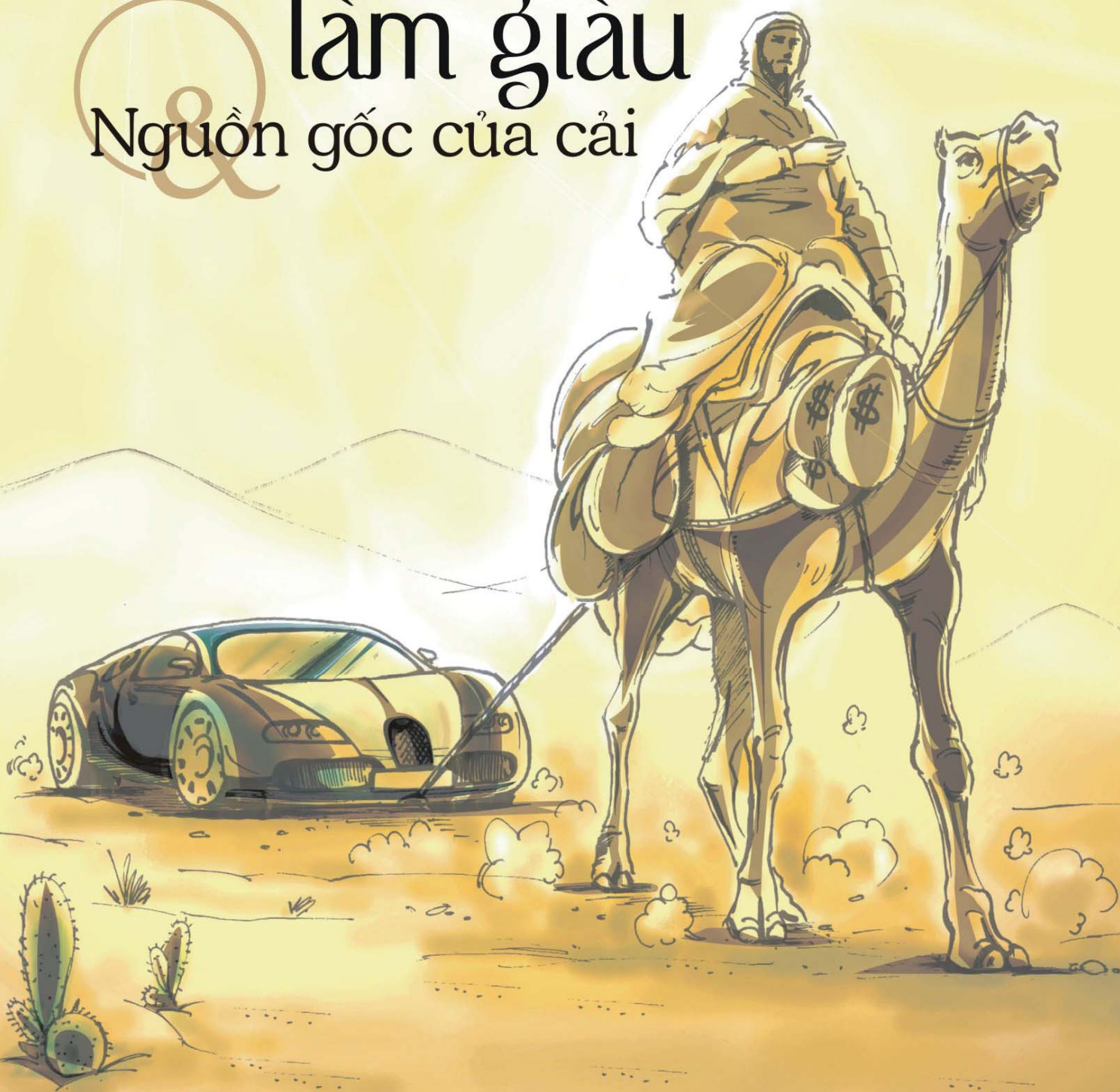


Saga®  
www.saga.vn

Ts. VƯƠNG QUÂN HOÀNG

# Văn minh & làm giàu

Nguồn gốc của cái



ST

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

**VĂN MINH LÀM GIÀU  
& NGUỒN GỐC CỦA CÁI**

# Lời nhà xuất bản

Ngay khi nước nhà mới giành được độc lập, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã khẳng định với giới công thương kỹ nghệ Việt Nam: “Nền kinh tế quốc dân thịnh vượng nghĩa là các sự kinh doanh của các nhà công nghiệp, thương nghiệp thịnh vượng.”

Ngày nay, phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế với tư cách thành viên chính thức của WTO, hơn bao giờ hết đất nước ta đang rất cần một đội ngũ doanh nhân Việt Nam mới không chỉ có bản lĩnh, có kiến thức, hành động chuyên nghiệp mà còn phải có văn hóa kinh doanh, văn minh thương nghiệp, đảm bảo chữ tín trong kinh doanh và nắm vững “đạo kinh doanh.” Những tố chất đó cổ vũ, giúp sức cho kinh doanh nhằm góp phần vào việc đưa nền kinh tế quốc gia nhanh chóng phát triển lên một tầm cao mới và bền vững.

Để cung cấp tư liệu tham khảo, nghiên cứu góp phần hình thành văn hóa kinh doanh Việt từ việc khôi phục các giá trị cao quý của văn hóa Việt Nam kết hợp với những giá trị đỉnh cao của văn minh nhân loại, đồng thời kích thích tinh thần khởi nghiệp kinh doanh, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia xuất bản cuốn sách *Văn minh làm giàu & Nguồn gốc của cải* của TS. Vương Quân Hoàng.

Ngoài phần mở đầu, phụ lục và tài liệu tham khảo, cuốn sách bao gồm 7 chương, tập trung chủ yếu vào vấn đề văn hóa kinh doanh và yếu tố giáo dục kinh doanh. Với nhiều hình ảnh, bảng biểu, hộp thông tin minh họa đa dạng, đặc sắc, nhưng lại giản dị, dễ hiểu và có phần hài hước, chắc chắn cuốn sách sẽ cung cấp cho bạn đọc, đặc biệt là giới doanh nhân và những người mới bắt đầu khởi nghiệp kinh doanh, những thông tin bổ ích và lý thú.

Tuy nhiên, văn hóa kinh doanh và yếu tố giáo dục kinh doanh là một vấn đề rất phong phú về nội dung với nhiều cách tiếp cận khác nhau và hiện nay ở Việt Nam chỉ có rất ít tài liệu đề cập đến, do đó cuốn sách khó tránh khỏi còn thiếu sót. Nhà xuất bản rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để

hoàn thiện cuốn sách trong những lần xuất bản sau.

Xin giới thiệu cuốn sách với bạn đọc.

*Tháng 7 năm 2007*

**NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA**

# Mục lục

<b>Danh mục hình ảnh</b>	<b>viii</b>
<b>Danh mục bảng biểu</b>	<b>xi</b>
<b>1 Khởi sắc</b>	<b>1</b>
1.1 Thế giới kinh doanh sôi động . . . . .	5
1.1.1 Bàn về nghề kinh doanh ở Việt Nam . . . . .	7
1.1.2 Vài nét về kinh doanh ở Việt Nam . . . . .	19
1.2 Sự dịch chuyển . . . . .	29
1.2.1 Nhân tố thương mại tự do . . . . .	30
1.2.2 Từ sản xuất sang kinh doanh . . . . .	34
1.3 Xu hướng . . . . .	40
1.3.1 Biến đổi mạnh mẽ . . . . .	40
1.3.2 Lợi ích và thị trường hóa . . . . .	44
1.3.3 Quốc tế hóa đời sống kinh tế . . . . .	45
1.3.4 Tác động sâu rộng của công nghệ thông tin . . . . .	46
1.3.5 Sự lên ngôi vững vàng của thương mại-đầu tư . . . . .	48
<b>2 Những màu sắc lạ</b>	<b>50</b>
2.1 Những màu sắc lạ . . . . .	50
2.1.1 Phân phối nguồn lực . . . . .	51
2.1.2 Hương của dòng chảy . . . . .	61
2.2 Phía sau những con số . . . . .	66
2.2.1 Công nghệ làm ăn . . . . .	66
2.2.2 Nhìn về chuỗi giá trị hiện tại . . . . .	80
2.3 Màu sắc của đồng tiền . . . . .	92

2.3.1	Sức mạnh đồng tiền . . . . .	93
2.3.2	Sức mạnh phi tiền tệ . . . . .	103
2.4	Suy tư . . . . .	105
<b>3</b>	<b>Điềm mặt vận đê</b>	<b>107</b>
3.1	Rủi ro và bất trắc . . . . .	110
3.1.1	Rủi ro lớn nhất là thái độ của chúng ta với rủi ro . . . . .	112
3.1.2	Những bất trắc nhân tạo . . . . .	123
3.1.3	Bẫy tự tạo . . . . .	130
3.2	Bàn về sức ép . . . . .	142
3.2.1	Áp lực từ các định luật! . . . . .	143
3.2.2	Tác động của sức ép . . . . .	147
3.3	Quy hoạch tầm xa và chiến lược cạnh tranh . . . . .	155
3.3.1	Vừa chạy vừa xếp hàng . . . . .	156
3.3.2	Không phải chỉ vì miếng bánh mỳ . . . . .	164
3.4	Một chút về văn hóa kinh doanh . . . . .	172
<b>4</b>	<b>Văn hóa kinh doanh: Các góc nhìn</b>	<b>174</b>
4.1	Vấn đề văn hóa kinh doanh . . . . .	177
4.1.1	Truyền thống văn hóa kinh doanh? . . . . .	177
4.1.2	Khi các giá trị khác biệt . . . . .	197
4.2	Bên kia lề đường . . . . .	208
4.2.1	Một vài quan sát . . . . .	208
4.2.2	Sự sòng phẳng và màu sắc giao thương . . . . .	220
<b>5</b>	<b>Văn hóa kinh doanh: Hệ thống</b>	<b>227</b>
5.1	Ảnh hưởng Khổng giáo . . . . .	227
5.1.1	Có thật tồn tại ảnh hưởng của Khổng giáo . . . . .	228
5.1.2	Sự thật lên tiếng . . . . .	240
5.2	Hệ thống văn hóa kinh doanh . . . . .	250
5.2.1	Niềm tin-Giá trị-Tư duy-Hành vi . . . . .	251
5.2.2	Xây dựng văn hóa kinh doanh rất khó . . . . .	266
5.3	Hiệu quả quản trị của văn hóa kinh doanh . . . . .	283
5.3.1	Văn hóa hệ thống và phương pháp . . . . .	283
5.3.2	Bàn thêm về hệ thống phương pháp nghiên cứu kinh doanh . . . . .	293

5.3.3	Khía cạnh tâm lý-cảm xúc . . . . .	305
<b>6</b>	<b>Kinh doanh là văn minh</b>	<b>328</b>
6.1	Xuất xứ của nền văn minh loài người . . . . .	328
6.1.1	Từ ‘đứng thẳng’ đến ‘khôn ngoan’ . . . . .	329
6.1.2	Những phát minh khởi thủy . . . . .	334
6.1.3	Óc phân tích . . . . .	340
6.2	Ngôn ngữ và truyền thông . . . . .	351
6.2.1	Phát kiến ngôn ngữ: khó khăn và vĩ đại . . . . .	351
6.2.2	Thế giới này cần truyền thông . . . . .	359
6.3	Trọng thương và văn minh kinh doanh . . . . .	366
6.3.1	Tư tưởng kinh tế trọng thương . . . . .	366
6.3.2	Những quốc gia thương mại . . . . .	372
6.4	Chúng ta sẽ có nền văn minh kinh doanh? . . . . .	381
6.4.1	Truyền thống tinh thần khởi nghiệp . . . . .	381
6.4.2	Nhìn lại chuỗi giá trị . . . . .	388
6.4.3	Sắp lại hành trang . . . . .	393
<b>7</b>	<b>Hành trình phía trước</b>	<b>406</b>
7.1	Nhìn lại chặng đường . . . . .	406
7.1.1	Cơm thừa canh cặn . . . . .	407
7.1.2	Tinh thần khởi nghiệp: Nói mãi không hết . . . . .	409
7.1.3	Độ bền của công nghệ cạnh tranh . . . . .	411
7.1.4	Phân tích và tổng hợp . . . . .	413
7.2	Hành trình phía trước . . . . .	422
7.2.1	Làm quen với sức ép . . . . .	422
7.2.2	Giáo dục kinh doanh . . . . .	423
7.2.3	Gặp lại một mô hình mới . . . . .	450
7.2.4	Đang ở ga xép... . . . . .	457
7.2.5	Trước khi khép lại... . . . . .	458
7.2.6	Tại sao tiếng Việt . . . . .	459
<b>A</b>	<b>Các dữ kiện sử dụng và giải thích</b>	<b>461</b>
A.1	Số doanh nghiệp theo qui mô nguồn vốn . . . . .	461
A.2	Diễn biến vụ án Epcó-Minh Phụng . . . . .	463
A.3	Chuyển động chính sách thương mại 1988-2002 . . . . .	464

A.4	Diễn biến tìm kiếm sự thật bức họa Mona Lisa nổi tiếng . . . . .	468
A.5	Chi phí, doanh thu, lợi nhuận các bộ phim hàng đầu	469
A.6	Lịch sử phát triển Internet . . . . .	470
A.7	Những phát minh/phát kiến quan trọng từ thế kỷ 17	473
A.8	Một số phong cách lãnh đạo . . . . .	475
A.9	Tập hợp bài viết, ý kiến về tài chính, chứng khoán	476
A.10	Bảng giải thích thuật ngữ và tên viết tắt . . . . .	481
	<b>Tài liệu tham khảo</b>	<b>485</b>
	<b>Phụ lục tra cứu</b>	<b>493</b>



# Danh mục hình ảnh

1.1	Phở bò Lý Quốc Sư . . . . .	5
1.2	Cửa hàng bán lẻ, 2006 . . . . .	31
1.3	Quầy thực phẩm di động . . . . .	32
1.4	Milton Friedman . . . . .	34
1.5	Tem thực phẩm thời bao cấp . . . . .	37
1.6	Adam Smith . . . . .	44
2.1	Cơ cấu trình độ tay nghề lao động . . . . .	54
2.2	Giá trị sản xuất công nghiệp 2006 . . . . .	65
2.3	Sữa giả tươi . . . . .	76
2.4	Túi Ipa-Nima . . . . .	78
2.5	Công thức hoá học . . . . .	89
2.6	Adana, Thổ Nhĩ Kỳ, 1999 . . . . .	90
2.7	Steve Jobs . . . . .	103
3.1	Aziz Nesin . . . . .	114
3.2	Karl Pearson . . . . .	123
3.3	Sản lượng thực tế và công suất thiết kế nhà máy đường, 2002 . . . . .	136
3.4	David Ricardo . . . . .	144
3.5	Quan hệ rủi ro-lợi suất . . . . .	146
3.6	Điều tra vấn đề doanh nghiệp vừa và nhỏ quan tâm	151
3.7	K. Matsushita . . . . .	164
3.8	Sam Walton . . . . .	167
4.1	Cụ Lương Văn Can . . . . .	179
4.2	Đại lộ Các Ngôi Sao . . . . .	211

4.3	Tượng Aristotle . . . . .	213
4.4	Tượng Solvay . . . . .	216
5.1	Khổng Tử . . . . .	231
5.2	Khổng Phu Tử . . . . .	235
5.3	Tần Thủy Hoàng . . . . .	236
5.4	Vạn Lý Trường Thành . . . . .	237
5.5	Lưu Bang . . . . .	239
5.6	Courant Việt-Pháp . . . . .	258
5.7	Tỷ phú John Simplot . . . . .	263
5.8	A. Carnegie . . . . .	282
5.9	Dự báo tỷ giá, công bố năm 2002 . . . . .	291
5.10	Giai đoạn và bước nghiên cứu kinh doanh . . . . .	297
5.11	Xếp hàng vào chùa . . . . .	300
5.12	Hoa Tulip . . . . .	302
5.13	Albert Einstein . . . . .	306
5.14	Richard Lynn . . . . .	308
5.15	Michael Faraday . . . . .	310
5.16	Sigmund Freud . . . . .	324
5.17	Metro Disney . . . . .	325
6.1	Erectus đến Sapiens . . . . .	330
6.2	Vương quốc Sumer . . . . .	331
6.3	Sargon I . . . . .	332
6.4	Thánh Moses . . . . .	333
6.5	Bát vàng Ugarit . . . . .	334
6.6	Bức hoạ Mona Lisa . . . . .	343
6.7	Louis Pasteur . . . . .	344
6.8	Peter Drucker . . . . .	346
6.9	Isaac Newton . . . . .	350
6.10	Robert Brown . . . . .	351
6.11	Chữ tượng hình . . . . .	352
6.12	Chữ tượng hình Babylon . . . . .	356
6.13	Larry Page & Sergey Brin . . . . .	362
6.14	Bill Gates . . . . .	363
6.15	Akropolis . . . . .	365
6.16	André Farber . . . . .	366

6.17	Vương Quốc Bi . . . . .	377
6.18	Bạch Thái Bưởi . . . . .	385
6.19	Định luật Moore . . . . .	389
6.20	Đi tìm Nemo . . . . .	391
6.21	J. K. Rowling . . . . .	398
6.22	Thống kê truy cập Saga . . . . .	400
6.23	Ritchie Valens . . . . .	405
7.1	Immanuel Kant . . . . .	413
7.2	Socrates . . . . .	414
7.3	Fukuzawa Yukichi . . . . .	424
7.4	Tờ 10.000 Yên Nhật . . . . .	426
7.5	Biến động cổ phiếu TMS, 12/2006-6/2007 . . . . .	438
7.6	Kỹ năng và cấp độ quản lý . . . . .	441
7.7	Đường cong kinh nghiệm của công ty Ford . . . . .	442
7.8	Vận động chương trình nghiên cứu kinh doanh . . . . .	445
7.9	Karl Marx . . . . .	448
7.10	Quá trình tăng hàm lượng xã hội trong kinh doanh . . . . .	452
7.11	Vòng đời sản phẩm . . . . .	453
7.12	Tháp nhu cầu . . . . .	456
7.13	Hành trình văn minh làm giàu . . . . .	459

# Danh mục bảng biểu

1.1	Xuất khẩu gạo Việt Nam, 1995-2006 . . . . .	9
1.2	Mức độ tín nhiệm tín dụng . . . . .	28
1.3	Kim ngạch xuất nhập khẩu từ thập niên 1990 tới nay	33
1.4	Khảo sát SME . . . . .	42
2.1	Dân số và mật độ năm 2005 . . . . .	53
2.2	Diện tích đất sử dụng của DNCN . . . . .	54
2.3	Vốn sản xuất-kinh doanh hàng năm . . . . .	55
2.4	Xếp hạng tín dụng doanh nghiệp 2006 . . . . .	64
2.5	Quá trình cổ phần hoá DNNN . . . . .	71
2.6	Thống kê ICOR Việt Nam . . . . .	73
3.1	Thống kê lỗ nhà máy đường . . . . .	137
3.2	Thống kê điều chỉnh vốn đầu tư . . . . .	138
3.3	Dãy chạm biên độ giá cổ phiếu 6 loại . . . . .	141
3.4	Trao đổi doanh nghiệp-chính quyền . . . . .	150
4.1	Một lý giải qua lăng kính phân tích . . . . .	193
4.2	Giá trị cốt lõi so sánh . . . . .	198
5.1	Nhóm 10 quốc gia, vùng lãnh thổ có nhiều công dân tỷ phú . . . . .	265
5.2	Làm giàu không khó, 2007 . . . . .	267
5.3	So sánh số dự báo và thực tế tỷ giá . . . . .	292
5.4	So sánh IQ và EQ . . . . .	310
6.1	Phân biệt giữa Thương hiệu và Nhãn hiệu . . . . .	347

6.2	Một vài điểm phân biệt giữa Quản lý và Lãnh đạo	349
6.3	Xuất, nhập khẩu và GDP của Mỹ . . . . .	372
A.1	Số doanh nghiệp phân theo qui mô nguồn vốn, 2002	461
A.2	Quá trình vụ án Epcó-Minh Phụng . . . . .	463
A.3	Phân tích khác nhau về bức tranh Mona Lisa . . . . .	468
A.4	Chi phí, doanh thu, lợi nhuận làm phim . . . . .	469
A.5	Những phát minh/phát kiến quan trọng từ thế kỷ thứ 17 . . . . .	473
A.6	Tập hợp bài viết, ý kiến về tài chính, chứng khoán	476
A.7	Bảng giải thích thuật ngữ . . . . .	481

# Trước lúc khởi hành

Thiết nghĩ trước khi khởi hành, chúng ta dành chút thời gian xem lịch trình dự kiến và các chi tiết kỹ thuật liên quan. Điều này mang lại sự yên tâm và xác định tinh thần cần thiết. Vì thế, chúng ta sẽ cùng xem xét hành trình tương đối khác biệt này trong giây lát.

## Thế giới rộng lớn...

Khoảng thập niên 1990, câu nói này của Kim Woo Choong, người sáng lập tập đoàn lừng danh Hàn Quốc Daewoo, đã trở nên quen thuộc với người Việt Nam. Đó là tựa đề một cuốn sách của ông, được dịch ra tiếng Việt thời kỳ đó, một cuốn bìa cứng, in rất đẹp, đại loại là đẹp hơn nhiều so với đại đa số sách in thời đó. Cuốn sách gợi ra nhiều tưởng tượng, đầy sự khâm phục và cả những ước mơ.

Năm 2005, ông Kim đã bị kết án với cáo trạng gian lận thương mại và tài chính sau thời kỳ khủng hoảng tài chính châu Á 1997-1998. Nhưng chẳng vì thế mà nhận định của ông mất đi giá trị đã được công nhận. Đúng là thế giới quả thật rộng lớn và chúng ta còn rất nhiều việc phải làm. Những thành quả chúng ta thấy đem lại sự khởi sắc về kinh tế và môi trường kinh doanh suốt thời kỳ đổi mới thực tế mới chỉ là ban đầu. Ngay trong những thành quả ấy, vẫn còn vô số vấn đề tồn đọng mà 20 năm chưa giải quyết được. Có vẻ đường đến với những lời giải tốt đẹp nằm ở cộng đồng doanh nghiệp đang từng ngày thay đổi.

Chưa có nhiều tài liệu của các tác giả Việt Nam viết về kinh doanh có sự tập trung cao độ vào kích thích tinh thần khởi nghiệp và phân tích các khía cạnh văn hóa của đời sống kinh doanh. Có

chẳng chỉ là nhiều sách dịch, thậm chí có những cuốn đây đoạn văn chặt, cắt của các tác giả phương Tây mà đọc kỹ thì vẫn còn khá nhiều sự ngô nghê về ngôn ngữ. Quả là thiệt thòi lớn cho những người muốn tìm đọc sách kinh doanh bằng tiếng mẹ đẻ! Có bắt tay vào làm mới thấy ông Kim nói thật đúng, chỉ riêng thế giới kinh doanh này thôi và việc ghi nhận lại sự kiện, phân tích về thế giới đó đã quá rộng lớn, quá nhiều việc phải làm.

## **Ngạc nhiên chưa!**

Chúng tôi có anh bạn tên Phúc, trước là thủy thủ tàu, lênhên mặt biển nhiều năm trời, qua hàng chục cảng các nước. Đời sống phiêu du này cung cấp rất nhiều tư liệu và kinh nghiệm cuộc sống. Chúng là minh họa rất thú vị cho các ý tưởng của cuốn sách và giúp khẳng định một quan sát là kỹ năng và kinh nghiệm có tính chất sống còn, thiết yếu để cạnh tranh, phát triển. Có thể chúng ta thừa nhận điều này bằng lời nói, nhưng không hẳn đã sẵn hành động phù hợp. Trên thực tế, rất nhiều người chỉ chú trọng bằng cấp và chuộng những yếu tố toàn mang tính hình thức khác.

