương tự, những ngày quan trọng nhất trong lịch Trung Quốc là năm mới Trung Quốc hay năm mới âm lịch. Nhiều nhân viên người Hoa sẽ muốn được về nhà để sống cùng cha mẹ trong tuần đó - vì vậy các nhân viên Mã Lai gốc Hoa làm việc tại Singapore sẽ muốn về nhà tại Malaysia và vân vân. Đó là lúc để sống cùng gia đình và nó tương tự như kỳ lễ Giáng sinh.

Chiến lược đối phó

- Như là một người xa xứ Tây phương trong một công ty địa phương ở Á châu:
 - Hãy hạ thấp những sự mong đợi về những gì bạn sẽ hoàn thành của bạn xuống. Đây là quy luật quan trọng nhất.
 - Suy nghĩ cẩn thận về những lý do thực sự tại sao bạn đã được mang vào và rồi hoạt động với những suy nghĩ đó trong đầu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

- Chuẩn bị để hi sinh năng suất cho các màn trình diễn về lòng trung thành. Hãy chọn sự trung thành nếu có sự tranh chấp giữa hai cái. Cuối cùng thì những ai được tin tưởng sẽ có thể hoàn thành được nhiều hơn.
 - Nhận diện các người địa phương là “trung tâm của quyền lực” trong hệ thống thứ bậc cả bên trên và bên dưới bạn và cố gắng tạo ra các mối quan hệ tốt thấy rõ với họ.
 - Học hỏi cách làm một tay trong toán và chia sẻ các kỹ năng của bạn.
 - Cố không chỉ hòa nhập với các người xa xứ khác tại nơi làm việc.
 - Đừng trông đợi tất cả các điều kiện cắt rời sẽ được ca ngợi mà không có sự tranh chấp ngay cả nếu đó là các điều kiện được hợp đồng.
- Như là một nhà điều hành của các nhân viên địa phương tại Á châu:
- Áp dụng một chế độ gia trưởng, thái độ quan tâm, nhưng phải giữ khoảng cách biệt. Thông thường bạn sẽ không thể là những người bạn tốt với các nhân viên địa phương của bạn và đồng thời cũng như là người điều hành của họ. Tại phần lớn Á châu.
 - Đưa ra các tin xấu hay những mệnh lệnh có khả năng được xem là tiêu cực trong khuôn khổ của các mối quan tâm của bạn. “Chúng tôi đã quyết định

đưa anh tới vị trí mới này để anh ít có trách nhiệm hơn, điều chúng tôi nghĩ sẽ cho phép anh được sống cùng với gia đình nhiều hơn”, hơn là nói “chúng tôi hạ thấp vị trí của anh xuống vì anh làm việc không có năng suất”.

- Cố đừng để cho các nhân viên địa phương mất mặt trước các đồng nghiệp của họ. Đưa ra các lời khiển trách ở chốn riêng tư và với một thái độ quan tâm của các bậc cha mẹ).
- Đưa ra những công việc thật rõ ràng, với những điểm mốc có thể xác định được trên con đường đi tới việc hoàn tất mục tiêu cuối cùng. Phải nhớ kiểm tra lại các điểm mốc đó.
- Lựa chọn nhân viên có năng suất làm việc cao để ca ngợi có thể đi ngược lại với năng suất. Nó có thể được diễn dịch là một đòn tấn công vào tất cả các người khác và nhân viên được lựa chọn ra cảm thấy mình bị khiển trách hơn là hanh diện. Cố khen người nguyên cả tổ, ngay cả nếu có ai đó trong tổ không xứng đáng.
- Các tin xấu ít khi nào được truyền đi lên, vậy hãy xem xét cẩn thận về những đầu mối của các sự bất bình của các nhân viên. Đừng mong nhân viên sẽ than phiền về việc đó với các nhân viên địa phương khác hay cả người điều hành, ngay cả nếu họ bất bình thật sự, và ngay cả nếu họ được đưa ra để nói riêng, và cho họ có đủ điều kiện để nói ra các mối

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

quan tâm của họ tại chỗ riêng tư. Họ có thể vẫn còn giấu giếm về việc có vấn đề.

- Xử lý những sự thô thiển không lý do tại bất kỳ khu vực đặc biệt nào như là một dấu hiệu khả dĩ có những vấn đề về sự điều hành tại khu vực đó và rằng nhân viên đó không vui. Điều tra cẩn thận.
- Chuẩn bị để đặt sang một bên **nhiều hơn là bạn** thích để giám sát thông tin đưa ra của nhân viên. Phải chắc việc đưa thông tin phản hồi - khen ngợi nơi nó được bảo đảm và gợi ý cho sự cải thiện
- Phải nhận biết được các kỳ nghỉ tôn giáo và những sự bó buộc nó có thể đặt lên nhân viên của bạn.
- Nếu nhân viên địa phương phải là người đầu tiên bị sa thải, cố thu xếp cho sự chia tay càng thân mật chừng nào càng tốt chừng đó. Cựu nhân viên buồn phiền ở Á châu có khuynh hướng chú tâm nhiều vào sự trả thù nhiều hơn là ở Tây phương.

Chiến lược 13 Điều hành việc cải cách

- ▷ Cải cách!
- ▷ Kháng cự lại sự cải cách.
- ▷ Bạn sẽ làm gì?
- ▷ Bên trong hay bên ngoài?
- ▷ Chiến lược cải cách
 - Cần kiên nhẫn.
 - Mê cung nguồn nhân lực.
 - Tài chánh.
 - Thông tin liên lạc.
- ▷ Hậu quả của việc cải cách.
 - Quyền lãnh đạo.
- ▷ Làm thế nào đo lường được sự cải cách.

Cải cách!

Như chúng ta đã thấy, cái lý do hiện hữu của các công

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ty đa quốc gia Tây phương khi thực hiện một việc sở hữu hay đi vào một công việc làm ăn liên hợp trong vùng là cơ hội cho họ đi vào những thị trường mới và gia tăng lợi nhuận. Ngay cả trước khi cuộc thỏa thuận được đem ra mặc cả, nhóm cẩn trọng đã ước định giá trị của công ty đích sẽ có những điểm đòn bẩy cho việc cải cách - những con đường đi tới các giá trị thấp qua sự hữu hiệu của số tỷ lệ, gia tăng tốc độ của các hệ thống phân phối và vân vân. Chỗ nào chính trị và xã hội có thể chấp nhận được, việc giảm biên chế của lực lượng lao động cũng có thể được lên lịch. Những hành động như thế đến phiên chúng sẽ được liên kết với việc giới thiệu sự cải cách văn hóa, chiến lược và tổ chức, sự thách thức lớn nhất trong tất cả.

Một khi sự thỏa thuận đã được hoàn tất, vì thế, các công ty đa quốc gia Tây phương sẽ mong muốn gửi đến một nhà điều hành tổng quát (có khả năng thêm vào đó những chuyên viên tài chính, kỹ thuật và tiếp thị) để theo dõi các quyền lợi của họ, đưa vào những quan điểm điều hành Tây phương và các phương pháp hoạt động. Kết cuộc của trò chơi, lẽ dĩ nhiên, sẽ là việc tích hợp công ty Á châu vào tổ chức toàn cầu của họ, làm cho họ có khả năng đặt được các điểm chuẩn và chuyển giao những thực tiễn tốt nhất ngang qua các biên giới quốc gia. Kết quả, đối với phần lớn các người xa xứ được gửi đến Á châu, điều hành một công ty địa phương có nghĩa là điều hành sự cải cách.

Kháng cự lại việc cải cách

Điều hành cải cách đã trở thành một ngành đặc biệt

của việc quản trị; như một người xa xứ, kinh nghiệm của ông ta bao trùm lên cả Á châu và Phi châu, đã nhận xét: “Điều hành cải cách không phải là một kỹ năng bị đánh giá thấp, nhưng nó là một cái không thường xuyên”. Trong quá khứ các công ty đa quốc gia Tây phương đã khám phá, với một cái giá họ phải trả, không phải mọi nhà điều hành đều có tài đem ra áp dụng các biện pháp cải cách và thay đổi những kiểu mẫu đã ăn sâu gốc rễ cách hoạt động vào trong một công ty. Càng khó hơn là việc bảo đảm bất kỳ sự thay đổi nào được hiện diện liên tục.

Trong thời gian gần đây, những cố gắng nhằm đưa các phương pháp điều hành Tây phương vào đều không phải lúc nào cũng được chào đón nồng nhiệt hay thành công trong khu vực; từ lâu đã có một sự tranh cãi trong giới truyền thông thương mại về sự nới rộng ra tới chỗ Á châu trở thành khác biệt khi đề cập đến việc điều hành. Nhiều quan sát viên Á châu đã lập luận rằng các giá trị Khổng giáo tạo ra những người bạn đồng hành khó chịu với việc “điều hành theo mục tiêu” hay là việc thuê và thải hồi văn hóa của các công ty Tây phương. Theo quan điểm của họ, những biện pháp hành động như thế không dễ dàng gì chuyển giao được và đi ngược lại với quan điểm thông thường của Á châu về mối quan hệ cha con giữa chủ và người làm công. Trong bất cứ trường hợp nào, người ta thường nói, vì các công ty Á châu hoạt động hữu hiệu không có ảnh hưởng của chúng, sự đưa chúng vào là không cần thiết. Những biến cố năm 1997 và hậu quả của chúng đã làm suy yếu cái luận cứ ấy nhiều, nhưng trong lúc các

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

công ty Á châu đã học hỏi được từ đó câu thần chú của sự cai quản tập thể, tập trung và đưa ra lời phát biểu về cái nhu cầu cần phải có sự cải cách đường lối của họ và trở nên trong suốt hơn, sâu bên trong vẫn còn có sự kháng cự mạnh đối với các quan niệm đó. Như nhiều công ty Tây phương đã tìm thấy, trong khi nhìn sâu hơn vào trong các yếu tố tài chính và tài sản của công ty Á châu mới vừa được “tái cấu trúc lại” họ có thể xem xét đến việc mua lại, bất kỳ sự thay đổi nào đều có khả năng là phiến diện.

Cải cách không là một việc quen thuộc và tại Á châu có thể nó là một cách để tạo ra nhiều kẻ thù; các nhà điều hành Tây phương chấp nhận cái rủi ro của sự bạo động đến từ những nhân viên bất bình, và thỉnh thoảng là những mục tiêu của các sự đe dọa chết người. Kháng cự - thụ động hay chủ động - từ những người bên trong công ty cho đến những người ở bên ngoài đang cố tìm cách thay đổi con đường đi của họ là không thể tránh được, và nếu được kết hợp đủ tốt chúng có thể chặn đứng hay dừng lại một cách hữu hiệu những cố gắng thay đổi, ngay cả ở mức độ cao nhất.

Rana Talwar, thí dụ, được chỉ định làm giám đốc điều hành tại ngân hàng Standard Chartered, trong một hành động gây được sự chú ý cao, nhằm cải thiện việc điều hành của nhà băng và tân trang lại hình ảnh thuộc địa cổ điển của nó. Đã xác định được các mục tiêu thông thường - chiến lược và văn hóa - để cải cách, ông ta dựng lên một chương trình rà soát cải tạo. Qua các biện pháp đã được ông thực hiện là sự cất nhắc những nhà điều hành địa

phương Phi châu, Ấn Độ và Hồng Kông vào những vị trí theo truyền thống được dành cho các người xa xứ Anh Quốc. Những biện pháp này và các biện pháp khác đã làm cho Talwar có nhiều kẻ thù trong các cấp bậc cao hơn của Standard Chartered, nơi những cố gắng hiện đại hóa của ông không được đánh giá cao. Rốt cuộc ông đã phải trả giá, và mặc dầu có sự ủng hộ của các giám đốc điều hành nhà băng, đã bị tổng khứ sau chỉ hai năm cầm lái.

Sự thật, sự thách thức của việc hoạt động trong một bối cảnh hoạt động hoàn toàn khác biệt, một xã hội trong đó cả việc làm đúng với nguyên tắc xử thế và các quy phạm văn hóa là hoàn toàn khác biệt với những gì thắng thế tại phương Tây, là vô cùng to lớn. Rằng nhiều nhà điều hành xa xứ đã thử và đã thất bại trong việc tạo ra một sức va chạm trong suốt thời gian họ ở tại Á châu là một vấn đề của kỷ lục, và phần lớn là lỗi của chính các công ty Tây phương. Tập trung vào nhu cầu có được một sự cải thiện về sản xuất ngay tức khắc hơn là những sự thay đổi sâu xa tận nguồn gốc của cấu trúc và văn hóa, họ đã có khuynh hướng gửi những nhà cố vấn kỹ thuật đến hơn là những viên chức điều hành cao cấp có kinh nghiệm về tiến trình thay đổi. Ở hải ngoại trong một nền văn hóa xa lạ và không thể thực thi ảnh hưởng để có thể dẫn đến được kết quả về một sự thay đổi đến tận căn nguyên nào, những nhà điều hành kỹ thuật yếu kém không gây ngạc nhiên gì, khi họ chọn con đường với ít sự kháng cự nhất và tập trung vào việc cải thiện sản xuất có lời. Những cố gắng này cũng mang đến những kết quả đáng kể, nhưng để lại hiện trạng không thay đổi.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Về phần họ, các nhà điều hành địa phương có cái nhìn hoài nghi với việc các người xa xứ chỉ sẽ ở lại hai hay ba năm, rồi sau đó quay về quê nhà. Trong trường hợp tệ hại, nếu ai đó có một cố gắng để đưa ra những sự cải cách quan trọng, họ chỉ đóng sập cửa lại và chờ cho đến khi họ ra đi. Rồi họ sẽ tiếp tục công việc kinh doanh như bình thường, những nguyên tắc làm việc của họ vẫn không gì thay đổi. Như một cựu binh xa xứ đã ghi lại: “Các nhà điều hành Á châu khác với trò chơi này. Họ có thể kết nối bất cứ viên chức điều hành nào họ muốn. Họ kiểm soát mọi nguồn thông tin”.

Trong tương lai, cái cảnh này sẽ không còn có thể làm được nữa. Các công ty Tây phương muốn trở thành Vĩ đại tại Á châu phải gửi đến những người có thể tác động một sự thay đổi sâu xa của công ty, một người có thể lường được và có sức chịu đựng. Việc này bao hàm cả sự đổi mới cấu trúc - và sự thay đổi văn hóa đến tận gốc rễ. Nhưng đầu tiên phải biết kẻ thù của bạn - khía cạnh nào của văn hóa kinh doanh Á châu được các nhà điều hành Tây phương có khả năng thấy là khó khăn nhất để thương lượng?

Một nền văn hóa kinh doanh khác biệt

Hãy xem xét các lời bình luận sau đây do các nhà điều hành xa xứ đưa ra về văn hóa kinh doanh chiếm ưu thế trong các quốc gia tại vùng Đông Nam Á.

“Sự trung thành của các nhân viên địa phương” một người đã nhận xét, “được hướng về các bạn học của họ ở trường học và trường đại học, hơn là công ty đang sử dụng

họ. Việc này có nghĩa là họ không có bất cứ ý kiến gì về sự tín cẩn hay tính kín đáo về việc kinh doanh của công ty họ”. Ông ta bị sốc khi tìm thấy rằng các nhà điều hành sẽ “hoàn toàn vui vẻ kể cho các bạn học của họ nghe về tất cả các kế hoạch của công ty, mà không có chút cảm giác phản bội nào”. Làm việc tại Thái Lan trong thời bùng nổ kinh tế vào giữa thập niên 90 của thế kỷ XX, ông nhanh chóng khám phá ra rằng bất cứ một nhân viên nào cũng có cây gậy chỉ huy của CEO trong cặp da, và bận rộn với xây dựng một công việc kinh doanh khác của riêng họ bên cạnh, ngay cả có thể đi chêch ra ngoài khỏi công ty đang trả lương cho họ. Việc này có thể bao hàm việc đóng nhẫn lại các nguyên liệu và hàng hóa mang ra khỏi cửa hàng của bạn, và rồi xén bớt giá để bán nó lại cho khách hàng của bạn. Làm việc cho một công ty Tây phương có thể là một thủ đoạn tạm thời hay là một cách tiện lợi để khởi đầu. Nó cũng còn có nghĩa là, “họ sẽ có một quyền lợi cá nhân trong bất cứ thỏa thuận nào đang đi xuống … cuộc sống kinh doanh là một môi trường dễ chịu của những mối quan hệ đặt cơ sở trên những việc dàn xếp lâu dài và những người bạn chung”.

Hai tháng sau khi đến để điều hành một sở hữu tại Bangkok, ông được yêu cầu ký vào một bức thư đã được soạn trước (bằng chữ Thái) dựng lên những mức tiền thưởng cho năm đó vì “ông cần phải thông báo điều đó cho họ sớm”. Khi ông ta tìm sự rõ ràng, ông đã được bảo rằng đó là sự thực hiện của năm đó. Sự phản đối của ông rằng đó chỉ là tháng mười một bị gạt sang một bên với “Tốt, chúng tôi ít nhiều cũng biết được điều đó”. Khoản tiền

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thường, ông biết được, là lương 2 tháng rưỡi. Khi ông hỏi về cản bẩn của việc tính toán đó, ông đã được cho biết: “Tốt, chúng tôi đã dự thảo ngân sách cho chuyện đó”. Tiêu chuẩn cho cái ngân sách đó, ông biết thêm, là “sự suy xét chín chắn của ban quản trị”. Việc ông từ chối đi đôi cùng với bức thư đó gây ra sự ngạc nhiên, ngay cả kinh ngạc. Cuối cùng, sau một cuộc thương lượng sóng gió, nó được giảm xuống còn dưới hai tháng.

Một người khác bình luận về trạng thái tâm lý “chén cơm sắt” ông đã tìm được tại Indonesia: “Cuộc sống ở công ty dễ dàng đến nỗi doanh thu rất nhỏ. Không ai có bảng ghi công tác ít hơn năm năm - và tất cả họ đều mong ở lại với công ty trọn đời”. Ông cũng còn nhận thấy mối quan hệ ấm cúng giữa các nhân viên của ông. “cái nhóm tương đối nhỏ các nhà điều hành có tài với lai lịch kỹ thuật được yêu cầu cho công việc có ý nghĩa là các nhà điều hành trong kỹ nghệ đều biết lẫn nhau. Phần lớn đều đã tốt nghiệp từ cùng một trường đại học vì vậy nó là một tổ chức mafia, một câu lạc bộ xã hội rất vui vẻ trong đó mọi người đều biết nhau”. Công ty bị quá nguồn nguyên liệu và không ai làm việc toàn thời gian - “làm sao có thể điều hành được công việc kinh doanh riêng của họ nếu tôi mong đợi họ sẽ làm việc cho tôi với quá nhiều giờ?” Nhân viên thực hiện những cuộc viếng thăm bên ngoài công ty thường không cách nào liên lạc tiếp xúc được.

Có sự đồng ý chung là phong cách hoạt động tại các công ty Á châu đặt cơ sở trên các thông lệ lịch sử. Không có gì được đặt bút xuống viết, vì vậy có thể không có sổ

sách kế toán. Về phương diện mua bán, việc này có nghĩa là không có tiêu chuẩn để ra cho việc đặt ra các thuật ngữ thương mại, cho tiền trừ hao và vân vân. Hiếm khi có việc gì sẽ được các người Tây phương nhận thấy là một cỗ găng tiếp thị - mọi việc mua bán đều diễn ra chỉ trên căn bản giá cả. Ngoài ra, không phải chỉ những nhà điều hành, mà các nhà cung cấp và thương lượng tất cả đều biết lẫn nhau từ trường học; nhân nhượng lẫn nhau là tên của cuộc chơi, với thông tin là tiện nghi mua bán quan trọng nhất. Trong trường hợp này, không có đủ sự kiểm soát để một việc kiểm tra sổ sách có thể thực hiện được - vì vậy có lợi thế trên đó công ty đang bị rò rỉ tiền bạc.

Một người điều hành xa xứ khác nhớ lại đã tìm thấy một phòng tài chính thừa nhân viên rất nhiều. Tuy nhiên, như ông nhanh chóng đánh giá: "Việc này là do người điều hành tài chính biết những người đồng hương của ông ta, và những cách họ lãng phí tiền bạc. Vì vậy ông đã nhấn mạnh lên việc tất cả những giấy tờ đều phải được ký vào để thử và làm cho việc này dừng lại. Nhưng việc này chỉ chấm dứt như là một hệ thống quan liêu không hữu hiệu không có hy vọng".

Phải sáng suốt với những mưu đồ bất lương đang xảy ra, ghi nhận một nhà quan sát lâu năm của các công ty Á châu khác, và dừng chúng lại, đó gần như là một việc làm bất khả thi khi bạn bị gặp bất lợi vì không rành ngôn ngữ địa phương hay không có sự hiểu biết nội bộ. Một người đồng nghiệp làm việc tại một nhà máy xay xát tại Indonesia, ông ta nhớ lại, cảm thấy bối rối bởi sự chênh lệch giữa sự phát hàng xi

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

măng, gỗ, vôi không ngót, những gì cần để giữ cho nhà máy hoạt động và số lượng hiện còn trong kho.

Ông ta quyết định tập trung vào việc giao một số lượng khoảng 20.000 tấn xi măng, cần để sửa chữa một pha xử lý nước. Đặt hàng ở một nhà cung cấp địa phương, 20.000 bao đã được giao đúng lúc theo như số đã được ghi. Các xe tải chạy vào địa điểm năm phút một chuyến, chạy lên cầu cân để đăng ký trọng lượng số hàng. Để che đậm sự thâm hụt, tỷ lệ pha xi măng để trộn bê tông đã được cắt giảm 50% - những việc dính líu với công việc sửa chữa bằng cái chất pha trộn yếu kém ấy thật là khủng khiếp.

Rồi ông yêu cầu một viên chức điều hành của ông, một người xa xứ Nam Mỹ, điều tra sự thông đồng giữa nhà cung cấp, nhân viên điều hành kho chứa và người giám sát nhà máy vận hành có trách nhiệm giám sát việc pha trộn xi măng. Báo cáo của ông này cho biết không có chứng cứ gian lận và chỉ có 800 trong số 20.000 bao đã bị mất - một tỷ lệ không đáng kể dễ dàng giải thích được. Không ai bị khiển trách nhưng, “giống như bột mì khi được mang ra để trộn bột làm bánh, xi măng đơn giản đã bị gió thổi đi”.

Bạn sẽ làm gì?

Để gây được tác động lên một môi trường như thế cần phải thực thi những kỹ năng điều hành và chính trị nhạy cảm cao. Nói một cách tổng quát, không cần phải có những khóa huấn luyện về quản trị hay các văn bằng MBA để chuẩn bị cho bạn những khung cảnh như những gì được trình bày sau đây:

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Trong tuần lễ đầu tiên của bạn, bạn khám phá rằng PA của bạn là “vợ bé” của một những nhà điều hành thâm niên địa phương trong công ty. Một mối quan hệ như thế sẽ rõ ràng làm cho sự tin cẩn có vấn đề, nhưng bạn có thể mạo hiểm làm cho một trong những nhân viên điều hành thâm niên của bạn trở nên không thân thiện bằng việc dứt bỏ bà ta hay không, và những thông điệp đó sẽ được gửi đi trong công ty? Những gì, nếu có, bạn phải làm đối với tình hình này? Bạn có hành động một cách mau chóng hay bạn nán ná chần chờ?

Kế tiếp, tiếp nhận cái tổ chức được bạn thừa hưởng, là mục tiêu cải cách của bạn. Tổ chức này là tiêu biểu của khu vực, không khá hay tệ hơn các công ty con đa quốc gia ở Á châu khác; tất cả những nhân viên điều hành thâm niên đều ở cùng công ty từ khi nó được thành lập, và họ đã phát triển một hệ thống đường dây điều hành có liên quan đến hơn 80 nhà điều hành cấp dưới đang chờ đợi đâu đó chung quanh, để được nghe bảo những gì sẽ được thi hành bởi họ. Khi bất kỳ một nhà điều hành Tây phương nào có mặt ở chung quanh, ít nhất một hay hai nhân viên điều hành cấp dưới - bao gồm cả giám đốc tài chính - sẽ chặn hệ thống lại, để bảo đảm không có một thông tin có ý nghĩa nào sẽ đi lên hay đi xuống trong hệ thống.

Cả hệ thống cần phải được dọn dẹp sạch sẽ và làm cho trở nên trong suốt hơn. Nhưng việc thi hành bất kỳ sự thay đổi nào đối với cái cấu trúc này đều sẽ là một vấn đề, vì các nhà điều hành sẽ nói “vâng” ngay trước mặt bạn và rồi đi mất và không làm gì cả. Bạn sẽ đối phó như thế nào

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

với những chướng ngại vật này? Làm sao bạn có thể làm được một việc kiểm soát kín đáo nơi người ta và với những gì họ đang làm, không hành động như một viên cảnh sát vụng về - ngay cả giả định rằng bạn có nguồn lực để làm như thế? Bạn phải đặt vào một vài phương tiện kiểm soát, và phải vượt qua các nhân viên của bạn để lấy thông điệp về việc sự cải cách đã đến một cách dứt khoát, bạn hiểu những gì họ đang làm và việc này phải dừng lại. Người Trung Hoa gọi đó là “giết con gà để làm cho con cọp sợ”. Nhưng bạn bắt đầu việc cải cách từ đâu mà không làm nổi dựng lên cái sức kháng cự mạnh mẽ? Và làm sao bạn có thể tìm ra người bạn có thể tin tưởng để thực hiện những sự mong muốn của bạn?

Nếu bạn cố mướn vào các nhân viên điều hành mới, có lẽ bạn sẽ tìm thấy rằng họ có liên quan đến những người đã đang có mặt tại chỗ. Bạn sẽ không thể nói lên được sự khác biệt. Làm sao bạn có thể tránh được tình hình này và phá vỡ cái vòng tròn vị thân vị kỷ? Làm sao bạn có thể lôi kéo nhiều cái nhìn khách quan hơn, những người giỏi bạn cần? Những sự chỉ định cốt lõi nào bạn cần phải thực hiện? Họ có nên phải là người địa phương hay bạn phải yêu cầu có sự tăng cường của văn phòng đầu não? Và bạn sẽ đặt họ vào đâu trong tổ chức?

Bên trong hay bên ngoài

Để đối phó với những tình hình nản lòng như thế, các công ty cần phải dựa vào những người có đủ sức để thúc đẩy sự cải cách đi tới trong cái môi trường không thân

thiện này. Đối với việc này, có hai yêu cầu căn bản: là người điểu hành phải biết công việc của mình rất rõ và có thể đạp lên lằn ranh rất lớn giữa sự hiểu biết văn hóa và sự chấp nhận văn hóa.

Hai cái thái cực này của cái hình ảnh ở đây là việc các người xa xứ gắn rất chặt vào cái nền văn hóa của họ, không có thái độ nhượng bộ nào với các vấn đề nhạy cảm địa phương và có cơ phải chịu sự rủi ro bởi thái độ không thân thiện của lực lượng lao động, hay là họ "cố hòa nhập" và gắng sức để hiểu và nghĩ như một người địa phương, với cái rủi ro là họ có thể để cho các căn bản của họ bị các khách hàng địa phương làm cho lạc lối. Nếu bạn tỏ ra quá thân mật với một người địa phương, nếu bạn xã hội hóa mình một cách quá nhiều, vậy thì có thể lợi dụng điều đó để thăm dò các yếu điểm của bạn, và rồi chặn đứng bạn lại. Nó cũng có thể làm hao mòn cái quyền hành của bạn. Giữ cách biệt với họ, mặt khác, có thể ngăn ngừa họ nhận ra được các yếu kém của bạn, nhưng rồi lại có thể làm dừng bạn lại ở chỗ bạn không thể hoàn thành được một việc nào.

Vì vậy như một *farang*, một *mat'salleh*, một *gweillo*, một *bulleh* hay bất kỳ một cái nhãn hiệu nào khác của một người nước ngoài, bạn phải lựa chọn. Bạn có cố học thêm một sinh ngữ hay tôn trọng các phong tục địa phương? Bạn có chấp nhận những lời đi ăn cưới hay đi dự các đám tang - và như là một ông chủ lớn, có một gương mặt người cha trong xã hội tôn ti là điều được mong đợi sẽ có ở bạn - hay là bạn cứng nhắc duy trì trạng thái như là một người nước ngoài? Bạn có tự giới hạn mình trong một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tiệc của một ngày hội nhân viên và một cuộc tán gẫu với các đại lý của bạn, để không ai có thể cảm thấy là họ đã chạm tay vào được bạn hay đến gần sát được bạn? Đó là một quyết định có tính cách cá nhân. Chiến lược bạn áp dụng sẽ tùy thuộc lên việc bạn nhìn vào vai trò của bạn như thế nào, là một người nhà tương lai hay một người nước ngoài, không ân hận! Kinh nghiệm cho thấy, tuy nhiên là không cần thiết phải tỏ ra mình như là người địa phương. Quan trọng hơn là nên cởi mở và thành thật, “rồi họ sẽ nói rằng ít ra bạn cũng là một người biết điều”.

Hơn thế nữa, nên nhớ là tại một vài nơi trong vùng, có thích hay không thích, bạn là một gương mặt cha anh được mong đợi tham dự vào những sự kiện quan trọng đời sống của các nhân viên của bạn. Và như là một ông chủ, bạn sẽ phải làm quen với những người khum núm trước mặt bạn để bảo đảm rằng họ không bao giờ cao hơn bạn, hay chạy vội tới trước để mở cửa ra. Nó có thể là rất xảo quyệt. Một người điêu hành xa xứ quay lại Anh Quốc sau ba năm sống tại Thái Lan và đã quen với việc được người ta mở cửa ra cho bạn như là phép lạ đến nỗi ông ta, trong ngày đầu tiên ở bộ chỉ huy, đã đi đâm xầm vào một cánh cửa kính.

Chiến lược cải cách

Vậy những chiến lược cải cách nào đã tìm được để áp dụng được tốt ở trong cái môi trường này? Một cựu binh đã khuyến cáo cách hay nhất là tấn công vào một toán nhà chuyên môn và có những sự chỉ định người vào các vị trí quan trọng càng sớm càng tốt. Bạn phải xâm nhập với

nhiều con số sẵn sàng và thổi bay họ đi, và rồi thuê những người không có nợ nần gì với công ty cũ vào làm, và không bị vuơng bận vì chuyện ân huệ đã được nhận”.

Nhu cầu kiên nhẫn

Tuy nhiên, việc này không có nghĩa là vội vã thực hiện một sự cải cách toàn bộ càng nhanh càng tốt, nhưng thay vào đó bỏ ra vài tháng đầu để cố gắng tìm hiểu công ty; ai có ảnh hưởng đến nó, ai liên hệ với ai, những cái chuông, nút và các đòn bẩy nằm ở đâu, tiến trình của nó và hệ thống thiếu sót nằm ở đâu. Rồi, khi bạn đã sẵn sàng, bắt đầu bằng một vấn đề không gây ra sự bất đồng, bạn có thể, một cách chính đáng, mang kinh nghiệm đã học hỏi được ở các cơ quan khác vào để thực hiện sự cải cách, vì vậy tránh được những lời cáo buộc về tính không vô tư và sự không công bằng.

Một phạm vi như thế là sự giới thiệu về việc mô tả công việc. Trong lúc tại Á châu, “mọi người là một nhà điều hành của một vài loại công việc (kể cả người hầu trà) phù hợp với các tấm danh thiếp của họ”, những việc mô tả công việc đầy đủ về các trách nhiệm của họ và sổ sách kế toán không có được bình thường và không được đón mừng. Mọi một công ty độc lập, đáng kính trọng như tổ chức hay để đặt ra kế hoạch và thực hiện những sự miêu tả như thế có thể là một cách hay để có được quyền kiểm soát, mà không làm dấy lên những sự phản kháng mạnh mẽ.

Cùng với việc này là sự tuyển dụng những nhân viên cần thiết qua các cơ quan săn đầu người, doan chắc là sẽ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tuyển dụng và đặt các nhân viên mới vào vị trí trước khi cho nghỉ việc một số người. Mỗi mỗi được làm việc trong các công ty đa quốc gia, cống hiến các cơ hội về sự nghiệp rộng hơn, là một cái sức mạnh để lôi kéo các nhà điều hành có nhiều năng lực. Họ sẽ là những hạt nhân căn bản của một nhóm người trung thành với một mình bạn và tạo nên một nền tảng cho nền văn hóa mới. Một sự chỉ định cốt lõi ở đây là người ký, kín đáo và trung thành, và là người bạn có thể tuyệt đối tin tưởng.

Một chiến thuật khác có thể được lựa chọn là thiết lập một hệ thống của riêng bạn gồm những nhà điều hành trung thành từ khung cán bộ đang làm việc trong công ty. Đây là một phương pháp chậm chạp, nhưng đồng thời cũng là hữu hiệu. Một người xa xứ có kinh nghiệm nhận thấy các buổi họp mặt có tiệc rượu hằng tuần của ông rốt cuộc kết thúc bằng một tinh thần đồng đội mạnh được xây dựng lên chung quanh ông. “Phải mất khoảng sáu tháng trước khi ai đó dám đánh tôi nhưng rồi, nghe tôi thề về một điểm thiếu sót và đổ lỗi đến tôi và sau đó thay đổi thái độ của họ đối với tôi, và qua các buổi họp ấy các bước nhảy vọt về lòng trung thành đã được củng cố”. Cái nhóm này đã trở thành mạng lưới của ông ta, tính *gaunxi* cá nhân của ông qua đó ông có thể nhận được các thông điệp và lượm lặt được cuộc nói chuyện tầm phào có giá trị. Được trao nhiều công việc khác, một vài nhân viên điều hành ngay cả từ chối việc từ bỏ lòng trung thành của họ.

Một khi bạn đã có được một tổ công tác vào vị trí bạn có thể tin tưởng được, bạn có thể đủ khả năng để quay

lưng lại trong lúc bạn thương lượng với các nhóm khác của tổ chức. Một cách thông thường, ba điểm nhạy bén nhất sẽ là các vấn đề về nguồn nhân lực, tài chính và thông tin.

Mê cung của nguồn nhân lực

Vai trò của nguồn nhân lực, bao trùm các vấn đề như giờ làm việc, tiền thưởng, việc tuyển dụng và thăng thưởng, có thể không thể hoàn toàn được phát triển tại hầu hết các công ty Á châu. Việc này là bởi vì, người ta được cất nhắc hoàn toàn trên các căn bản của các mối quan hệ với các viên chức điều hành cao cấp, có ít nhu cầu đối với một cấu trúc quốc tế được công nhận trong giới hạn của sự đánh giá và trong giới hạn và các điều kiện đi cùng với nó.

Việc này được đặc biệt áp dụng trong vấn đề về lương bổng. Một cái nhìn vào hệ thống lương bổng có lẽ sẽ làm lộ ra một mê cung, trong đó các cấp bậc thấp hơn bị trả lương dưới mức và các nhân viên điều hành cao cấp hưởng lương vượt mức, nhờ vào các khoảng tiền thưởng to lớn của họ. Họ cũng còn được hưởng lợi từ nhiều khoảng lợi nhuận bên rìa khác - tiền trợ cấp đậu xe, trúng số may mắn, tranh tài thể thao, tiệc tùng, dây chuyền và vân vân. Ngay cả nơi hệ thống hiện hữu, họ cũng không cần thiết phải làm việc theo một đường lối được chấp nhận. Tại một công ty Indonesia, thí dụ, các bảng đã được công bố cho thấy những gì người ta có thể mong đợi được hưởng cho mỗi cấp bậc. Trong thực dụng không có hai người ở cùng một cấp bậc được cùng hưởng một mức lương như nhau; mọi người

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đều biết về sự không công bằng đó, nhưng mọi người đều chấp nhận nó.

Một thay đổi quan trọng, vì thế, và một trong những bộ chỉ huy đa quốc gia đang gia tăng đòi hỏi, là việc thực hiện cái hệ thống xác định phẩm chất theo phong cách của Tây phương. Rủi thay, cái ý kiến về sự gia lượng tiền lương đặt căn bản trên việc xác định phẩm chất, và không có trợ cấp tự động tiền vật giá gia tăng, là một điều hoàn toàn xa lạ đối với các nhà điều hành Á châu. Trước đó, như họ đã chỉ ra cho bạn: "Chúng tôi đã luôn có 10-20% hay 30%, ngay cả những người không làm việc tốt". Vì vậy bạn bắt đầu như thế nào việc giới thiệu một quan niệm về số tiền ổn định phải trả và các khoản tiền thưởng theo một khuôn hiệu suất?

Đưa vào một hệ thống xác định phẩm chất

Trên thực tế, việc này thường được hoàn tất sau nhiều tháng ngay cả nhiều năm kiên nhẫn thương lượng. Đầu tiên, người xa xứ cho những nhân viên điều hành của ông ta cơ hội định giá theo một khuôn hiệu suất, trong đó hàng đầu biểu thị tỷ lệ ngân quỹ đã hoàn tất, trong phạm vi từ 80-120% và bên kia là tỷ lệ cổ phần thị trường. Một nhân viên điều hành, người duy trì cổ phần thị trường và hoàn tất ngân sách của ông ta, có được tiền thưởng một tháng. Để có hơn, những nhà điều hành phải cải thiện trên cả hai trục. Tuy nhiên, các nhà điều hành nghĩ là việc này rất quá khó khăn và đã gạt bỏ nó. Khi người xa xứ từ chối việc nhượng bộ, một sự thỏa hiệp cuối cùng đã được đạt

đến nhờ đó tất cả các nhân viên điều hành hòa giải ở việc trả tiền cho tháng thứ mười ba.

Để mở ra hệ thống xác định phẩm chất việc thi hành được xác định một cách rõ ràng, có thể tạo nên căn bản cho những tưởng thưởng việc làm, có thể mất nhiều tháng. Một người xa xứ làm việc cho một công ty đa quốc gia Thụy Sĩ chịu áp lực từ phía văn phòng đầu não để bắt đầu một hệ thống như thế để phù hợp với thực tiễn toàn cầu tốt nhất của công ty. Ông nhận thấy việc này gần như không thể khả thi được, đầu tiên, vì nền văn hóa làm cho nó khó đưa ra được sự phản hồi tiêu cực. Những nhân viên điều hành của ông ta không mong đợi một cuộc thảo luận trung thực về việc làm của họ, nhưng được bảo chứng đã được làm tốt như thế nào. Ông thấy mình đang độc thoại ở mỗi buổi họp đánh giá, và bất cứ cố gắng nào để đưa ra một cuộc tranh luận đều gặp được một sự trả lời chung chung, ngắn gọn và lịch sự không thể tranh luận được. Xác định mục tiêu của chính họ là một việc ngoài vấn đề.

Ngay cả khó tranh luận hơn là quan niệm về việc đánh giá việc làm. Văn phòng đầu não dùng một tiêu chuẩn đánh giá A-E trong đó phù hợp theo một sự phân phối thông thường, một bậc A chỉ có thể đem ra áp dụng cho 3-4% đầu của các nhà điều hành nổi bật, và không cần thiết phải là người thâm niên nhất. Một bậc C, trong đó 60-70% những nhân viên điều hành thường rơi vào, hàm ý một tiêu chuẩn bao gồm tốt với mọi yêu cầu đều được thực hiện đầy đủ. Nhà điều hành Tây phương nhận thấy những người đi trước ông đã rõ ràng quyết định không làm cho con tàu phải lắc lư khi

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cho tất cả mọi người vào bậc A, mặc dầu có một vài cố gắng phân biệt bằng cách cho bậc A⁺ hay A⁻. Tình trạng này, ông ta đã khám phá, là sản phẩm của trường ghi dấu hệ thống của quốc gia, nơi bậc B có nghĩa là “có thể cố gắng nhiều hơn” và C có nghĩa là bị ghét bỏ. Về phương diện tâm lý, chỉ có bậc A là có thể chấp nhận được.

Cố gắng của ông nhằm thưởng bậc C chẳng mang lại được gì ngoài sự rắc rối. Những nhân viên điều hành bị xúc phạm đe dọa từ chức, và mọi cố gắng nhằm giải thích hệ thống đều bị chìm vào một sự không hiểu biết hoàn toàn. Năm đầu tiên, nhân viên điều hành Tây phương đã nhượng bộ và tạo ra một “biệt lệ Á châu”, nhưng năm thứ hai, vì đã đánh hơi được vấn đề tại một buổi hội thảo khu vực và khám phá ra rằng nhiều người cùng chịu đồng hội đồng thuyền với ông, ông ta đưa ra một sự điều chỉnh được ông đem ra đầu tiên thảo luận với nhân viên của ông. Các bậc A-E sẽ được thay thế bằng những ý nghĩa có định tính hơn; C trở thành làm việc tốt, B rất tốt và A ngoại lệ. D và E là những bậc lần lượt là “được” và không được; Được chính các nhân viên điều hành của ông nghĩ ra, cách tiếp cận mới được cho rằng có thể chấp nhận được và họ cảm thấy có thể làm cho nó hoạt động được.

Tài chính

Có một sự nhất trí rằng, hành động then chốt là nắm quyền kiểm soát của chức năng tài chính, bằng cách đặt một người xa xứ vào chức vụ giám đốc tài chính tại chỗ hay nhận lấy trách nhiệm bằng hành động ký kết và

tính minh bạch. Việc này có nghĩa là nhấn mạnh lên việc có độc quyền trong việc ký bất kỳ ngân phiếu hay chứng từ nào có liên quan đến việc tiền đi ra khỏi công ty, bao gồm cả những chứng từ tín dụng, chiết khấu hay sản phẩm miễn lệ phí và tất cả các ngân phiếu ở một ngưỡng nào đó. Một nhân viên điều hành nhớ lại ông đã ngạc nhiên như thế nào về cái số lần bánh xe của công ty đã được thay thế. Sau khi ông nhấn mạnh vào việc phải có ký tên vào hóa đơn cho bất cứ một sự thay bánh xe nào, ông không nhìn thấy có một sự thay đổi vỏ xe nào trong suốt 12 tháng kể đó. Nhiều chứng từ tín dụng khác cũng đã biến mất.

Từ việc này, ông ta kết luận: "Bạn có thể điều hành những công việc đó một cách khôn ngoan nếu bạn để cho họ biết bạn đã phát hiện họ ở trong một lãnh vực đặc biệt - nhưng bạn đã để cho cánh cửa sau mở ngõ cho họ. Họ biết họ không được làm lại điều đó nữa và việc này là OK. Công việc không nên làm là dồn họ vào góc tường ... Nhưng bạn cần phải giữ quyền kiểm soát". Rốt cuộc, giải pháp có lẽ sẽ nằm trong hệ thống IT, trong những hệ thống đặc biệt liên kết nội bộ những dự đoán khách hàng với các đơn đặt hàng và sản xuất.

Thông tin

Trái cái từ này ra, về những gì bạn đang cố làm và cải thiện sự thông tin là một trong những vấn đề khó khăn nhất để làm vì "Thông tin là sức mạnh và vì vậy họ giữ nó lại cho họ".

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Để thành công, bạn phải tìm ra một cách để đi vòng qua cái chuồng ngai này và đạt tới một cách trực tiếp với những nhà điều hành trẻ hơn, những người có thái độ tiếp thu những ý tưởng mới tốt hơn. Nhưng, dựa vào cái bản chất tôn ti tự nhiên của xã hội địa phương, vượt qua các nhân viên điều hành thâm niên để làm việc đó là một thách thức lớn. Hãy để cánh cửa phòng của bạn mở ra - nhưng liệu có ai bước vào hay không? Dẫu sao, bạn sẽ chỉ một mình ở đó trong vài năm, và họ đã thấy nhiều người khác đến rồi đi. Những người thâm niên vẫn còn ngồi ở đó, điều khiển họ lại khi bạn đã quay về căn cứ ở quê nhà. Vì vậy làm sao có thể thuyết phục được các nhân viên điều hành trẻ rằng, lần này, mọi việc sẽ đổi khác? Một cách làm là tổ chức các buổi họp mặt đều đặn với nhóm nhân viên điều hành càng đông càng tốt để báo cho họ biết những gì bạn đang làm, tại sao? Và thái độ xử sự nào bạn mong mỏi từ họ, trong hy vọng là rồi họ sẽ chuyển bức thông điệp xuống các mức độ của tổ chức.

Hiệu quả của sự cải cách

Có thể đoán trước được, hiệu quả rõ ràng của bất cứ hành động bạn làm đều sẽ có những cái sức cản tinh thần ấy. Thí dụ, có lần họ nhận ra rằng bạn muốn nói đến việc giảm những con số, một trong các nhà điều hành có thể đến gặp bạn và nói một vài điều giống như “Những gì ông làm là đúng. Chúng tôi biết đáng lẽ nó phải được làm từ lâu rồi nhưng chúng tôi không thích sự thay đổi và khi việc ấy xảy ra nó sẽ làm cho chúng tôi bối rối”. Bạn sẽ trả

lời họ như thế nào? Nhấn mạnh vào việc sa thải một vài người và họ sẽ có thể trả lời, “OK, người này phải ra đi, nhưng hãy để cho họ đến hết năm, cho họ có thời gian để quen với việc ấy”. Một cách ngẫu nhiên, họ sẽ dùng cùng cái kỹ thuật ấy với bất kỳ việc tăng giá nào bạn cố đem ra thực hiện. Họ sẽ nói với các người môi giới trước rằng giá sẽ tăng lên trong ba tháng nữa, “vì vậy họ có thể quen với cái ý tưởng” hay trong thực tế, để họ có thể mua sạch các cổ phiếu.

Rồi bạn sẽ phải quyết định ai sẽ thực hiện việc sa thải. Sẽ là những người đứng đầu các phòng, người đã làm việc chung với người đó trong nhiều năm và sẽ cảm thấy cực kỳ khó chịu về việc làm đó? Hay bạn, như người khai chiến đến từ phương Tây? Những kết quả của việc bạn làm bao gồm hai phần. Những nhân viên điều hành của bạn sẽ mất mặt nếu họ không làm việc đó (điều này cũng có thể là một cách để thuyết phục họ làm) và nó có thể lật lại một cách tiêu cực lên trên hình ảnh của công ty theo cách địa phương. Vậy nếu bạn bắt đầu bằng cách giảm bớt các con số, hãy doan chắc rằng bạn cũng duy trì được danh tiếng của công ty bạn như là một công ty quốc tế tốt, người ta sẽ hăng diện làm việc với công ty bạn và có thể thu hút được nhiều người giỏi.

Một người xa xứ, phản ánh về những kết quả của việc sa thải nhân viên, nhận xét “Tinh thần luôn luôn thấp hơn cái điểm không chắc chắn. Một khi công việc đã trở nên rõ ràng, tinh thần đã được lấy lại một cách khá nhanh chóng”. Theo kinh nghiệm của ông ta, “Họ không nghĩ là

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

họ sẽ vượt qua được sự tổn thất của những người bạn thân của họ, nhưng ba tuần sau khi đã ra khỏi tổ chức thì họ gần như đã quên hết mọi chuyện”.

Một người khác, tin rằng đôi lúc sa thải người với mục đích giảm con số có thể xấu hơn là tốt. Theo kinh nghiệm của ông ta, làm cho các nhân viên cấp nhỏ ít tiền bạc, họ có thể tiết kiệm và dư thừa, họ không oán giận về mọi quyền lợi, vì họ được trả lương rất thấp, và mọi nguồn lợi không nặng quá so với oán giận gây ra, vì họ sẽ đương nhiên hóa ra là bạn với một ai đó hay có mối quan hệ. Cũng vậy họ có thể làm bất cứ chuyện gì và chạy việc vặt mà nhiều người lớn sẽ cảm thấy là không xứng với chân giá trị của họ. Đôi lúc, có thể hành động tích cực nhất có thể là cho phép mọi việc ở lại nguyên trạng.

Sự lãnh đạo

Cuối cùng, hãy nghĩ đến việc làm sao bạn có thể đưa ra một hình ảnh gương mẫu bằng chính cách xử sự của bạn. Nên nhớ, bất kỳ cố gắng nào để thay đổi đều đào hào thất bại cho hệ thống của bạn. Việc này không dễ dàng; không quan trọng cá nhân bạn có nghị lực như thế nào, bạn không thể làm mọi thứ một mình bạn. Bạn chỉ có thể lãnh đạo bằng cách dựng lên một thí dụ. Và mặc dù bạn có thể ra một chiến lược, bạn không thể thực hiện được nó. Cuối cùng, đó là những người trong tổ chức là người phải làm cái công việc đó.

Cũng nên nhớ chỉ quá nhiều ý tưởng có thể đưa ra vào bất cứ lúc nào. Vì thế bạn phải dành ưu tiên những gì bạn

muốn thay đổi. Nó có thể giúp để thử và phân tích những nguyên nhân cốt rẽ của tình trạng. Vấn đề có thể không phải là sự kháng cự, nhưng là sự không hiểu biết. Họ đã làm những việc cùng một cách trong nhiều năm và không thể tưởng tượng ra cách khác. Hơn nữa, thay đổi không phải chỉ khó khăn ở trong một công ty Á châu; sức nặng của tính trì trệ cũng như thế tại phương Tây.

Một khi bạn đã có danh sách của những ưu tiên, hãy nghĩ cách nào để kiểm soát các điểm cốt lõi và doan chắc rằng thông điệp sẽ luôn được tăng cường để giữ sức đẩy tới tiếp tục còn. Bạn phải tìm ra được một đường lối để hành động chống lại khuynh hướng làm cho người ta nghĩ việc này rồi cũng sẽ qua đi, nó không thực sự xáy đến và họ phải giữ ít sự chú ý về việc dẫu sao nó cũng lâu dài.

Làm sao có thể đánh giá được sự thay đổi

Cho rằng bạn chỉ ở lại tại chỗ trong một thời gian, rồi từ lúc bắt đầu bạn sẽ nghĩ về người kế nhiệm của bạn. Việc thay đổi sẽ tiến được bao xa khi bạn nhắm tới lúc bạn trao quyền lại? Việc này đến phiên nó có nghĩa là bạn phải nghĩ tới một đường lối để tìm ra liệu có hay không bạn đã có một kết quả. Làm sao bạn có thể đánh giá được sự thay đổi? Bạn cần bao lâu để doan chắc rằng mọi việc đã trở nên khác, để người kế nhiệm của bạn có thể hành động như là một nhân viên điều hành duy trì, với nhiệm vụ là hoàn chỉnh lại tổ chức.

Theo các nhà tâm lý học, con người ta không thể tự mình thay đổi. Những thay đổi là khuôn mẫu xử sự của họ.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Bỏ đi các áp lực làm cho cách xử sự thay đổi, và rồi họ sẽ quay lại với những đường lối được ưa thích cũ. Vì vậy quan trọng bạn phải giữ áp lực và đi qua sự cải cách đến chỗ nới rộng nơi họ không thể quay ngược lại được. Việc này có nghĩa là bạn phải có mọi thứ tại chỗ, những giới hạn và điều kiện đúng. Thí dụ, những hệ thống như thẻ chấm công và sổ ghi các cuộc gọi điện thoại là những biện pháp hữu hiệu để làm cho người ta tuân theo và giữ được sự kiểm soát đối với họ.

Mặc dầu bạn có thể bắt nạt người ta hay buộc họ thay đổi một cách hướng ra ngoài, nhưng bạn sẽ không có được sự tận tụy hướng vào trong cần thiết để làm cho có thể kéo dài lâu hơn thời gian tại chức của bạn, hay là khung hoảng kế tiếp trong công việc kinh doanh. Tốt hơn hết là đưa vào một cái sức mạnh nhất cho việc thay đổi, áp lực chăm chú. Kinh nghiệm đã cho thấy rằng phương pháp tốt nhất là thuyết phục một tỷ lệ đáng kể rằng đó là con đường đi tới trước, vì một khi một vài nhân viên điều hành đã đi vào trong nền văn hóa mới, nhiều người khác sẽ đi theo. Nếu các khuông mẫu làm việc mới dẫn đến kết quả có nhiều lợi nhuận hơn và một uy tín được nâng cao đối với công ty họ làm việc, không ai sẽ muốn bỏ đi, thu hút những người giỏi sẽ là tương đối dễ và họ sẽ tự động tuân theo thực trạng.

Sau việc đó, đáng hy vọng, sức đẩy tới sẽ tiếp tục. Một khi trái banh đã được lăn đi rồi giữ cho nó tiếp tục lăn, để cho sức đẩy tới trở thành không kháng cự lại được, và rồi, ngay khi người của bạn có thể theo kịp với những ý tưởng

mới, hãy di chuyển đến mục tiêu tiếp theo. Việc này là quan trọng để đổi mới và luôn luôn đi trước một bước. Đây là một lý thuyết trường học kinh doanh cổ điển, như với nhiều việc khác, nó dễ nói hơn làm.

Điều hành sự thay đổi không phải là cái gì đó mọi người có thể làm được, và thường nó cũng dễ cho những người xa xứ nhượng bộ. Bạn phải có sự tin tưởng để đi xuyên qua được nó, với việc không để cho có máu dính lại nhiều quá trên tường. Nhưng nên nhớ, dựa vào sự thất bại của vài người đã cố thử đưa vào các sự cải cách tại Á châu như tái cấu trúc hay giảm biên chế, máu đó có thể là máu của bạn!

Điều hành sự thay đổi tại Á châu

- Cố kiên nhẫn - đừng làm cho các nhà điều hành mất mặt vì hành động của bạn.
- Bắt đầu bằng những vấn đề không gây tranh cãi và đưa các cơ quan trung lập bên ngoài vào nơi có thể.
- Xây dựng tổ của chính bạn.
- Cố đưa các nhà điều hành địa phương vào sự thiết kế và giới thiệu các hệ thống mới.
- Ưu tiên và kiểm soát các điểm cốt lõi.
- Liên tục tăng cường các thông điệp quan trọng.
- Thông tin càng rộng càng tốt.
- Nghĩ chuyện lâu dài.

Chiến lược 14

Lạm dụng sở hữu trí tuệ:
Kiềm chế những rủi ro

- ▷ Những vấn đề bạn sẽ phải đối diện
 - ▷ TRIPS là gì?
 - ▷ Quốc gia nào phạm lỗi nhiều nhất?
 - ▷ Phải làm gì?
 - ▷ Vài điều phải xem xét trước khi thành lập
-
-

Những vấn đề bạn sẽ phải đối diện

Một chuyến viếng thăm con đường các quán bar tại

Bắc Kinh, khu vực sống về đêm nổi tiếng nhất của thành phố, chứng tỏ một cách rõ ràng những gì các viên chức thi hành luật lệ bản quyền đương đầu với. Các CD và DVD chép lậu bày bán rộng rãi trong khu vực nhưng không phải trong các cửa hàng hay ngay cả những sạp trên đường phố. Thay vào đó những người qua đường được mời bước vào những quán bar nơi những người bán ~~rung mang~~ mang những chiếc bao chứa đầy nhạc và phim chép lậu. Việc này là riêng rẽ và các người bán hàng di động rất nhanh. Đi dọc theo phố The Bund ở Thượng Hải và vấn đề cũng như vậy, chỉ là lần này, mọi người bán, hình như không bán phim chép lậu nhưng bán đồng hồ Rolex giả.

Âm nhạc và phim chép lậu là một vấn đề lớn ở khắp Á châu. Một nơi phạm lỗi lớn khác là Malaysia. Hằng trăm bản copy của những album mới nhất của ngôi sao nhạc pop Anh Quốc Robbie William đang được bán tại Malaysia không đầy một tuần lễ sau khi bản phát hành 2001 của nó được tung ra. Vấn đề duy nhất là nó chưa được phát hành tại Á châu. Những tay ăn cắp bản quyền của Malaysia lại ra tay lần nữa. Có đầy đủ thông tin và rất thành thạo về kỹ thuật cao, họ là những người giỏi nhất thế giới khi nói đến việc sao chép bất hợp pháp các đĩa CD, VCD và DVD, dù đó là phim ảnh, âm nhạc hay phần mềm. Các gian hàng khu chợ đêm trong khu phố Tàu ở Kuala Lumpur thông thường bày bán những bản copy của các bài Top Ten Billboard Hoa Kỳ trong tuần và các phim ảnh - tất cả các bản copy đĩa CD bất hợp pháp bán với giá chỉ có 1,5 đô la Mỹ một chiếc - có sẵn để cho bạn mua.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Phim đôi khi còn được bán tại Malaysia trước khi chúng được phát hành - tại bất cứ đâu. Những buổi trình chiếu xem thử có thể đã được tổ chức tại Hoa Kỳ, ai đó chắc đã đến xem với một chiếc camera kỹ thuật số giấu trong người và thu hình cuốn phim ngay trong buổi chiếu. Bản ghi lại sau đó được gửi bằng thư điện tử đến Malaysia và được sang đi sang lại để đem ra bán vào ngày hôm sau. Đôi khi, các phiên bản Malaysia còn chiếu ngay cả những chiếc đầu người xuất hiện bất ngờ khi họ đi toilet hay đi mua bắp rang trong suốt đoạn phim được chiếu bất hợp pháp!

Nhưng rồi vào năm 2003, mọi việc đã thay đổi. Đột nhiên, việc cung cấp các phim ảnh và âm nhạc sao chép lậu biến đi trên các thị trường đêm của Malaysia. Cuối cùng, các viên chức thi hành luật pháp đã nghiêm chỉnh trong việc thi hành luật pháp của chính họ. Nhưng việc thực hiện luật pháp này cũng có tính chất tuyển lựa. Louis Vuitton và xách tay Gucci giả vẫn còn được bày bán đầy trong khu phố Tàu của Kuala Lumpur cũng như các loại nước hoa, kính mát, áo T shirt và ví giả.

Một tay điều khiển nhận thức ít về nhu cầu phim ảnh sao chép lậu trong các quốc gia như Malaysia, là chính sách kiểm duyệt của nhà cầm quyền. Những màn hôn hít vuốt ve hay nói năng bậy bạ, và các đề tài dung chạm đến các vấn đề tôn giáo theo một đường lối tưởng rằng bất lợi cho xã hội đều bị điều chỉnh hay cắt bỏ trước khi được phát hình hay phân phối một cách chính thức tại Malaysia. Xem phim sao chép lậu là một cách để phá bỏ được việc này. Phim *Babe* thí dụ đã bị cấm toàn bộ tại

Malaysia. Nhưng nhiều người Mã Lai đã xem được nó vì các bản sao chép lậu của nó được bán tự do trên thị trường đêm tại quốc gia này. Những phim như *Kill Bill*, với ngôn ngữ thô bạo và bạo lực, một cách tương tự đã bị kiểm duyệt và đôi lúc bị cấm. Những gì việc này hàm ý là những lời rêu rao của kỹ nghệ làm phim điện ảnh rằng người xem những phim sao chép lậu đang coi những sản phẩm có giá trị kỹ thuật thấp là sai. Nhiều lúc, các phiên bản sao chép lậu là sản phẩm đầy đủ và vì vậy, về phương diện này, nó cao cấp hơn.

Nhưng việc lạm dụng quyền sở hữu trí tuệ không bị hạn chế với các hàng hóa thính thị và sản xuất. Các dịch vụ cũng được nhắm tới. Vào khoảng năm 1997 một quán cà phê "Dome" lần đầu tiên được mở tại trung tâm mua bán liên hợp hàng xa xỉ Pasa Raya tại Jakarta. Quan điểm, tên và nội thất tất cả đều trông giống như một quán cà phê Dome, một dây chuyền có trụ sở tại Australia hiện nay có hàng chục đại lý tại Singapore, Malaysia, Trung Đông và Australia. Nhưng cửa hàng cà phê Dome đầu tiên không được chính thức mở tại Jakarta cho đến năm 2000, ít nhất ba năm sau khi quán "Dome" đầu tiên xuất hiện. Cùng lúc đó, bộ phận điều hành của Dome nhận thấy có ít việc có thể làm về cái quán cà phê copy Dome.

Bằng sáng chế, bản quyền và nhãn hiệu cầu chứng tất cả đều gắp rủi ro tại Á châu. Các bằng sáng chế là hợp pháp, các tài liệu khoa học tiết lộ kỹ thuật đi kèm theo một sự phát minh, và được thưởng những đặc quyền trong một khoảng thời gian cho nhà sáng chế, đăng ký phát

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

minh để khai thác cái kỹ thuật hay nhượng quyền cho người khác để khai thác nó. Chúng được trao cho người đầu tiên phát minh ra tại Hoa Kỳ và cho người đầu tiên đệ trình bằng sáng chế trong phần lớn còn lại của thế giới, dễ bị trắc nghiệm về tính thiết thực, không hiển nhiên và mới lạ. Các bằng sáng chế hết giá trị sau một thời gian đã định, và họ trao độc quyền cho những người nắm giữ chúng trong khoảng thời gian đó. Các bản quyền cũng tương tự như thế, nhưng được áp dụng đối với một vài nỗ lực sáng tạo như các hãng làm phim, âm nhạc và viết văn.

Nhãn thương mại khác hơn với việc ở chỗ chúng kéo dài vô thời hạn, dễ bị tái đăng ký thường xuyên. Chúng cho các nhà phát triển của tên nhãn hiệu, logo và những chỉ dẫn về địa lý sự bảo vệ chống lại sự vi phạm bởi người khác.

Việc xâm phạm các tài sản trí tuệ không phải duy nhất tại Á châu. Quần áo lót giả Calvin Klein có thể được mua ở trên nhiều đường phố mua bán ở Luân Đôn, các người nhập cư Nigeria bán các xắc tay nhái kiểu bao vây cả Âu châu từ Italy đến Pháp. Những quyền sở hữu trí tuệ đầy đủ không phải luôn luôn được nhìn nhận ngay cả tại Hoa Kỳ. Alexander Hamilton, bộ trưởng Tài chính đầu tiên, thiết lập một hệ thống bản quyền cho các tác giả nếu họ là người Mỹ. Kết quả dự định là các tác giả nước ngoài - phần lớn là các tác giả Anh - các công việc của họ có thể bị sao chép hoài không dứt tại Hoa Kỳ mà họ không nhận được bất kỳ khoản tiền nào từ bất kỳ ai.

Những gì làm cho Á châu độc nhất ngày nay có thể là mức độ theo đó các quyền sở hữu trí tuệ bị coi thường một

cách thông thường. Cái ý tưởng vô hình vô chất như là ý tưởng hay các bản phác thảo phải được trả tiền cho là một cái quan niệm rất mới tại Á châu, đặc biệt là tại Trung Quốc. “Tại sao tôi phải trả tiền cho một cái gì nếu tôi có thể có được nó miễn phí?” là một câu hỏi thông thường và một câu hỏi khó trả lời trong bối cảnh văn hóa Á châu. Doanh nghiệp Á châu truyền thống là mua bán - việc này có nghĩa là lợi nhuận thấp và số lượng thì nhiều. Tự nguyện đứng sấp hàng để trả tiền cho một nhà sáng tạo không thấy mặt ở tại đâu đó và nó sẽ làm cho lợi nhuận bị mòn đi, cái này đã quá mỏng rồi một cách đơn giản suy nghĩ của những kẻ bần cùng trong trường phái cũ. Trả tiền cho các dịch vụ đến một cách không tự nhiên nhưng trả tiền cho một cái gì đó vô hình vô chất như một ý tưởng thật vượt xa trí tưởng tượng. Vì vậy tại Á châu, sự vi phạm sở hữu trí tuệ đến từ một hỗn hợp của những dự định cố ý và sự hoang mang đơn giản ở khía cạnh luật pháp. Những nhà làm luật cảm thấy bối rối trong việc làm đúng theo luật pháp tại bất kỳ đâu nếu những luật lệ đó được xem là có căn bản, không vững chắc và không hợp pháp. Vì vậy kích thước của sự thách thức là rõ ràng, trong điều kiện bối cảnh văn hóa và những hệ thống luật pháp thay đổi của Á châu.

Những mức độ ước lượng của các phần mềm bị sao chép lậu cao tại Á châu hơn tại bất cứ nơi nào khác. Có ước lượng khoảng 97% của tất cả các phần mềm được sử dụng được tin là đã được sao chép lậu. Con số của Trung Quốc là 94%, tại Indonesia là 89%, tại Pakistan là 83%

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và tại Thái Lan là 79%. Ngay cả tại Singapore, bị bó buộc trong luật pháp, phân nửa các phần mềm được dùng được tin là đã bị sao chép lậu, đặt Singapore lên một cách đáng kể so với số ước lượng bình quân thế giới là 37%. Con số của Nhật Bản là 37% đúng với con số thống kê thế giới. Nhưng so với kích cỡ của nền kinh tế của Nhật Bản, việc này có nghĩa là, tính theo đồng đô la, sự tổn thất của các nhà sản xuất phần mềm từ việc sao chép lậu là cao nhất tại Nhật Bản - khoảng 1.7 tỷ đô la hằng năm, theo các ước lượng về kỹ nghệ. Những con số như thế gợi ý cho thấy không chỉ có luật cho việc bảo vệ các phần mềm không có sức mạnh thực tiễn nhưng rằng có một sự đồng lòng tổng quát phá vỡ chúng là điều hoàn toàn có thể chấp nhận được.

Microsoft đã giành được một thắng lợi hiếm hoi tại Jakarta vào năm 2001 khi một người bán máy tính bản địa, ông này đã cài đặt những phiên bản sao chép lậu của Windows và các phần mềm khác, đã được lệnh phải trả 4.4 triệu đô la Mỹ đền bù và đưa ra một bài quảng cáo đăng trên báo xin lỗi công ty. Công ty này đã lập luận rằng người Indonesia "quá nghèo" để trả toàn bộ cái giá bán lẻ đó. Không nghi ngờ gì đó là một chiến thắng phải trả giá đắt cho Microsoft, vì làm cho cái quyết định ấy trở nên có hiệu lực là một cuộc chiến khác.

Sách cũng đã được sao chép một cách tàn nhẫn khắp vùng Á châu. Mua bán có lợi nhuận cao và các sách kỹ thuật cũng thường được sao chép tại Triều Tiên và Đài Loan đến mức các bản sao chép nhiều lúc còn tốt hơn bản

nguyên thủy. Ngay cả các chính phủ cũng không được miễn dịch. Năm 1995, tòa đại sứ Australia tại Hà Nội tìm thấy những bản photocopy của cuốn *Tóm lược kinh tế quốc gia Việt Nam*, một bài tóm tắt về nền kinh tế của Việt Nam do bộ ngoại giao Australia phát hành, đã được bán trên các góc đường tại Hà Nội cho bất kỳ ai sẵn sàng để mua. Tương tự, các phiên bản sao chép lậu của cuốn phim tuyên truyền chống tham nhũng của chính phủ Trung Quốc *Cuộc sống và Sự Lựa Chọn cái Chết* đã được bày bán một cách rộng rãi khắp Trung Quốc suốt năm 2000.

Các nhà sản xuất đôi khi làm hỏng các luật về bản quyền, hơn là phá vỡ chúng một cách hoàn toàn bằng cách thay đổi ở mức độ không đáng kể những nhãn hiệu đang có. Và không phải chỉ những cái tên nhãn hiệu Mỹ và Âu châu được lấy làm mục tiêu cho những sự bắt chước như thế. Những ủy viên quản trị đến từ Hitachi của Nhật Bản có lần đã du lịch tới Jakarta để tìm các đối thủ cạnh tranh bản địa của họ bao gồm các mặt hàng điện tử mang nhãn hiệu “Hitachin” và “Mitachi”. Có những nhãn hiệu Crocodile của áo polo bán khắp Á châu với một cái logo cá sấu thêu trên ngực trái, trông giống một cách đáng ngờ với các áo polo Lacoste của Pháp. Một cuốn sách có tựa đề *Thiên thực Mã Lai* được nhiều trường đại học Malaysia xuất bản năm 2001. Không phải chỉ cái tên giống một cách khác thường với cuốn sách, *Thiên thực Á châu*, xuất bản hai năm trước đó bởi một trong các tác giả của cuốn Thành công lớn tại Á châu, nhưng cái bìa của nó cũng như thế, có hình một gương mặt của thế giới sậm đen trên nền

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đen với chữ vàng và trăng. Sự bắt chước vì trái với việc copy toàn bộ làm cho việc áp dụng các luật về sở hữu trí tuệ hơi khó hơn một chút.

Các quốc gia kỹ nghệ hóa đã ghi chép khoảng 97% các bằng sáng chế toàn cầu. Khoảng phân nửa của các khoản tiền nhuận bút được trả trên thế giới cho các bằng sáng chế đã được chuyển cho các người giữ bằng sáng chế tại Ấn Độ. Vì thế không ngạc nhiên về việc có một nhóm lớn người bản địa vận động thúc hối việc bảo vệ các tài sản trí tuệ tại Hoa Kỳ. Các nhà sản xuất Nhật Bản lẽ dĩ nhiên cũng là một mục tiêu lớn cho việc lạm dụng quyền sở hữu trí tuệ tại Á châu. Văn phòng bằng phát minh Nhật Bản là một nguồn tài chính quan trọng cho APEC - bảo trợ Trung Tâm Sở Hữu Kỹ Nghệ Á Châu Thái Bình Dương để huấn luyện đại biểu đến từ các quốc gia thành viên APEC (Hợp Tác Kinh tế Á Châu Thái Bình Dương) về sự bảo vệ tài sản trí tuệ. Nhưng vì Á châu bên ngoài Nhật Bản phát triển những nhãn hiệu hàng hóa riêng của nó, vấn đề làm giả và việc lạm dụng các quyền sở hữu trí tuệ khác cũng sẽ được cảm thấy nhiều hơn tại đó và các nhóm người vận động sẽ từ từ nổi lên tại Á châu để chính họ cũng đòi hỏi một sự bảo vệ tốt hơn. Tại Trung Quốc, có lẽ 40% của tất cả các sản phẩm thuốc lá được bán là hàng giả, nhưng loại tội phạm này làm thiệt hại cho các nhãn hiệu Tây phương không nhiều như đối với các nhà sản xuất nhãn hiệu bản địa thông dụng nhất của Trung Quốc, thuốc lá Hongtashan (Ngôi chùa đỏ).