Một thời kỳ dài cho đến năm 1992 là quãng thời gian đói kém và khủng hoảng dai dẳng. Những người được xem là trình độ cao như thợ máy bậc cao và giáo viên nghiệp vụ hàng hải rất mong được xuống tàu biển đi làm, cho dù vất vả. Lý do đánh đổi lấy sự vất vả ấy là lương người lao động dưới tàu khá hơn nhiều so với mặt bằng chung thời ấy, khoảng 150 đô la Mỹ một tháng. Đó là chưa kể cơ hội buôn bán các hàng hóa mua rẻ được từ những cảng biển như Nhật Bản để thêm thắt vào thu nhập, có khi lên tới cả ngàn đô la cho một chuyến đi trong vòng hai tuần. Thời đó số tiền như thế là rất lớn. Mua một căn nhà, bây giờ trị giá cả trăm cây vàng, mà lúc đó số tiền phải trả chưa tới 5.000 đô la Mỹ (khoảng 14 cây vàng).<sup>1</sup> Như thế, giấc mơ đi tàu biển thật dễ hiểu, dù vất vả và nguy hiểm, nhưng đó có thể là sự đổi đời. Thực tế xảy ra thế nào mới là điều chúng ta cần trình bày.

Rất nhiều giáo viên và thợ máy khi xuống tàu thử nhận vị trí đã ngỡ ngàng nhận ra mình không có những kiến thức, kinh

---

<sup>1</sup>Một cây vàng (lượng, lượng) là đơn vị đo trọng lượng kim loại quý, xấp xỉ 37,5 gam.

nghiệm và kỹ năng cần thiết. Khi nhìn thấy những khối thép rất to trong khoang máy, họ vô cùng phân vân tự hỏi chúng là cái gì?! Rồi họ còn nghe thấy những tiếng động lạ cộc cộc cả ngày, khó chịu tới mất ngủ. Họ mất ngủ vì tiếng ồn thì ít, mà vì tự hỏi tiếng ồn ấy là gì thì nhiều. Cuối cùng, cũng có câu trả lời ‘ngạc nhiên chưa.’ Những khối thép lớn khủng khiếp to như cái thùng phi ấy là các xi lanh động cơ. Trước đó, họ không thể tưởng tượng ra. Hệ thống máy móc và van trên tàu thì chẳng chịt, lằng nhằng đến khó hiểu. Có sĩ quan hàng hải thay vì thực hiện nhiệm vụ bơm nước ra khỏi két tàu để xả xuống biển, lại mở van làm cho nước tràn vào hầm chứa hàng. Rồi những tiếng cộc cộc ấy là âm thanh rả các xú páp, mà nắm xú páp thì to hơn bát ăn cơm gắn trên những trục dài tới nửa mét! Còn vô số điều ‘lạ’ khác.

Nguyên nhân gì khiến những người tương chừng thạo nghề đó ngạc nhiên và rất nhiều người trong số họ đã từ bỏ giấc mơ đổi đời? Bản thân họ chỉ biết tới các tàu 300 tấn. Vì vậy, họ ngạc nhiên trước những tàu trọng tải 15.000 tấn. Mà tàu 15.000 tấn cũng chưa ăn thua gì nếu ta lưu ý rằng tàu 50.000-80.000 tấn rất phổ biến. Độ lệch thê thảm giữa kiến thức tự thân và thực tế rất khác biệt chính là nguyên nhân. Điều nguy hiểm hơn nữa chính là việc họ còn không biết tới sự tồn tại của độ lệch này.

Thế giới kinh doanh mà chúng ta sắp nghiên cứu có nhiều nét tương tự. Trong quá trình đi giảng dạy và trao đổi khoa học, chúng tôi quen biết nhiều người Việt Nam ở các trường đại học. Rất nhiều trong số họ đều có khả năng giảng dạy về kinh doanh, vận hành kinh tế, tư duy, kỹ năng... Đó là chuyện nghề đi dạy. Nhưng phía sau đó, điều lạ lùng là hầu hết các thầy chưa bao giờ thực sự trải nghiệm kinh doanh. Chỉ đơn giản là đọc sách để dạy lại học trò. Nhiều người không biết ngoại ngữ còn đọc lại những sách dịch vô cùng cấu thả và tâm phào.

Thật không ngoa nếu nói, một sinh viên khá tiếng Anh, nếu tìm được sách tốt và chịu khó đọc hiểu tìm tòi, hoàn toàn có thể sử dụng những kiến thức đọc được để sản xuất ra những bài giảng còn hay hơn. Nếu đã không thực hành và không có kỹ năng, các bài giảng trở nên nhàm chán, vay mượn, chắp vá. Nguy hiểm hơn, nó có thể truyền bá một tư duy méo mó. Sinh viên, người



tuyển dụng lao động và xã hội sẽ hứng chịu những hậu quả tai hại này. Thực tế này đang diễn ra ở nơi nơi và xã hội ta thán cũng đã nhiều.

## **Cuốn sách này đề làm gì?**

Trước tiên, cuốn sách này được viết để nhiệt thành ủng hộ tinh thần khởi nghiệp-kinh doanh, qua đó là tới quá trình phát triển kinh tế bền vững ở Việt Nam. Chúng tôi không có tham vọng gì hơn là cung cấp một tài liệu để độc giả tham khảo, phản bác hay cùng suy ngẫm.

Xét cho cùng, được đọc và được phản bác âu cũng đã là sự đáng mừng. Độc giả chắc chắn sẽ thấy có những phần tối của bức tranh, bên cạnh những mảng sáng. Việc vẽ được mảng tối một cách có hệ thống, có óc phân tích và lô gích hệ thống cũng là việc cần làm. Một con tàu mà thuyền trưởng chưa biết được các sự cố hỏng hóc máy móc có thể xảy ra thì khó hy vọng ra khơi.

Cuốn sách được chia làm bảy chương chính. Trọng tâm đặt ở văn hóa kinh doanh và yếu tố giáo dục kinh doanh. Trong cuốn sách, các tư liệu được tập hợp nhằm chứng minh nền văn minh kinh doanh ở Việt Nam còn rất yếu, mặc dù bản thân hoạt động kinh doanh đã bắt đầu khởi sắc ngay sau đổi mới. Việc Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) sẽ đưa nền kinh tế vào một kỷ nguyên mới: mở cửa kinh tế toàn diện và chấp nhận cạnh tranh. Ai đó có thể mơ hồ về ảnh hưởng của WTO, nhưng các đồng nghiệp là giới chuyên môn phân tích, các giáo sư và chính chúng tôi từ lâu đã đánh giá WTO không chỉ là luồng gió mới, mà nó còn có thể là cơn bão lớn!

Cơn bão WTO sẽ tràn qua các nền kinh tế đang phát triển và hiện còn ở trình độ lạc hậu như Việt Nam, kéo theo các ảnh hưởng đã được dự báo từ lâu qua các cuộc biểu tình ở các nước mà WTO hay nhóm họp dưới cái tên ‘toàn cầu hóa.’ Cơn bão lớn sẽ tàn phá nơi nó đi qua. Một mặt, sẽ chỉ còn lại những doanh nghiệp có khả năng chịu đựng tốt, kịp tiến hóa để thích nghi và thích ứng một cách tích cực với thời tiết khắc nghiệt. Mặt khác, bằng việc chuẩn hóa các hành vi kinh doanh, quy hoạch chiến lược và sáng tạo liên

tục để chống chọi với sự tàn phá, nền văn minh kinh doanh của chúng ta sẽ ra đời một cách tự nhiên, không do điều luật nào quy định, mà qua định luật cạnh tranh.

Nhân sinh quan kinh doanh văn minh được bàn tới trong cuốn sách không chỉ tốt cho tinh thần kinh doanh mà còn hữu ích cho cuộc sống. Phương pháp và óc phân tích luôn quan trọng. Trong kinh doanh có lúc thành công, khi trục trặc, có thể mất hết gia tài và phá sản nhưng cũng có thể làm lại tất cả. Đời người cũng vậy, có sai lầm (rất nhiều) và có cơ hội sửa chữa sai lầm.

Chúng tôi cũng tin rằng các hiệu ứng tích cực về đổi mới, sáng tạo, tri thức, phương pháp, kỹ năng và tinh thần khởi nghiệp, dù có thể diễn ra trong một khoảng thời gian không ngắn, rồi sẽ đem lại một kết cục khả quan: văn hóa kinh doanh khỏe mạnh, đầy sức sống, chấp nhận cạnh tranh và phát triển bền vững. Nếu cuốn sách này giúp ích cho việc ấy, đó chính là mục tiêu cuối cùng của chúng tôi.

## Phong cách

Cuốn sách được biên soạn trên hệ thống sắp chữ điện tử  $\text{L}^{\text{T}}\text{E}^{\text{X}} 2_{\epsilon}$ , thường được sử dụng để viết các công trình khoa học. Chữ Việt UTF-8 sử dụng OmegaVN của TS. Nguyễn Hữu Phúc (Nhật Bản). Lập luận, tư liệu, bằng chứng được trình bày nhẹ nhàng, giản dị và có phần hài hước. Chúng tôi hy vọng theo cách đó, độc giả sẽ không cảm thấy căng thẳng trước một vấn đề hóc búa, nan giải.

Cuốn sách sử dụng ngôn ngữ Việt rất giản dị, trong sáng. Chúng tôi thấu hiểu giá trị của truyền thông. Hiệu quả của tiếng Việt giản dị tốt đến bất ngờ, nếu như các bạn đã từng làm những phép thử so với loại ngôn ngữ hàn lâm, kiểu cách, khách sáo hoặc văn vẻ. Đôi lúc, chúng tôi sử dụng đại từ nhân xưng “tôi,” thì mong độc giả hiểu rằng đó là lúc đang trình bày một kinh nghiệm hoặc tình huống rất đặc thù của tác giả.

Nhiều phần cuốn sách cần đảm bảo sự chặt chẽ lập luận và tôn trọng ý tưởng khoa học. Vì thế, sẽ vẫn có những trích dẫn tiêu chuẩn tới tài liệu tham khảo. Tài liệu tham khảo được cung cấp chi tiết trong một mục riêng ở cuối sách. Trích dẫn này được đặt

ở nơi cần thiết, ở dạng một con số đặt trong ngoặc vuông, ví dụ [23]. Độc giả có thể dễ dàng tìm kiếm nguồn, thông qua mục Tài liệu tham khảo, theo số thứ tự ghi trong ngoặc vuông.

Bên cạnh đó, còn có mục lục các cụm từ được cho là quan trọng. Việc tra cứu rất thuận tiện và dễ dàng. Tại Phụ lục tra cứu, độc giả xem văn abc thuật ngữ liên quan được sử dụng trong cuốn sách và thấy số trang thuật ngữ đó xuất hiện. Thường số trang đó theo chủ đích là chỗ mà thuật ngữ đó có ý nghĩa đáng kể. Các thuật ngữ viết tắt có thể được tra cứu theo thứ tự abc tại bảng (A.7) nằm từ trang 481 tới trang 484 ở cuối sách.

Cuốn sách sử dụng tư liệu minh họa khá đa dạng, ưu tiên các tư liệu gần cuộc sống và cố gắng chú thích đầy đủ nhất có thể về nguồn gốc tài liệu, ký hiệu thống kê nếu có sử dụng và cả một số nội dung hay tài liệu liên quan, nhằm cung cấp cơ sở cho độc giả tìm hiểu kỹ hơn. Nếu đâu đó độc giả bắt gặp một phương trình hồi quy, với những tham số không mấy quen thuộc, thì chắc chắn kèm theo đó sẽ là những giải thích rất cụ thể. Cuối cùng, để mượn một số ý tưởng, vốn đã nổi tiếng và được công nhận, xin phép được trích nguyên đoạn hoặc tóm lược. Nếu chúng đã được diễn đạt xuất sắc, rõ ý và dễ tiếp thu, sự sáng tạo thêm có khi thành phá hoại.

## Lời trân trọng

Tác giả Vương Quân Hoàng muốn gửi lời biết ơn tới các thành viên gia đình nhỏ của mình, Đàm Thu Hà, Vương Thu Trang, Vương Hà My, với sự khâm phục khả năng chịu đựng được trong thời gian dài một thành viên hết sức lơ là công việc gia đình, với số thời gian ngồi trước màn hình máy tính và di chuyển quá nhiều.

Tác giả đặc biệt cảm ơn Giáo sư Junichi Mori, Trung tâm quốc tế, ĐHTH Kyoto, Nhật Bản, đã khích lệ tinh thần, ủng hộ tài chính và chia sẻ ý kiến cùng chúng tôi trong quá trình phát triển cuốn sách.

Tác giả chân thành cảm ơn các chuyên gia đã trao đổi ý tưởng, giúp tư liệu và đọc giúp bản thảo như André Farber, Nancy K. Napier, Đàm Văn Nhuệ, Nguyễn Văn Nam, Trần Sỹ Chương,

James Riedel, Phan Kế Long và Susan Adams. Chúng tôi cũng trân trọng những động viên và ủng hộ của nhiều bạn bè và đồng nghiệp, đặc biệt là Nguyễn Việt Anh, Phan Minh Chính, Huỳnh Bình Minh, Vũ Hoàng Liên, Đặng Lê Nguyên Vũ, Vũ Quang Hội, Phan Khắc Hoà, Nguyễn Đức Vinh, Hoàng Tuấn Phúc, Nguyễn Trần Thanh Tú, Nguyễn Trí Đạt, Trần Trọng Thức, Lê Bảo Lâm, Phạm Oanh, Phí Xuân Tuấn, Daniel van Houtte, Lâm Minh Chánh, Nguyễn Hà Thắng, Trương Trí Vĩnh, Trần Văn Thật, Võ Hoàng Anh... và những doanh nghiệp dành thời gian cho chúng tôi có thêm nhiều hiểu biết, phân tích thiết thực.

Chúng tôi cảm ơn Nhà xuất bản Chính trị quốc gia đã phối hợp biên tập và xuất bản cuốn sách này.

Cuối cùng, nhưng lại là quan trọng nhất, xin trân trọng cảm ơn độc giả đã đọc cuốn sách này! Có lẽ độc giả là nguồn cảm hứng lớn nhất của bất kỳ cuốn sách nào. Trong quá trình biên soạn, chúng tôi chưa bao giờ quên điều này.

## **Công tác biên soạn**

Công việc biên soạn trước tiên và trên hết là trách nhiệm của tác giả. Bên cạnh đó, những người trợ giúp đã góp phần cực kỳ quan trọng để cuốn sách ra đời.

**TS. Vương Quân Hoàng.** Nhà nghiên cứu của Centre Emile Bernheim, ĐHTH Bruxelles (2002-2007). Ông cũng điều hành công ty tư vấn chiến lược quản trị-tài chính InvestVietnam, Inc. (Hà Nội). Vương Quân Hoàng tốt nghiệp tiến sĩ tại ĐHTH Bruxelles (ULB, Bỉ); có kinh nghiệm chuyên môn, nghiên cứu, tư vấn và đào tạo cho các tổ chức quốc tế: AusAID (Australia), Canedex (Canada), CFVG (Pháp-Việt), DfID (Anh), FMO (Hà-lan), Nike (Mỹ), Satra (Anh), PPF (CH Séc), Solvay Business School (Bỉ), Dow Jones (Mỹ), Viện Tiền tệ quốc tế Tokyo (Nhật Bản), ĐHTH Kyoto (Nhật Bản), Cargill (Mỹ), Grant Thornton (Australia), ADB, DBJ (Nhật Bản), GTZ (Đức), BBC (Anh), EuroCham (EU), WB/IFC (UN), v.v.; và trong nước: Ban Nghiên cứu của Thủ tướng (cũ), Bitexco, Bộ Tài chính Việt Nam, CTCK

Agriseco, ĐH Kinh tế quốc dân Hà Nội, ĐH Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Techcombank, VDC, Trung Nguyên, UBCKNN, v.v..

TS. Hoàng là đồng tác giả «Nguyên lý Tài chính toán của TTCK,» Nhà xuất bản Chính trị quốc gia (2000) và «Các Phương pháp Toán học trong Tài chính,» Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội (2007). Tác giả nhiều công trình khoa học công bố trong nước và quốc tế và rất nhiều phân tích trên hầu hết các tờ báo kinh tế của Việt Nam. TS. Hoàng là ủy viên chấp hành Hội Ứng dụng toán học Việt Nam (từ 2005) và thành viên các hiệp hội học thuật Western Finance, European Finance.

**Đội ngũ biên soạn nội dung và hỗ trợ kỹ thuật.** Việc viết cuốn sách cần nhiều thời gian và công sức. Cuốn sách cũng không thể ra đời nếu thiếu sự trợ giúp hiệu quả của những người giàu nhiệt huyết, góp phần quan trọng vào công việc biên tập tài liệu, viết các phần nội dung chi tiết, trao đổi ý tưởng và minh họa. Trên thực tế, đây chính là những đồng tác giả quan trọng. Đội ngũ biên soạn gồm có: Bùi Quang Nam (tham gia viết một số phần nội dung các Chương 3 và 5), Trần Trí Dũng (tham gia viết một số phần nội dung Chương 6 và 7), Nguyễn Thị Châu Hà và Lưu Quý Phương.

**Những thành viên hệ thống web SAGA.** Chúng tôi cũng sử dụng và tham khảo nhiều tư liệu của hệ thống web SAGA tại địa chỉ [www.saga.vn](http://www.saga.vn). Kể từ khi đi vào hoạt động tháng 12/2006, [www.saga.vn](http://www.saga.vn) đã trở thành nguồn tài liệu và phân tích hữu ích cho hàng ngàn người có quan tâm hoặc đang học tập-nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị kinh doanh.

**Ghi nhận tài trợ.** Tác giả và nhóm biên soạn trân trọng cảm ơn cá nhân và tổ chức tài trợ tài chính với hoạt động in và phát hành sách. Danh sách dưới đây được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái.

- Công ty Cổ phần Xây dựng - Thương mại Căn Nhà Mơ Ước (Dream House Corp.), Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.
- Công ty Trách nhiệm hữu hạn Việt Pháp.

- Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.
- Giáo sư Junichi Mori, ĐHTH Kyoto, Nhật Bản.

*Hà Nội-Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 7/2007*

**Vương Quân Hoàng**

Centre Emile Bernheim, ULB, (21 Ave. F.D. Roosevelt, B-1050, Bruxelles)

InvestVietnam Inc., (6/80, Lê Trọng Tấn, Thanh Xuân, Hà Nội)

<http://www.saga.vn>

## Chương 4

# Văn hóa kinh doanh: Các góc nhìn

*“Việc tìm kiếm chân lý bắt đầu từ sự hoài nghi.”*

– Fukuzawa Yukichi, (1835-1901)

Trước tiên phải khẳng định, chúng ta không định trở thành các nhà nghiên cứu về văn hóa theo khái niệm chung nhất của từ này. Phạm trù văn hóa theo cách này quá rộng và không phải là mục tiêu của cuốn sách, như đã nói từ đầu. Chúng ta làm việc trên khái niệm **văn hóa kinh doanh**.

**Văn hóa doanh nghiệp.** Chúng tôi nhận thấy rõ việc không hiểu chính xác được văn hóa doanh nghiệp là cái gì, cũng chính là một phần hời hợt của văn hóa nói chung: biết lờ mờ, đại khái, qua loa, biết thế rồi bỏ đấy. Trong quá trình tìm kiếm các bản luận đã có về văn hóa doanh nghiệp, chúng tôi bắt gặp một định nghĩa như sau: “văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình hình thành doanh nghiệp; chi phối suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp; tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống riêng của mỗi doanh nghiệp.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.hanoiba.org.vn/>

Thực ra cái sự lúng túng và luẩn quẩn thế này cũng na ná việc gọi ‘dũng cảm’ là ‘gan dạ,’ rồi ‘gan dạ’ chính là ‘kiên cường’... Sự lằng nhằng đó khiến cho cái sự hiểu của chúng ta, của doanh nghiệp, của học sinh ngày càng mờ mịt hơn. Cái mà độc giả và chúng tôi đang cần để bắt đầu hành trình về vùng đất văn hóa kinh doanh là một khái niệm ngắn gọn, trong sáng, dễ hiểu và tải được chính xác nội dung. Có thể thì mới hướng tới vun đắp văn hóa doanh nghiệp, kinh doanh khỏe mạnh, vững bền và có lợi ích được chứ.

Một buổi cà phê sáng, tôi gặp nhạc sĩ Nguyễn Cường. Với câu hỏi “văn hóa là gì?” Anh bảo “Văn hóa hay vì chẳng ai hiểu được nó.” Anh dẫn chứng rằng, anh trả lời với báo chí sau rất nhiều tác phẩm về Tây Nguyên rằng anh chẳng hiểu gì văn hóa Tây Nguyên cả. Và nó hay vì không thể hiểu được. Điều này khác xa với hoạt động kinh doanh. Ở đó, sự rõ ràng là cần thiết, vì hệ thống định nghĩa nền móng là cơ sở để xây dựng hành vi. Không có nó, không thể có hệ thống quy tắc và đạo đức kinh doanh. Không có nó chúng ta, những người làm doanh nghiệp, sống trong mờ ảo và những đột biến về cư xử, lắm khi rất tai hại. Không có nó thì không có xương sống cho văn hóa kinh doanh.

Khác với nhiều khái niệm học thuật thường hay được trình bày rắc rối, thế giới học thuật kinh doanh lại có khái niệm văn hóa rất gọn gàng, dễ hình dung và bao quát. Nó cũng làm cho người sử dụng yên tâm. Họ đưa ra khái niệm văn hóa doanh nghiệp được thừa nhận rộng rãi, và từ đó phát triển tiếp các tư tưởng mới giản dị như sau:

Đó chẳng qua là một hệ thống chứa những giá trị, các thái độ, niềm tin và các hành vi có ý nghĩa của cộng đồng bên trong doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp có thể được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác.<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Chi tiết xin xem Thomas và Napier (Sđd, [53]: 2004).

**Một số thuộc tính cơ bản.** Các nghiên cứu sâu sắc và có bằng chứng rõ ràng như trong tài liệu do Blunt và Richards biên soạn (1993:[3]) đúc rút được một số thuộc tính quan trọng của văn hóa



như sau: Thứ nhất, văn hóa có tính chất cưỡng ép và bắt buộc tuân thủ. Tính chất này cho phép số đông theo một hệ thống giá trị, niềm tin, hành vi trừng phạt các cá nhân vi phạm. Thứ hai, văn hóa có tính chất chia sẻ. Đây là tính chất giúp văn hóa lan truyền và ăn sâu vào cộng đồng. Thứ ba, văn hóa có đặc tính học tập, tự nguyện và bắt buộc. Cũng nhờ tính chất này mà văn hóa tiếp tục thay đổi, vận động, phát triển theo thời gian. Nó cũng giúp quá trình lan truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác có thể diễn ra mà không cần thiết phải có quan hệ huyết thống.

**Văn hóa kinh doanh.** Bước 2, chúng ta thống nhất khái niệm về văn hóa kinh doanh, giúp tránh những sự cãi cọ rắc rối sau này vì bất đồng ngữ nghĩa. Đây là phép mở rộng phạm vi áp dụng lên các đối tượng rộng hơn trong xã hội, có định hướng kinh doanh, làm ăn, buôn bán, không bó hẹp trong phạm vi một hay một vài doanh nghiệp. Một cách đơn giản, nó vẫn chỉ là hệ thống giá trị, niềm tin và hành vi, nhưng được chia sẻ trong cộng đồng những người làm ăn rộng rãi, những người quản lý và người lao động.

Chúng ta cũng tiến hành tiếp một phép mở rộng cho các đối tượng không trực tiếp thuộc khu vực kinh doanh, chẳng hạn công chức chính phủ, nếu hiểu biết, cố vũ và góp phần phát triển vững vàng hệ thống giá trị-niềm tin-hành vi nói trên, họ đang chia sẻ văn hóa kinh doanh và là một phần của nó. Như vậy, chúng ta đã tiến đến một phạm trù rộng hơn nhiều.

Văn hóa kinh doanh có nhiều lợi ích thật kỳ diệu, cuối cùng đem lại sự thịnh vượng cho những doanh nghiệp có thể phát huy được các giá trị đã xây đắp. Nhưng nó cũng có tác hại khôn lường với những doanh nghiệp coi thường và thực hành những văn hóa độc hại cho kinh doanh. Nói thế này thì chung chung quá, nhưng nó là tín hiệu báo trước chúng ta sẽ đi qua các ví dụ cụ thể để áp dụng hiểu biết, một hệ thống *định lý, bổ đề, tính chất* được khai triển trên một khái niệm tốt, có sự công nhận rộng rãi nói trên.