TRIPS là gì?

Các công ty Tây phương và đặc biệt Hoa Kỳ đã đầu tư tài nguyên rất nhiều vào việc gây áp lực với các quốc gia khác bảo vệ tốt hơn quyền sở hữu trí tuệ. Công cụ để làm việc này là TRIPS, sự thỏa thuận về các khía cạnh quan hệ thương mại của các Quyền Sở Hữu Trí Tuệ. Nó được tổ chức Thương Mại Thế Giới (WTO) quản lý và là một kết quả của vòng thương lượng thương mại Uruguay kết thúc năm 1994, vòng tương tự đã dẫn đến sự thành lập của tổ chức WTO. Các quốc gia phát triển được đòi hỏi phải làm theo với TRIPS khoảng năm 1996, các quốc gia đang phát triển khoảng đầu năm 2000, và những quốc gia tình trạng kém phát triển nhất vào năm 2005.

Dưới sự ảnh hưởng của TRIPS, tất cả các quốc gia đều phải tuân theo một số quy luật thống nhất về sự bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ hay phải đối diện với sự trừng phạt đến từ các quốc gia khác và một cái rất đặc biệt đến từ Hoa Kỳ và Liên Minh Âu Châu về việc không hợp tác và không thi hành. Sự trừng phạt phần lớn là các hình thức trừng phạt về kinh tế.

Các quốc gia thành viên WTO cũng phải thành lập những kênh pháp lý để bảo vệ các quyền sở hữu trí tuệ và đem thi hành các hình phạt ngăn cản hữu hiệu chống lại việc vi phạm. TRIPS cũng tạo ra một hệ thống toàn cầu hòa hợp trong đó các nhà phát minh được cấp bằng sáng chế trong ít nhất là 20 năm. Cái lý luận về việc thiết lập quyền sở hữu tại khu vực này là rõ ràng nhưng con số

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

20 năm là độc đoán, khác hơn điều đó là thời gian sử dụng tại Hoa Kỳ, những người khởi xướng TRIPS.

Các chế độ đối với sự bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ rất là đa dạng trên khắp Á châu 10 hay 20 năm trước vì các sự khác biệt về lịch sử và các hệ thống pháp lý, nhưng áp lực quốc tế cho những luật lệ tốt hơn đã thấy một cơn gió mạnh của sự cải cách pháp lý trong khu vực vì thế các luật bảo vệ sở hữu trí tuệ trên khắp Á châu bây giờ đã trở nên chắc hơn bao giờ hết. Nhiều nước bây giờ đã gia nhập TRIPS. Điều này có nghĩa là bây giờ hơn bao giờ hết một sự tiếp cận đều đặn có thể được các công ty thực hiện để bảo vệ các bằng sáng chế, nhãn hiệu thương mại và bản quyền của họ tại Á châu.

Quốc gia nào là những nước vi phạm tệ hại nhất?

Những lạm dụng về quyền sở hữu trí tuệ tiêu biểu nhất tại Á châu là những lạm dụng nào? Và tại quốc gia nào? Danh sách sau đây đã được phát triển từ những thông tin cung cấp bởi văn phòng đại diện thương mại Hoa Kỳ.

Trung Quốc

Các luật bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ bắt đầu vào năm 1982 với việc thông qua bộ luật về tên thương mại. Những luật tương tự khác cũng đã được thông qua từ đó. Kết hợp lại chúng cũng đủ cho việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Cũng có một sự quan tâm thành thật ở các cấp cao nhất tại Trung Quốc trong việc bảo vệ lớn hơn quyền sở hữu trí tuệ và các tòa án của Trung Quốc cũng đã đưa ra một vài

quyết định có ý nghĩa trong khu vực. Nhưng vấn đề là sự thi hành, nó thay đổi trên khắp các vùng đất của Trung Quốc và bị cản trở bởi sự thiếu trong suốt trong tiến trình, những mối quan hệ yếu kém giữa cảnh sát và các cơ quan chính quyền, các hình phạt quá nhẹ và tất cả quá ít để cấu thành hành động tội phạm.

Làm giả tên thương mại và việc sản xuất hàng giả trên phạm vi rộng từ kính mát cho đến dầu gội đầu cho đến các dược phẩm là phổ biến, cũng là việc sản xuất không được cho phép và việc bán hàng nhái. Sách nước ngoài cũng thường bị sao in lậu. Phim ảnh sao chép lậu đã trở thành quá thông thường đến nỗi nó đã trở thành gần như không thể bán được các bản hợp pháp tại nhiều nơi ở Trung Quốc. Phim *Titanic* đã bán được 300.000 bản hợp pháp tại Trung Quốc, mặc dầu đã được ước lượng có 20-25 triệu bản sao chép lậu khác cũng đã được đem ra bán.

Trung Quốc cũng còn là nhà sản xuất quan trọng quần áo và giày dép cho các nhà thời trang hàng đầu của Hoa Kỳ và Âu châu, nhưng các nhà máy có nhượng quyền để làm hàng hóa đôi khi sản xuất quá nhiều và đã bí mật bán các sản phẩm được chế tạo thừa trong cùng các thị trường tại đó chính các sản phẩm nhượng quyền cũng được bán. Trong trường hợp này, hàng hóa không bị làm giả, việc phát hiện càng trở nên khó khăn hơn.

Trung Quốc là nhà xuất khẩu tầm cỡ nhất các sản phẩm đạo tặc, đặc biệt tới Hồng Kông nhưng cũng tới cả các thị trường nhỏ hơn trong vùng như Myanmar. Những tay buôn lậu dùng những thùng chứa lớn, theo yêu cầu của

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

khách hàng, hoàn toàn không bị thấm nước trong đó họ chất đầy các sản phẩm đặc biệt. Những thùng này sẽ được tàu kéo lôi dưới nước dọc theo đáy cảng Hồng Kông để tránh bị phát hiện. Những thùng chứa được đưa lên bờ vào ban đêm, lấy hết hàng ra và thường bị bỏ lại tại nơi nó được lôi lên bờ.

Ấn Độ

Luật bản quyền là một tiêu chuẩn tốt tại Ấn Độ nhưng được thi hành một cách không thích đáng và vì vậy việc đạo tặc phim ảnh, âm nhạc, phần mềm, sách và game video lên cao. Hệ thống bằng sáng chế của Ấn Độ không tuân theo các bộ buộc của TRIPS. Các bằng sáng chế khó có được vì một sự ùn đống lớn của các đơn xin (30.000 đơn xin cấp bằng sáng chế đã bị treo lại vào giữa năm 2001), quá ít người để xem xét các bằng sáng chế và các thủ tục ngược lại với việc cấp bằng sáng chế (thường được các đối thủ đưa ra) lại rộng rãi quá mức. Tất cả những điều này có thể hợp vào để làm chậm việc đăng ký bằng sáng chế cho đến khi thời hạn bằng sáng chế đã bị quá hạn. Thời hạn cho việc bảo vệ bằng sáng chế đối với phương pháp sản xuất được phẩm là bảy năm, so với 20 năm được TRIPS yêu cầu. Việc bảo vệ bằng sáng chế không có giá trị cho các dược phẩm và các sản phẩm hóa học nông nghiệp. Hàng hóa giả tràn ngập - nghe nói là rượu whisky Johnny Walker Black Label được bán tại Ấn Độ mỗi năm nhiều hơn cả số được sản xuất ra tại Scotland.

Indonesia

Các hàng hóa có bản quyền và có nhãn thương mại bị đạo tặc trên khắp nước Indonesia với sự mãnh liệt nhiều hơn có lẽ tại bất cứ nơi nào khác. Mọi thứ từ quần blue jeans cho đến máy thu hình đến thuốc lá đều bị đạo tặc, và được làm một cách rất là trơ tráo đến nỗi có vẻ như, từ nhà sản xuất đến người phân phối đến người bán lẻ, một vài người hoạt động trong cái dây chuyền ấy cũng không nhận ra rằng luật pháp đang bị vi phạm.

Nền kỹ nghệ ước lượng mức độ đạo tặc đối với âm nhạc và kinh doanh phần mềm là 87%, 90% cho mọi hình thức phim điện ảnh và 99% đối với các phần mềm game³. Những cái này là những con số cao nhất trên thế giới.

Indonesia đã không vượt được việc nhất quán của TRIPS về các luật bản quyền, nhãn thương mại và bằng sáng chế vào đầu năm 2002.

Korea

Có một sự đạo tặc phổ biến về các sách thương mại và giáo dục tại Korea. Các luật về sở hữu trí tuệ không được đầy đủ theo nhất quán của TRIPS, và vài thứ đã đề cập đến một cách mơ hồ như để làm cho khó khăn trong việc xác định nó có phù hợp với TRIPS hay không. Chất lượng của các sách đạo tặc đôi khi còn tốt hơn cả nguyên bản.

Macau

Sự kết án đối với việc vi phạm quyền sở hữu trí tuệ rất

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ít và khi chúng xảy ra mức độ hình phạt thường thấp. Nhiều sản phẩm làm giả đã được bán tại Macau đến từ Trung Quốc.

Malaysia

Những sự vi phạm bản quyền tại Malaysia là có thật, đặc biệt đối với phim ảnh, âm nhạc và phần mềm. Mặc dù sự trấn áp năm 2003 có vẻ hữu hiệu, vẫn còn lại để xem việc trấn áp này có còn tiếp tục hay không. Việc vi phạm về nhãn thương mại đối với quần áo, giày dép, đồng hồ và dầu thơm cũng còn thông dụng. Nhiều cuộc hành quân cảnh sát đã được tung ra và các thiết bị sao chép đã bị tịch thâu nhưng có quá ít vụ khởi tố. Sức mạnh gia tăng của các cuộc hành quân trong những năm gần đây đã đẩy lui được ngành kỹ nghệ sao chép lậu ra xa bờ biển, đặc biệt là đến quốc gia láng giềng Indonesia. Không những chỉ có các đĩa VCD sao chép lậu được bày bán rộng rãi tại Malaysia mà phim ảnh cũng thường được chiếu không có giấy phép nơi công cộng, như trên những chuyến xe buýt đường dài. Để thêm mức độ lăng mạ vào sự lăng mạ, những bản được trình chiếu cũng là những bản được sao chép lậu. Malaysia cũng là một vùng trung tâm cho việc gian lận và ăn cắp thẻ tín dụng - không phải bởi vì các cư dân của nước này ranh ma hơn những người tại các nơi khác, nhưng một lần nữa là do tính chất kỹ thuật tinh vi ở tại quốc gia này.

Pakistan

Tất cả các loại hàng hóa đều bị đạo tặc tại Pakistan từ

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

sách vở cho đến đĩa CD và những thứ này tràn ngập thị trường bản địa và được xuất khẩu đến các quốc gia láng giềng như Afghanistan và Ấn Độ. Việc khởi tố ra tòa bị làm chậm lại và những phạt vụ không làm nản lòng, người vi phạm nên gây cản trở cho việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Philippines

Việc thi hành quyền bản quyền kém, việc in lậu sách giáo khoa và các loại sách thương mại khác đang đi lên tại Philippines. Việc sản xuất các phim sao chép lậu đã gia tăng trong những năm gần đây. Tiến trình pháp lý đối với các sự vi phạm quyền sở hữu trí tuệ thường chậm đến mức lạnh lùng và nhiều trường hợp có thể kéo dài trong nhiều năm.

Đài Loan

Đài Loan là một trong những nhà sản xuất các thiết bị quang học truyền thông đạo tạo lớn nhất trên thế giới và năng suất được nghĩ là hơn hoàn toàn nhu cầu bản địa, gợi ý cho thấy Đài Loan là một nhà xuất khẩu quan trọng film lậu. Việc thi hành luật là lác đác, truy tố là hiếm hoi và luật pháp thì vá víu. Khu vực sản xuất của Đài Loan phần lớn bao gồm hàng chục ngàn công ty do gia đình sở hữu, mạnh và nhỏ, làm cho việc giám sát và thi hành luật pháp trở nên khó khăn

Thái Lan

Vì phạm quyền sở hữu trí tuệ, mặc dầu thông thường,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cũng không lớn như được mong đợi tại Thái Lan, Việc lạm dụng nhãn thương mại là thông thường như việc sao chép phim và phần mềm lậu. Luật pháp tương đối tốt và đã được cải thiện đáng kể trong những năm gần đây, nhưng như thường lệ đó là việc thi hành luật mới là vấn đề. Các sản phẩm đạo tặc được nhìn thấy trên những con đường tại các trung tâm thương mại quan trọng như Bangkok và Hat Yai nhưng ở mức số lượng ít hơn tại Kuala Lumpur, Jakarta hay Quảng Châu. Đại diện kinh doanh nước ngoài có một mối quan hệ làm ăn tốt với các cơ quan thực thi việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, mặc dầu mức độ theo đó các sở hữu được thi hành bảo vệ thay đổi với bộ trưởng nào trong chính phủ có trách nhiệm về chính sách chống đạo tặc. Những thay đổi bộ trưởng thường xuyên có nghĩa là có sự thường xuyên thay đổi việc nhấn mạnh chính sách.

Pantip Plaza là một địa điểm khét tiếng nhất tại Bangkok về việc kiếm mua VCD, DVD và CD chép lậu. Người mua lựa chọn từ những hộp CD rỗng tại bất cứ tiệm nào trong hàng chục tiệm trong Plaza. Một người chạy hàng quay lại trong vòng mười phút sau từ vị trí được giấu kỹ mang theo các món hàng được yêu cầu.

Những việc phải làm

Việc vi phạm chống lại các quyền sở hữu trí tuệ có thể bị đánh bại bằng các cách sau:

- Luật pháp hữu hiệu phải có tại chỗ và nó phải chứa đựng đủ các điều khoản làm nản lòng

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

- Luật pháp phải được thực thi - các cơ quan thi hành luật pháp được giúp đỡ hữu hiệu
- Tòa án phải được chuẩn bị để đưa ra các hình phạt làm nản lòng.
- Phải có ý muốn chính trị để bảo vệ cho các quyền sở hữu bản quyền
- Hối lộ cảnh sát và pháp lý cần phải xử phạt
- Hệ thống bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ cũng phải có tính cách pháp lý. Việc bảo vệ các bằng sáng chế và bản quyền có thể được mô tả như “không công bằng”, như việc đăng ký bằng sáng chế cho vụ mùa thực phẩm Á châu như vụ cảng thẳng gạo thơm hoa lài, đã gợi ra sự phản kháng của chính quyền từ phía Thái Lan. Chúng được dùng để phá hoại ngầm toàn bộ hệ thống các quyền sở hữu trí tuệ và các sự vi phạm pháp luật.

Nhưng các công ty có thể làm được gì cho việc bảo vệ chính họ chống lại các vụ vi phạm về quyền sở hữu trí tuệ? Công ty British American Tobacco (BAT) có trụ sở đặt tại Luân Đôn hiện nay nói rằng đối thủ thực sự của nó trên thế giới ngày nay là các kẻ làm hàng giả. Nó ước lượng có khoảng 30% của tất cả các sản phẩm thuốc lá bán trên thế giới ngày nay là hàng giả. Và BAT đang làm gì để chiến đấu chống lại sự công kích dữ dội này và bảo vệ các nhãn thương mại của nó? Nó đang hối thúc các chính phủ phải thực hiện các hình phạt chống lại những kẻ làm hàng giả và chuyển giao các thông tin về việc làm hàng giả đến các

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cơ quan liên hệ. Ở một điểm xa hơn việc đó, họ không thể làm gì hơn. Phần lớn các công ty đa quốc gia khác cũng ở cùng một vị trí tương tự.

Sự bất lực của ngay cả các công ty lớn để chiến đấu chống lại việc vi phạm các quyền sở hữu trí tuệ một cách hữu hiệu đã tổng kết qua “một cuộc họp của các nhà lãnh đạo” của các viên chức cao cấp của một vài công ty lớn nhất trên thế giới vào tháng hai năm 2002 tại New York. Hiện diện là các CEO, các vị chủ tịch hay tương tự của BAT, Gilette, GSK, Henkel, Nestlé, Pentland, P&G, Richemont, SC Johnson và Unilever, Johnson & Johnson, Microsoft, AOL Time Warner, Diageo và Compaq đã gửi tới các quan sát viên. Nhóm này gặp lại nhau vài tháng sau tại Luân Đôn. Đến bây giờ, không có chi nhiều đến được từ các cuộc họp ngoài việc có được sự đồng ý chung là cho đến bây giờ chưa ai đã tới gần được với một giải pháp thích đáng cho cái vấn đề trộm cắp quyền sở hữu trí tuệ. Một trong những nghị quyết của cuộc họp đầu tiên là việc những người có mặt cần phải “nắm lấy những quyền lợi của việc sở hữu nhãn hiệu của các công ty từ các quốc gia đang phát triển” để giúp xây dựng những liên minh chống lại việc trộm cắp tài sản trí tuệ tại các quốc gia đó. Một quyết định về việc thành lập một lực lượng đặc nhiệm để theo dõi vấn đề sẽ được dùng để làm nổi bật việc các công ty bất lực như thế nào khi gặp phải vấn đề này.

Bản chất mơ hồ của các quyền sở hữu trí tuệ làm cho các sự sai phạm trở nên khó khăn để bị đánh bại, đặc biệt là tại các quốc gia nơi hệ thống pháp lý - cả luật pháp lẫn

việc thực thi luật pháp - là yếu kém. Việc này phải có một sự tiếp cận theo nhiều hướng. Các công ty cũng phải dựng lên một kế hoạch để chống lại các sự vi phạm quyền sở hữu trí tuệ của các sản phẩm của họ từ lúc họ đến xây dựng cơ sở tại Á châu. Sẽ có những con đường nào cho việc sửa chữa lại?

Luật pháp

Các biện pháp pháp lý là một phương sách rõ ràng, đặc biệt tại Singapore, Hồng Kông, Nhật Bản và Malaysia. Nhưng tại nhiều nơi khác ở Á châu, trong lúc tìm kiếm những nguồn trợ lực pháp lý vẫn còn phải được cố gắng nếu không vì một lý do nào khác hơn là báo hiệu một sự quyết định khẳng định các quyền sở hữu trí tuệ, ít có lợi ích thực sự nào có thể dẫn đến kết quả. Cũng vậy, luật pháp có thể kéo dài trong nhiều năm, đặc biệt là tại Philippines, Ấn Độ và Pakistan. Các sắc lệnh tạm thời để ngăn chặn và làm từ bỏ có thể không được đưa ra hay thi hành. Vì vậy, trong lúc các tiến trình pháp lý có thể tiếp tục không giảm sút. Tuy nhiên, luật pháp tại khu vực này đã được cải thiện rất nhiều tại Á châu với sự can thiệp của WTO và TRIPS, và các người vi phạm đã bị đưa ra tòa tại nhiều quốc gia.

Sự hoạt động ở hành lang nghị viện

Các công ty Hoa Kỳ có thể than phiền với phòng Thương Mại Hoa Kỳ, họ sẽ làm các bản trình bày nhân danh các công ty này gửi đến chính quyền sở tại và cơ quan có liên quan thi hành quyền sở hữu trí tuệ. Các bản

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trình bày cũng có thể được các công ty trực tiếp đưa đến các chính trị gia và bộ thương mại bản địa có liên quan. Các bài tóm tắt viết tay hay đọc miệng cũng có thể được đưa tới bộ phận thương mại của tòa đại sứ có liên quan hay các ủy ban cao cấp, nếu công ty có việc buồn phiền một công ty nước ngoài. Những công ty như thế cũng có thể tranh thủ sự hỗ trợ của chính phủ tại nước nhà để có vụ vi phạm nghiêm trọng về quyền sở hữu trí tuệ được mang tới WTO thông qua các cơ chế của TRIPS, nếu các biện pháp đấu tranh đã tỏ ra không hữu hiệu tại bản địa.

Giúp đỡ các cơ quan và trả tiền cho các nhà điều tra

Có lẽ vấn đề lớn nhất trong phạm vi thực hiện luật về quyền sở hữu trí tuệ tại Á châu là vấn đề những cơ quan được giao nhiệm vụ thực thi luật pháp muốn hành động nhưng không được cung cấp thông tin. Khi được cung cấp chứng cứ về các sự vi phạm, thông tin về nơi chốn và khi nào những kẻ vi phạm có thể bị bắt, họ sẽ hành động. Vì vậy, một vài công ty lớn hơn của Hoa Kỳ và Âu châu có thể cùng nhau phối hợp để mướn các nhà điều tra bản địa đi thu gop các thông tin cần thiết. Các tiện nghi sản xuất đã được nhận diện và bằng chứng đã được thu thập. Rồi nhà cầm quyền có thể túm gọn và các đại diện của các công ty Hoa Kỳ và Âu châu đi theo họ trong các cuộc hành quân đó để doan chắc là những người được mong muốn đã bị bắt và các thiết bị để làm bẩn sao đã bị tịch thu. Đó là một công việc tốn kém, nhưng đã đưa tới được những cuộc hành quân cảnh sát tại Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia và Philippines.

Giảm bớt cái lỗ hổng khích lệ

Một CD âm nhạc vừa mới được tung ra được bày bán tại Tower Records tại Piccadilly Circus của Luân Đôn với giá 16.49 bảng Anh (23.42 đô la Mỹ) bán với cùng một giá tương đương 8RM (2.10 đô la Mỹ) tại các khu chợ đêm của Kuala Lumpur (giá của CD và VCD được sao chép lậu tại các khu vực mua bán trên đường phố Kuala Lumpur không thay đổi một cách đáng ngạc nhiên). Một bản hợp pháp tương tự tại Malaysia được bán với giá khoảng 46RM (12.11 đô la Mỹ).

Một cách để giảm các sự vi phạm về quyền sở hữu trí tuệ là giảm sự khuyến khích công việc làm ăn này. Giá cho các sản phẩm hợp pháp có thể được giảm xuống để cho sự khác biệt về giá giữa các sản phẩm hợp pháp và các sản phẩm đạo tặc được giảm xuống. Hành động như thế sẽ làm giảm nhưng sẽ không loại trừ được việc khuyến khích việc làm hàng giả. Các công ty ghi âm quốc tế đã thử làm việc này tại Malaysia vào năm 2001. Nó được thực hiện bằng một sự đàm áp thẳng tay của cảnh sát lên các người bán đĩa CD chép lậu và tính hiệu lực của Đạo luật Đĩa Quan 2000 cho phép có những mức hình phạt cao hơn, gồm cả bị phạt giam, đối với những người sản xuất và xuất khẩu phim chép lậu. Hai việc đã xảy ra, con số những người bán rong đĩa CD và VCD chép lậu đã tuột xuống một cách thấy rõ, và giá của một đĩa CD sao chép lậu rơi từ 10RM (2.60 đô la Mỹ) xuống còn 8RM (2.10 đô la Mỹ). Những kẻ đạo tặc đã giảm giá xuống để duy trì tính cạnh

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tranh của chúng. Sản xuất đĩa CD sao chép lậu tại Malaysia không còn sinh lợi được như nó đã từng có.

Một khoảng trống khích lệ khác liên quan đến thời gian. Thí dụ, những cuốn phim được tung ra tháng Giêng tại Bắc Mỹ có thể không được tung ra một cách chính thức tại Trung Quốc và các nơi khác tại Á châu cho tới tháng chín sau đó, đến bây giờ sự thổi phồng của báo chí đối với sự phát hành của Hoa Kỳ tràn đến Á châu nơi các người tiêu thụ có thể mua được các bản chép lậu khá dễ dàng đơn giản chỉ để xem tất cả mọi cái sự ồn ào tại hải ngoại là gì. Ấn định thời gian cho việc phát hành các sản phẩm mới tại Á châu so với sự phát hành tại các nơi khác là một biện pháp rõ ràng giúp làm cho các sản phẩm sao chép lậu trở nên ít hấp dẫn hơn.

Một sự xem xét cuối cùng là chất lượng của các sản phẩm sao chép lậu có thể cao hơn các sản phẩm được nhượng quyền. Việc này có nghĩa là nếu các khách hàng gắn bó với việc mua các sản phẩm nhượng quyền tốt, không những họ phải trả tiền cao hơn mà cũng để mua một sản phẩm có giá trị thấp hơn. Việc này đòi hỏi khá lớn khách hàng. Những sách giáo khoa được in sao lậu tại Triều Tiên, thí dụ, đôi khi được in trên giấy có chất lượng cao hơn là bản gốc (việc này có thể dẫn đến việc các người mua có niềm tin rằng bản hợp pháp là bản đạo tặc), hay các đạo tặc Malaysia có thể sẽ thêm vào sáu bài khuyến mãi cho một đĩa CD mới vừa được tung ra từ những bài ghi âm trước của nhạc sĩ, không có trong bản gốc vừa mới được phát hành.

Nhân viên

Thông tin thương mại trong chỗ tin tưởng riêng tư thường bị mất tại Á châu, như tại các nơi khác, thông qua các nhân viên của chính công ty. Những nhân viên bất bình là nguyên nhân chính của sự rò rỉ các thông tin nhạy cảm từ một công ty. Nhưng những người được trả lương quá thấp cũng như vậy, họ có thể dễ bị ảnh hưởng bởi các đề nghị về tiền bạc của các đối thủ để lộ ra các thông tin bí mật. Đây là một vài điều cần phải được xem xét:

- Sự trung thành của các nhân viên bản địa nằm tại đâu - đối với công ty, đối với quốc gia, hay bạn và các người thân những người làm việc với các đối thủ?
- Các nhân viên bản địa sẽ phản ứng như thế nào đối với các đề nghị hối lộ để sao chép tài liệu, và đưa chúng ra ngoài? (Nhớ trong đầu rằng nhiều công ty đã nhận công việc cẩn trọng tại những quốc gia như Trung Quốc hiện giờ lấy nguồn thông tin về các công ty bằng cách mua chuộc các nhân viên của họ trao cho họ các bản tài liệu sao chép)
- Có một sự thỏa thuận không được vạch trần nào đã được ký kết với các đối tác liên doanh người bản địa?
- Có khả năng giới hạn sự lưu thông của thông tin thuộc về quyền sở hữu đến các nhân viên bản địa trên một căn bản cần-được-biết hay không?
- Những người bán bản địa và các nhân viên nhận thực hiện một hợp đồng phụ có thể là một vấn đề

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

khác. Những việc kiểm soát thận trọng có được thực hiện đối với họ hay không? Họ có làm việc hay cung cấp cho các đối thủ hay không? Họ có ký kết các thỏa thuận tín cẩn hay không?

- Các dữ liệu có phải được viết lại bằng mật mã khi nó được truyền đi giữa các nhà máy và giữa các nhà máy với văn phòng đầu não hay không?
- Những thủ tục nào được thực hiện tại chỗ đối với nhân viên để bảo đảm việc an ninh dữ liệu không bị thỏa hiệp?
- Có đáng được có những văn phòng, nhà quản trị và các phòng trong ban giám đốc được rà soát thường xuyên xem có thiết bị nghe lén hay không? Đa số các công ty Tây phương tại Á châu có ít nhất một phòng được thường xuyên rà soát, biệt lập với các nhân viên bản địa và các dịch vụ dọn dẹp để làm cho nó “an toàn” đối với các thảo luận quan trọng. Có đáng thực hiện một “phòng an toàn” như thế trên cơ ngơi của công ty hay không?

Những giải pháp kỹ thuật

Một vài nhà sản xuất đã bỏ công ra để thêm vào các chi tiết thiết kế mẫu kỹ thuật khác cho các sản phẩm của họ như kỹ thuật tạo ảnh ba chiều và hình mờ. Những việc này có ích trong một vài trường hợp nhưng có thể không hữu hiệu khi các khách hàng vô tư với các vấn đề của hàng nhái và hợp pháp - khách hàng dù sao,

thường biết rằng họ đang mua các sản phẩm giả. Hitachi của Nhật Bản đã tạo ra cái được nó gọi là những con chip uyển chuyển - nhưng con vi chip nhỏ có thể được nhét vào bên trong sản phẩm như là nhãn quần áo để giúp cho các biện pháp theo dõi và chống hàng giả. Nhưng lần nữa, những sự đổi mới như thế không có hiệu lực trong bối cảnh một môi trường luật pháp được thực thi một cách yếu kém.

- Một vài điều cần được xem xét trước khi đến làm ăn tại Á châu:
- Bạn có những tiến trình kỹ nghệ hay sản phẩm đã từng có thể bị rủi ro gặp sự vi phạm quyền sở hữu trí tuệ hay không?
- Nếu những tiến trình kỹ nghệ của bạn đang gặp rủi ro, có thể tốt hơn là nên dời việc sản xuất đi nơi khác hay không - tại những môi trường nơi có nhiều sự bảo đảm hơn cho sự an toàn của quyền sở hữu trí tuệ?
- Có những tiến trình kỹ thuật nào có thể được dùng để làm cho sản phẩm của bạn ít có thể bị nhái hơn được không?
- Những đối thủ của bạn thương lượng với như thế nào với những vi phạm về quyền sở hữu trí tuệ của họ?

Những sự bảo vệ của luật pháp nào được có tại các quốc gia của sự lựa chọn của bạn và họ có phù hợp với TRIPS hay không?

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Những việc bảo vệ luật pháp nào có được và những quyết định pháp lý có thể thi hành được hay không?

Cơ quan bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ nào là nổi bật nhất cho các sản phẩm đặc biệt của họ? Những nhân viên trách nhiệm có thái độ hợp tác hay không? Họ có biết về bản chất của các sự vi phạm tiềm năng của các quyền sở hữu trí tuệ đặc biệt của bạn hay không?

Chiến lược 15

Bán các dịch vụ tư vấn tại Á Châu

- ▷ Tại sao dịch vụ không bán tốt tại Á châu?
 - Thành kiến văn hóa.
 - Làm quen với giá thấp.
- ▷ Điều hành tư vấn tại Á châu.
- ▷ Nghiên cứu thị trường khách hàng và kỹ nghệ.
- ▷ Điều hành truyền thông và huấn luyện truyền thông.
- ▷ Trò chơi khiếu trách - Một sự xoay tròn Á châu về việc khiếu trách nhà tư vấn.
- ▷ Một vài ý kiến về việc dịch vụ tư vấn tại Á châu.
 - Cái gì bán?
 - Những sự mong đợi của khách hàng điều hành.
 - Những việc phải giữ trong đầu khi tư vấn tại Á châu.

Tại sao dịch vụ không bán tốt tại Á châu?

Các dịch vụ không bán tốt tại Á châu, và khi chúng

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

bán được, hiếm khi phí tổn có thể so sánh được với những gì có thể được hoàn tất ở nơi khác. Tổ hợp Á châu đánh giá thấp giá trị dịch vụ như là một công việc làm ăn nguôn vào. Tham khảo điều hành, thông tin kỹ thuật, huấn luyện nhân viên, tiếp thị, quan hệ công khai, cố vấn pháp luật, nghiên cứu và phát triển tất cả đều được thu nhận thấp, bởi phần lớn do quan niệm các công ty Á châu. Thay vào đó có một khuynh hướng với những vật hữu hình - hàng hóa - như là dầu vào. Các lý do có hai phần:

- Phần đầu là một vấn đề về thành kiến văn hóa và một phần nó có vấn đề với các mức độ tiến bộ kinh tế của các quốc gia. Khi nền kinh tế của một quốc gia trưởng thành, tỷ lệ của những dầu ra quốc gia có thể gán cho việc tăng trưởng dịch vụ. Những quốc gia giàu, trong các giá trị GDP của chúng, có một phần hợp thành cao của các dịch vụ, trong lúc các quốc gia nghèo không có. Dịch vụ không phải là tư bản tập trung, nhưng con người tập trung, vì vậy khó có sự tăng năng suất từ khu vực dịch vụ. Đó là một trong những lý do tại sau tỷ lệ tăng trưởng kinh tế của các quốc gia giàu chậm xuống khi họ trở nên giàu hơn.

- Sự đánh giá thấp đối với các dịch vụ cũng rõ ràng giữa các khách hàng Á châu. Một cuộc nghiên cứu bởi các nhà tư vấn điều hành McKinsey & Co được thực hiện tại mươi quốc gia Á châu trong năm 2000, kết luận rằng, trong lúc 75% khách hàng ở tại Hoa Kỳ muốn trả tiền cho các tư vấn tài chính, ở Á châu con số đó ít hơn một phần tư.

Tất cả cũng thường, khi các nhà tư vấn và các chuyên

gia bên ngoài khác được dùng, họ được đưa vào như một bể ngoài lòe loẹt giả dối để gây ấn tượng với các ông nhà băng hay những nhà phân tích chứng khoán; để cho mượn một cái vẻ hiện đại trong khi thực sự các thành viên gia đình vẫn còn bị kiểm soát rất nhiều. Đôi khi, các nhà tư vấn phải chấp nhận rằng họ đã đơn giản làm xong công việc của họ bởi bị lôi kéo.

Thành kiến văn hóa

Nhà buôn tận đáy lòng

Nhiều nhà doanh nghiệp của Á châu là những Hoa kiều. Giống như người tỵ nạn và các nhóm thiểu số di dân tại các nơi khác, họ bảo thủ và sống được là nhờ phát tài thông qua việc mua bán. Mua bán là nói về việc mua và bán các hàng hóa có tính vật chất. Đó không phải là các dịch vụ. Vì thế nhóm các nhà doanh nghiệp quan trọng nhất tại Á châu có ít kinh nghiệm trực tiếp với các khu vực dịch vụ chuyên nghiệp, cũng như khách hàng hay nhà cung cấp.

Hàng hóa có tính vật chất được đánh giá cao tại toàn thể Á châu, trong lúc những gì không sờ mó thấy được thì không. Nhà điều hành Tây phương có thể ủy thác cho một công ty tư vấn xem lại tiến trình sản xuất và rồi ngạc nhiên với lời khuyến cáo ở trong báo cáo cuối cùng dày một 100 trang của nhà tư vấn. Cái giá 250.000 đô la Mỹ ngay cả có thể là một việc mặc cả đối với ông. Người sáng lập/nhà doanh nghiệp Trung Hoa, mặt khác, có nhiều khả

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

năng giơ cao cái báo cáo lên và tự hỏi làm sao một “cuốn sách” có thể lại mắc đến thế. Như đối với việc chi trả cho việc nhượng quyền hay bán quyền, có một tư tưởng tại Á châu chiến đấu chống lại việc trả tiền cho một ý tưởng và những gì không thể sờ mó được nó. Những người của cái trường phái cũ ấy, một cách đơn giản, không thể nhìn thấy được giá trị trong những việc như thế. Nếu họ xài tiền, họ muốn cái gì đó có thể trưng ra được với cái đồng tiền ấy. Và nếu nó không hoạt động được hay họ quyết định họ không thích cái đó, họ có thể cắt giảm những sự mất mát của họ và bán nó đi. Các dịch vụ, mặt khác, không thể được bán một khi chúng đã được sở hữu. Một khi đồng tiền đã bỏ ra, nó không bao giờ quay lại.

Trung thành với năng suất

Như chúng ta đã thấy, công ty kiểu mẫu Á châu, đặc biệt tại Hồng Kông và Đông Nam Á châu, là được gia đình kiểm soát và các thành viên gia đình được tin tưởng nhiều nhất. Các nhà chuyên nghiệp bên ngoài thường tìm thấy rằng họ ít được tin tưởng hơn. Khi sự trung thành được đánh giá cao hơn hết mọi việc, quan niệm mướn những nhà tư vấn mà lòng trung thành của họ tốt nhất một cách tạm thời, và không bao giờ được thực sự bảo đảm là một cái gì đó của sự nguyên rúa. Nếu một nhà điều hành chuyên nghiệp tại Á châu rời bỏ công ty của ông để đi làm việc cho một công ty khác, việc này được xem như là một sự phản bội. Đến bây giờ các nhà tư vấn làm việc cho công ty này rồi đến công ty khác, vậy cái vị trí nào họ có thể có được trong một cái môi trường

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

văn hóa như vậy? Họ có thể mong đợi, một cách tốt nhất, được nhìn với một ánh mắt nghi ngờ.

Các nhân viên trong một công ty Á châu kiêu mău đạt được mỗi bậc thang trong cái thang tổ hợp sau khi đã trải qua một sự thử thách về lòng trung thành. Năng xuất thường là cái tiêu chuẩn thấp hơn thứ hai trong việc xem xét. Các nhà tư vấn lướt vào rồi lướt ra công ty trong cái bối cảnh này, có ít cơ hội được tin tưởng, đánh giá cao, được cho là nghiêm chỉnh, hay ngay cả có được những thông tin cần thiết cho công việc làm của họ được tiết lộ cho họ biết, để họ có thể làm được những lời khuyến cáo nhạy cảm, chứ chưa nói gì thực hiện đầy đủ công việc của họ. Đôi lúc các nhà tư vấn được mời đến, nhưng rồi không được sự tiếp cận, thông tin hay tự do họ cần để làm công việc của họ. Các nhà tư vấn cần học hỏi về Á châu nhưng các công ty Á châu cũng cần học hỏi việc làm sao có thể dùng được các nhà tư vấn.

Làm quen với những phí tổn thấp

Thành kiến văn hóa khắp Á châu chống lại các dịch vụ được phản ánh qua cái phí tổn có thể đạt tới. Một cách tiêu biểu, chúng thấp hơn những lệ phí được trả cho một công việc làm tương tự tại Hoa Kỳ hay ngay cả tại Australia. Việc này không phải chỉ là vấn đề của vùng Đông Nam Á. Ngay cả tại Nhật Bản, lệ phí có thể được trả thấp hơn về mặt căn bản. Trong lúc giá kiểm tra sổ sách được đưa ra cho một tổ hợp lớn Nhật Bản trả là 600.000 đô la Mỹ, lệ phí cho một công ty kinh cở tương tự tại Hoa Kỳ có thể khoảng 5 triệu đô la Mỹ.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Sự bùng nổ chấm.com Á châu đã nhìn thấy những con số lớn lao các công ty khu vực dịch vụ sở hữu bản địa dâng lên cao. Thường họ được sở hữu và điều hành bởi những nhà doanh nghiệp trẻ Á châu được huấn luyện tại Hoa Kỳ và các quốc gia Tây phương khác. Được giáo dục về cái giá trị của các dịch vụ, họ mang cái triết lý ấy về quê nhà, dựng lên công việc làm ăn riêng của chính họ và hy vọng vào điều tốt nhất. Có tính chất chuyện vặt, ít người làm được tốt và khi họ làm được, họ không có làm cho các công ty bản địa nhưng bán các dịch vụ của họ cho các văn phòng bản địa của các công ty Tây phương hay các công ty Tây phương ở phương Tây. Nhưng cái giá thấp và kỹ năng cao cấp của các công ty nhỏ đó cùng với tốc độ của sự thông tin được cung cấp bởi Internet, có nghĩa là công việc bây giờ đã được phân biệt tách ra và đưa tới bất kỳ nơi nào cần đến ý kiến giá trị cao của giới chuyên môn.

Một trường hợp điểm là *Thiên thực Á châu*, một cuốn sách trước đây được một trong các tác giả xuất bản. Các nhà biên tập chuyên nghiệp tại Australia và Singapore đã biên tập nó. Một công ty nhỏ của các nhà thiết kế nghệ thuật tại Philippines đã thiết kế bìa. Một công ty nhỏ của những người Ấn Độ đặt trụ sở tại Mumbai đã làm bảng liệt kê. Các luật sư tại Hồng Kông đã làm những công việc pháp lý. Việc xuất bản và tiếp thị hiện nay được thực hiện tại Singapore cũng như là việc sáp chữ. Chi phí là lý do cho sự chia sẻ công việc đó. Ở Á châu, sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp dịch vụ có thể là mãnh liệt. Thị trường tiềm năng cho các dịch vụ đó là to lớn, nhưng thị trường hiện tại còn nhỏ.

Vì vậy, nếu các dịch vụ chuyên nghiệp tại Á châu đến bây giờ được tưởng thưởng tới mức độ chúng được ở các nơi khác, những tiểu khu vực nào thu lợi được nhiều nhất? Một cuộc nghiên cứu được công bố tháng 10 năm 2000 bởi các chuyên gia IT quốc tế Gartner Dataquest¹ kết luận rằng từ việc tư vấn, giáo dục và huấn luyện, phát triển và hội nhập, điều hành IT, giao dịch giải quyết và tiến trình kinh doanh vượt ngoài là các nguồn của các tiểu khu vực tại vùng Á châu Thái Bình Dương, tham khảo là phần có tỷ lệ cao nhất của các nhà cung cấp hướng được lợi nhuận nhiều nhất là 41% hay cao hơn. Nó cũng có cái tỷ lệ thứ hai thấp nhất ở mức lợi nhuận thấp 0-10%. Lợi nhuận trong tiến trình kinh doanh là cái phần nguồn không được mong đợi Gartner đã kết luận là do sự chưa chín muồi của cái phần tại vùng Á châu Thái Bình dương và sự kiện có nhiều nhà cung cấp vẫn còn ở trong giai đoạn đầu tư. Nhưng đó là vấn đề đối với các dịch vụ tổng quát tại Á châu. Thị trường vẫn chỉ còn trong thời kỳ vị thành niên.

**Năm lý do tại sao các công ty Á châu
không thích các nhà tư vấn**

1. Họ không được tin tưởng
2. Họ có khả năng làm việc và sẽ làm việc cho các đối thủ khác
3. Họ tính tiền nhiều cho những gì nhìn bên ngoài thấy ít
4. Họ thiếu tính hợp pháp
5. Họ bao mòn “gương mặt” và quyền lực quản trị

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Tư vấn điều hành tại Á châu

Những vấn đề các nhà tư vấn điều hành tại Á châu đối diện là nhiều. Việc điều hành tại Á châu được làm thông qua các mạng lưới và các mối quan hệ. Việc kiểm soát hoạt động được cá nhân hóa hơn là qua hệ thống. Các nhà điều hành Á châu tiêu biểu thích cai trị bằng các mệnh lệnh cá nhân và không với sự giúp đỡ của một bộ quy luật viết thành văn trong suốt. Cũng như họ không phải những đại biểu khai, thay vào đó họ có khuynh hướng độc đoán. Hệ thống các nhà điều hành mới hàm ý thay đổi các quy luật cá nhân với một cái gì khác, nhưng nó là một quy luật cá nhân đã ăn sâu vào chỗ làm việc Á châu. Các nhà doanh nghiệp Á châu thường thấy không gì khác sự mất quyền lực, sĩ diện và uy tín. Việc này là bối cảnh văn hóa trong đó các nhà tư vấn điều hành tại Á châu phải làm việc.

Các nhà tư vấn điều hành tái thiết kế lại những cấu trúc của các công ty để khuyến khích sự sản xuất. Nhưng phần lớn các công ty Á châu được thiết kế chung quanh các thang công việc đặt cơ sở trên sự trung thành hơn là năng suất. Vì vậy có một sự không trùng lặp của các mục tiêu cần phải được giải quyết trước khi các nhà tư vấn điều hành bắt đầu làm việc.

Các nhà doanh nghiệp của Á châu cũng có khuynh hướng hoạt động thật sát với các thị trường của họ. Nhiều người, với tư cách riêng, biết các khách hàng và các người bán của họ. Họ quan sát sắc sảo và thu thập tất cả mọi thông tin họ cần qua các sự quan sát của họ; họ không dựa

vào các người bên ngoài để nói cho biết chuyện gì đang xảy ra. Căn bản kiến thức của họ vừa có tính chi tiết rất cao vừa được xây dựng qua nhiều năm. Vì vậy, khi một nhà tư vấn điều hành đi tới đưa ra một kiểu mẫu điều hành có thể được đưa vào trong nhà máy trong một vài tháng. Các nhà doanh nghiệp của Á châu có thể phản ứng lại với thái độ hoài nghi. Mỗi người cảm thấy rằng, thị trường của chính họ là duy nhất và phức tạp, và những sự thay đổi lớn không thể được đề nghị một cách tế nhị nếu không có sự hiểu biết thị trường riêng tư như vậy có được trước tiên. Các nhà tư vấn, đặc biệt là các nhà tư vấn điều hành làm việc với các lý thuyết và kiểu mẫu có thể được áp dụng một cách rộng rãi cho nguyên cả một lớp công ty một cách đơn giản thiếu tính hợp pháp dưới con mắt của nhiều nhà doanh nghiệp Á châu.

Cuối cùng, loại dịch vụ do các nhà tư vấn điều hành đề nghị một cách đơn giản không được nhiều nhà doanh nghiệp Á châu mong muốn và các công ty của họ, không quan trọng chúng sẽ xuất hiện như thế nào để có thể được cần đến từ bên ngoài. Hơn, các tổ hợp đa dạng với hàng chục công ty con trông như thể chúng vượt quá xa chính mình có thể được cấu trúc tốt như thế để hợp với sự rộng lớn, phức tạp của các gia đình Á châu - để bảo đảm mỗi thành viên gia đình đều có được một công việc. Cấu trúc với sự thiếu tính trong suốt có thể như thế để cho việc đánh thuế có thể tránh được và tài sản, giá trị và vốn có thể được di chuyển từ một đơn vị này sang một đơn vị khác một cách dễ dàng. Nếu các nhà doanh nghiệp Á châu

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nhìn thấy những đức tính tốt trong một cấu trúc tổ hợp lộn xộn - và từ quan điểm của họ có thể có những đức tính tốt rõ ràng - rồi các nhà tư vấn đầu tư, những người cố vấn về việc làm như thế nào để khuyến khích tính trong suốt khi nhiều khách hàng có những lý do phải lẽ cho việc không muốn nó đối diện với một việc bán khó.

Khách hàng và nghiên cứu thị trường kỹ nghệ

Các công ty Tây phương có khuynh hướng đến thành lập tại một quốc gia mới, sau khi đã làm một cuộc nghiên cứu thị trường để giải thích một lỗ hổng thị trường và các thuận lợi tiềm năng họ phải lắp kín nó. Nhưng các công ty Á châu (ngoài trừ các công ty của Nhật Bản, họ cực kỳ kỹ lưỡng trong việc nghiên cứu xâm nhập một thị trường) có nhiều khả năng hơn, để đơn giản đầu tư vào các thị trường mới dựa trên căn bản của những mối kết nối tự nhiên. Thí dụ, một doanh nhân Thái có thể chọn mua bán tại Singapore vì con trai của ông ta đã di chuyển đến đó và anh ta có thể hoạt động như một người bản địa. Đây là một đường lối hữu hiệu và rẻ tiền đối với một thị trường mới, nhưng nó hãy còn khá giới hạn - xâm nhập thị trường mới bị giới hạn không phải bởi sự yêu cầu nhưng bởi con số các người thân. Nhưng trong lúc nó hoạt động tại đó ít có lý do để thay đổi.

Những công ty chuyên nghiên cứu thị trường kỹ nghệ và khách hàng tại Á châu, đã tìm thấy phần lớn các khách hàng là những đơn vị bản địa của các công ty đa quốc gia Tây phương. Các công ty Á châu rất trầm lắng trong việc

ủy thác bên ngoài nghiên cứu việc xâm nhập thị trường và một cách kiểu mẫu họ chỉ làm như thế theo yêu cầu của các ngân hàng, và rồi nó trở thành một mảnh tài liệu để đưa cho người bên ngoài xem và trong nội bộ nó sẽ nhanh chóng bị lãng quên.

Ngay cả nghiên cứu thị trường khách hàng cũng vẫn còn là mối quan tâm lớn nhất của các công ty đa quốc gia Tây phương tại Á châu, một phần lớn vì họ quan tâm nhiều nhất vào loại hàng và nhãn hiệu thương mại. Những mặt hàng sản xuất tại bản địa hiện lên tại Á châu nhưng chúng còn tương đối nhỏ khi so sánh với những mặt hàng tiêu thụ tiện lợi có nhãn hiệu của các công ty khổng lồ Tây phương như Unilever và Procter & Gamble. Thăm dò và sai lầm vẫn còn là một hình thức được ưa chuộng của việc xâm nhập thị trường bởi các công ty Á châu.

Đường lối theo đó những việc tiến hành nghiên cứu thị trường như thế ở Á châu khác với phương Tây. Tiêu biểu, trong các thị trường đã trưởng thành như Hoa Kỳ, Liên Hiệp Vương Quốc Anh và Australia, việc nghiên cứu bàn giấy chiếm hết 80% hay hơn nữa của công việc cần được đảm nhận. Nhưng tại Á châu, nghiên cứu bàn giấy một cách tiêu biểu chỉ có ít hơn 15%. Lý do của sự khác biệt là vì các công ty được yêu cầu sắp xếp hồ sơ và công khai tiết lộ nhiều thông tin tại các nền kinh tế trưởng thành hơn là trường hợp thông thường tại Á châu. Cũng vậy, các công ty tại các thị trường phát triển có một nền văn hóa vạch trần và trong suốt hơn nhiều và ít có khả năng giữ lại thông tin khi nó được yêu cầu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Điều hành truyền thông và huấn luyện truyền thông

Những nhà huấn luyện truyền thông chuyên nghiệp không có việc làm tại Á châu. Phải có một yêu cầu lớn lao đối với các dịch vụ của họ, nhưng nhu cầu hiện thời thì nhỏ, vì các nhà doanh nghiệp Á châu nổi tiếng là nhút nhát với việc truyền thông. Họ xem các công ty của họ như họ và chỉ một mình họ, ngay cả nếu họ là những ông chủ lớn và có những cổ đông bên ngoài, hiếm khi, họ cảm thấy có nhu cầu hay sự bắt buộc phải giải thích các dự định của họ một cách công khai. Truyền thông không được xem như là một phương tiện để trình bày các bức thông điệp của họ - như là một cái gì đó được dùng cho sự thuận lợi của họ. Thay vào đó, nó được xem như là cái gì đó cần phải tránh bằng mọi giá. Các nhà doanh nghiệp Tây phương một cách tiêu biểu bỏ ra một phần lớn thời gian để cố phơi bày mình ra qua hệ thống truyền thông, nhưng ngược lại các nhà doanh nghiệp Á châu có lẽ sẽ bỏ ra một phần lớn thời gian như vậy để tránh né việc này.

Tương tự, các giám đốc công ty cũng có thể tập tự họ phải đối xử như thế nào trong các buổi họp cổ đông, nhưng Á châu rộng lớn, các giám đốc nổi tiếng với việc không bận tâm tới việc xuất hiện tại các buổi họp thông thường hằng năm.

Các đài phát thanh truyền thông gặp rất nhiều rắc rối trong việc đạt được những cuộc phỏng vấn với các người bản địa, đặc biệt nếu đó là một đài truyền hình, và nhiều hơn thế nếu nó không được trực tiếp và vì vậy chủ đề có thể bị

thay đổi. Các nhà doanh nghiệp bản địa không tin tưởng rất nhiều vào các hệ thống truyền thông. Họ không thích cái sự thiếu kiểm soát họ có được nếu họ đồng ý để được phỏng vấn, họ tiêu biểu đòi hỏi được đưa cho một danh sách của tất cả những câu hỏi sẽ được đưa ra trong cuộc phỏng vấn trước, trong khi đó các người xa xứ Tây phương và các doanh nhân gần như không đòi hỏi việc này. Không ngạc nhiên, các nhà nghiên cứu và các phụ tá sản xuất thích có các người phương Tây trong các cuộc ra mắt của họ vì nó có nghĩa là họ sẽ làm việc ít hơn những người đó. Cuộc phỏng vấn cũng còn có tính tự phát sinh hơn.

Các đài truyền hình bản địa như CNBC Á châu đặt trụ sở tại Singapore tìm cho mình có tính “Á châu” hơn đã nhận thấy những cố gắng của nó đã bị từ chối quyết liệt. Khán giả bản địa có thể muốn xem nhiều thông tin bản địa hơn trên truyền hình nhưng ít có người bản địa chịu xuất hiện trên truyền hình. Tờ tạp chí *Far Eastern Economic Review* có trụ sở đặt tại Hồng Kông có một chỗ cho bài viết của độc giả trong mục “Cột Thứ Năm” hằng tuần của nó và nó thấy quá rắc rối trong việc tìm những gương mặt Á châu để điền vào trong mục này.

Các thị trường Á châu chính cho việc huấn luyện truyền thông là Hồng Kông và Singapore, hai trung tâm cho các hoạt động truyền thông trong vùng. Nhưng, nhiều nhà doanh nghiệp Á châu nhìn việc này một cách rộng rãi như là một dịch vụ họ không cần phải bỏ tiền ra, ngay cả nếu nó hiện giờ không xảy đến với họ. Xa hơn nữa, rất ít các công ty Á châu trao quyền hành hợp pháp cho nhân viên ở bậc

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trung hay ngay cả nhân viên cấp cao nhất để xuất hiện trước giới truyền thông nói thay mặt cho công ty của họ. Có một vài ngoại lệ - các công ty chuyên môn như Singapore Airlines và DBS bank đã dùng những nhà huấn luyện truyền thông chuyên nghiệp - nhưng con số này nhỏ. Đó cũng còn là một trường hợp điển hình của “đó là cây tre cao đã tóm được gió”; hình bóng tốt nhất là không hình bóng.

Trò chơi đổ lỗi - một sự xoay tròn Á châu nhầm đổ lỗi cho nhà tư vấn.

Các nhà tư vấn và những nhân viên lau chùi dọn dẹp văn phòng sau giờ làm việc cùng chung với nhau một thuộc tính. Cả hai đều đặt mình làm mục tiêu tiện lợi, có tính cách giữ thể diện đối với các lời đổ lỗi. Các nhà quản trị có thể đổ lỗi cho các nhà tư vấn với những việc thiếu sót của họ, và những người lau chùi dọn dẹp văn phòng sau giờ làm việc cũng có thể bị đổ lỗi về bất cứ điều gì thiếu sót. Đó cũng cùng là một thế giới còn lại.

Đổ trách nhiệm cho các nhà điều hành về lỗi làm là một trong những lý do tại sao họ được mướn, dù là ở Hoa Kỳ hay Á châu. Nhưng một cái chu kỳ bẩn thỉu về những sự đổ lỗi có thể mở ra tại Á châu nếu nó được pha trộn với chủ nghĩa quốc gia, như trong “các nhà tư vấn Mỹ bay vào, bảo với chúng tôi họ có thể chữa được tất cả mọi thứ nhưng thay vào đó không biết gì về các đường lối bản địa (đọc: Văn hóa Á châu, giá trị Á châu) và đã làm xáo trộn tất cả”.

Các nhà tư vấn đối diện với các khó khăn tự bảo vệ

mình trước công chúng vì sự thỏa thuận cẩn mật của khách hàng. Họ có thể thích viện dẫn một loạt các sai lầm và thực hành xấu nhưng đã bị ngăn chặn để làm như vậy.

Một vài ý tưởng về các dịch vụ tư vấn mua bán tại Á châu

Những gì bán?

Nhiều nhà tư vấn Á châu đến Á châu, nhìn thấy một thị trường rộng lớn, đóng kín nghèo nàn với những nhu cầu rõ ràng, lớn lao và sự mong đợi làm ra được nhiều tiền. Không tránh được, họ đã bị thất vọng. Làm tốt trong bất kỳ một hình thức tư vấn nào tại Á châu gần như không tránh khỏi hàm ý chấp nhận những mức lợi nhuận và chi phí thấp hơn những gì đối với những việc làm tương tự tại Hoa Kỳ, Tây Âu hay Australia. Và rất thường, các khách hàng chính tại Á châu không phải là các công ty Á châu nhưng là những văn phòng bản địa của các công ty Tây phương đa quốc gia.

Thị trường tăng trưởng nhanh nhất đối với các nhà tư vấn tại Á châu là Trung Quốc nơi việc điều hành tái cấu trúc và sắp xếp hợp lý hóa đang trở thành một công việc kinh doanh lớn. McKinsey & Co loan báo công việc của họ ở Á châu đang tăng lên khoảng 20-30% một năm, sau khi họ khởi nghiệp tại đây vào năm 1994. Lúc đầu, các khách hàng của nó là các công ty đa quốc gia nhưng bây giờ gần 80% khách hàng hiện tại của nó tại Trung Quốc là các công ty bản địa. Nhưng rồi các công ty lớn của Trung Quốc

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

là quốc doanh hơn là do gia đình quản lý và không được điều hành như tại phần lớn phần còn lại của Á châu. Vì vậy bối cảnh văn hóa và đặc tính điều hành khác biệt tại Trung Quốc so với tại các nơi khác.

Vì những loại dịch vụ nào được yêu cầu tại phần còn lại của Á châu? Thủ tiếp thị. Các nhà buôn Hoa kiều thống trị nền kinh tế vùng bên ngoài Nhật Bản và Triều Tiên. Kinh doanh là mua và bán, và tiếp thị là bán được nhiều hơn, vì vậy một cách lôgic, tiếp thị phải là một trong những dịch vụ đầu tiên nhiều công ty Á châu có khả năng vươn tới và sự thực là như thế. Phần lớn các công ty Á châu trung bình và lớn có cái gì đó để bán bây giờ đã có một phòng tiếp thị.

Một cách truyền thống, các nhà doanh nghiệp Á châu bên ngoài Nhật Bản và Triều Tiên yếu về việc phát triển nhãn hiệu. Làm nhãn hiệu đòi hỏi phải chi tiêu tiền bạc lên những thứ vô hình như phát triển nhãn hiệu, nghiên cứu khách hàng và quảng cáo, kể từ đây không còn tính trầm lặng ít nói. Nhưng, các nhãn hiệu Á châu thực sự đang được gia tăng phát triển và chúng đã được biết xa ra ngoài các thị trường bản địa. Thí dụ, Haier, nhãn hiệu hàng hóa trắng của Trung Quốc; Shangri-La Hotels, Pacific Coffe và quần áo Giordano của Hồng Kông, British India Company, quần áo Padini, Selangor Powter và xe hơi Proton của Malaysia, Acer computer của Đài Loan; và Tiger beer, Raffles Hotels, Tiger Balm và Creative Technologies của Singapore. Thức uống có ga, caffeine cao Krating Daeng của Thái Lan hay Red Bull hiện nay là nước uống không cồn số một tại các câu lạc bộ của Anh

Quốc và trong năm 2001 đi vào danh sách top ten mươi thứ nước uống có ga bán chạy nhất tại Hoa Kỳ.

Các công ty có những quan hệ cũng đang chậm chạp để chân vào, đặc biệt trong thời kỳ xảy ra khủng hoảng kinh tế tại Á châu. Vì vậy nhiều công ty lớn tại Á châu bị tổn thất nhiều do cuộc khủng hoảng, có những vấn đề trả lãi cho các món nợ, các người giữ quốc trái của chúng và bị nhiễm vào trong môi trường tổng quát của khía cạnh “đen tối” của đoàn thể Á châu, đến nỗi một vài công ty đã thuê các nhà tư vấn các mối quan hệ chung vào cố để bênh vực hình ảnh của họ. Tổ hợp Indonesia Gajah Tunggal Group đã mướn công ty PR Ogilvey vào năm 2000 để giúp cải thiện hình ảnh của nó. Nó làm thế theo sự cố vấn của các chuyên viên ngân hàng của nó.

Điều hành những mong đợi của khách hàng

Một vấn đề với việc tư vấn ngày nay tại Á châu, là con số các công ty bảo đảm chắc chắn (blue-chip) đang cảm thấy thoái mái với các nhà tư vấn, và hiểu được vai trò của một nhà tư vấn quá thấp đến nỗi nhiều nhà tư vấn bị buộc phải chấp nhận các khách hàng thiếu tính chất tinh tế cần thiết để hiểu; và thực hiện các khuyến cáo họ đã nhận được. Việc này dẫn đến sự thất vọng và hiểu lầm, với việc các nhà tư vấn không tránh khỏi việc bị kiểm soát.

Các nhà tư vấn và các khách hàng bản địa có thể khác biệt nhau rất nhiều trên những gì sự khuyến cáo đến từ các nhà tư vấn được nghĩ là phải hoàn thành. Một trong các vấn đề cốt yếu những nhà tư vấn phải làm nếu họ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

muốn trở nên vĩ đại tại Á châu không phải chỉ là việc dành được khách hàng mới nhưng cũng phải điều hành được những mong đợi của các khách hàng đó. Đôi khi thuyết phục các công ty Á châu sử dụng các nhà tư vấn cũng là một cuộc chiến lớn lao, và khi cuối cùng họ quyết định làm như thế họ mong đợi rằng tiến trình sẽ dẫn họ đến được sự hồi phục và phồn thịnh. Họ có thể mong đợi một bước nhảy vọt ngay tức khắc về các khoản thu nhập hay lợi nhuận, và cảm thấy mình bị lừa bịp khi không thấy các điều ấy xảy ra. Các nhà tư vấn đều tư không thể thay đổi hoàn toàn hết các công ty. Một vài công ty có những vấn đề quá thâm căn.

Việc phải nhớ trong đầu khi tư vấn tại Á châu

Cái *nhu cầu* về các nhà tư vấn và các dịch vụ của họ tại Á châu là lớn lao. Cái *mong muốn* về họ thì không. Trong cái đường lối này, họ hơi giống các nha sĩ một chút - đó là không phải qua sự giáo dục người ta mới đi đến thăm các nha sĩ và gần như không bao giờ vì muốn được thưởng thức cái kinh nghiệm này. Làm sao các nhà tư vấn có thể khắc phục được thị trường Á châu? Đây là một vài ý kiến:

- Nhiều nhà tư vấn và các nhà cung cấp dịch vụ khác phải thiết lập một điểm đặt chân tại Á châu đầu tiên bằng cách theo đuổi các công việc tại các văn phòng bản địa của các công ty đa quốc gia, rồi sau đó thu hút công việc từ các công ty bản địa. Đó là một khuôn mẫu được hầu hết các người mới bước chân vào Á châu noi theo, dù là phác thảo hay mặc định.

- Các nhà tư vấn muốn nhắm mục tiêu vào một công ty Á châu bản địa để tìm công việc đầu tiên phải thấy được liệu họ có đang phục vụ cho các nhà xa xứ Tây phương ở trong những vị trí có sức thuyết phục. Nếu thế, họ có thể được dùng như là một điểm xâm nhập công ty. Các nhà xa xứ Tây phương (gần như theo định nghĩa) hiểu được sự quan trọng của các dịch vụ như là một đầu vào kinh doanh. Họ sẽ hiểu sự thiếu sót của công ty và nhu cầu của nó. Nếu những người xa xứ được tin tưởng bên trong công ty, họ có thể chứng tỏ những tác nhân hữu hiệu cho sự cải cách. Từ từ, họ có thể dựng lên được các vấn đề với việc quản trị và rồi gợi ý các dịch vụ của một nhà tư vấn như là một liều thuốc chữa bệnh khả dĩ. Nhiều công việc tư vấn lớn đã được phân ra với các công ty bản địa tại Á châu đã thành công, vì các người xa xứ làm việc trong các công ty đó đã thuyết phục ban quản trị về những cái tốt khi đi tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài.
- Các khách hàng bản địa sẽ có khuynh hướng muốn mặc cả rất nhiều về giá cả, đòi được biết về những việc giải bày tự nhiên nào họ có thể có được, mất một thời gian lâu để quyết định liệu họ có muốn mướn một nhà tư vấn, và cùng lúc bỏ ra một phần lớn thời gian để triệu tập các cuộc họp bổ sung, những chi tiết xa hơn và chi phí tái lập. Những công việc làm ăn thành công tại Á châu của các công ty bản địa có thể rất tốn kém và rồi những phần thưởng dưới hình thức trả phí có thể tương đối thấp.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

- Có thể nhận thức được tại các quốc gia, nơi hệ thống pháp lý còn yếu kém, cần phải chấp nhận 40-50% tiền ứng trước và không bắt đầu công việc cho tới khi khoảng tiền ấy đã được nhận. Không hay ít ngoại lệ có thể áp dụng được đối với quy luật này.
- Nhiều nhà doanh nghiệp Á châu nghi ngờ về các tập sách nhỏ tiếp thị khéo léo, những cái tên gọi vĩ đại và phí tổn cao. Phương pháp thử và trắc nghiệm để có được những kiến thức kinh doanh tại Á châu - những từ ngữ tốt cần hơn những lời nói thầm và các câu chuyện tán gẫu - sẽ là một cách thức quan trọng theo đó các nhà tư vấn sẽ có được những khách hàng mới. Nhiều người sẽ thành công hay thất bại, căn bản qua các lời nói thoát ra từ cửa miệng.
- Các nhà doanh nghiệp Á châu có khuynh hướng che chở cho các thông tin bên trong tổ hợp, ngay cả nếu mối quan tâm này không được xướng lên. Các nhà tư vấn phải chuẩn bị để ký kết các bản thỏa thuận tín cẩn nghiêm nhặt. Nếu những thỏa thuận như thế không được đưa ra, họ có thể được đề nghị tới các khách hàng có tiềm năng hơn để cho họ có một cảm giác an toàn lớn hơn.
- Sự tin tưởng và lòng trung thành là quan trọng, vì vậy việc xây dựng lòng tin là quan trọng. Các người tư vấn có thể cần được chuẩn bị, hay được đề nghị, để đập vụn những gì bình thường sẽ là một dự án lớn đối với một công ty Tây phương thành bốn đơn vị nhỏ hơn, với sự tiến triển (và trả tiền) cho mỗi cái là bắt ngờ lên sự hài lòng của khách hàng với cái trước đó.

- Các nhà tư vấn cần phải làm việc sát với các nhân viên, ban quản trị và có vẻ không đe dọa, một phần của tính toán và tinh ý với bên trong, cấu trúc thân mật của sự trung thành và kính trọng. Nếu việc này không làm được, nhân viên của các khách hàng có khả năng sẽ âm thầm cố gắng làm mòn người tư vấn. Các công việc lặp lại sẽ chắc chắn là không có khả năng.
- Các khách hàng Á châu có khả năng muốn có những bài tóm tắt bằng miệng hơn các khách hàng Tây phương. Họ ít tiếp thu hơn đối với các báo cáo nghiên cứu phải được đọc, so với các bài tóm tắt nhân viên và ban quản trị có thể tham dự. Những bài tóm tắt có khuynh hướng gây ra những đòi hỏi có được những bản tóm tắt xa hơn. Khách hàng ngay cả có thể lợi dụng cơ hội để dùng chúng như những buổi huấn luyện nhân viên. Các bài tóm tắt có thể dẫn đến những câu hỏi, và lời yêu cầu cho nhiều công việc hơn cần phải được đảm nhận, thường với sự mong đợi là bắn hợp đồng hiện tại và các phí tổn lên các công việc làm phát sinh. Các nhà tư vấn cần phải có sự đồng ý của khách hàng trước thời điểm chính xác vào lúc đó công việc tư vấn được xem như đã được làm xong, bởi cả hai phía và phí tổn sau cùng phải được trả.

“Hành động toàn cầu, suy nghĩ bản địa” áp dụng ngay cả đối với các nhà tư vấn diều hành. Những tên tuổi như McKinsey&Co và Boston Consulting Group có ý nghĩa ít hơn tại Á châu so với ý nghĩa của nó tại phương Tây. Đó sẽ là các nhân viên của họ - những nhân vật - là có ý

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nghĩa hơn hết khi đến lúc phải thắng được các dự án. Như mọi khi, các kết nối cá nhân là tất cả mọi thứ. Quan trọng là một vài biện pháp tin tưởng có thể được thiết lập; rằng các nhân viên tư vấn bản địa thông cảm với công ty bản địa và các điều kiện. Một người tư vấn bản địa tại Pakistan đã nói khi được các tác giả phỏng vấn:

Sự thách thức là để các mẫu kinh doanh thực dụng về vốn từ và công việc vào với nét đặc biệt của khách hàng. Một cách xã hội, việc này có thể hàm ý chia sẻ cùng cái ngôn ngữ bản địa hơn là các trường kinh doanh Anh, phải cảm thấy thoải mái như nhau khi ăn từ một cái dĩa bằng nhựa, trong lúc ngồi trên sàn, như một người ăn theo kiểu Trung Hoa đầy đủ dao kéo với chức sắc tổ hợp trong một phòng ăn của một công ty đa quốc gia, và thành thật chia sẻ với những kinh nghiệm riêng của khách hàng ... Đó là một công việc gian nan để làm phát triển một quan hệ làm việc như thế, nhưng hãy tin tôi, đỉnh cao đối với việc kinh doanh cũng như đối với nhà tư vấn là lớn. Nếu các nhà tư vấn điều hành được chuẩn bị để sử dụng sự thông minh cảm xúc của ông ta đầu tiên, chỉ lúc đó năng lực kinh doanh của họ mới có thể và IQ đến với họ, và các khách hàng của họ ở khắp mọi nơi. Thiết lập sự tin tưởng và lòng trung thành này có thể mất thời gian và ban đầu có thể mờ nhạt, nhưng tôi cảm thấy nó có thể là một hướng dẫn viên cực kỳ quan trọng về sự thay đổi đường lối nhiều công việc làm ăn và các người chủ của nó tại Á châu hoạt động.