## 4.1 Vấn đề văn hóa kinh doanh

Vẫn còn vấn đề mà chúng ta đã cố ý ‘bỏ sót’ không nói gì tới trong suốt Chương 3: Vấn đề văn hóa doanh nghiệp. Nhờ sự kiện bỏ sót này mà chúng ta có cả chương để bàn tới văn hóa kinh doanh, một cái có thích hợp. Trên thực tế, khác với cái tên có vẻ khô khan, từ lâu chúng tôi đã nhận thấy ở đây có rất nhiều thứ thú vị và trên hết, có những lý giải vô cùng quan trọng có thể giúp thay đổi nhân sinh quan. Như đã bàn một chút từ trước, nhân sinh quan của một cộng đồng rộng lớn 84 triệu dân của Việt Nam có thể làm nên một bước ngoặt về phát triển kinh tế, cho dù là trong sự khắc nghiệt của WTO hay quá trình toàn cầu hóa lâu dài về sau.

Chúng ta bắt đầu bàn về văn hóa doanh nghiệp, văn hóa kinh doanh với một tinh thần và ý nghĩa tích cực như thế. Lẽ tự nhiên, việc va chạm vào những tồn tại và yếu kém của văn hóa hiện tại khó có thể tránh được, vì chúng rất tự nhiên. Mặc dù vậy, chúng ta sẽ xem những va chạm này là cần thiết để suy xét, hiểu ra và tiếp tục xây dựng. Ở phạm vi rộng lớn hơn, các vấn đề to tát hơn, giáo sư Huntington cũng đã từng viết cuốn sách được dịch ra tiếng Việt có tên «Sự va chạm của các nền văn minh,» gây xôn xao cộng đồng thế giới cuối thế kỷ 20 (1997:[47]).

### 4.1.1 Truyền thống văn hóa kinh doanh?

Trong lịch sử của nước Việt Nam, không nhiều người thực sự nghiên cứu về các vấn đề thuộc lĩnh vực kinh doanh. Một trong những người đi tiên phong là cụ Lương Văn Can, mà nhà sử học Dương Trung Quốc có viết trong bài “Bàn về văn hóa doanh nhân.”<sup>2</sup> Có lẽ để trân trọng người sớm nghiên cứu khía cạnh này của đời sống kinh doanh, chúng ta cùng ngẫm những gì nhà duy tân Lương Văn Can nói về doanh nghiệp và doanh nhân Việt Nam thời đầu thế kỷ 20.

---

<sup>2</sup>Có thể tham khảo trên Internet <http://saga.vn/Giangduong/Guonmathocgia/328.saga>

## **Lương Văn Can và thương học**

Cụ Lương Văn Can không khoan nhượng trong việc chỉ thẳng ra những yếu kém của doanh nhân Việt thuở mới manh nha; tổng kết mười nhược điểm có thể khiến bất cứ độc giả nào cũng choáng váng.

**Lương Văn Can- 10 nhược điểm doanh nhân Việt Nam:** (1) Không có thương phẩm; (2) Không có thương hội; (3) Không có chữ tín; (4) Không có kiên tâm; (5) Không có nghị lực; (6) Không biết trọng nghề; (7) Không có thương học; (8) Kém đường giao thiệp; (9) Không biết tiết kiệm; và, (10) Khinh bỉ nội hóa.

Phải nói là cụ rất thẳng thắn đấy chứ! Mặc dù cụ nói tới doanh nhân Việt Nam ‘thời ấy,’ nhưng nó cũng không thể không khiến mỗi người chúng ta chạnh lòng khi bàn về khái niệm truyền thống văn hóa kinh doanh.

**Lương Văn Can**, hình (4.1), quê ở làng Nhị Khê, tỉnh Hà Đông. Doanh nhân, chí sĩ yêu nước. Cụ đỗ cử nhân năm 1874 (20 tuổi) nên còn gọi là ‘cụ Cử Can.’ Năm 1908 cụ tham gia khởi xướng trường Đông Kinh Nghĩa Thục và phong trào Duy Tân. Năm 1914, thực dân Pháp nhân vụ ném lựu đạn tại khách sạn Hà Nội, bắt và đày cụ sang Nam Vang (Campuchia). Ở đây cụ tham gia kinh doanh, xuất nhập khẩu Việt Nam-Campuchia và đúc kết cuốn sách «Thương Học Phương Châm» trong thời kỳ 1914-1921.

Cụ Lương Văn Can cũng đã phần nào phân tích được một số khía cạnh của nguyên nhân sâu xa khiến doanh nghiệp nước ta không thể phát triển được. Nguồn gốc của nó không gì khác hơn là hệ thống văn hóa tinh thần của xã hội không trọng kinh doanh, nhưng lại được coi là ‘truyền thống,’ hết sức cổ hủ và lạc hậu. Cụ trình bày nguyên nhân ấy là:

“... Cổ nhân thường khinh sự buôn bán là mặt nghệ vì người đời xưa trọng đạo đức mà khinh công lợi, thấy người buôn tham lợi vô yếm, ít có nói thực, sợ mất cái lòng đạo đức đi...”

– Lương Văn Can. *Thương Học Phương Châm*.

Đó là những gì thương gia Lương Văn Can viết về hệ thống quan niệm và nhân sinh quan. Có hai chữ của cụ khiến chúng tôi ấn tượng ghê gớm: “mạt nghệ” và “sợ.” Điều đó sau này, chúng ta sẽ nghiên cứu tiếp trong cuốn sách và thống nhất các khái niệm hiện đại gọi là hệ thống giá trị văn hóa. Tuy vậy, sự tinh tế của ông còn được đẩy xa hơn nữa, tới mức đưa ra các quan sát về hành vi. Những lời chỉ lý của học giả Lương Văn Can được tiếp tục như sau:

“Nước ta ngày trước học Nho chỉ chí tại thi đỗ để ra làm quan, ngày nay học Tây chỉ chí tại tốt nghiệp để ra làm việc, ít người chí làm thực nghiệp. Hoặc có một bọn muốn làm nghề buôn mà tư bản đã ít, học thức cũng kém, chỉ được mấy năm thì thất bại ngay, ấy chỉ bởi không có thương học mà đến thế... Đương buổi thế giới cạnh tranh này, các nước phú cường không đâu là chẳng đua tài thi sức, ở trong trường thương chiến, văn minh càng tiên bộ, buôn bán càng thịnh đạt. Việc buôn bán thịnh suy có quan hệ đến quốc dân thịnh suy như thế, ta há xem thường coi khinh được sao?...”

– Lương Văn Can. *Thương Học Phương Châm*.

Trung thực mà nói, mặc dù chỉ trong một đoạn ngắn, trích từ bài viết của tác giả Dương Trung Quốc, các tinh thần và sự quan sát đúc kết của Lương Văn Can phản ánh rất rõ hệ thống quan niệm hiện đại về văn hóa kinh doanh. Điều này làm chúng tôi rất bất ngờ, vì cho tới nay, không nhiều người Việt Nam vào giờ khắc này thực sự để tâm tới văn hóa kinh doanh. Sự quan tâm có chăng thì chỉ lảng máng một chút khái niệm ‘đại khái là để biết thế.’

Dẫu thế nào thì cảm giác chung là đọc tới đây có lẽ phần lớn chúng ta thấy choáng váng. Cụ cử Can hoan nghênh đón chào cả độ giả lẫn chúng tôi ở đâu chương bằng một ‘cú giáng’ vào đầu. Thật là sấm sét đối với những người còn

Hình 4.1: Cụ Lương Văn Can



1854-1927

đang mộng mị và tự vỗ về bằng những lời có cánh; tầng bậc quá hào hứng các phẩm chất truyền thống doanh nghiệp Việt Nam.

Trước khi chuyển sang mục sau, chúng ta nợ một lời tri ân với cụ Lương Văn Can, một trí thức, thương gia và tác giả đáng kính. Sự tỏa sáng của cụ cử Can ở đầu thế kỷ 20 có thể thấy được qua góc nhìn phân tích sâu sắc vào một trong những nguyên nhân quan trọng của sự lạc hậu, đói nghèo, mà chính chúng ta ngày nay vẫn còn loay hoay. Cụ cũng tìm đến được nguồn ánh sáng của văn minh kinh doanh và nêu rõ các nhược điểm của văn hóa kinh doanh, truyền thống yếu ớt và mờ nhạt. (Trên thực tế, theo cụ Cử Can thì nó không tồn tại.)

### **Một nốt trầm xao xuyến**

Độc giả, chúng tôi, mỗi con người đều chứa trong mình những bản khoản nhất định. Cho tới giờ, ngay sau khi đọc xong cuốn sách «Lược sử thời gian» hay «Vũ trụ trong vỏ hạt dẻ» viết vô cùng thú vị, hấp dẫn và toát lên sự diệu kỳ của vũ trụ bao la, tôi dám chắc rằng nỗi bản khoản vũ trụ sinh ra từ đâu vẫn còn nguyên. Nếu có gặp Stephen Hawking, tôi sẽ hỏi xem ông ta còn bản khoản không, ngay sau khi thuyết phục độc giả hết sức thành công về mô tả sự ra đời của vũ trụ của chúng ta. Tôi tin là ông vẫn bản khoản. Cũng vì vậy mà hết cuốn sách này ông lại viết tiếp cuốn sách khác, chắc hẳn thế.

Trong phạm vi cuốn sách này, chúng ta chỉ bàn tới những bản khoản liên quan trực tiếp tới kinh doanh. Ngay trong chương bốn này, cá nhân tôi không thể không chia sẻ những bản khoản khó nói, dồn nén mãi. Sau hàng chục năm làm việc, chúng tôi mới hiểu nó chính là một nốt trầm của văn hóa kinh doanh và cũng là của văn hóa nói chung: Kinh doanh, buôn bán không nằm trong thứ tự ưu tiên của đời sống văn hóa Việt Nam.

**Sự miệt thị một cách đồng thuận.** Lúc bé, tôi sống ở khu tập thể của Ủy ban Phát thanh và Truyền hình Việt Nam, tại số 5 phố Trần Phú, Hà Nội. Đây là dãy phố đẹp, có đoạn gần giữa cắt với phố Điện Biên Phủ và góc Vườn hoa Canh nông ngày trước (bây giờ là vườn hoa nơi đặt tượng đài V.I. Lê Nin, đối diện với Bảo

tàng Quân đội và Cột cờ Hà Nội. Gần 2/3 phố, từ đoạn cắt Điện Biên Phủ trở lên trên cho tới Lê Trực, Sơn Tây gồm rất nhiều biệt thự sang trọng, phần nhiều là nhà riêng cán bộ lãnh đạo cấp cao hoặc các đại sứ quán nước ngoài như Đức, Singapore, Liên Xô, Trung Quốc,... Nói chung là rất nhiều người tự hào ở một tuyến phố đẹp, rợp mát và nhiều cây sấu cổ thụ đặc trưng của Hà Nội.

Phía trên tôi vừa mô tả và hình dung đẹp đẽ về 2/3 phố phía ‘sang trọng,’ thế còn 1/3 phía cuối thì sao? Đó là đoạn phố nối với phố Hà Trung, ngày nay rất sầm uất kinh doanh vàng bạc và ngoại hối, cắt ngang Phùng Hưng. Ngay từ thời đó (khoảng cuối thập niên 1970 đầu 1980), đoạn phố này đã có nhiều hoạt động hoạt động kinh doanh, chủ yếu là buôn bán đồ điện gia dụng, vật tư nhỏ lẻ (phụ tùng xe đạp, xe máy, ô tô), một số thiết bị điện hay cơ khí cầm tay... Lúc đó, người lớn và bọn trẻ sống trong các khu nhà cán bộ gọi những người buôn bán đó bằng cụm từ mà mãi tới sau này tôi vẫn không làm sao hiểu nổi xuất xứ ‘bọn hàng đồng nát.’ Tôi e là chính cả người lớn thời đó cũng không hiểu tại sao họ lại đồng thuận tìm được một từ có tính miệt thị ghê gớm như vậy. Nhưng tôi dám chắc chắn một điều, trong hệ thống văn hóa và tư duy của một khu tập thể nhiều cán bộ, ‘bọn hàng đồng nát’ này nói chung là đáng thương, vô công rồi nghề, sống vật vờ, khổ sở,... mặc dù không có bằng chứng, nhưng tất cả đều đồng thuận hàm ý rằng thật là những kẻ không có tương lai, phía trước thật tối tăm. Vì thế cho nên khi mà có một con em đi học bị điểm thấp, hoặc kết quả không như cha mẹ trông đợi, chắc chắn đứa trẻ đó sẽ được nghe câu nói: “Học hành thế thì tao cho mày đi làm đồng nát nhé.” Khỏi phải nói, nghe câu này lũ trẻ tưởng tượng ra cái cảnh khốn cùng, ngồi bệt đầu đường, có một vài cái mẹt hàng đen đúa, bán thiu vì dầu mỡ và những viên cảnh u tối.

Thế còn ở trên lớp học? Thời cấp II, khi này đã sang đầu thập niên 1980, chúng tôi học ở trường PTCS Chu Văn An ở gần Bưởi. Có một cô bạn cùng lớp khá được quan tâm ở trường vì cô này hơi béo, mà bà mẹ lại là người quen mặt với rất nhiều người trong khối phố do kinh doanh gạo cạnh cửa hàng Mậu dịch lương thực quốc doanh ở 46 phố Sơn Tây. Một đám học trò (dĩ nhiên trong đó có cả tôi) đồng thanh nhau miệt thị nhà nó buôn bán

xấu xa, ăn tham nên béo và hơn thế nữa, chúng tôi nhất trí rằng như vậy thì sẽ học rất dốt. Hiển nhiên suy ra rằng tương lai sẽ rất ảm đạm. Chúng tôi cũng đồng thanh tò mò và nâng cao điển hình mỗi khi cô bạn đó không đạt được kết quả học tập như mong muốn. Tất cả đều nhất trí cao độ rằng những khiếm khuyết (thực tế là bất kỳ ai cũng có) của cô bạn trong học tập là do cái gốc gác buôn bán của bà mẹ cô mà ra!! ‘Mệnh đề’ này được phát biểu rất nhiều lần trong các giờ ra chơi.

Chỉ có thể nói rằng đó là một hệ thống tư duy sai lầm của chúng tôi, rất phổ biến thời đó. Không ai trong khu tập thể của chúng tôi từ cán bộ, nhân viên tới con cái họ lại chào hỏi niềm nở, lịch sự với người buôn bán xung quanh cả. Trẻ con các cán bộ và viên chức nhà nước, vốn rất đông thời đó, thì trong lớp không giao tiếp, trao đổi mấy với những nhóm con nhà buôn bán.

Một số độc giả (nhất là người trẻ) sẽ cười ruồi bảo rằng thời thế đã khác, mang chuyện xưa ra kể làm gì! Chúng tôi sẽ có lý lẽ bảo vệ: Nó chưa bao giờ xưa cả. Văn hóa chỉ hình thành sau rất nhiều năm lịch sử và nó có khả năng truyền giữa các thế hệ thông qua giáo dục chính thức hay không chính thức. Ngay tới ngày hôm nay, việc lựa chọn ngành nghề cho con em trở thành một giáo sư đại học khả kính, hay một nghề buôn bán nhỏ thì chắc chắn một số rất đông sẽ không chỉ lựa chọn mà sẵn sàng ép buộc con em trở thành giáo sư khả kính đó!

Các mạch máu trong huyết quản vẫn chứa các niềm tin vào giá trị phân biệt rằng buôn bán là thứ gì đó không nên coi là danh giá. Ở Thành phố Hồ Chí Minh thì đỡ hơn, nhưng ngay trong những năm này ở Hà Nội, một nhận thức chung vẫn là nếu có thể thì nên đưa con em vào làm công chức Nhà nước. Nó cũng chỉ là kết quả của một hệ thống văn hóa tất cả đều trông cậy vào Nhà nước.

**Nỗi lòng khó nói.** Tuy nhiên, như Hegel đã chỉ ra rất xác đáng “Cái gì tồn tại thì hợp lý, cái gì hợp lý thì tồn tại,” chính bản thân tôi từ khi đó đã bắt đầu gặp phải những điều khó nói, những cảm giác mơ hồ về nhân sinh quan sai lầm, nhưng không thể giải thích và cũng không chỉ ra được đích xác sai lầm ở đâu.

Trước tiên, chúng tôi khẳng định lại tiên đề của trẻ con trong khu tập thể là chúng tôi cao quý, chứa những phẩm chất cán bộ Nhà nước. Tuy nhiên, điều khó nói số một xảy ra trong chính cái tự hào này. Tôi không thể giải thích được vì sao với những phẩm chất cao quý ấy mà những người lớn, có chức sắc, vẫn có lúc cãi cọ, xung đột với nhau chỉ vì các xích mích mâu thuẫn rất nhỏ trong sinh hoạt. Thứ hai, sự ghen tị về điều kiện sống vật chất giữa các gia đình rất phát triển.

Thi thoảng có người bán rong gánh rượu nấp vào khu tập thể thì đó chính xác là bữa tiệc cho lũ trẻ con cán bộ không có tiền. Gần như thành lệ, tất cả mỗi đứa vác một cái muống to bé, dài ngắn đủ loại ra mức trộm và ăn một cách khoan khoái. Chúng tôi gọi đó là ‘ăn rượu nấp hội đồng.’ Bên cạnh chuyện thèm món hiếm khi được thưởng thức đó là một niềm tin rằng kẻ buôn bán đáng bị xử tệ như thế! Ăn vô tư mà không hiểu rằng đó là công sức của người lao động và làm như vậy thì sẽ có người thiếu ăn. Khi nghĩ tới điều này, tôi chợt dạ hỏi liệu việc ăn trộm và đối xử tệ bạc với một người thôn quê là cái gì vậy?

Bây giờ thì có thể nói thẳng thừng ra, cái nhân sinh quan miệt thị với người buôn bán ở trên là sai lầm, dẫn tới những hậu quả nghiêm trọng trên toàn xã hội. Đỉnh cao của sự khó nói, khó giải thích và khó hiểu cũng xảy ra không lâu sau khi chịu khó quan sát và ghi nhận tiếp từ thực tiễn cuộc sống.

Thứ nhất, họ rất ít khi cãi vã nhau và sống khá hòa thuận. Họ cũng có xô xát trong lúc làm ăn, nhưng nhìn cho kỹ thì bản chất xô xát đó là do một thành viên nào đó của cộng đồng vi phạm chữ tín hay một nguyên tắc kinh doanh, ví dụ nhân khi người bán vắng mặt thì giành mất khách quen, hoặc nợ nần quá lâu mà không thanh toán. Nói chung là các xô xát cũng không quá lớn và ngay sau khi đã giải quyết, họ có thể làm ăn tiếp với nhau trên cùng đoạn phố, ngồi cạnh nhau.

Thứ hai, họ rất niềm nở chào hỏi, bất kể gặp phải những người lạnh nhạt. Khi có người bị ốm, thì thường họ xúm lại rất nhanh để giúp đỡ tận tình, gọi giúp xe xích lô (vốn họ rất thân vì thường giao dịch chở hàng hóa).

Tiếp đến là rất hiếm thấy họ bị mất trộm hàng hóa trong nội



bộ, mặc dù đó là những thứ có giá trị. Trong kinh tế bao cấp, vật tư phụ tùng là những thứ đắt đỏ. So với hành vi mức trộm rượu nếp của người quê gánh hàng rong thì rõ ràng là khác quá! Phải nói đây là sự khác biệt giữa đạo đức sách vở và cuộc sống.

Những ‘người đồng nát’ đó còn có phẩm chất tổ chức cuộc sống rất tốt, dù kinh doanh lớn hay nhỏ. Họ giữ được khách hàng cả chục năm trời. Họ không được hưởng các chế độ cán bộ, nhưng con cái họ ăn học tử tế và rất biết giúp đỡ bố mẹ. Chúng thừa hưởng khả năng giao tiếp tốt, nhanh nhẹn và khá lịch sự. Tại sao thế nhỉ?

Những thắc mắc khó nói này, tôi tích lũy được suốt 20 năm ròng rã, càng ngày càng nhiều và nhận thấy rất rõ hệ thống tư duy và nhân sinh quan coi thường kinh doanh-buôn bán thật là sai lầm. Sự thiên kiến này hoàn toàn vô căn cứ. Nhưng để ý xung quanh và làm các trắc nghiệm tâm lý thì thấy số đông ở Hà Nội vẫn vậy, trong khi ở Thành phố Hồ Chí Minh thì ngược lại. Cho tới khi đọc được cuốn sách «Khuyến học» của vĩ nhân Nhật Bản Fukuzawa Yukichi (2004:[110]), tôi mới thực sự nhìn thấy một hệ thống nhân sinh quan khác hẳn: Văn minh kinh doanh, sau khi đã có rất nhiều năm suy nghĩ và bước xuống đường phố để học làm kinh doanh.

Mặc dù chúng ta sẽ lần theo dấu vết và các tính chất cụ thể của nền văn hóa trọng kinh doanh suốt cuốn sách, nhưng có thể quả quyết rằng hoạt động kinh doanh và các lợi ích kinh doanh đã dần dần làm hồi sinh cả một nền văn hóa ưu việt và vượt trội. Khi đã hiểu thấu điều này, những thứ tưởng như rất khó nói sẽ trở nên dễ hiểu.

**Cơ giận mơ hồ.** Hồi cuối những năm 1990, nhận thức về sự cao quý của người làm kinh doanh và các phẩm chất vượt trội của các doanh nhân đã rất rõ. Lúc đó tôi đã làm việc, giao thiệp thành công với nhiều doanh nhân Việt Nam và nước ngoài như ông Vũ Quang Hội (Bitexco ngày nay nổi tiếng với The Manor), Phan Khắc Hòa (Vinh Phát May và Dệt), Đào Quang Trịnh (Giày Châu Giang), Bùi Ngọc Huyền (Vinaxuki)... do yêu cầu công việc lúc đó tại MPDF (một tổ chức đa phương do WB/IFC quản lý nhằm

bổ sung nguồn lực chuyên môn cho các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam, Lào và Campuchia).

Chúng tôi cũng thường xuyên tiếp xúc với cả các cơ quan hành chính, nhà nước như các bộ, sở, hay Ngân hàng Trung ương. Ngày càng có bằng chứng ủng hộ hệ thống suy nghĩ trọng kinh doanh đang nhen nhóm. Sự thiện cảm với các doanh nhân ngày càng lớn khi thực sự hiểu rằng họ đang vất vả đương đầu với các thách thức đến từ kinh doanh, biến động môi trường và các phiền hà do hệ thống hành chính và nhân sinh quan không trọng kinh doanh lúc đó rất phổ biến.

Khi một doanh nghiệp vay vốn nước ngoài bằng tiền đô la Mỹ họ phải làm rất nhiều thủ tục để đăng ký khoản vay với Vụ Quản lý Ngoại hối. Thủ tục và hợp rất nhiều, chỉ nhằm thực hiện đủ thủ tục quản lý, điều mà một ông giáo sư người Bỉ quen tôi khi sang dạy ở Việt Nam đã thốt lên “Một đất nước say mê quản lý.”

Vì cung cấp năng lực chuyên môn và tài chính cho dự án, chúng tôi chuẩn bị rất cẩn thận các hồ sơ giấy tờ cho doanh nghiệp. Đội ngũ những người chúng tôi chuyên làm việc này, có bạn bè quan hệ hầu khắp các vụ của Ngân hàng Nhà nước, có kiến thức không tồi vì hầu hết cũng đều đã tốt nghiệp cao học lúc đó từ Mỹ về, mà làm việc thủ tục này một nhòai. Rồi thì hồ sơ cũng xong và nộp. Thở phào! Một hồ sơ tốt, chuẩn bị kỹ lưỡng tới mức không quan tâm tới tiền bạc chỉ cần tốt, có ý kiến luật gia uy tín lúc đó của Clifford Chance, kiểm toán của Grant Thornton,... và nộp trúng ngay một anh bạn ở Vụ chức năng, gọi là bạn thâm giao. Tất nhiên, những vất vả của chúng tôi không thấm vào đâu so với người chủ doanh nghiệp, cũng là người chịu trách nhiệm chính về triển khai dự án cũng như trách nhiệm tài chính.