Một sự thịnh vượng trong ngành tư vấn tại Á châu không phải chỉ ở ngay góc đường. Có một khoảng trống rất

MICHAEL BACKMAN & CHARLLOTTE BUTLER

lớn giữa những gì cần phải được làm, yêu cầu về tư vấn điều hành và như thế. Các trở ngại để lấp cái khoảng trống ấy lại phải có văn hóa rất rộng và văn hóa phải mất một thời gian lâu để mở ra. Tư vấn tại Á châu cũng vẫn còn đang trong thời kỳ non trẻ. Sẽ có những công việc kinh doanh vững chắc ở khu vực này cho những ai muốn đặt một nền móng bây giờ. Nhưng cùng lúc, các nhà tư vấn cần phải biết nhiều hơn nữa về Á châu, và các khách hàng của họ, cần phải biết nhiều hơn về việc mình phải làm một khách hàng như thế nào.

Chiến lược 16

Làm nghiêng sân chơi

- ▷ Một cuộc chạy đua vượt chướng ngại đồi dời.
- ▷ Nhập cuộc ở một vị trí nghiêng.
 Áp dụng các áp lực bên ngoài.
 Lợi dụng thời cơ đi xuống.
- ▷ Chơi vừa sức.
 Lựa chọn vũ khí cho bạn.
- ▷ Nhãn hiệu.
- ▷ Bảo trợ.
- ▷ Giữ mức độ.
- ▷ Trở thành người trong cuộc.
- ▷ Yêu cầu trực tiếp đối với khách hàng.
- ▷ AIG - Làm nghiêng bởi Gaunxi
- ▷ Triển vọng tương lai.
- ▷ Các bài học căn bản.

Một cuộc đua vượt chướng ngại đồi dời

Ít có thị trường Á châu nào là sân chơi bằng phẳng,

và, nếu có, ít có công ty bản địa nào có thể cạnh tranh một cách thành công với các đối thủ từ bên ngoài tới. Trong suốt 30 năm vừa qua, các cộng đồng Hoa Kiều tại vùng Đông Nam Á, *chaebol* tại Nam Triều Tiên, các doanh nghiệp quốc doanh tại Trung Quốc và các công ty *keiretsu* tại Nhật Bản hoạt động dồn sau các hàng rào bảo vệ với các công ty nước ngoài được thấy gần như không thể chọc thủng được. Những công ty dũng cảm hay điên khùng thành công trong việc xâm nhập các thị trường trong vùng, rồi thấy mình đứng lên chống lại mọi thứ trở ngại đến từ các chính quyền độc quyền, giá cả ưu đãi, các quyền lợi bản địa và vùng, chế độ quan liêu, các luật lệ và sự kiểm soát bản địa, chưa nói đến các hàng rào liên kết với các tiêu chuẩn sắc tộc khác nhau.

Vì vậy đối với đa số các công ty Tây phương, kinh nghiệm về Á châu trở thành cái gì hơn một cái trò chơi bất tận về rắn và thang. Ngay khi họ vừa tránh được một con rắn và đặt chân lên được bậc thang, một chương ngai khác lại xuất hiện để chặn đường họ đi - thường được nhắm một cách đặc biệt, nhằm chặn các đối thủ nước ngoài, những người hình như đã thành công mặc dầu lạc lõng. Tuy nhiên, từ khi xảy ra con khủng hoảng kinh tế vào năm 1997, đã có một sự nới lỏng dây cương bảo hộ, cho phép một băng người nước ngoài mới đi vào để dựng nghiệp và cạnh tranh. Một vài người đã xây dựng được các vị trí vững chắc tại nhiều thị trường và xoay xở để làm nghêng sân chơi một ít về phía họ. Họ đã làm việc đó như thế nào và những bài học nào có được cho các công ty gắng đua tranh cùng họ là tiêu điểm của chương này.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Đi vào như một người làm nghiêng

Áp dụng áp lực bên ngoài

Một vài công ty Tây phương đã dùng các tổ chức quốc tế để giúp đỡ họ phá vỡ trận tuyến để đi vào các nền kỹ nghệ được bảo hộ một cách mạnh mẽ. Tổ chức WTO (tổ chức thương mại toàn cầu) và IMF (Quỹ tiền tệ thế giới) cả hai đều giữ một vai trò quan trọng trong việc làm bằng lái các sân chơi trong vùng. IMF đã thúc đẩy các chính phủ Đông Nam Á trong việc mở rộng tự do, mặc dù miễn cưỡng và chậm chạp, các khu vực như là ngân hàng và thông thường mở lại các thị trường trước đây đã đóng cửa, như là truyền thông, điện lực và viễn thông. Sự trông đợi kéo dài từ lâu của Trung Quốc để đi vào WTO (Tổ chức thương mại thế giới) làm dâng lên những sự mong đợi cao giữa các nhà đầu tư nước ngoài về lợi nhuận - dễ dàng tiếp cận hơn với thị trường thông qua sự cắt giảm giá biểu thuế nhập khẩu, hành động với các vấn đề có liên quan với IP và vân vân - Họ sẽ hưởng lợi được từ động tác này. Một vài sự mong đợi từ đó đã chứng tỏ một ít tham vọng đến giờ, mặc dù những bước tiến chậm trên nhiều vấn đề thương mại của Trung Quốc (Xem chương 20), nhưng thành công gần đây (tương đối so với những cố gắng trước đây để hoạt động tại đó) của các công ty đa quốc gia ở Trung Quốc là một bằng chứng tư cách hội viên WTO đã thật sự đưa ra một sân chơi hơi bằng phẳng hơn một chút.

Một trong các thí dụ tốt nhất của việc sử dụng thành

công các áp lực bên ngoài trong những năm gần đây là việc sử dụng đại diện thương mại Hoa Kỳ (USTR) của các công ty thuốc lá để mở ra những thị trường có tiềm năng sinh lợi cao tại vùng Đông Nam Á. Theo các thống kê của tổ chức WTO, năm 2000 Á châu có tốc độ tăng trưởng trung bình hàng năm cao thứ nhì trong việc tiêu thụ thuốc lá, nhờ vào con số 50-80% mức độ tiêu thụ tại Trung Quốc, Kampuchia, Việt Nam, Philippines và Nam Triều Tiên (nơi một trong ba người trong số 46 triệu dân của họ hút trung bình một gói một ngày).¹ Những thị trường như Nhật Bản, Đài Loan, Nam Triều Tiên và Thái Lan cũng là những thị trường có tiềm năng sinh lợi cao, dựa vào sự phồn vinh của họ và một con số dân tổng hợp những người nghiện thuốc lá nặng lớn hơn dân số của Hoa Kỳ. Tuy nhiên, họ vẫn bị đóng cửa với các nhà sản xuất nước ngoài, được bảo vệ bởi thuế suất cao, và các loại thuế trùng phạt đánh lên các loại thuốc lá nhập khẩu.

Đến thập niên 80 của thế kỷ XX là lúc thị trường mở cửa lại với sự giúp đỡ đến từ văn phòng của phòng đại diện thương mại Hoa Kỳ (USTR). Hoa Kỳ bắt đầu áp đặt các thuế suất trả đũa lên các quốc gia phân biệt đối xử chống lại các hàng hóa của Hoa Kỳ, sử dụng mục 301 của Đạo luật thương mại có sửa đổi 1974 của Hoa Kỳ. Những nước nhượng bộ đầu tiên là Nhật Bản và Đài Loan vào năm 1987. Rồi sau đó, những hàng hóa nhập khẩu tăng lên từ 1% lên 20% trong vòng không đầy hai năm tại Đài Loan.

Nam Triều Tiên, theo truyền thống là một thị trường theo chủ nghĩa quốc gia và có đầu óc bài ngoại, ít dẽ chịu

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hơn - công dân bị bắt gặp hút thuốc lá Mỹ sẽ bị phạt 1.000 đô la Mỹ. Sau những cuộc thương lượng kéo dài, phản đối chống lại những người xâm lược Hoa Kỳ và một sự tẩy chay, thuế và giá biểu nhập khẩu cuối cùng được hạ thấp xuống để cho các nhãn hiệu nước ngoài có thể cạnh tranh được tại đây. BAT, đã dựng lên công ty thuốc lá do người nước ngoài sở hữu đầu tiên. Năm 1989 USTR thông báo sẽ cho khởi đầu Mục 301 tiến hành chống lại Thái Lan nếu nước này không mở cửa thị trường của họ cho các loại thuốc lá Hoa Kỳ và gỡ bỏ lệnh cấm quảng cáo của họ. Câu trả lời là sự chống đối dữ dội của người bản địa và những lời phản đối to tiếng chống lại "chủ nghĩa đế quốc thuốc lá".

Liên kết với hành lang chống thuốc lá tại Washington, Thái Lan mang trường hợp của họ tới Hoa Kỳ, nơi họ đã tìm được sự ủng hộ to tiếng. Chịu áp lực, USTR tham khảo trường hợp đến với GATT (Sự thỏa thuận tổng quát về thuế xuất và thương mại) có chỉ dẫn vào năm 1990 rằng Thái Lan phải chấp nhận các nhãn hiệu thuốc lá nước ngoài nhưng có thể giới hạn các kỹ thuật tiếp thị trong ánh sáng của sự suy xét về sức khỏe công cộng, cho phép được áp dụng quy luật đồng đều với các nhãn hiệu nước ngoài và nội địa. Sự xâm nhập của các công ty nước ngoài vào trong thị trường đưa đến kết quả là có sự gia tăng con số nhập khẩu các bao thuốc lá từ 12 triệu năm 1991 lên 85 triệu khoảng năm 1997 - một sự gia tăng gấp bảy lần. Dù việc hút thuốc lá có là gì đi nữa, nó cũng là một sự chiến thắng đối với việc san bằng sân chơi.

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Lợi dụng thời kỳ xuống dốc

Thập niên 90 của thế kỷ XX đã nhìn thấy một cuộc xâm lăng ô ạt của các cửa hàng lớn đa dạng về hàng hóa và dịch vụ Tây phương vào trong các thị trường bán lẻ thực phẩm của khu vực. Tại Thái Lan, Indonesia, Malaysia và sau này là Trung Quốc, các nhà bán lẻ nước ngoài nhanh chóng hành động để lợi dụng cơ hội kinh tế năm 1997 để mua các tài sản được bán ra bởi các công ty Á châu bị nợ nần.

Những người mới nhập cuộc, thí dụ, dính vào Thái Lan. Công ty bán lẻ thực phẩm Liên Hiệp Vương Quốc Anh, Tesco, dây chuyền siêu thị Pháp, Carrefour và Ahold của Hà Lan tất cả đều vào quốc gia này, trong cùng một thời gian ngắn. Năm 1998, Tesco vào làm đối tác với tập đoàn CP để điều hành dây chuyền siêu thị Lotus, rốt cuộc mua 93% hệ thống phân phối Ek-Chai, hệ thống này điều hành các cửa hàng Tesco-Lotus ở Thái Lan. Sự thành công của nó có thể đo được bằng sự kiện vào năm 2001 nó có 27 cửa hàng nhưng dự định có hơn 40 cửa hàng trong vòng hai năm kế tiếp. Tại Nam Triều Tiên, Tesco đã gia nhập với Samsung và vào năm 2001 điều hành 7 cửa hàng, và đã hoàn toàn sở hữu một cửa hàng tại Đài Loan. Nó cũng dự định mở cửa tại Malaysia và đang tìm kiếm tính khả thi của việc mở cửa hàng tại Nhật Bản và Trung Quốc.

Carrefour, công ty đã sớm đi vào Thái Lan trong những năm đầu của thập niên 90 của thế kỷ XX và Trung Quốc vào năm 1995, đã nắm lấy cơ hội của việc xuống dốc để mở siêu thị đầu tiên của nó tại Indonesia vào tháng 10

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

năm 1998, năm tháng sau khi tổng thống Soeharto từ chức và mặc dầu thường có những cuộc hỗn loạn trên đường phố và các sự bất ổn về chính trị khác. Nó cũng còn phát triển sự có mặt của nó tại Trung Quốc và xâm nhập Hồng Kông. Makro đi vào một công việc làm ăn hợp tác kinh doanh với các đối tác bản địa tại Metro Manila vào năm 1996, và tiến triển ra thành một nhà phân phối khổng lồ, nhà phân phối bán lẻ hàng thứ tư tại đó, mặc dầu trong một khu vực đăng cai cho các tay chơi nhỏ.

Thành công trong việc xâm nhập, công việc kế tiếp là củng cố vị trí của họ để họ không thể dễ dàng bị đánh bật ra khi trào lưu thay đổi. Những đường lối theo đó họ làm việc này cung cấp một vài sự nhắc nhở cổ vũ rằng các công ty Tây phương có những nguồn lực rất mạnh khi việc cạnh tranh xảy đến, ngay cả trong những sân chơi không bằng phẳng.

Chơi với sức mạnh của bạn

Tiếp thị trong các nền kinh tế trưởng thành trên thế giới - những thị trường bảo hòa của Tây Âu và Hoa Kỳ nơi các công ty bị dính vào không phải các thị trường mới nhưng là sự chia sẻ thị trường - đã được mài dũa thành một nghệ thuật tinh vi. Kỹ thuật đã trở thành tinh vi, và phức tạp và ở những năm tháng tinh anh xa hơn về phía trước của việc tiếp cận Á châu, với những số lượng nhiều hơn một ít việc bán ra. Đa số các công ty Á châu dựa vào giá cả và lợi thế về tốc độ của họ, và vì vậy không có phát triển những kỹ năng tiếp thị mạnh. Vì thế, các công ty nước ngoài tại Á châu có thể cạnh tranh được với các sản

phẩm tương tự, và đặt mục tiêu vào cùng những nhóm khách hàng, sự tiếp cận thị trường cao cấp hơn của họ có thể mang đến cho họ một tư thế cạnh tranh lớn khi xảy đến việc phải giành được khách hàng. Tiến xa hơn một bước, dùng những kỹ thuật cao cấp hơn và các bí quyết để làm đòn bẩy đi đến sự phát triển toàn diện, các công ty Tây phương có thể cách mạng thị trường để cho ngay cả khi có cố gắng nhằm làm nghiêng cái sân chơi ngược trở lại cho các tay chơi bản địa, mọi việc đã quá muộn.

Sự thật của việc này đã được chứng minh bởi sự thành công của các siêu thị Tây phương. Ít người có thể tiên đoán được rằng, các khách hàng Thái Lan sẽ bỏ các khu chợ ẩm uất cũ của họ cung cấp những thực phẩm tươi sống phù hợp với sở thích của họ hay các cửa hàng "Mon and Pop" bán địa tiện lợi. Nhưng giá cả cạnh tranh, mật độ các hàng hóa tốt hơn và các điều kiện mua sắm vui thích đã giành được thắng lợi. Các siêu thị đã chứng tỏ có được sự thành công. Các khách hàng Thái bỏ phiếu bằng đôi chân của họ.

Lựa chọn vũ khí cho bạn

Dịch vụ tốt và giá cả cạnh tranh là hai yếu tố các công ty Tây phương có thể dùng được để làm nghiêng cán cân thuận lợi về phía họ. Dịch vụ, nói riêng, thường bị các công ty Tây phương đánh giá thấp. Dịch vụ khách hàng cũng còn trong thời kỳ đầu của giai đoạn phát triển tại phần lớn Á châu, vì thế một khu vực trong đó các người mới vào có thể sẵn sàng cạnh tranh đẩy ra các tay chơi

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

dang có mặt. Đơn giản bằng cách làm đúng những điều cẩn bản, các công ty Tây phương có thể thay đổi kinh nghiệm mua sắm hàng của khách hàng tại Trung Quốc đã quen với câu “mái you” (không, tôi không có nó) thường đi kèm theo với một cái nhún vai “không thể lo ít hơn”. Các công ty Tây phương đặt nhiều dấu nhấn hơn lên tính có sẵn của hàng hóa, chất lượng ổn định, bảo đảm hoàn tiền lại nếu khách hàng không bằng lòng, các thủ tục khiếu nại thực sự hữu hiệu và một thái độ đáp ứng lại được với các nhu cầu tổng quát của khách hàng - sơ đẳng đối với các nhà mua bán lẻ Tây phương và các người tiêu thụ, nhưng một sự ngạc nhiên khi bạn đã quen với một kinh nghiệm mua sắm ít được chào đón nồng nhiệt hơn. Việc điều hòa nhiệt độ, thí dụ, là một kẻ chiến thắng trong các siêu thị Tây phương, nơi các khách hàng mua sắm có thể vui vẻ đi tìm xe đạp, đồ đạc trong nhà và thực phẩm tất cả dưới cùng một mái nhà, và có thể xem lướt qua một cách thoải mái. Những lời bình luận như “giá cả hình như có thấp hơn, các gian hàng rộng rãi hơn và nhân viên có thái độ thân mật hơn nhiều” cho thấy các công ty có thể dễ dàng thực hiện những yếu tố đó như thế nào để cho các người mua sắm Á châu nhận thấy khó có thể cưỡng lại được và việc làm nghiêng cán cân có thể đơn giản như thế nào.

Giá cả là một vũ khí quan trọng khi việc làm nghiêng cán cân xảy đến. Những kinh nghiệm trước đây của họ trong các hoạt động mang lại lợi nhuận thấp, khối lượng cao đã mang đến cho các nhà mua bán lẻ phương Tây một sự thuận lợi lớn trên các công ty bản địa; các hàng hóa

bán được tại các cửa hàng Tesco-Lotus tại Thái Lan ở mức trung bình 10% rẻ hơn tại các cửa hàng bản địa. Các công ty Tây phương cũng còn có một kho vũ khí của những quà tặng đặc biệt, khuyến mãi và bán lỗ để lôi kéo khách hàng trong những cuộc chiến về giá cả thường xuyên đã từng được tung ra tại các thị trường Hoa Kỳ và Âu châu. Các công ty Tây phương cũng còn có những cái túi sâu hơn phần lớn các tay chơi bản địa, nhiều người trong số họ đang đổi diện với những thời hạn tín dụng khắc nghiệt. Và bởi vì họ ở trong đó trong một thời gian lâu dài và biết được các khó khăn. Các công ty Tây phương được chuẩn bị, mặc dầu không vui vẻ, để chống đỡ sự thua lỗ trong một thời gian để có thể xây dựng được một vị trí lâu dài.

Một sức mạnh lớn khác của các công ty Tây phương là hệ thống IT cao cấp hơn của họ. Việc điều hành các dây chuyền cung cấp như là một hành động chia sẻ thông tin là một kỹ thuật được sử dụng rộng rãi bởi các công ty Âu châu và Hoa Kỳ như P&G, Nestlé và Unilever, nhưng giá của chúng có thể là một xa xỉ đắt tiền đối với các công ty Á châu. Những hệ thống như thế đã cho phép các nhà bán lẻ Tây phương có thể giám sát được các mức độ tồn kho, doanh thu, lợi nhuận, và sự có lợi của các nhóm loại mặt hàng khác nhau. Đặc biệt việc này tiết kiệm rất nhiều về chi phí và tính hữu dụng của hệ thống cung cấp, nó có thể đáp ứng một cách nhanh hơn với các yêu cầu của khách hàng và dự báo được các nhu cầu tương lai. Hệ thống cũng dẫn đến những sự kiểm soát hàng tồn kho lớn hơn và hạ thấp xuống những mặt hàng tồn kho toàn diện. Các khách

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hàng được đảm bảo rằng, các sản phẩm sẽ có sẵn trên các quầy hàng nơi họ muốn chúng, một lý do khác để cho tính trung thành vẫn còn lại.

Tesco, công ty dẫn đầu trong việc đổi mới kỹ thuật, chơi ván bài của nó rất tốt, sử dụng sức mạnh tổng hợp của việc điều hành dây chuyền cung cấp cao cấp hơn và sức mua lớn hơn để cách mạng nền kỹ nghệ bán lẻ của Thái Lan. Tesco-Lotus cài đặt các giải pháp phần mềm tích hợp (ISS) NT Controller, một hệ thống hoạt động kinh doanh bán hàng tại chỗ. Hoàn toàn đặt cơ sở trên các trang web, hệ thống này có thể mở hay đóng các cửa hàng từ bất kỳ vị trí nào. Nó cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng bằng cách cải thiện thời gian tiến trình tại các chỗ hoạt động kinh doanh và tại các lối kiểm tra ra cửa.

Công ty cũng còn xây dựng một mạng lưới phân phối xuất sắc và phát triển các mối quan hệ gắn bó với các nhà cung cấp từ đó họ lấy hàng bản địa giá rẻ. Nó luôn luôn sẵn sàng để thí nghiệm các sản phẩm mới, lúc nào cũng sẵn sàng để đổi mới. Trên hết tất cả, nó cố gắng hiểu loạt khách hàng mới của nó và dịch chuyển sự hiểu biết đó vào các sản phẩm mới và các ý tưởng tiếp thị.

Những người bán lẻ thực phẩm Tây phương mang đến một sự tiếp cận toàn bộ đến với nền kỹ nghệ bán lẻ thực phẩm tại Thái Lan, và vì không có gì thành công như sự thành công, có lúc đã có lời đồn đại rằng những công ty đó đang làm ăn khá, họ bắt đầu lôi kéo các nhà điều hành trẻ giỏi và sáng giá muốn làm việc cho họ và học hỏi các kỹ thuật mới.

Nhãn hiệu

Nhãn hiệu có thể là một thứ vũ khí có hiệu lực khác. Những người Á châu từ lâu nầm giữa những khách hàng dễ thấy nhất trên thế giới: trước thời kỳ khủng hoảng, Thái Lan là thị trường lớn thứ hai cho các xe Mercedes-Benz. Tuy nhiên, đến giờ không một công ty Á châu nào địch được với sự quyền rũ của các nhãn hiệu như Cartier, chuồng LVMH, Gucci và Prada. Tại Nhật Bản, nơi phần lớn có các cửa hàng chính của họ, các nhãn hiệu này tiếp tục được bán tốt mặc dầu có cơn khủng hoảng kinh tế. Hậu suy thoái, bán các hàng xa xỉ của họ tại nhà khá hơn là đi ra hải ngoại để mua cùng những mặt hàng như thế.

Không phải tất cả mọi công ty có thể có đóng nhãn của Cartier, vì vậy đáng cho bạn xây dựng lên nhãn hiệu của bạn các yếu tố khác như sự tin cậy, mùi vị, giá trị của đồng tiền. Trong quá khứ sản phẩm trần tục nhất - như bánh biscuit Scottish hay là các loại nước uống đóng lon - có thể mang một cái giá cao hơn, với việc nó có cái dấu ấn của một tên nhãn hiệu Tây phương. Mặc dầu sự ép buộc này đã bớt mạnh đi, nó cũng còn có thể là một yếu tố mua quyết định. Carrefour dành những cái giá đặc biệt cho các loại rượu Pháp của nó. Các nhãn hiệu whisky Scottish và các loại rượu Pháp từ lâu đã kiếm lợi được nhiều ở các thị trường không có một truyền thống thường xuyên uống các loại rượu mạnh, chỉ mua cái nhãn hiệu như là một biểu tượng trạng thái. Một khi đã được thành lập, một sự mở rộng loại hàng là cách để giữ giá khuấy tung lên, như các

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

câu lạc bộ bóng đá đã từng biết điều này rất rõ - thay quần áo và ngồi trở lại khi các khách hàng đã đổ dồn tới.

Bảo trợ

Bảo trợ là một phương tiện được các công ty Tây phương sử dụng để đặt các tên nhãn hiệu của họ vào mắt công chúng. Khi lần đầu tiên nó vào Á châu, Cartier đã tìm được lợi thế qua việc bảo trợ các quảng cáo văn hóa trọng đại. Tại Hồng Kông, thí dụ, nó dùng các buổi hòa nhạc được đánh giá cao và các buổi trình diễn ba lê để giải thích cái bức thông điệp về Cartier như là một loại sản phẩm riêng biệt, chỉ dành riêng cho những người ưu tú.

Một nhóm khác tìm thấy việc bảo trợ là một cách tiện lợi để truyền đạt là các hãng thuốc lá. Theo sau việc cấm quảng cáo thuốc lá trên đài truyền hình và truyền thanh, bảo trợ, đầu tiên cho các sự kiện thể thao và sau đó là các ngành nghệ thuật và các tổ chức xã hội, trở thành một phương tiện chính trong việc quảng cáo các nhãn hiệu của họ. Tại Á châu, nơi các quy định về quảng cáo, các điều kiện thuế và các yếu tố khác chứng tỏ không có thiện chí, việc bảo trợ trở thành sống còn trong việc xây dựng hình ảnh lâu dài của một nhãn hiệu, cung cấp một sự quảng cáo qua truyền thông quốc gia, tiếp cận với những người có thế lực và quảng cáo một hình ảnh tích cực. Vì thế các công ty Hoa Kỳ đã xây dựng nhãn hiệu của họ rộng rãi qua việc bảo trợ: một đội bóng đá Marlboro, giờ âm nhạc Marlboro, một cuộc thi bida Kent và một trận đấu tennis Salem. Sự truyền thông xuyên biên giới như Internet và truyền hình

vệ tinh cũng đã mở ra những cơ hội xa hơn. Thí dụ, TV Star, vào khoảng năm 2000 có 300 triệu người xem tại Á châu, đã truyền đi 1.237 giờ các chương trình thương mại do các hãng thuốc lá bảo trợ trong thời gian một năm.

Giữ cho nó bằng phẳng

Sử dụng sức mạnh tiếp thị của bạn và các kỹ năng có thể giúp củng cố vị thế của bạn nhưng các sân chơi tại Á châu hiếm khi được bằng phẳng từ lâu. Đã từng có lần các công ty Tây phương đã trở nên thành công, các trở ngại mới có khả năng xuất hiện. Cái thẻ tinh thần quốc gia là một trong những cái thường được đem ra dùng nhất, không chú ý gì tới quyền lợi của người tiêu thụ. Các công ty bán lẻ nước ngoài, thoát đầu được đón mừng như là cứu tinh của các công ty bản địa sau đó thấy họ bị tấn công một cách chính xác bởi vì họ quá thành công. Dưới áp lực của các nhà buôn bán lẻ bản địa, chính phủ đã đưa ra các dự luật về chia sẻ các khu vực mới và những giới hạn về giờ mở cửa, những biện pháp nhằm đặc biệt vào các sự phát triển xa hơn của họ.

Trong một trường hợp khác, nhà cầm quyền Trung Quốc cáo buộc Carrefour, nhà bán lẻ nước ngoài thành công nhất tại Trung Quốc, về việc đã vi phạm vào các quy định của chính quyền trung ương. Thật vậy, để đi vào Trung Hoa năm 1995, Carrefour đã làm nghiêng một cách sáng suốt sân chơi bằng cách dùng mưu để lừa Ủy Ban Kinh tế và Thương Mại Nhà Nước (SETC), từ cơ quan này nó đã giành được sự chấp thuận cho mở cửa các cửa hàng,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Thay vào đó, nó đã thực hiện những thỏa thuận làm ăn liên hợp riêng lẻ với các đối tác bản địa và các giới chức quyền. Việc này đã chứng minh sự bung ra nhanh chóng của Carrefour, vì thế vào lúc nhà cầm quyền trung ương theo kịp vụ gian lận này vào cuối năm 2000, nó đã ăn rẽ sâu vào trong thị trường, với 27 cửa hàng và 16.000 nhân viên và dự định mở ra thêm 10 cửa hàng nữa trong năm kế tiếp.

Có sự mong đợi rộng lớn rằng Carrefour có thể sẽ bị phạt nặng cho sự táo bạo của nó. Nó có thể bị buộc phải đóng cửa các cửa hàng của nó hay bán cổ phần của nó cho các đối tác bản địa, nhưng trong việc này, nó đã ra khỏi một cách nhẹ nhàng. Bí mật là bạn trở thành ông chủ bản địa càng lớn chừng nào, chính quyền trung ương càng miễn cưỡng hơn để làm lộn xộn hơn nhà cầm quyền tỉnh bằng cách thêm vào con số thống kê thất nghiệp. Thật vậy, Carrefour đã tạo ra cái *gaunxi* cho riêng nó, một cái chứng tỏ là một lá bùa hiệu nghiệm.

Nó cũng còn may mắn trong việc sắp xếp thời gian của nó. Kết quả, vào vòng thương lượng lâu dài thường lệ, Carrefour chỉ bị yêu cầu ngưng lại việc mở cửa mười cửa hàng mới trong sáu tháng, mặc dầu Bắc Kinh có đưa ra một đòn đánh trả bằng cách cho phép nhà buôn bán lẻ Wal-Mart Hoa Kỳ mở ra năm cái siêu thị tại Bắc Kinh như là một phần thưởng cho công ty này vì đã làm đúng theo các quy luật.

Carrefour may mắn, nhưng không phải công ty nào cũng có thể dựa lên WTO để được cứu trong một cuộc tấn công.

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Tuy nhiên, có một vài hành động các công ty Tây phương có thể thực hiện để tự bảo vệ họ chống lại các lời buộc tội bất công và giữ cho sân chơi được nghiêng về phía họ.

Trở nên người trong cuộc

Một cách theo đó các công ty nước ngoài có thể làm ngược lại cái lý lẽ rằng họ đã cướp đi phương kế sinh nhai của các thương gia bản địa là trở thành những người trong cuộc, bằng cách chỉ ra họ đang làm lợi cho nền kinh tế bản địa với việc họ đã thu dụng thêm nhiều nhân công, sự tinh thông về kỹ thuật và xuất khẩu.

Những bước đi có thể làm dâng lên sự phản đối của người dân bản địa phải được tránh. Đừng làm cho mình nổi tiếng như là một người cắt chi phí hay sa thải công nhân, thay vào đó tôn trọng các phong tục bản địa và được mọi người biết đến như là một người chủ tốt. Thí dụ, nếu các thương gia hiện tại có phần thưởng hay có một hệ thống thưởng, vậy hãy duy trì nó, hơn là cắt bỏ nó đi một khi bạn thực hiện sự tiếp quản. Đầu tư vào các kế hoạch huấn luyện và làm cho công ty của bạn trở thành một công ty các nhân công có tham vọng sẽ muốn xin gia nhập.

Một lần nữa, Tesco đã tự chứng tỏ nó là một bậc thầy trong việc này. Nó dựng lên văn phòng đầu não của nó tại Bangkok, từ nơi đó nó yểm trợ cho các việc cung ứng dịch vụ, IT, chính sách hoạt động và điều hành tài chính cho tất cả trung tâm trong vùng. Nó cũng còn xuất khẩu các sản phẩm thực phẩm bản địa đến bán tại các chi nhánh UK của nó. Trong sáu tháng đầu tiên của năm 1999, những

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

việc này có được một giá trị trên 700 triệu Bt. Nó cũng còn giúp đỡ để cung cấp các sản phẩm cho việc xuất khẩu tới khối EU, và để thương lượng với các viên chức EU nếu các sản phẩm bị ngăn chặn đến từ Thái Lan. Công ty đã làm việc với các nông gia Thái để đưa vào kỹ thuật mới nhằm gia tăng sản lượng mùa màng và làm việc với dây chuyền cung cấp phân phối các loại thực phẩm tươi sống và chế biến. Nó cũng còn dựng lên một trung tâm phân phối chịu trách nhiệm một tỉ Bt trong việc xuất khẩu hằng năm về các giống gà được nuôi tại bản địa từ CP đến UK và khối EU. Và các cửa hàng của nó sử dụng 3.000 nhân công. Tóm lại, Tesco bận bịu với việc lan truyền bức thông điệp lần lộn là một công dân tốt, mang đến các kỹ thuật mới, thị trường mới và tạo ra công ăn việc làm. Sự bộc phát của dịch cúm gia cầm vào tháng giêng năm 2004 đã ảnh hưởng đến Thái Lan và các khu vực khác tại vùng Đông Nam Á và Trung Quốc, và những sự cấm nhập khẩu kế tiếp của hai thị trường lớn của Thái Lan, Nhật Bản và EU, sẽ là một cuộc trắc nghiệm tốt cho cái hình ảnh này và sức mạnh của các mối quan hệ của Tesco với các đối tác bản địa của nó. Nó cũng còn nhấn mạnh các công ty hoạt động tại Á châu phải chuẩn bị như thế nào để đối phó với bất ngờ vào bất cứ lúc nào.

Hãy đảm nhận các trách nhiệm xã hội của bạn một cách nghiêm chỉnh là một chiến lược có giá trị khác: yểm trợ cho các chương trình từ thiện bản địa, tài trợ cho các học bổng giáo dục, đóng góp vào những công việc đáng kính làm cho người ta biết đến. Tesco, thí dụ, đã tặng 36

triệu Bt cho các chương trình từ thiện Thái từ năm 1998. Các trung tâm của nó mỗi nơi đều có một hộp quyên góp từ đó nó thực hiện sự trao tặng đến các dự án cộng đồng đã được lựa chọn. Công ty cũng đã làm mới lại một tòa nhà mười tầng để dùng như là một trung tâm huấn luyện cho các trẻ em thiếu may mắn. Khi lên kế hoạch mở các cửa hàng mới, nó đã cẩn thận đi đến gặp các viên chức cộng đồng bản địa, và thảo luận về các mối quan tâm của họ. Như đã được nhấn mạnh, sự phát triển của nó đã mang đến các sự cải thiện cho các cơ sở hạ tầng bản địa như là đường sá được cải thiện, nước, điện và hệ thống xả nước thải cũng như là các trạm dừng xe buýt, thắp sáng đường, không gian xanh ghế ngồi công cộng. Ai sẽ không muốn có một cửa hàng Tesco-Lotus gần nhà họ?

Yêu cầu trực tiếp đến với khách hàng

Những đồng minh lớn nhất của bạn trong bất kỳ cuộc chiến tranh nào trên thế giới với các đối thủ bản địa hay là nhà cầm quyền là các nhân viên và người tiêu thụ của bạn. Không một chính phủ nào muốn mạo hiểm gây bối rối cho hàng triệu người mua sắm và Tesco, tập đoàn Pháp Carrefour và Big C (do Casino điều hành), tất cả chiếm trên 30% của doanh số bán tạp phẩm của quốc gia, việc này cũng đủ để gây ra được ảnh hưởng. Trong những trường hợp như thế, mặc dù chính phủ có thể làm chậm bước tiến của bạn lại, họ cũng sẽ không thể dừng bạn lại được. Vào cuối năm 2001, một chi nhánh Tesco-Lotus ở Bangkok là mục tiêu của một cuộc tấn công bằng súng

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

phóng lựu, một biến cố thứ tư trong năm. Để chống lại việc này và các cuộc tấn công trên các phương tiện truyền thông, công ty đã tung ra một chiến dịch PR khổng lồ. Trong một bài quảng cáo trên một tờ báo, một nhân viên điều hành cửa hàng đã mô tả bằng cách nào ông ta có thể quay lại từ Bangkok về tỉnh nhà của ông, nhờ vào một công việc với Tesco-Lotus. Mọi sự thay đổi có thể tạo ra những người thắng cuộc và những người thua cuộc, và quan trọng là bảo đảm được lẵn lộn không chỉ là tiếng ồn đến từ các người thua cuộc đã được nghe thấy.

AIG - Làm nghiêng bởi Guanxi

Năm 1992, tập đoàn Quốc Tế Hoa Kỳ (AIG), tái xâm nhập Trung Quốc. Công ty đã lợi dụng chính sách mở cửa một vài thành phố của Đặng Tiểu Bình cho các công ty bảo hiểm nước ngoài. Một trong những công ty bảo hiểm lớn nhất của thế giới, AIG hiện nay đã được thành lập tại Thượng Hải năm 1921 và đã bán bảo hiểm ở đây từ thập niên 20 của thế kỷ XX. Kể từ đó, AIG đã chờ đợi đến cái ngày nó có thể quay lại với cội rễ của nó.

Cùng lúc đó, nó xây dựng được một sự hiện diện mạnh mẽ tại vùng Á châu-Thái Bình Dương. Vào khoảng năm 1975, nó là công ty bảo hiểm lớn nhất tại Hồng Kông, Nhật Bản, Đài Loan và Đông Nam Á, và là công ty duy nhất với doanh số bán toàn cầu và các tiện nghi hỗ trợ. Năm 1987, nó đi vào thị trường Nam Triều Tiên. Tuy nhiên, mục tiêu chính của nó luôn luôn là Trung Quốc.

Vào đầu năm 1975, CEO của AIG, Harold Greenberg, bắt đầu viếng thăm Trung Quốc để bắt đầu một tiến trình xây dựng các mối quan hệ. Năm 1980, AIG mở cửa văn phòng đại diện, và để chứng tỏ sự tận tụy của nó, dựng lên một công việc làm ăn liên hợp với Công Ty Bảo Hiểm Nhân Dân của Trung Quốc (PICC), AIG bắt đầu đầu tư vào Thượng Hải dẫu Greenberg đến việc củng cố một mối quan hệ vững chắc với thị trưởng thành phố lúc ấy là Zhu Rongji. Greenberg cũng còn là thành viên sáng lập và chủ tịch của Hội Đồng Kinh Doanh Quốc Tế, giữ một vai trò quan trọng trong việc thành lập Thượng Hải như là một trung tâm tài chính dẫn đầu. Cùng lúc đó, Greenberg tiếp tục duy trì những mối quan hệ với Bắc Kinh, vận động hành lang thành công cho Trung Quốc tại Hoa Kỳ để cho chính quyền Clinton cất dứt những mối ràng buộc giữa các thành tích nhân quyền và phục hồi lại tình trạng quốc gia được ưu đãi nhất (MFN).

Vào năm 1992, AIG được thưởng nhượng quyền đầu tiên để bán bảo hiểm tại Trung Quốc kể từ năm 1949. Vào lúc đó, Zhu Rongji là phó thủ tướng của quốc gia này. Để thừa nhận, Greenberg đã tìm thấy mười cánh cửa sổ đồng biến mất khỏi cung điện mùa Hè của Hoàng đế tại Bắc Kinh vào đầu thế kỷ. Greenberg đã mua lại chúng và tặng chúng cho Trung Quốc". Không có một tổ hợp nước ngoài nào từng trả lại những di vật đã mất lại cho chúng tôi. Họ chỉ mang chúng đi" Một viên chức Trung Hoa đã nhận xét tại buổi lễ đánh dấu sự quay trở về của chúng.

Lịch sử lâu dài của nó và những mối liên kết mạnh mẽ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

với chính quyền tiếp tục cho AIG có một vị trí ưu tiên tại Trung Quốc, công ty bảo hiểm duy nhất được cho phép bán bảo hiểm nhân thọ và không nhân thọ tại Trung Quốc. Nó cũng là công ty duy nhất với những công ty bảo hiểm nhân thọ thuộc toàn quyền bảo hiểm của nó; mọi công ty nước ngoài khác phải là một phần trong một công ty liên doanh.

Năm 1993, Greenberg được bầu làm chủ tịch Hội đồng Thương Mại Án Độ Trung Quốc và hai năm sau đó, được chỉ định làm cố vấn kinh tế cao cấp cho chính quyền thành phố Bắc Kinh. Năm sau, AIG bắt đầu hoạt động tại GuangzChou (Quảng Đông). *Guanxi* của Greenberg là như thế các cuộc thương lượng của WTO hiện giờ đang nêu ra trong họ đạt một thỏa thuận rằng AIG có thể duy trì vị thế ưu tiên của nó tại Á châu. Ở một điểm, sự nhấn mạnh của ông ta lên việc AIG duy trì cái quyền được thành lập các chi nhánh thuộc toàn quyền sở hữu của họ, ngay cả có thể chỉ đạo các cuộc nói chuyện. Cuối cùng một cuộc thỏa hiệp đã đạt được; AIG được cho phép mở thêm hai công ty con thuộc toàn quyền sở hữu của nó và rồi sau đó sẽ đi vào những hình thức hoạt động liên doanh 50/50 như các công ty khác.

Với một khởi đầu như thế, sự thành công đã được bảo đảm một cách hầu như tốt đẹp, mặc dù lợi nhuận vẫn còn “tương đối thấp”. Trong việc theo đuổi những con số doanh thu cao hơn, AIG loan báo vào tháng mười năm 2003 nó sẽ có 9,9% vốn trong PICC, công ty bảo hiểm bất động sản lớn nhất của Trung Quốc. Hành động này sẽ giúp cho AIG có thể nới rộng bằng cách tiếp thị bảo hiểm tai nạn và sức khỏe thông qua 4300 văn phòng chi nhánh của PICC.

Tháng Giêng năm 2004, nó thông báo những kế hoạch tung ra thẻ tín dụng tại Trung Quốc để có thể đi vào khu vực tài chính cá nhân lợi nhuận cao hơn. Khẩu hiệu được lực lượng bán hàng AIG nêu lên làm cho người ta không chút nghi ngờ gì về tham vọng của công ty: “Cùng nhau phát triển, cùng nhau gia tăng lợi nhuận và tạo ra một thế giới mới cho American International Insurance vào năm 2004”. Tại Thượng Hải, AIG sở hữu Trung tâm Shanghai, và các nhân viên quản trị viếng thăm có thể ở tại Hank Greenberg Suite tại Ritz Carlton. Gaunxi của họ vẫn còn mạnh: như một đối thủ nước ngoài đã nhận xét, “Mỗi lần ông ta đến Shanghai, ông đều ra đi với một cái gì mới”.

Hai trong số các đối thủ của AIG, một của người Nhật và một của người Đức, rút ra khỏi thị trường, kể ra những luật giới hạn và sự thiếu sót của cái khả năng có được lợi nhuận trong ngắn hạn tại một thị trường do AIG chế ngự. Theo một cách đây là một sự mỉa mai sau cùng rằng Greenberg đã hoàn thành được cái vị thế vững chắc của ông bằng cách làm nghiêng sân chơi theo cách của ông, bằng phí tổn của các nhà bảo hiểm đồng nghiệp nước ngoài phải trả.

Triển vọng tương lai

Sự cạnh tranh ở Á châu một cách không nghi ngờ đã trở nên sắc sảo hơn trong lúc sự bảo hộ đang được chậm chạp gỡ ra tại các thị trường trong vùng. Trong cuộc chiến này, các công ty Tây phương phải có một lợi thế rõ ràng, vì họ, đâu sao đã quen với việc chơi trên các thị trường cát

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cổ trong vòng hai thập niên vừa qua, và có được các kỹ thuật và vũ khí. Các công ty Á châu, quen với việc có được một sân chơi nghiêng về phía họ, đến giờ chưa phát triển được các sức mạnh này. Trong cái môi trường ít được bảo vệ này, các công ty Tây phương đã có một cơ hội tốt hơn để trở thành vĩ đại tại Á châu.

Tuy nhiên, dù mong phép lạ sẽ đến qua một đêm. WTO có thể mở được một chút ít cánh cửa đối với các công ty Tây phương nhưng một vài khu vực - viễn thông, tài chính, truyền thông và khai thác dầu - vẫn còn được bảo hộ một cách chắc chắn, và mê cung pháp lý không có khả năng trở nên, một cách có ý nghĩa, dễ dàng hơn để lèo lái trong tương lai gần đây. Các công ty quốc doanh có thể biến mất, nhưng bạn có thể còn mong đợi sức kháng cự của các quyền lợi đã ăn sâu cội rễ. Vẫn còn có những sân chơi không bằng phẳng bạn không thể nào làm nghiêng - lúc này. Ngay cả kẻ chiến thắng tất cả Carrefour rốt cuộc cũng rút ra khỏi Hồng Kông, thất bại trong việc thực hiện bất kỳ sự xâm nhập nào vào lãnh vực hoạt động riêng biệt của hai tay chơi Á châu kỳ cựu trong lãnh vực kinh doanh siêu thị bản địa, Jardine Matheson và Li Ka-Shing.

Một vài cộng rơm khác trong gió cho thấy rằng, có thể ở sâu dưới, công việc đã không thay đổi gì nhiều cả. Năm 2002, ngân hàng the Bank of Central Asia, ngân hàng tư lớn nhất của Indonesia, cuối cùng đã được bán sau hai năm, không phải do tổ hợp Standard Consortium đã bỏ thầu cao cho nó, mà do Farindo Investments - bao gồm anh em Hartono, chủ nhân của hãng sản xuất thuốc lá lớn nhất của

Indonesia với không một chút kinh nghiệm nào có thể nhìn thấy được trong việc điều hành một ngân hàng. Tại Nam Triều Tiên, LG Telecom và đối tác nước ngoài đã giành được cuộc bán đấu giá cho một nhượng quyền 3G đối với các dịch vụ điện thoại di động tại Triều Tiên. Trong một buổi nói chuyện vào tháng sáu năm 2001, bộ trưởng thông tin của nước này đã nói đến “cái nhu cầu cho một sân chơi không bình đẳng và các quy định không đổi xứng”.

Các bài học căn bản

- *Chơi đúng với sức mạnh của bạn:* sử dụng các vũ khí trong kho vũ khí cạnh tranh của bạn để củng cố cái vị trí của bạn - xây dựng nhãn hiệu, đổi mới, thay đổi sở thích khách hàng, thay đổi thói quen của họ. Các khách hàng sẽ bỏ phiếu bằng đôi chân của họ. Một khi bạn đã bắt được họ, sử dụng tác động đòn bẩy của hệ thống IT của bạn để thu thập thông tin về thị hiếu và sở thích của họ. Thật vậy, hãy tiếp cận thị trường một cách bình thường
- *Hãy là một công dân tốt:* Chúng tôi bạn đang làm lợi cho nền kinh tế bản địa, không phải giành lấy phương kế sinh nhai của người khác

Nhưng nên nhớ, không công ty nào có thể đủ sức ở lại với vòng nguyệt quế của họ. Làm nghiêng là một tiến trình không bao giờ dứt, vậy đừng bao giờ buông lơi sự cảnh giác của bạn. Thời gian nguy hiểm nhất khi bạn nghĩ bạn cuối cùng đã làm bằng phẳng xong sân chơi là lúc bạn bắt đầu chạm trán với một chương ngại khác.

Chiến lược

17

Suy nghĩ theo cách toàn cầu, hành động theo cách bản địa - Nhưng xa đến đâu?

- ▷ Đi tới “toàn cầu nội”?
- ▷ Thích ứng.
Những gì ta làm.
- ▷ Truyền thông và quảng cáo.
- ▷ Thích ứng.
Và những gì ta không làm.
- ▷ Nhãn hiệu: hiểu được thông điệp.
- ▷ Các bài học căn bản.

Đi tới toàn cầu nội?

Đa số các công ty Tây phương tiếp thị sản phẩm của

họ tại Á châu đã từ lâu nhận ra được cái nhu cầu phải thích ứng được các sản phẩm của họ với các điều kiện tại bản địa và các sở thích. Thí dụ, McDonald không bán hamburger làm bằng thịt bò tại Ấn Độ. Màu da và cấu tạo tóc của người Á châu khác với, những người Âu châu và kết quả, công thức cho các sản phẩm cá nhân, mỹ phẩm, dầu gội đầu và kem dưỡng da cần phải được thay đổi. Các thói quen văn hóa khác biệt là một lý do khác để điều chỉnh lại sản phẩm. Khi L'Oréal quyết định tung ra các sản phẩm mỹ phẩm của nó tại Indonesia, nó phải chú ý đến những khách hàng gồm phần lớn các phụ nữ Hồi giáo. Thí dụ, trong thị trường dành cho các sản phẩm sơn móng tay nhỏ vì các lý do tôn giáo, các khách hàng là những người sử dụng rất nhiều phấn bôi da và mặt để bảo vệ làn da của họ với ánh nắng mặt trời. Cũng vậy, băng vệ sinh không được bán chạy tại các quốc gia Hồi giáo nhưng khăn vệ sinh thì nhiều.

Ngược lại, nhu cầu đối với một vài sự thích nghi khác ít thức thời rõ ràng hơn. Những chiếc xe đầu tiên được các nhà sản xuất xe hơi Âu châu đem ra thị trường tại Á châu không thích ứng được với ẩm độ và sức nóng của Á châu, và vì vậy chúng nhanh chóng bị gỉ sét. Tuy nhiên, phải mất một thời gian cho các nhà sản xuất Tây phương đánh giá được hàm ý của việc này và điều chỉnh các đặc tính sản phẩm lại để xe hơi của họ có thể bán được.

Cho mãi đến tận gần đây, sự thích ứng ở Á châu tập trung vào việc điều chỉnh cho phù hợp với các khách hàng bản địa và các sở thích của họ - một sự tiếp cận được mô

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tả bằng câu nói nổi tiếng sau đây “Suy nghĩ cách toàn cầu, hành động cách bản địa”. Ngay cả những người có lần từng nghĩ rằng họ có những sản phẩm thật sự toàn cầu, cuối cùng bị buộc phải bán rẻ trong các chợ thứ cấp để chấp nhận việc có lẽ ngôi làng toàn cầu đến nay chưa thấy xuất hiện, và việc thích nghi với các sở thích bản địa là điều không thể tránh được. Coca-Cola, một trong những cái tiêu biểu nhất cho loại nhãn hiệu toàn cầu, cuối cùng bị buộc phải sửa qua loa cái công thức của sản phẩm được ưa chuộng nhất của nó, Coca Cola nguyên thủy, và cho nó có một mùi vị ngọt ngào hơn. Công ty cũng đã điều chỉnh các tuyến sản phẩm nó bán tại khu vực: khoảng một phần tư các sản phẩm nó bán tại Á châu không được tìm thấy tại bất cứ nơi nào khác trên thế giới - bao gồm trà ô long, nước đóng chai và một loạt các loại nước uống nhẹ khác.

Lẽ dĩ nhiên, việc thích ứng không dừng lại tại sản phẩm hay phạm vi của sản phẩm, nó còn hàm ý thực hiện những việc điều chỉnh đối với phần còn lại của sự tiếp thị hòa hợp; giá cả, khuyến mãi và nơi chốn (phân phối), tất cả những điều đó có thể cần được điều chỉnh sao cho vừa với túi tiền bản địa, phong tục và cấu trúc thị trường. Riêng, phân phối có thể là một khó khăn để vượt qua đối với các công ty Tây phương tại Á châu. Có không bao nhiêu điểm trong việc các sản phẩm được làm thích hợp tốt bọc trong những bao bì đẹp đẽ nếu bạn không thể mang chúng đến với khách hàng.

Cái phần sống còn này của việc hỗn hợp tiếp thị thường kêu gọi có một sự tiếp cận mới, vì ở Á châu, mạng

lưới phân phối có thể được kiểm soát một cách chặt chẽ, xen lấn vào nhau (như tại Nhật Bản) và rất khó phá gãy. Một vài công ty cố gắng thành lập hệ thống phân phối riêng cho họ, mặc dù việc này có thể tốn kém dựa trên các chuẩn thời gian và nguồn tài chính. Nhiều công ty khác, như những kẻ khổng lồ bán lẻ thực phẩm Tây phương, chờ đợi cho đến khi họ đã tăng trưởng đến một khối lượng quyết định rồi dùng cái kích cỡ của họ để thương lượng một cách thành công với những nhà phân phối và cung cấp bản địa.

Các phương pháp bán hàng trực tiếp đã hoạt động hữu hiệu tại các quốc gia như Ấn Độ, các chợ thôn quê tạp nham làm thành những hệ thống phân phối yếu và tốn kém. Tại đây, Avon có trụ sở tại Hoa Kỳ, Amway và Tupperware và công ty Thụy Sĩ, Oriflame, tuyển dụng một đội quân các bà nội trợ làm việc tại nhà trên một căn bản ủy thác. Những sự thành công như thế đã được Unilever sao chép lại quan điểm tại những vùng của nước này nơi nó hoạt động. Rõ ràng nó rất phù hợp với môi trường bản địa, và thêm vào đó, những cuộc nghiên cứu cho thấy rằng các khách hàng cảm thấy dễ chịu hơn khi mua những mỹ phẩm tương đối mắc tiền, khi họ có thể bàn luận và dùng thử sản phẩm trước.

Tuy nhiên, ngoài những trường hợp rõ ràng hơn như những gì vừa được mô tả trên đây, lúc nào và đến mức độ nào các công ty Tây phương phải thích ứng sản phẩm của họ, và các chiến lược tiếp thị đến các thị trường Á châu vẫn còn là một câu hỏi bỏ ngỏ. Giá cả là điều quan trọng

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nhất từ bốn tiêu chuẩn “Ps” trong vùng, nhưng vì các thị trường càng lúc càng trở nên phân mảng, người ta đã dự đoán việc khuyến mãi và cải cách sản phẩm đã được định vị có thể di chuyển xa hơn trên danh sách. Điều này sẽ có những hàm ý quan trọng trong việc các công ty khuyến mãi và đóng gói bao bì của họ tại Á châu. Trong việc đóng gói và tiếp thị, thí dụ, các công ty có phải diễn dịch các ký hiệu dựa trên các khái niệm hay theo đúng cái cách phát âm để tránh làm mất cái khái niệm bản chất của việc họ cho quà hay không? (Công ty hàng không, hiện nay không còn tồn tại nữa, Ansett của Australia có lần đã từng tung ra một chiến dịch được dựng lên quanh việc đội máy bay phản lực chở hành khách mới của họ, theo như lời quảng cáo của họ, bên trong phi cơ đặc biệt rất rộng. “Tàu vũ trụ đang đến” là khẩu hiệu của công ty. Dịch sang tiếng Trung Quốc câu này có nghĩa là, tại Hồng Kông “trống không mỗi ngày” - một khẩu hiệu bảo đảm sẽ giết chết doanh số bán hơn là sinh ra nó.) Tại Á châu, việc quản lý nhãn hiệu cũng vẫn còn là một đề tài mới mẻ, nhưng trong tương lai gần, sự phân đoạn tinh vi hơn sẽ cần đến việc sử dụng các kỹ thuật tiếp thị phức tạp hơn, đặc biệt khi nhiều nhãn hiệu bản địa xuất hiện và cạnh tranh mạnh mẽ hơn.

Cả thị trường và người tiêu thụ đang thay đổi một cách mau chóng, và câu trả lời đúng cho “hôm nay” chỉ có thể thoát ra từ một sự phối hợp của một việc nghiên cứu thị trường kỹ lưỡng và kinh nghiệm. Nhiều công ty Tây phương cuối cùng đã dừng lại ở một hỗn hợp của các nhãn hiệu toàn cầu và thích nghi, trong khi chia khu vực ra giữa Nhật Bản

và phần còn lại của Á châu. Đối với họ, việc quan trọng là chuyên chở được bức thông điệp được nó mong mỏi khách hàng sẽ kết giao được với các món quà của họ; giá trị tốt, xa xỉ hay có được sự tin cậy. Tập đoàn Pháp L'Oréal có những nhãn hiệu toàn cầu và những nhãn hiệu thích nghi, thông điệp cũng vẫn là một; dấu nhấn là trên chất lượng và thành tích trên các thị trường được nó phục vụ.

Trong tương lai, việc toàn cầu hóa có thể kết quả là ít có nhu cầu hơn đối với một sự tiếp cận đã được thích nghi với bản địa một cách đầy đủ, nhưng đúng hơn một căn nhà ở giữa đường của cả hai, một sự tiếp cận được đặt tên là “toàn cầu nội”. Việc này chắc chắn sẽ được chào mừng trên giới hạn cắt giảm giá, nhưng nó sẽ đi xuống như thế nào tại Á châu? Các thị trường vẫn còn rất khác với các sự nới rộng mà sự thích ứng mạnh mẽ là điều cần thiết, hay các khách hàng Á châu, càng lúc càng bị phơi bày ra với các sản phẩm Tây phương và sự quảng cáo, nhiều hơn những người Âu châu hay Bắc Mỹ trong cái sở thích và thói quen của họ hay không? Những phần kế tiếp sẽ nhìn vào kinh nghiệm, của những công ty thành công nhất trong vùng, để xem họ đã muốn đi xa như thế nào để làm hài lòng các khách hàng của họ - những người có thể làm cho họ trở nên vĩ đại tại Á châu.

Sự thích ứng

Những gì ta làm

Bán lẻ là một khái niệm được bản địa hóa rất nhiều,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nơi đó các công ty phải cần nhạy cảm rất nhiều với các sở thích bản địa và các thói quen. Các công ty Tây phương trong các khu vực sản phẩm tiêu thụ di chuyển nhanh (FMCG) đang ở trên một mặt trận tiên phong của việc thích nghi. Đối với họ, việc cần thiết đối với một vài sự điều chỉnh để có thể hoạt động thành công trên việc mua bán lẻ thực phẩm hay khu vực các sản phẩm cá nhân không phải đang được tranh cãi. Đúng hơn, tình trạng khó xử là mức độ của sự khác biệt tại các thị trường Á châu phải được xem xét khi thành lập các chiến lược của họ. Những sự khác biệt này của thực chất hay là bối cảnh? Á châu, hay ít nhất các phần của nó, khác biệt đến nỗi nó đáng được có một sự tiếp cận hoàn toàn khác biệt, hay có các sự tương đồng đủ để cho phép có một vài sự kết hợp?

Một số các lý do để hành động tại chỗ là duy trì tính không thay đổi tại Á châu là sự hiện hữu của những gì được biết là “tính ức chế cấu trúc”. Những việc này bao gồm các yếu tố như là sức mua thấp của gia đình tại nhiều nơi trong vùng, sự thiếu chỗ để cất hàng trong đa số các nhà và con số những sở hữu xe nhỏ. Gộp chung lại với nhau, các yếu tố đó có ý nghĩa là khách hàng muốn có giá cả thấp, họ đi mua sắm một cách đều đặn (gần như mỗi ngày) mua sản phẩm ở kích cỡ nhỏ hơn là với số lượng lớn và đến mua ở các cửa hàng bản địa nhỏ hơn là đến một cửa hàng lớn ở ngoài rìa của thành phố.

Các thói quen này rõ ràng là có những hàm ý đặc biệt đối với các siêu thị nước ngoài khi họ di chuyển đến vùng Đông Nam Á châu. Những ai không quan tâm đến các yếu

tổ đó sẽ có những bước khởi đầu sai lầm tốn kém, mở những cửa hàng ở những hướng xây nghèo nàn trong các khu vực không có phương tiện di chuyển công cộng. Đôi khi những sự sai lầm đó hình như có những căn bản là lùng, đặc biệt với sự nhận thức muộn: Wal-Mart có trụ sở tại Hoa Kỳ nhận ra khá trễ rằng việc cố bán quần áo đến Trung Quốc theo các kích cỡ Hoa Kỳ là một sai lầm.

Thông thường, những công ty Tây phương thành công nhất trong khu vực FMCG đã lấy các khuôn mẫu kinh doanh căn bản của họ và thích ứng nó phải để ý đến cái sở thích của người bản địa khi đi vào khu vực, trong lúc giữ lại những sức mạnh quan trọng, vì họ hấp dẫn đối với khách hàng Á châu hay họ mang đến cho họ sự cạnh tranh thuận lợi lên các đối thủ bản địa. Một trong các công ty hoạt động hữu hiệu nhất đã áp dụng cái công thức trên lãnh vực bán lẻ thực phẩm là tập đoàn siêu thị Pháp, Carrefour. Được biết trong các thị trường ở quê nhà của họ về việc cung cấp chi phí và định giá bằng tiền thấp - nó còn có những khả năng rất mạnh về IT đã đặt nó đi thẳng tới trước trong sự cạnh tranh nội địa ở Á châu.

Carrefour, là siêu thi đầu tiên di chuyển vào trong khu vực, thực hiện một công việc nghiên cứu cẩn thận về các điều kiện bản địa trước khi mở cửa cửa hàng đầu tiên tại Đài Loan năm 1989. Kết quả, nó đã thích ứng quan niệm Carrefour để để ý đến những nét đặc biệt của môi trường bản địa. Việc này hàm ý thích ứng cả cách bố trí tự nhiên của các cửa hàng và các sản phẩm nó cung cấp phù hợp với sở thích bản địa, bên cạnh điều hành mối quan hệ của nó

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

với các nhà cung cấp có rất nhiều sức mạnh cạnh tranh; mua sắm chỉ ở một nơi, đậu xe miễn phí và giá cả thấp. Kết quả là một sự thành lập thành công một cửa hàng tại Đài Loan là cái đầu tiên của nhiều cửa hàng khác; mười năm sau đó nó có 18 cửa hàng tại quốc gia, và đã phát triển một cách thành công khắp mọi nơi trong vùng.

Vào lúc Carrefour mở cửa hàng tại Indonesia năm 1998 (mặc dầu có cơn khủng hoảng kinh tế), nó đã có 44 cửa hàng hoạt động trong vùng và một "công thức Á châu" sẵn sàng để được tung ra. Tại Indonesia, Carrefour đã tập chú vào các địa điểm ở các khu vực thương mại trung tâm và các khu phố mua sắm - cũng còn rẻ hơn nhiều so với việc thuê mướn sau thời kỳ khủng hoảng. Các cửa hàng chứa nhiều hàng hóa Indonesia hơn là hàng hóa Pháp, tôm pandan tươi và rau cải với giá thấp mà khách hàng có thể chấp nhận được. Tại Malaysia, nơi việc sở hữu xe hơi trở nên rộng rãi hơn cho phép người ta đi mua sắm khối lượng lớn hai hay ba lần một tháng, các siêu thị Carrefour thay đổi hoàn toàn thói quen của người mua sắm, cung cấp cho họ những kệ hàng chứa không chỉ các loại nuôi bản địa ưa thích của họ và thảo mộc, mà còn có cả rượu Pháp và các nhãn hiệu Carrefour giống y hệt như những gì được bán tại nước Pháp.

Như thí dụ này minh họa, truyền thống của sự thích ứng bản địa khá tốt ăn sâu vào trong khu vực bán lẻ. Tuy nhiên, ngay cả những tay chơi trong các khu vực kỹ nghệ mới hơn, như viễn thông, đã khám phá ra rằng họ đã trả giá cho các việc nghiên cứu sở thích bản địa và đã thích

ứng sản phẩm một cách phù hợp. Công ty Phần Lan Nokia đã giành được ưu thế so với các đối thủ của nó trên thị trường điện thoại di động Indonesia bằng cách thích ứng một chiến lược phân đoạn cổ điển về phía thị trường phát triển. Nó đã phân thị trường ra làm bốn loại, người dùng cao cấp, kinh doanh, thời trang và mới vào, rồi đưa ra một loạt các điện thoại cầm tay phù hợp với sở thích của từng phần. Để bán được các sự chào mời này, Nokia đã thành lập một mạng lưới phân phối riêng của nó với bốn nhà phân phối điện thoại cầm tay chính và một hàng phụ tùng. Trong lúc Nokia cung cấp nhãn hiệu cho các điện thoại cầm tay, những người bán lẻ cung cấp sự khuyến mãi chiến thuật.

Nhưng một lời cảnh giác: đi vào bản địa không có nghĩa là tự động thành công. Carrefour, có lẽ một cách đáng ngạc nhiên, đã thất bại tại Nhật Bản vì đã thích ứng thái quá. Chiến lược của nó về việc bản địa có nghĩa là không có sự khuyến khích cho khách hàng đến mua sắm tại Carrefour hơn là một siêu thị Nhật Bản. Vì vậy họ đã không thành công. Vì thế, nó phải đi theo trình tự ngược lại và nhấn mạnh vào di sản nước Pháp của họ.

Boots, một nhà mua bán lẻ UK khác, đầu tiên đi vào Thái Lan một cách rất thành công. Một phát ngôn viên cho công ty đã ghi nhận:

Cửa hàng sạch sẽ và dịch vụ tốt đã được ghi lại trong một nghiên cứu, nhưng chúng tôi đã có một vài sự điều chỉnh. Khách hàng không cảm thấy dễ chịu với việc các cửa hàng quá yên tĩnh - vì vậy chúng tôi phải lắp đặt

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

những màn hình video để chiếu những chương trình nhạc pop và phim video.

Các phạm vi chính của Boot đã trải qua một vài sự thích ứng, thí dụ, tại Thái Lan, nó đã tìm thấy một yêu cầu cao về sự kín đáo vì việc điều hòa không khí.

Tuy nhiên, tại Nhật Bản, nó đã ít thành công hơn, mặc dù những cố gắng của nó để trở thành bản địa. Tại đó, các luật về đăng ký có nghĩa là Boots thường phải đưa vào công thức những việc tặng quà của nó và phần lớn các sản phẩm của nó đã được đóng bao bì lại với chữ Nhật. Đến bây giờ các nhãn hiệu của Boots, ngay cả lĩnh vực làm trắng mặt Boots số 7 được đặc biệt phát triển, đã thất bại trong việc giành được một chỗ đứng trong thị trường, và vào cuối năm 2001, công ty đã rút lui.

Unilever

Các nhãn hiệu thành công có thể chỉ tăng trưởng được bằng một sự hiểu biết sâu xa về thái độ và cách xử sự của khách hàng Á châu. Chuyển giao các hồn hợp Tây phương chính là một cách làm chắc chắn cho sự thành công.

Không nghi ngờ gì, ông tổ của việc thích ứng bản địa là anh khổng lồ Anh-Đức Unilever. Nhiều cái của danh mục 400 nhãn hiệu của nó - được biết trên khắp thế giới - bắt đầu như một nhãn hiệu bản địa được Unilever sở hữu và chuyển sang các nhãn hiệu quốc tế. Lĩnh vực của Pond nổi tiếng, thí dụ, nguyên thủy là một nhãn hiệu Hoa Kỳ, được Unilever mua và làm thích nghi và là một mặt hàng

bán chạy nhất tại Trung Quốc. Nó là một kỹ xảo công ty đã mài thành một sản phẩm hoàn hảo...

Di sản của sự tự quản bản địa mạnh mẽ của Unilever hàm ý rằng mức độ theo đó các sản phẩm được làm cho thích ứng để phù hợp với các thị trường bản địa là quyết định của các nhà điều hành quốc gia của Unilever ở khắp các nơi trong cái vương quốc toàn cầu của nó. Tại Á châu, các lĩnh vực sản phẩm về tóc của nó - dầu gội dầu và dầu xả - được thiết kế và được làm cho mỗi thị trường trong vùng và trắc nghiệm cho phù hợp với sở thích, của người Indonesia và Thái trước khi được đem ra bán.

Tại vùng Đông Nam Á châu, nơi các thị trường có tỷ lệ người nghèo khá cao, các khách hàng nông thôn, Unilever đã bán các sản phẩm chăm sóc tóc của nó ở khối lượng nhỏ, những bao xài một lần khách hàng có thể mua được hai hay ba lần một tuần, hơn là những chai dầu gội dầu to được bán tại phương Tây. Việc này đã được phản hồi bằng một doanh số bán hữu hiệu cao và một hệ thống hậu cần, vì công ty sản xuất hằng triệu bao, thường được bán ba lần một tuần cho cùng một khách hàng. Nơi nào cần thiết, công ty sẽ thiết lập một hệ thống phân phối từ những nhân viên bán hàng bán địa chuyên môn, xông xáo di chuyển bằng bất cứ hình thức chuyên chở nào thích hợp nhất với địa hình bản địa - xe ba bánh, thuyền hay xe gắn máy - nhằm mục đích tối được với những người bán lẻ ở các vùng xa xôi trong nước. Đây là một việc nghiên cứu có một ứng dụng rộng lớn khắp vùng Á châu. Đường sá, đặc biệt là nơi những vùng thôn quê, thì tệ hay thường khi quá hẹp để cho xe tải giao hàng có thể di chuyển được.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Tại các thị trường đó, Unilever đã tung ra các sản phẩm của nó tùy theo một khuôn mẫu đã được trắc nghiệm và thử tốt mà công ty đã nhận diện được như là thích hợp nhất đối với sự phát triển thị trường. Nó bắt đầu với các sản phẩm rẻ nhất rồi từ từ đưa vào những lĩnh vực đặc sánh hơn để phát triển sở thích của người tiêu dùng, gia tăng sự chia sẻ thị trường và củng cố sự trung thành với nhãn hiệu. Tại Ấn Độ nó đã củng cố sự hiện diện của nó bằng việc cung cấp một buổi chiếu bản địa tới các làng không bao giờ, có cách nào khác, có một sự giải trí như thế. Chiến lược của Unilever có thể được mô tả như “các thầy tu” tiếp cận các thị trường bản địa - tìm đến các khách hàng lúc họ còn nghèo và tăng trưởng cùng họ, và họ sẽ cả đời là người của bạn. Nó cũng là một sự tiếp cận lâu dài, vì nó có thể mất 10-15 năm để có được một sự đền đáp. Kết quả là nó chỉ là một chiến lược cho các công ty có nguồn tài chính mạnh và các cổ đông được chuẩn bị để chờ một sự sinh lời.

Chiến lược Unilever đã thành công rất cao tại Ấn Độ và vùng Đông Nam Á và, gần đây hơn, tại Việt Nam. Tại đó, Unilever đã đưa hết các kinh nghiệm của nó để làm việc để giành lấy một sự tiến triển lên trên các đối thủ của nó để xây dựng một vị trí vững mạnh về xà bông, bột giặt và các sản phẩm cá nhân (đặc biệt về tóc), hầu như đã có được một sự chia sẻ 100% của các thị trường tại các vùng thôn quê nghèo của quốc gia này. Tại các vùng đó, nơi các người tiêu thụ một cách tiêu biểu chỉ đủ sức để mua cho các nhu cầu hằng ngày của mình, Unilever đã phát

triển một cách mãnh liệt thông qua các bao dầu gội đầu xài một lần, kem đánh răng và các bao bột giặt có thể được tìm thấy ở tại khắp mọi ngôi làng.

Các nhân viên điêu hành mua bán của nó đến thăm các nhà bán lẻ ở các vùng sâu vùng xa của nước này một cách đều đặn - thường bằng ghe tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long - để thúc đẩy họ phát triển và chào mời các sản phẩm trên mọi lĩnh vực của Unilever, từ xà bông và dầu gội đầu cho tới trà và các loại kem làm trắng da. Đôi khi, Unilever tung ra tràn ngập thị trường bản địa một sản phẩm mới với một cái giá hơi cao hơn một chút, để thúc đẩy người tiêu dùng di lên thang giá trị. Các nhà bán lẻ thường được tặng những động cơ khích lệ, như là tủ lạnh để trình bày các nhãn hiệu của Unilever, trong một chiến dịch quảng cáo lớn củng cố lại lý lịch của nhãn hiệu.

Tuy nhiên, mặc dù Unilever vẫn còn là công ty tiêu biểu mạnh nhất của việc thích ứng bản địa, trong những năm đầu của thập niên 90 của thế kỷ XX nhưng nó đã kết luận là dấu nhấn của nó lên việc tự quản có nghĩa là các sản phẩm của nó thường được thích ứng một cách không cần thiết, dẫn đến sự lỗ lã ở các con số kinh tế. Dựa vào khuynh hướng tiến về các chỉ số kinh tế lớn, gia tăng những sự đổi mới nhanh và thời gian đáp ứng uyển chuyển, một sự tiếp cận như thế đã được chứng minh là bất lợi. Vì thế, Unilever đã lựa chọn một sự tiếp cận có tính vùng nhiều hơn hay “tổn cầu nội”, nhờ đó nó sẽ mang một ý nghĩa Đông Nam Á và thích ứng một cách có lợi tại Thái Lan, Philippines, Malaysia và v.v... Thay vì

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

một sự thích ứng kém và tồn tại nhiều thời gian tổng cộng, sản phẩm căn bản sẽ chỉ được điều chỉnh nhỏ nhè.

Một trong những sự thành công lớn nhất của nó sử dụng cái sự tiếp cận này là ở trong công việc kinh doanh kem Wall's của nó. Unilever đã nhanh chóng nhận ra được cái tiềm năng to lớn đang có cho mặt hàng kem khu vực được chế tạo một cách đặc biệt cho người Á châu, khẩu vị khác biệt hẳn với phần còn lại của thế giới. Khi món kem đậu đỏ của nó thất bại trong việc gây ra một ấn tượng do sự tiếp thị yếu kém và nghiên cứu không đầy đủ trong việc lựa chọn các chất hợp thành, thì trung tâm đổi mới Bangkok của công ty (một trong số 11 dựng lên bởi Unilever tại Á châu) được yêu cầu phải thiết kế lại toàn bộ sản phẩm, việc đóng gói và quảng cáo.

Asian Delight được tung ra ở Á châu vào năm 1994. Nó đã dùng tiếng Thái và tiếng Anh để ghi lên các bao bì của nó tại Thái Lan, và chỉ tiếng Anh thôi tại Malaysia, Singapore và Indonesia. Nó được nhắm vào phân nằm giữa các sản phẩm được Unilever bán trên toàn cầu, chẳng hạn như lãnh vực Magnum, và các nhãn hiệu bản địa sở hữu bởi các công ty đa quốc gia khác. Căn bản của công thức là cơm dừa, trộn với nhiều loại trái cây và thực vật theo cách làm mứt ngọt truyền thống trong khắp khu vực. Đó là một thành công dễ dàng. Vào khoảng năm 1998, các loại sản phẩm khác nhau của Asian Delight được bày bán tại các siêu thị, và làm sẵn trên que, trong hộp, và lon. Tại Thái Lan, một quảng cáo trên truyền hình cho thấy những người phụ nữ Á châu đang chọc ghẹo nhau trong lúc biểu diễn một vũ điệu bản địa để có thể

nếm được Asian Delight. Năm 2000, Wall's thống trị thị trường với 41%, theo sau là Nestlé chỉ có 15%.

Khi cơn khủng hoảng kinh tế Á châu đánh vào khu vực này, Unilever đã có thể điều chỉnh lại chiến lược của nó để phù với sự tiêu thụ thấp hơn của các khách hàng Đông Nam Á của nó. Dùng cái kinh nghiệm phong phú của mình, nó đã tập trung vào tiêu chuẩn 5 C là người tiêu thụ (consumer) khách hàng (customer), chi phí (cost), tiền mặt (cash) và thông tin (communication) và đưa vào các dòng sản phẩm rẻ hơn. Các đối thủ của nó cũng áp dụng những chiến lược tương tự. Thí dụ, Công ty con Thái của Nestlé đã bán bột cà phê và các loại cà phê hòa tan trong những bao giấy kinh tế hơn là trong các hộp thiếc và các lọ thủy tinh. L'oreal, cũng quan tâm, đã đi tới với việc tung ra một loạt các mỹ phẩm mới tại Indonesia mặc dù đang thời kỳ khủng hoảng, nhận thấy rằng doanh số bán của mình tăng lên cao. Các khách hàng có thể lựa chọn các sản phẩm rẻ hơn, nhưng chỉ có 3% khách hàng của nó dừng lại việc mua sắm mỹ phẩm hoàn toàn.

Truyền thông và quảng cáo

Sự đa dạng về văn hóa và niềm tự hào dân tộc cao là những đặc tính của nhiều quốc gia trong vùng hàm ý là bất kỳ cái gì khác hơn một vị thế bản địa khó khăn để duy trì được trong kỹ nghệ truyền thông. Một câu chuyện lớn về Thái Lan, thí dụ, không thể lôi kéo được các độc giả tại Malaysia hay Philippines. Kinh nghiệm của tờ tuần báo *Asiaweek*, cố tự xác định mình như là một tờ báo Liên-Á

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

châu, hình như đã xác nhận được cái quan điểm này. *Asiaweek*, trở thành một phần của vương quốc truyền thông Us Time Warner, cố điều chỉnh sự đa dạng của khu vực bằng cách nhắm vào giai cấp trung lưu nổi lên của Á châu - những người nói tiếng Anh quan tâm vào các vấn đề Á châu. Rủi thay, tờ báo tự thấy mình bị dính vào một vùng đất không người giữa các tay chơi toàn cầu, như tờ *Times* hay *Newsweek*, và các đối thủ bản địa. Cuối cùng nó đã xếp lại, thất bại trong cuộc chiến đấu để tìm được các đối tượng độc giả đúng giữa quá nhiều người bản địa.

Quảng cáo trong một khu vực khác nơi nó vẫn còn trả giá để làm dân bản địa. Như người đứng đầu của Leo Burnett Worldwide đã nhận xét: "Cái chìa khóa làm ra tiền ở trong công việc kinh doanh quảng cáo Á châu là nhận ra lẩn lộn không phải là một khu vực nhưng nhiều". Chúng cở hỗ trợ cho sự bất đồng của nó là những ai hiểu được và có được một vài cái nhìn thấu vào bên trong, những thị trường đa dạng ở Á châu có nhiều khả năng hơn, thành công hơn những người "tùy tiện toàn cầu hóa hay tổng quát hóa Á châu Thái Bình Dương". Lấy cái nhãn hiệu hàng đầu của tập đoàn thuốc lá đặt trụ sở tại Hoa Kỳ, Philip Morris, Marlboro xuất hiện dưới cái hình ảnh "anh chàng Marlboro" nổi tiếng khắp thế giới, anh chàng cao bồi tự do nhìn khắp đất nước Marlboro. Nó là chiến dịch thành công nhất và dài nhất trong lịch sử - cho đến khi nó đến Á châu. Tại đây, hình ảnh một tay làm thuê không phải là thứ người dân bản địa mong muốn, và vì vậy khi nhãn hiệu được tung ra tại Hồng Kông, anh chàng Marlboro đã trở thành ông chủ.

Tại một vài quốc gia, chế độ kiểm duyệt và một vài quy tắc văn hóa quyết định những gì có thể và không có thể được chiếu trên các chương trình quảng cáo truyền hình. Tại Trung Quốc, các công ty quảng cáo Tây phương đã khám phá ra con đường gay gắt sử dụng những phụ nữ ăn mặc hở hang để quảng cáo sản phẩm là không được chấp nhận. L'Oréal cố dùng ngôi sao điện ảnh Trung Quốc Gong Li, bây giờ nổi tiếng ở phương Tây, để bán các sản phẩm của nó tại Trung Quốc, nhưng gương mặt đẹp trai không chứng tỏ được có sức quyến rũ như công ty đã dự đoán trước, gợi ý cho thấy những nhận thức của người Tây phương khác với những người xem Trung Hoa. Tại Bắc Kinh, các khung cảnh bản địa và các đặc điểm lịch sử như là một cảnh sao cho các chương trình quảng cáo trên truyền hình là một sự lựa chọn được ưa chuộng từ lâu của khán giả bản địa. Tuy nhiên, những nhà quảng cáo nước ngoài đã nhận rằng sở thích đang thay đổi và nhiều chương trình quảng cáo có tính sáng tạo hơn cho các nồi cơm điện, giày thể thao và ngay cả bánh mì hamburger đang thành công. Tháng 10 năm 2003, McDonald's đã thông báo chương trình quảng cáo toàn cầu kế tiếp sẽ đến từ một công ty Trung Quốc, mặc dầu cái trình độ tinh vi đến nay vẫn còn giới hạn trong các giới khán giả của thành phố. Mặt khác, những nhà quảng cáo phải tiếp tục tôn trọng một vài khu vực không đến.

Quảng cáo phải được điều chỉnh xa hơn để chú ý đến sự khác biệt giữa miền Nam và miền Bắc Trung Quốc. Các quảng cáo về thực phẩm, thí dụ, nhấn mạnh vào các thành

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

phần cấu tạo khác nhau, phù hợp với sở thích khu vực; tại Sichuan, nơi các người bản địa thích ăn thực phẩm có nêm gia vị, loại mì được quảng cáo được lựa chọn một cách phù hợp. Tại Xinjiang, nơi có một số đông người Hồi giáo cư ngụ, mì thịt heo không được quảng cáo. Chỉ một vài nhãn hiệu đã được thiết lập, như Lux của Unilever và kem Pond's, dùng cùng một chương trình quảng cáo trên khắp đất nước Trung Quốc.

Tuy nhiên, Unilever tự nó cũng đã làm cho các nhóm phụ nữ nổi giận tại Malaysia tiếp theo sau một chương trình quảng cáo minh họa sự hữu hiệu kem làm sáng da Pond's. Hambi ý của việc này là cô gái trong phim quảng cáo trở nên hấp dẫn hơn sau khi dùng nó đã gây nên một phản đối lớn, vì hình như nó gửi một bức thông điệp là chỉ có những người phụ nữ giàu mới đẹp. Việc này lại gợi lên thành kiến cũ, vì một cách nhìn lịch sử, một làn da khá luôn hòa hợp với sự giàu có và địa vị xã hội cao, và một làn da sạm là làn da của những người làm việc ngoài trời. Bản mới của việc này là “trắng” có nghĩa là “Tây phương”. Ngay cả những người có kinh nghiệm nhất cũng có thể vấp phải sai lầm này.

Thích ứng

Và những cái ta không làm

Các nhà sản xuất hàng xa xỉ phẩm Tây phương và các người thiết kế hàng hóa đã có một ngày làm việc ngoài trời tại Á châu trong một vài năm vừa qua. Mặc tình trạng

kinh tế không ổn định tại Âu châu và Bắc Mỹ đã có một ánh hưởng lên số bán tại Á châu, và điều này thấy rõ nhất tại Nhật Bản, nhu cầu vẫn hầu như không thay đổi. Các người mua sắm Nhật Bản đã mua 40% sản phẩm da có chất lượng cao của thế giới, và con số cho hơn phân nửa doanh số bán của nhóm hàng hóa xa xỉ như là Gucci và Louis Vuitton. Christian Dior một mình nó đã mở bảy cửa hàng tại Nhật Bản trong giữa các năm 2000-2001. Và rồi có việc mua các hàng hóa xa xỉ bên ngoài Á châu bởi người Á châu. Cái đuôi người xếp hàng dài hàng ngày bên ngoài cửa hàng bán giảm giá louis Vuitton trong gian hàng Galeries Lafayette tại Paris gần như gồm duy nhất là các khách du lịch Nhật Bản. Tất cả việc này phản ánh sự nhận thức của người Á châu đối với các nhãn hiệu xa xỉ Tây phương như là biểu tượng trạng thái. Mua chúng để giữ vững vẻ bề ngoài là yếu tố động lực chính trong việc mua sắm của họ.

Đó là các công ty mà việc làm thích ứng nhãn hiệu hàng hóa rõ ràng là không cho họ một cảm giác nào. Chủ tịch của tập đoàn Vendôme, sản xuất ra những nhãn hiệu như Chloé, Jaeger, Cartier và Karl Lagerfeld, ghi nhận rằng “Chúng tôi đại diện cho truyền thống. Chúng tôi không muốn làm loãng cái truyền thống ấy bằng cách quá thích ứng với thị trường Á châu”, trong lúc giám đốc điều hành của Cartier đã nói “Một cách văn hóa, Á châu không phải là thị trường của xa xỉ phẩm. Nó chỉ là một thị trường tiêu thụ. Sự xa xỉ được sinh ra tại Âu châu. Ở đây nó chỉ là một trạng thái biểu tượng”. Cuộc chiến đấu của các công ty đó

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tại Á châu không phải là với sự thích ứng nhưng với việc làm hàng giả, nhu cầu bảo vệ giá trị của các nhãn hiệu của họ khỏi bị làm loãng đi bởi sự làm hàng giả.

Những nhãn hiệu khác được mua bán trên đấu ấn của việc là sản phẩm đắt tiền của Tây phương bao gồm rượu whisky Scotch, xe hơi BMW và rượu Cognac Pháp Hennessy XO. Đối với vài loại dầu thơm hảo hạng và mỹ phẩm, L'Oréal đã nhấn mạnh lên việc giữ vững vị trí của nó như là các nhãn hiệu quốc tế, trong lúc thực hiện một vài sự thích ứng về văn hóa trong việc quảng cáo. Vì thế, Christy Turlington, cái kiểu hàng đầu khi ấy, đã được thay thế bằng cái kiểu nổi tiếng Á châu cho một vài loại mỹ phẩm. Tuy nhiên trong các cuộc quảng cáo để đẩy mạnh lãnh vực Maybelline của L'Oréal, cái đuôi “Có thể cô ta đã sinh ra với nó/ Có thể nó là Maybelline” được giữ lại bằng tiếng Anh hay, nếu được dịch ra, giữ nguyên cái ý nghĩa và nhịp điệu.

Nhãn hiệu bản địa

Một cách các công ty có thể hoàn tất được cạnh nét trong quảng cáo là thay đổi tên của sản phẩm của họ bằng cái tên nào đó có ý nghĩa bản địa. Việc này có thể có tác động hơn việc giữ cái tên nhãn hiệu Tây phương không có ý nghĩa gì đối với người bản địa. Tại Trung Quốc, những cái tên có ý nghĩa tích cực và rõ ràng như “khỏe mạnh” hay “thịnh vượng” hình như được đánh giá cao hơn bởi người tiêu thụ. Thí dụ, cái tên Trung Quốc của Coca Cola được đọc là Ke-Ko-Ke-le và có ý nghĩa “ngon và thích thú trong miệng của bạn”. BMW

(Bao-ma) có nghĩa là “ngựa quý” và Pepsi Cola (Bai-shi-ke-le) có nghĩa là “Hàng trăm điều thú vị”.

Một hành động lợi thế tiềm năng khác có thể định vị trang web của bạn bằng cách thêm vào những phiên bản ngôn ngữ nước ngoài. Bằng cách truyền đạt với người tiêu thụ bằng chính ngôn ngữ của họ, bạn có thể thông tin về bạn và đặt ra những câu hỏi với họ để thu thập các thông tin quan trọng về những gì họ thích và những gì họ không thích.

Cuối cùng, hãy cẩn thận đối với các nhãn hiệu có thể bị đảo lộn từ Á châu sang thị trường Âu châu. Một thí dụ nổi tiếng là lãnh vực các túi xách, áo T shirt và giày của tờ tạp chí Pháp Elle. Lãnh vực này bắt đầu sinh ra tại Nhật Bản trong thập niên 80 của thế kỷ XX là những mặt hàng quà tặng đặc biệt được gửi đến những người đăng ký tạp chí Elle mới. Tuy nhiên, chúng đã trở thành quá được tìm kiếm đến nỗi công ty bắt đầu sản xuất lãnh vực các sản phẩm này, lúc đầu chỉ cho thị trường Nhật Bản nơi nó đã trở thành nhãn hiệu hàng hóa nước ngoài lớn thứ tư, và sau năm 1991, đổi với phần còn lại của khu vực và sau này là phương Tây. Một cái khác là Red Bull, nước ngọt có chất cafeeine có nguồn gốc ở Krating Daeng tại Thái Lan. Loại nước uống này được các tài xế xe tải dùng để giúp cho họ khỏi buồn ngủ, hiện nay được các hộp đêm tại Luân Đôn dùng với cùng mục đích, làm cho một nhà doanh nghiệp Úc Đại Lợi trở thành tỷ phú, ông ta nghĩ đến việc làm cho loại nước uống trở nên một loại nước uống toàn cầu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Nhãn hiệu: Hiểu được thông điệp

Mặc dù người tiêu thụ Á châu rất quen thuộc với cái khái niệm của nhãn hiệu như là một hình ảnh - kể từ đây là một môi ám ảnh đối với các nhà thiết kế hàng hóa xa xỉ - đến nay việc này chưa nói rộng ra thành một sự hiểu biết rộng khắp của một bức thông điệp đằng sau cái nhãn hiệu (Hay lý lịch của nhãn hiệu) mà công ty này muốn chuyển tải. Việc này có thể làm cho các công ty nước ngoài bị lạc hướng, đặc biệt nếu việc bán các sản phẩm ấy là mạnh, vào việc tin rằng các người tiêu thụ Á châu dễ bị ảnh hưởng với một bức thông điệp giống như thế như là tại phương Tây. Sự nhận thức rằng chúng là không có thể có nghĩa là phải nghĩ lại chiến lược để đẩy mạnh sản phẩm của họ tại Á châu.

Tập đoàn kim cương Nam Phi, De Beers, thí dụ, đã từng thành công trong việc quảng cáo nhẫn kim cương như là “quà tặng tình yêu”, vì cái phong tục của nhẫn hứa hôn kim cương đã ăn sâu một cách văn hóa vào tất cả các thị trường Tây phương của nó. Nó đi vào thị trường Nhật Bản với cái thông điệp tương tự “biểu tượng của tình yêu”, và buổi chiếu xi nê quảng cáo đầu tiên của nó chiếu một cảnh Hollywood hơn là một khung cảnh thơ mộng Nhật Bản. Mặc chuyện này, quan niệm của việc nhẫn kim cương hứa hôn đã sẵn sàng để được chấp nhận, một phần bởi vì nó vừa vặn với nghi lễ hứa hôn truyền thống hay *yuino*. Vào cuối thập niên 80 của thế kỷ XX, Nhật Bản đã trở thành thị trường lớn thứ hai trên thế giới đối với nghề bán đồ kim hoàn kim cương.

Tuy nhiên, vào khoảng năm 1996 việc mua nhẫn hứa hôn đã tuột xuống 64% từ điểm đỉnh 76%. Việc này một phần vì hậu quả của nhiều năm suy thoái kinh tế, nhưng quan trọng hơn, nó phản ánh một khuynh hướng trong các thế hệ trẻ hơn đã đi xa khỏi các truyền thống chính thức của *yuino* với việc đó De Beers đã phối hợp thành công với việc mua nhẫn. De Beers khám phá ra rằng, “món quà tình yêu” đã không còn được thực sự chấp thuận tại Nhật Bản nữa; động cơ thúc đẩy cho việc mua nhẫn đã không còn xúc động nữa, nhưng đúng hơn là một mong muốn tuân theo có tính chất xã hội.

Xa hơn, nó kết luận, lúc nó đi tìm các thị trường khác trong vùng, không có ai như một “khách hàng Á châu”. Công ty đã lần đầu tiên nghĩ đến việc chọn một vị trí “toàn cầu nội” liên-vùng, nhưng thật ra, đối mặt với những ảnh hưởng lịch sử và văn hóa khác biệt dẫn dắt việc mua bán kim hoàn, việc này chứng tỏ không thể giữ vững được. Tại các quốc gia như là Triều Tiên, Đài Loan và Hồng Kông, sự bất ổn của cuộc sống hàm ý là kim hoàn được xem như là một sự dồi dào của cải. Tình yêu và sự lãng mạn không được thảo luận một cách tự do - không có sự tương đương cho từ “lãng mạn” trong tiếng Trung Hoa, Thái, Mã Lai và Triều Tiên. Tại Đông Nam Á, một vài phụ nữ “cảm thấy mình không mặc đồ” nếu họ không đeo nữ trang.

Qua cuộc nghiên cứu của họ, De beers cuối cùng đã mở ra được một đoạn mới toàn bộ của những người mua kim cương ở Á châu nó không bao giờ nhắm tới trước đây; phụ nữ mua đồ nữ trang cho chính họ, chỉ để có cái thú vui

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

được đeo chúng. Thay vì chờ một ngày mai và cái “ngày vui”, khi tình yêu thực sự của họ sẽ mang đến tặng họ một chiếc nhẫn kim cương, họ đã chuẩn bị sẵn sàng để mua cho họ những chiếc nhẫn kim cương ngày nay. Thông điệp “Món quà tình yêu” của Tây phương hiện nay có cơ làm cho cái phần có sức mạnh này trở nên thờ ơ. Trước vấn đề này, De Beers quyết định tạo ra một chiến dịch quảng cáo bức thông điệp “ước mơ của người phụ nữ” để đặc biệt thu hút cái thị trường tự mua sắm này của Á châu. Vào năm 1997, cái phần này đã có con số tỷ lệ vượt lên 60% của tổng doanh số bán của công ty tại mọi quốc gia Á châu, trừ Nam Triều Tiên. Không có nơi nào khác trên thế giới.

Trung Quốc, như thường khi, là một trường hợp đặc biệt. De Beers đi vào Trung Quốc vào khoảng đầu năm 1986 và phát triển mối quan hệ với các viên chức chính quyền, làm việc trên các tiêu chuẩn xác nhận kim cương (để đối phó với nạn làm hàng giả). Nó nhắm vào 14 thành phố giàu nhất của Trung Quốc với một tiềm năng rất lớn để việc kinh doanh được tăng trưởng, dựa trên những kết quả tìm kiếm của nó là ngưỡng cửa để sở hữu kim cương là một thu nhập 2.000 nhân dân tệ (250 đô la Mỹ) một tháng và hơn nữa.

Một lần nữa De Beers lại tìm cách dùng nhẫn kim cương như là một động cơ kinh doanh. Rủi thay, “tình yêu” trong bối cảnh Trung Quốc chứng tỏ là một khái niệm khó nắm bắt được, vì thái độ đối với hôn nhân có tính vật chất rất cao ở một số người. Một cuộc khảo sát về thế hệ “X” (18-28 tuổi) do De Beers ủy thác và một tổ hợp của các công ty

Tây phương, chỉ cho thấy thế hệ này dùng sự giàu có như là một tiêu chuẩn căn bản để phán đoán việc thành công. Hôn nhân là một quan hệ đối tác hướng về việc giành được thành công trong tương lai, và người chồng được lựa chọn trên căn bản tình trạng tài chính và triển vọng của họ. Kết quả, đặt nhẫn kim cương vào trong bối cảnh của hình ảnh ngày cưới lăng mạn không có mấy ý nghĩa.

Sau rất nhiều cuộc nghiên cứu, một trong những chương trình quảng cáo cuối cùng được De Beers lựa chọn đi theo cuộc đời và thời gian của một đôi yêu đương trẻ Trung Quốc. Chương trình bắt đầu với cảnh người chồng trao cho vợ một chiếc nhẫn kim cương. Những khung hình tiếp theo sau trình bày những năm tháng sau một cuộc hôn nhân hạnh phúc, vì vậy đã kết hợp kim cương với một sự chung sống tương lai. Vì thế được diễn tả như là “biểu tượng của một sự tận tụy kéo dài, để xây dựng một sự hài hòa tương lai, tươi sáng, thành công và hôn nhân” Và vì vậy nhẫn kim cương tại Trung Quốc đã đến để tượng trưng không phải chỉ có tình yêu không thôi mà còn có cả sự liên hợp thành công. Đó là một vài sự thích ứng.

Các bài học căn bản

- Nên nhớ sự quan trọng của việc nghiên cứu: đừng bao giờ đi vào một thị trường mà không thực hiện một việc nghiên cứu kỹ lưỡng về các thói quen tiêu tiền, sức mua, phong tục và vân vân.
- Không được tự động vứt bỏ những kiểu mẫu kinh doanh tại quê nhà; hãy nghĩ bạn có thể kết hợp sức mạnh

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thực sự của bạn để có được một lợi thế kinh doanh như thế nào tại các thị trường châu Á.

- Thích ứng không chậm dứt bằng sản phẩm hay lãnh vực của sản phẩm; đặt nó vào bối cảnh của toàn thể chiến lược của bạn - giá cả, nó sẽ được đóng gói như thế nào và nó sẽ được quảng cáo và phân phối như thế nào.
- Thủ nghiệm đầu tiên sản phẩm của bạn tại một vài nơi bán hàng được lựa chọn đầu tiên. Cố thu thập những thông tin phản hồi đến từ phía khách hàng và dùng nó để thực hiện những sự điều chỉnh cuối cùng của bạn.
- Không có việc nào như thế như là một thị trường châu Á. Không có ngay cả một thị trường Trung Quốc nổi bật. Mức độ của việc thích ứng tùy thuộc vào sản phẩm của bạn và nơi nào tại Á châu bạn mong bán được nó.

Chiến lược 18

**Nguyên tắc người mua
chịu trách nhiệm về
hàng đã nhận: Thận
trọng đối với các ngân
hàng Á Châu**

- ▷ Bỏ vốn vào Á châu
- ▷ Những sự vi phạm của các ngân hàng
Á châu
- ▷ Tránh những cuộc tự sát tập thể
- ▷ Chiến lược bắn liệt kê những mục cần
kiểm tra

Bỏ vốn vào Á châu

Bạn đã nhận ra một cánh cửa sổ cơ hội, bạn đã thực

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hiện việc nghiên cứu của bạn, vạch ra một kế hoạch làm ăn và bây giờ bạn cần một vài nguồn vốn tài chính. Phần đông các công ty lớn sẽ có một cuộc thu xếp toàn cầu thực sự với một ngân hàng hay một tập đoàn ngân hàng, nhưng các nhà đầu tư nhỏ thì không. Rồi một khả năng đó là một ngân hàng Á châu, nhưng rất ít các ngân hàng Á châu một mình liên quan đến lãnh vực ngân hàng và phần lớn vẫn còn bị đa số cổ đông kiểm soát. Việc này làm họ rất khác biệt với các ngân hàng tại Hoa Kỳ, Australia và Âu châu. Nó cũng làm cho họ có tiềm năng trở thành hết sức nguy hiểm. Bản 18.1 cho thấy một cái nhìn ngắn gọn về các ngân hàng bản địa chính tại Á châu.

Bảng 18.1 Các ngân hàng bản địa tại Á châu (ba tên đầu ở trong các quốc gia Á châu được tuyển lựa, sắp xếp theo tài sản)

Trung Quốc	Ngân hàng kỹ nghệ & thương mại Trung Quốc (Industrial & Commercial Bank of China) Ngân hàng Trung Quốc (Bank of China) Ngân hàng xây dựng Trung Quốc (China Construction Bank)
Ấn Độ	Ngân hàng nhà nước Ấn Độ (State Bank of India) Ngân hàng Ấn Độ (Bank of India) Ngân hàng Baroda (Bank of Baroda)

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

Nhật Bản	Ngân hàng Tokyo-Mitsubishi (Bank of Tokyo-Mitsubishi) Mizuho Financial Mitsui-Sumitomo
Đài Loan	Ngân hàng Đài Loan (Bank of Taiwan) Ngân hàng liên hợp Đài Loan (Taiwan Cooperative Bank) Ngân hàng đất đai Đài Loan (Land Bank of Taiwan)
Nam Triều Tiên	Kookmin Bank Hanvit Bank H&CB
Thái Lan	Bangkok Bank Krung Thai Bank Thai Farmers Bank
Hồng Kông	HSBC Hang Seng Bank Bank of East Asia
Malaysia	Malayan Banking (Maybank) Bumiputera-Commerce Bank RHB Bank
Singapore	United Overseas Bank

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

	DBS <u>Overseas-Chinese Banking Corporation</u>
Philippines	Metropolitan Bank & Trust Equitable PCI Bank Bank of Philippine Islands
Sri Lanka	Bank of Ceylon People's Bank Hatton National Bank

Cơn khủng hoảng kinh tế 1997-1998 của Á châu đã đánh một đòn mạnh vào các ngân hàng của khu vực và tất cả các ngân hàng này đã không hồi phục với cùng một tốc độ. Lãnh vực ngân hàng ở Á châu có lẽ phồn thịnh nhất tại Singapore, Hồng Kông và Malaysia. Các ngân hàng Malaysia đã chịu nhiều thiệt hại trong cuộc khủng hoảng nhưng họ đã hồi phục nhanh sau đó. Những khoản nợ không hợp lệ đã bị cắt bỏ một cách nhanh chóng và hữu hiệu bởi Danaharta, phương tiện do chính phủ Malaysia thành lập nhằm mục đích đó. Trong nom lãnh vực ngân hàng của Malaysia là ngân hàng Bank Negara, ngân hàng trung ương của Malaysia, mặc dầu không phải nằm ngoài việc mắc phải lỗi lầm, nó đã được rộng rãi xem như là có trình độ chuyên môn cao và không có bị vướng vào tệ hối lộ. Hành động nhanh chóng của Thái Lan nhằm khôi phục lại hệ thống ngân hàng của họ trong thời kỳ xảy ra khủng

MICHAEL BACKMAN & CHARLOTTE BUTLER

hoảng đã dành được rất nhiều lời ca ngợi. Lúc đó Lim Say Boon của Cố vấn Liên hợp Crosby đã nói:

[Malaysia] đã đi theo những gì đã được ghi trong sách vở - thành lập một cơ quan lo về những món nợ xấu, một cơ quan lo về tái lập tư bản, và một ủy ban tái cấu trúc liên hợp. Được các chuyên gia thận trọng điều hành, tiến trình đã trở nên trong suốt và mau lẹ.

Các vấn đề ngân hàng của Trung Quốc gần như có vẻ không thể kiểm soát được. Một vài sự tiến bộ đã được thực hiện, nhưng các ngân hàng quốc doanh đang hấp hối vì các khoản nợ xấu. Ủy ban Điều chỉnh Ngân hàng Trung Quốc công nhận vào năm 2003 là 24.1% của các khoản nợ tại Big Four là không hợp lệ. Nhưng các nhà phân tích nghĩ con số tỷ lệ ít nhất là 40%. Và việc này diễn ra sau khi chính quyền đã đưa vào một số tiền 33 tỷ đô la Mỹ để bảo lãnh cho Big Four được tại ngoại hậu cứ và gỡ đi một số tiền khác trị giá 169 tỷ đô la Mỹ về các khoản nợ xấu trong năm kế tiếp.

Một phần của vấn đề là phần lớn các con nợ xấu là các công ty quốc doanh khác, và họ và những người chủ của họ, thường là các viên chức cầm quyền bản địa, cấu kết với nhau và từ chối một cách đơn giản trả lại những khoản tiền vay. Họ cũng còn thành lập một liên minh mạnh để chống lại các sự cải cách hữu hiệu. Trong bất kỳ trường hợp nào, các khoản cho vay thường được chi ra cho khu vực này hay khu vực kia như là một vấn đề chính sách của chính phủ, hơn là do bất kỳ nguyên lý thực dụng nào của

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ngành ngân hàng. Sự thật là hệ thống ngân hàng chính thức của Trung Quốc đã trở thành một cánh tay khác của chương trình trợ cấp phúc lợi của chính quyền trung ương.

Có khoảng 20 ngân hàng bản địa tại Nam Triều Tiên. Luật pháp đã ngăn không cho các tổ hợp của Triều Tiên - *chaebol* - được sở hữu hơn 8% giá trị tài sản của các ngân hàng đó, do đó các ngân hàng tương đối độc lập với các nhóm không kinh doanh về ngành ngân hàng trong nước trên cơ sở giá trị tài sản. Nhưng thực tế trước đây là chính phủ Triều Tiên chỉ đạo các khoản cho vay của ngân hàng. Việc này có nghĩa là các quyết định cho vay không được đặt căn bản trên sự cẩn trọng và các hành động đánh giá tín dụng như trên các chỉ thị của chính quyền. Đã có một khoản nợ xấu trị giá 130 tỷ đô la Mỹ trên sổ sách kế toán của các ngân hàng Nam Triều Tiên vào khoảng giữa năm 2000. Từ lâu đã có một nền văn hóa tại Triều Tiên là quyền lợi của các tổ hợp tư đã bị làm biến chất cho các mục tiêu quốc gia, việc này buộc các ngân hàng và các công ty Triều Tiên khác đầu tư vào các khu vực vì các lý do khác hơn là sự mong đợi có những khoản thu về tối đa.

Hệ thống ngân hàng Nhật Bản cũng bị bao vây bởi các vấn đề các khoản cho vay, phần lớn bởi vì các ngân hàng có khuynh hướng không ngừng tái sắp xếp lại các khoản cho vay, và làm dễ dàng các điều kiện của họ hơn là tuyên bố họ trong tình trạng không trả được nợ. Theo cách này, các khoản nợ trị giá hàng trăm tỷ đô la, được phục vụ không tương xứng và vắng mặt kỹ thuật, đã bị che giấu. Một vấn đề trong việc làm sạch sẽ các khoản nợ xấu trong

hệ thống ngân hàng của Nhật Bản là các ngân hàng đã miễn cưỡng chấp nhận chúng.

Ngân hàng, giống như mọi thứ khác tại Á châu, có thể không phải hoàn toàn như chúng hình như - đôi khi nói một cách văn chương. Trung tâm Jakarta đầy những ngân hàng với những cái tên tối tăm, nhưng chúng nằm trong các khu văn phòng với những khung cửa sổ thủy tinh phản chiếu hiện đại. Những bảng hiệu dễ thấy thông báo sự hiện hữu của chúng, phòng giải lao có thể bằng cẩm thạch và nhân viên mặc đồng phục cơ quan. Nhưng nhìn lại lần nữa. Phản nhiều các ngân hàng đó với văn phòng cao vượt, phản chiếu, sáng chói là chuyện giả tưởng. Các "cánh cửa sổ" thực ra được gắn lên trên các tấm bảng cao nhiều tầng lầu để làm cho khách hàng cảm thấy như thể họ đang giao dịch với một ngân hàng có căn bản vững chắc. Tòa nhà hiện giờ thường không nhiều gì hơn một nhà gỗ một tầng được cải tiến hay một cửa hàng.

Dẫu sao đi nữa nhiều ngân hàng như thế không thật sự quan tâm gì đến việc cho người ngoài vay. Những người chủ của chúng đã dựng chúng lên để nhận những khoản tiền gửi vào của công chúng. Những khoản tiền đó, sau đó cho các quyền lợi khác của người chủ đó vay. Lợi ích cho các người chủ là họ trả giá tiền đặt cọc của tiền lời trên các khoản cho vay lớn, nếu không thì họ phải trả tiền lời cao hơn nhiều. Họ cũng không muốn dính vào các thủ tục cẩn trọng hay các tiến trình chấp thuận vay mượn - họ có thể không vượt qua được. Họ chỉ đơn giản tự họ cho họ mượn tiền, không cần để ý đến nó có giá trị tín dụng hay

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

không. Xa hơn nữa, cách làm này là không hợp pháp và rất là không thận trọng.

Những sự vi phạm của các ngân hàng Á châu

Cấu trúc quyền sở hữu và cách xử sự của các ngân hàng Á châu khác với đường lối các ngân hàng có khuynh hướng hoạt động trong các thị trường trưởng thành hơn tại phương Tây. Việc này hàm ý có một vài cái bẫy cho những ai không cảnh giác. Những gì có thể xảy ra tại Á châu, và tại sao?

Hãy thận trọng với các con nhện ở tại trung tâm của cái mạng lưới

Những ngân hàng lớn của Á châu đang đi dần ra xa đa số quyền sở hữu của gia đình nhưng việc này không có nghĩa là các gia đình đã sáng lập ra chúng mất quyền kiểm soát chúng. Ngân hàng Bangkok Bank, trước khủng hoảng kinh tế của Á châu là ngân hàng tư lớn nhất Đông Nam Á (ngân hàng DBS Bank của Singapore hiện nay có cái vinh dự đó), được kiểm soát bởi gia đình Sophonpanich sáng lập ra nó, mặc dầu nó chỉ sở hữu khoảng 15% cổ phần của ngân hàng và không nhiều hơn theo đường lối của sự hỗ trợ bảo đảm từ các cổ đông khác. Gia đình cầm quyền kiểm soát, vì các cổ đông khác quá phân tán và sở hữu những mảng nhỏ của các cổ phần. Tương tự, Wee Cho Yaw và gia đình kiểm soát ngân hàng United Overseas Bank của Singapore và làm thế mặc dầu bây giờ họ chỉ sở hữu hơn 10% một ít cổ phần.

Một vấn đề với một thực thể duy nhất như một gia đình kiểm soát một ngân hàng là hiếm khi nó muốn từ bỏ quyền kiểm soát của nó. Việc này có thể hàm ý lẩn lộn phải bất đắc dĩ nắm giữ một vấn đề chia sẻ cổ phần mới để tái tạo vốn cho ngân hàng nếu nó được cần đến. Một vấn đề chia sẻ cổ phần mới sẽ có thể nhìn thấy thực thể của gia đình bị làm loãng đi, đẩy nó đi dần tới việc mất quyền kiểm soát.

Một ngân hàng bản địa có khả năng nhất mà một công ty nước ngoài có thể vay mượn tại vùng Đông Nam Á là một ngân hàng Singapore. Singapore là một nhà cung cấp dịch vụ tài chính vùng đối với Đông Nam Á. Nó đối với Indonesia như Hồng Kông đối với Quảng Đông, thí dụ. Các ngân hàng của nó được quản trị tốt, sử dụng được, chuyên nghiệp, và quan trọng nhất, có tiền mặt. Các hợp đồng và các tài liệu cho vay khác cũng có thể soạn thảo dưới luật pháp Singapore, điều này là quan trọng. Tuy nhiên, các ngân hàng của Singapore không phải không có vấn đề - các vấn đề chia sẻ với các ngân hàng ở các nơi khác trong vùng nhưng ít có khả năng gặp được trong các nền kinh tế Tây phương.

Xem xét thí dụ, ngân hàng United Overseas Bank (UOB) của Singapore. Nó do nhà sáng lập ra nó, Wee Cho Yaw, kiểm soát. Wee là một chủ nhà băng nhưng ông còn hơn thế và ở chỗ đó tiềm tàng một mối nguy hiểm. Ông ta cũng còn kiểm soát United Overseas Land và nhiều công ty khác nằm ngoài ngành ngân hàng. Ông ta là chủ tịch và sở hữu một phần Tổ hợp United Industrial Corporation.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Công ty này sản xuất chất tẩy dùng cho gia đình, có dính dáng vào việc in và làm bao bì, điều hành những cơ quan lữ hành, vận tải thủy và mua bán máy tính. Đổi lại nó kiểm soát Singapore Land, một người sở hữu việc mua bán bất động sản quan trọng ở Singapore. Wee cũng nắm trong tay lĩnh vực kinh doanh khách sạn, với những cổ phần kiểm soát tại Plaza Parkroyal của Singapore, New Park Central và các khách sạn Grand Plaza Parkroyal. Một vài quyền lợi của Wee được nắm giữ riêng tư, những cái khác thì không. Việc này tất cả dẫn đến nhiều tranh chấp về quyền lợi tiềm tàng.

Henry Sender viết về việc này trong bài *Nhà đầu tư muốn nổi tiếng* ngược lại vào 1991:

Như là tài sản gia đình chính của Wee Cho Yaw của Singapore, ngân hàng United Overseas Bank là đòn tài cho việc tranh chấp cẩn bản của quyền lợi - Khuynh hướng của gia đình Wee là dùng UOB để làm giàu cho họ hơn là cho các cổ đông của họ. Mỗi quan tâm ít nhất cũng nổ lực lên một phần từ việc có một chuỗi các công ty đầu tư riêng tư cạnh tranh với các công ty đầu tư công cộng trong đó UOB có cổ phần. Nhiều câu chuyện được nói về sự tịch thu tài sản của công ty trên sự lựa chọn tài sản (Gold Hill Square tại Singapore là một thí dụ gần đây nhất) ở ngay dấu hiệu khó khăn đầu tiên - chỉ để có quyền sở hữu chuyển qua tay sở hữu của UOB.

Sự kiểm soát của UOB trên Singapore và hệ thống ngân hàng của nó đã được làm mạnh thêm vào năm 2001

khi nó sở hữu được ngân hàng đối thủ của nó, ngân hàng Overseas Union Bank (OUB). OUB đã do nhà sáng lập ra nó, Lien Ying Chow và gia đình, nắm quyền kiểm soát. Họ bây giờ là các cổ đông tại UOB. Họ cũng có các quyền lợi về bất động sản rộng lớn. “Xây dựng là sở thích riêng của tôi”, Lien đã nói vào năm 1992, việc này đã phải là một sự an ủi lạnh lùng với những người vay những bất động sản đáng mơ ước thế chấp cho OUB.

Ngân hàng Overseas-Chinese Banking Corporation (OCBC: Tổ hợp ngân hàng Trung Quốc hải ngoại) là ngân hàng tư lớn thứ nhì của Singapore. Năm 1999 nó lần đầu tiên phơi bày ra nó có một ngân hàng đất đai khổng lồ của khoảng 187 nhà cửa và các mảnh đất chung quanh Singapore, chỉ khoảng một phần tư của cái số vốn đó hiện nay được dùng cho mục đích của ngành ngân hàng. Hóa ra ngân hàng OCBC có lẽ là người sở hữu đất đai lớn nhất của Singapore trong số các công ty không có bất động sản của Singapore. Nó cũng còn sở hữu các cổ phần trong nhiều công ty có đăng ký, bao gồm cả 8.3% của nhà sản xuất nước ngọt đóng chai Fraser & Neave. OCBC nói họ sẽ bán đi những tài sản không tài chính của họ, nhưng năm 2001 đã thông báo rằng việc mua bán này sẽ được dời lại và rồi chần chờ. Những sự phơi bày của OCBC cho thấy lỗ lòn không phải chỉ là một ngân hàng mà là một mạng lưới nhện của những sự tranh chấp tiềm tàng về quyền lợi. Việc họ tuyên bố rằng, họ dự định bán một vài tài sản không cốt lõi hình như là một sự thừa nhận của việc này.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Cuối cùng, ngân hàng DBS bank của Singapore, lớn nhất của thành phố độc lập có chủ quyền, được kiểm soát bởi Temasek Holdings, một cánh tay đầu tư của chính quyền Singapore. Temasek cũng còn có những cổ phần lớn trong công ty CapitaLand, công ty bất động sản lớn nhất của vùng Đông Nam Á, Singapore Airlines, ST Engineering và Chartered Semiconductor Engineering. Có thể cùng luận cứ tranh chấp về quyền lợi được làm trên đó có thể được làm đặc biệt nói về DBS bank.

Đến nay việc giám sát tổ hợp và ngành ngân hàng khá hơn tại Singapore hơn bất kỳ nơi nào khác tại Á châú. Nhưng rồi ai có thể cảm thấy dễ chịu khi đem thế chấp bất động sản cho một ngân hàng cũng là một tay chơi đáng kể trong thị trường bất động sản bản địa?

Hãy cẩn thận với các lời thì thầm Trung Quốc và các bức tường Trung Quốc

Vay tiền từ một ngân hàng liên quan đến việc phải trao thông tin cho nó mà các công ty ít giao cho người khác. Các kế hoạch về tài chính, kinh doanh của họ hay các thông tin thương mại nội bộ được trao qua tay. Việc các thông tin được an toàn như thế nào tại Á châú, ngay cả nếu với một nhà băng, thường tùy thuộc việc ngân hàng đó là ai, và ai là các đối tác kinh doanh của nó.

Một hệ thống ngân hàng lý tưởng là một hệ thống trong đó các ngân hàng không được thỏa hiệp trong các quyết định cho vay của họ, bởi các hoạt động kinh doanh khác của nó hay các quyền lợi kinh doanh khác của các cổ

đóng chính của họ. Nhưng con số các nhà băng tại Á châu như thế là thiểu số.

Nếu một ngân hàng thuộc về một nhóm công ty mà tất cả đều có một cổ đông kiểm soát chung, thì có những cuộc họp ban giám đốc ở mức độ nhóm và các công ty, tất cả thường đều đặn mua bán, giúp đỡ lẫn nhau, việc ấy có quá ngạc nhiên tại Á châu, nơi hệ thống pháp lý trong nhiều quốc gia là vá víu, để cho ngân hàng nhắc nhở các công ty em út của nó như là về những gì khách hàng của nó đang quyết định, hay không? Nếu bạn là người thành lập ra một nhóm, từ một trường phái cũ và một niềm tin mạnh mẽ giành được chiến thắng bằng mọi giá, bạn ngay cả có thể mong đợi ngân hàng của bạn làm việc đó.

Một lý do tại sao nhiều gia đình doanh nghiệp tại Á châu đã sở hữu được một ngân hàng của chính họ, đơn giản là họ không tin tưởng bất kỳ ai ngoài chính họ khi xảy đến việc mượn tiền. Lấy Indonesia làm thí dụ. Nó là một xã hội “tin tưởng thấp”. Luật pháp yếu kém và thường chỉ có sự bảo vệ duy nhất có được là sự bảo vệ được bạn cung cấp chính cho bạn. Nó là một lý do tại sao hầu hết mọi người của 200 khối kết hợp đầu danh sách thành lập một ngân hàng. Ít ai trong số họ dám mượn tiền của ai khác. Nó để lại cho Indonesia một hệ thống ngân hàng với hơn 200 ngân hàng. Hệ thống được cho là quá tải ngân hàng nhưng quá ít các chi nhánh. Chính phủ đã đóng cửa 67 ngân hàng vào lúc xảy ra cơn khủng hoảng kinh tế lan khắp vùng vào năm 1997-1998 và tiếp thu 13 ngân hàng khác. Nhưng nền kỹ nghệ vẫn còn bị rạn nứt một cách vô

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

lý với nhiều nhà băng nhỏ không phát sinh được đủ kinh tế của các tỷ số.

Của bà con và các nhóm liên hệ

Các ngân hàng làm việc thường chúng gặp các rủi ro. Điều này là căn bản cho nghiệp vụ điều hành ngân hàng. Các khoản cho vay được đưa vào lãnh vực của các người vay, danh mục càng dàn trải với nhiều người vay mượn nhiều chừng nào, càng ít có khả năng có việc một trong số các người vay nợ không thể trả được nợ sẽ làm cho ngân hàng bị mất ổn định. Và rồi có việc đó tại Á châu.

Đa số các ngân hàng tại Singapore và Hồng Kông được nghĩ là những nhà cho vay cẩn thận. Các ngân hàng tại Malaysia ít cẩn thận hơn nhưng không nguy hiểm như thế. Ở các nơi khác, các ngân hàng là một mớ hỗn độn. Các ngân hàng tại Triều Tiên, Nhật Bản, Thái Lan và Indonesia có khuynh hướng cho vay rất ít và thường có liên quan với các ông chủ ngân hàng vay. Cách xử sự này của họ làm cho các khoản tiền của các nhà ký thác gửi và những người vay mượn khác bị nguy hiểm.

Các ngân hàng tại Indonesia được cho phép cho đến 20% của tổng số vốn cho bất kỳ đối tượng đơn độc nào không phải là chi nhánh vay, và không hơn 10% của tổng số vốn của họ đến các đối tượng có quan hệ. Các giới hạn này bị quên đi một cách có ý thức. Đơn vị giám sát ngành ngân hàng của ngân hàng trung ương Indonesia thiếu khả năng điều hành các điều dự liệu này, tham nhũng hay cả hai. Trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế Á châu, vài ngân hàng đã bị phát hiện

đã cho vay hơn 60% tổng số trong danh sách cho vay của họ với các công ty, tất cả đều có liên hệ với nhau và lần lượt thường có quan hệ với các ông chủ của các nhà băng.

Các khoản tiền cho vay “vòng tròn” thường được sử dụng để đối phó với các luật lệ được soạn ra nhằm giới hạn việc cho các người quen vay. Các ông chủ ngân hàng có thể tổ chức các khoản cho vay liên tục cho các công ty không ở trong ngành ngân hàng của họ với nhau. Người chủ ngân hàng Y có thể tổ chức cho ngân hàng X cho vay 50 triệu đô la Mỹ với tài sản kinh doanh của ông ta, và đổi lại, ngân hàng cho ngân hàng vay 50 triệu đô la.

Ngân hàng trung ương thực hiện được các việc bảo vệ nào?

Các ngân hàng trung ương của Á châu đã đối diện với các khó khăn trong việc tạo ra một vai trò vừa độc lập, vừa có thể chịu trách nhiệm về một việc gì. Độc lập là tốt nếu các viên chức ngân hàng làm việc theo một cách thức chuyên nghiệp. Nhưng ít có trách nhiệm giải trình có thể là tham nhũng, vị thân và nhiều căn bệnh khác. Indonesia đã thông qua một luật ngân hàng vào năm 2001 bảo đảm cho ngân hàng trung ương có nhiều quyền tự trị hơn. Việc này có nghĩa là để ngăn chặn việc chính phủ can thiệp vào chính sách tiền tệ của ngân hàng.

Việc này không phải là đặc biệt tại Á châu. Tất cả các quốc gia đều gặp khó khăn trong việc điều hành các ngân hàng trung ương của họ, nhưng không có nước nào sắc sảo hơn các quốc gia đang phát triển. Một cuộc nghiên cứu vào năm 2001 nhận thấy tại ngân hàng dự trữ trung tâm của

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Peru, gần phân nửa các nhân viên có mối liên hệ với các nhân viên khác tại ngân hàng. Trong số 1.300 nhân viên có 77 anh em, 52 cặp vợ chồng, 52 ông chú, bà dì, cháu trai, cháu gái của họ, 54 anh em rể, chị em dâu, 40 người bà con, 7 người cha và các người con của họ. Những ghi nhận gần đây ở một vài ngân hàng trung ương tại Á châu cũng tương tự có được cái vinh dự đó không kém hơn.

Vào đầu năm 1998, gần 100 nhân viên cao cấp tại ngân hàng trung tâm Nhật Bản, The Bank Of Japan, bị kỷ luật vì đã nhận sự nuôi dưỡng hậu hĩnh từ các ngân hàng và các tổ chức tài chính khác. Một viên chức đã bị bắt vì đã cung cấp những thông tin nhạy cảm cho các ngân hàng tư đối lại với các khoản tiền trợ cấp. Viên thống đốc ngân hàng lúc ấy cùng vị phụ tá của ông ta cả hai đều phải chịu trách nhiệm và từ chức.

Vào cuối năm 2000, năm trong số bảy vị giám đốc của ngân hàng trung ương Indonesia cũng đã cố gắng từ chức. Họ tuyên bố “sự thiếu tính chất pháp lý” của ngân hàng làm cho nó trở nên khó khăn cho họ trong việc tiếp tục cương vị của họ. Một cuộc tranh luận giữa chính quyền và quỹ tiền tệ thế giới IMF về việc những thay đổi đối với luật ngân hàng trung ương làm cho không thể nào chỉ định được các cuộc thay thế, và vì vậy các giám đốc vẫn còn tại vị tại chức vụ của họ.

Có một vài khu dự trữ trung tâm có tính chuyên nghiệp cao tại Á châu. Cơ Quan Tiền Tệ của Singapore, Cơ Quan Tiền Tệ Hồng Kông và ngân hàng Bank Negara của Malaysia ngay tức khắc đến với sự nhất trí. Phần còn lại, như là của Thái Lan, có một vài việc cần phải làm.

Tránh những cuộc tự sát tập thể

Các ngân hàng đã tăng trưởng nhanh hơn tại Á châu từ sau cơn khủng hoảng kinh tế 1997-1998. Đã có những sự sát nhập ngân hàng đặc biệt là tại Singapore và Malaysia. Các ngân hàng bây giờ đã trở nên lớn hơn và được tư bản hóa khá hơn là có lẽ họ đã từng được. Các sự tiến triển trở nên chậm hơn tại các nơi khác và vì vậy có một vài sự cẩn thận được khuyến cáo khi thỏa thuận với họ.

Nếu gửi tiền vào các ngân hàng ở Á châu, chia ngân quỹ giữa nhiều ngân hàng và tốt nhất là trong một phạm vi lưu hành. Cơn khủng hoảng kinh tế vừa rồi tại Á châu đã chứng kiến nhiều ngân hàng đóng cửa và các khoáng vốn ký thác bị đóng băng. Cũng vậy, trong giữa thời kỳ xảy ra khủng hoảng kinh tế, đơn giản nhiều người đã cạn nguồn ngoại tệ của họ và không có khả năng mua vào đồng nào bất kỳ. Những việc chuyển giao của ngay cả các khoản đô la Mỹ tương đối nhỏ giữa các ngân hàng ngay cả bên trong nước Indonesia, cũng phải mất nhiều ngày mới hoàn thành xong được, và những cuộc chuyển giao quốc tế trước đây chỉ qua một đêm là có thể hoàn thành xong bây giờ phải mất nhiều tuần, với các khoản tài chính đơn giản không được ghi trong danh sách trong suốt giai đoạn trung gian. Đa dạng hóa các cổ phần ký thác của bạn có nghĩa tại Á châu, đặc biệt tại một vài quốc gia với những hệ thống ngân hàng yếu kém hơn.

Đối với các người đi vay, muốn vay tiền từ một ngân hàng Á châu, một vài sự lựa chọn mới đã xuất hiện từ khi

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

có khủng hoảng kinh tế. Các ngân hàng ngoại quốc và các ngân hàng của Singapore đã sở hữu được những cổ phần chiến lược tại một vài ngân hàng ở Hồng Kông, Thái Lan, Philippines và Indonesia. Việc này sẽ thấy các ngân hàng ấy trở nên chuyên nghiệp hơn và có thể dẫn tới nguồn vốn của các cổ đông tư bản hóa tốt và mới của họ. Một vài ngân hàng bị sở hữu bị các chính phủ liên quan cầm giữ trong suốt thời kỳ khủng hoảng để cứu chúng khỏi sự sụp đổ. Ngân hàng DBS của Singapore đã sở hữu 60% cổ phần tại ngân hàng Bank of Southeast Asia của Manila vào năm 1998, thí dụ. Nó đã mua 71% của tập đoàn ngân hàng Dao Heng của Hồng Kông vào năm 2001. Standard Chartered của Liên Hiệp Vương Quốc Anh đã mua của ngân hàng Nakornthon Bank của Thái Lan vào năm 1999. Hiện nay nó được biết như là ngân hàng Standard Chartered Nakornthon Bank. UOB của Singapore đã mua 75% ngân hàng Radanasin Bank của Thái Lan năm 1999. Hiện nay nó được biết như là UOB Radanasin Bank.

Một việc cuối cùng cần phải nhớ là khi thỏa thuận với các ngân hàng tại Á châu, dù bạn là một khách hàng lớn hay nhỏ, tốt hơn là tất cả mọi khía cạnh của các hoạt động của họ đều có thể được đem ra thương lượng. Tỷ lệ và phí được công bố không cần phải cố định. Xem xét việc thương lượng không chỉ dựa trên tỷ lệ lãi xuất của các khoản cho vay, mà trên các khoản tiền gửi vào nữa, đặc biệt với các khoản ký thác có thời hạn. Thương lượng về tỷ lệ hối đoái với việc hối đoái trao chuyển ngoại tệ, cũng như là tất cả các khoản phí và tiền thù lao.

Chiến lược bắn liệt kê những mục cần kiểm tra

Nếu bạn muốn vay tiền từ một ngân hàng bản địa của Á châu, đây là một vài điểm bạn cần phải xem xét khi lựa chọn một ngân hàng:

1. Ngân hàng có một cổ đông kiểm soát hay không? Nếu có, tìm kiếm các quyền lợi khác của cổ đông kiểm soát. Họ có cạnh tranh với bạn không? Có bất kỳ sự khuyến khích rõ ràng nào cho việc ngân hàng tịch thu khoản thế chấp về các khoản vay của bạn và cầm giữ thêm đồ đạc của bạn được các quyền lợi khác gợi ý ra cho họ làm hay không?
2. Lấy một bảng báo cáo hằng năm của ngân hàng nếu có sẵn và tìm hiểu về các vị giám đốc và các quyền lợi liên hợp khác của nó. Nhìn vào các giao dịch với các phía có liên quan, nếu có. Chúng sẽ cung cấp một sự chỉ dẫn như về những loại công ty nào có liên quan với ngân hàng.
3. Ngân hàng đã cung cấp những điều khoản bảo đảm cho các thông tin của bạn? Các thông tin đó sẽ được gửi đi đâu, chúng sẽ được cất giữ như thế nào, ai được phép xem chúng, và ai có thể tiếp cận được chúng? Các khoản cho vay được chấp thuận thực hiện ở cấp độ chi nhánh hay tập trung vào với một đơn vị các khoản vay thương mại?
4. Ngân hàng tự nó có một cánh tay bất động sản hay không?

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

5. Ngân hàng có nổi tiếng về việc tịch thu các khoản thế chấp quá sớm hay không? Nó có kiểm soát các cổ đông nổi tiếng về việc mua lại các tài sản thế chấp bị tịch thu hay không? Có luật lệ bản địa nào ngăn chặn việc này và nó đã được thi hành tốt đến mức nào?
6. Ngân hàng có thận trọng hay là có khả năng là một người cho vay có ý nghĩa đối với các phía có liên quan?
7. Nó có bộ phận tiêu biểu rộng rãi của các công ty bản địa lựa chọn để vay mượn từ ngân hàng hay không?
8. Có nhân viên kiểm tra các nghiệp vụ ngân hàng hay tương đương mà các hành động ngân hàng không hợp lệ có thể được báo cáo đến hay không?

Chiến lược 19

Tránh mất máu như là một cổ đông thiểu số

- ▷ Các nhóm đa số, các nhóm thiểu số và các gia đình.
- ▷ 12 vi phạm lớn nhất đã bị phạm phải chống lại các cổ đông thiểu số của Á châu.
- ▷ Nhìn trước, mua sau. Một vài việc phải xem xét trước khi mua cổ phần của một công ty có đăng ký tại Á châu.

Các nhóm đa số, các nhóm thiểu số và các gia đình

Câu hỏi: Cách tốt nhất để tránh bị thất bại như là một cổ đông thiểu số tại Á châu bằng cách nào?

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Trả lời: Không có cách nào.

Đó là những gì hệ thống các nhân viên về hưu khu vực quỹ công California (CalPERS), một trong quỹ trợ cấp lớn nhất trên thế giới và quỹ công lớn nhất tại Hoa Kỳ với số tiền 151 tỷ đô la Mỹ do nó quản lý, quyết định vào tháng hai 2002. Nó thông báo lần lộn sẽ rút ra khỏi Indonesia, Malaysia, Philippines và Thái Lan vì các quốc gia này không đáp ứng được những tiêu chuẩn mới của nó về “sự ổn định chính trị, các tiêu chuẩn làm việc, và tính trong suốt, bao gồm cả báo chí miễn phí và sự giải thích kế toán tốt”. (Philippines sau đó đã sáp đặt lại). Lý do có khả năng hơn là nó đơn giản quá mệt mỏi vì bị xé toạt ra.

Các công ty Tây phương có khuynh hướng lên danh sách trên thị trường chứng khoán để họ có thể xây dựng được vốn để phát triển. Nhưng tình hình thường hoàn toàn khác biệt tại Á châu. Sự thành lập danh sách quá thường xuyên hơn một ít các chiến lược ra đi, như các gia đình thành lập tìm kiếm để cất gánh nặng không còn thực hiện được tốt và họ không còn mong muốn nữa. “Những gì có thể kiếm lợi được là của tôi, nhưng những gì không sinh lợi được là của bạn” là nguyên lý hướng dẫn của nhiều cổ đông đa số tại Á châu. Kết quả là các thị trường chứng khoán của Á châu không được quá quen thuộc đối với các công ty lớn của Á châu nhưng thường quen thuộc với những công ty không ai thực sự muốn.

Các gia đình kiểm soát hầu hết các công ty có đăng ký bên ngoài Nhật Bản và Trung Quốc. Và một cách tiêu biểu các gia đình này không đăng ký các công ty tài sản của họ

nhưng chỉ một hay hai công ty con của nó. Việc này hàm ý rằng phần lớn các công ty đăng ký không phải là các thực thể đứng một mình, mà là những phần của các mạng lưới của hầu hết các công ty được sở hữu riêng tư. Vì vậy các thị trường chứng khoán của Á châu không chỉ có đầy các công ty hạng hai, mà còn là những công ty bộ phận của các nhóm lớn hơn với tất cả các sự tranh chấp tiềm năng về quyền lợi mà việc ấy có thể đưa đến.

Các cơ quan phân loại đã có một thời gian khó khăn tại Á châu để ước định phân loại tín dụng cho các tập đoàn kinh doanh tại Nhật Bản, Hàn Quốc, Indonesia và các nơi khác. Các công ty có phải bị định giá như là các thực thể đứng một mình hay là như một nhóm toàn thể phải bị định giá? Nhưng một vài nhóm bị tích hợp nhiều hơn các nhóm khác. Và khi nhóm bao gồm một hỗn hợp các công ty đã đăng ký một cách công khai và sở hữu riêng tư với các cổ đông chéo, vay mượn chéo, bảo đảm các khoản cho vay và đầy các sự giao dịch của các phía có liên quan, tiến trình định giá trở nên rất phức tạp - và mơ hồ hơn. Làm thế nào để định giá một thành viên của một *chaebol* tại Triều Tiên, khi việc cho vay và các bảo đảm khác được đưa ra nhưng không thường được tuyên bố? Nhiều công ty Á châu một cách truyền thống đã vay mượn chỉ với tính cách bản địa và trên một căn bản bảo đảm. Những sự vay mượn này là các món nợ phụ thuộc, mở đầu cho nhiều sự phức tạp hơn đối với các nhà đầu tư bên ngoài đang cố tìm cách có được một cánh cửa sổ với các rủi ro của việc đầu tư vào Á châu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Những rủi ro đối với các nhà đầu tư muốn mua cổ phần trong các công ty không được đăng ký có thể có nhiều hiểm họa hơn. Quy luật chung của việc điều khiển, là không mua cổ phần của một công ty không đăng ký trong đó bạn không thể cầm được cổ phần chính và kiểm soát ban giám đốc, ban quản trị. Ngay cả lúc đó, bạn phải hỏi tại sao công ty lại được đem ra bán. Các công ty khá hiếm khi được bán tại Á châu, đặc biệt là cho các người bên ngoài. Bất kỳ công ty nào ở Á châu đến với thị trường mở có thể được giả định là đang bị rắc rối. Trong trường hợp này, có thể tốt nhất là nên xem xét việc mua các tài sản của công ty hơn là mua chính công ty. Mua lại một cấu trúc hợp pháp cũng như là các tài sản có hàm ý, có thể thừa hưởng những nghĩa vụ pháp lý về thuế không được tuyên bố, nhưng to lớn là các việc bất ngờ khác bị che giấu. Nó cũng còn thể có nghĩa là thừa hưởng một số lượng lớn nhân viên có thể bạn không muốn và các luật lao động bản địa có thể làm cho nó khó khăn và tốn kém trong việc bỏ đi. Mua các tài sản không thôi và rồi họ sẽ hy vọng thoát khỏi các luật lệ, thuế má và các vấn đề lao động mà các người chủ trước đã tích tụ lại, có thể đoán chừng là một phần của lý do tại sao chúng lại được bán đi.

12 vi phạm lớn nhất bị phạm phải chống lại các cổ đông thiểu số

Vi phạm 1

Quyền sở hữu được dàn trải quá mỏng - đại đa số các công ty có đăng ký tại Á Châu có ít hơn 30% giá trị tài

**Vi phạm, vi phạm, vi phạm và không ân hận nhiều
12 vi phạm chính chống lại các cổ đông thiểu số tại Á châu**

- Viphạm số 1** Quyền được trả quá mỏng.
- Viphạm số 2** Ghi vào danh sách là một hình thức bỏ sót rác.
- Viphạm số 3** Đưa ra quá nhiều quyền.
- Viphạm số 4** Không công bằng trong các công việc kinh doanh các phía có liên quan.
- Viphạm số 5** Từ chối trả lại các nguồn vốn dư.
- Viphạm số 6** Biến hình kỳ lạ.
- Viphạm số 7** Quá nhiều cuộc họp thường niên được tổ chức cùng một ngày.
- Viphạm số 8** Vận động giá cổ phần.
- Viphạm số 9** Mua bán nội bộ.
- Viphạm số 10** Công khai yếu.
- Viphạm số 11** Các ban thường quá nhỏ hay quá lớn.
- Viphạm số 12** Các giám đốc 'độc lập' không đến nỗi độc lập.

sản được mua bán một cách công khai (so với Hoa Kỳ nơi phần lớn các công ty có ít nhất 95% tài sản vốn được mua bán tự do). Đa số các cuộc trao đổi chứng khoán trong vùng đều có những quy luật về con số tối thiểu của các cổ đông một công ty phải có để được và còn được đăng ký. Việc này

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

có thể được vận động với việc sử dụng nhiều người được chỉ định, mỗi người lấy ra một số lượng nhỏ cổ phần đặc biệt trong số các cổ phần nhỏ được tư bản hóa có rất ít quyền lợi đối với các nhà đầu tư.

Ví phạm 2

Ghi vào danh sách là một hình thức bỏ vào sọt rác - các công ty thực sự sinh lợi được tại Á châu thường không phải là các công ty đã được đăng ký. Nếu chúng sinh lợi được rất nhiều, chúng thường nằm trong các tay riêng tư. Thường các công ty được lên danh sách khi các chủ nhân của chúng muốn dứt bỏ chúng. (Một cách có ý nghĩa, Trung Quốc đã quyết định một phương thuốc cứu chữa các công ty quốc doanh đang hấp hối là lên danh sách một phần cho chúng). Tương tự, các công ty đăng ký trở nên sinh lợi nhiều hơn nhanh chóng ngưng đăng ký và trở thành riêng tư.

Ví phạm 3

Phát hành quá nhiều cổ phiếu với các quyền lợi - Phát hành cổ phiếu với các quyền lợi là một lời mời chỉ cho các cổ đông hiện diện để sở hữu các cổ phần bổ sung trong công ty. Lợi ích của việc phát hành cổ phiếu với các quyền lợi đối với công ty đây là một cách dễ dàng để huy động vốn; những việc phát hành áp đặt một ít sự bó buộc được luật pháp quy định bổ sung. Lợi ích đối với cổ đông kiểm soát là quyền kiểm soát công ty của nó không bị mất đi, hay bị làm yếu đi nếu nó nhận các chỉ tiêu về các cổ phần mới của nó. Các cổ đông thiểu số, tuy nhiên, tìm thấy họ không phải

mua các cổ phần mới, hay các cổ đông thiểu số của họ được làm ngay cả nhỏ hơn và các khoản hoàn lại của họ cũng vậy. Tại Á châu có sự than phiền là các công ty huy động quá nhiều tiền mặt một cách quá thường xuyên từ các cổ đông của họ, và không tập trung đầy đủ vào việc hoàn lại cho họ. Các cổ đông thiểu số có thể tìm thấy không có cổ tức nào được trả, thay vào đó họ là người luôn luôn đưa tiền mặt cho công ty hơn là theo cách xoay vòng lại.

Một thực tiễn, xảo quyết hơn việc đưa ra quá nhiều cổ phiếu với các quyền lợi là khi có quá nhiều cổ phần được đặt vào. Đó là những cổ phần do công ty phát hành và rồi “được đặt” vào một vài phe nhóm - thường là những người liên hệ với cổ đông kiểm soát. Các cổ đông thiểu số không được cho cái quyền lựa chọn cầm lấy bất kỳ các cổ phần nào được đưa vào như thế. Lần nữa, hậu quả là làm loãng đi cái tài sản và các khoản hoàn lại của họ.

Vi phạm 4

Việc kinh doanh phía có liên quan không công bằng - việc kinh doanh phía có liên quan trong số các công ty có đăng ký và không đăng ký lan tràn khắp vùng Á châu cùng nhiều cái không nằm trên căn bản thương mại lẽ ra nó phải như thế. Nó có hậu quả làm chuyển động các bảng kiểm kê, chi phí, giá trị hoàn lại và lợi nhuận chung các nhóm của các công ty, thường là phương hại đến các cổ đông thiểu số.

Các gia đình kiểm soát tại Á châu thường bán các tài sản họ không còn muốn cho các công ty đã đăng ký của họ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nữa. Những cái này có thể là nhà máy cũ, và các trang bị hay ngay cả toàn bộ các công ty, về sau như là các công ty con của công ty được đăng ký. Không có việc gì sai với cái thực tiễn nếu giá bán là tốt. Nhưng thường nó không như vậy và gia đình kiểm soát có sự khuyến khích để bảo đảm nó không như thế. Các chuyển giao như những cái được cổ đông kiểm soát dùng để vắt cạn các công ty đã đăng ký - và theo cách đó các cổ đông thiểu số - về vốn và các lợi nhuận của chúng.