Thế nhưng sau cả tháng trời không thấy có hồi âm gì. Sau này khi gặp lại hỏi han thì anh bạn đó tâm tình (vì thực sự là bạn) rằng anh ta đi nghỉ mát, bỏ vào ngăn tủ và khóa chặt lại không một ai có thể cầm được cái hồ sơ đó cả (bí mật và quan trọng lắm!) Tôi vặn vẹo anh ta rằng công sức của những người kinh doanh và bao nhiêu người khác mà đối xử như vậy sao? Anh ta nhìn tôi như nhìn một kẻ tâm thần và trả lời đại ý là anh ta và các cộng sự là những cán bộ của một cơ quan công quyền, đâu có nghĩa vụ phục

vụ doanh nghiệp. Việc chờ đợi và ảnh hưởng tới tinh thần hay hiệu suất kinh doanh thì ông chủ doanh nghiệp và những người cùng làm dự án đi mà tự lo chứ, sao lại chất vấn?!

Cho dù là người khoan hòa và nhã nhặn tới mấy thì cũng không thể tránh được cơn giận. Cách hiểu của anh bạn này phản ánh chuyện coi thường vị trí của doanh nhân và doanh nghiệp. Trong mắt anh ta, doanh nghiệp không phải là chỗ để ưu tiên giải quyết công việc. Tất nhiên, đối với các doanh nghiệp lớn quan hệ tốt với các sếp, thì các công chức viên này tỏ ra hết sức kính nể hoặc ngại ngùng nếu phải yêu cầu gì. Khi được hỏi rằng có biết lương anh ta ở đâu ra không? Anh ta bảo Nhà nước. Khi nghe lập luận “Không phải. Lương đó là từ thuế, do doanh nghiệp và nhân dân đóng, Nhà nước chỉ làm một nhiệm vụ là điều tiết và phân bổ nguồn tài chính đó thôi. Lương của người đứng đầu Nhà nước cũng là do nhân dân và doanh nghiệp trả.” Anh ta cười khẩy, bảo rằng đó chỉ là lý thuyết!

Anh bạn này sau đó cũng cố công, sau dăm lần bày lượt thi và kiếm được học bổng và đi học nước ngoài. Khi trở về thì tư duy có thay đổi theo chiều hướng hiểu biết và khoan hòa hơn. Nhưng ở tuổi ngoài 30, nếp hần tư duy dường như rất khó xóa và doanh nghiệp dù có vị trí khá hơn chút ít trong suy nghĩ của anh ta, nhưng mức cải thiện cũng rất hạn chế.

Cũng thời kỳ này, MPDF thi thoảng có một vài ấn phẩm viết ra nhằm tạo sự quan tâm nhiều hơn đối với các khía cạnh của các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam, trong lịch sử cũng như đương đại. Có một lần như thế, một tác giả có tiếng của Viện Kinh tế Việt Nam được mời viết một phần. Tôi không nghi ngờ gì đây chính là một học giả có nhiều tư liệu và dày công nghiên cứu về lịch sử kinh tế. Nhưng phần ông viết về doanh nghiệp tư nhân Việt Nam sau nhiều đánh giá, khen có, chê có, thì đưa ra một ý gần như kết luận rằng bản chất chính của tư nhân là manh mún, ích kỷ, chộp giật, lưu manh... đại loại thế.

Sau khi giật mình, choáng váng, thì cơn giận mơ hồ thực sự bắt đầu. Tôi không hề nhận thấy những điều này ở những doanh nghiệp hiện tại, trừ một số cá nhân rất ít ỏi và càng không thể chấp nhận việc khái quát hóa cho hàng chục ngàn doanh nghiệp

như vậy. Tôi không dám chắc tác giả này đã bao giờ thực sự bước xuống đường để tập làm doanh nghiệp chưa, cũng như liệu đã thực sự bao giờ ‘sống’ với doanh nghiệp chưa! Nếu như ông đúng, thì chương trình tới 2010 có nửa triệu doanh nghiệp là để làm gì? Rõ ràng là tác giả đã mang nguyên sự thiên kiến giống như rất nhiều người khác vào trong một đánh giá có tính phổ biến. Định kiến không bao giờ là phẩm chất khoa học.

Trong khi đó, giáo sư ĐHTH Johns Hopkins cũng rất nổi tiếng với các công trình khoa học ở tầm cỡ quốc tế, James Riedel, thì lại hết lòng ca ngợi các phẩm chất của doanh nhân Việt Nam, bất kể họ nghèo, xấu xí... theo cách đánh giá rất công tâm và thực lòng về đóng góp, phẩm chất, nghị lực của họ. Trong một lần ngồi uống bia với ông tại Nhà hàng Lion, gần khách sạn Caravelle ở Thành phố Hồ Chí Minh, ông còn nhắc lại rằng kể cả một doanh nhân làm tinh dầu bạc hà và xá xị ở Hà Nội, sau này bị bắt vì chiếm dụng vốn trái phép, ông cũng đánh giá là con người dũng cảm, tâm huyết và giàu nghị lực. Ông khẳng định việc phạm luật, phá sản và vào tù không liên quan gì tới phẩm chất tốt đẹp của doanh nhân này.

**Kiểm tiền bằng văn hóa?** Rõ ràng là khái niệm văn hóa doanh nghiệp thì cũng chỉ mới du nhập vào Việt Nam chưa lâu. Vì thế cái nhiều nhất chúng ta có thể nói tới là tinh thần kinh doanh của cộng đồng Việt Nam. Trên giảng đường, văn hóa doanh nghiệp phần nhiều là một chủ đề để các giáo viên thuyết giảng.

Một ông giáo viên Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội mà tôi biết đã nhiều năm, có câu chuyện *thú vị* sau. Ông ta thực ra là dạy một ngành mà sau đó không ai còn học. Thế rồi, ông chuyển sang dạy marketing, trước tiên vì nó hay hay, lạ lạ, thời đầu thập niên 1990. Dịch ít tài liệu, cắt ghép chỗ nọ chỗ kia và cũng viết giáo trình hăn hoi. Nói chung chất lượng chưa cao, nhưng vì lạ nên người học cũng háo hức lắm. Rồi marketing cũng nhạt dần và một ngày đẹp trời, ông ta bảo tôi: “Tao phát hiện ra cái này cũng kiếm được tiền hay lắm: Văn hóa!” Và quả nhiên, với sự lạ đời lúc đó, vì sao mà văn hóa lại có thể trở thành một thứ mà người kinh doanh cần cơ chứ (chúng ta đang nói tới đầu thập niên 1990), thì

bài giảng này đặt khách ra trò.

Với khả năng truyền đạt, sự hóm hỉnh sẵn có, bài giảng trôi chảy và hấp dẫn, không nghi ngờ gì là khóa học sẽ kết thúc trong tiếng vỗ tay tán thưởng. Đã hơn chục năm trôi qua, chuyện này đã lùi vào quá khứ. Ngày nay, văn hóa doanh nghiệp đã trở thành một chủ đề không còn lạ lẫm gì nữa. Nhưng điều đáng nói là sự băn khoăn lớn rằng nếu như một người giảng viên muốn truyền đạt thấu đáo các giá trị của văn hóa doanh nghiệp, mà bản thân họ chưa bao giờ sống trong đó, chưa bao giờ vấp phải các vấn đề phải giải quyết và chưa bao giờ góp tay xây dựng ra nó, thì họ sẽ dạy cái gì và dạy thế nào? Tôi có cả câu trả lời nữa. Dạy theo sách và dạy bằng phương pháp tương tượng! Điều này GS. Đàm Văn Huệ, Đại học KTQD Hà Nội, đã tán thành khi trao đổi về nội dung cuốn sách lúc đang viết tới chương cuối.

Tương tự vậy, nếu họ không yêu kinh doanh, không trọng thị tinh thần buôn bán, liệu có thể nói với học trò thân yêu rằng “hãy đi buôn và kinh doanh đi, nhưng tôi sẽ chẳng làm đâu” hay không? Cái chốt nằm ở chỗ này. Nếu như không có văn hóa kinh doanh trong mạch máu, thì việc kiếm tiền, cho dù một cách lương thiện là đi dạy học về văn hóa kinh doanh, là điều không tương và không mang lại giá trị gì cho ai. Bán một thứ bạn không có được gọi là bán khống!

**Và con tim đã vui trở lại...** Chúng ta đang bàn về tinh thần trọng kinh doanh mà phần đông cộng đồng người Việt Nam không có trong lịch sử lâu dài. Việc đi học về quản trị kinh doanh cũng không góp phần làm cho người ta yêu kinh doanh hơn là bao nhiêu. Những kiến thức về quản trị kinh doanh nhìn chung cũng không làm cho kỹ năng thực hành kinh doanh cải thiện bao nhiêu. Lý do chúng ta đã biết: Cần phải thực hành bằng cả trái tim và nhiệt huyết cao nhất mới hy vọng có được.

Như đã nói, chữ ‘khởi nghiệp’ du nhập vào Việt Nam cũng khá muộn màng. Mặc dù là người rất để ý tới các thuật ngữ do nhu cầu viết sách, báo, mãi tới năm 1996 tôi mới biết tới thuật ngữ ‘entrepreneurship’ qua một cuốn sách giáo khoa cho sinh viên kinh doanh phương Tây. Cuốn sách hay và bắt đầu bằng mẫu

chuyện kể về cuộc khởi nghiệp của tỷ phú huyền thoại của hãng truyền thông CNN Mỹ Ted Turner. Đó là cuốn sách thực sự cuốn hút. Sau này, khi có dịp, tôi cũng tậu được một cuốn sách khác về cùng chủ đề. Đọc những cuốn sách khởi nghiệp luôn là cơ hội tốt cho phép chúng ta so sánh với những doanh nhân đã gặp gỡ và làm việc, để nhận thấy được sự tài tình, uyên bác của những giáo sư tác giả. Hẳn là họ phải yêu kinh doanh và thực sự lăn vào cuộc sống đó chứ!

Đó cũng là thời gian để suy ngẫm về cách sử dụng thời gian và tinh thần làm việc của con người trong các hệ thống khác nhau về đặc thù. Một nghịch lý xảy ra. Lương cao, điều kiện làm việc tốt, thông tin và kiến thức rất sẵn, nhưng tinh thần uể oải, hay ốm vặt, thường xuyên trong tâm trạng chán chường và sức ép mơ hồ. Lời giải của tôi là: một môi trường làm việc tốt nhưng không thúc đẩy được văn hóa kinh doanh, vì đó là một cơ quan mang nặng tính hành chính, cho dù là của phương Tây, phong cách hiện đại và nhiều quyền lợi.

Có tấm gương thấy rõ là cho dù ở cơ quan quốc tế có điều kiện rất tốt, nhiều người vẫn có hệ thống hành vi khá kỳ cục. Mỗi tháng có hai ngày vui là giữa và cuối tháng, ngày tiền chảy vào tài khoản cá nhân, mà để gọi tránh đi nói là Pay-Day (đỡ cái cảm giác chờ lương). Có người khác thì thú vui chính là lâu lâu gọi điện kiểm tra số dư tài khoản ngân hàng hoặc kiểm các sổ tiết kiệm. Một số khác thì thích thú các trò chơi giải trí. Nói chung là tinh thần khao khát chinh phục và kinh doanh không thấy đâu. Chẳng có gì đáng để so sánh với các doanh nhân mà tôi rất hay gặp gỡ cả. Một sự tương phản đáng sợ.

Và tôi cũng sợ. Nỗi sợ hãi lớn nhất là ghé mắt qua cửa sổ từ tầng 7 tòa nhà rất đẹp ở 63 Lý Thái Tổ, nhìn xuống dưới đường và thấy rất nhiều người đang hối hả kinh doanh rất đa dạng: hàng hóa, dịch vụ, môi giới, cho thuê văn phòng, v.v.. Nhìn sự năng động, tháo vát, tươi tỉnh và tốc độ lao lên như luôn thiếu thời gian mà thèm và chán cho bản thân. Câu hỏi là: điều gì đang xảy ra với bản thân ta vậy? Câu trả lời là: vầng bóng của một tinh thần khởi nghiệp, một văn hóa kinh doanh trong con người.

Tôi có gặp cả GS. Riedel và anh Trần Sỹ Chương, một Việt

kiều Mỹ kinh doanh ở Việt Nam thỉnh thoảng cũng có ý kiến trên các báo kinh doanh tại Thành phố Hồ Chí Minh để trao đổi. Anh Chương có nói một điều mà đến giờ tôi vẫn thấy đúng: “Khi có tinh thần kinh doanh và dám kinh doanh, trong người tiết ra một chất gì đó giống như kháng sinh. Vì thế những người làm kinh doanh hầu như không bao giờ ốm đau gì trong vòng 5-10 năm đầu tiên khi khởi nghiệp.”

Nói điều này với bác sỹ thì họ có thể cười ngặt nghẽo về sự thô thiển trong kiến thức y học. Nhưng tôi thấy nó đúng với tôi, với vô số những người khác tham gia kinh doanh. Cũng từ khi tôi quyết định rời bỏ nỗi sợ hãi khi ghé mắt nhìn qua cửa sổ tòa nhà tráng lệ, con tim đã vui trở lại, với những nhọc nhằn, khó khăn không sao kể xiết và những thách thức tưởng chừng như sụm xương sống... Một tinh thần kinh doanh thực sự cho phép vượt qua tất cả. Tất nhiên, những người bỏ cuộc giữa chừng không thể biết điều này.

### **Các góc nhìn phân tích**

Ở phần trước chúng ta đi qua một đoạn mô tả, gần như kể chuyện. Đó cũng là đoạn dài nhất cho tới nay của cuốn sách, chúng ta chơi trò chơi cảm xúc. Đây là một phần cực kỳ quan trọng trong kinh doanh, dù là với thành công hay thất bại. Kinh doanh khác với sách giáo khoa kinh doanh chính là ở chỗ này. Mặc dù chưa đi sâu ngay vào các khái niệm chính thống của cảm xúc kinh doanh tại đây, nhưng chúng tôi xin thông báo trước rằng cảm xúc có chỗ đứng vững chắc trong cả hệ thống lý thuyết học thuật, chứ không chỉ đơn giản là trình bày và thuyết phục. Vì thế sau này chúng ta có khái niệm ‘Trí thông minh cảm xúc (EQ)’ bên cạnh trí thông minh lô gích (IQ).

Bây giờ, chúng ta cùng nghiên cứu truyền thống văn hóa dưới góc nhìn của lăng kính phân tích.

### **Lý giải**

Văn hóa đang bao trùm lên hầu hết các khía cạnh quan trọng của kinh doanh. Để đạt được hiệu ứng này, yếu tố văn hóa đã phải

được hình thành từ rất lâu. Nó chứa đựng những gì chúng ta đã cùng thấy trong một định nghĩa giản dị: Giá trị, Niềm tin, Nhân sinh quan, Hành vi. Có lẽ cách tiếp cận tốt cho góc nhìn phân tích là đi từ hệ thống các yếu tố căn bản của văn hóa.

**Điều khó lý giải.** Những điều khó lý giải nhất luôn nằm ở sự khác biệt giữa các hệ thống văn hóa kinh doanh. Điều này làm tôi nhớ lại một số tình huống mà khi mới gặp không làm sao lý giải được.

Một quãng thời gian dài, chúng tôi làm công việc dịch vụ hỗ trợ kinh doanh, liên quan tới đầu tư tài chính. Tất nhiên, đã nói đầu tư là chúng ta nói tới dự án. Nói tới dự án là cũng động tới rất nhiều yếu tố bên trong làm nên dự án đó như tiền bạc, chủ đầu tư, chất lượng quản lý, rồi yếu tố bên ngoài như thị trường, tính sẵn sàng nguồn vốn, môi trường kinh doanh và các yếu tố ranh giới như tư vấn, hoạt động tiếp thị, công tác truyền thông, v.v.. Thông thường, với một cơ quan làm việc về đầu tư tài chính cho các dự án thì người ta xem xét rất nhiều dự án. Việc làm dự án đi qua một chu trình từ thăm hỏi, tìm hiểu yêu cầu, nguyện vọng hợp tác, rồi đánh giá triển vọng, xây dựng phương thức làm việc, truyền thông, triển khai nó và thúc đẩy cho tới thành công (cũng lưu ý là có nhiều cách để xác định thế nào là thành công!) Ở đây, xin kể một ví dụ cụ thể nhằm làm rõ sự khác biệt văn hóa, một ví dụ tưởng chừng rất đơn giản, nhưng rất đáng suy ngẫm.

Bữa đó, xảy ra cách đây cả chục năm trời, chúng tôi có một yêu cầu của doanh nghiệp ở ngoại vi Hà Nội. Họ làm loại gạch bloc bằng cát trộn xi măng. Công nghệ không có gì quá đặc biệt. Nhu cầu vật liệu xây dựng thì luôn tăng cao. Giá cả thị trường và các bước kiểm tra cũng không có gì khó khăn. Với một thị trường rộng mở, sản phẩm dễ sử dụng, rất quen thuộc và nguồn cung ứng nguyên vật liệu lẫn lao động không có gì đáng lo lắng thì dự án quả thật là đáng ra phải thẳng tiến.

Dự án này có một điểm đặc biệt là tạo công ăn việc làm cho người khuyết tật. Như chúng ta thường hiểu, người khuyết tật rất thiệt thòi trên thị trường lao động. Do bị hạn chế, nên họ thường rất khó tìm công việc phù hợp vì các ngành sản xuất, dịch vụ đều



có những yêu cầu nhất định đối với lao động, từ năng suất, kỹ năng, tới cả hình thức. Tạo ra thêm công việc có thu nhập và phù hợp cho họ luôn là điều được khen ngợi. Chúng tôi cũng chia sẻ suy nghĩ như vậy. Vì thế, việc chuẩn bị yêu cầu dự án được làm với sự tập trung để có tốc độ nhanh, trong đó có chứa cả tình cảm - theo đúng nghĩa của từ này. Chúng tôi cũng muốn làm một việc mà tất cả đều nghĩ là rất tốt.

Rồi chúng tôi nộp yêu cầu để chính thức công nhận nó là dự án, một bước trong quy trình công việc trước khi bỏ nguồn lực và hỗ trợ và theo đuổi triển khai. Người phụ trách chúng tôi, một người Canada, đã từ chối lần đầu. Điều đó có nghĩa là nó không được thông qua và không trở thành dự án. Nghĩ rằng chắc nó có vấn đề gì khó hiểu hoặc chưa rõ về tính khả thi kinh tế, nên tiếp tục trình và tìm cơ hội giải thích. Nhưng nó lại bị từ chối lần thứ hai. Sau chừng ba tuần chờ đợi, một cuộc gặp diễn ra để bàn luận về dự án này. Nhưng thật kỳ lạ là người phụ trách không hề phản bác về lý do kinh tế, cũng không phải vì tốn kém, cũng chẳng vì tính khả thi thấp. Còn nguyên nhân thì mãi không thấy đề cập tới.

Cuối cùng, bằng thứ ngôn ngữ tốt nhất có thể, chúng tôi lập luận rằng dự án này rất tốt đối với xã hội. Tạo công ăn việc làm, tạo thu nhập và sự công bằng cho người khuyết tật. Và đây chính là điểm trọng yếu. Anh sắp trả lời dứt khoát rằng ở đây có sự khác biệt quá lớn. Ở xã hội của anh ta và trong hệ thống suy nghĩ của những người phụ trách phía trên anh ta nữa, những người khuyết tật là những người thiệt thòi và xã hội phải chăm sóc. Sẽ không bao giờ dự án, mà trong đó người khuyết tật là lao động chính, tạo ra lợi nhuận cho chủ doanh nghiệp, lại có thể được thông qua. Đây là một sự khác biệt mà nó khiến cho chúng tôi cảm thấy không thể cất tiếng nói được nữa. Điều này còn tiếp tục ám ảnh nhiều năm, cho tới tận bây giờ.

Sự khác biệt trong cách thức suy nghĩ, dẫn tới hành vi rất khác nhau. Đó là giữa những con người hưởng cùng nền học vấn, ở cùng trình độ và cùng nói một thứ tiếng. Nếu cả những thứ này cũng khác nhau, thì sự khác biệt còn lớn tới mức nào. Sự khác biệt này là một phản ánh của sự khác biệt hệ thống văn hóa.

**Có cách lý giải.** Thế nhưng trong cuộc sống này đa số mọi điều, dù cho có khó lý giải tới đâu, thì cũng đều có thể hiểu được, không sớm thì muộn. Làm việc ấy không khó nếu chúng ta có hệ thống phương pháp và dữ liệu. Ở dự án nói trên, chúng ta thử cùng nhìn xem việc lý giải có khó khăn gì không.

Trước tiên, phải nói rõ rằng đây là góc nhìn qua lăng kính phân tích. Chúng ta sẽ nói rõ sau về thế nào là phương pháp phân tích, nhưng điều có thể thấy ngay đó là cách thức người ta nhìn từ nhiều yếu tố cấu thành nên sự việc, hiện tượng. Một hệ thống các yếu tố ấy có các đặc tính có thể so sánh để đem lại một nhận thức, hiểu biết tường minh hơn. Óc phân tích rất tốt cho việc tìm hiểu các hiện tượng xảy ra ở các độ sâu mong muốn nếu có phương pháp phù hợp.

Bảng 4.1: Một lý giải qua lăng kính phân tích

	<b>Chúng tôi</b>	<b>Sếp</b>
<b>Giá trị</b>	Lao động Thu nhập Sự hòa nhập	An dưỡng Không phải lo Đương nhiên
<b>Niềm tin</b>		
* Lao động	Rất tốt	Không tốt
* Thu nhập	Tốt	Đương nhiên phải có
* Sự hòa nhập	Rất tốt	Đương nhiên phải có
<b>Nhân sinh quan</b>		
* Căn sức lao động của người khuyết	Rất cần	Hoàn toàn không
* Làm ra lợi nhuận cho DN	Có thể tốt đẹp	Không hề tốt đẹp
* Dự án sử dụng lao động khuyết tật	Tốt đẹp	Chẳng có gì tốt đẹp
<b>Hành vi</b>	Ứng hộ	Bác bỏ

Những lý giải rõ, dễ hiểu, chắc chắn và khó phản bác thường là kết quả của hệ thống phương pháp phân tích tốt. Qua cách thử lập một cái bảng như trên, các yếu tố được chẻ nhỏ ra và cho thấy quan hệ nhân quả từ nhân sinh quan tới hành vi được làm rõ ra sao rồi. Nhưng chúng ta sẽ đi tới một câu hỏi rất lô gích: “Vậy thì phải chăng óc phân tích cũng sẽ liên quan tới văn hóa?” Vâng, chính xác là như vậy.

Ở một góc nhìn rộng lớn hơn, quyết định trình lên một yêu cầu dự án như trên của chúng tôi mới chỉ cố gắng khai thác loại

trí thông minh lô gích (IQ). Ngày nay, đã có rất nhiều người biết tới các quá trình chuẩn, đã trở thành công việc phổ biến và quen thuộc, gọi là 'quản trị dự án.' Đây là chuỗi công việc chứa nhiều bước, rất lô gích và tiếp nối một cách khoa học. Nhưng có lẽ cái dở nhất của các bước rất khoa học này chính là gạt yếu tố cảm xúc qua một bên để thao tác trên các yếu tố được định đoạt gần như 100% bằng lý trí và lô gích. Như vậy, 1/2 trí thông minh của con người đã không được sử dụng trong hệ thống lý thuyết này. Tới mức mà các khái niệm động viên, khuyến khích, kích thích tự giác... cũng được thực hiện như là các bước công việc lô gích vậy. Biết đâu nếu khai thác tốt trí thông minh cảm xúc (EQ), câu chuyện đã có thể khác đi.

Cũng trong thời gian làm công việc tài chính, đầu tư tại IFC/WB, năm 1997, chúng tôi tiến hành thăm dò cả trăm dự án. Trong số đó, chỉ có hai dự án được triển khai thành công. Đối với công việc khi đó thì chỉ hai cũng đã đủ là thành tích. Thường không ai trách cứ gì kết quả này, mà thực ra là động viên vì dù con số khiêm tốn nhưng những người quan tâm và hiểu việc đều biết hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ tư nhân khó ra sao. Thực tế lúc đó ở dưới chuẩn mực hoạt động quốc tế quá xa.