Tiền nợ - đó là các khoản tiền trả hợp đồng cho các hàng hóa và dịch vụ theo đó tiền mặt còn chưa được nhận - là cái gì đó phải chờ trong các tài khoản của công ty, đặc biệt nếu nó có vẻ cao và đặc biệt nếu chúng có liên hệ với các công ty. Tiền nợ là một cách thông thường cho các công ty để tăng giá lợi nhuận và các khoản hoàn lại, nhưng không có tiền mặt hiện nay phải thay tay. Lợi nhuận có thể tăng trưởng năm này sang năm khác nhưng nếu tiền nợ đang tăng trưởng ở cùng một tỷ lệ, công ty có thể không còn có vốn lưu thông hơn ở năm đầu tiên.

Một cách khác theo đó các công ty đã đăng ký có thể bòn rút bằng một cổ đông kiểm soát là khi một công ty tư sở hữu bởi cổ đông cung cấp những dịch vụ cho công ty đã được đăng ký. Những việc này có thể cho việc "điều hành" và tham khảo tổng quát. Những dịch vụ mập mờ như thế khó có thể xác định số lượng, việc này làm cho nó khó khăn để xác định, liệu các việc chi trả có tốt hay không.

Một khía cạnh cuối cùng của việc kinh doanh phía có liên quan không công bằng, là khi sổ sách của các công ty

tất cả không đóng vào cùng một ngày. Một vài công ty, bao gồm các ngân hàng tại Indonesia, thí dụ, kết thúc năm họp tài chính của họ vào cuối năm dương lịch nhưng các công ty khác thì kết thúc vào ngày 30 tháng sáu. Việc này hàm ý là có sáu tháng cửa sổ của cơ hội, trong thời gian này, vốn có thể được giao dịch giữa các ngân hàng và không-ngân hàng trong một nhóm để tăng giá các khoản hoàn lại và lợi nhuận của mỗi thứ một cách nhân tạo. Một hướng dẫn đến các lợi nhuận không có thật là khi các công ty thông báo những khoản lợi nhuận lớn nhưng rồi không tuyên bố một cổ tức.

Các cổ đông thiểu số cũng có quyền về việc kinh doanh phía có liên quan và các vụ bán rẻ, thông thường phải được biểu quyết bởi các nhóm thiểu số trong đa số các cuộc trao đổi chứng khoán trong vùng, nhưng việc kinh doanh phía có liên quan gồm hàng hóa và dịch vụ thường thì không. Tuy nhiên, các lá phiếu không phải luôn luôn chung có giá trị. Các cổ đông tự cho mình độc lập với cổ đông kiểm soát, nhưng thực sự là người được chỉ định và sẽ bỏ phiếu cho bất cứ thứ gì cổ đông kiểm soát đề nghị là thông thường việc này xảy ra tại AGMs và EGMs quanh vùng Á châu.

Vi phạm 5

Từ chối trả lại vốn thặng dư - các công ty Á châu đã đăng ký có khuynh hướng làm bất cứ cái gì với các số vốn thặng dư hơn là trả chúng về cho các cổ đông. Cách an toàn nhất cho các cổ đông là sẽ có thể lấy lại được số tiền mặt của họ. Thay vào đó họ tìm thấy ban quản trị muốn

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

ngồi lại trên đó và chờ đợi cho lần sở hữu lớn kế tiếp, cho các phía có liên hệ vay số đó, hay dùng nó để chơi trên thị trường chứng khoán cho riêng họ. Hiếm khi các khoản tiền mặt thặng dư được trả về cho các cổ đông.

Vi phạm 6

Sự biến hình kỳ lạ - không phải không thông thường đối với một công ty đã đăng ký đột nhiên lại thay đổi cái ngành kinh doanh cốt lõi của họ, hay có thêm một ngành khác thêm vào cho nó chẳng có liên quan gì mấy đến cái đầu tiên. Việc này xoay chuyển bất ngờ, một phần lớn vì nhiều công ty Á châu đã đăng ký được kiểm soát bởi một cổ đông đa số duy nhất, và nhiều trong số các công ty này có các công việc kinh doanh khác có thể được bán vào bên trong công ty.

Có lẽ một nhà đầu tư muốn đầu tư chỉ vào trong các chứng khoán xi măng, và vì vậy mua các cổ phần trong một công ty sản xuất xi măng. Tuy nhiên, có thể xảy ra việc cổ đông kiểm soát có thể sở hữu một nhà máy dệt vải, ông ta không còn thực sự mong muốn bán nó cho công ty xi măng bây giờ tìm thấy rằng họ cũng là các nhà đầu tư vào ngành dệt vải; sự hiệp lực giữa hai phía không rõ ràng một cách chính xác.

Vi phạm 7

Quá nhiều cuộc họp toàn thể thường niên được tổ chức vào cùng một ngày - Các cuộc họp toàn thể thường niên (AGM) thường xảy ra tại Á châu, đôi lúc quá thừa. Điều

này là thông thường tại Nhật Bản cũng như tại Singapore, mặc dù ở một mức độ thấp hơn. Đa số các công ty có đăng ký tại Singapore có sự kết thúc năm họp tài chính 31 tháng 12. Singapore Stock Exchange đòi hỏi các công ty có đăng ký tổ chức cuộc họp toàn thể thường niên của họ trong vòng 6 tháng của sự kết thúc năm tài chính của họ, vì vậy vào tuần lễ cuối cùng hay tuần cuối của tháng sáu, nhiều công ty đua nhau tổ chức AGM của họ. Các cổ đông cá nhân có cầm giữ cổ phần tại nhiều công ty khác nhau có thể thấy khó khăn để đi dự được tất cả các buổi họp, không khỏi tránh được va chạm. Không phải tất cả các AGM đều được tổ chức tại các khách sạn thành phố, một vài cuộc họp được tổ chức tại các địa điểm nhà máy xa xôi và các khu kỹ nghệ, làm cản trở sự di chuyển tham dự các buổi họp đó của các cổ đông bình thường.

Tình trạng khá tệ hại tại Nhật Bản. Ngoài 1.864 công ty Nhật Bản có tên trong danh sách khóa sổ vào cuối tháng ba năm 1996, 1.766 hay 94.2% trong số các công ty đó tổ chức cuộc họp thường niên của họ vào một ngày duy nhất, 27 tháng sáu của năm đó. Các nhà đầu tư, với một danh mục vốn đầu tư khá đa dạng, có ít cơ may tham dự được hơn một số ít các phiên họp thường niên đó của các công ty, trong đó họ có số vốn cổ phần. Không ngạc nhiên gì, các cuộc họp thường niên trung bình của các công ty thường rất ngắn. Thời gian trung bình của tất cả các buổi họp tổ chức vào cùng một ngày của tháng sáu chỉ kéo dài có 26 phút. Truyền thống của Nhật Bản là các giám đốc bước và rời phiên họp thường niên với tiếng vỗ tay của các

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cổ đông, lắng nghe ít hay không nghe gì cả từ họ giữa hai lần đó.

Tính dẽ bảo của các nhà đầu tư thiểu số tại Á châu hàm ý rằng các nhân viên điều hành công ty hiếm khi đối diện với các sự chỉ trích trực tiếp. Các nhà đầu tư bản địa đơn giản thích muôn bán rẻ mình. Một cách tiêu biểu, các nhà đầu tư thiểu số Á châu không lên “tiếng”; họ chỉ dùng “sự ra đi”. Mọi việc đã thay đổi từ thời xảy ra khủng hoảng kinh tế Á châu, nhưng ở xa đến nỗi bây giờ có một vài thí dụ của chủ nghĩa tích cực của các cổ đông thiểu số khi trước đó không có. Cũng còn lại một con đường khá dài để đi.

Vì phạm 8

Sự vận dụng giá cả chứng khoán - giá của các chứng khoán được tu bản hóa thấp thường được vận dụng trên khắp Á châu, từ Malaysia đến Indonesia đến Hồng Kông. Chứng khoán các thị trường mỏng có khuynh hướng tính bốc hơi cao. Chúng có thể không được mua bán gì cả trong cả ngày và rồi tăng lên ngày hôm sau khoảng 30%, rớt xuống 20% vào ngày hôm sau, và rồi được mua bán chỉ vừa đủ vào hai ngày hôm sau, một tuần lễ không bình thường trong một phiên giao dịch nhỏ tại thị trường chứng khoán Á châu.

Không ngạc nhiên gì, chúng được đặt nghiêng về việc vận dụng giá cả bằng việc mua các công đoàn. Chứng khoán có thể “chồm lên”, nhờ đó các công ty mua bán chính các cổ phần của họ để buộc cho giá lên cao và rồi bán rẻ lại với một mức lợi nhuận. Chúng có thể “chung phần” nhờ đó các nhà đầu tư có thể thông đồng để mua

và nhanh chóng bán cổ phần của công ty này cho một công ty khác qua lại, vì thế việc mua vào bán ra tăng lên, chứng khoán trông có vẻ “nóng”, bằng cách ấy lôi kéo các nhà đầu tư khác, buộc cho giá cả tăng lên và rồi các thành viên của một tổ hợp các nhà kinh doanh bán rẻ lại với một mức lợi nhuận. Chứng khoán còn có thể bị “mua vét”. Mua vét là một công việc dễ dàng tại các thị trường chứng khoán Á châu, bởi vì tại một số lớn các công ty có rất ít tài sản được mang ra bán công khai. Nó đòi hỏi một công đoàn im lặng vào để sở hữu một tỷ lệ lớn các cổ đông được mua bán công khai, và rồi cấu kết với các nhà môi giới chứng khoán để mua vào ngay cả nhiều cổ phần hơn ở vào ngày sau đó với một cái giá đã được đưa ra, biết rằng trình tự không có khả năng để được lấp đầy, vì họ đã có đa số các cổ phần được đem ra bán. Khi việc cấu kết thất bại, các nhà môi giới có ít sự lựa chọn nào khác về việc trả một cái giá quá cao cho các cổ phần để lấp đầy các hợp đồng, thông thường từ chính các công đoàn thông qua các người được chỉ định.

Ví phạm 9

Mua bán nội bộ - việc mua bán nội bộ là phổ biến tại Á châu. Các thông báo của công ty thường đi trước các di động trong giá cả cổ phần gợi lên cho thấy rằng những người với sự hiểu biết bên trong đang mua bán trên các căn bản đó. Mua bán qua các kiểm toán viên công khai vốn trong các công ty được họ kiểm toán không phải là không bình thường tại Á châu.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Công ty đầu tư bất động sản Singapore Hồng Kông thông báo vào ngày 27 tháng ba năm 1999 rằng, đó là những sự tranh luận với công ty khác về việc nó có thể bị công ty đó tiếp thu. Những người đi theo tinh khôn của thị trường trao đổi chứng khoán Hồng Kông có thể đã nhận ra có việc gì đó ở trong gió. Các cổ phần SHKPT đã vọt phong lên như hỏa tiễn vào khoảng 97% trong ba ngày trước khi thông báo được đưa ra.

Nhưng một cách thông thường, thị trường chứng khoán và các khinh tội đoàn thể khác hiếm khi dẫn đến việc truy tố thành công. Ngay cả tại Hồng Kông, mặc dù hàng triệu đô la đã được chi ra cho các cuộc điều tra và việc chuẩn bị cho các việc tố tụng, đã có rất ít các sự kết án. Ủy viên công tố đối diện với các gánh nặng bằng chứng, và trường hợp có thể rất là phức tạp, đến nỗi chỉ có những việc có thể bảo đảm được cho việc kết tội mới là những sự thú nhận công khai.

Vi phạm 10

Sự phơi bày nghèo nàn - các công ty đã được đăng ký Á châu có khuynh hướng yếu kém một cách thường ở việc phơi bày ra các thông tin. Đó là như thể các cổ đông kiểm soát của họ từ chối chấp nhận việc này, một khi đã đăng ký, các công ty không còn hoàn toàn là của họ nữa. Các cổ đông thiểu số được mong đợi đưa tiền mặt của họ ra nhưng rồi bị từ chối cái quyền có được một sự giải thích đầy đủ về những gì xảy ra với số tiền đó. Các báo cáo hằng năm có thể hào nhoáng và đầy những hình ảnh tốt đẹp, nhưng không có gì hơn khác. Các hồ sơ trao đổi chứng khoán có

thể cung cấp nhiều thông tin hơn nhưng thường được cung cấp chậm. Đôi khi những đòi hỏi có thêm được thông tin từ các cổ đông thiểu số đã đơn giản bị quên đi.

Vi phạm 11

Các ban thường quá nhỏ hay quá lớn - được chỉ định vào trong một ủy ban thường được thấy tại Á châu như là một vinh dự. Nó không được xem như là một sự bắt buộc chứa đầy những sự ủy thác nhưng như là một phần thường, một chức vị để được sưu tập và trình bày. Việc này đặc biệt tại Nhật Bản nơi các ủy ban với hơn 20 giám đốc đã là một quy tắc và vài công ty còn có tới 60 vị. Công ty Nissan Motor cắt giảm ban giám đốc của nó từ 37 xuống còn 10 sau khi hãng Renault của Pháp sở hữu được 37% cổ phần. Nhưng Nissan vẫn còn là một ngoại lệ đối với quy luật. Được cất nhắc lên ban giám đốc được xem như là một chức vụ không đòi hỏi phải làm việc đối với các nhân viên quản trị về hưu tại Nhật Bản, cái tương đương bản địa với món quà chiếc đồng hồ vàng cho người về hưu.

Các công ty nhỏ được gia đình điều hành của Hồng Kông có một vấn đề đối nghịch. Nhiều công ty có các ban quá nhỏ. Hung Fung Group Holdings đăng ký trên bảng chính của thị trường chứng khoán Hồng Kông năm 1998 với một ban giám đốc chỉ có ba giám đốc điều hành. Hai trong số ba người là vợ chồng. Một trong hai giám đốc không điều hành “độc lập” là cố vấn cho một trong những nhà đồng bảo trợ của IPO (Initial Public Offering: sự biểu tăng công khai ban đầu) của Hung Fung.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Gần như tất cả những sự trao đổi cổ phần của Á châu bây giờ cần đến các công ty đăng ký để có được một hội đồng kiểm toán. Ít có sự trao đổi đặt ra cái yêu cầu ấy trước thời kỳ khủng hoảng tại Á châu. Đó là một chuyển động đến một hướng đúng, mặc dù nhiều công ty tại Á châu, đặc biệt những người có một lớp chuyên nghiệp tương đối mỏng, đã thấy việc này khó khăn để tìm ra được đủ các giám đốc có kiến thức đầy đủ về các tiến trình kiểm toán và muốn chấp nhận trách nhiệm pháp lý cá nhân bổ sung, đa số các công ty bây giờ đã có một hội đồng kiểm toán, nhưng họ có thể không thận trọng hay có đủ kỹ năng như cần đến.

Vi phạm 12

Các giám đốc “độc lập” không thực sự độc lập hay chỉ lười nhác - khoảng 40% các công ty đã đăng ký tại Nhật Bản hiện nay có một hay nhiều giám đốc được tuyển mộ từ bên ngoài công ty - nhưng việc này hàm ý có khoảng 60% là không. Tại các nơi khác, các công ty có đăng ký tiếp tục tự cho phép mình vào mọi hành động đáng ngờ để làm lợi cho các cổ đông đa số, không đề cập đúng vào vấn đề các giám đốc độc lập ở đâu?

Thị trường trao đổi chứng khoán Hồng Kông hiện nay yêu cầu tất cả các công ty đăng ký chỉ định hai giám đốc không-diều hành độc lập, việc này nghe có vẻ tốt trên nguyên tắc, nhưng là một việc rời rờn trong thực hành. Đa số các công ty đăng ký Hồng Kông đều bị một cổ đông duy nhất kiểm soát. Các giám đốc không-diều hành độc lập được chỉ định bởi ban giám đốc và đa số các phiếu tại AGM, chỉ

những giám đốc không-diều hành độc lập người là “bạn” với cổ đông đa số có khuynh hướng có được một sự chỉ định. Các giám đốc không điều hành độc lập phải gồm có đa số các thành viên hội đồng kiểm toán, nhưng với các vị giám đốc được đa số cổ đông phê chuẩn, các thành viên kiểm toán đã thiếu sự độc lập họ cần phải có.

Nhìn trước, mua sau, một vài điều cần phải xem xét trước khi mua cổ phần tại một công ty có đăng ký ở Á châu

1. Các nhà đầu tư cần phải thận trọng và cẩn thận tại Á châu để mua các cổ phần tại các công ty không có cổ đông kiểm soát, không phải là của một nhóm lớn hơn, hay cả hai. Bạn hãy tìm hiểu về các công ty trong đó bạn sẽ đầu tư. Họ có là một phần của một nhóm các công ty?
2. Ai kiểm soát công ty? Có đa số cổ đông kiểm soát hay không? Định giá một cổ phần tại Á châu bao hàm việc hơn chỉ là những cái 'căn bản' của công ty. Cách thích hợp để đánh giá một công ty cũng phải bao gồm luôn việc xem xét ai là cổ đông đa số và họ còn sở hữu những gì khác.
3. Chính sách của công ty về việc kinh doanh với các phía có liên quan và nó có dàn xếp chính sách ấy vào trong các việc đó hay không?
4. Công ty có trả các chi phí liên quan đến các dịch vụ quản trị, quyền sở hữu trí tuệ hay các dịch vụ quản trị khác với bất kỳ công ty tư nào không và nếu có, các mối quan hệ giữa các công ty đó và cổ đông kiểm soát ra sao?

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

5. Công ty có các khoản nợ liên công ty không? Chúng có cao và có đang già tăng hằng năm hay không? Chúng có hoàn toàn là cản bản thương mại hay không?
6. Các sổ sách của công ty có chứa nhiều khoản tiền nợ và chúng đã thay đổi như thế nào trong ba hay nhiều hơn năm vừa rồi hay không? Các khoản nợ xuất hiện từ các việc kinh doanh với các công ty cổ liên quan?
7. Thị trường cho các cổ phần của công ty có sâu và rộng hay không? Nó có mua bán mỗi ngày hay không? Có nhiều cổ đông tham gia hay không? Cổ cổ đông Tây phương có tính chất cơ quan có khả năng muốn lên tiếng với các mối quan tâm của các cổ đông thiểu số hay không?
8. Công ty có một công việc kinh doanh cốt lõi nào đáng kể hay không, hay công ty là một hỗn hợp của các tài sản với một vài yếu tố bổ sung đẩy vào cho nhau vì sự tiện lợi của cổ đông đa số?
9. Ban giám đốc có ở vào kích cỡ làm việc tối ưu hay không, nếu nói về số bảy vị giám đốc? Ít ra một vài vị giám đốc đã có được những phẩm chất về tài chánh hay pháp lý được công nhận hay không?
10. Có các giám đốc không điều hành độc lập hay không? Họ độc lập đến mức nào? Họ đã được bầu chọn như thế nào và bởi ai? Họ cẩn phục vụ cho bao nhiêu ủy ban khác? Họ có đủ thời gian để hoạt động hữu hiệu cho công ty hay không? Có một hội đồng kiểm toán có phẩm chất tốt và tích cực hay không?
11. Thành tích của công ty về những vấn đề quyền lợi và vốn cổ phần?
12. Công ty có nhân viên hay văn phòng giao thiệp với nhà đầu tư và công ty có đáp ứng nhiệt tình với các lời yêu cầu về thông tin hay không?

13. Công ty có quan hệ với công ty có đăng ký khác hay không với các kết thúc năm tài chính khác nhau hay không?
14. Tài sản có vật thế chấp bảo đảm cũng còn tương đối hiếm hoi tại Á châu, nhưng chúng cho có nhiều tính trong suốt và ít rủi ro hơn cho các nhà đầu tư. Chúng khác với các khoản cho vay an toàn qui ước trong đó các tài sản được bảo đảm được tách biệt ra khỏi các tài sản khác của người phát hành, và bình thường được một bộ phận tài sản đặc biệt cầm giữ. Phố mua sắm lớn Wisma Atria trên đường Orchard của Singapore, thí dụ, được chủ nhân khu phố dùng để bảo đảm cho việc phát hành các giao kèo trị giá 451 triệu đô la Mỹ vào khoảng giữa năm 2002. Tài sản có vật thế chấp bảo đảm có sẵn như là một sự lựa chọn đầu tư khác hay không?

Cuối cùng, các cổ đông thiểu số có thể xem xét việc thỉnh cầu nhiều nguyên đơn khởi kiện chống lại đa số cổ đông hay chính các công ty. Nhưng phí tổn cho việc này tại các quốc gia Á châu nơi các hệ thống pháp lý hoạt động không thích đáng thường ngăn ngừa tiến trình của hành động này. Các việc tố tụng cổ đông đã trở thành bình thường nhiều hơn tại Nhật Bản. Chúng đã từng có thời là điều cấm kỵ, nhưng các cổ đông thiểu số đã được khuyến khích bởi một quyết định của Toà án quận Osaka vào tháng chín năm 2000 trong một vụ kiện khởi sự bởi các cổ đông chống lại 11 vị nguyên và đương nhiệm giám đốc của ngân hàng Daiwa Bank phải trả cho ngân hàng 775 triệu đô la Mỹ để đền bù lại việc không thực hiện đầy đủ các biện pháp an toàn để bảo vệ chống.

Chiến lược 20

Trung Quốc! Một sức hút không tránh được?

- ▷ Một tiến trình thách thức.
- ▷ Hãy chọn các đối tác cho bạn
Bất chấp mọi việc...
Những kẻ khà nghi thông thường đối
với sự thất bại.
Các câu chuyện thành công?
Triển vọng tương lai.
Về mặt khác...
- ▷ Len lỏi vào thị trường
Trung Quốc như là một thị trường.
Một vài dấu vết.
- ▷ Các bài học căn bản.

Một tiến trình thách thức

Đi vào thị trường Trung Quốc, một công ty nước ngoài

thông thường được mô tả như là “một tiến trình thách thức”, một câu nói đa số các nhà doanh nghiệp (dù là Á châu hay là Tây phương) không có kinh nghiệm gì về Trung Quốc xem như một lời nói không có trọng lượng. Các công ty Tây phương đầu tiên đi vào Trung Quốc vào đầu năm 1979 khi Đặng Tiểu Bình loan báo chính sách “mở cửa”, và những người tiên phong dũng cảm đó được theo sau bởi nhiều làn sóng liên tiếp của các nhà đầu tư lạc quan. Bị thôi miên bởi kích cỡ hoàn toàn của thị trường, và sự giàu có gia tăng của giới trung lưu thành thị ở Trung Quốc, họ tất cả rất tận tâm dự đoán đến những khoản lợi nhuận khổng lồ sẽ gặt hái được. Rủi thay, quy mô của các tiến trình trở ngại giữa họ và bất kỳ món lợi nhuận nào đã trở nên rõ ràng, những sự mong đợi của họ đã mở lối cho một sự vỡ mộng tàn nhẫn. Đối với nhiều người, cú đòn đầu tiên đánh vào hy vọng của họ do các đối tác người bản địa đưa ra.

Lựa chọn đối tác cho bạn

Đối với những người tiên phong vào Trung Quốc, chỉ dựng lên một liên doanh có được tính cách pháp lý đã là một bản anh hùng ca. Đa số thấy mình tham gia vào những cuộc thương lượng kéo dài ở giữa một mê cung của một bộ máy quan liêu khổng lồ, trong đó các luật lệ và quy định mơ hồ (chính chúng cũng là đối tượng của những thay đổi chuyên quyền) được áp dụng một cách không đồng đều. Các thủ tục phê chuẩn phức tạp, thường kéo theo nhiều mức độ khác nhau của người có thẩm quyền ở trung ương, và ở các

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cấp bản địa gần như bảo đảm cho những việc chậm trễ kéo dài, như các công ty Tây phương len lỏi đi vào bối mìn của những đấu tranh nội bộ chính trị bí mật, và chiến đấu để thỏa thuận với các viên chức nhiều hơn việc không chìm vào trong một nền văn hóa mang tính chất của những thực tiễn kinh doanh nhũng nhiễu. Điều hành một kích cỡ tiền-quan hệ đối tác như vậy, là một chướng ngại, các công ty Tây phương thường xuyên vấp phải.

Một khi đã được thành lập, điều hành hoạt động trong một quan hệ đối tác kinh doanh với các nhà quản trị Trung Quốc bản địa cũng gay go không kém, dựa vào các cơ hội bị giới hạn một cách nghiêm nhặt đối với các công ty nước ngoài trong việc gây ra bất kỳ ảnh hưởng nào. Những sự kiểm soát việc thuê mướn, sa thải, việc tuyển mộ che chở cho một sự thổi phồng, và theo các tiêu chuẩn Tây phương, lực lượng lao động không tận tụy và không có năng suất, nhưng để lại những nhân viên với các chi phí lao động cao. Để thêm vào sự chán nản của họ, các nhà điều hành Tây phương thấy được, họ bị buộc phải đi tìm những sự cho phép xa hơn nữa, để bán mình vào trong các thị trường không phát triển, không bao giờ to lớn như các dự đoán lạc quan trên đó việc xâm nhập đã được đặt căn bản, và nơi đâu sự thiếu thốn của cơ sở hạ tầng đã làm cho việc xây dựng những khả năng phân phối và tiếp thị trở thành một cơn ác mộng. Cũng còn có vấn đề đạo tắc: bất kỳ sản phẩm nào có thể được sao chép lại sẽ được làm trong một thời gian ngắn nhất.

Như thế tất cả các việc này không đủ để đấu tranh, sau

những năm đầu tiên, các nhà đầu tư nước ngoài thường phải chịu đựng gánh nặng tài chính một mình, vì các sự đóng góp của phía Trung Quốc đã được bị nhỏ dần đi, đôi lúc còn ít hơn 10%. Nhiều người còn khám phá ra rằng có một cái hố sâu ngăn cách giữa các mục tiêu của họ không thể bắt cầu qua được - xây dựng một thị trường cho các sản phẩm của họ - và cái của các đối tác người bản địa của họ, được hướng dẫn bởi kế hoạch năm năm của chính phủ hiện hành, có rất ít động cơ để phát triển hay gia tăng năng suất.

Quá trễ, các công ty Tây phương tìm thấy rằng họ đã đánh giá thấp rất nhiều cái khó khăn để đi vào những môi trường kinh doanh rất chán nản này. Trong lúc họ chiến đấu để cải thiện các công ty quốc doanh một cách có ý nghĩa, việc họ bị buộc phải làm và tuyệt vọng cố gắng đi tìm những đối tác bản địa tốt, họ chạm trán với những cuộc cạnh tranh sắc sảo từ các tay chơi bản địa được hưởng lợi từ các viên chức chính quyền bản địa. Vài người gan góc sống sót ở lại và nghiên răng chờ một mẻ lưới đầy (Thời gian trung bình để có được lợi nhuận là mười năm) nhưng đa số các nhà đầu tư Tây phương cũng rút lui để tính con số tổn thất của mình. Hãng chế tạo xe hơi PSA Peugeot Citroen, thí dụ, vào Trung Quốc hồi đầu năm 1985 với 22% cổ phần trong một công việc làm ăn liên doanh để sản xuất xe Peugeot 505. Câu chuyện xuống dốc liên tục trong lúc lõi lã chất chồng cho đến cuối cùng 12 năm sau đó, nó bán lại cổ phần của nó cho một tập đoàn xe hơi Nhật Bản, Honda.

Để làm sâu thêm vết thương đau lòng, sự sụp đổ của

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

việc làm ăn liên doanh của họ đã để lại cho các công ty Tây phương với ít hy vọng phục hồi lại nguồn vốn đầu tư của họ, vì luật phá sản đặt họ vào cuối hàng chờ đợi cho việc đền bù, dằng sau các đòi hỏi của các nhân viên và các viên chức thuế vụ. Mặc dù những luật lệ về các công việc kinh doanh liên hợp trở nên linh động hơn sau năm 1994, nhưng những người cầm quyền quản trị vẫn còn yếu, làm cho nó vẫn còn là một điểm có tiềm năng cao về tranh chấp. Nhiều cái trở ngại khác - những thị trường không tồn tại, các lực lượng lao động không có năng suất và không có siêng năng làm việc như chúng thông thường được tin tưởng, cơ sở hạ tầng yếu kém, những hợp đồng bị đổ vỡ và không có lợi nhuận - tất cả đều còn nguyên tại chỗ. Một cuộc nghiên cứu năm 1998 bởi AT Kearney tìm ra rằng 229 công việc làm ăn liên doanh chỉ có 38% là đã lấy lại được vốn!

Theo sau những cuộc thay đổi xa hơn trong các quy luật về đầu tư sau năm 1998, đã có việc di chuyển ra xa khỏi các hoạt động liên doanh và phân nửa các cuộc đầu tư mới được hướng vào việc thành lập những công ty do họ hoàn toàn sở hữu. Nhiều người lợi dụng cơ hội để chuyển các công việc làm liên doanh của họ sang các công ty hoàn toàn do phía nước ngoài sở hữu (WFOE: Wholly Foreign Owned Enterprise). Công ty Hoa Kỳ Kimberley-Clark, thí dụ, công ty đã dựng lên bảy công việc làm ăn liên doanh giữa các năm 1994-1997, đã mua lại chúng và cải thiện chúng lại thành các WFOE. Tuy nhiên, cả những việc này và các FIE (Foreign Invested Enterprise: Các doanh

nghiệp nước ngoài đầu tư) vẫn còn được kiểm soát chặt chẽ. Bất cứ sự tái cấu trúc tổ hợp nào hay đổi mục đích kinh doanh đều cần sự cho phép của Bộ Thương Mại Nước ngoài và Hợp Tác Kinh Tế đầy quyền lực và các quyền lực khác. Luật lệ vẫn còn chưa sáng sửa và có khả năng thay đổi, một thói quen nhiều nhà quan sát ngờ ngờ sẽ được phá bỏ, ngay cả sau khi Trung Quốc đã gia nhập WTO vào tháng 12 năm 2001 sau 15 năm thương thuyết.

Bất chấp mọi thứ...

Câu chuyện buồn thảm về sự thất bại của các công ty Tây phương cũng không làm giảm đi sự đỗ xô vào của các nhà đầu tư nước ngoài mong muốn liên minh với các đối tác Trung Quốc. Trong suốt thập niên 90 của thế kỷ XX, Trung Quốc đã thu hút khoảng 350 tỷ đô la Mỹ của FDI với các công cuộc làm ăn liên doanh, phương pháp được ưu chuộng để xâm nhập. Vào năm 2002, Trung Quốc đã bắt kịp Hoa Kỳ để trở thành nước nhận lớn nhất của FDI với 52.74 tỷ đô la, và lấy được 25% của thị trường M&A (ngoại trừ Nhật Bản) với 766 cuộc thỏa thuận trị giá 25.1 tỷ. Mặc dù năm 2003 chứng kiến một tỷ lệ gia tăng chậm hơn vì SARS và các yếu tố cấu trúc như những sự thiếu hụt sức mạnh nổi bật, con số sau cùng là 53.5 tỷ đô la Mỹ vẫn còn là một kỷ lục khác đối với FDI Trung Quốc.

Hoa Kỳ đã đặc biệt trung thành với giấc mơ của Trung Quốc. Các công ty Hoa Kỳ đã đi vào các quan hệ đối tác kinh doanh với các công ty Trung Quốc trong mọi lãnh vực mở ra cho họ, từ máy móc, xe hơi, máy tính, truyền thông,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

năng lượng, cơ sở hạ tầng, tài chính, cho đến bảo hiểm, dầu hỏa và kỹ nghệ hóa dầu. Và việc này, mặc dầu sự kiện là việc kết hợp - hay có lẽ là sự va chạm - của cái “có thể làm” của các nhà doanh nghiệp người Mỹ với những khiếm khuyết đủ tài liệu dẫn chứng của nhà điều hành bản địa và lực lượng lao động các công ty quốc doanh, được dựng lên trong bối cảnh của mê cung quan liêu chính trị, nhưng hầu như không phải là một phương pháp hứa hẹn nhất đối với sự thành công.

Trong lúc đó các đối tác châu Âu và Nhật Bản chứng tỏ sự mong muốn giành được một vị trí trong các thị trường, khoảng năm 2003, đang được réo gọi như là các thị trường tăng trưởng nhanh nhất trên thế giới. Kỹ nghệ xe hơi chẳng hạn, đã chứng kiến sự đổ xô vào như những con thiêu thân của các nhà sản xuất nước ngoài, để đi vào hay đẩy mạnh việc đầu tư của họ vào trong một thị trường đang nhìn thấy sự tăng trưởng của doanh số bán tới gần 90% trong tám tháng đầu tiên của năm 2003. Với mức cầu vượt quá mức cung và lợi nhuận ước lượng vào mức gấp đôi so với các nơi khác trên thế giới, tất cả các nhà sản xuất chính đều tư rất nhiều để đưa sự sản xuất đi lên. Volkswagen, nhà sản xuất của một trong hai loại xe bán chạy nhất tại Trung Quốc trong suốt chín tháng đầu tiên của năm 2003, thông báo họ đã chi tiêu 6 tỉ đồng Euro (6.71 tỷ đô la Mỹ) để phát triển khả năng trong năm năm tới. Sự thành công của nó tại thị trường này hàm ý rằng việc phát triển của nó sẽ được đền bù từ công việc kinh doanh hiện thời tại quốc gia này. Ford, một người mới

nhập cuộc, gia tăng sự đầu tư của họ lên hơn một tỷ đô la Mỹ, trong lúc hãng GM dự định đầu tư 108 triệu đô la Mỹ để nắm quyền kiểm soát nhà máy xe hơi của họ tại Trung Quốc. Nissan và Toyota đưa vào lần lượt theo thứ tự 1 tỉ và 1.2 tỷ đô la Mỹ và DaimlerChrysler thông báo họ sẽ bắt đầu lắp ráp các nhãn hiệu xe Mercedes. Ngay cả Peugeot, không nao núng vì kinh nghiệm vừa qua của họ, loan báo một khoản đầu tư đáng kể vào trong các công việc làm ăn của họ với đối tác thứ hai của họ, Dongfeng Motor Corp, mặc dù cả hai trước đây đã đi gần tới sự đổ vỡ. Như đối với các công ty Tây phương khác, đến giờ sự hy vọng lại một lần nữa chiến thắng được kinh nghiệm. Lê dĩ nhiên, họ tất cả đều biết rất rõ rằng, trong một thời gian lâu dài, hành động của họ sẽ dẫn tới sự sụp đổ của thị trường không thể tránh được dưới sức quá tải của cặp này, và các đối thủ bản địa sẽ dẫn đầu một cuộc chiến tranh về giá cả chết người. Nhưng trong lúc này - hãy để cho việc tiêu tiền nhiều được tiếp tục.

Các công ty trong các ngành kỹ nghệ khác cũng vậy - khách sạn, kem, thực phẩm ăn nhanh, viễn thông, chất bán dẫn và các thiết bị (để xây dựng sá và khách sạn) và vân vân - sẽ vào lúc đó chứng kiến Trung Quốc như là một vị cứu tinh của họ trong một thị trường bão hòa. Năm 2003, GE, Accor, Coca Cola, KFC, Kodak, Siemens, tập đoàn Danone, P&G, Unilever, Otis và Amwat tất cả đều đang phát triển rất nhanh, một cách quan trọng hơn, được cho là đang làm ăn tốt. Nokia, Cap Gemini và Motorola cũng nằm trong số những công ty di chuyển ban chỉ huy

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

vùng của họ sang Thượng Hải hay Bắc Kinh để tiến tới gần hành động hơn.

Vì vậy Trung Quốc vẫn còn là một thanh nam châm có sức hút không thể cưỡng lại được; thị trường ai cũng muốn đi vào, cái thị trường mà các công ty Tây phương tin rằng có thể làm cho họ trở nên vĩ đại tại Á châu. Nhưng bất cứ con đường nào dẫn đến một mối quan hệ với một đối tác Trung Quốc, một cái gì đó một ít công ty nước ngoài đã điều hành một cách thành công trong quá khứ - lợi thế cho bất cứ sự thành công nào lớn hơn trong tương lai là gì?

Những kẻ khả nghi thông thường đổi với sự thất bại

Không ngạc nhiên bởi làm ăn kinh doanh tại Trung Quốc đã trở nên một trong những đề tài nóng bỏng nhất cho các nhà viết sách kinh doanh, và một khu vực chật ních trong các nghiên cứu có tính học thuật như thế nào. Nhiều điều đã được viết về những cái hầm bẫy và làm thế nào để tránh được chúng. Làm sao thương lượng được tại Trung Quốc là một môi trường tái đầu tư tốt, và bất kỳ công ty nào không có được thông tin đầy đủ về sự quan trọng của các giai đoạn chuẩn bị và hậu-thương thuyết, những chiến thuật được dùng bởi các toán người thương thuyết Trung Quốc để gây sức ép đối với các nhà đầu tư tương lai (thay đổi nhân viên hay trụ sở, hay áp đặt những thời hạn cuối cùng giả tạo) sẽ sáng suốt hơn để ngăn lại cho đến khi nó có được hay đã tiêu hóa xong các thông tin.

Một cách tương tự, các công ty phải nhận được sự khác

biệt của các giá trị khác nhau mà các nhà thương thuyết Trung Quốc có thể có khi đánh giá các lợi ích tiềm năng của việc đầu tư của bạn. Thí dụ, dựa vào việc lo ngại nhiều của chính quyền trung ương về nạn thất nghiệp và mối đe dọa của một sự rối loạn trong dân chúng, đặc biệt là tại các vùng thôn quê, sẽ sáng suốt hơn là đặt dấu nhấn vào việc bạn dính dáng vào sẽ giúp tạo ra được công ăn việc làm, nâng cao các kỹ năng qua việc huấn luyện, và lẽ dĩ nhiên, sẽ chuyển giao công nghệ như thế nào. Dấu nhấn bình thường của Tây phương lên các mối quan hệ đối tác như là động cơ cung cấp được sự cắt giảm về chi phí hay nguồn nhân lực sẽ rõ ràng là một lỗi lầm.

Khi định giá các mối lợi đã được dự định cho bất kỳ công việc làm ăn nào, nhu cầu có được một sự nghiên cứu thị trường kỹ lưỡng bởi các nhà đầu tư, hơn là dựa vào các con số do đối tác bản địa cung cấp, cũng sẽ phải vào lúc này rõ ràng. Tương tự, sự quan trọng của việc tập trung không chỉ là trên lãnh vực sản xuất, mà bằng cách nào các sản phẩm sẽ tới được thị trường của chúng (phân phối là một trong ba khó khăn lớn nhất các công ty ngoại quốc phải đối diện) được nghiên cứu kỹ lưỡng và ghi chép lại.

Tất cả các thông tin này dễ dàng có được, và vì vậy không được lặp lại đây. Thay vào đó, trên tinh thần lạc quan đặc trưng cho tất cả các công việc đầu tư nước ngoài vào Trung Quốc, những gì tiếp theo tập trung lên một vài mối quan hệ đối tác thành công, và những sự thay đổi gần đây có thể giúp ích được cho các nhà đầu tư tương lai có được một kinh nghiệm vui vẻ hơn tại đó.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Những câu chuyện thành công

Các mối quan hệ đối tác với một trong vài công ty xuất sắc hiếm hoi của Trung Quốc, nơi cả hai phía đều có việc gì đó để trao tặng cho nhau, nhìn chung, đã phát triển, Amstrad, thí dụ, đi vào thị trường điện thoại di động thông qua một hình thức liên doanh với tập đoàn các thiết bị điện tử tiêu dùng thành công, trước đây là một hãng quốc doanh, Haier và CCT Telecom của Hồng Kông. Haier có một thị trường được chứng minh đã có thành tích sản xuất và là một trong những công ty được ca ngợi nhiều nhất trong số các công ty của Trung Quốc. Kể từ đây, cái hình thức liên doanh đặc biệt này, Haier CCT, là một trong chỉ một số ít công ty được trao nhượng quyền cần thiết để sản xuất và phân phối điện thoại tại Trung Quốc. Tương tự, một câu chuyện thành công kế tiếp, được biết đến nhiều tại Trung Quốc, nhà sản xuất máy tính hàng đầu, Legend Holdings, xuất hiện như là một cuộc đánh cược an toàn đối với America Online, đã tham gia vào với số vốn liên doanh là 49-51% 200 triệu đô la Mỹ vào năm 2001. Legend muốn phát triển và đa dạng hóa, AOL muốn đi vào thị trường đầu tiên.

Như thường lệ tại Á châu, những công ty có một lịch sử lâu dài trong một quốc gia đã có các mối quan hệ đối tác thành công nhất. Volkswagen (VW), nhà sản xuất xe hơi của Đức, Alcatel, công ty viễn thông của Pháp, và Unilever, nhà sản xuất các hàng hóa tiêu dùng Anh Đức, tất cả đều có một sự hiện diện lâu dài và tương đối có lợi tại Trung Quốc. Những công ty đó đã ở lại trong thị trường

đang bắt đầu gặt hái được lợi nhuận khi các chi nhánh của nó phát triển được sự hiểu biết và khả năng có thể chuyển giao lại được cho công ty mẹ. Chuyển giao kỹ thuật không còn là một con đường một chiều nữa, và khả năng R&D cũng mở ra nhanh chóng. Alcatel, thí dụ, đi vào Trung Quốc năm 1984 và đã thiết lập được một vị trí thống trị sớm, hy vọng rằng vào năm 2004 nó sẽ có 80% của R&D đặt căn cứ tại Thượng Hải.

Tuy nhiên, cũng cần phải ghi nhận là các công ty này cũng phải lãnh theo từ kinh nghiệm của họ. Qua nhiều năm VW, thí dụ, đã học được cách đối phó với những hệ thống phân phối không hữu hiệu, những phần mô phỏng bất hợp pháp và các vấn đề về hoàn thành cắt giảm chi phí, việc này làm cho nó khó khăn để bào chữa cho chi phí xây dựng một nhà máy. Các nhà phân tích cuối cùng đã phải gọi nó như là một sự thành công lớn, nhưng tháng sáu năm 2002, các mối quan hệ bị làm “xáo trộn” bởi sự phát hiện ra phía đối tác của họ, Shanghai Automotive Industry (SAIC), đã dùng các bộ phận gốc của VW vào trong một loại xe được bán chạy nhất do một công ty đối thủ sản xuất, trong đó SAIC có 20% vốn cổ phần. Tương tự, một đám mây bất ngờ che lên những triển vọng của các công ty liên minh với Brilliance China Automotive Holdings, đăng ký trên danh sách của thị trường trao đổi NY và HK và từ lâu được xem như là một người hướng dẫn đáng tin cậy nhất đối với bất kỳ nhà sản xuất xe hơi nước ngoài nào. Năm 2002 Brilliance đã có những thỏa thuận nhượng quyền với Toyota, những công việc làm ăn liên

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

doanh với BMW, GM, và một liên minh chiến lược với US MG Rover. Rồi thay, tháng sáu năm đó, công ty nhận thấy mình chìm vào sự tai tiếng sau những sự quyết đoán không có căn cứ về việc chia cắt tài sản, và sự bay đi của chủ tịch Brilliance sang Hoa Kỳ để tránh bị bắt về những cáo buộc tội lường gạt. Cái giá của sự thành công của công việc làm liên doanh tại Trung Quốc là bạn không bao giờ biết lúc nào bạn có thể dính vào một sự ngạc nhiên không vui thích.

Triển vọng tương lai

Đối với các công ty không thể kháng cự được sự thách thức của Trung Quốc, có những dấu hiệu là, trong tương lai, các điều kiện cho những người mới vào Trung Quốc sẽ không còn được sắp xếp một cách cương quyết để triệt họ nữa. Những sự thay đổi trong thái độ của các nhân công và nhà điều hành bản địa, các nhà quan sát tin rằng, hình như chỉ cho thấy những triển vọng sáng sủa hơn đối với sự thành công của các công việc làm ăn liên doanh.

Các công ty quốc doanh, thí dụ, từ lâu đã có những dư luận không về việc làm ăn như là đối tác liên doanh. Rồi thay, cho đến bây giờ, họ cũng thường là mẫu đối tác duy nhất có sẵn cho các công ty nước ngoài. Thông thường được mô tả như là được điều hành kém, tham nhũng và không hữu hiệu, nhiều công ty cũng còn bị cáo buộc là làm sai lạc các chứng từ tài chính với sự giúp đỡ của các nhân viên kế toán, những người ký nhận trách nhiệm thanh toán và các viên chức chính quyền bản địa. Một vài công ty đang bị Ủy

ban Kiểm Soát An Ninh Trung Quốc điều tra, cũng có ít công ty đi đến việc phá sản. Các nhà điều hành các công ty quốc doanh cũng nổi tiếng đối với một vài mưu đồ không được đẹp đẽ đặt lên cho các đối tác làm ăn liên doanh với họ; một công ty Hoa Kỳ đã khám phá ra rằng, trong một thời gian dài, một trong những nhân viên điều hành của nó đã chuyển giao thiết bị từ một cửa hàng bán chỉ viền áo cho cha hắn ta. Trong năm sau, người cha hắn bán số chỉ trị giá 150.000 đô la Mỹ trở lại cho công ty.

Việc thiếu một công việc mạnh đúng quy cách, sự tận tâm đầy đủ và kỹ luật giữa các công nhân công ty quốc doanh tương tự được biết đến nhiều, như là các chướng ngại đối sự áp đặt bất cứ sự kiểm soát nào hay đưa vào các khái niệm định hướng sự thực hiện. Đã làm việc nhiều năm để dựng lên các mục tiêu, các công ty này thiếu những tiến trình lên kế hoạch chính thức, tài nguyên điều hành và dự án điều hành, vì sự sống sót lâu dài của công ty không bao giờ là vấn đề của họ.

Để hoàn tất tất cả thủ tục cần thiết đối với họ và làm cho họ có thể sinh lợi được là một công việc làm đáng kể, đặc biệt vì ít có công ty nước ngoài chuẩn bị sẵn để hành động một cách tàn nhẫn như Haier, các công nhân dây chuyền lắp ráp không phù hợp với các tiêu chuẩn của Haier đều bị yêu cầu đứng trên hai bàn chân vàng sơn ở cuối mỗi dây chuyền sản xuất để thú nhận sự thất bại của họ với các bạn đồng nghiệp và hứa hẹn sẽ làm việc tốt hơn.

Tuy nhiên, từ cuối thập niên năm 90 của thế kỷ XX, khi khu vực quốc doanh bắt đầu cắt giảm công việc, thái độ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

trong giới công nhân của các công ty quốc doanh đã bắt đầu thay đổi, và nhiều người đã nhìn các nhà đầu tư nước ngoài như là cách duy nhất để cứu các công ty và công việc của họ. Cùng lúc đó, một số các nhà đối tác có tiềm năng đã nổi bật lên, lúc Trung Quốc tổ chức lại các ngành kỹ nghệ của họ để phù hợp với tư cách thành viên WTO, chia các công ty quốc doanh độc quyền lớn trước đây để tạo ra nhiều công ty mới.

Các công ty này đang được điều hành bởi một thế hệ mới các nhà quản trị với một thái độ tiếp cận kinh doanh khác biệt. Các nhà quản trị trẻ này (dưới cái tuổi 40) là những ông “vua con” được sinh ra sau khi chính sách một-đứa-con được ban hành. Thường được mô tả như có đầu óc doanh nghiệp nhiều hơn và được giáo dục tốt hơn những người tiền nhiệm của họ, họ được cho là có thái độ hòa hợp hơn đối với các đường lối nước ngoài và dễ dàng hơn trong việc thỏa thuận với họ. Nhưng họ cũng nổi tiếng là dễ bị mua chuộc hơn các thế hệ đi trước họ.

Cuối cùng nó cũng trở nên dễ dàng hơn đối với các công ty nước ngoài, đi vào Trung Quốc trước khi luật pháp thay đổi để tái cấu trúc lại các sự thỏa thuận của họ và nắm quyền kiểm soát, bằng cách tập hợp các công việc làm ăn liên doanh của họ lại chung với nhau thành một công ty cổ phần mẹ Trung Quốc, sở hữu đối tác hay gia tăng các cổ phần vốn của họ. Bằng việc này, họ có thể thay đổi được cán cân kiểm soát việc điều hành để đưa vào các hệ thống mới và cắt giảm số lượng nhân công. Năm 2002 Alcatel đã dựng lên 31% cổ phần trong công ty liên doanh của nó. Shanghai Bell, nắm giữ đa số cổ phần. Mười

công việc làm ăn liên kết của nó sẽ được hòa hợp lại thành một công ty, Asb, cũng sẽ có toàn quyền tiếp cận với các bằng sáng chế và kỹ thuật của Alcatel.

Trên phương diện khác ...

Trên phương diện khác, các công ty nước ngoài sẽ tiếp tục để bị bám sát bởi cùng các vấn đề cũ về việc chuyển các nguồn lợi nhuận của họ về nước, nạn đạo tặc, làm hàng giả, và các sự chậm trễ hành chánh tại các cấp độ quan liêu. Nhiều công ty gắn các sự hy vọng của họ vào một sân chơi tốt hơn, một môi trường kinh doanh có thể dự đoán trước được nhiều hơn và sự gia nhập của Trung Quốc vào tổ chức WTO cuối năm 2001. Tuy nhiên, hai năm sau đó đã có những dấu hỏi lên việc tận tâm của Trung Quốc trong việc thi hành các lời cam kết đã được đưa ra. Như là giám đốc điều hành của Volkswagen đã bình luận tháng tám năm 2003, "WTO được đánh vần một cách khác biệt hơn tại Trung Quốc". Những nhà bình luận, thí dụ, chỉ vào hai năm chậm trễ trong việc cho phép sự hoạt động của các công ty nước ngoài tự cấp ngân sách, cuối cùng tuyên bố vào tháng 10 năm 2003. Rồi có hai năm chờ đợi Royal Dutch/Shell có được sự đồng ý của chính phủ đối với các công việc làm ăn liên doanh của họ với Sinopic để điều hành 500 trạm xăng dầu. Tháng Chín năm 2003, dự án được cho biết là đã bị "lãm chậm lại vô thời hạn". Thật vậy, một vài vụ xét xử nổi tiếng đối với "các tội phạm thương mại" đã diễn ra "pour encourager les autres; để khuyến khích các người khác" - đặc biệt là giữa những

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

người xuất hiện trên danh sách Forbes 2002 của 100 ông trùm giàu nhất của Trung Quốc. Nhưng một vài sự tham nhũng và đạo tặc cũng vẫn còn là căn bệnh địa phương và sự sửa chữa ở tại các tòa án địa phương cũng khó khăn.

Tháng Sáu năm 2003, Matsushita của Nhật Bản đã trở thành kẻ cuối cùng trong cái hàng dài công ty nước ngoài để cảnh báo đối tác của họ, trong trường hợp này Haier, chống lại việc vi phạm bằng sáng chế. Ngay cả càng rắc rối hơn, năm tháng sau đó tòa án Bắc Kinh sa thải ngay việc kiện cáo của Toyota về lý lẽ vi phạm bản quyền, chỉ cho thấy rằng họ không công nhận logo của Toyota như là một "nhãn hiệu đặc biệt tại Trung Quốc" đòi hỏi có được sự bảo vệ. Sự can thiệp của chính quyền cũng còn là một sự nguy hiểm hiện nay, mặc dù có sự nhìn nhận chính thức là chính phủ sẽ không thay đổi phong cách của họ và "là một trọng tài bóng đá tốt hay một nhà đầu tư tốt hay là một viên chức tòa án, nhưng không phải là một tay chơi hay một ông bầu của một đội", nó không phải là một bài học đến giờ đã thuộc nằm lòng. Tháng Hai năm 2003, lo sợ về sự thống trị của các nhà bán lẻ nước ngoài như là Carrefour, Makro hay Wal-Mart đã dẫn tới việc Uỷ ban kinh tế và thương mại nhà nước thông báo những điều luật để hạn chế sự phát triển của các cửa hàng này.

Một cách thực dụng, các công ty nước ngoài chỉ có thể mong đợi sự cạnh tranh cứng rắn hơn và các thị trường ngay cả khó gọi hơn, vì các công ty Trung Quốc, kích cỡ trung bình một thập niên trước đã học tập nhanh và hiện

nay tự xem họ như là bằng với bất kỳ công ty đa quốc gia nào. Tuy nhiên nhiều công ty trong số đó cũng đã tinh vi trong việc dàn trải ra ngoài các thị trường bản địa và đi đến chỗ toàn cầu, đi theo bước chân của Haier và Legend. Tham vọng này có thể mở lối cho các công ty nước ngoài, họ có thể đưa ra những cơ hội xuất khẩu để đi vào bình đẳng hơn trong quan hệ đối tác với các công ty Trung Quốc. Tháng 11 năm 2003, công ty điện tử Trung Quốc, TCL, và công ty Pháp, Thompson thông báo một sự sáp nhập của các hoạt động sản xuất TV và đầu máy DVD. Thompson sẽ chịu trách nhiệm đối với các thị trường Âu châu và Bắc Mỹ trong khi TCL (mặc dù có cổ phần đa số 67% của công việc kinh doanh) sẽ chịu trách nhiệm về việc mua bán tại Á châu. Đối với Thompson, cuộc thỏa thuận là một giải pháp cho việc thua lỗ trọng việc sản xuất TV và đầu máy DVD, trong lúc đối với TCL, nó đại diện cho một cơ hội để hoàn thành mục tiêu trở thành một tay chơi quốc tế của nó trong cái thị trường này. Tuy nhiên, khi xảy đến việc nó phải hoạt động ngay trên sân nhà, chiến lược của các công ty bản địa vẫn còn như là nó vẫn thường như thế - cộng tác với các đối tác nước ngoài để có được kỹ thuật cho họ; học hỏi từ họ làm thế nào để có được sự chia sẻ thị trường; cải thiện việc phân phối và dịch vụ - rồi để cho họ thất bại ngay trong chính trò chơi của họ. Vậy làm sao để sống còn trong các thị trường nguy hiểm này?

Len lỏi vào thị trường

Các thị trường Trung Quốc từ lâu đã là một điều bí ẩn

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đối với các công ty nước ngoài. Trên lý thuyết, chúng đưa ra một mục tiêu của hơn một tỉ người tiêu thụ, và triển vọng này đã từ lâu làm cho chuông đô la reo lên trong các phòng họp ban giám đốc trên khắp thế giới. Vì không có quốc gia nào đã phải chịu đựng phép nói cường điệu về kích cỡ thị trường hơn Trung Quốc, và không có nơi nào có khoảng cách giữa tiềm năng và sự hoàn vốn lớn hơn, khi các công ty nước ngoài đi vào để tìm thấy lời phê bình đúng là như thế, và các sự tiên đoán thị trường được đưa ra chỉ để làm vui lòng. Lặp lại cái câu thần chú rằng “Trung Quốc là một cái phải là”. Họ tập trung vào các tiềm năng to lớn, giá thuê lao động thấp và cái được cho là tỷ lệ hoàn vốn cao. Rủi thay, những gì quá nhiều người đã thất bại trong việc nhận ra là cái số 1.3 tỷ người Trung Quốc ấy, chỉ có 400 triệu là các người tiêu thụ thành phố của những ước mơ của họ và càng ít hơn nhiều bất kỳ cái súc mua có ý nghĩa nào. Những người còn lại sống tại các vùng nông thôn nghèo khó, thường ở mức độ tồn tại, không có phương tiện hay ước muốn mua các sản phẩm đắt tiền của phương Tây. Vì vậy trong một thời gian dài, các công ty Tây phương đã tìm thấy những thị trường không có đáy trong những giấc mơ của họ khó nắm một cách khác thường.

Lẽ dĩ nhiên, các sự tính toán của họ không phải tất cả đều đặt cơ sở trên một chuyện hoang đường. Từ năm 1979, kinh tế Trung Quốc đã phát triển một cách ổn định, tăng trưởng với tốc độ trung bình hằng năm là 9,6%. Trong quý đầu năm 2003, kinh tế đã tăng trưởng lên trên 9%, sự phát triển nhanh nhất trong vòng sáu năm, và một sự phát triển bị làm sút mẻ bởi sự bộc phát của bệnh SARS. Nhưng một

trong những quy luật đầu tiên về Trung Quốc là không bao giờ tin tưởng vào các con số thống kê của chính phủ, vì, như là trưởng ngành thống kê của quốc gia này nhìn nhận, bình luận về sự khám phá ra rằng từ ít nhất 60.000 vụ vi phạm của các luật thống kê của Trung Quốc vào năm 2001, có “những thiếu sót sai lầm rộng rãi trong hệ thống dùng để biên soạn các dữ liệu kinh tế” Các viên chức “phóng đại ra, không báo cáo được, từ chối báo cáo, không biết gì về các tiến trình thống kê hay là thiếu sự huấn luyện cần thiết”. Nói dối, nói dối khủng khiếp và các con số thống kê, nhưng tại Trung Quốc phần lớn là hai cái đầu tiên.

Vì vậy sự thật là gì đằng sau cái ảo ảnh Trung Quốc? Cái gì đã làm cho thị trường hiện nay tồn tại, và làm thế nào để với tới nó được?

Trung Quốc là một thị trường

Sự kiện đau lòng các công ty nước ngoài có khuynh hướng bỏ sót là mặc dầu nhiều thị trường được họ nhắm mục tiêu tới để xâm nhập thực sự là những thị trường lớn nhất thế giới, chúng cũng đã bão hòa và bị thống trị bởi các đối thủ mạnh bản địa, những công ty khá nhất trong số đã có những đối tác nước ngoài lâu dài.

Lấy thí dụ, lãnh vực đồ dùng gia đình. Chắc chắn, việc lý luận cũng được, một tỷ lệ lớn của cái dân số 1 tỷ 3 người này cần một cái tủ lạnh, một cái máy giặt hay một máy truyền hình, và chắc chắn họ biết phương Tây có thể cung cấp những thứ tốt nhất. Tốt hiện giờ, không, vì tại đây Haier đã có mặt, ông vua của thị trường đồ dùng gia

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đình, với các nhà máy tại 13 quốc gia, ngay cả đã đi vào được thị trường Hoa Kỳ với các tủ lạnh của nó, sản xuất tại Nam Carolina và bán tại các cửa hàng Wal-Mart.

Kinh nghiệm của nhà sản xuất hàng tráng có trụ sở tại Hoa Kỳ, Whirlpool chứng tỏ một cách hoàn hảo cái hổ sâu ngăn cách giữa những dự phóng lạc quan và sự thật của việc xây dựng một vị thế tại chỗ. Nó đi vào thị trường Trung Quốc trong lãnh vực máy giặt, lò vi ba, máy lạnh và tủ lạnh để thực hiện một “chiến lược đặt chân” tại Á châu. Một cuộc khảo cứu của viện Gallup tìm thấy 36% những người Trung Quốc có được máy giặt và 25% có tủ lạnh, đa số là các sản phẩm được sản xuất tại bản địa và với kỹ thuật thấp, vì Whirlpool cảm thấy nó có được một cơ hội tốt. Tuy nhiên, các con số thống kê quốc gia đã che giấu những kiểu mẫu thực của quyền sở hữu. Trong khu vực thành thị giàu có, gần 90% dân số sở hữu một chiếc máy giặt và 60% một cái tủ lạnh. Số trung bình đã được hạ xuống khoảng 15% người có máy giặt tại miền nông thôn. Cũng vậy, việc này nổi bật lên, trên 650 nhà sản xuất mặt hàng tráng tại Trung Quốc, hai hãng mạnh nhất là Haier và Kelon, và một sự khác biệt về giá cả rất lớn giữa các sản phẩm nội địa và hàng nhập cảng, do thuế suất 50%.

Whirlpool đi vào thông qua bốn đối tác liên doanh năm 1994, với một sự đầu tư 300 triệu đôla Mỹ, nhằm hoàn thành một sự chia sẻ thị trường 10% trong vòng mười năm và một điểm hòa vốn khoảng năm 1997. Thay vào đó, trong năm 1997 nó rút ra các công việc sản xuất tủ lạnh và máy giặt, bị đánh bại, giữa nhiều thứ khác, sự quá khứ nồng,

chiến tranh giá cả, sự thất bại của nó trong việc xây dựng một kênh phân phối và một chiến dịch "Mua hàng Trung Quốc". "Những luồng vốn hoàn về không xảy đến như chúng tôi mong đợi", công ty đã giải thích. Điều này có lẽ không mấy ngạc nhiên cho là như thế, trong sự háo hức của nó. Whirpool đã phân phối các sản phẩm mà không nhận được khoản chi trả nào, vì vậy trong vòng một năm, các số nợ của nó đã là 70 triệu Nhân dân tệ còn khất lại. Theo sau đó, nó đã điều chỉnh các chiến lược về hàng vi ba, đặt cơ sở trên các bài học nó đã lĩnh hội được, và bắt đầu trở lại.

Về thị trường máy tính để bàn thì sao, được dự đoán sẽ là thị trường lớn thứ hai trên thế giới? Chắc chắn là tất cả các "ông vua con" cần có một cái máy tính để chơi games hay không? Tốt, điều đáng buồn, chyện đường lại tại đây là Legend Holdings, một đối thủ bán đĩa mạnh khác. Năm 1995, tờ *The Economist* (nhà kinh tế) đã dự đoán rằng các hãng máy tính hàng đầu lúc đó như Compaq, IBM và HP sẽ già tăng 80% thị trường của họ khoảng năm 2000. Rủi thay, như thường xảy ra tại Trung Quốc, sự dự đoán đã sai. Một năm sau đó, Legend đã ở vị trí số một trong việc bán các máy tính để bàn tại Trung Quốc. Khoảng năm 2000, nó đã có được 29% của thị trường máy tính để bàn với hai tay chơi bán đĩa khác ở mức 9% và 5% tại vị trí thứ hai và thứ ba. Thị trường chia sẻ tổng cộng của các công ty đa quốc gia đã rớt xuống 20%. Mặc dù các tay chơi như Dell và Hewlett-Packard đã chống trả một cách mãnh liệt. Legend đã thiết lập được thị trường một cách chắn chắn, dù trong một thị trường đang tăng trưởng chậm chạp.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Trong khu vực hàng tiêu dùng thứ ba, Unilever đã hưởng lợi vì đã có mặt lâu dài tại thị trường, tiếp tục sản xuất trong thập niên 90 của thế kỷ XX với cùng nhà máy nó đã bị buộc bỏ lại vào năm 1949 khi đảng Cộng Sản tiếp thu chính quyền. Khi các sản phẩm của nó được tung lại vào thị trường, các nhà điều hành đã nhận ra rằng họ đã đánh giá thấp cả nhu cầu lẫn sức mua, nhưng lần này, trong một hướng tích cực, các công ty con Trung Quốc của nó đã phá vỡ mọi kỷ lục cho một sự tung hàng ra nhanh nhất và doanh số bán đã “vượt ra ngoài các đường vẽ đồ thị” so với mọi quốc gia khác.

Vào khoảng năm 2000, các nhãn hiệu Unilever đã thống trị phần lớn các phân loại nó đã được tặng cho; kem Pond's, một sản phẩm rất được ưa chuộng, là một sự thành công vượt bậc. Trà túi đen Lipton đã có được hơn 80% thị trường của nó, kem lạnh Wall's lại một lần nữa dẫn đầu danh sách. Nó cũng đang bận rộn sở hữu các nhãn hiệu bản địa, như là hãng kem đánh răng số một Zonghua. Nhưng ngay cả Unilever cũng đang bức bối bởi liếc nhìn vào các đối thủ bản địa đang nhanh như họ có thể sản xuất những mặt hàng nhái và mời chào chúng với các khách hàng địa phương, khi các nhãn hiệu Tây phương hấp dẫn không có, họ miễn cưỡng nhận với những cái giá khó có.

Viễn thông cũng là một thị trường khác nơi các nhà đầu tư, được mang đi bởi các dự đoán lạc quan, đã phải trả giá cao cho vé vào cửa. Phần một của câu chuyện vào thập niên 90 của thế kỷ XX đã thấy Alcatel, Ericsson và Nortel tất cả đều cạnh tranh một cách sắc sảo, mời chào các kỹ

thuật và định vị việc sản xuất. Nhưng lợi nhuận không bao giờ trở nên hiện thực, thay vào đó, họ đã khám phá ra họ đã rơi vào một cái bẫy thường lệ hình như được căng ra cho những người nước ngoài mới đến. Bị hút vào bởi thanh nam châm thị trường rộng lớn, vốn và kỹ thuật của họ đã được dùng để xây nên sức mạnh cho các tay chơi bản địa, họ nhanh chóng giúp đỡ đẩy cho giá rơi xuống.

Phần hai bắt đầu vào năm 2000 với sự kích thích lớn về một thị trường điện thoại di động, dự đoán sẽ tăng lên từ 121 lên 370 triệu người tiêu dùng. Rủi thay, sự thất vọng lại một lần nữa là kết quả vì thu nhập bình quân của mỗi người dùng cho năm 2001 lại giảm xuống khoảng 35%. Tháng Sáu năm 2003, doanh số bán bị đánh trúng do sự bùng phát của bệnh SARS và vào lúc thị trường hồi phục, các công ty nước ngoài nhận ra rằng công ty điện tử Trung Quốc, TCL, đã lén tới vị trí thứ ba. Vua của thị trường TV, TCL dùng các cửa hàng TV của họ để bán những chiếc điện thoại cầm tay có khám ngọc của họ. Mặc dầu lúc đầu bị các công ty nước ngoài nhạo báng, kiểu mẫu này đã được xác định như là biểu tượng của trạng thái xã hội và thành công - và số bán của nó đã chứng minh sự nhìn thấu được thực sự của TCL vào bên trong nền văn hóa và tâm lý Trung Quốc. Trong vòng một năm TCL đã trở thành nhà sản xuất điện thoại cầm tay bản địa có nhiều lợi nhuận nhất tại Trung Quốc. Tại cuộc triển lãm thường niên viễn thông tại Genève năm 2003, các công ty viễn thông hàng đầu của Trung Quốc như Huawei Technologies (gần đây bị Cisco theo đuổi vì đã sao chép phần mềm và vi phạm các bằng sáng chế và bị buộc

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

phải rút ra khỏi thị trường của Ấn Độ) và ZTE là đặc biệt nổi bật, các gian hàng của họ chiếm nhiều không gian nhất tại cuộc hội chợ. Alcatel, bị ảnh hưởng bởi sự giảm sức mua bất ngờ, đã không tham dự.

Như với ngành viễn thông, thị trường bia của Trung Quốc cũng nhìn thấy được hai lần sóng cạnh tranh. Năm 2003, danh tiếng của nó như là tăng trưởng nhanh nhất và lớn hàng thứ hai trên thế giới đã dẫn tới việc đi vào và đi ra của tất cả các nhà sản xuất bia quốc tế chính. Sự quay trở lại của SABMiller, Anheuser-Busch, Interbrew, Fosters, Bass, Heineken và Carlsberg một lần nữa chứng tỏ Trung Quốc có sức lôi kéo không thể cưỡng lại được, từ đó nhiều hãng trong số họ đã phải chịu những sự thất bại bức bình trong việc đột nhập lần đầu tiên của họ vào trong cái thị trường phân mảng nhiều nhất và chật ních này vào thập niên 90 của thế kỷ XX. Rồi họ cũng đã xây dựng những nhà máy đắt tiền cho một thị trường cao giá đã thất bại không trở thành hiện thực đến nỗi phải gánh chịu nhiều lỗ lũy kế lớn lao, cuối cùng họ buộc phải rút lui và để lại thị trường cho các nhà sản xuất bia địa phương.

Dược phẩm cũng là một ngành kỹ nghệ khác với nhiều triển vọng lớn lao từ một thị trường được mong đợi như là lớn nhất trên thế giới và giữa thế kỷ hai mươi mốt. Vì các công ty dược phẩm tự nhiên nghĩ đến việc làm ăn lâu dài, chờ đợi không phải là một vấn đề. Khoảng năm 1998, đa số các tay chơi dẫn đầu đã có mặt tại thị trường, đã đầu tư vào 2 tỷ đô la và sẽ xây dựng lên khoảng 1.700 các công việc kinh doanh liên hợp Trung Quốc - nước ngoài. Mặc

dầu họ sản xuất 40 của 50 loại thuốc thông dụng, nhưng họ vẫn còn chỉ có 20-30% thị trường được chia sẻ và ngay cả việc này cũng là một rủi ro qua giá cả bảo trợ, cắt giảm giá thuốc và những dây chuyền phân phối phức tạp.

Tại Trung Quốc, có lẽ hơn tại các nơi khác trên thế giới, các thị trường rất khó kiểm soát và rất khó đoán trước được. Dưới sức hút của sự cạnh tranh chúng lôi cuốn chúng có thể đi từ cơ hội và nhanh chóng tăng trưởng để vượt quá khả năng, chiến tranh giá cả khó kiểm chế được và sụp đổ trong một thời gian ngắn, vì vậy uyển chuyển, năng động là sống còn. Trong nhiều thị trường của số đó, thí dụ các đồ dùng gia đình, việc dễ kiếm ra tiền đã được làm và với những khoản lợi nhuận giảm xuống, mọi việc có thể trở nên khó khăn hơn. Vì vậy tại sao lại đi tìm một thị trường trong đó bạn sẽ có được cơ may làm ra được vài món tiền - ít nhất cũng trong một thời gian?

Vậy tương lai cầm giữ những gì? Trung Quốc sẽ là Eldorado của các giấc mơ của các công ty đa quốc gia hay là nấm mồ cho hy vọng của các nhà đầu tư, khi như một vài nhà phân tích đã tiên liệu, những sự tăng trưởng ngoạn mục kết thúc trong một nền kinh tế và bùng nổ nóng bỏng sẽ mở đường cho sự phá sản hay không? "Phân xuống của thế giới" có thể tiếp tục tăng trưởng nhanh chóng và còn duy trì các mối quan hệ hòa hợp với Hoa Kỳ, Cộng đồng chung Âu châu và các đối tác mua bán nữa hay không? Và đối với các công ty nước ngoài, sức thu hút sẽ còn tiếp tục không cưỡng lại được hay họ sẽ thành công trong hiệp hai và hiện nay bắt đầu sinh lợi được tại Trung Quốc hay không?

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Dù chuyện gì xảy ra, bạn có thể đánh cược là các công ty sẽ tiếp tục bị lôi kéo vào trong các thị trường của nước này, tuy nhiên nhiều lần họ đọc được về các đối tác lừa dối nhìn một cách đơn độc trong từ ngữ của tính thích hợp, về các bản kê khai liên hệ ít có sự liên hệ với thực tế, về các cạm bẫy của việc hoạt động tại các thị trường khác nhau nơi các đối thủ bản địa tự cho phép mình đi vào các cuộc chiến giá cả cực kỳ nghiêm khắc, về những sự chậm trễ và sự can thiệp từ chính quyền trung ương và địa phương, về những khó khăn trong việc hồi hương các khoản lợi nhuận và nơi là dù bất kỳ vấn đề nào nổi lên, quay về với hệ thống pháp lý để xin giúp đỡ hay vực dậy không phải là một sự lựa chọn. Hệ thống ngân hàng của Trung Quốc, thí dụ, được rộng rãi biết đến như là về mặt kỹ thuật đã bị vỡ nợ và bị rạn nứt vì tham nhũng và gian lận. Đến bây giờ HSBC và CityBank vừa mới bước vào khu vực, mà nhà cầm quyền, lẽ dĩ nhiên, nói là nó đã được đưa sang để thẩm tra để ... sức hấp dẫn vẫn tiếp tục không thể nào cưỡng lại được. Nhưng trong lúc các công ty Tây phương bận bịu với việc tìm kiếm những đường lối phá vỡ lối vào các thị trường Trung Quốc, họ sẽ không quên xem chừng những gì các công ty lớn của Trung Quốc đang làm ở các thị trường hải ngoại. Những công ty như Haier, Legend và TCL đang di chuyển nhanh, và có thể chẳng bao lâu sẽ chiếm được sự chia sẻ tại thị trường bản địa của bạn.

Vào cuối năm 2003, các công ty nước ngoài đã chuyển sự chú ý đầu tư của họ vào vùng nội địa của Trung Quốc, được khuyến khích bởi nhà cầm quyền trung ương quan tâm đến

việc khép lại cái lỗ hổng to lớn giữa vùng duyên hải giàu có và những khu vực sâu trong đất liền nghèo hơn của vùng Đông Bắc và Tây Trung Quốc, Whirlpool, Intel và có thể một cách ngạc nhiên nhất, Gucci, tất cả đều đã thông báo việc họ đi vào trong tỉnh miền Tây của Sichuan. “Đi về hướng Tây này chàng thanh niên” hình như là lời khuyến cáo tốt nhất cho việc tăng trưởng tiếp tục. Trạm dừng chân kế Tây tang? Bây giờ đang có một sự thách thức.

Các bài học căn bản

- Nên nhớ không có việc gì giống như “thị trường Trung Quốc”. Trung Quốc là một loạt các khu vực và các thị trường có tiềm năng, mỗi thứ xứng đáng với chiến lược xâm nhập thị trường của chính nó.
- Mọi thủ tục tại Trung Quốc đều phải có thời gian, sự kiên nhẫn và tiền.
- Bắt đầu bằng những công việc nhỏ, nhắm vào cái đoạn của bạn và thích ứng sự chào mời của bạn với các nhu cầu. Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của các đối thủ bản địa. Nên nhớ, một sự phân phối hữu hiệu và một mạn lưới bán hàng là then chốt cho việc thành công, nhưng nó cũng rất khó khăn để xây dựng được.
- Nếu bạn khám phá ra rằng bạn có một đối tác không đúng, nếu các sự va chạm trong công việc điều hành làm cho mối quan hệ trở thành một cuộc chiến lâu dài hay nếu các đối tác của bạn hóa ra là vô dụng, tốt hơn hết là nên lìa bỏ con thuyền hơn là thử cho nó làm việc.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

- Nên khiêm nhường lại trong những sự mong đợi của bạn. Đừng để bị thôi miên bởi sự quảng cáo thổi phồng, nhưng tập trung vào sự thật.

Một vài gợi ý

1. Đừng chỉ nhìn vào các thị trường thường hay bảo hòa của các khu vực duyên hải và các đặc khu kinh tế. Trung Quốc là một nước lớn vì vậy hãy nhìn vào các khu vực vùng sâu xa hơn. Chính quyền Trung Quốc sợ các việc bất ổn ở vùng thôn quê vì các vùng này bị để lại ở phía sau, và có thể chiếu cố cho các công ty đến dựng lên các hoạt động của họ để giúp cho các vùng này có được công ăn việc làm và ngừng bị lôi kéo vào trong các thành phố. Vì ở xa Bắc Kinh hơn và ít được chiếu cố, những tỉnh đó có nhiều khả năng cung cấp cho bạn một cuộc thỏa thuận tốt đẹp hơn và cho bạn có được sự hỗ trợ, vì họ sắc sảo với việc lôi kéo các cuộc đầu tư nước ngoài. Cũng vậy, sự cạnh tranh bản địa có thể ít mãnh liệt hơn vì vậy, với may mắn, thị trường có thể hóa ra là một kẻ chiến thắng. ATG, một liên doanh phụ tùng xe hơi ba phía giữa một hãng UK, một Nhật Bản và một công ty quốc doanh cũ có trụ sở đặt tại Anquing, đã có được những sự đổi xử nhanh chóng và thuận lợi của các viên chức địa phương nhằm xây dựng lên một công ty làm ăn và dựng lên một nhà máy mới. Trong vòng năm năm, nó đã là con số một tại vùng này.

2. Loại ra khỏi tâm trí bạn tất cả những cưỡng điệu về một tỉ người tiêu thụ, quanh trở lại với các vấn đề căn bản và thực hiện một chiến lược tiếp thị cổ điển. Hãy nhìn vào các môi trường bên ngoài và bên trong, lập danh sách các mối đe dọa và các cơ hội, chỗ mạnh và chỗ yếu của bạn. Đặt ra mọi câu hỏi bạn có thể nghĩ đến được. Chúng ta có thể cạnh tranh được hay không? Sản phẩm có thể có được tính cạnh tranh hay không? Nó sẽ làm ra tiền được không? Có ai đã làm ra tiền được không? Nghiên cứu tính cạnh tranh bản địa? Có ai có thể là một nhà đối tác tốt cho bạn hay không? Nên nhớ, có thể dễ dàng hơn để bán một dịch vụ hơn là một sản phẩm, vì dịch vụ khó bị sao chép hơn.
3. Đặt căn bản trên việc này, đừng tiếp cận với một thị trường trùm mền; có nhận ra một đoạn có được những nhu cầu không thỏa mãn. Đoạn này được xác định càng chặt chẽ chứng nào, cơ hội thành công của bạn càng tốt hơn. Cố phân đoạn qua tuổi tác, phái tính, thu nhập gia đình và kích cỡ, học lực hay nghề nghiệp, hay qua tiêu chuẩn ba R tôn giáo (religion), sắc tộc (race) và vùng (region). Nên nhớ, trên hai phần ba dân số sống tại vùng nông thôn; và vẫn còn cõi đầu óc 'tập thể'. Có ba thế hệ khác biệt tại Trung Quốc, mỗi thế hệ có các nhu cầu và phong cách sống khác nhau; thế hệ những người Xã Hội hủ Nghĩa lớn tuổi đã sống qua những năm tháng đời Mao; thế hệ bị lạc lõng của thời Cách Mạng Văn Hóa; và những ông vua con, con một của chính sách một đứa con. Và đừng quên thế hệ tương lai; Trung Quốc sẽ thêm vào một dân số tương đương với Australia (20 triệu) vào số của họ mỗi năm. Có thể thị trường chính của vẫn còn chưa được sinh ra.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

4. Nên nhớ bốn tiêu chuẩn P của bạn: giá cả (price) vẫn là yếu tố chính quyết định sự mua bán; không phải là sự tiện lợi hay chất lượng. Tuy nhiên, một cuộc khảo cứu vào năm 2001 tìm ra nhẫn hiệu quen biết đang trở nên là một yếu tố kế tiếp quan trọng nhất đối với các khu vực giàu có hơn, theo sau là giá cả, bao bì, quảng cáo và khuyến mãi. Vào lúc này, những pô nô quảng cáo to lớn đặt ngoài trời trên những đại lộ chính tại Trung Quốc là chính, và vẫn còn chưa được điều hòa. Tuy nhiên kiểm tra lại các bảng quảng cáo của bạn có thể trông thấy được hay không. Chongqing kiêu hãnh về những pô nô quảng cáo lớn nhất thế giới của mình nhưng, rủi thay, nó hóa ra là 'bị bao vây bởi sương mù quanh năm và không dễ dàng được nhận thấy.'
 5. Nếu bạn mất lợi từ một thị trường trong lần đầu tiên, bạn nghĩ như thế nào về thị trường thay thế? Khi nhiều người tiêu thụ mua TV, máy giặt, tủ lạnh và vân vân cho họ, nó hiện là một vật khác thường để sở hữu một cái; Nhưng lần sau có thể sẽ có thêm một vài thứ đặc biệt có thể hấp dẫn, như là màn hình phẳng, xài điện hay các thứ bạn có thể cạnh tranh.
- Ngành kỹ nghệ nào có thể được nhà cầm quyền tìm cách thúc đẩy? Đi vào lãnh vực đó đầu tiên nếu bạn có thuận lợi để hưởng được các điều kiện ưu đãi như miễn thuế và hay các thỏa thuận đất đai rẽ. Nhưng hãy giữ lấy sự thuận lợi của bạn, đặc biệt nếu đó là một thuận lợi kỹ thuật.
- Các nhà sản xuất con chip của Đài Loan, không phải được bình thường được chào đón như một người mới vào với thị trường lục địa, đã tìm thấy sự tinh thông của

họ được yêu cầu nhiều để cung cấp cho ngành kỹ nghệ chất bán dẫn của Trung Quốc. Các công ty nước ngoài đang bán các kỹ thuật của họ để tiếp cận với một thị trường tăng trưởng ở mức 30% năm 2002, đang bị khích động bởi nhu cầu về các nhà sản xuất các trang bị điện thoại di động, máy tính và viễn thông. Nhưng để giữ được cái lợi thế của họ, họ chỉ chuyển giao các kỹ thuật đã hoàn chỉnh. Tương tự, nhà bán lẻ Carrefour dùng ưu thế về hậu cần và các hoạt động kinh doanh để dựng lên một vị trí đứng đầu và trở thành siêu thị sinh lợi duy nhất tại Trung Quốc.

6. Khởi đi từ các công việc nhỏ và xây dựng tùy theo yêu cầu (không phải là các dự báo vui vẻ do các nhà điều hành bản địa cung cấp) để tránh bị đe dọa với một kho chứa hàng đầy những thứ bạn không muốn. Trong sự vắng bóng của một thị trường xe khác to lớn, Honda đã tìm thấy một nơi thích hợp để bán một ít mẫu xe Accord đắt giá cho các viên chức quản trị cao cấp tại các công ty lớn với những sự đầu tư nước ngoài. Honda bắt đầu một cách chậm chạp vào năm 1998, nhập cảng xe hơi qua ngã Hồng kông nhằm mục đích thiết lập nhãn hiệu của họ tại vùng bùng nổ kinh tế miền nam Trung Quốc. Trong suốt thời gian ấy, họ đã tạo ra một mạng lưới các nhà phân phối và trung tâm dịch vụ để cho khi đến khi nó đã mua xong nhà Guangzhu (miền Nam Trung Quốc) của hãng Peugeot, nó đã có cơ sở sẵn sàng tại chỗ. Honda sau đó đã thương lượng với Bắc kinh quyền được dựng lên mạng lưới mua bán của chính họ trước đây bị từ chối với các công ty nước ngoài đổi lại với việc họ chuyển hướng sang sản xuất.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Một khi nó đã bán được sản phẩm xuất xưởng đầu tiên và biên soạn được một danh sách chờ đợi bốn tháng, nó xin được gia tăng các giới hạn. Tháng 4 năm 2002, Honda đã sản xuất mẫu xe hơi thứ hai và lên kế hoạch gia tăng sản xuất vào năm 2003.

7. Thực hiện việc xuất khẩu như là một phần kế hoạch của bạn. Trung Quốc có thể là một vị trí rất tốt cho việc sản xuất, xuất khẩu với chi phí thấp; tuy nhiên, nên nhận định cho chắc các thị trường trước khi xây dựng nhà máy.
8. Một thị trường cho các hàng hóa có giá trị cao cũng có, thường đối bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào được sử dụng bởi các viên chức Đảng hay chủ nhân các nhà máy. Năm 2000, Cartier, thí dụ, đã bán hơn 13 triệu đô la trị giá hàng kim hoàn, bật lửa và nước hoa tại Trung Quốc, và dự định mở thêm sáu cửa hàng vào năm 2001 để đáp ứng các yêu cầu. Vào tháng Mười năm 2003, Lacoste nói họ mong đợi Trung Quốc sẽ là thị trường đỉnh của họ trong thập niên này, mặc dù nó đã cảnh báo rằng có hơn 100 tay làm giả nhãn hiệu đang hoạt động tại Trung Quốc.

Chiến lược 21

Đàm phán luật pháp tại Á châu: sự vỡ nợ, hợp đồng và nói xấu

- ▷ Trạng thái của cuộc chơi.
- ▷ Sự vỡ nợ.
- ▷ Giá trị của các hợp đồng khi Luật pháp yếu kém.
- ▷ Một ghi chép về sự nói xấu tại Á châu.
- ▷ Một vài điều nhắc nhở về việc đi vào các thị trường nơi Luật pháp còn yếu kém.

Trạng thái của cuộc chơi

Có những chuyện lường gạt trong kinh doanh trên khắp thế giới. Lý do tại sao có ít vụ tại Tây phương hơn là

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tại Á châu, không phải vì văn hóa hay truyền thống, mà đơn giản chỉ vì chúng có thể được mang ra tòa tại Âu châu. Hệ thống pháp lý cũng làm việc được tốt tại Singapore và vì vậy các công dân của họ thường biết tôn trọng luật pháp. Mỗi đe dọa của hình phạt có tác dụng như nhau trên khắp thế giới.

Điều kiện tiên quyết cho bất kỳ quốc gia đã phát triển nào là một quy tắc hữu hiệu của luật pháp và điều này có nghĩa là một chế độ pháp lý có thể đem ra thi hành được đối với mỗi cá nhân và mọi cơ quan đều là đối tượng. Các nhà lãnh đạo chính trị, các nhà lãnh đạo cha truyền con nối, và bất kỳ ai khác ở một vị trí cao, đều phải là đối tượng cho cùng các sự cưỡng buộc của luật pháp như bất kỳ ai khác. Luật không phải chỉ tồn tại để cho phép những người cai trị áp đặt những ý thích bất chợt của họ lên những người khác, nhân từ ra sao chẳng hề gì. Quy tắc bởi luật pháp không phải cùng một bản chất như quy tắc của luật pháp, mặc dầu ở Á châu hai việc này thông thường lẩn lộn với nhau.

Một khía cạnh cốt yếu của một quy tắc hữu hiệu của luật pháp là những bộ luật pháp lý phải được viết bằng một ngôn ngữ rõ ràng. Chúng cũng cần phải rõ ràng đến tận mục đích của chúng, và vì thế tối thiểu hóa cơ hội cho việc diễn dịch và sự tự do làm theo ý mình. Nếu chúng không làm như thế, chúng sẽ mời gọi sự tham nhũng và sự thiêu vị. Chúng cũng cho phép người ta hoạt động “trong khuôn khổ của luật pháp” tuy vậy ở một cách nào đó việc này rõ ràng là “sai”.

Những cơ quan có trách nhiệm điều hành luật pháp cũng có thể phải được hợp lý hóa. Những tiến trình chấp thuận được tập trung tốt nhất trong một tay của chính quyền cho có tính kiên định, tính chất đúng lúc và để giảm những cơ hội đối với việc làm theo ý mình giữa các chế độ quan liêu đa dạng và trải rộng. Về phương diện này, Ấn Độ, Thái Lan, Indonesia và Philippines là những sự xem xét hàng đầu của các nhà doanh nghiệp như là những nền kinh tế tệ hại nhất để hoạt động tại đó khi bàn đến thói quan liêu. Hồng Kông, Singapore và Australia được đánh giá tốt nhất.

Luật pháp tốt là cốt yếu cho việc thiết lập và bắt tôn trọng quyền sở hữu, và quyền sở hữu là cần thiết cho những thị trường tốt, trong suốt. Nhà kinh tế học Péru và cũng là một nhà văn Hernando de Soto viết:

Hãy tưởng tượng đến một quốc gia nơi đó không ai có thể nhận ra ai sở hữu những gì ... địa chỉ không thể dễ dàng được kiểm tra, người ta không thể bị buộc để trả các món nợ, tài nguyên không thể được chuyển thành tiền một cách thuận tiện, quyền sở hữu không thể được chia sẻ, việc mô tả các tài sản không được tiêu chuẩn hóa và không thể được so sánh một cách dễ dàng và các quy tắc chi phối vật sở hữu thay đổi vùng này đến vùng khác hay ngay cả từ con đường này sang con đường khác.

Tại Á châu, những mô tả xuất sắc của de Soto áp dụng ở những mức độ khác nhau từ Indonesia, Myanmar, Philippines, Thái Lan, Kampuchia, Lào, Bangladesh,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Pakistan, Nepal và ngay cả Ấn Độ. De Soto chỉ ra rằng, đó là một lý do tại sao người nghèo tiếp tục nghèo trong thế giới đang phát triển, trong khi họ có thể thường có tài sản, đặc biệt là đất đai, họ không thể chứng tỏ một cách thỏa đáng tư cách tối thiểu họ có thể bán được chúng. Đa số các công việc kinh doanh bắt đầu bằng cách mượn tiền, nhưng làm sao bạn có thể đem thế chấp một tài sản bạn không thể chứng minh được là của bạn? Nhà cửa và cửa hàng không có tư cách, mùa màng không có văn bản, công việc làm ăn không có quy chế của sự hợp nhất kiềm chế những khả năng cá nhân đi vay mượn với các tài sản đó và bán chúng đi. Và khi họ làm được, họ hay các người mua có thể gặp rủi ro trong việc kéo vào lời kêu ca của các người khác cũng tuyên bố có quyền sở hữu.

Các vấn đề về quyền sở hữu tài sản không có giới hạn cho người nghèo. Các chính phủ Á châu luôn được IMF khuyến cáo tư hữu hóa các tài sản quốc gia trong thời kỳ xảy ra cuộc khủng hoảng kinh tế 1997-1998. Nhưng làm sao bạn có thể tư hữu hóa một tài sản trên đó ngay cả nhà nước cũng có tư cách không rõ ràng?

Sự phá sản

Một con số lớn vụ phá sản là dấu nhấn của một nền kinh tế hoạt động hữu hiệu và không phải là một nền kinh tế bệnh hoạn. Rất ít các vụ phá sản không phải là dấu hiệu của một nền kinh tế lành mạnh, nhưng đúng là của một môi trường pháp lý hoạt động yếu kém. Một báo cáo của ngân hàng Quốc Tế đã tìm ra vào năm 2001 trong số

37 quốc gia được khảo sát, các quốc gia với một tỷ lệ trung bình của các vụ phá sản trên tổng số các công ty cao hơn trong suốt thập niên 90 của thế kỷ XX tất cả đều là các quốc gia trong tổ chức phát triển và liên hợp kinh tế (OECD: Organization for Economic Corporation and Development), vạch hai, Nam Phi và Singapore.

Tại Á châu, các luật phá sản, như nó được viết và áp dụng, thực hiện tương đối tốt tại Đài Loan, Hồng Kông, Singapore, Nam Triều Tiên và Nhật Bản. Sự chỉ trích chính, mặc dầu vậy, đặc biệt đối với Hàn Quốc và Nhật Bản, là các thủ tục quá cứng nhắc và chậm chạp. Một phần của vấn đề tại Nhật Bản là không có đủ số luật sư. Tại các nơi khác tại Á châu, buộc các con nợ tuyên bố phá sản có thể rắc rối hơn là nó đáng.

Việc đem thi hành là chuyện chính nhưng luật pháp tự chúng đòi hỏi có sự tinh chỉnh. Các luật phá sản mới của Indonesia, được đưa ra vào năm 1998, cho phép các chủ nợ đơn độc thỉnh cầu cho việc tuyên bố phá sản không chú ý của các con nợ rõ ràng là xấu. Việc này hàm ý là sự hiện hữu của một món nợ không được trả có thể mang đến một sự phá sản ngay cả món nợ có thể là đề tài của một cuộc tranh cãi ngay chính giữa con nợ và người chủ nợ đứng ra thỉnh cầu. Phá sản trong các trường hợp như thế không được bảo đảm. Điều kiện của việc phá sản đòi hỏi rằng con nợ thông thường không thể trả các món nợ cho nhiều hay hơn các chủ nợ của nó. Các luật phá sản cần phải phản ánh được việc này.

Tại Thái Lan, Indonesia, các chủ nợ vẫn còn thích thông

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

qua các thủ tục đòi nợ trực tiếp hơn là mạo hiểm với các thủ tục tòa án không thể tiên liệu được và tốn kém. Chỉ có 37 trường hợp được lập hồ sơ với tòa án phá sản trung ương mới của Thái Lan trong tháng đầu tiên sau khi nó được mở ra vào năm 1999, thí dụ. Việc này là dưới con số được mong đợi. Tòa án phá sản mới của Indonesia, thành lập năm 1998, chỉ thu hút được 38 hồ sơ đệ nạp trong năm tháng đầu tiên của nó. Bằng cách so sánh, có khoảng 1.000 trường hợp đệ nạp tương tự tại Australia trong cùng thời kỳ, và Australia không đã trải qua một cơn khủng hoảng kinh tế. Phần lớn các đơn xin tại Thái Lan và Indonesia có liên hệ với các món nợ nhỏ và rồi ít hơn phân nửa đã dẫn đến việc phá sản. Cùng lúc đó, nhiều đoạn lớn của khung cảnh kinh doanh địa phương rõ ràng là phá sản một cách kỹ thuật.

Trung Quốc có những thủ tục phá sản và chúng có thể hoạt động tương đối tốt cho đến khi chúng cần được đem ra thi hành. Ngay cả các thực thể quốc doanh cũng gặp rắc rối ở đây. Người đứng đầu ngân hàng xây dựng quốc doanh Trung Quốc đã nói giữa năm 1988 và 2000 ngân hàng của ông ta đã có 1.300 con nợ xấu liên hợp, nhiều công ty trong số đó cũng là các công ty quốc doanh, ra tòa. Nó đã thắng được các việc xử kiện với tỷ lệ 98% trên tổng số nhưng ngân hàng cũng vẫn còn không thể lấy lại được nhiều tiền vì các tòa án của Trung Quốc không đủ hữu hiệu để đem ra thi hành các bản án đã được tuyên bố, đặc biệt là đối với các công ty quốc doanh. Nếu việc này là như thế đối với một ngân hàng quốc doanh quan trọng, vậy sự hy vọng của các người nước ngoài tại Trung Quốc là gì?

Giá trị của các hợp đồng khi luật pháp yếu kém

Nếu luật pháp và việc thực hiện luật pháp yếu kém, các bản hợp đồng sẽ có được giá trị gì? Câu trả lời là chúng cần thiết, đặc biệt nếu các số tiền lớn đang bị lâm nguy. Trong lúc các hợp đồng có thể giải quyết, nhưng chúng không luôn luôn được đem ra thi hành.

Cách tốt nhất để tiếp cận các thị trường khó khăn của Á châu là phải có một loạt các biện pháp bao trùm lên tất cả những sự kiện có thể xảy ra, và hợp đồng là một trong các biện pháp đó. Trong các thị trường đã phát triển hơn, một hợp đồng có thể là một yêu cầu đủ và cần thiết, nhưng tại các thị trường khác, hợp đồng là một việc cần thiết. Nhiều công ty chọn lựa để có những hợp đồng được soạn thảo trong các phạm vi quyền lực pháp lý với các hệ thống pháp luật đầy đủ và hoàn chỉnh như tại Singapore và Hồng Kông, mặc dù giá trị của những tài liệu như thế tại các nước thứ ba như Indonesia là có vấn đề.

Giá trị của các hợp đồng tại Á châu có thể được nâng cao tùy theo chúng được trình bày như thế nào. Hợp đồng và các tài liệu pháp lý khác phải được viết một cách đơn giản, sử dụng tiếng Anh rõ ràng và rồi được dịch sang ngôn ngữ bản địa. Nó phải được giải thích từng câu một cho phía bản địa và mỗi câu phải được chấp nhận một cách riêng biệt trước khi thảo luận sang câu khác. Nếu phía bản địa không được cho có cơ hội để hiểu nó được đầy đủ, dù thế nào đi chăng nữa họ cũng phải ký vào để giữ thể diện, họ sẽ cố liều để thương lượng lại sau này. Thật vậy, như bất kỳ loại tiến trình

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nghiêm chỉnh nào tại Á châu, sự xác nhận của bất cứ việc gì được chấp nhận luôn phải được yêu cầu viết ra. Những sự xác nhận bằng miệng thường có thể có nghĩa là xác nhận rằng vấn đề sẽ được xem xét hơn là đã được chấp thuận.

Hợp đồng dừng lại ở các hình phạt và thỏa thuận với các vấn đề quan hệ và các câu kết thúc có thể chứng tỏ sự bất lợi cho mối quan hệ của bạn với đối tác của bạn nếu được trình bày tại một giai đoạn sớm trong tiến trình xây dựng mối quan hệ của bạn. "Chúng ta còn phải biết lẫn nhau và bạn đang nghĩ về những gì phải làm nếu chúng ta vỡ nợ?" có thể là một câu trả lời ngạc nhiên.

Đòi được đối tác địa phương ký một hợp đồng có thể tỏ ra khó khăn. Ký kết một hợp đồng có thể là một việc thông thường tại phương Tây, nhưng đối với một vài nước tại Á châu, thực tiễn này có thể không bình thường và vì vậy gây ra cảm giác không chắc chắn. Một nhà doanh nghiệp Tây phương khi được các tác giả phỏng vấn bình luận về việc đó tại Ấn Độ:

Thường các hợp đồng ngay cả không bằng tờ giấy đã dùng để biên soạn chúng. Thường họ sẽ không ký kết bất cứ một thỏa thuận chính thức nào trước khi công việc làm ăn bắt đầu. Họ muốn thấy công việc làm ăn đầu tiên sẽ ra sao và rồi họ sẽ xem xét việc ký một hợp đồng. Việc này như thể hợp đồng không phải là tiền thân của công việc mà đúng hơn là một tín hiệu lẩn lộn có thể tiếp tục tiến hành.

Đó là một tình cảm được áp dụng tại khắp vùng Đông Nam Á.

Ai soạn ra các hợp đồng, các thỏa thuận hợp tác liên doanh, các đề mục của công ty và bất cứ điều gì khác luật pháp địa phương ghi là cần thiết là quan trọng. Các công ty nước ngoài có thể tự họ thấy ích lợi để đưa ra đề nghị trả tiền cho tất cả mọi chi phí pháp lý, nếu việc này hàm ý nó có thể chọn luật của công ty để làm việc này. Nói cách khác, phía bản địa có thể chọn luật công ty trên căn bản là một người bà con của ai đó làm việc ở đấy và vân vân. Luật các công ty cần phải được lựa chọn đối với chất lượng của ý kiến giới chuyên môn của họ và vì các mối kết nối cá nhân của họ. Có những giới hạn cho các áp dụng có ích của các mối liên kết cá nhân.

Thường các hợp đồng không được nhìn thấy tại Á châu như là cố định như tại phương Tây. Chúng được xem như là một lời phát biểu của các nguyên tắc phản ánh những điều kiện hiện tại. Chúng bị thay đổi một cách bất ngờ, dùng ngạc nhiên nếu phía bản địa muốn thoái thác hợp đồng, bào chữa lỗ hổng không còn được “tốt” nữa lỗ hổng phải được làm cho có hiệu lực. Cần phải nhấn mạnh vào giai đoạn khởi đầu rằng hợp đồng cần phải được cố định. Khi tiền tệ của các nước Á châu rớt xuống vào năm 1997, các người vay mượn nhìn thấy điều này như là một lý do đơn phương để quên đi các khoản thỏa thuận vay mượn của họ, ngay cả họ vẫn còn có khả năng để trả lãi cho các khoản nợ của họ. Việc này rõ ràng nhất tại Thái Lan, nơi nhiều tay vay mượn tổ hợp lớn cảm thấy rằng họ sẽ không bao giờ còn phải đáp ứng các sự bó buộc vay mượn của họ. “Tính công bằng” của việc chuyển giao các sự lỗ lã của họ về phía các chủ nợ không thừa hưởng việc này.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Á châu là bản địa cho vài trường hợp ngoạn mục về các việc thoái thác hợp đồng được gây ra vì các sự việc không diễn ra như đã được dự định. Sự sụp đổ của việc phát triển nhà máy điện Dabhol trị giá 3,3 tỷ đô la Mỹ của tổ hợp Enron là một thí dụ. Nhà máy là công cuộc đầu tư lớn nhất của nước ngoài tại Ấn Độ trước giờ và nhu cầu về điện tại tiểu bang này không tăng lên như dự đoán, chính quyền tiểu bang từ chối mua lại tất cả nguồn điện năng như họ đã ký hợp đồng để mua. Rồi họ ngừng lại việc mua năng lượng từ toàn thể dự án. Những khó khăn này đóng góp vào sự sụp đổ của Enron vào cuối năm 2001.

Một vấn đề tương tự cũng nổi lên tại Indonesia vào năm 2000 giữa công ty điện lực quốc doanh PLN và các nhà đầu tư nước ngoài đã được mời vào để xây dựng nhà máy. Các điều kiện kinh tế đã thay đổi và vì vậy PLN cảm thấy việc này có thể cho phép họ từ chối các hợp đồng. Cùng năm đó những cuộc tranh luận cũng nổi lên giữa công ty điện thoại quốc doanh PT Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom) và năm đối tác hoạt động nước ngoài, gồm NTT của Nhật Bản, Telstra của Australia, Cable & Wireless của Liên Hiệp Vương Quốc Anh và AT&T của Hoa Kỳ. Năm đối tác đã cáo buộc công ty quốc gia về hành vi vi phạm hợp đồng với họ khi họ thất bại trong việc nâng giá cước điện thoại lên cho phù hợp một kế hoạch ký kết hợp đồng và nhường quyền quản trị lại cho năm đối tác.

Phân xử: Phân xử có thể được tìm trong những trường hợp như thế nhưng ngay cả việc này cũng có thể không dẫn đến các kết quả mong muốn đối với phía bên

ngoài. Nếu phía bản địa không đáp ứng được các sự bó buộc của họ về hợp đồng, tại sao họ sẽ phải tuân theo với một quyết định phân xử không thuận lợi? Công ty năng lượng Hoa Kỳ Karaha Bodas Co, tìm kiếm việc đền bù từ phía công ty dầu quốc doanh Pertamina sau khi chính quyền Indonesia hoãn lại dự án phát điện nhiệt điện của công ty tại miền Tây Java vào năm 1997. Pertamina đã là người đưa ra hợp đồng. Việc tranh cãi đã được đưa đến một ban phân xử Thụy Sĩ vào năm 2000, họ đã quyết định Karaha Bodas sẽ được trả 261 triệu đô la Mỹ. Pertamina từ chối việc chi trả này, và vì vậy Karaha Bodas nạp đơn xin tịch thu các tài sản của Pertamina tại Hoa Kỳ. Những khoản chi trả cho dầu và khí đốt do Pertamina và các đối tác của họ thường được giao cho các người được ủy thác trong nom và gửi các tài khoản tại Hoa Kỳ, và Karaha Bodas tìm kiếm những sự tiếp cận pháp lý tại Hoa Kỳ đến các tài khoản đó để nó có thể thu thập được lại những gì đã được ban phân xử quyết định trả cho họ.

Một trong năm đối tác quốc tế của PT Telkom, tổ hợp AriaWest trong đó AT&T có 35% cổ phần, đã có dấu hiệu cho biết họ muốn bán công việc kinh doanh của họ tại Indonesia vào tháng chín năm 2000 sau khi PT Telkom quên đi các sự bó buộc về hợp đồng của họ. Nó yêu cầu PT Telkom trả 735 triệu đô la Mỹ cho mạng đường dây cố định do họ lắp đặt. Telekom từ chối, nói rằng hệ thống này chỉ đáng giá có 280 triệu đô la. Rồi AriaWest đệ trình một đòi hỏi phân xử 1,3 tỷ đô la Mỹ chống lại PT Telkom tại Geneva vào tháng Năm 2001. Có lẽ quan tâm đến các sự rắc

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

rối của Karaha Bodas trong việc thu được những khoản thanh toán đã được phân xử, các chủ nhân của AriaWest đồng ý bán nó lại cho PT Telkom vào tháng 3 năm 2002 với cái giá nằm giữa hai mức 320 triệu và 350 triệu đô la Mỹ.

Những trung tâm lớn phụ trách về việc phân xử trên thế giới nằm tại Luân Đôn, Hồng Kông, Paris, Kuala Lumpur và Sydney. Singapore cũng đang có ý định tự định vị mình như là một trung tâm phân xử quốc tế. Năm 2002, hơn 60 trường hợp phân xử quốc tế đã được đăng ký tại Singapore. Trung tâm phân xử quốc tế Singapore (SIAC) cắt các lệ phí về điều hành trường hợp và phí chỉ định vào khoảng phân nửa vào giữa năm 2003 để đưa Singapore tiến xa hơn trong vị thế như là một trung tâm phân xử quốc tế.

Một ghi nhận về sự nói xấu tại Á châu

Các doanh nhân tại Á châu, một cách tiêu biểu, không kiện ai ra tòa về tội nói xấu hay phỉ báng. Việc này một phần vì thiếu sự đánh giá về các việc mơ hồ. Những người cung cấp dịch vụ được trả tiền như các luật sư gần như là một kẻ bị ghét cay ghét đắng đối với nhiều người tại Á châu. Trả tiền cho họ để bảo vệ chuyện gì mơ hồ như danh tiếng một người làm tệ hại thêm cái ý nghĩ điên rồ ngẫu nhiên. Những kẻ khôn ngoan có nhiều khả năng hơn để phản ứng lại một bài báo hay một cuốn sách nói về họ rằng họ không thích bằng việc đơn giản tuyên bố là “không có điều gì đúng cả”. Một cách chính xác những gì không đúng được phải hiểu ngược lại là miễn bàn, để cho cả bài báo hay cuốn sách đều bị đánh dấu hỏi - một chiến thuật khôn ngoan.

Đã nói là, việc dùng một hành động nói xấu đang tăng lên tại một số quốc gia Á châu. Không đâu việc này xảy ra nhiều hơn tại Malaysia, nơi những số tiền kiếm được đối với những thiệt hại được viện ra đã dột ngọt leo thang. Số tiền phạt, năm 1994, 10 triệu M (thời giá hiện nay khoảng 2,6 triệu đô la Mỹ) đến với Vincent Tan, nhà sáng lập tổ hợp Berjaya của Malaysia chống lại một ký giả kinh doanh hành nghề tự do bẩn địa là một điểm ngoặt.

Tan từ đó đã khởi kiện nhiều người khác vì đã nói xấu ông ta, gồm có một viện sĩ Malaysia vì những nhận xét của ông này in trên tờ *Asian Wall Street Journal*, chính tờ báo và một ký giả Malaysia bây giờ làm việc tại Sydney vì những lời bình luận được gửi cùng khắp bằng thư điện tử. Vào năm 2000, con trai của thủ tướng Mahathir Mirzan thua nhà in Malaysia của tờ *Asian Wall Street Journal* vì những nhận xét đăng trong báo này về các quyền lợi kinh doanh của ông ta. Ông kiếm được 150 triệu M từ nhà in, bất kể sự việc nhà in không có sự kiểm soát biên tập nào từ bất cứ ai về những gì đã được đăng tải. Vấn đề đã được giải quyết tại tòa án. Ngoài ra, Mirzan cũng đã giải quyết từ tòa án tháng Giêng trước với hai tờ nhật báo có liên quan những lời bình luận nói xấu không viện dẫn ra được bằng chứng mà họ đã đăng tải.

Sau đó trong năm, CEO của một công ty có đăng ký Malaysia tuyên bố rằng ông ta bị nói xấu bởi chính công ty của ông ta và hai trong số các nhân viên điều hành khác của nó khi họ đề nghị mà không đưa ra lý do, là ông phải được đưa ra khỏi chức vị của ông. Ông tuyên bố rằng sự kết luận là ông đã làm một vài việc gì sai. Ông tuyên

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

bố rằng ông không có điều gì sai và tìm được số tiền đó đổi với những lời nói xấu không có cơ sở đối với danh tiếng của ông.

Hai công ty Malaysia bắt đầu những thủ tục chống lại một phóng viên của tờ *Asian Wall Street Journal* vào cùng một khoảng thời gian đó về những lời bình luận đã gán cho ông, nhưng ông tuyên bố ông không bao giờ làm như thế. Thiệt hại kiểm được là 40 triệu M. Tháng Hai 2001, dài truyền hình tư lớn nhất của Malaysia được một quan tòa ra lệnh phải trả 100 triệu M tiền thiệt hại gây ra chút ít cho một nhà kinh doanh bản địa. Và sau đó trong năm một doanh nhân Malaysia đưa đơn thưa ra tòa chống lại chín tờ báo bản địa tuyên bố một thiệt hại tổng cộng 1,3 triệu M đối với lời nhận xét của họ về các phương pháp kinh doanh của ông.

Bên ngoài Malaysia, những doanh nhân của Á châu có thể nhanh chóng đe dọa kiện cáo về những lời nói xấu hay phỉ báng nhưng hiếm khi họ theo đuổi đến cùng, ngay cả tại Singapore. Ý định là nhằm đe dọa và làm nản lòng hơn là phơi bày ra các công việc làm ăn của họ. Nhiều người trong ngành kinh doanh Á châu không thông cảm quá trình khám phá đến với việc kiện việc nói xấu, nhờ đó tòa án có thể thúc ép nguyên đơn đệ trình lên đủ mọi loại hồ sơ có liên quan tới những công việc làm ăn riêng tư của họ, vì thế phơi bày họ ra với những ánh mắt ngay cả soi mói hơn. Mỗi đe doạ của việc khám phá ra là một cách để chặn đứng sự đe dọa nói xấu qua việc đưa ra trước tòa.

**Vài điều nhắc nhở khi vào các thị trường
nơi luật pháp yếu kém**

- Nhấn mạnh vào một bản hợp đồng hay tài liệu tương tự bất chấp việc bạn có ý định hoạt động tại nơi nào ở Á châu. Hợp đồng là cần thiết nhưng không đủ tại các thị trường nơi luật pháp còn yếu kém. Chúng trở thành một trong các mốt của sự tự vệ hơn là phương thức duy nhất tại các quốc gia như thế.
- Đoan chắc là các hợp đồng được viết bằng một ngôn ngữ rõ ràng, tiếng Anh là ngoại ngữ thứ hai không phải là thứ nhất đối với nhiều người tại Á châu, vì vậy nếu họ phải xem những hợp đồng bằng tiếng Anh tốt hơn là họ không nên phải nặng nhọc với các từ cổ xưa như 'herewith' (kèm theo đây) và "thereupon" (bởi vậy).
- Các bên phải ngồi xuống và cùng thảo luận hợp đồng được đề nghị từng câu một để cho mỗi câu được hiểu đầy đủ và được chấp thuận từng người một lên đó.
- Các hợp đồng tại Á châu có khả năng giống như sẽ được chấp nhận tốt hơn nếu chúng không quá nặng về hình phạt với việc vi phạm chỗ này chỗ nọ.
- Đề nghị trả lệ phí pháp lý để đoan chắc bạn có thể soạn thảo bản hợp đồng và các hồ sơ pháp lý khác.
- Việc phân xử là phương tiện thông thường được ưa thích nhất để giải quyết các tranh chấp thương mại tại Á châu. Các phía bên ngoài cần phải hiểu cơ cấu phân xử bản địa trước khi họ ký kết vào các hợp đồng bất kỳ loại nào tại Á châu.
- Sự phán xét vẫn chưa phải là một lựa chọn có thể làm được tại phần lớn của Á châu đối với các chủ nợ có ý định đòi lại nợ. Chủ nợ cần sửa soạn để thường xuyên soạn thảo hợp đồng thương lượng các khoản nợ giải quyết được các khó khăn.

Chiến lược 22

Những cái bẫy đạo đức
trên đường đi tới việc trở
nên vĩ đại tại Á châu

- ▷ Một tảng đá và một nồi cúng rắn.
- ▷ Kẻ thù môi trường.
- Các quy luật mới.
- ▷ Phù hợp với đạo đức đang làm việc.
- Đánh bạc.
- An toàn trước hết?
- Những chỗ rò gas.
- ▷ Lao động đổ mồ hôi.
- ▷ Đầu tư trách nhiệm xã hội (SRI).

Một tảng đá và một nồi cúng rắn

Á châu thông thường khi nói đến các vấn đề đạo đức:

tham nhũng, làm hàng giả, quyền sở hữu trí tuệ và vân vân tất cả đều đã được đưa ra công khai. Trong các trường hợp đó, các công ty Tây phương thông thường tự xếp mình như là những nạn nhân. Nhưng còn có một loạt các vấn đề đạo đức khác nơi họ có thể gặp rủi ro bị xem như là các bên phạm tội, và những việc này liên quan với trách nhiệm của họ đối với những tổn hại của các nguồn tài nguyên về nhân sự và tự nhiên trong vùng.

Trong những năm gần đây, nhiều công ty nước ngoài đã đối diện với sự quảng cáo không được mời mang đến bởi các người Tây phương hay các nhóm áp lực địa phương, và các tổ chức phi chính phủ trên các vấn đề bao gồm việc sử dụng lao động “đổ mồ hôi”, thiệt hại môi trường từ việc khai mỏ, hay các hoạt động đốn gỗ, hay từ việc đầu tư vào các dự án khác được xem là không tốt về phương diện môi trường. Những kế hoạch như là dự án khổng lồ Ba Hẻm Núi (Three Gorges) của Trung Quốc đối diện với những sự xem xét lại kỹ lưỡng, và nhiều công ty Tây phương đã bị buộc phải rút ra bởi các nhóm áp lực phản đối việc di dời hơn hai triệu người dân mà sự thực hiện dự án này sẽ gây ra. Đầu tư vào Myanmar với những thành tích yếu kém về con người và lao động là một mục tiêu cứ trở đi trở lại hoài với các sự chỉ trích.

Các viên chức điều hành cao cấp của các công ty Tây phương dính dáng vào các vụ tai tiếng, thường tuyên bố không biết các nhà máy sản xuất hàng hóa của họ. Thực ra mà nói là các cửa hàng mồ hôi, hay việc đốn gỗ bất hợp pháp được thực hiện trong những cánh rừng đã nhường cho

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

họ, không biết, việc là như thế, cho đến khi họ mở các tờ báo địa phương ra, hay nhìn thấy đâu đê trên tờ *Business Week* nhạo báng họ với cách xử sự phi đạo đức của họ. Gần đây nhất, các công ty Tây phương đã cố tự bảo vệ mình bằng cách đóng góp vào các tổ chức điều tra các điều kiện làm việc chỉ để tìm thấy rằng việc này cũng thất bại trong việc cứu họ khỏi các cuộc tấn công, không phải chỉ tại quốc gia của họ mà ngay tại Á châu. Thường xuyên, họ bị kẹt giữa các hành lang chính trị mạnh mẽ phương Tây, và các lời chỉ trích bẩn địa gia tăng, các tổ chức tại các quốc gia nơi họ đang hoạt động. Những sự dự đoán về ngày tận thế đã làm tăng thêm các mối quan tâm về các quy mô của vấn đề xảy ra trong vùng. Một báo cáo của Ngân Hàng Phát Triển Á châu đã cảnh báo rằng Á châu đang ở trên “bờ vực của thảm họa môi trường” và “Sự thoái hóa môi trường trong vùng là lan khắp, gia tăng và không giảm sút”.

Đối với bất kỳ công ty nào bị cáo buộc có cách xử sự phi đạo đức, các kết quả có thể gây ra tổn thất rất cao, không chỉ trên lãnh vực tài chính, mà cốt lõi hơn, có liên quan đến danh tiếng của công ty. Sự tăng trưởng của Internet hàm ý các luận điệu và bằng chứng có thể có sẵn trên khắp thế giới với giá rẻ và tính nhanh chóng. Sự phản đối về sự vô tội có thể có vẻ rất mỏng manh chống lại cái sức mạnh của các lời lẽ cảm động và những lời thỉnh nguyện. Và những sự cáo buộc như thế có khuynh hướng tồn tại trong đầu óc tập thể trong một thời gian lâu dài, như Nestlé và Shell đã khám phá ra đối với cái giá họ phải trả.

Chương này sẽ nghiên cứu một vài cái bẫy đạo đức thường có nhất trong đó các công ty có thể rủi ro rơi vào tại Á châu, và các sự lựa chọn mở ra cho họ nếu các điều tệ hại nhất xảy ra và họ thức dậy để thấy mình là kẻ thù số một của công chúng.

Các kẻ thù môi trường

Sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên trong vùng, dù nó là triển vọng về dầu mỏ, than đá hay kim loại hay đốn gỗ xây dựng, có thể là một công việc làm ăn có rất nhiều rủi ro. Các công ty Tây phương đang hoạt động trong một vài ngành kỹ nghệ - gỗ xây dựng, giấy hay sản xuất đồ dùng gia đình - phải đối đầu với các lời cáo buộc lạm dụng môi trường, ngay cả tại các quốc gia nào, cho đến tận gần đây, tầm quan trọng về các nguồn lợi có thể được bảo vệ cân bằng sinh thái không phải là một sự ưu tiên của chính phủ. Nhưng biết trước là sẵn sàng trước, vũ khí duy nhất thật sự cho những công ty như thế là cẩn thận chuẩn bị để đối phó với bất kỳ một cuộc tấn công nào có thể xảy đến và có tất cả những chứng cứ hiển nhiên sẵn sàng để bác bỏ bất kỳ sự buộc tội nào về việc thực hành yếu kém, hay làm thiệt hại môi trường ngay khi nó vừa xảy ra. Sau đó, sự lựa chọn còn lại là rút lui.

Việc này đã xảy ra trong một trường hợp của tập đoàn UK, Inchcape plc, nó đang ở giữa một hoạt động truyền thông để đặt công ty vào một vị trí mới như là công ty dịch vụ và tiếp thị quốc tế, tập trung, khi nó nhận ra một sự phô biến rộng rãi trên tờ *Sunday Times* của UK tiết lộ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

việc quản lý yếu kém trong các hoạt động khai thác gỗ tại Borneo. Nhóm điều tra “Nhìn thấu vào bên trong” của tờ báo đã viết một bài báo cảm động có tựa đề “chặt gỗ họ và bỏ họ”. Việc này rất tai hại cho các triển vọng của Incheape vào một khởi đầu mới thành công. Tuy nhiên, phòng hoạt động tổ hợp của nó đã rất mau chóng ra khỏi bài tiết lộ và hoàn toàn bác bỏ tất cả mọi sự cáo buộc của nó. Việc này thành công trong một thời gian ngắn, nhưng công ty biết rằng cái công việc làm ăn đặc biệt này, mặc dầu có sinh lợi, luôn luôn sẽ là một nguồn rác rối có tiềm năng, và vì vậy cuối cùng họ đã quyết định bán nó đi.

Những công ty khác trong các công việc làm ăn nhạy cảm với môi trường đã đi đến cùng một kết luận, đối diện với các cuộc tấn công liên tục của các nhóm áp lực. Thí dụ, công ty năng lượng Cogentrix dựng lên tại Mangalore, một vùng của Ấn Độ được đánh giá cao về mối quan tâm môi trường. Sau tám năm thương thuyết, họ đã ba lần duyệt lại thỏa thuận mua bán năng lượng của họ và một cuộc đấu tranh giá 27 triệu đô la, các dự án về năng lượng của họ cũng vẫn còn chưa thấy hiện ra trên mặt đất, nhưng vẫn còn bị kẹt lại tại các tòa án về việc thua kiện có liên quan đến vấn đề môi trường. Cogentrix quyết định rút lui.

Một công ty quanh năm bị cáo buộc về tất cả mọi loại vi phạm trong các hoạt động của nó tại Á châu là một công ty Hoa Kỳ, Freeport McRoRan Đồng & Vàng. Từ khi nó bắt đầu các hoạt động khai thác hầm mỏ tại tỉnh Irian Jaya của Indonesia năm 1978, nó đã bị cáo buộc đã gây ra những sự tàn phá lớn đối với môi trường giàu có nhất và ít

được khai phá nhất của thế giới. Vào tháng Năm năm 2000, không phải lần đầu tiên, chính phủ đe dọa sẽ đình chỉ các hoạt động của họ sau khi một tiện nghi cất giữ đá phế thải bị sập, gây ra lụt lội và làm chết bốn công nhân. Dưới các áp lực mạnh, Freeport đã chi ra 40 triệu đồng hằng năm trong việc kiểm tra môi trường và thành lập một đoàn khảo sát toàn diện về tài nguyên và sự đa dạng sinh học của khu vực. Tuy nhiên, nó cũng vẫn còn là một mục tiêu đối với các nhà hoạt động môi trường và các tổ chức vi chính phủ.

Có lẽ một điều ngạc nhiên, các công ty địa phương cũng có thể có công việc của họ bị đe dọa bởi các lời cáo buộc về việc hủy hoại môi trường, mặc dù trong các trường hợp này động cơ có thể là về chính trị và thương mại nhiều hơn - một hệ thống *gaunxi* làm việc giỏi hơn một hệ thống khác, yếu kém hơn nó - về vấn đề môi trường. Trong những trường hợp như thế, tuy nhiên, tấm thẻ môi trường có thể là một tấm thẻ chơi rất mạnh, như trường hợp của PT Indorayon chứng minh.

Năm 1989, chủ nhân Hoa kiều của tập đoàn Raja Garuda Mas của Indonesia (RGM) hoàn thành việc xây dựng một nhà máy làm bột giấy tối tân nhất, PT Indorayon tại Porsea tại miền Bắc Sumatra. Sau này, một nhà máy tơ nhân tạo được dựng lên tại cùng một khu vực. Vì nhà máy có dính dáng đến những tiến trình hóa học, công ty nhận biết rõ việc ô nhiễm là điều không thể tránh khỏi được, nhưng đã cố tối thiểu hóa tổn hại bằng cách làm việc với các nhà tư vấn Thụy Điển, để cung cấp và

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

thiết lập trang bị phù hợp với các tiêu chuẩn về môi trường cao nhất. Nó cũng còn đạt được một thỏa thuận với các bộ Môi trường. Những cuộc khảo cứu về Kỹ thuật và Kỹ nghệ đã chỉ mức độ cho phép của nước thải, khối lượng và sự tập trung của các chất hóa học, cần có bao nhiêu ngày để cho chúng hả hơi và vân vân. Theo các tính toán của Indorayon, sự ô nhiễm đến từ nhà máy sẽ thấp hơn các tiêu chuẩn bình thường của chính phủ. Nó cũng có một vườn ươm cây bao hàm toàn diện và một chương trình tái trồng cây để thay thế cho các khu vực rừng đã bị chặt phá.

Trong một việc cho chạy thử của nhà máy xử lý nước, tuy nhiên, cái phá qua đó nước chảy qua để được xử lý sinh học bị sụp đổ. Thật vậy, không có nước thải trong cái phá vào lúc đó, chỉ có nước mưa, nhưng nước này chảy thẳng ra sông, cuốn trôi đi một vài cặn lèu nằm trên đường đi của nó. Tuy nhiên, sự cố này nhanh chóng đã trở thành một vấn đề chính trị nóng bỏng tại địa phương và rồi tại Jakarta, nơi nó đã được báo cáo là nước thải đã làm nhiễm độc con sông và cả vùng quanh đó.

Thiếu kinh nghiệm trong việc giao tiếp với quần chúng, công ty đã thất bại trong việc bác bỏ một cách đủ mạnh các câu chuyện. Mặc dầu nhận biết sự quan tâm môi trường có thể quan trọng như thế nào, chủ nhân tin rằng mình đã có những trang bị tốt nhất của Thụy Điển ngay tại chỗ, và một hệ thống được kiểm soát bằng máy tính tối tân nhất, sẽ đủ để bảo vệ cho họ. Rồi thay, việc này đã hóa ra không đúng như vậy. Đánh hơi được một câu chuyện hay, báo chí quốc gia đã vào cuộc. Thay vì những lời phát biểu của công ty bị

vây Indorayon, các ký giả đã tìm kiếm ở bên ngoài những câu chuyện về ô nhiễm, ngứa da và cá chết, được cho là đã bị các nhà điêu hành, họ đã chống lại dự án ngay từ lúc khởi đầu, của một nhà máy thủy điện ở thượng nguồn khuấy ra xa hơn. Cuối cùng một toán sáu bộ trưởng đã đến từ Jakarta để thanh tra khu vực. Nước được mang đi thử, cá được thả trở lại vào sông và được thấy còn sống. Tại một cuộc họp báo, các bộ trưởng đã thông báo công ty đã thực hiện đầy đủ mọi yêu cầu về môi trường và rõ ràng câu chuyện đã được chấm dứt.

Nhưng việc đó không phải là sự kết thúc của vấn đề. Một cái đập thứ hai đã bị vỡ bốn năm sau đó và việc này đã làm nổi lên trở lại làn sóng chỉ trích, nhưng một cuộc kiểm tra môi trường của hãng Hoa Kỳ Labat Andersen lại làm cho công ty được trong sạch lại rất nhiều. Năm 1998, các tổ chức áp lực địa phương gây ra sự đóng cửa tạm thời của nhà máy tại vùng này về việc các hoạt động của Indorayon đã gây ra “không chỉ các vấn đề môi trường nghiêm trọng mà còn cả các vấn đề về kinh tế, xã hội, văn hóa, pháp lý và chính trị tại vùng bắc Sumatra. Một số ít công ty địa phương có thể đấu tranh chống lại một danh sách cáo buộc bao hàm toàn diện như thế và mặc dầu các việc thương thuyết vẫn còn tiếp tục, vào năm 2000 các hoạt động sản xuất tơ nhân tạo đã bị chính phủ của nguyên tổng thống Wahid ra lệnh đình chỉ hoàn toàn, mặc dù nhà máy sản xuất bột giấy và giấy được cho phép mở cửa hoạt động trở lại. Câu chuyện là một bài học đúng mực đối với các nhà đầu tư Tây phương. Nếu một công ty địa

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

phương mạnh không thể điều hành những hoạt động như thế và dỗ dành các nhóm áp lực quốc gia tại Indonesia, mặc dầu đã rất cẩn thận để bảo đảm nó làm nhiệm vụ một cách hợp lý, rồi nhà đầu tư nước ngoài sẽ có cơ hội nào?

Những luật lệ mới?

Các chính phủ đang siết chặt các luật liên quan đến việc quản lý rừng và đổ xuôi dòng. Bị áp lực, Indonesia đã thử việc mở thầu đổi với các nhượng quyền quản lý rừng. Trong quá khứ, các việc nhượng quyền này đã được trao dựa trên căn bản vị thân, hối lộ và ưu đãi bà con thân thuộc. Nhiều người sở hữu các nhượng quyền chịu trách nhiệm về việc sa thải những người địa phương và sử dụng kỹ thuật về chất đống cành lá cắt và đốt bỏ chúng, việc này đã phá hủy nhiều khu rừng quý và kết cuộc đã dẫn đến việc cháy rừng đã từng nhận chìm phần lớn vùng đông nam Á trong các đám khói ngọt ngạt trong năm 1997. Một cách lý thuyết, sẽ có những sự kiểm soát nghiêm nhặt hơn về sự tinh thông của các công ty được cấp nhượng quyền, họ cũng sẽ bị đòi hỏi chia sẻ lợi nhuận với cộng đồng địa phương và cấp một phần đất cho các hợp tác xã làng địa phương. Cũng có những đề nghị đổi với việc chúng nhận tiến trình như cái đã được hội đồng Quản Lý Rừng, một tổ chức môi trường quốc tế chứng nhận các sản phẩm gỗ, thực hiện.

Những hoạt động như thế có thể cho các công ty Tây phương, với các hệ thống phát triển môi trường tốt hơn, có thêm một cơ hội để đi vào ngành kỹ nghệ này. Tuy nhiên, mặc các sự quan tâm về sự kiện này gia tăng, việc thực

hiện sẽ có lẽ tiếp tục lồng léo và được để lại cho các chính quyền địa phương, làm cho nó dễ dàng đối với các công ty trong việc coi thường luật lệ. Tháng Giêng năm 2003 một báo cáo về Indonesia của một nhóm môi trường Anh Mỹ, Cơ quan điều tra môi trường kết luận “các tiến trình đang được tiến hành giải quyết các tiến trình đốn gỗ bất hợp pháp” có “rất ít cơ hội để thành công”, vì bị ngăn trở bởi nạn tham nhũng phát triển mạnh. Bất kỳ công ty Tây phương nào đi vào đấu trường này vì thế sẽ vẫn còn cực kỳ thận trọng - nếu các hành lang chính trị của họ không chụp được họ, các tổ chức địa phương có lẽ sẽ làm được chuyện đó. Và họ sẽ phải trả một cái giá rất cao.

Đạo đức trong công việc

Cờ bạc

Một vấn đề được báo cáo lại một ít là các nhà điều hành Tây phương thường đối diện với một môi trường đánh cược-diễn rõ tại các địa điểm làm việc; họ có cố gắng ngăn chặn lại việc này hay nhắm mắt làm ngơ? Một người xa xứ tại Thái Lan được một trong những người giám sát công việc của ông ta thông báo là có một cuộc xổ số bất hợp pháp đang hoạt động bên trong địa điểm nhà máy. Ông ta quyết định quên việc này đi sau một cuộc điều tra xa hơn làm lộ ra cho thấy là người giám thị chỉ thôi thúc than phiền vì trò chơi xổ số đang ảnh hưởng đến các mối lợi từ chính các hoạt động cờ bạc của ông ta. Các công ty có thể lựa chọn hoặc làm lơ hoặc ngăn cấm việc này - cách

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

này hay cách khác, cũng đáng phải có một chính sách đối với việc cờ bạc trước khi nó trở thành một vấn đề, vì thế khi một phản ứng được yêu cầu đến, nó không phải là không dự tính trước và được thực hiện bởi sự thúc bách.

An toàn trước nhất

Một vấn đề nghiêm trọng hơn là vấn đề về các tiêu chuẩn an toàn, thường là sơ đẳng tại nhiều nước ở vùng Đông Nam Á. Đa số các nhà điều hành Tây phương đều giật mình bởi kinh nghiệm đầu tiên của họ về các thực tiễn an toàn tại nhiều nơi ở Á châu, và tổng số các các sự thiếu thận trọng của các nhân công đang treo lênh các giàn giáo lung lay hay làm việc với các trang thiết bị điện. Một cựu binh điều hành xây dựng, được gửi đến từ Âu châu để dẫn đầu một toán nhân viên xây dựng một nhà máy tại Indonesia, kinh ngạc ngay buổi đầu tiên của ông tại hiện trường khi thấy các công nhân đang treo lộn ngược xuống từ một giàn giáo bằng tre, không đeo kính bảo vệ khi sử dụng các mỏ hàn gió đá, nón bảo hộ hay giày. Xa hơn nữa, ông nhìn thấy người đốc công của ông ta đang tán rivê bằng một cây búa tự chế ở nhà, những ngón chân trần của ông ta bám vào giàn giáo khi ông ta treo mình xuống, khó thể nào thấy các cú búa ông đánh ra đang đi về đâu. Dưới đất, các công nhân đi chân trần - đàn ông và đàn bà - mặc quần jean và áo T-shirt làm việc trong các mương rãnh sâu lầy lội đang ra sức kéo các sợi dây cáp vây quanh bởi máy móc đang chuyển động và những giàn giáo không an toàn.

Tuy nhiên, trong vòng một vài tuần cũng nhà điêu hành đó đã trở nên quen thuộc với các rủi ro, vì đã nhận ra rằng khi ông nhấn mạnh vào việc mặc áo quần lao động, nó lại gây ra nhiều tai nạn hơn là ngăn ngừa được chúng. Ít có công nhân địa phương, thí dụ, mang giày một cách bình thường, và vì vậy họ quen dùng chân trần để bám chặt hơn là có khả năng bị rơi xuống, ngoài việc nhận thấy rằng cái kích cỡ đúng để vừa với đôi chân mảnh khảnh của họ lại là một vấn đề lớn. Sự thật cũng tương tự với những chiếc nón nặng nề họ được trao cho, họ thường để chúng ở nhà, cùng với các đôi giày, để cho con cái họ chơi. Họ thấy cái mặt nạ bất tiện trong cái khí hậu nóng và ẩm nhưng những chiếc kính bảo hộ thì được chấp nhận, mặc dầu, một lần nữa, kích cỡ thường lại là một vấn đề và các công nhân than phiền rằng chúng đã làm cho họ bị nhức đầu. "Thật ngạc nhiên", ông ta kết luận, "mỗi giây họ lại làm một vài việc sai lầm nhưng xem xét các rủi ro, họ thường không tự làm hại mình".

Một nhân viên điêu hành khác làm việc tại Thái Lan, đã bỏ ra nhiều tháng để tổ chức các buổi nói chuyện về sự an toàn cho các nhân viên của ông ta, và lấy làm hài lòng một ngày kia nhìn thấy một công nhân mặc đồ bảo hộ lao động khi gã đang làm việc trên giàn cần cầu cao tít. Sự hài lòng của ông không kéo dài được lâu, vì một giây sau đó ông đã nhận ra bộ đồ bảo hộ lao động được mặc sơ sài, không dính vào đâu. Ông cũng còn nhận ra cách nào, khi ông đi xem xét khu vực làm việc, các công nhân thường biến mất vào trong các lối cửa, và rồi khoe khoang xuất

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hiện mang mặc các trang bị bảo hộ. Nhưng hiếm khi ông ta thấy họ mang mặc chúng một cách đàng hoàng. Một nhân viên điều hành Tây phương của một nhà máy hóa học nhận được một báo cáo an toàn ghi nhận một cách vui vẻ cách nào “không có ai hút thuốc tại hiện trường, và gần như tất cả mọi nhân viên đều đội nón an toàn”. Kỹ luật phòng cháy, ông đã khám phá ra, là một tính mới lạ gây ra nhiều điều vui vẻ.

Thật vậy, đa số các công ty Tây phương cố đặt ra những quy luật an toàn và các thủ tục vào trong thực tiễn tại các nhà máy họ điều hành tại Á châu, nhằm có được cùng một tiêu chuẩn trong tất cả các hoạt động toàn cầu của họ. Một vị trí công tác cốt lõi trong bất kỳ kế hoạch liên kết vị trí công tác nào thông thường là vị trí công tác của viên chức an toàn. Tuy nhiên, tìm được một người có phẩm chất để đặt vào vị trí ấy là một việc khó khăn, nếu không muốn nói là không thể thực hiện được. Một công ty đa quốc gia đã lôi kéo được nhiều người đến đăng ký khi họ đăng quảng cáo cần một viên chức an toàn, nhưng không một ai trong số họ hiện giờ có được bất kỳ kinh nghiệm hay những phẩm chất chính thức cho công việc. Thông thường, đường lối duy nhất để tìm được một người là dụ họ về từ một công ty khác. Lựa chọn một ứng viên có khả năng như thế và gửi họ đi huấn luyện là một sự lựa chọn khác, nhưng rất có thể đến phiên họ chẳng bao lâu cũng sẽ bị công ty khác ăn trộm. Một công ty đa quốc gia đã tìm được một viên chức an toàn lý tưởng, rồi để mất gã này hai ngày sau đó khi gã nhận cùng một việc với một

công ty khác. Sự khác biệt là cái chức danh của công việc, công ty thứ hai gọi gã là nhân viên điều hành an toàn - mặc dầu gã được trả một mức lương thấp hơn.

Hiện nay, an toàn và các quyền lao động đang nhận được rất nhiều sự chú ý trên báo chí Tây phương, và những mối quan tâm này đang lan tràn trên khắp các nước tại vùng Á châu Thái Bình Dương. Các phong trào của người tiêu thụ, giới truyền thông và các tổ chức phi chính phủ đang đầu tư vào các tiêu chuẩn an toàn trên khắp thế giới, và nó cũng đang có khuynh hướng trở thành một trong các đề tài được các CEO thích viết đến trong các báo cáo hàng năm của họ - các con số thống kê về các thành tích an toàn xuất sắc luôn luôn không được bàn cãi và là một cơ hội để tự khen thưởng. Kết quả, nhiều nhà điều hành xa xứ thấy mình chịu nhiều áp lực để đặt các tiêu chuẩn an toàn Tây phương vào trong các hoạt động tại Á châu của họ. Nhiều công ty phát hành những bản tuyên bố về an toàn như là một phần của xu thế liên hợp rộng lớn đối với vấn đề sức khỏe tốt hơn, an toàn và các tiêu chuẩn về an toàn. Các tiêu chuẩn này thường được tăng cường bằng những những đường lối chỉ đạo và các thủ tục đặt trên cơ sở thực tiễn tốt nhất về nơi làm việc địa phương. Các sự bào chữa đặc biệt trên các lý lẽ của các thái độ văn hóa khác nhau đã không còn được chấp nhận nữa. Nhưng các tiêu chuẩn an toàn có phải có tính chất phổ quát hay không? Các người Tây phương có thể áp đặt các tiêu chuẩn của họ lên các nền văn hóa khác đến mức nào, đặc biệt nếu kết quả là gây ra nhiều tai nạn hơn, không phải ít hơn?

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Trong thực tế, các nhà điều hành có nhiều kinh nghiệm nhất làm việc tại các vùng tập trung lên những gì có thể, và áp dụng một lối tiếp cận từng bước một khắc sâu vào các thói quen an toàn mới. “An toàn”, một người đã nhận xét, “là một đường lối của cuộc sống. Nó là một tiến trình lâu dài về giáo dục và huấn luyện. Bạn không thể mong đợi điều này từ những người chẳng bao giờ đang dạy cho biết điều đó”. Vì thế các công ty có thể bắt đầu bằng cách tập trung vào việc duy trì một môi trường sạch sẽ trong khu vực nhà máy - không có việc chảy dầu ra, không có những chiếc thùng không bỏ lăn lóc chung quanh, máy móc phải được lau chùi sạch sẽ - đó là những công việc quan trọng mà các nhà điều hành có thể tập trung vào, dẫn đến một thành tích an toàn được cải thiện. Bám sát sự việc sau các vụ tai nạn và đặt những bảng thông báo khắp nhà máy với những sự minh họa dễ thấy chỉ cho thấy hậu quả của các việc làm tệ hại có thể tăng cường xa hơn sức mạnh bức thông điệp. Bằng cách đưa ra một thí dụ và buộc các nhà điều hành làm theo họ, những người đứng đầu công ty có nhiều khả năng hơn để thành công. Một khi các nhà điều hành đã được đã thông và bắt đầu đem thi hành các luật lệ, rồi các cách xử sự an toàn có thể lan sang các khu vực khác như là việc sử dụng các trang bị bảo hộ. Hành động theo đường lối ấy và dành thời gian cho việc tập luyện và hướng dẫn các cách xử sự cẩn bắn thông thường hữu hiệu hơn cố gắng - và thất bại - áp đặt các tiêu chuẩn Tây phương chặt chẽ.

Rò rỉ ga

Một mối đe dọa luôn luôn tái diễn đối với những ai hoạt động trong các lĩnh vực kỹ nghệ liên quan đến các chất hóa học là sự nguy hiểm của việc rò rỉ - khí, chlorine và các chất độc hại khác. Kỹ nghệ hóa học có một sự chú ý lớn tại Âu châu, nơi các nhóm áp lực thường nhanh chóng trong việc biến thành quỷ bất kỳ công ty nào được nghĩ là có xao lảng các vấn đề về an toàn. Tương tự, tại Á châu các vụ rò rỉ là những mối nguy hiểm về an toàn các nhà điều hành Tây phương phải xử lý rất nghiêm túc trên hai lãnh vực, hoạt động và cảm xúc. Đối phó với nguồn gốc của vấn đề có khả năng là một vấn đề của hệ thống vận hành tự động nhưng những gì họ phải đối phó với cùng một sự nhạy bén tương tự là báo chí địa phương để tránh một sự tuyên truyền tồi tệ. Không ai muốn có cái đuôi "Một bang Bhopal khác" gắn vào cái tên của công ty họ.