Thế nhưng, khi viết báo cáo tổng kết thì 'cái đẹp' về thành tích là bằng chứng lưu lại công sức. Với hai dự án hoàn thành, có nói hay, thuyết trình tốt tới đâu thì cũng chỉ là một dòng ngắn gọn và xoay quanh con số hai. Một con số rất bé.

Người phụ trách văn phòng, sau khi suy nghĩ, đã bổ sung vào thành tích hai dòng, đại ý như sau: (1) Đã thẩm định và loại bỏ hàng trăm dự án không khả thi; tiết kiệm hàng chục tỷ đầu tư không hiệu quả nếu được triển khai tùy tiện; tiết kiệm hàng chục ngàn giờ công lao động không tạo ra hiệu quả trên đồng vốn đầu tư; và (2) Lần đầu tiên kết nối doanh nghiệp nhỏ tư nhân với dịch vụ chuyên nghiệp, cải thiện mặt bằng cạnh tranh.

Rõ ràng ở đây góc nhìn phân tích đã cho thấy công sức và khó khăn trong thực tế triển khai rất nhiều. Bỏ qua nó là bỏ qua sự ghi nhận đóng góp của tập thể làm việc.

**Nói thêm về giá trị, văn hóa và sự biểu đạt**

Rõ ràng bây giờ đã có thể nhìn tường tận hơn vào bên trong của một khái niệm mà nếu chỉ thoáng nhìn qua, thì sẽ thấy chung chung và dường như không có gì đáng để nghiên cứu kỹ. Thực tình, đó lại là yếu tố gần như quyết định rất nhiều thành công, thất bại trong các hoạt động kinh doanh.

**Mối liên hệ giữa giá trị và văn hóa.** Một điều thực tế chúng ta đều có thể quan sát thấy là giá trị và văn hóa rất gần gũi nhau. Mỗi loại văn hóa chứa các giá trị đặc trưng của nó. Mặc dù việc tìm cách phân tích riêng ảnh hưởng của các yếu tố giá trị hay văn hóa xem cái nào quan trọng hơn là rất khó khăn, nhưng chúng tôi có xu hướng tin rằng bản thân các thành phần giá trị sẽ quyết định văn hóa, vì thế, từng giá trị riêng rẽ bên trong đều có tầm quan trọng đặc biệt. Đôi lúc, chỉ một giá trị tốt sẽ giúp cải thiện toàn bộ hệ thống văn hóa. Có thể lấy ví dụ như một hệ thống văn hóa chứa nhiều yếu tố chưa hẳn là tốt, nhưng lại có niềm tin và giá trị chấp nhận thay đổi vì sự phát triển lâu dài, có thể các giá trị khác sẽ bị thay đổi theo qua thời gian, khi gặp các áp lực phải thay đổi và điều kiện thuận lợi cho việc thay đổi. Trong các chương trình đào tạo MBA thường có cả một môn học về quản trị thay đổi, mà có lẽ đối tượng được nghiên cứu nhiều nhất chính là các giá trị thuận lợi hay không thuận lợi cho một quá trình thay đổi có tính chiến lược.

Đối với các doanh nghiệp, thỉnh thoảng chúng ta vẫn gặp các câu hỏi trên báo chí hay các phương tiện thông tin đại chúng rằng một hiện tượng như thế có văn hóa hay không? Theo hệ thống chúng ta vừa xem xét thì câu trả lời hiển nhiên phải là: “Có!” Vấn đề chỉ là cái hệ thống văn hóa đó chứa giá trị nào mà thôi. Hay nói cách khác, một hệ thống văn hóa doanh nghiệp luôn tồn tại, chỉ có điều xã hội, nhân viên, ban giám đốc, bạn hàng... nhìn nhận nó là tốt hay dở mà thôi. Sự nhìn nhận đó đóng góp một phần rất quan trọng vào việc quyết định xem doanh nghiệp đó phát triển thịnh vượng được về lâu dài hay không.

Một ví dụ nổi tiếng là hãng Motorola được công nhận là có ưu thế vượt trội nhất trong lịch sử nhờ chính các công nghệ hàng

đầu của mình. Rồi chính Motorola đã quan niệm sai lầm rằng họ không có đối thủ. Nhưng vào những năm cuối thập niên 1970, CEO của Motorola, ông Robert Galvin nhận ra rằng quan điểm hướng nội làm giảm sức cạnh tranh khi tập đoàn lừng danh này phải đối mặt với sự cạnh tranh đang lên của các hãng Nhật Bản. Ông buộc mọi người phải đứng đầu với các vấn đề về chất lượng, phân chia rõ các giới hạn thuộc từng bộ phận và tìm các nguy cơ từ phía các công ty Nhật. Tới cuối thập niên 1980, Galvin thách thức đội ngũ Motorola trở thành 'Công ty đứng đầu thế giới,' một định hướng tầm nhìn vượt xa hơn hẳn giá trị cũ là nhà sản xuất hàng đầu đối với những sản phẩm của chính mình! Một thế hệ các ý tưởng đã ra đời, trong một bối cảnh văn hóa doanh nghiệp phải thay đổi trên các giá trị cốt lõi đang dịch chuyển. Ngày nay, Motorola vẫn luôn là nhà sáng tạo công nghệ, một thế lực kinh tế-tài chính trên toàn cầu và sức cạnh tranh vẫn được duy trì mạnh mẽ.<sup>3</sup>

**Biểu đạt và duy trì văn hóa, các giá trị cốt lõi.** Mặc dù chúng ta đã nói tới giá trị, niềm tin, các tác động của nhân sinh quan và hành vi để hình thành một hệ thống văn hóa, nhưng còn một chút nữa về sự biểu đạt của văn hóa và các giá trị tới cộng đồng cũng cần được bàn kỹ.

Trước tiên việc biểu đạt các giá trị văn hóa phải được thực hiện hầu khắp trong một cộng đồng, dù bé hay lớn. Quá trình thực hiện đó chẳng qua là mệnh lệnh yêu cầu các cá nhân của cộng đồng chấp nhận giá trị đó, tuân thủ nó, hình thành kỷ luật phải thực hiện. Bên cạnh đó, một hệ thống văn hóa có xu hướng biểu đạt ra như một cơ thể vậy. Nó vươn rộng ra và sinh sôi tiếp tục, truyền cả sang thế hệ sau, thông qua một quá trình giống như *học tập, kế thừa và phát triển*.

Như vậy, để tổng kết một cách dễ hiểu hơn cho các yếu tố khá trừu tượng này, chúng ta sẽ đưa ra một số tính chất giúp biểu đạt tốt văn hóa và các giá trị cốt lõi dưới đây:

---

<sup>3</sup>Nghiên cứu tình huống được dịch từ Harvard Business Review on Change, do nhóm học viên MBA 5 của ĐH Mở Thành phố Hồ Chí Minh thực hiện, đăng trên website [www.saga.vn](http://www.saga.vn) tháng 3/2007.

- **Mệnh lệnh, kỷ luật:** Là mệnh lệnh phải thi hành, vi phạm sẽ được hiểu là bị kỷ luật hay trừng phạt, nặng nhẹ tùy theo mức độ.
- **Được thừa nhận chung:** Các tính chất chung và giá trị cốt lõi được thừa nhận hầu khắp trong phạm vi mà văn hóa đó ảnh hưởng.
- **Duy trì ảnh hưởng:** Một quá trình học tập các giá trị cốt lõi, thừa kế các giá trị đã được thừa nhận và phát triển tiếp các giá trị tương lai được tiến hành thường xuyên, với sự trợ giúp đắc lực của các phương tiện truyền thông khác nhau. Nếu quá trình này tốt, các giá trị và cả một phần quan trọng của hệ thống văn hóa có thể được truyền tải sang cho một hay nhiều thế hệ kế tiếp.

Có thể hình dung rằng bản thân sự tốt đẹp của các giá trị, phù hợp với lợi ích chung của cộng đồng và tính ưu việt của hệ thống văn hóa chỉ là một phần của câu chuyện, dấu rằng rất quan trọng. Bên cạnh đó việc nó biểu đạt ra sao, được duy trì bền vững tới đâu là một phần khác cũng không kém phần quan trọng. Rõ ràng, sức sống của một hệ thống văn hóa kinh doanh cần nhiều yếu tố để trở nên mạnh mẽ và không ngừng tự cải thiện.

**Một số giá trị cốt lõi rất thành công.** Một số doanh nghiệp có thương hiệu và sản phẩm được sử dụng rộng rãi dưới đây cho thấy những giá trị cốt lõi đã được thừa nhận và duy trì thành công qua lịch sử thành công của họ.

Điều rất đáng lưu ý là chỉ có một công ty trong bảng so sánh này nói rõ rệt về lợi nhuận, nhưng cũng tìm cách nhấn mạnh khía cạnh lợi nhuận đó từ lao động và sự thỏa mãn lợi ích con người, xem bảng (4.2).

#### **4.1.2 Khi các giá trị khác biệt**

Vừa rồi chúng ta trải qua một hành trình phần nhiều nghiêng về phía lập luận để làm rõ cái hệ thống văn hóa kinh doanh. Qua đó có thể đánh giá văn hóa kinh doanh có một vị trí quan trọng,

Bảng 4.2: Giá trị cốt lõi so sánh

<b>Merck</b>	<b>Walt Disney</b>
Trách nhiệm xã hội của công ty Tinh ưu việt nổi bật trong mọi khía cạnh của công ty Sự đổi mới dựa trên khoa học  Tinh trung thực và kiên định Lợi nhuận từ lao động và có lợi ích cho nhân loại	Không hoài nghi Nuôi dưỡng và truyền bá những giá trị tốt đẹp Tinh sáng tạo, ước mơ và trí tưởng tượng Tinh nhất quán và kỹ lưỡng Bảo tồn sự kỳ diệu thế giới Disney
<b>Nordstrom</b>	<b>Sony</b>
Phục vụ khách hàng là tiên quyết  Tinh cần cù và năng suất cá nhân  Không bao giờ tự mãn  Tinh ưu việt về danh tiếng: sự đặc biệt	Nâng cao nền văn hóa Nhật và vị thế quốc gia Là người tiên phong thực hiện điều tưởng chừng bất khả thi Khuyến khích khả năng và tinh sáng tạo của cá nhân

có những đặc tính đáng lưu tâm và có những yếu tố có thể giúp chúng ta điều chỉnh để thay đổi theo các chiều hướng tích cực.

Bây giờ là lúc thử sử dụng những lập luận ấy làm rõ cách nhìn từ bên ngoài, một hệ thống văn hóa kinh doanh khác, để thấy những khác biệt văn hóa trong môi trường và hoạt động kinh doanh giữa hệ thống phương Tây và chúng ta là gì và ở vị trí nào. Có lẽ đây cũng là phần nội dung rất đáng suy ngẫm trước ngưỡng cửa toàn cầu hóa do sự kiện gia nhập WTO của Việt Nam đã mở ra, bởi lẽ cùng một công cụ làm ăn, ở các hệ thống văn hóa khác nhau, nó được sử dụng rất khác nhau.

### **Khác biệt giá trị**

Giá trị là một khái niệm quan trọng đối với chúng ta. Nó lớn hơn nhiều so với thói quen sử dụng ngôn ngữ hàng ngày để ám chỉ các giá trị liên quan tới tiền bạc. Một lần nữa, cuốn sách sẽ lặp lại khái niệm về giá trị ở góc độ văn hóa kinh doanh. Đó là những gì chúng ta cho là tốt, là đáng để sở hữu, là có thể đặt niềm tin lâu dài vào đó để mà theo đuổi.

Như vậy trong kinh doanh sẽ có rất nhiều các giá trị. Một phần quan trọng nhất của hệ thống giá trị này được xem như những niềm tin thiết yếu để hình thành nên một tầm nhìn và chiến lược trong một giai đoạn nào đó, 3, 5 hay 10 năm của một doanh nghiệp, tập đoàn. Ngoài ra là các giá trị giúp bổ sung, làm rõ và thúc đẩy hướng đi của cỗ máy kinh doanh đó. Nói chung, xây dựng tầm nhìn chiến lược là xác định và đẩy mạnh các giá trị cốt lõi.<sup>4</sup>

Bảng (4.2) cũng đã phần nào cho thấy sự khác biệt về giá trị ngay giữa các doanh nghiệp rất lớn, có bề dày chăm sóc và định hướng phát triển hệ thống văn hóa kinh doanh từ lâu. Nó đáng lưu ý ở chỗ họ xuất phát từ cùng một nền văn hóa trọng kinh doanh lâu đời. Thế thì sự khác biệt hiển nhiên đã và sẽ tiếp tục tồn tại.

Bây giờ nếu nhìn từ bên ngoài, tất cả các khác biệt giá trị sẽ được phóng đại lên qua lăng kính là hệ thống văn hóa. Trong thế giới kinh doanh, chúng ta cũng biết rằng truyền thông, giao tiếp đóng một vai trò đặc biệt quan trọng. Nó không chỉ quan trọng trong khi ngồi trên bàn đàm phán hay thuyết trình, mà ngay cả khi các đối tác đang cùng im lặng suy nghĩ. Có cả những ngôn ngữ gửi đi bằng các tín hiệu như ăn mặc đúng cách, sử dụng đồ thương hiệu như bút Mont Blanc, áo sơ mi Hugo Boss, hay có cùng sở thích đánh golf... Đó là những tín hiệu giúp truyền thông. Tuy vậy, tìm kiếm những điểm chung và có thể đồng nhất ở đó còn dễ hơn cả những cái gạt đầu nhưng thật ra là lắt, nói “OK” nhưng thực tế là bất đồng.

Như vậy, chi nguyên trong công việc truyền thông thôi, mức độ trực tiếp và rõ rệt về đồng ý và không đồng ý đã rất khác nhau. Khổ một nỗi, đây lại là yếu tố căn bản để một thỏa thuận hay đàm phán thành công hay thất bại. Sự khác biệt giữa các doanh nghiệp, các hệ thống doanh nghiệp và các nền văn hóa là điều không thể tránh khỏi, đồng thời cũng là vẻ đẹp của sự đa dạng. Tuy thế, hầu hết các rắc rối dễ gặp nhất cũng thường sinh ra từ các sự khác biệt này.

---

<sup>4</sup>Bùi Quang Nam, dịch từ Harvard Business Review on Change, [www.saga.vn](http://www.saga.vn), 12/2006.



Nói một cách dễ hình dung, mà vẫn phản ánh chính xác bản chất giá trị văn hóa khác biệt là do hệ thống nhân sinh quan khác nhau sẽ quan niệm khác nhau rằng cái gì quan trọng nhất, đáng giá nhất, đáng tin cậy nhất, và xứng đáng để theo đuổi. Có thể lấy một ví dụ rất thường gặp. Thời những năm đầu thập niên 1990 là thời kỳ nền kinh tế Việt Nam bắt đầu có nhiều thay đổi lớn. Ngoài sự xác định của hệ thống kinh tế và Chính phủ Việt Nam về tầm quan trọng của cải cách rộng khắp và tự do hóa hoạt động kinh tế, kinh doanh cho khu vực phi quốc doanh, thì phải nói rằng chính sự giao lưu buôn bán quốc tế mở rộng cùng dòng chảy đầu tư đã đem lại những thay đổi rất lớn. Sự lựa chọn về công ăn việc làm lúc này đã đa dạng hơn nhất là trong khối kinh doanh tư nhân. Trước đó thì các kinh tế gia thế giới khi nghiên cứu về Việt Nam như Adam Fforde (1997:[11]) hay Borje Ljunggren (1994:[60]), thường nhận định tất cả đều là quốc doanh và nhà nước, trừ khu vực nông nghiệp.<sup>5</sup>

**Chuyện sơ yếu lý lịch.** Bây giờ là chuyện của công việc kinh doanh. Khi chuyển đổi như thế, nhiều giá trị và quan niệm va đập. Xin chọn cái nhỏ li ti để thấy cũng tồn tại sự khác biệt. Mỗi khi có việc gì liên quan tới đơn từ, xin việc, xin cấp hộ chiếu, v.v. thường thì bao giờ cũng cần nộp Sơ yếu lý lịch. Đây là một quy tắc. Quy tắc này gần như đã ăn sâu vào đầu thế hệ cha chú và cả chúng tôi, đến mức nói tới sơ yếu lý lịch là đã có thể hình dung ra đó là một tờ giấy đúng 4 trang, in sẵn theo mẫu. Khai sơ yếu lý lịch có nghĩa là điền đúng, đủ theo yêu cầu của mẫu in sẵn. Thời đó, các mẫu này hay được bày bán ở các cửa hàng tạp hóa hoặc mậu dịch quốc doanh. Tóm lại, hoàn thành đủ yêu cầu khai của Sơ yếu lý lịch và xin được dấu xác nhận là xong. Việc khai sơ yếu lý lịch này thì thực sự không có gì quá khó khăn, ngoài việc có thể phải chép rất mỏi tay, nếu cần nhiều bản.

Nhưng còn một rắc rối thứ hai, đó là khả năng tiền hậu bất nhất. Do trong mẫu có nhiều yêu cầu thông tin rất cụ thể, chi tiết mà có khi lại là của thế hệ trước, vì thế các lần khai khác nhau có

---

<sup>5</sup>Nhiều tư liệu cũng được cung cấp trong cuốn sách của tác giả Đặng Phong (2005:[68]).

thể rất khác nhau do thiếu thông tin, do nhớ nhầm hoặc nhiều lý do tương tự. Bình thường thì có khác cũng không sao. Nhưng nếu có chuyện so hai bản để kiểm tra trung thực hai lần khai thì rắc rối do vô tình khai sai hay thiếu sẽ thành chuyện. Nói cách khác, văn hóa khai này rất kỷ luật và cứng nhắc. Nó thực sự trở thành một văn hóa khai Sơ yếu lý lịch vậy! Việc này do mất công nên người nộp hồ sơ xin việc khi không được nhận vào làm thường đến xin lại, tới mức nhiều doanh nghiệp phát hoảng phải đề rõ trên các thông báo tuyển dụng là “Hồ sơ không được hoàn trả nếu bị loại.”

Khi bắt đầu đi làm với người nước ngoài, việc đầu tiên có thể nhận thấy là nội dung khai vừa nói đó được làm theo hình thức và quy tắc khác hẳn. Ngày nay các bạn trẻ còn có xu hướng quên cả cái tên Sơ yếu lý lịch, ngay cả các tờ báo lớn chính thống cũng hay gọi cái kiểu mẫu của nước ngoài ấy là C.V. (Curriculum Vitae) hoặc Résumé. Gọi C.V. (tiếng Việt đọc là xi vi) thì rất gọn, nhanh, cũng chẳng nhầm với cái gì được cả. Cái ‘giống’ CV tây đó có mấy sự khác biệt như sau: (i) Nguyên tắc tự khai, không cần xác nhận; (ii) Nguyên tắc tự do trình bày, miễn là đảm bảo các nội dung cần thiết; và (iii) Tự chịu trách nhiệm.

Như vậy, CV kiểu Tây rõ ràng tạo ra một sự phong phú đáng ngạc nhiên. Thậm chí nó còn dẫn tới thái quá do tự khai vống bản thân, rồi trình bày hoa hòe hoa sói, mỗi dòng một loại phong chữ, nghiêm thẳng, cong vênh, đậm nhạt loạn xạ, hoặc là nghệ sĩ một cách bất thường. Người viết résumé do vậy thoải mái sáng tạo và tìm kiếm các ảnh hưởng lên người đọc hồ sơ. Lẽ dĩ nhiên, cuộc sống và văn hóa nào cũng có trật tự của nó. Viết CV tốt không phải việc dễ. Riêng trên trang Lao động-Tuyển dụng của *Tuổi Trẻ Online* có cả tá bài viết hướng dẫn cách soạn CV tốt, có phong cách văn hóa, biểu đạt được nội dung. Hướng dẫn kỹ thế mà chưa chắc đã làm tốt được! Thế thì sự khác biệt về việc đọc lý lịch giữa kiểu truyền thống và kiểu mới này là độ vênh các giá trị văn hóa.

Nếu như trong lý lịch kiểu cũ thì nhân thân, cha mẹ, chức tước hiện ra mồn một và rất có ảnh hưởng tới người đọc, thì CV kiểu hiện đại hầu như không bao giờ đề cập tới những thông tin này. Doanh nghiệp đọc CV quan tâm tới ứng viên, chứ không phải là cha mẹ. Ý thức chăm sóc CV của bản thân tăng lên vì hy

vọng vào các cơ hội tương lai; điều ngày nay đã quá quen và nhiều người còn có thể phong là Giáo sư ngành CV học, do nháy chỗ làm nhiều quá.

Những tưởng sắp đạt tới ‘đại đen’ của môn luyện công viết CV rồi, thì tôi lại được mở mắt tiếp vẫn cái “văn hóa CV.” Nguyên do là bữa ấy cần xin làm thêm kiếm tiền ở một công ty đầu tư do một doanh nhân Mỹ sớm quay trở lại Việt Nam tên là Eugene Matthews làm chủ. Cần một cái CV. Tôi làm liền. Thế nhưng người giới thiệu tôi nhiệt thành cho công việc đó là cô Susan Hosley, người Canada, đọc xong thì bảo CV này viết không đạt. Vỡ sĩ ‘đại đen’ nghe bảo công lực thấp thì thật nóng mặt!

Tuy vậy, Susan đã giúp giải thích rất cặn kẽ cái văn hóa đọc CV khác hẳn của người phương Tây. Chẳng hạn, khi sắp thứ tự sự kiện thì ngày và sự kiện mới sẽ để lên trước, rồi những cái cũ và xa dần thì để ở dưới. Sở dĩ như vậy là do quan niệm cái gì quan trọng nhất thì đáng quan tâm và nhấn mạnh, phải để lên trước! Cái gần nhất, mới nhất phản ánh tốt nhất ‘tình trạng’ của nhân vật trong CV, vì thế nó phải được ưu tiên. Độc giả chắc đã nhớ lại kiểu lý lịch xưa nay chúng ta vẫn khai, tuần tự và tuần tự, cái gì trước nói trước. Tiếp theo là nguyên tắc chỗ nào quan trọng thì phải nhấn mạnh, dù rất kiềm chế ngôn ngữ. Cần biết tập trung sự chú ý người đọc vào các điểm trọng yếu, bỏ qua những thứ rườm rà. Phải biết cách tôn trọng bản thân mình bằng việc chăm sóc từ tế loại ngôn ngữ sử dụng và đầu tư đủ thời gian, v.v..

Có rất nhiều thứ, nhưng nguyên lý quan trọng nhất là lưu ý sự khác biệt văn hóa. Nhiều năm sau này tôi mới phát hiện ra đó là kiến thức vô giá. Có thể ngày nay nhiều người đã quen với điều này rồi thì đọc tới đây sẽ cho rằng chuyện thường. Vâng, là chuyện rất bé, nhưng khác biệt văn hóa thì không. Hơn thế nữa, không ai bắt chúng ta nghĩ hệ thống văn hóa kinh doanh phải là cái gì ghê gớm. Nó có thể chỉ đơn giản là phép cộng các khía cạnh văn hóa như lý lịch, rồi kết dính bằng một hệ thống nhân sinh quan, các giá trị và một quy tắc về hành vi cư xử, bao gồm cả chuẩn mực đạo đức và sự tuân thủ.

### **Những khoảng cách khó lấp đầy**

Trong khi ở trên sự khác biệt của giá trị được nhấn mạnh về nguồn gốc sinh ra và ảnh hưởng của nó tới các xung đột, khoảng cách lớn bé tùy tình huống, thì ở đây chúng ta nói tới khía cạnh công nhận những khác biệt ấy một cách hợp lý. Khi nói tới việc công nhận những khác biệt về giá trị, chúng ta đang đi dần tới một khái niệm mà nhiều đồng nghiệp làm công việc chuyên môn (tác nghiệp hay tư vấn) cũng như bản thân tôi cho là quan trọng bậc nhất trong thế giới kinh doanh văn minh hiện đại: “Sự khoan hòa.”

Việc nhìn nhận thấy khác biệt giá trị đã là đáng quý, nhưng còn một việc nữa phải hoàn tất đó là công nhận chúng. Tất nhiên, khi bàn luận trên trang giấy thì chẳng thấy khó lắm, nó tựa như đánh trận trên sa bàn vậy. Trong môi trường kinh doanh thực thụ thì không hề đơn giản. Xin mượn một tình huống của chính chúng tôi như sau (đã được tôi trình bày trên website quản trị kinh doanh [www.saga.vn](http://www.saga.vn), nhưng nhìn ở khía cạnh truyền thông giao tiếp).

Truyền thông đang là từ rất ‘mốt,’ không nghi ngờ gì điều này. Chỉ trong vòng 5 năm trở lại đây, các công ty thuộc lĩnh vực này vụt mọc ra khắp các góc ngách đô thị lớn, PR (public relations), quảng cáo, thiết kế đồ họa, dịch vụ truyền thông quan hệ, tư vấn... muôn hình muôn vẻ. Họ làm chung một việc, hỗ trợ khách hàng (ở Việt Nam phần lớn là doanh nghiệp) trong việc gửi tới thị trường những thông báo, khẩu hiệu, giải quyết các vấn đề về hình ảnh doanh nghiệp, sản phẩm, v.v.. Chúng ra đời chính là vì con người quá khó khăn khi phải giao tiếp, truyền thông các mục tiêu, giá trị, niềm tin với nhau. Truyền thông luôn là vấn đề cần giải quyết và luôn rất khó giải quyết vì ngoài cảm xúc, nó là phương tiện quan trọng để các quan niệm giá trị va chạm nhau. Tình huống dưới đây mô tả sự khó khăn và thách thức chúng ta phải giải quyết khi các giá trị khác biệt mà không nhận thức rõ đã đành, nhưng ngay cả khi nhận thức rõ, là chuyên gia hẳn hoi, thách thức còn nguyên đó.

**Nhận ra sai lầm truyền thông.** Tôi biết một ông tiến sĩ người Mỹ vào thời điểm câu chuyện thứ nhất này xảy ra là Phó Giáo sư

tại một trường đại học nhỏ ở Nhật Bản. Ông ta kể rằng ở trường ông ta vùng Kansai có chương trình đổi mới phương pháp giảng dạy, đặc biệt phải chú trọng tính đa chiều và đan xen văn hóa, do thách thức và yêu cầu quốc tế hóa trường ngày càng khẩn trương. Nhưng chính các giáo sư Nhật gặp vấn đề này với các học sinh quốc tế. Họ không hiểu nhau. Rồi học sinh quốc tế thì không thể hiểu học sinh địa phương. Tất cả các nhóm không hiểu nhau, không thể truyền thông. Đến hồi căng thẳng thì chẳng có cái cách hay tiến bộ gì xảy ra được cả, dù về ý chí thì hay và đẹp. Ôi chao, chính các giáo sư về văn hóa và truyền thông lại gặp sự bế tắc về văn hóa và truyền thông.

Với sự mày mò và tư duy có phương pháp, họ tìm ra lối thoát là xây dựng chương trình hợp tác với các giáo sư truyền thông văn hóa Mỹ để tạo ra sự đột phá. Hai bên nhất trí lập tổ công tác gồm các giáo sư đáng kính, nhiều vị hói tóc, rất uyên thâm. Mục tiêu lớn mấy thì cũng để giải quyết cái tắc nghẽn truyền thông. Dĩ nhiên, với trình độ thượng thừa ở đẳng cấp khoa học, họ tự tin vào nội công thâm hậu và tâm vóc quốc tế của chính mình. Một lẽ tự nhiên, mọi người tin tưởng sẽ tìm ra được phương pháp cần thiết, qua đó các tắc nghẽn được giải quyết, bầu không khí văn hóa khoa học lưu thông. Quá trình quốc tế hóa diễn ra xuôi chèo mát mái.

Thế nhưng cứ khi nào tổ công tác ngồi họp thì lại bùng nổ ra các cãi vã, xung đột văn hóa, ngôn ngữ, truyền thông. Không bên nào chịu hiểu bên nào ngay từ khi bàn phương pháp, chứ chưa nói triển khai để giải quyết vấn đề của trường. Các giáo sư uyên thâm chuyên ngành nghiên cứu về hiệu quả truyền thông đã không thể nói chuyện với nhau, không thể đồng ý với nhau cái gì và sau vài lần đập bàn đứng dậy bỏ họp ra về, tổ công tác giải tán! Trớ trêu thay, trước khi kịp đưa ra phương pháp giải quyết vấn đề tắc nghẽn truyền thông của trường, các giáo sư đáng kính về ngành văn hóa truyền thông đã kịp tạo thêm tắc nghẽn mới cũng thuộc phạm vi chuyên môn của chính họ.

Ông tiến sĩ Mỹ này thật sự nhìn thấy bài học đó và kể lại với chúng tôi một cách hài hước, sâu sắc, chứa đựng những kinh nghiệm đáng nhớ. Câu chuyện ở đây là họ đều hiểu rất rõ các vấn

đề, có phương pháp để xử lý và nắm chắc nguyên lý chấp nhận sự khác biệt. Nhưng nguyên lý mãi là nguyên lý, sự thật không giống chút nào. Như vậy, chúng tôi cảm ơn người kể câu chuyện rất ngộ nghĩnh này và xem đó như một bài học.

**Rồi lặp lại sai lầm đó.** Giờ là câu chuyện thứ hai. Nhưng lần này câu chuyện lại xảy ra giữa chính chúng tôi và ông tiến sĩ vừa nói ở trên, người hiểu rất rõ sự nguy hiểm của tắc nghẽn truyền thông do sự va chạm quá mạnh về văn hóa. Ông này đi dạy ở đâu cũng bị học viên và người tổ chức chương trình phàn nàn, lúc điều này, khi thì điều khác. Kết cục, ông ấy chẳng bao giờ làm ở đâu được lâu, dù có trình độ chuyên môn, trong khi nhân lực đào tạo của Việt Nam, như chúng ta đều biết, rất mỏng.

Gặp lúc ông ta chưa có việc ở đâu cả, mà chúng tôi lại đang cần sử dụng người lao động nói tiếng Anh có trình độ để thiết kế chương trình đào tạo cho một số công ty lớn của Việt Nam và nước ngoài, tôi nghĩ có thể hợp tác và sử dụng. Kiến thức có. Phương pháp cũng có. Thời gian lại càng có nữa. Vậy là chúng tôi thuê ông ta. Thoạt đầu thì không có gì rắc rối, nhưng càng sau rắc rối càng nhiều.

Thỏa thuận là thiết kế chương trình gần như không tính tiền và khi nào diễn ra lớp học chúng tôi sẽ trả tiền theo giờ dạy. Điều này là bình thường. Vấn đề ở chỗ sau vài buổi hợp tác làm giáo trình vui vẻ, các thỏa thuận diễn ra tốt đẹp, thì bất chợt có một số thuận lợi và doanh thu phát sinh. Khi doanh thu tăng, chúng tôi nghĩ một cách lương thiện tới việc tạo điều kiện để ông ta có thêm thu nhập. Một giáo sư Mỹ ở Việt Nam, là chỗ quen biết, điều đó đáng làm quá đi chứ. Thế là thực hiện thôi và từ đó rắc rối bắt đầu. Dường như việc có thêm thu nhập khiến ông ta cảm thấy “hình như thỏa thuận trước chưa ổn...” và muốn ngày càng nhiều hơn.

Việc quan tâm quá tới tiền bạc khiến cho ông ta không còn muốn làm thực sự nữa. Hiển nhiên điều này hoàn toàn khác với thỏa thuận. Và như chúng ta đều biết, với người làm kinh doanh thực sự, tất cả những gì đã cam kết thì cần thực hiện.

Ông tiến sĩ này hiểu văn hóa kinh doanh rất rõ và cũng rất

hiếu Việt Nam. Ông cũng hiểu đã đặt bút ký nghĩa là thế nào. Nhưng sự khác biệt giá trị cá nhân và một công ty kinh doanh đã xảy ra và khiến cho ông không còn khả năng tự kiểm soát nữa. Cáu giận và đòi hỏi, ông ta tin rằng một khi ông ta không làm tiếp thì cả tập thể này không thể hoàn thành được việc đó. Như thế, sau khi kể câu chuyện bế tắc của đại học Nhật, thì chính ông bắt lịch sử lặp lại. Dĩ nhiên, chúng tôi đành chấm dứt việc sử dụng vì không thể đáp ứng những đòi hỏi bất thường và cả những cách thức truyền thông kỳ lạ của ông ta.

Khác với dự báo của ông, chương trình và giáo trình hoàn thành tốt đẹp, được sử dụng cho đào tạo rất thành công. Nhiều tập đoàn lớn của Việt Nam, Mỹ, Australia sau đó tiếp tục mời chúng tôi hợp tác đào tạo. Cái hay là trong những bài giảng ấy, tới 40% là về truyền thông để giải quyết sự cố do các khác biệt giá trị văn hóa gây ra khi va đập vào nhau!

### **Khoan hòa trước khác biệt**

Có lẽ bản chất sâu xa nhất của sự khoan hòa trước các khác biệt giá trị văn hóa có nguồn gốc từ khả năng thực sự công nhận giá trị khác biệt.

**Vị giáo sư khoan hòa.** Một sự công nhận thật sự khác với nhận thức thuần túy là suy diễn hay gặt đầu đơn giản. Một ngày đẹp trời Sài Gòn, tháng 4/2006, tôi gặp lại Giáo sư James Riedel và nói chuyện quanh cuốn sách của ông đã xuất bản có tựa đề «How China Grows: Investment, Finance, and Reform.»<sup>6</sup> GS. Riedel, là người tham gia viết các nghiên cứu dẫn tới việc khuyến nghị hỗ trợ phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam giữa thập niên 1990. Ông cũng trực tiếp cố vấn giới thiệu trợ giúp chuyên gia tới một số doanh nghiệp cụ thể. GS. Riedel và tôi có một số đánh giá giống nhau về hiệu suất kinh tế, cách thức vận hành doanh nghiệp và hiệu quả nguồn lực xã hội khi đặt vào tay các doanh nghiệp vừa và nhỏ phi quốc doanh, hay gọi tắt là SME.

<sup>6</sup>James Riedel, Jing Jin, and Jian Gao, 2007. *How China Grows: Investment, Finance, and Reform*. Princeton University Press.

Mọi chuyện đều diễn ra tốt đẹp, duy chỉ có một điều đáng suy nghĩ là bản thân tôi vẫn kém công nhận sự khác biệt văn hóa. Ấy là khi nhắc tới một công ty có tên gọi là Công ty TNHH Tinh dầu Hà Nội. Giờ đây thì tôi cũng không rõ nó còn tồn tại không, nhưng thời những năm 1997 thì chính Jim giới thiệu công ty này để nhận sự hỗ trợ chuyên môn và thu xếp đầu tư. Công ty này thời đó vận hành rất xoàng, thị trường yếu kém và có nhiều vấn đề. Sau đó thì việc thu xếp tài trợ cũng rất khó khăn, không khả thi. Dự án đó xem như bị gác lại và tôi cũng không trực tiếp xử lý công việc của dự án này. Thế nhưng, tới một ngày sau đó vài năm, tôi có đọc được tin hầu hết ban giám đốc công ty bị bắt và truy tố vì một số tội danh.

Chỉ có vậy! Khi ngồi ôn chuyện, tôi có nhắc tới việc ấy và người giám đốc bị bắt ấy có ảnh trên báo. Jim ngồi im mấy giây và bảo: “Tôi quá quyết rằng ông ấy là người tử tế, là mẫu người cần có cho Việt Nam. Không phải vì ông ấy phạm luật bị án tù mà tất cả các phẩm chất tốt đẹp bỗng biến mất...” Thế rồi một ông Giáo sư Riedel đáng kính say sưa mô tả kỹ hơn phẩm chất của một doanh nhân đã thất thế, với những lời tốt đẹp nhất.

Câu chuyện của ông làm tôi tự hỏi nhiều. Câu trả lời hay nhất là nhờ khả năng chấp nhận sự khác biệt văn hóa giá trị lớn, Jim có thể dành nhiều thời gian quan sát các đặc tính và khía cạnh của doanh nghiệp và ông giám đốc ở một xứ sở rất xa xôi. Hiểu kỹ và thừa nhận những đặc tính mà chính ông ban đầu cũng thấy lạ. Rõ ràng, lúc đó tôi chỉ nhìn sự việc như một dự án thất bại, một giám đốc phạm luật. Còn Jim nhìn thấy thêm ở đó một tinh thần dám làm, một giám đốc biết lo lắng và cố gắng loay hoay đến cùng mặc dù khả năng bản thân hạn chế. Ngay chính tôi là người Việt, nhưng việc công nhận giá trị của một người Việt khác mình có vẻ còn khó hơn một ông giáo sư Mỹ cao niên. Nghĩ đi nghĩ lại, cách nghĩ của Jim khi đó thật có lý và giàu tính nhân văn.

Như vậy, chúng ta vừa thấy rằng giá trị văn hóa và các khác biệt có những ảnh hưởng vô cùng mạnh tới các hoạt động kinh doanh, giao thương. Có thể hợp tác hay không chính là ở điểm này, nói cho chính xác là ở khả năng khoan hòa.



## 4.2 Bên kia lề đường

Hầu như ai cũng thường có những lúc rảo bộ đi trên hè đường. Nhưng phần lớn thì cảm cúi bước đi theo ‘vết’ của mình. Như một nhà văn nào đó đã nói, tới một độ tuổi - chắc là ám chỉ khi nhiều tuổi và các thói quen đã được ‘lập trình’ kỹ lưỡng - chúng ta không quan sát nữa. Thế thì khả năng để biết phía bên kia lề đường có gì và sắp có gì xảy ra rất nhỏ. Giờ thử với tầm mắt sang phía bên kia lề đường xem ở văn hóa kinh doanh các nước phát triển (vẫn hay đánh đồng với khái niệm phương Tây, mặc dù ngày nay đã có thêm Nhật Bản và Hàn Quốc) xem cái gì đã và sẽ xảy ra. Dù chỉ là một thoáng, nhưng cũng đủ để chúng ta kịp nhận ra những giá trị.

### 4.2.1 Một vài quan sát

Như đã trình bày từ khi khởi động, các tư liệu cuộc sống sẽ góp phần minh họa những điều mà trong các sách học thuật được trình bày khá rắc rối và đôi lúc còn được trừu tượng hóa qua các khái niệm, hệ thống lập luận. Chúng ta có xu hướng làm rõ và đơn giản hóa những ý niệm xung quanh văn hóa và giá trị thông qua những trình bày giản dị và gần gũi với cuộc sống dưới đây.

### Hollywood làm phim

Chắc nhiều độc giả vẫn thường xem các bộ phim của Hollywood, có chuyển ngữ hoặc chưa. Phim Mỹ ngày nay xuất hiện khắp nơi, khiến cho điện ảnh nhiều nước lao đao. Kinh đô điện ảnh Paris giờ chỉ còn là quá khứ lộng lẫy của thế giới điện ảnh, một phần lớn là vì sức sản xuất, sự đa dạng và khả năng bành trướng chiếm lĩnh màn ảnh ghê gớm của các sản phẩm “made-in” Hollywood. Phim Mỹ cũng đã tới Việt Nam từ lâu, và các kênh dẫn phổ biến là StarMovies, HBO và Cinemax.

**Hitch.** Năm 2007, kênh HBO có phát lại bộ phim tâm lý, khá hài hước có tên “Hitch,” với diễn viên nam chính là Will Smith, cũng là một ca sĩ nổi tiếng. Smith vào vai nhân vật Alex Hitchens,

một Bác sĩ tư vấn hò hẹn yêu đương (Date Doctor). Giống như nhiều bộ phim tâm lý của Mỹ, người viết kịch bản và đạo diễn khai thác rất tốt các khía cạnh văn hóa. Tuy vậy, chúng ta thấy bóng dáng kinh doanh như là một phần máu thịt của từng nhân vật.

Alex là một bác sĩ rất chuyên nghiệp, tư vấn riêng tư giải quyết các khúc mắc tình cảm (Hitch, tên phim, có nghĩa là Khúc mắc) cho các khách hàng giàu có. Khách phải trả tiền, nên đó là chuyện làm ăn. Bác sĩ tập hợp thông tin, lên các phương án và cố vấn hành vi cho khách hàng một cách cẩn thận, chu đáo. Để hoàn thành nhiệm vụ, Alex phải luyện đủ các kỹ năng: khiêu vũ, sắp xếp bữa ăn, những lời nói hay, sử dụng xịt hơi làm sạch miệng, quan sát và... hôn. Anh cũng phải tâm sự, thuyết phục và động viên khách hàng, vì họ đều có vấn đề về giao tiếp hay tâm lý khi hò hẹn. Dù hài hước, nhưng tính chuyên nghiệp của anh bác sĩ không chệch vào đâu.

Anh ta kiếm tiền tốt. Rồi anh gặp một phóng viên xinh đẹp tên là Sara. Hai người mện nhau. Mọi chuyện ổn thỏa cho tới khi mọi người phát hiện ra anh ta là Bác sĩ Hò hẹn, tư vấn cho rất nhiều người thành công. Phụ nữ dễ có cảm giác như bị lừa do những người đàn ông tới với họ đã trang bị rất nhiều kỹ thuật và kỹ năng, mọi thứ dường như được bài binh bố trận trước. Kết quả là cả một cặp mới chớm thành công là hai người giàu có, cô Allegra và anh Albert, cũng bị tan đàn vì lý do Albert sử dụng dịch vụ này. Tiếp đến, chính quan hệ giữa Alex và Sara cũng tan tành. Rất thiếu não, Albert tới hỏi phương kế để cứu vãn tình hình, thì Alex chán nản muốn từ bỏ. Hai người cãi vã và Albert trách Alex vì sao lại muốn bỏ cuộc; vì sao Alex chưa yêu bao giờ mà lại đi cố vấn yêu đương. Anh bác sĩ đáp: “Tình yêu là cuộc sống của tôi.” Ý anh nói rằng cuộc sống của anh gắn liền với những lứa đôi anh tư vấn. Nhưng anh khách hàng đập lại: “Không, tình yêu là công việc của anh.” Ý nói rằng nhờ có tư vấn tình yêu mà anh ta có thể kiếm sống.

Để giải quyết khúc mắc của chính mình do bị hiểu nhầm, Alex nghiên cứu phương án tới một Câu lạc bộ Hò hẹn công cộng. Ở đó người ta gõ kèng để đổi các cặp, tán tỉnh nhau kiểu công nghiệp theo giờ. Alex đã chọn đúng chỗ đó để gỡ bí cho mình,

công khai hỏi những người tham dự rằng tại sao một việc riêng tư, có chuyên môn, đảm bảo kín đáo với mục đích tốt đẹp thì lại bị chê bai, trong khi cái chợ hờ hện thì không ai có ý kiến. Anh tác động tâm lý rất lớn tới những người tham dự. Kết thúc, Alex nói rằng chính thái độ định kiến đó khiến cho các cuộc hờ hện bất thành và là lý do tại sao mọi người lại phải có mặt trong cái phòng hờ hện công cộng này!

Thật là một đáp án rất chuyên nghiệp. Alex thoát hiểm bằng chính sức mạnh nghề nghiệp. Ở đoạn kết, Allegra có hỏi những gì Albert biểu hiện với cô có phải do Alex đào tạo. Alex thú nhận là không phải, đào tạo rất kỹ, nhưng khi thực hiện thì không thể làm được, mà hoàn toàn là con người Albert. Và Alex rút ra một kết luận quan trọng: “Nguyên tắc cơ bản là... tự phá bỏ mọi nguyên tắc.”

**Làm phim: Kinh doanh.** Quay lại với nguyên lý kinh doanh. Làm phim là một thương vụ lớn, đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc. Bản thân nội dung liên quan tới anh chàng Bác sĩ hờ hện Alex Hitchens đã phản ánh sự đầu tư kỹ năng chuyên nghiệp tốt của nhân vật. Nhưng rõ ràng chính bộ phim cũng được thực hiện rất chuyên nghiệp. Chính vì vậy nó rất cuốn hút. Người trả tiền có lẽ hưởng từng phút giá trị tinh thần khi xem phim. Người xem cũng có thể suy nghĩ thêm nhiều thứ về các giá trị nhân văn, tính sáng tạo, tác phong chuyên nghiệp, hệ thống văn hóa cư xử với khách hàng... Xem ra thì có rất nhiều điều khác biệt về hệ thống văn hóa thật.

Tác giả Vương Quân Hoàng ở đại lộ Các Ngôi Sao-Hollywood, California, trước cửa Kodak Theatre, hình (4.2) - nơi trao giải thưởng điện ảnh danh tiếng Oscar hàng năm. Phiến đá đó là lưu niệm của đạo diễn tài danh bậc nhất Steven Spielberg với chữ ký đề ngày 16/5/1984 và dấu bàn tay trên nền xi măng. Ngay bên trên là phiến đá của tài tử kiêm đạo diễn nổi tiếng Clint Eastwood.

Mỗi một bộ phim tốt đều được đầu tư rất kỹ tới từng chi tiết hình ảnh và lô gích các đoạn hội thoại. Xét cho cùng, tất cả những điều đó cũng chỉ để đảm bảo công việc kinh doanh của bộ phim

trên thị trường được thành công. Không phải vô cớ mà Hollywood thực sự đã lên ngôi ở vị trí trang trọng bậc nhất trong lịch sử điện ảnh thế giới. Thành công tài chính từ quá trình đầu tư và kinh doanh điện ảnh hiển nhiên là yếu tố nổi bật để duy trì vị trí bền vững này của Hollywood từ nhiều thập kỷ nay.

Hình 4.2: Đại lộ Các Ngôi Sao



Hollywood thực sự làm kinh doanh trên bộ phim, thỏa mãn khách hàng, tạo ra giá trị và vô cùng chuyên nghiệp. Thật đáng sợ khi phải cạnh tranh với những đối thủ có khả năng tạo ra những sản phẩm có khả năng thương mại cao như vậy. Hơn thế nữa, đó mới chỉ là một bộ phim của một hãng. Hàng trăm hãng phim Hollywood, rất nhiều đạo diễn và minh tinh-tài tử đang ngày đêm cạnh tranh quyết liệt với nhau

để sản xuất ra những tác phẩm điện ảnh tốt hơn. Chẳng lẽ chúng ta lại không thấy suy tư gì về khía cạnh văn hóa kinh doanh quyết liệt này?!

### Vì sao là Hy Lạp?

Ai trong số chúng ta hẳn cũng đã từng hoặc vẫn còn rất ngưỡng mộ những thành tựu khoa học kỹ thuật của người Hy Lạp cổ đại, từ hàng ngàn năm TCN. Những câu chuyện thần thoại như cuộc chiến thành Tơ-roa (Troy) mà đã nhiều lần lên màn ảnh phim trường Hollywood vẫn luôn là sự hấp dẫn đối với loài người. Và bây giờ là câu hỏi.

**Tại sao người Hy Lạp cô thông minh?** Trong một lần đi công tác từ Istanbul (Thổ Nhĩ Kỳ) sang Athens (Hy Lạp) năm 1999, tôi có dịp dừng chân ở Thessaloniki, thành phố lớn thứ hai của Hy Lạp. Ở đó có một nhà máy dệt hoạt động không hiệu quả nữa nên chủ doanh nghiệp muốn bán đi. Người môi giới cũng là một doanh nhân, ngoài công việc thương mại (bao gồm cả môi giới) anh ta cũng là chủ một bệnh viện tư nhân, hẳn nhiên cũng giàu

có. Ngoài lúc làm việc thì chúng tôi trao đổi cả những thứ về lịch sử và xã hội. Việc bắt đầu câu chuyện rất tự nhiên vì người Việt Nam chúng ta ít nhiều cũng biết Hy Lạp qua những truyện thần thoại, rồi những đại danh khoa học khởi đầu cho kỷ nguyên của loài người văn minh hôm nay. Anh tỏ ra là người có nền tảng học vấn và văn hóa vững chắc qua các trao đổi. (Rất tiếc là đã gần 10 năm trôi qua, tôi không còn nhớ tên anh ta nữa, một phần cũng vì tên Hy Lạp rất khó nhớ.)