Một nhà điều hành đã tìm thấy vấn đề này có thể gây tai hại như thế nào khi ông ta nhận được một cú điện thoại từ một trong các vị giám thị tại khu vực nhà máy tại một khu kỹ nghệ bên ngoài Jakarta. Ông ta được biết trong suốt thời gian ông ta vắng mặt trong một lớp huấn luyện kéo dài một ngày tại Jakarta, đã có ba vụ rò rỉ khí chlorine từ một trong các bồn chứa chất hóa học. Việc rò rỉ không phải do bất kỳ một sự hư hỏng nào, mà do một nhân viên điều hành gây ra, anh ta chỉ mới làm việc với công ty có vài tháng, làm tắt khi thực hiện một thao tác thay vì tuân theo các thủ tục. May mắn, kỹ thuật được lắp

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

đặt tại nhà máy đã bấm nút tắt máy ngay tức khắc và trong 15 tấn chlorine chứa tại khu vực, chỉ có khoảng 1 kilô thoát ra ngoài. Theo lời người giám thị, sự thiếu tập trung này hàm ý là không có sự nguy hiểm nào xảy đến với bất kỳ ai trong khu vực, và tất cả mọi người hiện diện đều đã được giải thích cho biết rõ ràng.

Quyết định kế tiếp của ông ta hóa ra là cốt yếu; ông ta có phải quay trở lại khu vực ngay lập tức hay tin tưởng vào các nhân viên có đủ khả năng và chuyên môn của ông như ông sẽ làm, ví dụ, tại Âu châu? Cuối cùng nhân viên điều hành này ở lại, nhưng ông đã quên nét văn hóa cốt lõi có thể đã làm cho ông thay đổi ý kiến. Tại Indonesia như tại các nơi khác tại vùng Đông Nam Á, không ai thích làm cho thượng cấp mình cảm thấy khó chịu khi báo cáo các tin xấu. Việc tiết lộ này đã tai hại như thế nào? Tất cả các tin xấu có được báo cáo và nó có được báo cáo một cách chính xác hay không? Hóa ra vấn đề thật sự không phải là bản thân việc rò rỉ mà là sự nhận thức được nó bởi giới báo chí địa phương. Như thường bị bỏ quên tại Á châu, biến cố này có hai yếu tố - vật chất và các mối quan hệ công. Cái đầu tiên đã được đối phó một cách thỏa đáng, nhưng ngược lại báo chí địa phương đã phóng đại lên rất nhiều việc rò rỉ và các hậu quả của nó, trong những gì, trong thực tế, là một giai đoạn nhỏ. Bài học thật rõ ràng; dù sự cố có là gì đi nữa, dù việc đưa tin không độc hại, hãy có mặt ngay tại chỗ để đưa ra lời giải thích của bạn, và trên hết tất cả, chứng tỏ mối quan tâm đến cộng đồng như là một nhà đầu tư có trách nhiệm.

Lao động đồ mồ hôi

Có lẽ một trong các thảm họa quan hệ công cộng lớn nhất có thể xảy đến với một công ty Tây phương tại Á châu là bị cáo buộc vào việc vi phạm luật lao động của một quốc gia, và ngay cả tệ hơn, sử dụng lao động trẻ em thông qua các nhà thầu và người cung cấp làm việc cho bạn. Một cách già tăng, việc này đang xảy ra, mặc dầu họ đã cố gắng phủ tay. Trung Tâm Giám Sát Tài Nguyên Á châu, giám sát điều kiện làm việc tại Trung Quốc, báo cáo vào năm 1999 rằng các công nhân làm các sản phẩm Disney bị buộc phải làm việc tới 16 giờ một ngày, bảy ngày một tuần với gần như không có một khoản trả thêm nào. Một báo cáo thứ hai về đồ chơi đã nêu tên bốn nhà máy, là những người nhận thực hiện hợp đồng phụ cho Mattel, nhà sản xuất đồ chơi lớn nhất thế giới, trong những điều kiện cửa hàng mồ hôi tương tự. Đến nay cả hai công ty đã làm rất nhiều để cải thiện các điều kiện làm việc trong các xưởng của họ tại Á châu và cả hai đều có các quy tắc để kiểm soát quản lý; Disney đã thực hiện 10.000 vụ thanh tra. Một vài nhà quan sát tin rằng các lý lẽ là sai, hay căn cứ trên các lý lẽ không được kiểm tra hay có thể bởi những người có lòng đố kỵ. Dù sự thật là gì đi nữa, việc thiệt hại cũng đã được đưa ra.

Ikea, một tập đoàn bán lẻ Thụy Sĩ, là một công ty khác bị bắt chọt bắt được bởi những cáo buộc về lao động trẻ em. Nó không chuẩn bị để đương đầu với các lý lẽ và lời xin lỗi của nó là “Chúng tôi không biết tình trạng tại nơi các nhà cung cấp của chúng tôi” được xem như là không thỏa đáng. Việc không biết từ lâu đã không là một

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

lời biện hộ, dựa vào các trường hợp đã được công bố rộng rãi tại một vài nước Á châu và sự tăng trưởng trong những thập niên gần đây về con số các nhóm áp lực đang coi chừng những việc lạm dụng như thế.

Trung tâm trách nhiệm giải trình xã hội quốc tế (SAI), thí dụ, phác thảo và quan sát tiêu chuẩn các điều kiện nhà máy SA8000. Được tung ra vào năm 1998 bởi sự liên minh của các nhà hoạt động Hoa Kỳ và các công ty đa quốc gia bao gồm Toys R Us, Avon và công ty thực phẩm Dole, trung tâm đã dựng lên các tiêu chuẩn và chỉ định các thanh tra để chiến đấu trong cuộc chiến cửa hàng mô hôi, đặc biệt, tại Trung Quốc. Nó giới hạn các công nhân với các phiên làm việc đều đặn 48 giờ một tuần, với 12 giờ phụ trội. Lương phải đủ để đáp ứng những nhu cầu căn bản, và các nhà máy được lên lịch để được thanh tra hai lần một năm.

Một vài công ty, như là Levi, đã làm cho một quan điểm về đạo đức trở thành cốt lõi của công ty họ. Công ty đã phản đối việc lạm dụng nhân quyền trong những năm cuối của thập niên 80 của thế kỷ XX và lâu trước các công ty khác, lực lượng đặc nhiệm của Levi trên khắp toàn cầu đã tạo ra các nguyên tắc chỉ đạo được soạn thảo để giữ các nhà thầu hải ngoại của họ với các tiêu chuẩn cao nhất có thể về các thực tiễn lao động. Wal-Mart đã đòi hỏi các nhà cung cấp của nó ký kết một quy tắc về các tiêu chuẩn lao động căn bản từ năm 1992 và thuê những công ty kiểm toán bên ngoài thanh tra các nhà máy của các nhà cung cấp của họ. Nike, Reebok và Gap cũng đã xây dựng các thủ tục tương tự.

Cho đến bây giờ bất chấp việc này, những câu chuyện kinh dị cũng vẫn còn được đưa ra: những người gác đánh đập công nhân, những khoản chi trả bất hợp pháp để được thức ăn và chỗ ngủ tạm trong các phòng ngủ tập thể tại nhà máy, công nhân sử dụng các loại keo dán và dung môi độc hại mà không có găng tay, và các nhà máy cháy rụi sau một vụ nổ, với các công nhân vẫn còn ở bên trong. Mặc dù có các cuộc thanh tra, sự thay đổi thực sự cũng chậm xảy đến. Nhiều nhà cung cấp và các nhà thầu cho các công ty Tây phương thất bại trong việc thực hiện các việc thay đổi họ đã hứa, hay chỉ đơn giản đóng cửa nhà máy của họ, mở chúng lại với những cái tên mới và tiếp tục sản xuất cùng các sản phẩm với cùng những con người.

Có lẽ công ty đã chịu đựng những sự công bố tệ hại trong cái bối cảnh này như Nike, công ty này có những nhà thầu phụ tại 700 nhà máy ở 50 quốc gia. Có những tin tức được đưa ra trên khắp toàn cầu của những bức thư điện tử khét tiếng xấu đòi hỏi phải có chữ “cửa hàng mồ hôi” in ở cạnh của các chiếc giày chạy thể thao của nó, và một phim tài liệu của đài BBC về lao động trẻ em tại Campuchia đã cho thấy trẻ em khâu bằng tay các trái banh bóng đá cho Nike. Đáp lại, Nike cùng với Gap và các công ty bị xúc phạm khác dựng lên Liên Minh Toàn Cầu Cho Các Công nhân và Cộng Đồng để báo cáo về các cửa hàng mồ hôi tại Indonesia và Thái Lan. Nike cũng còn là thành viên của một nhóm có cơ sở đặt tại Hoa Kỳ, Hiệp hội Lao Động Tốt, một sự liên minh của công ty về quần áo và giày dép như là Levi-Strauss, Adidas-Salomon, Phillips-Van Heusen, Reebok

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và Liz Cliarborne. Thành lập năm 2001, nó gửi các nhà giám sát đến kiểm toán các nhà máy trên khắp thế giới và đưa ra các đồ thị chi tiết về lại sự phát triển trong việc cải thiện các điều kiện làm việc. Những sự trong suốt như thế được phát thảo để khuyến khích các nhãn hiệu thực hiện những hành động sửa chữa khi các việc lạm dụng được phát hiện ra. Mặc dù phần lớn các dấu nhấn lên các cửa hàng mô hỏi và lạm dụng lao động đã trong chừng mực nào đó bàn đến các ngành kỹ nghệ về giày và may mặc, những người tham gia chiến dịch hiện nay đã chuyển sự chú ý của họ sang các điều kiện trong lãnh vực IT và kỹ nghệ điện tử cũng bị xúc phạm tương tự.

Những hoạt động như thế đã được chào đón bởi các lời cáo buộc là đạo đức giả và như là một hành động che đậy để chặn lại các lời chỉ trích. Dẫu sao, không dễ gì thay đổi thái độ và thực tiễn nếu người ta không thành thật muốn thay đổi hay được thuyết phục hay là sự lựa chọn sẽ có lợi hơn. Hơn nữa, nếu bạn sắp tiếp tục có được những khoản lợi nhuận cao tương xứng với việc có các sản phẩm của bạn được làm tại các quốc gia có giá thuê nhân công thấp, bạn không thể bỏ đi mà không bị tổn thương. Những người chơi với lửa có khả năng ít nhất cảm thấy một vài sức nóng.

Đầu tư có nghĩa vụ xã hội (SRI)

Sự kiện các vấn đề đạo đức đang trở nên nổi bật hơn được chứng minh bằng sự nổi lên của quỹ đầu tư có nghĩa vụ về mặt xã hội tại Á châu, nó theo sau sự tăng trưởng nhanh chóng của nền kỹ nghệ này tại Âu châu và Bắc Mỹ. Tại Hoa

MICHAEL BACKMAN AND CHARLLOTTE BUTLER

Kỳ tiền quỹ tổng cộng đã tăng gấp đôi lên 2.2 ngàn tỷ đô la Mỹ trong vòng hai năm, chỉ cho thấy nó đang trở nên một vấn đề quan trọng. Các công ty tại phương Tây bắt đầu gia tăng việc nhận thức rằng họ không thể có đủ khả năng để quên đi được những cái quỹ này, và cái áp lực này đã gia tăng sự thúc đẩy các tiêu chuẩn cao về môi trường và an toàn, xuyên qua các hoạt động của họ trên toàn cầu.

Tháng Hai năm 2001, hiệp hội Đầu tư Chấp nhận được và có trách nhiệm tại Á châu (Association for Sustainable and Responsible Investment in Asia: Asria) được thành lập với sự hậu thuẫn của một nhóm các quỹ điều hành của các công ty có trụ sở phần lớn được đặt tại phương Tây. Mục tiêu của nó là xây dựng một cơ sở nghiên cứu khu vực để cho phép các quỹ trách nhiệm xã hội được thành lập. Các công ty được hỏi một cách gia tăng về các thành tích an toàn của họ, họ xử lý như thế nào về việc phát sinh nguy hiểm một cách có tiềm năng từ các nhà máy của họ, những sản phẩm của họ thân thiện với môi trường đến mức nào, chúng được sản xuất tại đâu và bởi ai.

Đầu năm 2002, CalPERS, quỹ trợ cấp California, thông báo nó đã rút ra khỏi ba thị trường Á châu phần lớn trên các lãnh vực thuộc về đạo đức. Những hàng động như thế đã gửi đi một tín hiệu mạnh.

Cùng năm ấy đã chứng kiến một cảnh báo khác nhưng cũng mạnh như thế được phát ra thông qua một trường hợp giới hạn tại Hoa Kỳ, nơi một quan tòa đã ra lệnh cho công ty dầu lửa khổng lồ, Unocal Corp, ra hầu tòa về việc lạm dụng các quyền về con người đã bị vi phạm bởi chính phủ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Myanmar, đối tác của Unocal trong việc khai thác một mỏ khí. Exxon Mobil cũng thấy mình bị tấn công tương tự, bởi lực lượng an ninh bảo vệ các mỏ ga thiên nhiên của Indonesia tại Aceh. Những sự phát triển như thế, đe dọa các công ty đa quốc gia Hoa Kỳ với một rủi ro rất tốn kém mới và có tiềm năng trong các hoạt động tại nước ngoài của họ, và một việc có thể được gấp phải tại các quốc gia khác.

Myanmar, lẽ dĩ nhiên, đã từ lâu có trong danh sách đen các quốc gia mà các nhà đầu tư đao đức lẩn tránh và là trung tâm điểm của nhiều hành lang chính trị trên các thành tích về nhân quyền. Heineken rút ra vào đầu năm 1996 để đáp lại với áp lực quốc tế về quyền con người, theo sau là nhà sản xuất bia Đan mạch Carlsberg và Pepsi Cola. Tháng Ba năm 2002, Triumph, công ty quần áo lót đàn bà do người Đức sở hữu, gia nhập vào một hàng dài các công ty đang rút ra, một phần để đáp lại với "Chiến dịch quần áo sạch".

Giữa năm 2000 và 2003, trên 40 công ty Ấn Độ gia nhập vào một chiến dịch tẩy chay các sản phẩm từ Myanmar, được chính phủ Hoa Kỳ gợi ý, vào tháng chín năm 2003, họ đã cấm mọi việc nhập khẩu từ nước này. Hai công ty cuối của Anh Quốc rút ra là Premier Oil và BAT, công ty sau vào tháng mười Một năm 2003 theo lời yêu cầu của chính phủ Anh. Tuy nhiên, mặt dưới của tất cả các hành động này là họ lúc nào cũng gây ra nhiều việc tệ hại hơn là tốt đối với các công nhân có dính dáng vào. Một giám đốc điều hành Tây phương mô tả bằng cách nào chính phủ đã tiếp quản nhà máy của ông sau khi ông ra đi, và ông thừa nhận rằng, bây giờ nhà máy đang hoạt động mà không có

cái để bảo vệ cho công nhân hay môi trường mà họ đã nhấn mạnh đến. Tương tự, chiến dịch tẩy chay của các nhà bán lẻ quần áo như Saks Inc, và các hãng khác đã dẫn đến sự sụp đổ của kỹ nghệ may mặc, một trong những nguồn sử dụng nhân công lớn nhất của nước này.

Tập đoàn Kingsway, tung ra tại Á châu chương trình Đầu Tư có Nghĩa vụ Xã hội vào năm 2000, tin rằng những công ty đó sẽ đến để xem một điểm của các vấn đề đạo đức có thể làm giảm bớt các rủi ro về những gì đã được giới báo chí nêu lên, và gây ra điều tủi thẹn, với những kết quả tiêu cực tổng hợp trên việc chia sẻ giá cả. Một cách gia tăng, được nhìn thấy xử sự bằng một cách có tính nguyên tắc và đạo đức đã có được một sự trả giá thật sự, hiển nhiên.

Bất cứ chuyện gì bạn làm, về lâu dài có lẽ bạn không thể thắng được - ít ra một cách không hoàn toàn. Các trường hợp bất lợi có thể được giảm nhẹ nhưng hiếm khi mất hẳn. Những điều kiện làm việc yếu kém của các nhà thầu phụ có thể bị ảnh hưởng quá nhiều, thí dụ. Các công ty bên ngoài có lẽ phải chấp nhận rằng họ sẽ ở trong trạng thái thường trực về các vấn đề điều hành và giới hạn tổn thất trong cái khu vực này - ở phạm vi này họ bị giữ làm con tin bởi các trường hợp ngoài tầm kiểm soát của họ. Hoạt động tại Á châu có nghĩa là được phơi bày ra cho toàn bộ một phạm vi của các bẫy đạo đức. Chìa khóa - luôn luôn - là phát triển các chính sách dự đoán trước các vấn đề trước khi chúng nổi lên, hơn là để xô phát triển các phản ứng khi chúng xảy ra. Đó không phải những cái bẫy đạo đức là vấn đề - chúng không thể tránh được - mà vấn đề là các công ty đã phản ứng lại chúng như thế nào.

Chiến lược 23

Tham nhũng: Thực tiễn kinh doanh không dám nêu tên nó ra

- ▷ Tại sao phải có tham nhũng tại Á châu.
- ▷ Các hình thức tham nhũng.
- ▷ Quốc gia Á châu nào có tham nhũng nhiều nhất.
- ▷ Hành động chống lại tham nhũng tại Á châu.
- ▷ Hành động quốc tế chống lại tham nhũng - các luật của Ấn Độ và Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế.
- ▷ Các chiến lược đối phó với tham nhũng.
Bạn sẽ làm gì khi bạn bị yêu cầu đưa hối lộ?
"Quyền lợi mang theo" có phải là một ý tưởng hay hay không?
Các hiệp ước toàn vẹn.
Mua và cung cấp.

Tại sao phải có tham nhũng tại Á châu?

Một bộ trưởng thiết bị cơ bản cố định quốc gia Phi

châu đến thăm một người tương nhiệm Á châu của ông ta. Người bạn Phi châu hỏi ngài bộ trưởng thiết bị ~~đã~~ bán cố định Á châu: "Nhà anh thật tuyệt! Làm sao anh có đủ khả năng để mua được một căn nhà rộng lớn như thế này?" Ngài bộ trưởng Á châu dẫn anh bạn mình đến bên cửa sổ và chỉ vào một cây cầu vừa mới được xây xong bắc ngang qua một con sông gần đó.

"Hãy nhìn cây cầu đó. 50% của nó đã về với tôi".

Vài tháng sau, đến phiên ngài bộ trưởng Á châu đến thăm người bạn tương nhiệm Phi châu của mình và đến lượt ông ta bị ấn tượng.

"Căn nhà này thật vô cùng to lớn. Làm sao anh có thể mua được nó?"

Ngài bộ trưởng Phi châu dẫn vị khách mình đến bên cửa sổ và chỉ vào một con sông.

"Có nhìn thấy cây cầu đó không?"

Ngài bộ trưởng Á châu lắc đầu. "Không, tôi không nhìn thấy cây cầu".

"Tôi biết", người Phi châu nói, "100% của nó đã vào túi của tôi".

Không phải tất cả Á châu đều tham nhũng và không phải chỉ duy nhất tại Á châu mới có tham nhũng. Có một ước muốn chân thật về phía đa số các viên chức tại Á châu là có công việc được làm xong mặc dù không có thực tiễn tham nhũng. Ở đây hình như có nghĩa ngay cả trong việc tham nhũng là tham nhũng cần phải cân bằng với quyền lợi quốc gia. Vì vậy các công việc tại Á châu không phải là

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

không có hy vọng khi xảy đến việc với tham nhũng; những ai có một ước muôn chân thật chống lại việc này sẽ có một vài việc để phải làm.

Tham nhũng là một việc xấu. Điều này không công bằng ở mức tốt nhất và đã làm tổn hại nghiêm trọng đến nền kinh tế ở mức tệ hại nhất. Tham nhũng không phải là một thực tiễn chấp nhận được tại Á châu, cũng như không phải là một phần bản chất của bất kỳ nền kinh tế Á châu nào. Những sự trừng phạt - pháp lý hay xã hội - được áp dụng đối với nó có thể khác biệt nhưng không có một nền văn hóa riêng biệt nào tại Á châu xem tham nhũng như là một việc "tốt" hay ngay cả có thể chấp nhận được. Nó gây ra sự bối rối cho những thủ phạm bất cứ khi nào việc này bị phơi bày ra. Mọi người dấn thân vào việc này tại Á châu đều biết họ đang làm một việc gì sai.

Trung Quốc tác động một cách gia tăng sự am hiểu về việc tham nhũng tại Á châu khi nền kinh tế của họ tăng trưởng và trở nên quan trọng và cởi mở hơn, tương đối với phần còn lại của Á châu. Các con số thống kê về tham nhũng cho thấy một sự gia tăng báo động về các trường hợp tham nhũng được ghi nhận tại một vài quốc gia ở Á châu, mặc dù việc này không cần hàm ý là việc tham nhũng hiện nay đã gia tăng. Tuy nhiên, những chứng cứ có tính cách chuyện vặt từ các doanh nhân nước ngoài làm ăn tại đây là thế hệ doanh nhân mới là tàn nhẫn, đi tới sự thành công một cách mạnh mẽ và được chuẩn bị để làm gần như bất cứ chuyện gì để đạt được mục đích. Tại các nơi khác, nếu các quy luật và luật lệ

thiếu sót như là một phương tiện để ép buộc lên các hành động riêng tư, các sự kiềm chế xã hội và tôn giáo có thể giúp để lấp đầy cái khoảng trống.

Khổng giáo thường bị đổ lỗi một phần cho sự phổ biến của tham nhũng tại Á châu, đặc biệt là tại Triều Tiên và Trung Quốc. Các nguyên tắc của Khổng giáo dạy con người ta tính lương thiện là một quan điểm tương đối và có thể được bán đi cho mục đích của lòng trung thành. Các viên chức thường dùng địa vị của họ để giúp đỡ bạn bè và người thân được xem như là tham nhũng nhưng cũng là trung thành, và trung thành dưới con mắt của người theo Khổng giáo là một yếu tố làm dịu bớt. Nhưng đó có tính chất xin lỗi nhiều hơn là một sự giải thích nhạy cảm. Khổng giáo nhưng không có tham nhũng Singapore cung cấp một bằng chứng đối lập rất hay. Thật vậy, Singapore là một cái gì của một sự bối rối cùng phần còn lại của Á châu. Nó cho thấy khi xảy ra việc tham nhũng, văn hóa không phải là một việc biện hộ. Cuối cùng, nạn nhân thật sự của tham nhũng tại Á châu không phải là những người ngoài mà là người Á châu.

Các hình thức tham nhũng

Tham nhũng lặt vặt

Các công chức tại các quốc gia như Indonesia, Trung Quốc, Philippines, Thái Lan và Myanmar thường đòi hỏi những khoản tiền nhỏ để làm công việc của họ - trao các biểu mẫu, giải quyết chúng, cung cấp các con số thống kê

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

và đắm nhận những chi tiết vụn vặt của công việc hành chánh công kẽm. Những khoản chi trả như thế giúp đẩy nhanh được tiến trình của công việc hành chánh quan liêu. Chúng là một hình thức của việc người dùng trả tiền, ngay cả một hình thức thuế thường được dùng nâng mức lương ốm yếu của vị quan chức lên. Các khoản tiền chi trả một cách tiêu biểu là không đáng kể - vài đô la - và là số tiền trả cho viên chức để họ làm công việc của họ là gây ảnh hưởng với họ để làm một vài việc họ về mặt khác sẽ không làm được.

Những thí dụ về các hình thức chi trả như thế gọi là “lệ phí” có thể cần để trả cho nhân viên tại văn phòng trung ương thống kê tại Jakarta để có những dữ liệu công cộng có sẵn về các công việc nhập khẩu, hay là khoản tiền trả cho nhân viên phòng di trú tại Philippines để có visa được giải quyết một cách tạm thời đúng lúc. Những người ký thác tại các ngân hàng nhà nước ở Myanmar đã tìm ra được rằng họ cần phải trả những số tiền nhỏ cho việc giải quyết công việc để rút được tiền của chính họ từ các tài khoản ngân hàng của chính họ, nếu không thì một việc giao dịch năm phút có thể kéo dài ra nửa ngày.

Những đường lối khác theo đó các khoản chi trả nhỏ có thể được đưa ra là việc bán các mặt hàng như là keo dán, viết và lịch cho các quỹ trợ cấp của các nhân viên. Việc đóng góp thường là “tự nguyện” trong cùng cách với các công chức có thể lựa chọn để giải quyết các công việc một cách chậm chạp hay là mau chóng.

Những việc chi trả như thế thường nhỏ so với những điều rắc rối phức tạp, và những khoản chi phí có thể được đặt ra bằng việc không thực hiện việc chi trả này, và các nhà doanh nghiệp nước ngoài không phải nén quá bận tâm khi được yêu cầu chi trả các khoản tiền đó. Chúng thường gây khó chịu, và trong cái đường lối bé nhỏ của chúng làm chút ít cho việc trong suốt, nhưng những khoản chi trả như thế không được xem chính thức là việc đưa hối lộ và hiếm khi chúng bị xử phạt như thế.

Một vài cơ quan viện trợ ngay cả đã chính thức hóa tiến trình nhờ đó một phần ngân quỹ dự án của họ đã được dùng để nâng cao mức lương của các viên chức địa phương. Việc này bảo đảm các viên chức địa phương hiện thời thi hành các chương trình trợ giúp hơn chôm chia chúng. Người ta đã ước lượng các khoản viện trợ nước ngoài đã trả đến khoảng 53% của tất cả các khoản tiền lương của chính phủ tại Campuchia, bằng những phương cách như thế. Các cơ quan viện trợ Tây phương lựa chọn việc không đi theo con đường đó đã nhận ra rằng các chương trình của họ có thể hoàn toàn bị trở ngại, dẫn đến tiền bạc bị tiêu xài nhưng các hàng viện trợ không được phân phát ra. Sự lựa chọn của họ là cứng ngắt - ngay cả vô đoán hay là giữ khoảng cách.

Tham nhũng nghiêm trọng

Tham nhũng nghiêm trọng - trả bằng tiền mặt hay bằng hiện vật - để bảo đảm có được sự thuận lợi đáng kể, những việc này không thể được bảo đảm bằng cách dùng

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

những cách thức tốt đẹp bình thường, đã được ghi nhận rộng khắp vùng Đông Nam Á. Đôi khi các việc chi trả này được làm đúng theo thể thức đến nỗi không cần thương lượng. Chúng có thể ngay cả không thể thương lượng được. Nhiều người tin rằng cái "giá" sàn hiện giờ cho việc có được sự chấp thuận cho một dự án tại Manila là 50.000 đô la Mỹ. Có thể hầu hết tất cả những dự án như thế đều sao chép nữa cũng được chấp thuận. Nhưng việc này không làm cho những việc chi trả như thế có ít tính cách nhận hối lộ bất kỳ. Kích cỡ của nó, đối với một dự án, bảo đảm đó là một vụ tham nhũng. Bằng cách nói xen vào với các viên chức cao cấp và gia đình họ về một cuộc thỏa thuận để bảo đảm có được một sự chấp thuận là một cách khác của việc tham nhũng công khai. Đôi khi việc này được ngụy trang như là "một quyền lợi được mang lại" sẽ được thảo luận đến ở phần sau.

Hối lộ để bảo đảm cho việc đấu thầu cung cấp được thắng là một hình thức khác của tham nhũng. Có đầy những thí dụ nổi tiếng về kiểu hối lộ này. Vụ bê bối Lockheed tại Nhật Bản có lẽ là việc nổi tiếng nhất, nhưng nó chỉ là đỉnh của một núi băng trôi. Cũng tại Nhật Bản, phe phái Tanaka của Đảng Tự Do Dân Chủ luôn luôn bảo đảm là một trong các thành viên của nó được chỉ định là bộ trưởng bộ Xây dựng. Nó không phải xuất phát từ mối quan tâm vĩnh cửu của phe phái này trong việc phát triển quốc gia, nhưng đúng hơn là để bảo đảm họ nắm 3% có tính cách bắt buộc trên tất cả các dự án cơ sở hạ tầng chính, và bằng cách ấy họ kiểm được hàng chục triệu đô

la. Vụ tham nhũng Bofors tại Ấn Độ là một thí dụ khác. Nhưng nhiều vụ mua bán tràn tục hơn của chính phủ gần như không thể tránh được, hình như cần đến một việc hối lộ cho một ai đó ở một nơi nào đó tại phần lớn của Á châu, dù chúng là việc cung cấp các máy tính mới cho các trường học hay những hợp đồng làm sạch cho các văn phòng chính phủ.

Tiền hối lộ và tiền hoa hồng không phải là duy nhất trong phạm vi chính quyền. Một nhà doanh nghiệp từ một quốc gia Tây phương được các tác giả phỏng vấn đã kể câu chuyện cách nào ông đã đánh mất việc kinh doanh của ông, việc ông đã gặp tại Ấn Độ, vì ông từ chối trả tiền "hoa hồng" cho nhân viên điều hành mua hàng mới của một công ty lớn đã đang mua các sản phẩm của ông. Ông mô tả ông ta bị "ám sát thành danh" bởi nhân viên điều hành mua hàng này, hắn đã làm cho ông ta bị mất công việc làm ăn mà ông đã cẩn thận vun trồng, và những viên chức điều hành cao cấp tại công ty đã không muốn điều tra việc này một cách đúng đắn như thế nào - ông nghi vì họ cũng đã bị nói xen vào về việc tiền "hoa hồng".

Thu nhập về thuế đang trên đường đi xuống trên những gì chúng có thể thu vào tại phần lớn các nước Á châu vì nạn tham nhũng. Có lẽ phần lớn các công ty địa phương và nhiều công ty nước ngoài tại Indonesia "đã thương lượng" về các nghĩa vụ nộp thuế của họ với Bộ trưởng bộ Tài chính. Một phần họ làm việc đó vì các viên chức bộ mong đợi điều đó. Trả cho họ một khoản tiền đút lót và họ sẽ đi tới gần một hành động đánh giá nhẹ cảm hơn. Không làm thế và

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

họ có thể ra đòn với bạn bằng một cái gì đó đặc biệt. Nhưng tham nhũng không bị giới hạn vào bộ sưu tập thuế thu nhập. Thêm một thí dụ nữa đến từ thuế và tem thuế nội địa và các nhãn hiệu được in nhiều hơn tại Indonesia cho đến Myanmar. Chúng được bán cho các nhà sản xuất rượu và thuốc lá với giá đã được trừ bớt, tiền thu được chạy vào túi của các quan chức.

Á châu cần ít công chức hơn và họ được trả tiền nhiều hơn, hơn là nhiều với tiền lương được trả thấp. Nhưng, trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế Á châu 1997-1998, các nước trong vùng đã theo các phương thuốc chữa trị của quỹ tiền tệ Quốc tế về việc cắt giảm chi tiêu của chính phủ được chọn lựa với việc cắt giảm lương công chức. Nam Triều Tiên, thí dụ, loan báo giảm 20% mức lương đối với từ bậc thứ trưởng trở lên và 10% đối với những người còn lại của gần 1 triệu công chức chính phủ.

Quốc gia Á châu nào có tham nhũng nhiều nhất?

Tham nhũng bởi bản chất của nó là không thể đo lường được. Nhưng nó được biết đến nhiều tại những quốc gia nơi nó xảy ra nhiều nhất và nơi nó xảy ra ít nhất. Tương tự, khó mà biết cái giá của các việc tham nhũng, mặc dầu như là một quy luật nhơ bẩn về một phần ba các nguồn ngân sách của tất cả các chính phủ tại Indonesia, Philippines, Campuchia và Thái Lan được nghĩ là đã bị mất qua các vụ biển thủ, gian lận và các hình thức tham nhũng khác. Một tỷ lệ tương tự có lẽ đã bị mất tại Ấn Độ, Pakistan, Bangladesh và Nepal.

Năng lực tri giác là cách hay nhất để đo lường tham nhũng. Nhưng nhận thức đến qua một sự pha trộn giữa sự thật và chuyện tưởng tượng. Nó cũng còn tùy thuộc vào người bạn hỏi tới. Malaysia được nhiều người Tây phương xem là tham nhũng. Nhưng những nhận thức có thể đến nhiều hơn từ những người phương Tây không hài lòng với các chính sách trước đây tại Malaysia, chúng kêu gọi có sự tuyển lựa các nhà kinh doanh địa phương cho các hợp đồng và sự tư hữu hóa hơn là từ bất kỳ một sự tham nhũng thật sự nào. Hỏi một người Philippin hay một người Thái, Malaysia có tham nhũng hay không và câu trả lời thường là một sự ngạc nhiên chân thật. “Quốc gia chúng tôi tham nhũng, nhưng Malaysia thì không. Đó là lý do tại sao Malaysia giàu”, là một câu trả lời tiêu biểu.

Transparency International, một tổ chức phi chính phủ đặt trụ sở tại Bá Linh, định đến gần với các quốc gia có tham nhũng tương đối. Mỗi năm nó theo dõi các doanh nhân, viện sĩ, viên chức và ký giả về các nhận thức của họ về mức độ tham nhũng tương đối tại một số các quốc gia. Bảng 23.1 cho thấy kết quả của các cuộc khảo sát của Transparency International từ 1998-2003 đối với tất cả các quốc gia được nó xem xét đến. Sự sắp hạng của Australia, Hoa Kỳ và Liên Hiệp Vương Quốc Anh được đem ra để so sánh.

Đó là Indonesia là người chiến thắng rõ ràng liên tục tại Á châu trong các đóng góp nhận thức về tham nhũng. Tham nhũng không được xem như là “dúng” tại Indonesia như nó không phải vậy tại bất kỳ nơi nào khác, nhưng nó đã được rộng rãi chấp nhận và tha thứ. Cố ít sự trừng phạt

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

xã hội chống lại nó. Những người đã trở nên giàu có bằng việc tham nhũng hiện nay được kính trọng nhờ vào sự giàu có của họ, mặc dầu nó có thể được nhiều người biết những tài sản ấy đã được tích lũy như thế nào. Các sự trùng phạt pháp lý đối với tham nhũng không nghiêm, và khó được đem ra thi hành. Khá ít một vài sự bắt giữ được nhiều người chú ý tới về tội tham nhũng được thực hiện vào năm 2002, nhưng cũng có một ít mối quan hệ với con số các vụ tham nhũng đang có. Chúng gần như cũng chắc chắn có tính cách chính trị.

Một cách chính thức, tham nhũng tại Indonesia chỉ được xem như có tính phạm luật nếu nó gây ra các thiệt hại về tài chính của nền kinh tế hay của quốc gia. Vì thế ăn cắp ngân sách quốc gia là tham nhũng theo luật pháp, nhưng nhận một khoản tiền đút lót có thể không. Mỗi một vụ bắt giữ được nhiều người biết đến vào năm 2002 có liên quan đến việc mất mát của ngân quỹ quốc gia - Không nhiều lăm một tập hợp hụt hẹp của hệ thống các tội được các viên chức chính phủ bắt người dân Indonesia phải chịu.

Rằng Indonesia được xem như quốc gia có tham nhũng nhiều nhất tại Á châu và một nước tham nhũng nhiều nhất trên thế giới không phải là một sự đánh giá đến từ phía bên ngoài. Một trong các vị bộ trưởng tài chính của họ nhìn nhận năm 1999 một sự trùng trị thảng tay đầy đủ tham nhũng không thể nào làm được, vì các hoạt động kinh tế “sẽ nghiến ken két dừng lại” và “phần lớn các doanh nhân” sẽ kết thúc cuộc đời họ trong tù. Bộ trưởng quốc phòng đã chỉ cắt nghĩa lẩn lộn sẽ “không thể nào”

chấm dứt được nạn tham nhũng trong quân đội Indonesia vì những nhu cầu vượt quá sự cung cấp ngân sách chính thức. Viên chưởng lý khi ấy nhắc đến tại một buổi hội nghị vào khoảng cùng thời gian đó đến “sự gian lận khổng lồ đã xảy ra [tại Indonesia] trong 10-15 năm vừa qua”. Người được thay thế cho ông đi vào văn phòng tuyên bố rằng, tham nhũng tại các tòa án Indonesia đã ăn quá sâu đến nỗi phải cần đến “hơn hai thập niên” để làm sạch sẽ hết. Có quá nhiều vụ tham nhũng tại Indonesia và nó sẽ tồn tại như thế trong một thời gian lâu. Đó là một vấn đề tất cả các công ty đều phải đối diện nếu họ muốn hoạt động tại Ấn Độ, Philippines, Triều Tiên và Thái Lan. Chìa khóa là có được một chiến lược để đối phó với sự kiện này trước khi nó nổi lên hơn là đổ đến để đối phó với vấn đề vào lúc nó xảy ra.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Bảng 23.1 Bảng xếp hạng các quốc gia theo các mức độ nhận thức được về tham nhũng.

	1998 (85 nước được xét)	1999 (99 nước được xét)	2000 (90 nước được xét)	2001 (91 nước được xét)	2002 (102 nước được xét)	2003 (133 nước được xét)
Trung Quốc	Bảng 52	Bảng 58	Bảng 63	Bảng 57	Bảng 59	Bảng 66
Hồng Kông	16	Bảng 15	Bảng 15	14	14	Bảng 14
Ấn Độ	66	Bảng 72	Bảng 69	Bảng 71	Bảng 71	Bảng 83
Indonesia	80	Bảng 96	Bảng 85	Bảng 88	Bảng 96	Bảng 122
Nhật Bản	25	Bảng 25	Bảng 23	21	Bảng 20	Bảng 21
Hàn Quốc	Bảng 43	Bảng 50	48	Bảng 42	Bảng 40	Bảng 50
Malaysia	Bảng 29	Bảng 32	36	36	Bảng 33	Bảng 37
Pakistan	71	Bảng 87	n.a	Bảng 79	Bảng 77	Bảng 92
Philippines	55	Bảng 54	Bảng 69	Bảng 65	Bảng 77	Bảng 92
Singapore	7	7	Bảng 6	Bảng 4	Bảng 5	5
Đài Loan	Bảng 29	28	28	27	Bảng 29	Bảng 30
Thái Lan	61	Bảng 68	Bảng 60	61	Bảng 64	Bảng 70
***	***	***	***	***	***	***
Australia	Bảng 11	12	13	11	11	Bảng 8
LHVQ Anh	Bảng 11	13	10	13	10	Bảng 11
Ấn Độ	Bảng 17	18	14	16	16	Bảng 18

Các hoạt động chống lại việc tham nhũng tại Á châu

Tất cả các chính phủ tại Á châu đều nhìn nhận tham nhũng là một vấn đề, nhưng không phải tất cả đều nghiêm chỉnh trong việc khắc phục nó. Trung Quốc ngày nay có những hình phạt nặng nề nhất chống lại việc tham nhũng. Một số lớn viên chức được tìm thấy tham nhũng đều sẽ bị hành quyết. Đạo luật bao hàm toàn diện của hình pháp được đem thi hành năm 1979, nó bao gồm việc xử phạt ngồi tù đối với các viên chức lợi dụng chức vị của họ hay trong những trường hợp nghiêm trọng bị hành quyết. Các quy định được sửa đổi đưa ra năm 1997, dựng lên chi tiết hơn các loại trường hợp có thể bị xem như là tội tham nhũng, gồm có một thang chi tiết hơn về các mức độ hình phạt. Những trường hợp tham nhũng có liên quan đến 5.000-50.000 nhân dân tệ hiện nay dẫn đến thời hạn tù 1-5 năm. Các trường hợp có liên quan đến 50.000-100.000 bị phạt từ 5 đến 10 năm tù, và những trường hợp dính dáng đến hơn 100.000 nhân dân tệ bị phạt 10 năm tù giam. Cuối cùng, có mức án tử hình và tịch thu tài sản đối với những trường hợp đặc biệt nghiêm trọng.

Vài quốc gia Á châu đã thiết lập các cơ quan quốc gia chống tham nhũng. Chúng khác biệt một cách rộng rãi với quyền lực của chúng, hai cơ quan chống tham nhũng mạnh nhất của Á châu là Uỷ ban chống Tham nhũng Đặc lập của Hồng Kông (ICAC) và Phòng Điều tra thực tiễn tham nhũng của Singapore (CPIB). Đó cũng là hai quốc gia tại Á

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

châu đã được Transparency International đánh giá cao nhất về các chỉ số nhận thức tham nhũng.

Hồng Kông trong những năm đầu thập niên 70 của thế kỷ XX là một khu vực nóng về tham nhũng. Ngày nay nhiều thí dụ về các vụ tham nhũng công khai không còn thường xuyên nữa, và các dịch vụ hành chánh dân sự và cảnh sát được xem như là có tính chuyên nghiệp cao. Đó là một phần do việc tăng lương trong lực lượng cảnh sát và công chức, nhưng việc thành lập ICAC vào năm 1974 đặc biệt là quan trọng. Nó được trao quyền điều tra, bắt giữ và giam cầm. Nó cũng còn được trao quyền hành hợp pháp dấn mình vào một chương trình giáo dục cộng đồng về tội ác của nạn tham nhũng. Nó dùng các phương tiện truyền thanh, truyền hình và in các thông báo trên báo chí để phổ biến công khai công việc làm của nó và nói cho công chúng biết bằng cách nào nó đã báo cáo được những trường hợp tham nhũng của các viên chức. Ngay cả nó còn bảo trợ cho các vở kịch truyền hình với những đề tài chống tham nhũng. ICAC được cung cấp thông tin tốt và có số lượng nhân viên khổng lồ 1.400 người.

Luật pháp của Hồng Kông về việc nghiêm cấm việc đút lót và các quy luật điều khiển hạnh kiểm của các công chức cũng là quan trọng. Cùng nhau, họ hàm ý là các công chức không được cho phép nhận tiền mặt, quà tặng và các sự nuôi dưỡng có tính chất lớn lao bất kỳ, không có sự cho phép của giám đốc quản lý. Mượn tiền từ bạn bè không thể nhiều hơn 2.000 đô la HK và phải được trả lại trong vòng hai tuần. Những biện pháp như thế đã được thực thi một cách nghiêm nhặt.

Singapore có Đạo Luật Ngăn ngừa Tham nhũng trong nhiều thập niên, CPIB hoạt động dưới đạo luật này. Thủ tướng đã chỉ định người đứng đầu văn phòng mặc dù văn phòng tự nó có tính độc lập. Nó có thể bắt giữ bất cứ ai bị tình nghi mà không cần có chứng cứ. Nó gồm 49 viên chức, trong đó 41 nhà điều tra đặc biệt, con số tương đối nhỏ nhưng nó kết hợp chặt chẽ với các cơ quan khác của chính phủ.

Thái Lan giới thiệu cách hình thành mới vào năm 1997 và với đạo luật này có sự xuất hiện của Ủy ban Chống Tham Nhũng quốc gia. Ủy ban đã tự nó chứng tỏ có sức mạnh, mặc dầu đến bây giờ nó đã quan tâm phần lớn với việc xác định tính đủ tư cách của các chính trị gia nằm tại quốc hội. Nó gồm có chín ủy viên được chỉ định phục vụ trong thời hạn chín năm. Một trong các “thành công” lớn nhất của nó có dính dáng đến Sanan Kajornprasart, phó thủ tướng và bộ trưởng đã bị tuyên bố có tội vào năm 2000 về tội che giấu tài sản của ông ta, và bị buộc phải từ bỏ các cương vị trong chính phủ của ông ta. “Tôi thương Petrus”, ông ta được trích dẫn như đã nói sau đó hai năm, khi nhắc đến rượu Bordeaux của Pháp được bán với giá 1.000 đô la Mỹ một chai hay hơn thế đối với loại rượu vang chính hiệu tốt này. “Một tuần tôi uống một chai”. Sanan có thể không ân hận gì hết nhưng ít nhất ông ta cũng không còn được tại chức.

Nam Triều Tiên có Ban Kiểm toán và Thanh tra như là kẻ canh chừng tham nhũng. Dẫu vậy Ban này không có quyền điều tra và phải trao các trường hợp cho ủy viên công tố. Nó có 800 nhân viên, mặc dầu con số còn

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

chưa đủ. Ban này không mạnh như ICAC của Hồng Kông hay CPIB của Singapore nhưng nó cũng còn có một vài sức mạnh. Thí dụ, nó nhắc đến những trường hợp của 100 người Văn Phòng của ủy viên công tố chính tháng 12 năm 2001 trong khi chờ đợi những cuộc điều tra sâu hơn. Tất cả đều bị ngăn cấm đi ra nước ngoài trong thời gian đó.

Chính phủ của tổng thống Kim Dae Jung đã đưa ra một Hệ thống Thanh tra Công dân vào năm 1999, nhờ đó các công dân có thể buộc phải có những cuộc điều tra về tham nhũng của một cơ quan chính quyền đặc biệt hay nhóm nếu họ đòi hỏi có một cuộc điều tra với những con số đủ. Một ngàn đơn yêu cầu đã được nhận có liên quan đến một bộ trung ương và năm trăm cho các nhóm ở tỉnh. Không nghi ngờ gì nó đã là một hành động được dựng lên để thu hút các cử tri, nhưng một cách chắc chắn một sự việc sẽ có cơ sở vững chắc của một công dân duy nhất về việc tham nhũng trong chính phủ xứng đáng cho một cuộc điều tra.

Những hành động quốc tế chống lại tham nhũng - Hoa Kỳ và các luật lệ của tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế

Những cuộc điều tra do Ủy ban Trao đổi và An ninh Hoa Kỳ (SEC) thực trong giữa thập niên 70 của thế kỷ XX đã tìm thấy có hơn 400 công ty Hoa Kỳ chấp nhận là đã có thực hiện những cuộc chi trả có vấn đề và không hợp pháp, với giá trị tổng cộng hơn 300 triệu đô la Mỹ cho các viên chức chính phủ nước ngoài, các chính trị gia và các

đảng phái chính trị. Quốc hội Hoa Kỳ đã thông qua Luật Thực tiễn Tham nhũng Nước ngoài (FCPA) vào năm 1977 để đáp lại với những việc phát hiện này. Đạo luật làm cho việc này trở nên không hợp pháp đối với việc các công dân Ấn Độ và các công ty đút lót cho các viên chức nước ngoài để có được hay để duy trì công ăn việc làm hay để cho một phía thứ ba làm như thế cho họ.

Một sự bổ sung cho Đạo luật năm 1998 gỡ bỏ tính không hợp pháp với việc thực hiện những việc “chi trả dễ dãi” đối “các hành động thường lệ của chính quyền” như là việc chi trả để có giấy phép, việc nhượng quyền hay các tài liệu chính thức khác; các tài liệu giải quyết chính thức khác như là visa hay đơn đặt công việc; cung cấp việc bảo vệ cảnh sát, nhận và giao thư, cung cấp dịch vụ điện thoại, cung cấp nước và điện, bốc và dỡ tàu hàng, hay bảo vệ các sản phẩm dễ hỏng; và lên lịch thanh tra với hợp đồng thực hiện hay hàng hóa quá cảnh qua một quốc gia. Theo cách đó các loại hối lộ vụn vặt như thế sẽ không còn bị Đạo luật ngăn cản nữa.

Các quốc gia khác đi theo lập trường chống đút lót của Hoa Kỳ thông qua Hiệp định về việc Chống Đút Lót cho các viên chức công cộng nước ngoài tại văn kiện Hội nghị Kinh doanh Quốc tế. Nó được tuyên bố công khai vào ngày 21 tháng 11 năm 1997 và được bắt chước theo các nguyên tắc của Đạo luật Thực tiễn Tham nhũng. Ba mươi thành viên của tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế và bốn nước không phải là thành viên đã ký vào hiệp định này. Hầu hết các nước ký tên từ đó đã phê chuẩn Hiệp định, và đưa dự

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

luật sang các quốc hội quốc gia để biến nó thành một hành động vi phạm luật pháp đối với việc các công ty hay các công dân của họ, đút lót cho các viên chức công cộng nước ngoài để có được hay giữ lại các công việc kinh doanh quốc tế của họ. Trong số các nước đã ký tên đã mang ra thực hiện những luật lệ như thế có Hoa Kỳ, Canada, Thụy Điển, Australia, Italy, Hà Lan, New Zealand, Tây Ban Nha, Pháp, Đức, Liên Hiệp Vương Quốc Anh, Ireland và Nhật Bản.

Hiệp định bắt buộc các thành viên của nó phải làm việc này trở thành một việc vi phạm pháp luật đối với các công dân, công ty hay các thực thể hợp pháp khác hiến tặng, hứa hẹn hay cho “bất kỳ khoản tiền không đúng luật nào hay sự thuận lợi khác”. Nó cũng là một việc vi phạm luật pháp việc sử dụng trung gian để làm việc tương tự, cũng như không là hình thức của vật phẩm đút lót, dù bằng tiền hay quà tặng - “hay các thuận lợi khác” là một việc báo trước rất rộng, nắm được tất cả. Cho phép hối lộ cũng là một hình thức vi phạm luật pháp.

Việc làm luật do chính phủ Australia đưa ra theo sau sự phê chuẩn hiệp định là tiêu biểu. Nó đưa ra các thời hạn từ mười năm và một khoản nộp phạt đối với việc hối lộ cho các viên chức công cộng nước ngoài. Nó ghi rõ rằng trong việc định liệu một thuận lợi về tiền hay quyền lợi là “không đúng luật pháp”, việc tôn trọng phải được đưa ra theo các điều sau:

- Sự kiện là quyền lợi có thể là theo phong tục, hay được nhận thức là phong tục, trong trường hợp này.

- Giá trị của quyền lợi.
- Bất kỳ sự khoang dung nào của quyền lợi.

Dự luật của Australia bao gồm trong vòng cái định nghĩa của “viên chức công cộng nước ngoài” của các tổ chức quốc tế và các cá nhân làm công việc cho những tổ chức như thế theo hợp đồng. Vì thế sự đút lót trả cho viên chức Liên Hiệp Quốc hay ngay cả cho người tư vấn cho Liên Hiệp Quốc cũng sẽ bị xem như là vi phạm vào dự luật này.

Vì thế, các luật lệ về hối lộ cho các viên chức nước ngoài hiện nay là không thay đổi về hình thức gần như tại hầu khắp phương Tây và ngay cả xa hơn nữa. Các công ty Hoa Kỳ không còn có thể than phiền rằng họ ở thế không thuận lợi tại các thị trường nước ngoài được nữa so với các đối thủ của họ vì luật pháp tại nước nhà của họ đã ngăn không cho họ đưa hối lộ tới các viên chức. Nếu các công ty tin rằng đối thủ của họ, giành được các hợp đồng hải ngoại thông qua việc hối lộ, họ phải báo cáo việc đó cho chính phủ nước nhà của công ty thắng cuộc.

Các chiến lược để đối phó với nạn tham nhũng

Các công ty một khi đã tin tưởng rằng, hơn là trả một khoản đút lót bằng tiền mặt, họ có thể không bị phát hiện đang có hành động tham nhũng nếu họ chiêu đãi một viên chức và vợ ông ta trong những cuộc du lịch mua sắm ở nước ngoài và vân vân. Tuy nhiên, Hiệ định của tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế và các luật quốc gia xảy ra

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

như là một hậu quả hiện giờ có thể bị tóm, vì đưa hối lộ trong những trường hợp như thế.

Một vài công ty nước ngoài hiện nay tặng những chuyến đi du lịch cho văn phòng đầu não đối với “việc nghiên cứu và huấn luyện” cho các viên chức, có vẻ bề ngoài để cho họ có thể hoàn thành một sự hiểu biết tốt đẹp hơn về các khả năng của công ty, và vì thế thực hiện một quyết định được thông tin khi xảy đến việc định rõ vị trí các hợp đồng và tiếp liệu. Dứt lót như thế là ở trong một khu vực xám nhiều hơn và vẫn còn có thể bị tóm theo các điều khoản của hiệp định của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế, tùy thuộc vào việc luật địa phương diễn giải các sự bó buộc của họ như thế nào dưới Hiệp định. Bất kỳ hình thức đi du lịch nào hay các quyền lợi tương tự trả cho các viên chức bởi các công ty sẽ được đặt ra thành vấn đề.

Quà tặng và chiêu đãi là một phần của nhiều nền văn hóa Á châu. Nhưng đến mức nào những việc ấy sẽ trở thành việc đưa hối lộ? Tất cả tùy thuộc vào việc liệu nó có “quá đáng” chẳng. Các công ty làm ăn tại Á châu cần có sự hiểu biết và các chính sách diễn đạt bằng lời lẽ rõ ràng về việc đưa hối lộ và tham nhũng, nó sẽ chi tiết hóa các giới hạn và các kết quả nếu nó không được tuân theo. Một vài công ty Tây phương hiện nay không cho phép các nhân viên của họ được mua thức ăn cho họ. Chiến lược của công ty của bạn là gì đối với việc cho và nhận các buổi tiệc chiêu đãi.

Bạn phải làm như thế nào khi bạn bị yêu cầu đưa hối lộ?

- Nếu bạn là nhân viên của một công ty nước ngoài, hãy giải thích rằng luật pháp ở nước của bạn ngăn cấm bạn và công ty của bạn tặng biếu những khoản chi trả như thế dưới bất kỳ hình thức nào. Hãy giải thích rằng đó là hành động vi phạm luật hình và công ty của bạn có thể bị phạt một số tiền khá lớn, chính phủ của bạn có thể bỏ tù, phạt và bạn và bạn gần như chắc chắn sẽ bị mất việc.
- Như một sự lựa chọn, hãy giải thích rằng bạn không được phép thực hiện những việc chi trả như thế. Nếu bạn phải tìm kiếm sự cho phép của thượng cấp của bạn và họ chấp thuận, họ sẽ tự đặt họ vào sự rủi ro có thể bị dẫn độ và chịu những hình phạt hình sự, gồm cả tiền nộp phạt và ở tù. Bạn cũng có thể đối diện với việc truy tố vì tội thông đồng đưa hối lộ.
- Đưa ra một sự lựa chọn. Có dự án làm việc tốt đẹp nào được các viên chức quan tâm đến trong đó có thể được công ty của bạn trợ cấp thay vào đó hay không? Có thể công ty của bạn chứng tỏ sự tận tụy địa phương của họ bằng cách tặng các học bổng cho các trường địa phương hay đóng góp vào tiền xây dựng các sân thể thao địa phương.
- Nên nhớ các dự án có thể đến và đi, nhưng một khi việc hối lộ được đưa ra nó luôn luôn ở đó bị đào bới ra, bởi các nhà điều tra, đối thủ và giới truyền thông.
- Các công ty có phải trả tiền các cuộc họp mặt với các

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

viên chức cao cấp và các chính trị gia được bảo vệ tại Á châu hay không? Tốt nhất là không, nhưng rồi quyền sử dụng là mọi thứ. Các chính trị gia chuyên nghiệp tại Hoa Kỳ và các nơi khác được trả lương đầy đủ cho quyền sử dụng mà họ có. Việc quan trọng là công ty phải nên áp dụng các đường lối chỉ đạo đối với việc này, dù họ quyết định rằng cái thực tiễn này có thể chấp nhận được hay không.

“Các quyền lợi được mang theo” có phải là một ý hay, hay không?

Một cách khác để có được ảnh hưởng tại một vài nước Á châu là bằng cách cắt các viên chức địa phương, các chính trị gia và gia đình của họ vào các dự án bằng cách phân phát cho họ một cách công bằng vào dự án đang được xem xét. Sự công bằng này không được trao cho họ, vì việc này sẽ trái với hiệp định của của tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế và Đạo luật Thực tiễn Tham nhũng của chính phủ Hoa Kỳ nhưng thay vào đó sẽ được cung cấp dưới hình thức của một việc cho vay, sẽ được hoàn trả lại từ những khoản thu lợi được từ dự án. Sự vận động được biết như là cung cấp “một quyền lợi được mang theo”. Hậu quả cũng tương tự như hối lộ ngay cả những sự chuyển giao kỹ thuật công bằng đó không thể cho rằng được hiểu một cách thông thường.

“Quyền lợi được mang theo” không phải không có vấn đề. Một công ty lớn của Hoa Kỳ đã cho 15% của công việc kinh doanh của nó tại Indonesia cho một công ty sở hữu bởi một người bà con của tổng thống Soeharto lúc đó. Công ty đó

không đóng góp tiền mặt nào vào vốn cổ đông của nó - việc thương lượng được dựng lên nhờ đó công ty Hoa Kỳ đã cho phía Indonesia "mượn" số tiền đó làm vốn cổ phần cho nó. Sau khi Soeharto bị truất khỏi chức vụ, việc thương lượng rót ra từng mảnh và các câu hỏi đã được đặt ra về tính hữu hiệu của nó. Công ty Hoa Kỳ đã chỉ đạo một "sự điều tra nội bộ" vào năm 1999 và phát hiện mọi việc đều hợp pháp. Nhưng những kết quả bất ngờ của báo chí có vẻ không được tốt đẹp. Sự chỉ đạo của công ty Hoa Kỳ bị chỉ trích trong một số bài báo trên báo chí, bài viết và bài xã luận "Quyền lợi được mang theo" có sự nguy hiểm của chúng.

Các hiệp ước toàn vẹn

Transparency International đã phát triển những gì nó gọi là Hiệp Ước Toàn Vẹn đối với tính trong suốt trong các thủ tục thu được công cộng, các quá trình làm cho các công ty quan tâm có thể xem xét việc gợi ý cho các cơ quan đối với sự xem xét khi chúng gọi đến các người trông coi dự án. Hiệp ước bao hàm một sự tận tụy về phần của tất cả các người trả giá cao nhất, và cơ quan cũng giám sát tiến trình bán đấu giá, cho biết tất cả các khoản chi trả và báo cáo lại mọi sự vi phạm đối với Hiệp Ước toàn vẹn bởi các người trả giá khác trong suốt cuộc đấu giá hay việc thi hành của dịch vụ. Trong trường hợp của một hành vi gây rối Hiệp ước, sự trừng phạt sẽ được cưỡng bức chống lại các người trả giá và các viên chức, bao gồm trách nhiệm pháp lý đối với những thiệt hại và lện danh sách bìa đen từ các nhà cung ứng tương lai.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Transparency International giám sát một hiệp ước như thế được dùng kết hợp với một cung ứng tuyển chọn tổn kém ít nhất tại Pakistan vào tháng hai năm 2002 để chọn ra một người tư vấn để phác thảo một kế hoạch cung cấp nước Karachi lớn hơn (dự án K-III). Nó làm việc đó trong việc hợp tác với Karachi Water và Uỷ ban thoát nước. Uỷ ban đã đặt sang bên một giá trị tương đương với 4.2 triệu đô la Mỹ với phía cung ứng, nhưng tiến trình dẫn đến một việc bán đấu giá thắng lợi của 1.04 triệu đô la Mỹ, dẫn đến một khoản tiết kiệm là 75% trên những gì Uỷ ban mong đợi nó sẽ phải chi tiêu. Transparency International tin tưởng rằng đồng đô la của việc tiết kiệm có được nhờ vào tính cởi mở của tiến trình đã mang đến được bằng Hiệp ước toàn vẹn. Nó khuyến cáo việc sử dụng những hiệp ước như thế tại các nơi khác, và bắt đầu từ đó đã giám sát khoản 100 hiệp ước toàn vẹn tương tự trên khắp thế giới.

Mua và cung cấp

Mua và cung cấp là những khu vực rộng lớn đối với việc tham nhũng tiềm năng tại Á châu. Tiền hối lộ được đáng ghi vào sổ tay tại nhiều quốc gia như là thực tiễn thông thường. Các công ty làm ăn kinh doanh tại Á châu phải bảo vệ họ chống lại các thực tiễn tham nhũng khi họ mua các khoản cung cấp cho họ. Họ phải nhìn chăm chú vào tất cả các viên chức mua hàng tại Á châu một cách cẩn thận. Họ cần phải cảnh giác đối với:

- Những việc mua không cần thiết.

- Các mối liên kết gia đình giữa các nhân viên mua hàng và người cung cấp.
- Sự giàu có không giải thích được của nhân viên mua hàng có thể gợi ý những tiền đút lót có ý nghĩa đã được nhận.
- Một sự thiếu tính sẵn sàng chiến đấu về phần của nhân viên mua hàng là phải tích cực trong việc tìm kiếm ra những cung cấp mới và rẻ hơn.
- Đồ dùng văn phòng và các kho chứa đồ ăn được châm đầy đến mức phung phí.
- Mua hàng từ những nhà cung cấp có vẻ như bất tiện khi nhiều sự lựa chọn thuận tiện hơn có sẵn, thí dụ các phòng họp được đặt trước tại các khách sạn ở phía bên kia thành phố khi nhiều nơi gấp gõ tiện lợi hơn ở gần đó.
- Các quà tặng lồng vào nhau từ các nhà cung cấp - nhân viên mua hàng lãnh lương thấp có thể gán sự quan trọng lớn ngay cả vào quà tặng nhỏ như các đồng hồ đeo tay rẻ tiền, nước giải khát và túi đeo vai. Giám sát sự quan trọng mà nhân viên gán vào những vật như thế.
- Như nó là một thực tiễn khôn ngoan để thỉnh thoảng thay đổi nhân viên kế toán nội bộ, nó có thể thỉnh thoảng cẩn thận thay đổi nhân viên có trách nhiệm với việc mua hàng, để có thể giữ gìn chống lại những mối quan hệ ấm cúng lâu dài giữa nhân viên và các nhà cung cấp.

Chiến lược 24

Khiêu vũ với quý: Làm ăn kinh doanh với các chính trị gia Á châu và gia đình họ

- ▷ Các mối kết nối "tốt" có thể dẫn đi quá xa được không?
- ▷ Các nhà doanh nghiệp-chính trị của Á châu.
- ▷ Hãy đoán chắc là bạn biết được đối tác địa phương của bạn.
Thất sủng.
Thương lượng với các đối tác chính trị không muôn.
- ▷ Các vấn đề tiềm năng với các đối tác địa phương có liên hệ chính trị.
- ▷ Liên kết với các đối tác địa phương có liên hệ chính trị: Vài điều phải xem xét.

**Những mối liên kết “tốt” có thể được mang đi xa
được hay không?**

Các mối quan hệ và các mối kết nối có ý nghĩa rất

quan trọng tại Á châu, và hệ thống pháp lý địa phương càng kém, chúng lại càng quan trọng hơn. Nhưng bạn đi xa được tới đâu? Một đối tác địa phương tốt là một người có thể mở ra được các cánh cửa, làm êm thắm mọi việc với chính quyền địa phương và giúp xin được các sự chấp thuận trong một thời gian ngắn. Nhưng việc này có hàm ý chính quyền địa phương tự họ có ngay cả trở thành một đối tác tốt hơn hay không? Thay vào đó cố giành được sự chấp thuận từ các viên chức cao cấp, có thể không tốt hơn đơn giản làm cho họ hay gia đình họ làm đối tác cho bạn, vì vậy sự chấp thuận sẽ được bảo đảm, hay không?

Câu trả lời khá đơn giản. Đối tác địa phương lý tưởng có thể làm được nhiều việc, bao gồm cả việc điều hành mối quan hệ với chính quyền. Nếu bạn chọn gia đình của một chính trị gia địa phương như là đối tác địa phương, một cách tiêu biểu mối quan hệ với chính quyền là tất cả việc đối tác địa phương này sẽ làm nếu họ không đã thành công trong công việc kinh doanh, và có thể mang đến vài thuộc tính của công việc kinh doanh địa phương chân thật đến với mối quan hệ. Các đối tác đã làm kinh doanh hiểu biết rõ trong việc thương lượng với hệ thống quan liêu địa phương và chính phủ một cách tiêu biểu sẽ làm cho mình trở nên một đối tác tốt hơn, nếu thật sự một đối tác được cần đến.

Các đối tác có tính cách chính trị có thể mang các mối liên kết đến với bạn, nhưng họ cũng có thể mang đến những tống ấn bạn không mong muốn, điều sỉ nhục, và cuối cùng thì, sự rủi ro, nếu họ bị thất sủng. Hiếm khi họ mang vốn tới. “Gần mặt trời phải chịu nóng” là một câu

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

cách ngôn thường được nghe nói để giải thích tại sao các tỉnh miền Đông Nam Trung Quốc lại làm ăn khá so với phần còn lại của nước này. Gắn gũi với quyền lực không luôn luôn là một việc tốt.

Các nhà kinh doanh - chính trị của Á châu

Các chính trị gia tại khắp Á châu đều tỏ cho thấy có khuynh hướng muốn đi vào trong công việc kinh doanh. Rất thường, họ dùng vị thế chính trị của họ để làm giàu cho họ và gia đình họ. Các nhà đầu tư nước ngoài với tiền mặt sẽ là một nguồn vốn cho những nhà kinh doanh-chính trị như thế. Đôi lúc, gia đình của các nhà lãnh đạo chính trị đơn giản muốn có một cổ phần thụ động trong một doanh nghiệp mới, có thể trong một việc thỏa thuận đã được chỉ định. Đó là cách thức được gia đình Marcos của Philippines ưa chuộng. Họ muốn giàu có mà không có trách nhiệm. Các chính trị gia khác và gia đình của họ muốn tự họ dính dáng vào các công việc kinh doanh. Họ thấy mình như là những nhà doanh nghiệp và có một thiện chí tích cực và thành thật đối với doanh nghiệp của họ.

Không phải chỉ có các chính trị gia Á châu là những người tìm kiếm một sự tiến bộ tập thể từ các vị trí chức vụ của họ, mà các công chức và quân nhân cũng vậy. Trong số các công chức, những viên chức cao cấp của các công ty quốc doanh là những người có nhiều khả năng nhất có một dính dáng đến công việc kinh doanh. Nhiều người đã lập những công ty tư, chúng trở thành các nhà cung cấp cho các doanh nghiệp quốc doanh.

Quân đội dính líu vào công việc kinh doanh thường phát xuất từ nhu cầu của nó để có một nguồn ngân sách. Chính phủ tại nhiều quốc gia Á châu cấp ngân sách cho quân đội ít hơn số được yêu cầu, và trong mọi trường hợp, nhiều vị tướng muốn phát triển những nguồn tài chính riêng biệt để bảo đảm có được một vài phương diện độc lập về ngân sách đối với chính phủ và các chính trị gia. Vì thế, các lực lượng quốc phòng của Indonesia, Thái Lan, Myanmar, Trung Quốc và Philippines đều có sự dính dáng trực tiếp vào việc điều hành và quản trị công việc kinh doanh. Đó là những công việc kinh doanh đen tối trong tất cả công việc làm ăn tại Á châu. Khó mà đánh giá được sự quan trọng của việc quân đội dính líu vào các công việc kinh doanh. Ít khi được tiết lộ, các công ty được quân đội hậu thuẫn hiếm khi đăng ký danh sách trên thị trường chứng khoán và hiếm khi đệ trình các ghi chép hay kết quả của tổ hợp.

Con trai và con gái của các viên chức chính phủ cũng lợi dụng vị trí của cha mẹ để đi vào trong công việc làm ăn kinh doanh là một biến số khác của đề tài. Tại Trung Quốc, họ được gọi là các ông vua con hay *taizi*, và họ bao gồm cả con trai và con gái của các viên chức cao cấp, hay các viên chức cao cấp của nhiều doanh nghiệp quốc doanh của Trung Quốc. Vài nhà đầu tư nước ngoài vào Trung Quốc tìm các *taizi* như là đối tác trên sự giả định rằng họ có thể mở ra được những cánh cửa và giúp bảo vệ vốn đầu tư của họ. Việc này có thể chứng tỏ là đúng, nhưng từ giữa thập niên 90 của thế kỷ XX các viên chức cao cấp và gia

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

dinh của họ đã đi vào và đi ra với các đặc ân tại Trung Quốc với sự leo thang về tính đều đặn, thường vào lúc có các vụ bê bối về biển thủ hay tham nhũng. Các viên chức tại Trung Quốc đã được biết như là rất cao cấp ngày hôm trước và bị hành quyết hay bỏ tù chung thân vào ngày hôm sau. Đối tác im lặng là một việc, đối tác đã chết hoàn toàn là một việc khác.

Dùng địa vị chức vụ để làm giàu cho mình và gia đình được mong đợi nhìn thấy tại Indonesia. Có một câu chuyện - có thể đúng - là một trong các bộ trưởng của nguyên tổng thống Soeharto đến gặp ông ta và nói ông không thể nào sống bằng đồng lương bộ trưởng của ông được nữa, và có thể tăng lương cho ông được không? Soeharto ngờ vực. “Ông đã là một vị bộ trưởng đương nhiệm của một bộ lớn mấy năm rồi. Vậy ông đã làm được gì? Soeharto đã nói hay người ta đã lặp lại tương tự”. Soeharto dùng vị thế của ông ta để làm giàu cho gia đình và ông ta mong đợi các viên chức khác cũng sẽ làm như thế.

Khi Soeharto bước ra khỏi cương vị tổng thống, gia đình ông đã có quyền lợi tại ít nhất 1.251 công ty khác nhau tại Indonesia. Nhiều công việc làm ăn với các nhà đầu tư nước ngoài, những người nhìn thấy mối liên kết với gia đình của tổng thống là một cách để có được các sự chấp thuận đầu tư được làm mau chóng và có tiềm năng làm cho các viên chức quan liêu gây trở ngại sợ hãi tránh xa. Nhưng Soeharto không đơn độc trong thực tiễn này. Nhiều vị bộ trưởng của ông ta lúc mới bắt đầu nhận chức không có gì, nhưng rời chức vụ với một tổ hợp nắm trong

tay. Soeharto mong mỏi việc làm này của các vị bộ trưởng và các viên chức cao cấp khác của ông - thật vậy ông muốn họ xử sự như thế. Nó tránh được việc trả công cho các vị bộ trưởng một cách thích hợp, và cung cấp một bối cảnh tốt hơn đối với việc ưu đãi bà con thân thuộc của gia đình ông ta.