Tới lúc nói chuyện đã quen, anh ta mua tặng một số sách viết về đất nước và con người Hy Lạp, và có đặt câu hỏi: “Anh có biết vì sao người Hy Lạp cổ đại thông minh không?” Tôi thực sự lúng túng khi nghe bị hỏi đột ngột. Quả thực là chưa bao giờ tự hỏi điều này, và có lẽ cũng không có động cơ tìm hiểu kỹ hơn ngoài những điều thường thức.

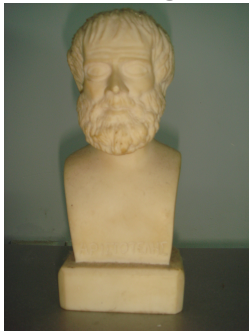
Cuối cùng, anh thông thả đưa ra ý kiến của anh, đại ý như sau: Thời đó người Hy Lạp thông minh là vì người ta no đủ. Người Hy Lạp xưa dư thừa của cải trước tiên nhờ canh tác nông nghiệp, nhưng đặc biệt quan trọng và trên hết là nhờ thương mại trên nông sản. Tích lũy được sự giàu có từ lợi nhuận vượt trội của hoạt động thương mại quốc tế, người ta phân công lao động. Sau đó xã hội phân hóa những người có khả năng trí tuệ vượt trội được đãi ngộ để suy nghĩ và xây dựng hệ thống kiến thức. Họ sớm coi trọng cả kinh doanh thương mại và kiến thức được hệ thống hóa của con người. Cả giá trị tiền tệ và giá trị văn hóa được thừa nhận như những mục tiêu theo đuổi tới cái đích văn minh thịnh vượng. Các trường phái tri thức cũng cạnh tranh và tranh giành vị trí cao trong xã hội từ rất sớm khiến cho khoa học ngày càng đơm hoa kết trái. Số lượng nhà khoa học và thành tựu khoa học thật là dồi dào.

Cũng trong lần tới Hy Lạp đó, tôi có mua một bức tượng Aristotle tại quảng trường Plaka, Athens. Thực ra, với niềm say mê khoa học tự nhiên, tôi muốn tìm mua tượng của Archimedes hay Pythagoras. Sau nhiều nỗ lực tìm kiếm, cô bán hàng buồn bã thông báo cả hai loại tượng này đều không còn. Thấy tôi định rời đi, cô níu lại và hỏi nguyên do vì sao tôi lại chỉ muốn mua tượng của hai vị trên. Khi biết tôi muốn tìm mua tượng của “một người

Hy Lạp nổi tiếng” cô liền gợi ý tôi mua tượng Aristotle và đảm bảo sẽ không thiệt. Cuối cùng, bức tượng Aristotle, xem hình (4.3), giá 15 đô la Mỹ, đã được mang về Việt Nam. Sao mà Hy Lạp có nhiều người nổi tiếng quá vậy?

**Aristotle** sinh ra tại một thuộc địa của Andros trên bán đảo Macedonia. Năm 18 tuổi, Aristotle đến Athens và là học trò của Plato. Tuy nhiên, Aristotle gần như không đồng ý với Plato về mọi điều. Aristotle cho rằng có thể hiểu được thế giới thông qua các quan sát chi tiết và tập hợp các hiện tượng. Do vậy, tri thức (còn có thể hiểu là khoa học) là thực nghiệm cơ bản. Kết quả của niềm tin này là hàng loạt lý luận của Aristotle về các vấn đề: thi ca, hùng biện, đạo đức, chính trị, khí tượng, động vật học, vật lý, toán học, siêu hình học, giải phẫu học, sinh lý học, lô gích học v.v.. Aristotle còn là người đầu tiên thực sự suy nghĩ về bằng chứng. Khi tiếp cận một vấn đề, Aristotle sẽ kiểm tra (i) người ta đã viết gì hay nói gì về cùng chủ đề, (ii) ý kiến thống nhất chung về chủ đề, và (iii) nghiên cứu hệ thống các vấn đề liên quan đến chủ đề. Đây chính là phương pháp nền tảng của khoa học phương Tây: quan sát càng nhiều ví dụ càng tốt và sau đó rút ra các nguyên tắc cơ bản.

Hình 4.3: Tượng Aristotle



384-322 TCN

Chúng ta sẽ xem xét các chứng cứ cho lập luận của anh bạn người Hy Lạp ở các phần sau. Nhưng lúc đó, dù chưa thực sự có điều kiện nghiên cứu kỹ, tôi đã cảm nhận đây là một cách lý giải lô gích và việc tìm ra căn cứ chỉ là vấn đề thời gian. Thời kỳ cả ngàn năm trước Công nguyên, Hy Lạp đã có những thành quách lớn, khu đô thị sầm uất giao thương nhộn nhịp, và rất nhiều thành tựu khoa học vĩ đại, khởi nguồn phát triển vượt bậc cho nhân loại (xem thêm [48]: 1996). Điều ta biết chắc là nền văn hóa của Hy Lạp chứa những giá trị tôn vinh kinh doanh, thương gia và tầng lớp khoa học từ rất sớm. Sự

giàu có và nền tảng kiến thức đã giúp nền văn minh Hy Lạp tỏa sáng rực rỡ suốt nhiều thế kỷ, đóng góp lớn lao vào quá trình thịnh vượng tương lai của cả kinh tế, thương mại lẫn khoa học và công nghệ. Trong tài liệu của Myerson (1999:[66]) có khẳng định rằng chính các triết gia Hy Lạp là những người đầu tiên đưa ra khái niệm “Kinh tế học,” mà vì những lý do lịch sử nhất định, mãi tới thế kỷ thứ 18 Adam Smith mới chính thức khai sinh lại nó.

### **Văn hóa “dự án giáo dục”**

Thế giới giao thương góp phần sinh ra những hệ thống nhân sinh quan và giá trị văn hóa rất đáng học tập. Chúng ta còn nhớ một giai đoạn tại Việt Nam có nhiều dư luận xung quanh hệ thống giáo dục bậc cao, tức là bậc đại học và sau đại học. Có rất nhiều ý kiến xã hội được nhân dân thuộc nhiều tầng lớp khác nhau nêu lên, nhưng về cơ bản thì xoay quanh mấy vấn đề chính. Thứ nhất, lương và đãi ngộ giáo sư và đội ngũ giảng viên thấp. Thứ hai, chất lượng đội ngũ có vấn đề, kèm thêm yếu tố động lực và điều kiện kinh tế cá nhân, nên vấn đề chất lượng đã bị nở bung lên thành chuyện lớn. Thứ ba, việc giao tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong môi trường giáo dục bậc cao gặp nhiều khó khăn, từ khả năng quản lý tới định hướng phát triển, ứng dụng, v.v.. Còn nhiều thứ nữa, nhưng ba yếu tố nói trên rất nổi cộm, có thể nhìn thấy rõ rệt và không ai bác bỏ cả.

Tất nhiên, có nhiều phân tích và bằng chứng rất có lý. Nhưng xem đi xem lại, có vẻ như chúng chưa đạt tới mức đủ sâu để đưa ra một nguyên lý giải quyết triệt để. Chính vì thế, năm này qua năm khác ý kiến và cãi cọ, hầu như chưa có giải pháp căn bản nào giải quyết rốt ráo, ấy là chưa nói tới việc phải nhìn về tương lai, cạnh tranh với các nền giáo dục tiên tiến.

Thử xem một khía cạnh khác biệt ở môi trường đào tạo phương Tây xem họ giải quyết như thế nào.

**“Dự án” giáo dục.** Trong thời gian nghiên cứu tại Bruxelles, tôi có dịp được quan sát phương pháp thực tế các giáo sư và đồng nghiệp châu Âu sử dụng để giải quyết vấn đề chất lượng. Trước tiên, cách nhìn về hệ thống giáo dục bậc cao rất rõ ràng. Giáo sư

André Farber giải thích rất rõ rằng hệ thống giáo dục này có ba mảng công tác: (a) Thứ nhất là quản trị và hành chính. Đây là chỗ giao tiếp cộng đồng, thực hiện các công việc xã hội và quản lý chuỗi công việc liên quan. Tóm lại họ cung cấp các dịch vụ cả bên trong và bên ngoài trường. (b) Thứ hai là công việc giảng dạy. Đây là dịch vụ, công hoặc tư tùy theo mô hình sở hữu. Nhưng giáo dục là sản phẩm chính cung cấp cho người sử dụng là sinh viên và những người tìm kiếm tri thức nói chung. Nhiệm vụ này rất quan trọng, hàng đầu, nhưng rõ ràng nó không phải là tất cả. (c) Thứ ba là nghiên cứu khoa học. Nghiên cứu khoa học là công việc “sản sinh ra tri thức mới.” Nếu không có tri thức mới, không lẽ một trường đại học chỉ quay đi quay lại với những cái loài người đã biết?

Thực sự, đây là cách nhìn và giải thích sáng rõ và dễ hiểu. Nó cũng góp phần làm bộc lộ những khiếm khuyết của hệ thống giáo dục tại Việt Nam mà không cần quá nhiều ý kiến. Khi hình hài một hệ thống quan niệm trở nên rõ rệt thì so với nó các ý kiến quanh chuyện lương lậu, giờ dạy, cách thức phải làm thế này thế kia... bỗng trở nên tiêu tiết. Quan trọng hơn cả, đó là một văn hóa chứa đựng một tập hợp các giá trị cốt lõi mà hệ thống giáo dục bắt buộc phải đảm bảo. Còn cụ thể làm thế nào thì hệ thống phải tự quyết định. Quyết định này là quyền tự do. Không ai có thể bắt Giao thông Thượng Hải phải giống Université Libre de Bruxelles, hình (4.4), ra đời 4 năm sau khi Vương quốc Bỉ giành được độc lập, mà cũng không ai có thể làm cho Bruxelles giống với Harvard University được cả.

Bên trong hệ thống giá trị đã định nghĩa rõ ràng, người ta có thể có nhiều cách thức xử lý khác nhau để tiến tới việc theo đuổi giá trị, hoàn thành các mục tiêu ngắn, trung và dài hạn. Có rất nhiều tự do để quyết định. Xã hội văn minh là xã hội có nhiều lựa chọn. Chẳng hạn đối với việc tiền bạc. Xã hội Vương quốc Bỉ có truyền thống, giống như nhiều nước giàu có, là đóng góp cho khoa học. Với ngân sách đóng góp đó, người ta sẽ phân cho các giáo sư để sử dụng vào theo đuổi các giá trị cốt lõi nói trên. Giảng dạy hay hành chính hay nghiên cứu, thì đó là câu trả lời của mục tiêu theo yếu tố dài hay ngắn hạn, theo mức độ tập trung, theo



định hướng giai đoạn... Nhưng tự chủ là rõ rệt.



DHTH Bruxelles, thành lập 1834

Giáo sư có thể sử dụng ngân sách trong phạm vi của mình và theo đuổi các “dự án giáo dục và nghiên cứu” của mình, miễn là nó phù hợp và đã được thông qua. Nhiều lần tôi nhận học bổng của trung tâm nghiên cứu mà phát hiện ra thủ tục rất đơn giản. Nó chỉ đơn giản như sau: (i) Trình bày nhu cầu cần tiền; (ii) Giải thích tính hợp lý của sử dụng; (iii) Chờ André gọi điện hỏi nguồn, cân đối, thu xếp và quyết định;

và, (iv) Ký vào một tờ giấy nhận tiền. Chỉ có thế mà thôi. Trông thì thấy 4 bước, nhưng nó diễn ra trong vòng 2 ngày, tính gộp từ bước (i) tới (iv). Trên thực tế, thời gian thao tác của toàn hệ thống thực sự để nhận học bổng đó chỉ có khoảng 30 phút! Một cơ cấu cho thấy trách nhiệm rõ ràng, phản ánh triệt để các giá trị văn hóa cốt lõi theo đuổi và không ai thấy phiền toái khi phải thực hiện.

**Thực tiễn là một nguyên tắc.** Như vậy, chúng ta lại sẽ phải nhắc tới một yếu tố quan trọng. Việc phân bổ nguồn lực thì như vậy, giản dị, hiệu quả và rõ ràng, nhưng hiệu quả sử dụng nguồn lực đó thì phải đo ra sao? Đúng thế, nó cũng cần được đo đếm hiệu quả rõ ràng. Thực tiễn là nguyên tắc tốt nhất để làm việc này.

Các giáo sư bị một áp lực ghê gớm là phải sản xuất ra được lượng tri thức mà xã hội mong muốn khi trao nguồn lực vào tay họ, đứng trên chức năng (c)- nghiên cứu khoa học. Còn với chức năng (b)- công việc giảng dạy chẳng hạn, thì phải đạt những chỉ tiêu về mức độ ảnh hưởng và đánh giá của người sử dụng (sinh viên hay người đi học nói chung) về khả năng sư phạm, mức đáp ứng nhu cầu đa dạng và chất lượng truyền đạt, v.v..

Kết quả phản ánh trên hiệu quả thực tiễn là một giá trị cốt lõi vô cùng quan trọng, nhưng hầu như không thấy các trung tâm

giáo dục lớn phương Tây tập trung phát ngôn về nó. Có lẽ điều này đã trở thành xương tủy. Giá trị này là một phần sống còn của văn hóa đào tạo bậc cao, cho nên hình như không ai phải nhắc lại nữa. Kết quả ấy có khó khăn để nhìn nhận không? Theo chúng tôi thì không. Muốn là sẽ làm được ngay. Nếu cần biết thông tin về hoạt động khoa học thì kết quả có thể thu thập qua số lượng các công trình, số trích dẫn, các mức độ xếp hạng chung về nghiên cứu, v.v..

Hiện giờ thì thông tin luôn nhiều hơn cả mong đợi. Chính một trung tâm giáo dục có khi chưa kịp làm thì đã có tổ chức khác khách quan làm giúp rồi. Những năm gần đây, *The Times Higher Education* (một phụ san của tạp chí *Times* nổi tiếng) và tờ *Financial Times* vẫn thường xuyên xếp hạng các chương trình đào tạo kinh doanh hàng đầu khu vực và thế giới. Các thông tin cơ bản gần như hoàn toàn miễn phí. Còn kết quả thực tế của chất lượng đào tạo? Cũng không khó.

Người Mỹ có câu “Cựu học viên làm nên trường học.” Harvard University có lịch sử lâu đời từ năm 1773 và luôn xếp thứ hạng đầu bảng trên toàn thế giới về đào tạo bậc cao. Hệ thống cựu học viên của họ thực sự làm nên hình ảnh chất lượng ấy. Họ thành công và cũng tặng lại trường rất nhiều tài sản. Năm 1638, John Harvard trao quyền thừa hưởng gia tài 375 bảng và 400 cuốn sách của mình cho một trường cao đẳng tại Tân Thế giới. Kể từ đó, đại học Harvard đã nhận được rất nhiều nguồn lực ủng hộ từ sự hào phóng của các cựu học viên và đối tác.

Trong năm tài khoá 2006, các khoản tài trợ và quà tặng đóng góp 1,1 tỷ USD, tương đương 38% tổng ngân sách hoạt động của trường, đến từ hơn 89.000 cựu học viên, phụ huynh học sinh, tổ chức, doanh nghiệp và nhiều bạn bè khác đã đóng góp cho nhà trường. Trên 64% học viên sau khi rời ghế nhà trường đã gửi các khoản đóng góp ít nhất một lần trong đời. Giá trị quà tặng Harvard nhận được trong năm 2006 là 596 triệu USD, tăng 5 triệu USD so với năm 2005 và nhiều hơn 46 triệu USD so với con số của năm 2004. Chỉ riêng giai đoạn 2002-2006, cựu học viên và bạn bè Harvard đã ủng hộ khoảng 2,8 tỷ USD. Vậy thì ai dám phủ nhận kết quả hết sức thực tiễn đó?

Để đảm bảo những giá trị cốt lõi trong văn hóa về chất lượng và sử dụng hiệu quả nguồn lực xã hội, chính các giáo sư cũng bị sức ép rất lớn về việc chứng minh khả năng của mình. Công tác chứng minh này không thể chỉ gói gọn trong phạm vi bục giảng, mà bất cứ khi nào có thể, phải mở rộng cho các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ thực tế, đáp ứng nhu cầu xã hội. Ở ĐHTH Bruxelles có Trường Kinh doanh Solvay (Solvay Business School - SBS), rất nổi tiếng ở châu Âu.

**Solvay Business School.** Đây là một trong những trường đào tạo kinh doanh lâu đời nhất châu Âu và có lẽ cả thế giới nữa. Trường được một nhà phát minh khoa học, kiêm thương gia, rất giàu có, Ernest Solvay thành lập năm 1903. Ernest Solvay sáng lập ra tập đoàn dược phẩm lừng danh thế giới ngày nay với một hãng dược rất lớn là Solvay Laboratories. Solvay có những triết lý về việc điều hành quản trị kinh doanh một cách khoa học và hiệu quả rất gần gũi hợp với thế giới kinh doanh đương đại, cũng như các đúc kết sâu sắc của Peter Drucker.

Lẽ tự nhiên, SBS chứa đựng và phổ biến một phần hệ thống giá trị văn hoá kinh doanh của nhà phát minh, doanh nhân Ernest Solvay. Mang một triết lý sâu sắc về hiệu quả như vậy, các giáo sư của SBS luôn hết sức vất vả trong cả công việc nghiên cứu, giảng dạy lẫn thực hành kinh doanh. Ông Michel Allé của SBS cũng hay sang giảng dạy trong khuôn khổ hợp tác giữa SBS với ĐH Kinh tế Quốc dân (Hà Nội) và ĐH Mở Thành phố Hồ Chí Minh ngoài vị trí giáo sư thì trước kia là CFO của BIAC là công ty quản lý sân bay quốc tế Bruxelles. Một hồi sau, không thấy ông ta ở đó nữa, thì lại thấy sang làm CFO của Công ty Đường sắt Bỉ. Lâu lâu mọi người lại thấy ông ở trên một kênh ti vi đang nói về chuyện cố vấn cho một vụ IPO hay tư nhân hóa một hãng nào đó của Nhà nước. Ông Eric De Keuleneer giảng dạy về hoạt động ngân hàng thì cũng có vị trí trong ban điều hành của một công ty tín dụng ở Bruxelles. Ông Bayens thì có một công ty đào tạo và marketing quốc tế, v.v.. Đại đa số mọi người đều như vậy cả, làm liên tục, không mệt mỏi.

Ở bên trong SBS lại còn có một trung tâm nghiên cứu khoa học gọi là Centre Emile Bernheim (CEB) và tôi trực tiếp nghiên

cứu ở đây từ năm 2002 tới nay. CEB là một trung tâm nghiên cứu ứng dụng về khoa học quản trị và Bernheim cũng là một nhà kinh doanh tài ba sáng lập nên một hệ thống phân phối rộng khắp châu Âu, thịnh vượng lên qua cả những thời kỳ khó khăn như chiến tranh, khủng hoảng. Bên trong CEB, lại ở một phạm vi hẹp hơn nữa có một vị trí gọi là Léon Goldschmidt Chair. Nôm na là một vị trí danh dự của một chuyên ngành, mang tên người đứng ra tài trợ cho vị trí ấy. Vị trí mang tên Goldschmidt này là về lĩnh vực quản trị xung đột lợi ích và quy tắc ứng xử văn minh trong doanh nghiệp (hay gọi tắt là CG - Corporate Governance). Ông Léon Goldschmidt từng là chủ nhà băng Banque de Groof, cũng rất giàu có và sau này là giáo sư của SBS. Ông cũng từng giữ vị trí phụ trách chủ tịch về CG của thị trường chứng khoán EASDAQ (giống như NASDAQ của Hoa Kỳ), có lẽ vì vậy mà ông tài trợ cho ghế giáo sư danh dự CG của CEB.

Bên kia bờ Đại Tây Dương thì có gì khác? Tình hình cũng chẳng khác mấy. Giáo sư Nancy Napier thì kiêm thêm công việc phụ trách Global Business Consortium. Công việc này cũng bao gồm cả đi đấu thầu các vụ việc nghiên cứu để tìm kiếm ngân sách cho hoạt động nghiên cứu cơ bản hay ứng dụng. Gọi tên thế nào thì tôi cũng cho rằng bản chất của nó như là doanh thu vậy, chỉ có điều khác là công việc kinh doanh hơi đặc thù: nghiên cứu khoa học theo địa chỉ đặt hàng. Những người nổi tiếng vào hạng 'xưa nay hiếm' thì có khác gì không? Dường như cũng chẳng khác gì cả. Myron Scholes và Robert Merton sau khi ẵm trọn giải thưởng 1,1 triệu USD từ Quỹ Nobel năm 1997 cho các công trình nghiên cứu về phái sinh chứng khoán (option) thì cũng vội vã quay trở về với công việc kinh doanh. Hai ông điều hành quỹ đầu tư LTCM lừng danh những năm 1990. Vụ việc nổi tiếng nhất là các phép tính không lường hết biến động đã khiến cho LTCM hầu như đã phá sản kỹ thuật vào năm 1998 và suýt chút nữa gây ra một vụ domino khủng khiếp trong lịch sử tài chính toàn cầu.

**LTCM.** Đây là một trong những quỹ hedge fund rất lớn của Mỹ vào cuối thập niên 1990. Ban điều hành quỹ này có 2 nhân vật đặc biệt là các giáo sư đồng nhận giải thưởng Nobel Kinh tế học năm 1997 cho các nghiên cứu về phái sinh chứng khoán như là công cụ phòng ngừa rủi ro biến động giá cả tài sản tài chính, Robert Merton và

Myron Scholes. LTCM bắt đầu hoạt động giao dịch từ tháng 2/1994 và đạt mức lợi nhuận xuất sắc trong hai năm đầu tiên. Các cổ đông của LTCM nhận được mức lợi nhuận 43 phần trăm trong năm 1995 và 41 phần trăm trong năm 1996. Đến năm 1997, mức lợi nhuận của LTCM sụt giảm đáng kể, 'chỉ còn' 17 phần trăm.

Vào thời điểm tháng 12/1997, vốn cổ phần của quỹ tăng trưởng tới trên 7 tỷ USD. Ban điều hành quỹ đã quyết không cần thiết phải duy trì nguồn vốn lớn tới vậy và đã trả lại cho các nhà đầu tư 2,7 tỷ USD. Năm 1998, sự hoảng loạn tài chính lây lan từ nước Nga đã kéo theo LTCM phá sản kỹ thuật. Hàng chục đại gia ngân hàng nắm giữ các cổ phiếu và tài sản của LTCM suýt chút nữa lâm vào một vụ phá sản dây chuyền quy mô lớn. Ngân hàng Dự trữ Liên bang Mỹ đã phải can thiệp để cứu vãn sự sụp đổ của LTCM, cũng là cứu vãn sự ổn định của hệ thống tài chính lớn nhất thế giới.

Các ví dụ tương tự ngày nay tìm rất dễ với sự trợ giúp của Google hay Yahoo!Search. Điều chúng ta nhận mạnh là đã thấy rõ hơn những yếu tố trực tiếp liên quan tới kinh doanh, một phần tất yếu và gắn bó với hệ thống văn hóa kinh doanh. Như trường hợp của Trường Kinh doanh Solvay, từ cấp trường, tới trung tâm, tới ghế danh dự giáo sư, tất cả đều hiện rõ một bóng dáng của kinh doanh, hiệu quả hoạt động và áp lực chứng minh kết quả bằng thực tiễn.

Tất cả những điều này đã trở thành một phần giá trị cốt lõi mà tất cả các cá nhân theo đuổi và cả hệ thống theo đuổi. Nó là một phần của văn hóa nghiên cứu-giáo dục khoa học kinh doanh. Theo đuổi các giá trị cốt lõi có tính thực tiễn, lợi ích cho cộng đồng cũng là mệnh lệnh, kỷ luật. Nó cũng trừng phạt - cách này hay cách khác - những người không chấp hành luật lệ và quy tắc do hệ thống giá trị đó đưa ra. Nó phổ biến và bao trùm trong cái cộng đồng giáo dục ấy. Rõ ràng những yếu tố này như chúng ta đã phân tích ở trên, chính là các đặc tính văn hóa đậm nét.