Hãy đoán chắc bạn biết đối tác địa phương của mình

Cái khía cạnh khiếm nhã của việc lựa chọn một đối tác có mối liên kết tốt là thỉnh thoảng họ mới tới ra mặt, nhưng làm như thế mà không hoàn toàn tiết lộ họ là ai hay họ có mối quan hệ với ai. Việc này có thể dẫn đến việc bối rối sau này cho vị khách đầu tư nước ngoài.

Những nhà điều hành phát triển kinh doanh của một công ty Tây phương muốn ký kết với một đối tác địa phương tại Indonesia trong những năm giữa thập niên 90 của thế kỷ XX đã làm như thế với những gì họ tin là một công ty có được sự hậu thuẫn của nhiều gương mặt quân sự cao cấp. Trong sự vội vã của họ đã làm công tác cẩn trọng không đầy đủ, và vài tháng sau đó, phát hiện ra đối tác mới của họ thực là một trong những thành viên đáng ghét hơn hết của gia đình Soeharto.

Một nhà sản xuất Hoa Kỳ chỉ định một công ty địa phương tại Myanmar làm nhà phân phối các sản phẩm của họ. Nó chấm dứt mối quan hệ năm 1998 như là một phần chiến dịch tẩy chay quốc tế không chính thức chống lại Myanmar đối với việc vi phạm nhân quyền. Nhưng kết cục cũng đến sau khi nó khám phá ra rằng công ty địa phương

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

là phương tiện đầu tư riêng của một trong những tay trùm buôn ma túy khét tiếng nhất của Á châu.

Những sai lầm như thế có thể ngăn ngừa được bằng một cuộc nghiên cứu thận trọng hơn. Rõ ràng tốt hơn nên xác định rõ đối tác tương lai trước, hơn là sau này, trước khi một thỏa thuận được ký kết. Một vấn đề của việc ký kết với các đối tác có ảnh hưởng chính trị là việc bãi bỏ việc ký kết có thể là khó khăn. Những gì được cho là một hành động phát triển kinh doanh có thể kết thúc bằng việc đóng cửa lại hơn là mở nó ra. Ký kết với em trai của vị thủ tướng có thể hình như là một ý tưởng hay, nhưng tổng cổ hối ta đi như là một đối tác có thể là một thảm họa.

Bị thất sủng

Lựa chọn một đối tác địa phương bởi vì nó có một mối liên kết cao về chính trị là một việc làm nguy hiểm nếu không vì lý do khác hơn là quyền lực và ảnh hưởng hiểm khi thường trực. Gia đình của Tổng thống Soeharto là một trường hợp điểm. Từ lúc Soeharto rời khỏi chức vụ, phần lớn các người thân cận của ông đã bị điều tra về tội tham nhũng và những vấn đề liên quan, nhiều người đã bị bắt và bị bỏ tù, bao gồm cả con trai út của ông, Tommy Suharto, bị kết án mười lăm năm tù năm 2002. Các nhà đầu tư nước ngoài đã phát hiện ra các đối tác địa phương từng có lần được người xếp hàng để chờ vào gấp, hiện nay là *người bị thất sủng (persona non grata)*. Đỉnh cao của việc này, họ bị để lại với sự sỉ nhục công cộng, vì có liên quan với một đối tác hiện nay có thể được biết một cách công khai là tham nhũng và thiên vị bà con, hay tệ hơn.

Thỏa thuận với các đối tác có quan hệ chính trị bạn không mong muốn

Đôi lúc, các nhà đầu tư nước ngoài và bên ngoài không lựa chọn để đi vào lãnh vực kinh doanh với các đối tác có quan hệ chính trị. Thay vào đó, những người này đã lựa chọn họ. Khi Soeharto còn làm tổng thống, cá nhân ông đã chấp thuận hầu hết các dự án đầu tư nước ngoài vào Indonesia. Vì thế ông biết rất rõ ai muốn đầu tư vào cái gì và ở đâu. Từ việc đó, đã được nghĩ là nhiều thành viên của gia đình ông đã được mách nước về những dự án có triển vọng, và rồi họ sẽ đến gặp bạn tự giới thiệu họ là “đối tác”. Các nhà đầu tư nước ngoài thấy mình bị đặt vào một vị trí trong đó họ phải lựa chọn giữa việc nhận các người của Soeharto làm đối tác hay không làm thủ tục xúc tiến dự án nữa.

Lời khuyên cáo tốt nhất đối với người bên ngoài trong những trường hợp như thế tại bất kỳ quốc gia nào là họ phải kháng cự lại với những lời khẩn cầu như thế tới mức độ họ có thể làm được. Nếu họ có thể trì hoãn được lâu như họ có thể, có hy vọng là phía địa phương có ý định tự đưa họ vào trong công việc làm ăn mới sẽ bỏ cuộc. Nhưng nếu không được và việc trở thành rõ ràng là dự án sẽ không có thể được xúc tiến nếu “đối tác” địa phương không được đưa vào trong ban giám đốc, nhà đầu tư phải quyết định liệu có nên tiến hành tất cả các thủ tục hay không, hay phía không được mong muốn có thể tự điều chỉnh mình lại tốt nhất đến mức nào, giữ trong đầu rằng rủi ro

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

tương lai là các biến cố chính trị có thể thay đổi và đối tác địa phương có thể đột nhiên bị thất sủng.

Các vấn đề có tiềm năng với các đối tác địa phương có quan hệ chính trị

- Các đối tác có quan hệ chính trị là đề tài của các sự biến đổi đột ngột của vận mệnh cả vì lý do chính trị hay chiến lược. Các đối tác có quan hệ tốt một ngày có thể sẽ là một kẻ bị nguyên rủa và một người có trách nhiệm pháp lý vào ngày hôm sau.
- Có được thông tin về các đối tác địa phương có quan hệ chính trị có triển vọng có thể là khó khăn. Trạng thái gần gũi quyền lực của họ có thể hàm ý là họ không thể tránh được tất cả sự mài giũa của các nhóm đối lập và các tuyên bố của các phía có mối liên hệ chính trị yếu hơn bị buộc phải làm. Nhiều công ty có hậu thuẫn của gia đình Soeharto tại Indonesia đơn giản không bao giờ bận tâm đến các kháng nghị của các hiệp hội, thí dụ. Một đối tác địa phương có sức mạnh hàm ý có một công ty đen tối, ngay cả theo các tiêu chuẩn của Á châu.
- Lực lượng quân sự của các quốc gia đều thiếu tiền, và việc này thường là lý do tại sao họ thường đi vào lãnh vực kinh doanh. Quân đội sẽ không gần như có bất cứ sự tinh thông nào, không có vốn và sẽ quan tâm nhiều hơn đến những gì họ có thể lấy ra được từ một công việc làm ăn so với những gì họ đặt vào trong cuộc. Các doanh nhân địa phương khác có thể bất đắc dĩ phải làm ăn với bạn vì bạn có các mối liên hệ quân sự.

- Kinh doanh không phải là thuộc tính chính của các đối tác có quan hệ chính trị và hiếm khi một công việc kinh doanh là công việc hay kỹ năng chính của họ. Trong những trường hợp như thế hiếm khi các phía địa phương như thế ở vào một vị trí để đóng góp vào những cổ phần vốn tiền mặt cho công việc làm ăn đã quy cho họ.
- Liên kết với quyền lực để cho sức mạnh của nó có thể được sử dụng là một công việc làm ăn rủi ro. Nếu có một sự rơi dài, sức mạnh ấy có thể quay lại chống bạn. James Peng, một doanh nhân Australia gốc Trung Quốc, đã khám phá ra điều này vào những năm đầu thập niên 90. Ông ta đã thiết lập một mối quan hệ kinh doanh với người cháu gái của Đặng, Ding Peng. Cả hai gặp sự bất hòa, và như là kết quả, ông ta mất quyền kiểm soát Shenzhen Fountain, công ty đã được ông ta thành lập. Nó bị Ding Peng cầm giữ, và ông ta đã bị bắt cóc trong phòng tại một khách sạn ở Macau, bị đưa ngang qua biên giới vào lục địa Trung Quốc, bị đưa ra tòa xét xử vì tội tham ô và bị bỏ tù 18 năm. Ông ta được thả ra vào tháng 11-1999 sau sáu năm bị cầm tù, tiếp theo sau một sự can thiệp của chính phủ Australia.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Liên kết với các đối tác địa phương có quan hệ chính trị. Một vài việc cần phải xem xét

1. Hình thức của mối quan hệ đối tác có bất kỳ sự dính dáng gì dưới Đạo luật Thực tiễn Tham nhũng nước ngoài hay các chế độ pháp lý tương tự hay không?
2. Đối tác tương lai có thể một cách thành thật mang lại bất cứ điều gì cho công việc làm ăn khác hơn mối quan hệ chính trị?
3. Những sự thu xếp nào có được để cho có sự rút lui của một phía nào đó ra khỏi mối quan hệ?
4. Những mối liên hệ với quyền lực của phía đối tác của bạn vững chắc đến mức nào?
5. Những thế lực đối lập có thể đến được với quyền lực, việc ấy sẽ ảnh hưởng như thế nào đến công việc kinh doanh của bạn?
6. Đối tác tương lai của bạn có sẽ ở trong một vị thế có thể đe dọa cho công việc làm ăn của bạn hay các nhân viên của bạn sẽ lúng túng với mối quan hệ.
7. Các mối quan hệ đối tác khác đối tác tương lai của bạn có với các quyền lợi kinh doanh khác và chúng đã được đề cập đến như thế nào?

Chiến lược 25

Khi công việc gấp
rắc rối

- ▷ Lịch sử tự nó lặp lại.
- ▷ Trung Quốc mang đi.
- ▷ Nhạc kịch xà bông Ấn Độ.
- ▷ Những cái Thái (không) bó buộc.
- ▷ Số tiền tăng.
- ▷ Chiến tranh các vì sao.
- ▷ Một tiến trình học tập.

Lịch sử tự nó lặp lại

Sự thất vọng và ngay cả các thảm họa thường xảy đến

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nhiều hơn sự thành công đối với đa số các công ty nước ngoài đầu tư vào Á châu. Những việc này thường kết hợp với sự tan rã của các mối quan hệ hợp tác kinh doanh và sự sụt giảm kết cục của khoản đầu tư của công ty. Đôi lúc sự tan rã thân mật một cách hợp lý, đôi lúc nó có thể kết thúc trong một trường hợp đưa nhau ra trước tòa. Một sở hữu, cũng vậy, có nhiều khả năng làm thất vọng hơn là phát triển, và có thể ngay cả tổn kém hơn nếu công ty đã trả tiền bảo hiểm cho những gì nó nghĩ là một ngôi sao đang mọc, chỉ để khám phá ra đó là một cái lỗ đen. Trong nhiều trường hợp, các công ty Tây phương quyết định cắt các khoản lỗ lã và rút lui, nhưng những công ty thường quay trở lại trong vùng sau đó, không thể nào cưỡng lại được sự quyến rũ của những cái thị trường chưa được khai thác ấy, chỉ để phạm những lỗi lầm tương tự. Lịch sử đã tự nó lặp lại vì ít người lắng nghe đầy đủ lần đầu tiên. Và hiếm khi các lỗi lầm được khảo sát tỉ mỉ. Người ta thường quá bận rộn để cúi đầu xuống tránh né.

Những câu chuyện có thật sau đây minh họa một vài trong những nguyên nhân thông thường nhất tại sao ý định trở nên Vĩ đại tại Á châu tất cả cũng quá thường dẫn đến một sự tháo lui ra khỏi Á châu.

Trung Quốc mang đi

Một thảm họa tiêu biểu đã được kinh qua bởi Asimco, một công ty vốn đầu tư đặt tại Bắc Kinh được thành lập năm 1993 với ba cổ đông đa số Hoa Kỳ: TCW Công ty đầu tư tư bản, Dean Witter Capital và General Electric.¹ Vào

năm 1999, nó là một trong số các nhà đầu tư lớn nhất tại Trung Quốc, đã đặt vào 450 triệu đô la Mỹ và trong 15 chương trình làm ăn hợp tác có liên quan đến xe hơi và hai nhà sản xuất bia.

Trong lãnh vực kỹ nghệ xe hơi, chiến lược của nó là nắm cổ phần đa số trong các nhà máy sản xuất phụ tùng nổi bật và cung cấp cho họ kinh nghiệm điều hành và các kỹ thuật mới. Năm 1996, nó đã trả 7.5 triệu đô la Mỹ để có 60% cổ phần tại một công ty Trung Quốc, CAC Brake Ltd, điều hành bởi một nhà doanh nghiệp Quảng Đông. Công ty sản xuất phụ tùng thắng xe hơi và các đĩa ly hợp, và có vẻ là có một số đặt hàng khỏe mạnh, vì thế các nhà đầu tư đơn giản đặt vào một nhân viên điều hành tài chính và bỏ ra nhà doanh nghiệp (cũng là phó chủ tịch trong ban giám đốc) và toàn nhân viên điều hành tổng quát để quản trị công ty.

Những biến cố xảy ra sau đó đã đến mà không gây ngạc nhiên gì cho những ai đã có kinh nghiệm làm ăn tại Trung Quốc. Nhà doanh nghiệp bắt đầu lột tiền công ty nhiều như ông ta có thể thông qua một loạt các sự gian lận đơn giản nhưng hữu hiệu. Thí dụ; nơi ăn chốn ở của nhân viên còn lại dưới sự kiểm soát của CAC được cho liên doanh mướn lại, với tiền thu được về tay nhà doanh nghiệp. Một mánh lới khác là nâng giá tiền thế chấp lên từ một ngân hàng địa phương đối với hai tòa nhà mới, được dự định để làm tăng thêm khoản không gian của nhà máy dầu không gian hiện tại đã rộng rãi. Mặc dù chúng đang được xây dựng, tay nghề yếu kém và các trần nhà thấp làm cho chúng không thích

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hợp đối với việc sử dụng như là các xưởng máy, nhưng dầu sao nhà doanh nghiệp đã có thể chuồn đi mất. Như là một kết thúc vĩ đại, nhà doanh nghiệp mở thư tín dụng ra (LCs) để trả tiền cho các trang bị không được lắp đặt. Và trong những tháng cuối cùng trước khi ông ta rời thành phố, ngừng trả tiền cho các người bán và lấy tiền mặt cho ông ta. Vào tháng 12 năm 1996, ông ta biến mất trong một chuyến đi làm ăn đến nước Mỹ, đã cướp của công ty trên 6 triệu đô la.

Bài học: đừng điều hành liên doanh của bạn hết tay. Đoan chắc rằng bạn để mắt kỹ đến những gì đang xảy ra, đặt vào nhân viên tài chính cao cấp của bạn và kiểm tra các sổ sách.

Sự cứu nguy: Asimco cuối cùng gửi đến một nhà chế tạo xe hơi có kinh nghiệm để điều hành CAC, và tuyển một nhân viên điều hành tài chính. Nó cũng còn truy tố ngân hàng địa phương, lập luận rằng át phải có một vài sự cấu kết và ngân hàng đã phải nhận ra được các thư tín dụng là lừa dối. Không ngạc nhiên, tòa án thành phố địa phương đã có án lệnh chống lại Asimco, công ty này kháng cáo lên tòa án tỉnh tại Quảng Châu. Từ đây trường hợp đi thẳng tới tòa án quốc gia tại Bắc Kinh nơi không có chuyện gì xảy ra trong hai năm, mặc dầu có áp lực từ tòa đại sứ Mỹ.

Cùng lúc đó hai nhà điều hành mới đã hoàn tất các thủ tục cần thiết cho công ty bằng cách cải thiện sản xuất và đưa ra những sự kiểm soát nghiêm nhặt hơn. Các việc lăng

phi đã bị cắt bỏ và các tiêu chuẩn chất lượng được nâng lên, cho phép CAC giành được chứng chỉ ISO9002. Một hành động then chốt là cắt con số sản phẩm từ 400 xuống 100. Nhiều nhóm hơn với ít tính đa dạng hơn cho phép tiết kiệm nhiều hơn và việc này đã dẫn đến việc gia tăng sản phẩm xuất xưởng. Lợi dụng việc đang ở trong thị trường của người mua, nhà điều hành Hoa Kỳ đã thương lượng để được giảm giá và một nơi rộng thời hạn chi trả từ 30 ngày lên 60 ngày hay 90 ngày, và để cắt sự gian lận đã xây dựng một hệ thống mua hàng nghiêm nhặt hơn.

Các nhân viên bán hàng đã được trả tiền trên căn bản chỉ có tiền hoa hồng và các khoản tiền tàu xe đã được thôi dần dần. Việc phân phối được cải thiện bằng cách dùng chính các xe tải của CAC để mang hàng đến kho chứa, từ đó nó được mang đi bằng xe lửa tới ba điểm phân phối và rồi đến với khách hàng bằng xe tải. Các khoản bán xuất khẩu được tăng lên tới 45% doanh thu, phần còn lại đến từ các nhà sản xuất trang bị nguyên gốc (OEM) các nhà sản xuất xe hơi và các thị trường hậu mãi.

Kết quả, CAC giữ chân lại được trong công việc làm ăn, và mặc dầu có sự sút giảm trong năm 1998 vì sự suy sụp kinh tế, hòa vốn. Tài chính vẫn còn là một vấn đề. Trong một thời gian ngắn, các nhân viên của CAC đã được cho một trái phiếu, có thể được đổi thành tiền vào cuối năm cho một tháng lương cộng thêm 8%, thay vì một tháng lương. Trong một thời hạn lâu hơn, chương trình là cắt giảm lực lượng lao động và giành được hợp đồng sản xuất thiết bị nhiều hơn.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Nhạc kịch xà bông Ấn Độ

Công ty con Ấn Độ của Unilever, Hindustan Lever (HLL), một trong các công ty khu vực tư lớn nhất tại quốc gia này, đã là nạn nhân của một thảm họa khác - sự xuất hiện của một đối thủ địa phương mới đang tiến lên trong việc cách mạng hóa thị trường bột giặt HLL đã thống trị trong nhiều năm.

Từ lâu HLL đã hiện diện và được quý trọng cao tại Ấn Độ; Những thùng xà bông đầu tiên đã được dỡ hàng tại Calcutta vào năm 1888 và HLL chẳng bao lâu đã nổi lên như nhà dẫn đầu thị trường xà bông, bột giặt và các sản phẩm tiêu dùng cá nhân khác, cũng như là thực phẩm và nước uống. Unilever đã cho các công ty con của mình nhiều quyền tự quản, và tại Ấn Độ việc này được củng cố thêm bởi uy tín của HLL đối với sự đổi mới thành công và việc điều hành địa phương hữu hiệu. Đối với giới trẻ có nhiều tham vọng của Ấn Độ, gia nhập HLL là bước đầu tiên đi vào một sự nghiệp thành công như là một nhà điều hành chuyên nghiệp - Quyền được đeo cà vạt HLL tự nó đã nói lên điều đó. Họ một lực lượng ưu tú phục vụ cho một công ty hùng mạnh nhất.

Ấn Độ là một trong những thị trường bột giặt lớn nhất thế giới và HLL đã giữ một vai trò to lớn trong việc phát triển nó, khi các khách hàng tiến lên từ việc dùng xà bông giặt lên bột giặt. Sản phẩm hàng đầu của nó, Surf, dẫn đầu trên cả hai phương diện giá trị và khối lượng và, với 67% thị phần, là bất khả bại. Vào cuối thập niên 70 của thế kỷ

XX, ngành kỹ nghệ này đã được đánh dấu bằng một cấu trúc gần như là phong kiến với việc HLL chủ trì một cách nghiêm trang trên những gì được biết đến như là khu vực được tổ chức cho chất tẩy giặt, như là đối lập với khu vực không được tổ chức rộng lớn vẫn còn sử dụng các loại xà bông giặt rẻ tiền, HLL cảm thấy an toàn trong việc nhận thức, dựa vào lãnh vực của các nhãn hiệu quốc tế nó có thể yêu cầu được từ các công ty mẹ, nó không còn gì để sợ trong tương lai. Các nhà điều hành HLL đã thực hiện quy luật của cuộc chơi; họ tin chắc là họ sẽ còn tiếp tục chiến thắng.

Sự tự mãn này đã bị vỡ tan thô bạo vào cuối thập niên 70 của thế kỷ XX bởi sự xuất hiện trong ngành kỹ nghệ này của một công ty thủ công nhỏ, sản xuất những gói nhỏ bột giặt vàng nhãn hiệu Nirma. Nó là sự sáng tạo của một nhà doanh nghiệp tham vọng, Karsanbhai Patel, người đã dựng lên một công việc kinh doanh vào năm 1969 với một dự định kiên quyết là làm cho nhãn hiệu của ông ta trở thành lớn nhất trên thế giới. Sự tin tưởng của ông ta vào nguyên tắc “hãy phát triển một sản phẩm tốt và sẽ có thị trường cho nó” là tuyệt đối.

Việc sản xuất của nhãn hiệu, trong vòng một thập niên sẽ trở thành một trong những sản xuất lớn nhất trên thế giới, bắt đầu trong một cái kho nhỏ tại vùng ngoại ô của Ahmedabad. Bột giặt, được làm từ các vật liệu mua tại địa phương và chất đống trên nền nhà, được ông Patel trộn bằng tay thành nhiều mẻ và đóng gói vào trong bao plastic được ông đóng dính lại. Rồi ông chất các bao ấy vào các bao dae đặt lên xe đạp, và chạy đến từng nhà trong thành phố để bán.

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Trong suốt thập niên tiếp theo, ông Patel chỉ rẽ ra từ cách tiếp thị đơn giản này để đi tới tiêu chuẩn bốn P - sản phẩm (Product), giá cả (Price), bao bì (Packaging) và khuyến mãi (Promotion). Mặc dù được cải tiến và nới rộng để phù hợp với các trường hợp của thị trường, công thức chủ yếu vẫn không thay đổi, cho phép ông ta điều hành một hoạt động hữu hiệu với một chi phí chỉ bằng một phần nhỏ các chi phí HLL và các công ty lớn khác phải gánh chịu. Dây chuyền phân phối đơn giản Nirma, thí dụ, tương phản một cách rõ ràng với cơ cấu phức tạp của HLL và đã giúp cho ông giành được lòng trung thành lớn lao từ phía các nhà phân phối. Họ khám phá ra rằng các khoản lợi nhuận mua bán thấp hơn được đền bù lại bằng các khối lượng lớn hơn và việc quay vòng vốn nhánh, và từ chối việc bỏ rơi ông ta ngay cả dưới áp lực của các đối thủ. Sự phung phí lớn nhất của ông là trong lãnh vực quảng cáo. Lúc đầu các phụ nữ trẻ được mướn để đến thăm các cửa hàng hỏi mua bột giặt Nirma. Sau này, ông mở số trúng thưởng, và Nirma là nhà quảng cáo duy nhất của Ấn Độ tại thế vận hội Mátcova năm 1980, ngoài ngân hàng quốc gia. Các panô quảng cáo tô điểm bằng bức thông điệp Nirma và với âm điệu lôi cuốn, “Nirma giặt trắng hơn cả màu trắng”, ngắt quãng mọi chương trình phát thanh radio.

Vì doanh số bán gia tăng, Patel đưa bà con vào mối quan hệ đối tác và phát triển một cách bài bản hoạt động của ông sang các quận, tỉnh lân cận và rồi cả miền Tây và Bắc Ấn Độ. Năm 1977, HLL viết cho một nhà điều hành chi nhánh tại Ahmedabad hỏi tin về cái nhãn hiệu Nirma

này. Câu trả lời là thô bạo: "Quý vị không thể trông đợi từ tôi để biết về mọi sản phẩm tạp nham được làm ra từ Ahmedabad".

Nhưng giữa các năm 1977 và 1985, doanh số bán Nirma đã tăng lên ở mức 45% và khoảng năm 1980 bán vượt hơn Surf với mức 3 trên 1. Nó cũng đã phát triển vào miền Nam và Đông của Ấn Độ, với một thị phần 58% so với 8,4% của Surf, và là một trong những nhãn hiệu bột giặt bán chạy nhất trên thế giới. HLL cuối cùng tỉnh giấc để nhận ra được sự kiện nó đã bị thua trong một cuộc chiến nó ngay cả không biết nó đang chiến đấu.

Bài học: Đừng bao giờ đánh giá thấp một nhà doanh nghiệp Á châu

Sự cứu nguy: Thành công lớn nhất của Nirma là đã biến đổi một thị trường xà bông vô tổ chức tại các khu vực thành thị, và quan trọng hơn hết, tại vùng nông thôn Ấn Độ đối với bột giặt, tất cả đều được làm dưới mũi của HLL. Việc thực hiện này đã buộc HLL phải thay đổi chiến lược và suy nghĩ của nó để có thể chiếm lại vị trí trên thị trường. Phản ứng của nó đã được đưa lên sàn diễn; nó bắt đầu bán Surf trong các túi đựng bằng plastic thay vì trong những bao bì giấy đắt tiền hơn; thay đổi các thông điệp quảng cáo của nó để cho thấy Surf tượng trưng cho giá trị của tiền tệ; và tung ra một sản phẩm bột giặt khác để gấp trực tiếp với Nirma trên phương diện giá cả. Đã có sự thành công trong việc chống đỡ thị phần của Surf. Vào lúc đó ông Patel đang di chuyển vào các thị trường kem đánh

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

răng và xà bông tấm để chào mời nguyên một loạt các sản phẩm của Nirma.

Trong giai đoạn lâu dài hơn, HLL đã thực hiện một chiến dịch có tên mã là STING (chiến lược kiềm chế sự tăng trưởng của Nirma), “dừng Nirma lại”. Chiến dịch này đã dẫn HLL đến chỗ phải suy nghĩ lại thái độ của nó đối với chất lượng, việc điều hành tài chính và phương pháp sản xuất. Toàn bộ đã gây được một kết quả khó chịu với việc điều hành của HLL; trong tương lai khẩu hiệu của họ sẽ là “khía cạnh” - khía cạnh cạnh tranh trên thị trường, phân phối và kỹ thuật. Nhưng một thập niên sau, Nirma đã thống trị thị trường rẻ nhất đối hàng giặt tẩy, và đã có 35% phần chia của toàn thị trường bột giặt so với HLL 30%. Ông Patel đang lập kế hoạch tấn công vào thị trường bột giặt giá cao, và nói ông ta đang ngắm nhìn vào thị trường Trung Quốc.

Những cái Thái (không) bó buộc

Ferodo Thailand Ltd (FTL) là một công ty khác rơi vào trong nhiều cái bẫy đã được biết đến nhiều kết hợp với một quan hệ liên doanh. Những gì đã làm cho sự thất bại đặc biệt này đáng chú ý hơn hết là sự kiện cả ba đối tác đều biết nhau rất rõ, và đã hợp tác với nhau thành công trong nhiều năm. Đến nay trong vòng một vài năm thành lập một liên doanh, mối quan hệ giữa hai trong số các đối tác đã tan vỡ không thể cứu vãn được. Sự tách ra ba hướng giữa Ferodo Ltd (công ty vật liệu ma sát con của một tập đoàn phụ tùng xe hơi có trụ sở đặt tại UK, T&N) người kết

MICHAEL BACKMAN AND CHARLOTTE BUTLER

hợp với nó từ lâu, nhà sản xuất thắng xe Nhật Bản, Japan Brake International (JBI) và Tập đoàn Thai Boonpong.

Giống như đa số các công ty mua bán của Thái, Thai Boonpong Co, Ltd là một công ty gia đình, được thành lập năm 1949, ban đầu như là một công ty xe buýt và hoạt động bảo trì, chuyên về lãnh vực thắng xe và các hệ thống ly hợp. Con trai của nhà doanh nhân sáng lập, lên nắm quyền vào năm 1977, quyết định tập trung vào việc phân phối thắng xe và các phụ tùng xe hơi khác, phần chính cho các xe khách, và từ những ngày đầu tiên của nó Boonpong đã bán các sản phẩm nhập về từ hãng Ferodo, đã có một danh tiếng toàn cầu về mặt chất lượng. Những sản phẩm này được tiếp thị với tên Boonpong, vì nhãn hiệu Ferodo không được biết đến nhiều trên thị trường Thái. Năm 1995, Boonpong đã có trị giá tổng tài sản là 1.3 tỉ Baat và sử dụng 367 người.

Năm 1985 ông Subhawat, cháu nội của nhà sáng lập công ty Boopong và một người tốt nghiệp đại học ngành kỹ thuật y khoa và một cử nhân về quản trị kinh doanh, kế tục như là giám đốc điều hành của công ty Boopong. Trong hai năm ông ta đi đến kết luận là Boonpong có thể ngừng nhập hàng và thay vào đó sản xuất bố thắng xe tại Thái Lan. Theo sau một chuyến viếng thăm đến cơ quan đầu não của Ferodo tại Liên Hiệp Vương Quốc Anh, ông ta quyết định xây dựng nhãn hiệu Ferodo tại Thái Lan và khi ông về nước, tung ra một chiến dịch tiếp thị để gia tăng tình trạng có thể nhìn thấy được của nhãn hiệu. Ông ta đầu tư trong khoảng giữa 40-50 triệu Baat trong việc

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

quảng cáo trên xe buýt và dài phát thanh, tài trợ cho các cuộc đua, và ngay cả trao tặng các khách hàng một thẻ giảm giá Ferodo.

Ông có thể cung cấp bộ thắng xe khối lượng lớn cho các xe hơi Âu châu, nhưng sự phức tạp của hệ thống sản xuất Ferodo hàm ý có thể một thời gian chậm trễ đến trên hai năm trước khi các bộ phận đổi với các kiểu xe Nhật Bản có thể được cung cấp đến từ LHVQ Anh. Việc này gây ra một vài sự thiếu kiên nhẫn trong số các khách hàng của Boopong. Cuối cùng, Subhawat quyết định giải pháp duy nhất sẽ là cho Boopong tự sản xuất ra các kiểu mẫu này. Bởi vậy ông đầu tư mở một nhà máy với các máy móc mới, và vào năm 1992, tiếp cận Ferodo để có được một nhượng quyền sản xuất. Vì lúc đó Ferodo đang dựng lên nhiều công ty liên doanh tại vùng Đông Nam Á, họ đã sẵn sàng để chấp nhận việc này. Boopong trả cho Ferodo Ltd 5 triệu Baat đổi với sự chuyển giao các kỹ thuật cần thiết để khởi động nhà máy, và bằng lòng trả cho Ferodo LHVQ Anh 4% tiền bản quyền hằng năm dựa trên doanh số bán. Sau 18 tháng sản xuất thành công, Ferodo Ltd và Boopong bắt đầu thảo luận để chuyển việc nhượng quyền sang lãnh vực làm ăn liên doanh.

Hành động này xảy ra vào lúc có sự tăng trưởng nhanh nói chung tại vùng Đông nam Á của kỹ nghệ xe hơi, và tại Thái Lan nói riêng. Đối Ferodo Ltd, nhà cung cấp các bộ phận thắng cho tất cả các nhà sản xuất xe hơi chính, sự phát triển vào trong vùng có tầm quan trọng chiến lược lớn. Việc mở ra tại Thái Lan hình như là một cơ hội băng vàng

để sản xuất bô thăng xe với giá rẻ, vì nhà máy của Boonpong đã sản xuất nhiều kiểu của Ferodo. Nó sẽ tương đối đơn giản để gia tăng sự sản xuất ở đó, và cùng lúc sử dụng Thái Lan như một trung tâm để cung cấp cho phần còn lại trong vùng với giá thấp. Triển vọng thành công hình như sáng chóe, dựa vào việc, năm 1996, kỹ nghệ xe hơi của Thái đã được định giá là 12 tỷ đô la Mỹ, chiếm con số 6% của GDP và 2% các giá trị xuất khẩu của quốc gia này (được định giá vào khoảng 1.3 tỷ đô la Mỹ)

Tuy nhiên, tập đoàn T&N, công ty sở hữu mà Ferodo thuộc về, yêu cầu rằng nếu kỹ thuật đang được chuyển giao cho một công việc làm ăn liên doanh T&N vẫn phải còn là cổ đông đa số. Đối với Subhawat, việc hàm ý là từ bỏ sự độc lập của công ty do gia đình ông sở hữu, nhưng ông bất đắc dĩ phải để lỡ cơ hội này và quan trọng hơn, dựa vào mối quan hệ lâu dài với nhóm LHVQ Anh, ông tin rằng ban điều hành của công ty Ferodo sẽ tôn trọng ông. Như ông nhớ lại: "Khi tôi đến LHVQ Anh, hình như tất cả chúng tôi đều cùng một gia đình". Ferodo Thailand Ltd (FTL), công ty mới, có vốn tư bản là 80 triệu Baat. Cổ đông của T&N là 51%, Boonpong là 49%. Sau này cổ đông sẽ được xem lại với sự gia nhập của JBI, công ty này nắm giữ 9% cổ phần vốn của Boonpong. Như là một chuyên gia trang bị đầu tiên, đi vào thị trường các bộ phận đang tăng trưởng tại Thái Lan là một sự cần thiết chiến lược đối với JBI, với công ty này T&N đã có một sự thỏa thuận nhượng quyền chép từ lâu.

Không bình thường đối với Ferodo, những điều khoảng

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

của thỏa thuận liên doanh chỉ được áp dụng đối với phía sản xuất của công việc làm ăn và các doanh số bán bị loại trừ, tiếp thị và phân phối. Doanh số bán và việc tiếp thị đối với thị trường nội địa là lãnh vực độc quyền của Boonpong, để lại thị trường xuất khẩu cho Ferodo Ltd. Nó cũng đồng ý để cho các bối thăng xe do FTL sản xuất sẽ được bán lại cho đối tác liên doanh với chi phí cộng thêm 15% để bảo đảm rằng công ty sẽ có thể sinh lợi, lần nữa lại có một khoản lợi nhuận cao không bình thường. Vì cổ đông đa số là người Anh, ban giám đốc Thái của việc đầu tư nhìn FTL như là một công ty nước ngoài. Việc này hàm ý nó được yêu cầu phải xuất khẩu 60% của sản phẩm trong năm năm đầu tiên, Ferodo phải chịu trách nhiệm đối với việc đó lúc Ferodo Ltd tin tưởng rằng công ty chị em của nó, Ferodo Australia, sẽ nhận được 60% quota đối với thị trường xuất khẩu.

Tuy nhiên, trong vòng một năm kể từ khi công việc làm ăn liên doanh được ký kết, công việc bắt đầu xuống dốc. Sự trớn xấu của mối quan hệ giữa Subhawat và giám đốc điều hành mới của Ferodo đối với các hoạt động liên doanh và nhượng quyền, Ken Lambert, bị điều đứng năm đầu tiên. Trong chuyến viếng thăm lần đầu tiên của ông ta đến Thái Lan năm 1996, Lamber đã nhận ra một số vấn đề; khuyết điểm của chất lượng, khối lượng sản xuất thấp và, bối rối nhất, hàng đống hàng hóa không bán được to lớn. Một loạt các sự than phiền đến từ phía Ferodo, Australia, khách hàng xuất khẩu chính của FTL, xác nhận những khuyết điểm sản xuất. Để làm cho các vấn đề trở

nên tệ hại hơn, ông đã nhận ra rằng những điều khoản của thỏa thuận liên doanh cho ông ta ít phạm vi để thay đổi đường lối công việc được làm. Quan điểm này của ông rõ ràng được truyền đạt lại cho cả ban điều hành nhà máy lẫn Subhawat, người đã không bắt đầu trả món nợ khổng lồ với Ferodo về những thiết bị đã được cung cấp hay giữ vững các khoản tiền trả cho việc nhượng quyền.

Lambert không có ấn tượng tốt với Subhawat, ông này đã không chuẩn bị đối với những gì ông đã xem xét để trở nên cứng rắn hơn và có đường lối làm việc thừa hưởng từ Lambert và ông chủ của ông ta Sam Thomas tháo vát hơn. Ông tin rằng:

Họ không có sự kính trọng nào đối với tôi ... Ken có ý tưởng của ông ta, và đang đặt họ vào vị trí. Tôi có sáu công ty trong tập đoàn của tôi và sẽ không bao giờ không tôn trọng đối với các nhân viên điều hành trung cấp. Nhưng Lambert can thiệp vào giới điều hành trung cấp ... Ông và Sam Thomas vừa dọn đi những ai họ không thích, những người không làm việc tốt hay chịu nghe theo họ, và mang vào những con người mới từ LHVQ Anh. Một vài người họ đã có một thái độ xấu đối với người Thái.

Lambert đã đưa vào hệ thống báo cáo hằng tuần. Ông ta bám sát và yêu cầu có báo cáo nhiều hơn trước. Quan hệ giữa Boonpong và mạng lưới các người buôn bán ông ta cũng tìm thấy không thể tin được. Tại Thái Lan, một cách tiêu biểu, các người bán hàng mong đợi được đối xử một cách long trọng, thí dụ được những món quà bằng vàng như là một phần thưởng, giành được các phần thưởng xổ

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

số có giá trị hay được cho đi du lịch sang trọng cùng với gia đình. Đối với Lambert, việc này là một sự phung phí của nguồn tài chính hiếm hoi có thể được ra dùng vào các mục tiêu tốt hơn.

Một vấn đề khác có liên quan đến thị trường phụ tùng thay thế cho xe gắn máy có nhiều tiềm năng lợi nhuận, thị trường này rộng lớn hơn thị trường xe hơi. Lambert muốn Boonpong đi theo đường lối này, nhưng vì những điều khoản của hợp đồng không thể gây được ảnh hưởng ông ta mong muốn. Ông ta cũng còn gợi ý với Subhawat là 15% lợi nhuận phải được hạ thấp hơn để có tính cạnh tranh hơn. Subhawat từ chối. Rồi sau đó, khi Boonpong thất bại trong việc xâm nhập bất kỳ vào thị trường, ông ta tuyên bố sự thất bại là do chất lượng yếu kém, Lambert không đồng ý và bảo với ban điều hành Boonpong nó không thể bán được các cổ phần vì nó đã được định giá quá cao. Các bổ thăng được trả về cho FTL, và chất đồng. Sự căng thẳng tăng lên cao.

FTL, cũng có khó khăn trong việc lắp đầy các đơn đặt hàng đến từ Ferodo Australia, và kết quả, một sự ùn đống được phát triển. Cũng có các vấn đề với chất lượng của các bộ phận đã được xuất đi cần phải được khẩn cấp sắp xếp lại. Liên tục, Lambert chỉ ra tất cả mọi vấn đề đó cho Subhawat thấy, nhấn mạnh vào việc FTL phải gia tăng thị phần như thế nào để cho nó đi tới trước trong cuộc chơi khi sự cạnh tranh xảy đến. Cách thăng thường giải thích những chuyện này và các sự kiện khác không đi xuống tốt với Subhawat, không chỉ như là chủ tịch của ban giám đốc mà còn là giám đốc của FTL, vào tháng 12 năm 1996. Loan báo là ông có

“nhiều việc tốt hơn để làm hơn là ngồi trong phòng ban giám đốc với những người có lòng tự trọng cao”, Subhwat đi ra khỏi phòng. Sự từ chức của Subhawat đã làm cho Lambert ngạc nhiên. Ông đã nhận ra rằng ông không được nhiều người trong nhóm của Boonpong ưa chuộng lắm, nhưng nghĩ rằng dựa vào các khám phá ông đã thực hiện được khi ông đến, ông đã rất hòa nhã với họ.

Tất cả các sự cãi vã đã có được hậu quả của chúng lên Worawut, phó giám đốc người Thái của nhà máy và là một bạn học cũ của Subhawat. Ông cảm thấy càng lúc càng không vui khi tình hình trở nên tệ hại: “Ken Lambert gây lộn với ông Subhawat về vấn đề không trả tiền. Cả hai đều sai lầm”. Khi giám đốc điều hành của FTL thuyền chuyền đến Ferodo Nam Phi, Lambert đã chỉ định Worawut vào vị trí của ông này. Nhưng việc này đã đặt ông ta dưới một áp lực lớn, làm cho trở nên tệ hại hơn khi nhân viên điều hành kỹ thuật và kiểm soát cũng rút lui. Đối với Worawut, nó là quá nhiều. Ngày hôm sau ông ta gửi một bức fax đến Ken Lambert, xin rút lui. Như ông đã giải thích:

Tôi xấu hổ vì những vấn đề chúng tôi đã có trong suốt hai năm sản xuất đầu tiên, tôi tự khiển trách mình. Tôi đã bỏ ra quá nhiều thời gian để diễn vào các biểu mẫu và các báo cáo, và giải quyết các vấn đề. Không có đủ thời gian cho tất cả mọi việc. Nhà máy là bán tự động và bạn có thể nhân ba số hàng xuất xưởng mà không có vấn đề gì. Tất cả những gì cần đến là sự tiêu chuẩn hóa của các hệ thống giữa T&N và Boonpong.

Khó để lãnh đạo và động viên nhân sự khi họ không cảm

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nhanh được họ là một phần của nhóm chiến thắng. Có một lực lượng lao động trẻ tại đây, và sáu mươi là một con số nhỏ nhân viên đối với nhà máy. Nếu họ nhìn thấy khả năng đang bị sử dụng dưới mức, họ sẽ mất sự tận tâm. Họ cần nhìn thấy nhà máy phát triển để cảm thấy họ có một sự nghiệp, sự thăng tiến và các triển vọng huấn luyện. Việc này là chỗ T&N có thể giúp được, để đặt kế hoạch cho cương vị lãnh đạo và tầm nhìn, và động viên lực lượng lao động.

Đó là việc không đáng kể cuối cùng đối với Ken Lambert. Nó để ông ta lại với một nhà máy không chạy đúng với công suất, chất lượng bị than phiền, hàng hóa cho thị trường nội địa bị chất đống ở một mặt và những đơn đặt hàng xuất khẩu không được giải quyết ở mặt kia, một lô hỏng lớn trong cấu trúc điều hành. Việc này trước khi mang ra xem xét sự thất bại trong việc hoàn thành quota xuất khẩu 60%. Tinh thần đã xuống thấp rồi trước khi Worawut rút lui - bây giờ nó xuống tới sát đáy. Thêm vào đó, Thái Lan đang sắp sửa rơi vào một cuộc khủng hoảng tiền tệ lớn, ảnh hưởng của nó lên công việc kinh doanh là không biết được vào lúc đó. Làm sao trên đời này ông ta có thể đặt công việc liên doanh lại vào trên con đường?

Bài học: câu chuyện minh họa cho thấy nhiều điểm đã được bàn đến trong các chương trước. Một mối quan hệ có thể tiếp tục tiến triển tệ hại, ngay cả khi nó được cơ sở trên một sự hiểu biết lâu dài lẫn nhau và một thành tích tốt của sự hợp tác. Đã tạo một mối quan hệ đối tác thân thiết, hóa ra họ cùng nằm chung trên một giường nhưng có những giấc mộng khác nhau. Đường lối sự thỏa thuận được

MICHAEL BACKMAN AND CHARLOTTE BUTLER

phác thảo đã tạo ra những khó khăn không thể nào vượt qua được, dựa vào việc các mục tiêu chiến lược của họ và có những yếu tố làm bức tíc cuối cùng của các sự dụng chạm về văn hóa và các phong cách điều hành khác nhau.

Sự cứu nguy: Câu chuyện đã có được một sự kết thúc vui. Lambaert đã gửi đến hai cựu binh điều hành từ công ty con Nam Phi của Ferodo để làm giám đốc điều hành và giám đốc tiếp thị. Cùng hợp sức, họ hoàn tất các thủ tục cần thiết của công ty bất chấp con khủng hoảng Á châu, sắp xếp lại các sự ùn đống và rút tiền trả từ Subhawat. Hành động chính là tìm một thị trường mới trong thị trường các phụ tùng thay thế cho các xe hơi cũ. Việc này do giám đốc điều hành tiếp thị nhận diện, ông ta sau khi nghiên cứu các con số thống kê, nhận ra rằng trong lúc các xe hơi tại Bangkok thăng lại được trung bình khoảng 70 m, những bố thăng mới sẽ là một sự bắt buộc đều đặn mới. Vào năm 2000, FTL đã có tiềm năng để phát triển, lực lượng lao động của họ có kỹ năng cao và năng động và làm việc để hướng về một phần thưởng ISO/QS9000. Vấn đề còn chưa chấm dứt, nhưng nó đang đi đúng hướng. Ken Lambert đã thấy được sự thay đổi và rồi đã về hưu.

Tăng số tiền

Năm 1998, Merrill Lynch International có trụ sở đặt tại Hoa Kỳ đi vào thị trường Nhật Bản lần thứ hai với hy vọng cao. Ký ức của thảm họa trong thập niên 80 của thế kỷ XX, khi nó dựng lên một hoạt động mua bán lẻ nhỏ với sáu chi nhánh bán lẻ, lúc đóng cửa năm 1993, đã lấy làm

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

kiêu hanh chỉ với mỗi một năm hay sáu khách hàng, đã lu mờ. Lần này nó đến thông qua 33 văn phòng chi nhánh cho thuê và 2.000 nhân viên bán hàng họ đã mua lại từ công ty Yamaichi Securities với giá 300 triệu đô la. Yamaichi, công ty môi giới lớn thứ tư của Nhật Bản, đã sụp đổ với số tiền là 3,2 ngàn tỉ yen (25 tỷ đô la), cuộc phá sản lớn nhất trong lịch sử Nhật Bản. Chủ tịch của Merrill Lynch đã nhận ra một cơ hội đứng đầu bên trong thị trường và đã mau chóng ra tay đến nỗi, gần như qua một đêm, công ty đã trở thành cổ phần Tây phương đầu tiên với một hệ thống môi giới độc lập tại Nhật Bản, với nhân viên là những người địa phương có kinh nghiệm.

Đối thủ gần nhất của họ là ba công ty Nhật Bản lớn, Nomura, Daiwa và Nikko, nhưng Merrill Lynch tin tưởng rằng kiểu mẫu kinh doanh Hoa Kỳ của nó không thể thất bại trong việc thu hút khách hàng. Các khách hàng Nhật Bản là những người tiết kiệm bảo thủ, thích đặt 94% sự tiết kiệm của họ vào bưu điện, mặc dầu hưởng ít hơn 1% lãi suất một năm. Sự quyến rũ của số tiền 242 ngàn tỉ yen này trong việc tiết kiệm, cùng với sự bãibỏ quy định về kỹ nghệ môi giới năm 1998, là một mục tiêu không thể cưỡng lại được Merrill Lynch cảm thấy nó có thể ra tay. Nó nhằm mục tiêu biến đổi các nhà môi giới Yamaichi thành những cố vấn tài chính Hoa Kỳ nơi sự tận tụy với khách hàng và tính tích hợp sẽ là có ý nghĩa lớn nhất. Chuyện gì có thể bị sai lầm lần này?

Merrill Lynch Japanese Securities được đưa vào kinh doanh vào ngày 1 tháng 7 năm 1998. Thị trường không mấy thuận lợi, dựa vào một nền kinh tế, vào lúc đó, đã ế

ẩm suốt nhiều năm. Như là một điềm gở, từ ngày đầu tiên doanh số thu vào thất bại đối với sự mơ ước, với một số báo lỗ 25 tỉ yen trong chín tháng đầu tiên. Một sự ôn lại dự báo đầy điềm hòa vốn của việc làm ăn ra ngoài trong khoảng 2 năm khác đến 2002.

Có lẽ ngay cả rủi hơn, phong cách kinh doanh Hoa Kỳ làm cho cả nhân viên lẫn khách hàng đều lo ngại. Nhân viên thì không cần đến hệ thống thưởng đặt cơ sở trên sự xứng đáng mới, trong lúc chương trình tái huấn luyện đặt cơ sở trên những điều các nhân viên điều hành chi nhánh không thích được yêu cầu đọc những lời chỉ dẫn bằng tiếng Anh. Mặc quần áo bình thường ngày thứ Sáu là một gánh nặng văn hóa khác ít người Nhật Bản nào có thể vượt qua được: nhiều người mặc quần áo bộ tới và thay lại trong phòng tắm văn phòng. Như một người đã giải thích: “Nếu tôi ra khỏi nhà mặc quần áo bình thường, vợ tôi sẽ nghĩ tôi đang có một công việc”.

Việc tiếp cận kinh doanh Hoa Kỳ cũng làm cho các khách hàng bối rối, vì những người tin tưởng vào một quan hệ là một yếu tố quan trọng. Yêu cầu của Merrill đối với khách hàng về việc phải diễn vào biểu mẫu hỏi han về gia đình và các chi tiết tài chính được nghĩ là một sự xâm phạm đời tư tại Nhật Bản. Nó cũng còn tặng các sản phẩm không quen thuộc và nhấn mạnh vào việc mua dài hạn và giữ vững việc đầu tư, việc này không bình thường tại Nhật Bản. Merrill cũng còn phá bỏ một thói quen địa phương nhờ đó các người môi giới Nhật Bản thường xuyên che lấp các sự mất mát của các khách hàng quý. Có thể hiểu được,

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

Merrill từ chối làm việc này nhưng nó không được quý chuộng trong giới quan trọng của thành phố.

Chiến dịch quảng cáo của nó, tốn kém hằng triệu đô la Mỹ, cũng đem lại các kết quả không được như mong muốn. Các quảng cáo và mặt trước các cửa hàng của Merrill vẽ hình nhãn hiệu thương mại con bò của công ty. Đã có một câu chuyện có thể là không chính xác nói về việc một người Nhật Bản đã nghĩ nhãn hiệu Merrill với một cửa hàng bán thịt nướng Triều Tiên. Những thí dụ về việc thiếu nhận thức và hiểu biết như thế của nhãn hiệu Merrill đã mang sự ngạc nhiên đến với giới điều hành Hoa Kỳ. Cuối cùng họ nhận ra được rằng “việc nghiên cứu thị trường của chúng ta quá đơn giản”.

Tuy nhiên, vị chủ tịch vẫn giữ vững sự tin tưởng của ông, đó chỉ là phải một lúc cho người Nhật Bản để thích ứng với việc thay đổi văn hóa. Và trong năm đầu tiên, các nhà môi giới đã được bảo cho biết là đừng nên lo ngại về việc bị mất các mục tiêu tài sản. Tuy nhiên, khi kết quả thất bại trong việc cải thiện trong năm thứ nhì, hằng trăm người đã mất việc và thêm nhiều người nữa trong những năm tiếp theo. Merrill tái tổ chức lại công việc kinh doanh, đóng cửa các chi nhánh, cắt giảm nhân viên và tập trung vào các tài khoản cổ phần lớn. Việc mua bán vẫn còn bị lỗ khoảng 600 triệu đô la trong ba năm.

Bài học: giám đốc tài chính của Merrill được nghe nói đã nhận xét: “Những chuyện gì chạy được tại một nơi thì không nhất thiết sẽ chạy được tại nơi khác. Đôi lúc trông có vẻ dễ hơn là như thế khi bạn đi vào sân sau của một người khác”.

Việc cứu nguy: Không có việc nào. Vào tháng 11 năm 2001, hoạt động đã trở nên một phần của sự cắt giảm toàn cầu, chính yếu của Merrill. Phần lớn trong 28 chi nhánh bán lẻ đã bị đóng cửa vào đầu năm 2002, và khoảng 700 tư vấn tài chính, ba phần tư lực lượng bán hàng, bị sa thải. Merrill chịu trách nhiệm về con số lỗ 2.2 triệu đô la trong quý IV của năm 2001 để bù đắp cho chi phí của việc cắt giảm công việc và các biện pháp khác. Vẫn còn lần thứ ba may mắn?

Chiến tranh các vì sao

Vào năm 1993, Rupert Murdoch sở hữu được chương trình TV Star liên Á châu với giá 950 triệu đô la Mỹ. Với việc này, ông hy vọng sẽ hoàn thành mục tiêu của mình để đột phá vào thị trường Trung Quốc. Tuy nhiên, trong suốt chín năm kế tiếp nó đã thất bại trong việc theo đuổi số lợi tiềm tàng, mặc dầu công cuộc đầu tư vẫn tiếp tục. Tháng Tư năm 2002, nó đã ra khỏi sự ác liệt, thông báo một số lợi hoạt động là 2,4 triệu đô la Mỹ trong quý III của năm tài chính kết thúc vào tháng sáu năm 2002. Năm đó cũng chứng kiến việc khai trương của nó tại Trung Quốc, nơi nó đã tung ra một kênh phát hình bằng tiếng Quan Thoại 24 giờ một ngày cung cấp những chương trình giải trí nhẹ nhàng. Kênh truyền hình nhắm vào *giới trẻ giàu có mới* đang tăng lên tại khu vực Quảng Đông.

Đối với Murdoch, việc này tượng trưng cho thành quả của chín năm lao động nặng nhọc để sửa chữa lại những hậu quả sau một bài diễn văn thảm họa đọc sau bữa ăn trưa tại Luân Đôn khi ông nhận xét ngành viễn thông

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

hiện đại đã “chứng tỏ một sự đe dọa rõ ràng cho các chế độ chuyên quyền ở khắp mọi nơi”. Chương trình truyền hình vệ tinh nói riêng, ông đã nhận xét, đã làm cho việc này có thể đối với “việc đổi thông tin của những người sống trong các xã hội khép kín để bỏ qua các kênh truyền hình do chính phủ kiểm soát”. Để đáp trả, Bắc Kinh đã cấm việc nhận những chương trình truyền hình qua vệ tinh tại Trung Quốc.

Trong những năm giữa đó, Murdoch đã từ từ đi trở lại với sự ưu ái của chính quyền Trung Quốc. Chương trình TV Star ngừng chiếu các tin tức của đài BBC. Quyền kiểm soát tờ *Bưu điện Nam Trung Quốc buổi sáng* (*South China Morning Post*) của Hồng Kông đã được bán lại cho một ông trùm gốc Hoa được nhận biết có cảm tình với Bắc Kinh. Ông ta cũng lôi ra một hợp đồng sách với Chris Patten, toàn quyền cuối cùng của Hồng Kông. Như ông ta đã nói vào lúc đó: “Chúng tôi đang cố gắng gây dựng tại Trung Quốc, tại sao chúng tôi phải làm cho họ khó chịu?”

Những dấu hiệu đầu tiên của sự phục hồi ló dạng vào năm 1999, khi News Corp., một tập đoàn truyền thông của Murdoch, được cho phép mở một văn phòng đại diện tại Bắc Kinh, công ty truyền thông nước ngoài duy nhất được dành cho cái đặc quyền ấy. Chủ tịch Jiang Zemin ca ngợi Murdoch vì “vì đã trình bày Trung Quốc một cách khách quan và hợp tác với báo chí Trung Quốc” Murdoch tận tâm tiếp tục chiến dịch của ông ta. Đã có một dự án nhằm sưu tập tờ báo Trung Quốc, tờ *Nhân dân nhật báo* (*the People's daily*), và làm một bộ phim tài liệu về Tây Tạng dưới sự

MICHAEL BACKMAN AND CHARLOTTE BUTLER

hướng dẫn của Bắc Kinh, trị giá 450.000 đô la nhưng chỉ thu lại được 175.000 đô la trong năm phát hành đầu tiên. Người vợ mới của Murdoch, một người Trung Hoa lục địa, cũng đã đóng góp vào - bà ta làm việc cho các “dự án đặc biệt” cho công ty tại Trung Quốc.

Kỳ trả tiền đã đến vào tháng ba năm 2002, khi Xing Kong Wei Shi (Starry Sky Sattelite TV: chương trình truyền hình vệ tinh bầu trời đầy sao) bắt đầu phát hình lần đầu tiên. Một trong các chương trình, “Cảnh báo”, đang được sản xuất với sự cộng tác của bộ An ninh Trung Quốc.

Bài học: Có lẽ bạn có thể tự mình làm được việc đó

Một tiến trình học tập

Nhiều công ty quốc gia chấp nhận đã phạm sai lầm trong việc tiếp cận đến với các liên doanh Á châú của họ và các sự sở hữu, nhưng họ có học được điều gì từ các việc đó hay không? Và, nếu không, làm sao họ có thể tránh được việc rơi vào cùng những cái bẫy đó lần sau?

Những việc này là những câu hỏi khá thường không có câu trả lời. Ít công ty có thời gian hay các cách thức để bắt được các thông tin cốt lõi về sự tiến triển của các mối quan hệ của họ với các công ty họ đã sở hữu được, hay các đối tác của họ, và mô tả những gì đã xảy ra và những thay đổi đã được thực hiện. Mặc dù những sự thành công có thể biểu diễn được bằng các đồ thị chỉ cho thấy đầu ra của việc sản xuất và các sự gia tăng lợi nhuận, thất bại và các lý do cho việc này thường nhanh chóng bị lãng quên. Cho đến

NHỮNG THÀNH CÔNG LỚN TRONG KINH TẾ CHÂU Á

nay việc thu thập tài liệu cho thất bại này có thể giúp đỡ cho việc xây dựng những sự tinh thông có giá trị ở trung tâm, chúng có thể rồi được chuyển giao đến những người sắp được gửi đi làm nhiệm vụ và tiếp tục công việc đang tiến triển hay điều hành những cuộc đầu tư mới. Rủi thay, thói quen hiện nay của sự luân phiên thay đổi các nhà điều hành xa xứ ba năm một lần, đã trở nên việc bình thường, chiến đấu chống lại các cơ sở lâu dài của một sự hiểu biết bản địa và kinh nghiệm. Câu châm ngôn các nhà điều hành cảm thấy lạc lõng năm đầu tiên tại vị trí của họ, đến việc năm được nó vào năm thứ hai và chỉ thực sự làm việc được trong năm thứ ba, được nhiều người hiểu thấu.

Tuy nhiên, nếu sự hiểu biết này được ghi nhận, nó có thể được dùng để tóm tắt cho những người vừa mới lên đường, hay được trình bày trong nội bộ công ty. Inchcape của LHVQ Anh, thí dụ, đã phát triển một loạt trường hợp nghiên cứu cho thấy được hình ảnh của các hoạt động của công ty, và những điều này đã được giao cho các nhà điều hành mới để đọc và học tập từ đó. Cemex, tập đoàn xi măng của Mêhicô, lưu trữ các tài liệu về các tiến trình PMI đối với các sở hữu khác nhau để tham khảo cho các sự sở hữu mới.

Rủi thay, những sự đắn đo suy tính trước như thế là hiếm. Nếu, thay vào đó, vùi chôn các lỗi lầm, các công ty có thể phân tích những gì đã diễn ra sai và tại sao, nó có thể tránh được những sự tổn thất nặng nề không cần thiết trong tương lai, hay cho phép các công ty làm việc nhanh hơn để xoay vào một sở hữu mới. Nó có thể ngay cả ngăn ngừa được một thảm họa thứ hai.

MỤC LỤC

Lời nói đầu	Trang 5
Chiến lược 1: Thông tin là sức mạnh	
• Trở nên có quyền lực	15
• Sự thiếu hiểu biết không phải là hạnh phúc	18
• Cái giá của sự thiếu hiểu biết	19
• Một phân tích SWOT của Á châu	22
• Rủi ro chính trị	26
• Luật pháp	28
• Đầu trường cạnh tranh	30
• Các nguồn thông tin	34
• Chạm đất lúc đang chạy hay hơn đơn giản chạm đất	36
• Nên nhớ	36
Chiến lược 2: Tìm hiểu công ty, tìm hiểu gia đình, giao thiệp với các gia đình công ty	
• Việc kinh doanh tại Á châu là kinh doanh gia đình	38
• Giữ nó trong gia đình	41
• Tách rời các tài sản đa mục tiêu	46
• Khi các gia đình tranh chấp với nhau	48
• Những rắc rối gây ra bởi chế độ đa thê	51
• Đối phó với các công ty thuộc về sở hữu gia đình: Những gì bạn cần biết	52
• Những việc cần phải xem xét khi thực hiện việc đối tác với một hảng gia đình Á châu.....	54
Chiến lược 3: Hiểu được Hoa kiều hải ngoại	
• Những người đề xướng và những người rung chuyển Á châu	55
• Người gốc Trung Quốc	58
• Chuyện gì bên trong một cái tên	65

- Tại sao thành công trong công việc làm ăn 66
 - Công việc và thổ ngữ 70
 - Các hiệp hội Trung Hoa 71
 - Tiếp xúc với các phòng thương mại Trung Quốc của Á châu 74
- Chiến lược 4: Hiểu được Ấn kiều hải ngoại sống tại Á châu**
- Thế kỷ Ấn kiều hải ngoại đã đến 77
 - Ấn kiều hải ngoại tại Á châu 83
 - Nhóm Ismaili Khojas và nhóm Gujarati Hindus hải ngoại. 84
 - Ấn kiều hải ngoại tại phương tây 100
 - Mạng lưới đầu tư 102
 - Các phòng thương mại Ấn Độ tại Á châu 105
- Chiến lược 5: Đối phó với thông tin mơ hồ,
các nhà tư vấn địa phương và các công ty kế toán**
- Thông tin - sản phẩm hiếm hoi nhất của châu Á 108
 - Các nhà tư vấn kinh doanh địa phương 111
 - Lỗ hổng được báo cho biết trước: kiểm tra sổ sách kế toán tại châu Á 115
 - Quản lý không thích hợp? Các ngân hàng đầu tư Tây phương tại Á châu 123
 - Ghi chú trên những khoản chi trả bằng tiền mặt 126
 - Tiết kiệm về thông tin 127
- Chiến lược 6: Mạng lưới như địa phương,
thương lượng như một người Tây phương**
- Tại sao các mối quan hệ có tính chất quan trọng 130
 - Những người không phải gốc Trung Quốc có thể sử dụng các tiện nghi của mạng lưới Hoa kiều hải ngoại được không... 135
 - Yếu tố văn hóa cũng có được tính đến nhưng không nhiều như thế 138
 - Phát triển các mối quan hệ và liên kết tại Á châu 139
 - Chọn một đối tác địa phương: một vài điều căn bản 140

• Thương lượng tại Á châu: Một vài gợi ý.....	145
• Đừng làm bẩn cái tổ của bạn	148
Chiến lược 7: Đi theo con đường của M&A	
• White Knights và Vultures.....	154
• Tại sao M&A.....	156
• M&A, kẻ điên khùng	158
• Một tiến trình liền một mảnh	163
• Các cạm bẫy.....	164
• Lafarge trở nên vĩ đại tại Á châu.....	170
• Lợi nhuận	177
Chiến lược 8: Điều hành mối quan hệ đối tác với các công ty vùng Đông Nam Á châu	
• Những câu chuyện kinh dị	180
• Tại sao quan hệ đối tác	181
• Hiểu được các gia đình Trung Quốc	190
• Một thế hệ mới.....	190
• Những đối tác nên tránh	193
• Biết những tay chơi chính.....	194
• Những yếu tố chính trong mối quan hệ đối tác	200
• Bài học cốt lõi.....	204
Chiến lược 9: Điều hành mối quan hệ đối tác với các công ty Nhật Bản và Nam Triều Tiên	
• Mô hình.....	206
• Nhật Bản	207
• Khách hàng Nhật Bản	212
• Nam Triều Tiên	225
• Các bài học căn bản	239
Chiến lược 10: Tránh sự hậu sở hữu chấn động về cảm xúc	
• Phía bên kia cái điểm quay trở lại	241
• Loại thay đổi nào.....	244

• Tiến trình tích hợp hậu - sát nhập	245
• Sự thay đổi văn hóa	248
• Những vấn đề của nguồn nhân lực.....	252
• Tìm kiếm chất lượng trong việc điều hành.....	256
• Phát triển nhân viên.....	258
• Tính trong suốt	261
• Các tiến trình và các hệ thống	263
• Cơ chế kết hợp.....	266
• Các bài học cốt lõi	269

Chiến lược 11: Gửi đúng người

• Ngày một.....	270
• Gia đình	273
• Quan trọng của việc là người xa xứ.....	275
• Có được cái tốt nhất	277
• Một cái mốc vuông cho một cái lỗ vuông	280
• Hệ thống hỗ trợ nào.....	282
• Các bài học căn bản	288

Chiến lược 12: Vượt qua các sự ngăn cách văn hóa

• Nhân viên Á châu, các người Tây phương xa xứ và sự va chạm	293
• Các người xa xứ dưới các áp lực - Làm việc cho một công ty địa phương tại Á châu	300
• Phụ nữ trong chỗ làm việc Á châu	306
• Hồi giáo trong môi trường làm việc Á châu.....	309
• Chiến lược đối phó.....	312

Chiến lược 13: Điều hành việc cải cách

• Cải cách.....	316
• Kháng cự lại việc cải cách	317
• Một nền văn hóa kinh doanh khác biệt	321
• Bạn sẽ làm gì.....	325

- Bên trong hay bên ngoài..... 327
- Chiến lược cải cách..... 329
- Hiệu quả của sự cải cách..... 337
- Làm sao có thể đánh giá được sự thay đổi..... 340

**Chiến lược 14: Làm dụng sở hữu trí tuệ:
kiềm chế những rủi ro**

- Những vấn đề bạn sẽ phải đối phó..... 343
- TRIPS là gì?..... 352
- Quốc gia nào là những nước vi phạm tệ hại nhất 353
- Những việc phải làm..... 360

Chiến lược 15: Bán các dịch vụ tư vấn tại Á châu

- Tại sao dịch vụ không bán tốt tại Á châu..... 370
- Tư vấn điều hành tại Á châu 377
- Khách hàng và nghiên cứu thị trường kỹ nghệ 379
- Điều hành truyền thông và huấn luyện truyền thông..... 381
- Trò chơi đố lỗi - một sự xoay tròn Á châu nhằm đố lỗi cho nhà tư vấn..... 383
- Một vài ý tưởng về các dịch vụ tư vấn mua bán tại Á châu390

Chiến lược 16: Làm nghiêng sân chơi

- Một cuộc đua vượt chướng ngại đồi đồi 393
- Đi vào như một người làm nghiêng 395
- Chơi với sức mạnh của bạn 399
- Nhãn hiệu 404
- Bảo trợ 405
- Giữ cho nó bằng phẳng 406
- Trở nên người trong cuộc 408
- Yêu cầu trực tiếp đến với khách hàng..... 410
- AIG - Làm nghiêng bởi Guanxi 411
- Triển vọng tương lai 414
- Các bài học căn bản 416

Chiến lược 17: Suy nghĩ theo cách toàn cầu, hành động theo cách bản địa - Nhưng xa đến đâu?

- Đến toàn cầu nội 417
- ~~Thích ứng~~ thích ứng 422
- Truyền thông và quảng cáo 432
- Thích ứng 435
- Nhãn hiệu: hiểu được thông điệp 439
- Các bài học căn bản 442

Chiến lược 18: Nguyên tắc người mua chịu trách nhiệm về hàng đã nhận: Thận trọng đối với các ngân hàng Á châu

- Bỏ vốn vào Á châu 444
- Những sự vi phạm của các ngân hàng Á châu 451
- Tránh những cuộc tự sát tập thể 460

Chiến lược 19: Tránh mất máu như là một cổ đông thiểu số

- Các nhóm đa số, các nhóm thiểu số và các gia đình 464
- 12 vi phạm lớn nhất bị phạm phải chống lại các cổ đông thiểu số 467

Chiến lược 20: Trung Quốc! Một sức hút không tránh được

- Một tiến trình thách thức 483
- Lựa chọn đối tác cho bạn 484
- Len lỏi vào thị trường 500
- Các bài học căn bản 510

Chiến lược 21: Đàm phán luật pháp tại Á châu: sự vỡ nợ, hợp đồng và nói xấu

- Trạng thái của cuộc chơi 516
- Sự phá sản 519
- Giá trị của các hợp đồng khi luật pháp yếu kém 522
- Một ghi nhận về sự nói xấu tại Á châu 527

Chiến lược 22: Những cái bẫy đạo đức trên đường đi tới việc trở nên vĩ đại tại Á châu

• Một tảng đá và một nơi cúng rắn.....	531
• Các kẻ thù môi trường	534
• Đạo đức trong công việc	540
• Lao động đổ mồ hôi.....	548
• Đầu tư có nghĩa vụ xã hội (SRI)	551
Chiến lược 23: Tham nhũng: Thực tiễn kinh doanh không dám nêu tên nó ra	
• Tại sao phải có tham nhũng tại Á châu.....	555
• Các hình thức tham nhũng	558
• Quốc gia Á châu nào có tham nhũng nhiều nhất.....	563
• Các hoạt động chống lại việc tham nhũng tại Á châu	568
• Những hành động quốc tế chống lại tham nhũng - Hoa Kỳ và các luật lệ của tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế	571
• Các chiến lược để đối phó với nạn tham nhũng	574
Chiến lược 24: Khiêu vũ với quý: làm ăn kinh doanh với các chính trị gia Á châu và gia đình họ	
• Những mối liên kết “tốt” có thể được mang đi xa được hay không?	581
• Các nhà kinh doanh - chính trị của Á châu.....	583
• Hãy doan chắc bạn biết đối tác địa phương của mình	586
• Các vấn đề có tiềm năng với các đối tác địa phương có quan hệ chính trị	589
Chiến lược 25: Khi công việc gấp rắc rối	
• Lịch sử tự nó lặp lại	592
• Trung Quốc mang đi	593
• Nhạc kịch xà bông Án Độ	597
• Những cái Thái (không) bó buộc.....	601
• Tăng số tiền.....	610
• Chiến tranh các vì sao	614
• Một tiến trình học tập	616