#### **4.2.2 Sự sòng phẳng và màu sắc giao thương**

Rõ ràng cơ chế thị trường phản ánh rất cụ thể các yếu tố cung, cầu, giá trong kinh doanh. Màu sắc giao thương của nó được sinh

ra từ những lợi ích kinh tế mà thương mại đem lại. Sự sòng phẳng về thỏa thuận mua bán và đồng ý về giá trị được trao đổi làm cho chúng ta có thêm một khái niệm “sòng phẳng.”

### **Về sự sòng phẳng của thị trường**

Ngày nay, thuận mua vừa bán trở thành một phần của giá trị văn minh, không còn cảnh người bán ép người mua. Nhưng nó cũng hình thành ở hệ thống kinh doanh Việt Nam cách đây chưa lâu.

Còn nhớ những năm đầu thập niên 1980, ở Hà Nội việc mua được bia hơi rất khó khăn. Hàng hóa vật dụng thiết yếu còn luôn khan hiếm thì thứ ‘xa xỉ’ như bia hiếm cũng là lẽ thường. Người ta thường hay bắt ép việc mua bia phải kèm theo đồ ăn ví dụ như bánh phồng tôm hoặc đậu phụ. Điều này phản ánh quyền lực của hệ thống cung ứng đối với người tiêu dùng. Dưới góc nhìn kinh tế thị trường, chúng ta hiểu đó là vì sự thiếu vắng thị trường. Cũng theo nguyên lý văn minh, chúng ta hiểu tình cảnh lúc đó là người tiêu dùng không có lựa chọn.

Việc không có lựa chọn ở các nền kinh tế phát triển là điều không thể tưởng tượng được. Ở đó chỉ thiếu sức mua, chứ không thiếu hàng hóa. Chúng ta đã mượn phân tích của Napier và Thomas (2004:[53]) rằng xu hướng của kinh tế thị trường là gây ra khủng hoảng thừa cục bộ. Tuy vậy, cái văn hóa cạnh tranh để bán hàng đã tạo ra sự sòng phẳng trong giao thương giữa các bên mua bán. Điều này chúng ta cũng chỉ mới bắt đầu có. Hơn thế nữa, quá trình hình thành này cũng nhiều khiếm khuyết đã được phản ánh trong phần trước khi bàn về một số “công nghệ làm ăn” không chuyên nghiệp và nhiều phần gian dối của doanh nghiệp. Ta có thể lấy ví dụ về dược phẩm tăng giá khi các nhà sản xuất và phân phối đồng thanh muốn nâng mức lợi nhuận. Tương tự như vậy là có vụ tăng giá tôn sau cơn bão Sangxane năm 2006, khi mà rất nhiều nhà dân bị hư hại, khiến cho xã hội rất bất bình.

Vừa rồi mới là một khía cạnh của sự sòng phẳng, giá trị văn hóa mới của một nền văn minh kinh doanh. Phải chăng sự sòng phẳng này chỉ xuất phát từ cạnh tranh giữa những lực lượng bán của xã hội? Không phải, cả lực lượng mua cũng như vậy. Vì thế, chúng ta có cơ chế giá để đảm bảo tính chất sòng phẳng như một

giá trị văn hóa kinh doanh. Cơ chế giá sẽ ‘trùng phạt’ sự vi phạm này, thể hiện rõ nhất khi phải cạnh tranh mua các hàng hóa đặc biệt hoặc sức cung cấp có hạn. Hoặc chất lượng sẽ giảm xuống đáng kể, hoặc người tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ sẽ không có cái mình muốn ở mức giá thấp hơn mức cân bằng.

Tính chất văn minh của nền kinh doanh sẽ thể hiện ở cách thức xác định mức cân bằng này, quá trình xảy ra cân bằng và phương tiện điều chỉnh cân bằng cho lợi ích chung của xã hội. Ví dụ ở thời giá của năm 2007, mức giá một ki lô gam gạo trung bình là 6.000 VND ở các đô thị lớn nếu được xem là cân bằng, thì phần đông xã hội phải đủ no, các phương tiện chuyên chở gạo tới nơi tiêu dùng không bị tắc nghẽn, không có sự độc quyền về một đầu mối cung cấp.

Những điều giản dị mà chúng ta thấy ở nền kinh tế thị trường Việt Nam hiện nay, tới mức những người trẻ tuổi xem như là chuyện đương nhiên, thì mới chỉ giữa những năm 1980 thôi vẫn còn là điều không tưởng. Ký ức của những người ngoài 30 tuổi đã đủ để gợi lại hình ảnh và âm thanh về điều hôm nay chúng ta hay gọi là sự “ngăn sông, cấm chợ.” Ngăn sông cấm chợ là gì nếu không phải là cản trở giao thương?

### **Ghi nhận giá trị tiền tệ**

Ngay cả với các tổ chức phát triển (thường không được xếp vào các cơ quan kinh doanh tìm kiếm lợi nhuận), cơ chế giá ít nhiều cũng hoạt động. Điều này không tầm thường chút nào. Khi làm việc trong một cơ quan hỗ trợ phát triển của WB/IFC tại Việt Nam, cung cấp dịch vụ hỗ trợ kinh doanh của doanh nghiệp phi quốc doanh, chúng tôi thực hiện một công việc mà lúc đầu gặp rất nhiều khó khăn.

**Khác biệt giá trị.** Phần lớn khó khăn là từ tập quán, cách hiểu về thực hành kinh doanh và văn hóa sử dụng dịch vụ. Việc hỗ trợ trên thực tế có nhiều giá trị lúc đó, như tạo ra thói quen lên kế hoạch kinh doanh, xây dựng các phương án đầu tư, tính toán quy hoạch tài chính... Những việc này ngày nay doanh nghiệp thường phải chấp nhận trả không ít kinh phí để thực hiện. Thậm chí có

lúc doanh nghiệp có nhu cầu cần gấp mà tìm nhà cung cấp dịch đáp ứng đúng yêu cầu cũng không hề đơn giản. Ấy thế mà chỉ mới 10 năm trước thôi, chúng tôi nhiều khi cung cấp dịch vụ đó hầu như miễn phí mà cũng rất khó khăn mới có người nhận.

Vậy lý do của những khó khăn đó là gì? Đó là cách hiểu về kinh doanh, văn hóa “sai đâu sửa đấy, sửa đâu sai đấy.” Nó còn là sự tự tin nhiều rất thiếu căn cứ, theo kiểu “Tôi đã làm chủ doanh nghiệp được, thì những cái đó có khó gì.” Đặc biệt có một yếu tố văn hóa của chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ rất đáng kể tới là không muốn công khai sổ sách. Một phần nguyên nhân quan trọng của sự thật này là vì thời đó rất ít doanh nghiệp thực sự hiểu về phương pháp quản lý. Hầu như công việc quản lý doanh nghiệp được làm rất tự phát. Sổ sách cũng rất lộn xộn. Tình trạng vài ba sổ kế toán quá ư phổ biến, cái làm với thuế, cái làm với gia đình, cái để trình bày với người hùn vốn. Sự lằng nhằng này là do bối cảnh kinh tế và điều kiện hoạt động thời kỳ đó. Vì thế, mọi sự minh bạch tài chính cần thiết cho sự nghiệp lâu dài và các kế hoạch chiến lược tương lai gần như không thể. Không thể vì khối lượng việc phải làm, và không thể đối với tâm lý chủ doanh nghiệp phần đông khi đó. Rõ ràng đây là yếu tố văn hóa kinh doanh rất khác biệt.

**Tâm nhìn và điều chỉnh.** Có một số doanh nghiệp chấp nhận được điều kiện ‘văn minh hoá’ này, và bắt tay vào hợp tác với chúng tôi. Trong số đó, ngày nay nhiều doanh nghiệp đã là những công ty rất lớn và rất thành công. Độc giả đừng nghĩ rằng chúng tôi định khoe điều gì, vì thực tế những dịch vụ chúng tôi hỗ trợ cũng chỉ là phần công sức rất bé.

Để thực hiện được các dịch vụ như đã nói, khách hàng phải bỏ công sức thời gian hợp tác, cắt cử người điều phối, cung cấp thông tin và hệ thống hóa sổ sách, cùng chúng tôi ‘nhặt sạn’ cho các tư tưởng phôi thai, những dự án mà nhiều khi mất thời gian mới biết là không hiệu quả, v.v.. Nói thế là trung thực, chúng tôi mệt một, thì doanh nghiệp mệt mười. Thế nhưng, khi họ đã bắt đầu tính việc sử dụng dịch vụ này, các doanh nghiệp thực sự tính đến đường dài, mặc dù có rất nhiều yếu tố ngắn hạn có thể họ cũng giải quyết được nếu thành công ngay lúc đó (dự án dài hạn



nào cũng phải bước qua các giai đoạn ngăn trước mắt!) Tóm lại, đây là những doanh nghiệp có tầm nhìn xa hơn những thứ sự vụ trước mắt.

Chúng tôi xin nêu một số đặc điểm chung của các doanh nghiệp này mà tự bản thân quan sát thấy như sau, bổ sung thêm vào tầm nhìn xa vốn rất đáng quý của họ như đã nói:

- Lãnh đạo rất hay giao thương quốc tế, thường xuyên đi dự hội nghị và thăm khách hàng ở nước ngoài, thậm chí cả đi du lịch;
- Có liên quan tới hoạt động xuất nhập khẩu, một lãnh địa đặc trưng của thương mại thời kỳ Việt Nam mới mở cửa và tự do hóa thương mại quốc tế;
- Đã vượt qua rất nhiều khó khăn, khủng hoảng và vượt qua bằng các phương án khác nhau;
- Xoay chuyển tình trạng tài chính và điều phối các nguồn vốn hiệu quả; và,
- Có kỹ năng truyền thông rất tốt và khả năng quan hệ xã hội đa dạng, linh hoạt đúng mục tiêu.

Đó là những người lịch duyệt, đóng vai chủ doanh nghiệp. Ấy thế mà có một điều mà rất lâu chúng tôi vẫn không thể làm được: Thu phí dịch vụ. Phải nói rõ hơn về việc này, vì đây cũng là sự khác biệt giá trị văn hóa tại các doanh nghiệp giai đoạn đó (tạm gọi là “giai đoạn không muốn trả tiền dịch vụ”). Khi tiến hành các công việc, phần lớn kinh phí đã được WB/IFC trang trải, nhờ vào nguồn hỗ trợ của nhiều chính phủ.

Thằng thằn mà nói, tới trên 90% kinh phí được tài trợ. Nhưng vì là việc tốn nhiều công sức, mà hệ thống nhân sự chẳng hạn, một cán bộ đầu tư như tôi lúc đó là do WB/IFC trả lương, cho nên trước khi tiến hành các công việc dự án thường kéo dài nhiều tháng, thậm chí tới cả năm trời, chúng tôi thường yêu cầu hai khoản phí. Khoản thứ nhất là để cam kết tiến hành công việc. Khoản này trả ngay sau khi Biên bản ghi nhớ hợp tác được ký.

Thường số tiền rất bé, một vài trăm USD thôi. Khoản thứ hai, ngày nay đã rất quen thuộc, nhưng hồi đó được xem lạ lẫm lắm, gọi là phí thành công. Nó tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số tài chính huy động hay dàn xếp được cho dự án khi đã thành công (vì đó mới mang cái tên như trên).

Trong một số trường hợp, nếu làm các công việc dịch vụ theo yêu cầu chủ doanh nghiệp, gọi là “hỗ trợ kỹ thuật,” một loại công việc dịch vụ kinh doanh, thì có thể tính một khoản phí tương trưng. Tuy vậy, có một thực tế là thu được những khoản phí này chẳng dễ chút nào. Nhiều doanh nghiệp, tuy là khá lớn và có thể chi trả rất nhiều tiền bạc cho chiêu đãi, hay các khoản “chi khác,” nhưng không mặn mà gì với việc trả phần phí cho công tác dịch vụ kinh doanh này.

Đã có lúc, chúng tôi, những người cán bộ làm trực tiếp với doanh nghiệp xin phép người phụ trách miễn khoản đóng góp này, vì thực tế chúng tôi biết rằng nó không đáng gì so với tổng số tiền phải chi trên dự án cho chuyên gia, tiền đi lại, ăn ở, khách sạn, nhà cửa... Nhưng đây lại là một sự khác biệt văn hóa giá trị. Đối với các hệ thống nước ngoài: Phải thu tiền. Dù là ít, nhưng phải thu.

Chúng ta quay trở lại với định nghĩa về giá trị là thứ muốn có được, có ích cho người sở hữu và thỏa mãn được nhu cầu vật chất tinh thần cụ thể nào đó. Có giá trị thì cần phải được thanh toán. Chuyện thanh toán này thể hiện rằng chính công việc của chúng tôi là có giá trị! Vì thế khoản phí này không bao giờ được miễn. Vì tính chất hợp tác và hỗ trợ phát triển, rất nhiều trường hợp chúng tôi cũng không thể thu được vì lý do này khác. Không ai đòi ráo riết, nhưng khoản phí vẫn treo lơ lửng trong mỗi cuộc họp dự án ở mục “Chưa thanh toán!”

Sau 10 năm phát triển, giao thương, buôn bán, đầu tư và những biến chuyển tâm lý, văn hóa kinh doanh tại Việt Nam, những thứ này đã trở thành quen thuộc. Nhưng bài học của nó 10 năm trước nhắc chúng ta rằng, những hệ thống giá trị xây dựng chưa được lâu, và thực sự để các giá trị văn hóa kinh doanh bài bản, chiến lược trở thành giá trị nền tảng trong nền kinh doanh chúng ta, với đủ các tính chất ưu việt và lọc bỏ những khía cạnh

không phù hợp, sẽ còn mất rất nhiều thời gian nữa. Phần lớn thời gian ấy được sử dụng để lấp cái khoảng cách rất xa giữa hệ thống giá trị kinh doanh của Việt Nam với các quốc gia có nền kinh tế thị trường đã phát triển.

# Tài liệu tham khảo

- [1] Tài liệu giảng dạy - Kỹ năng phân tích. *Công ty Cổ phần Đối tác Đầu tư Việt Nam*, 2006. 6.1.3
- [2] Ralston David A., Nguyen Van Thang, and Napier Nancy K. A comparative study of the work values of North and South Vietnamese managers. *Journal of International Business Studies*, 30(4):655–672, 1999. 5.2.1
- [3] Peter Blunt and David Richards. *Readings in management, organisation and culture in East and Southeast Asia*. Northern Territory University Press, Darwin, Northern Territory, Australia, 1993. 4, 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1
- [4] Bùi Đức Tịnh (biên dịch). *Lịch sử thế giới*. NXB Văn hóa, Hà Nội, Việt Nam, 1996. 2.3.1
- [5] Tim S. Campbell. *Money and capital markets*. HarperCollins Publishers, CA, USA, 1988. 2.3.1
- [6] Nguyễn Ngọc Chính. Chân dung những nhà đầu tư trong bóng tối. *Đầu tư chứng khoán*, 5, 2000. 1.1.2
- [7] Trương Minh Dục. Chính sách ngoại thương Đàng Trong thế kỷ XVI-XVII. *Nghiên cứu kinh tế*, 274, 2001. 6.3.2
- [8] Trần Trí Dũng. Làm sao động viên người chủ doanh nghiệp. *www.saga.vn*, 2007. 6.4.3
- [9] André Farber. Transparency key to the bourse efficacy. *Vietnam Investment Review*, pages 16–17, Apr. 2000. 5.2.1
- [10] André Farber. Taking stock. *Vietnam Economic Times*, pages 16–17, May 2004. 5.2.1
- [11] Adam Fforde and Stefan de Vylder. *Từ kế hoạch đến thị trường: Sự chuyển đổi kinh tế ở Việt Nam*. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, Việt Nam, 1997. 1.1.1, 1.1.1, 4.1.2

- [12] Donald B. Freeman. Doi Moi policy and the small-enterprise boom in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Geographical Review*, 86(2):178–197, 1996. 1.3.1
- [13] Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive tree: Understanding globalization*. Farrar, Straus and Giroux, NY 10003, USA, 2000. 2.2.2, 2.2.2, 3.3.2
- [14] Thomas L. Friedman. *The World is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux, NY 10003, USA, 2006. 1.3.4
- [15] Vuong Quan Hoang. The leasing alternative. *Vietnam Business Journal*, 7(5):26, 1997. A.6
- [16] Vuong Quan Hoang. A question of leverage. *Vietnam Investment Review*, page 13, 1997. 1.3.1, A.6
- [17] Vuong Quan Hoang. Simple solutions for healthy business. *Vietnam Investment Review*, page 17, 1998. A.6
- [18] Vuong Quan Hoang. SMEs to play a larger role in private sector. *Vietnam Investment Review*, page 9, 1998. 2.1.2, A.6
- [19] Vuong Quan Hoang. Corporate bond: a financing alternative. *Vietnam Investment Review*, 7:16, 2000. A.6
- [20] Vuong Quan Hoang. In search for a soft landing. *Vietnam Investment Review*, page 16, 2000. A.6
- [21] Vuong Quan Hoang. Black-Scholes PDE: A Finance Application. *International Conference on Differential Equations, Approximations and Applications*, page 53, 2001. 3, A.6
- [22] Vuong Quan Hoang. *Essays on Vietnam's financial markets: databases and empirics*. Ecole de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles, 21 Ave. F.D. Roosevelt, B-1050, 2003. Thèse doctorat en sciences de gestion, ULB-Solvay. 10
- [23] Vuong Quan Hoang. The exchange rate dynamics of the reforming vietnam: an evidence of long-run equilibrium (p.1). *Economic Studies Review (Vietnam)*, 43(6):37–51, 2003. (document)
- [24] Vuong Quan Hoang. The exchange rate dynamics of the reforming vietnam: an evidence of long-run equilibrium (p.3). *Economic Studies Review (Vietnam)*, 43(8):34–48, 2003. A.6
- [25] Vuong Quan Hoang. Old thinking blocks bond market. *Vietnam Economic Times*, 2003. A.6

- [26] Vương Quan Hoàng. Anatomy of a stock market. *Vietnam Economic Times*, page 42, 2004. A.6
- [27] Vương Quan Hoàng. Willing but Able? *Vietnam Economic Times*, page 44, 2005. A.6
- [28] Vương Quan Hoàng. Equitisation pulls firms into future. *Vietnam Investment Review*, page 12, 2006. A.6
- [29] Vương Quan Hoàng. The numbers don't lie in open market economics. *Vietnam Investment Review*, 2006. A.6
- [30] Vương Quan Hoàng. The smart money is being put on investment goodwill. *Vietnam Investment Review*, page 10, 2006. A.6
- [31] Vương Quan Hoàng and Bui Quang Nam. The smart money is being put on investment goodwill. *Vietnam Investment Review*, 2006. 5.3.2
- [32] Geert Hofstede. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organisational Dynamics*, 17(1):4–21, 1988. 5.1.1, 5.1.1, 5.1.2
- [33] Vương Quân Hoàng. Bài học từ biến động nền tài chính Nhật Bản. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển (Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội)*, 1996. 5.3.2
- [34] Vương Quân Hoàng. Bài học từ biến động nền tài chính Nhật Bản. *Tạp chí (K)inh tế & (P)hát triển*, 1996. A.6
- [35] Vương Quân Hoàng. Phá vỡ nghịch lý “Trứng với Gà”. *Đầu tư chứng khoán*, 1999. A.6
- [36] Vương Quân Hoàng. Tiếp cận định lượng các bài toán tài chính. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 1999. A.6
- [37] Vương Quân Hoàng. Cờ bạc là bác thẳng bần. *Đầu tư chứng khoán*, 2000. A.6
- [38] Vương Quân Hoàng. TTCK hâm nóng hoạt động quỹ đầu tư. *Đầu tư chứng khoán*, 11, 2000. 1.1.2, A.6
- [39] Vương Quân Hoàng. Xây dựng một nền tài chính hiện đại, lành mạnh. *Tiền Phong*, 2001. A.6
- [40] Vương Quân Hoàng. Một số sai lầm của các nhà đầu tư chứng khoán Việt Nam. *Tiền phong*, 2006. 5.3.2
- [41] Vương Quân Hoàng. Tổng kết năm sai lầm căn bản và cũng là lớn nhất của người chơi chứng khoán. *Tiền Phong*, 2006. A.6
- [42] Vương Quân Hoàng. Hạn chế của truyền thông tài chính ở Việt Nam. *Đầu tư chứng khoán*, 2007. A.6

- [43] Vương Quân Hoàng. Journey to stock market. *Vietnam Economic Times*, 2007. A.6
- [44] Vương Quân Hoàng. Stock investors battle smoke and mirrors. *Vietnam Investment Review*, 2007. A.6
- [45] Pierre Houart. *Deux mille ans d'histoire princière: De la Belgique romaine a Albert II*. J-M Collet, Bruxelles 1420 Braine-l'Alleud, Belgique, 1997. 6.3.2
- [46] Jane E. Hughes and Scott B. MacDonald. *International Banking: Text and Cases*. Pearson Education, Inc., United States, 2002. 6.3.2
- [47] Samuel Huntington. *The clash of civilization and the remaking of world order*. Touchstone Rockefeller Center, Simon & Schusters, Inc., New York, NY 10020, US, 1997. 4.1
- [48] Hoàng Minh Thảo, Đinh Ngọc Lân, Nguyễn Vinh Phúc, và Đức Thông. *Almanach: Các nền văn minh thế giới*. Nhà xuất bản Văn hóa-Thông tin, Hà Nội, Việt Nam, 1996. 2.3.1, 4.2.1
- [49] Weatherford Jack. *A History of Money*. Three Rivers Press, New York, USA, 1997. 2.3.1
- [50] A. Frenkel Jacob. Exchange Rates and International Macroeconomics. *Journal of Economic Literature*, 23(1):129–131, 1985. 5.3.1
- [51] Todd D. Jick. *Managing change*. Richard D. Irwin, Inc., MA 02163, USA, 1993. 2.2.1
- [52] Napier Nancy K. Knowledge flows in Vietnam: starts, stops, and loops. *Journal of Managerial Psychology*, 20(7):621–636, 2005. 3.3.2, 5.2.1
- [53] Napier Nancy K. and Thomas David C. *Managing relationships in transition economies*. Praeger, Westport, CT 06881, 2004. 1.1.1, 1.1.2, 1.2.2, 1.2.2, 2.2.1, a, 4.2.2
- [54] Napier Nancy K., Leonard Nancy H., and Sandler Zorina. Facilitating management and marketing creativity in global markets. *Organizational Dynamics*, 35(3):220–236, 2006. 3.3.2
- [55] John B. Kervin. *Methods for business research*. HarperCollins Publishers, Inc., New York, NY 10022, USA, 1992. 5.3.2, 5.3.2, 5.10
- [56] Trần Trọng Kim. *Nho Giáo*. Nhà xuất bản Văn học, 18-Nguyễn Trường Tộ, Ba Đình, Hà Nội, Việt Nam, 2003. 5.1.1
- [57] Tetsusabora Kimura. Vietnam-Ten year economic struggle. *Asian Survey*, 26(10):1039–1055, 1986. 1.1.1

- [58] Philip Kotler and Gary Armstrong. *Principles of marketing*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ 07632, USA, 1994. 2.2.2
- [59] Nguyễn Hiến Lê. *Không Từ*. Nhà xuất bản văn hóa Thông tin, Hà Nội, Việt Nam, 2001. 5.1.1
- [60] Borje Ljunggren. *Những thách thức trên con đường cải cách Đông Dương*. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, Việt Nam, 1994. 1.1.1, 4.1.2
- [61] Phùng Mộng Long. *Đông Chu Liệt Quốc*. Nhà xuất bản Văn hóa-Thông tin (bản dịch và chú giải của Mộng Bình Sơn), Hà Nội, Việt Nam, 2003. 5.1.1
- [62] Đàm Văn Nhuệ và Lê Sĩ Thiệp. Kết hợp lợi ích của tập thể người lao động trong công nghiệp địa phương. *Nghiên cứu kinh tế*, 22(5), 1981. 1, 1.1.1
- [63] Henry Mintzberg and James Brian Quinn. *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458, USA, 1996. 2.2.1
- [64] Junichi Mori and Tran Tri Dung. Riding out the Livedoor shock. *Vietnam Investment Review*, page 16, March 27 2006. 5.2.1
- [65] Junichi Mori and Do Thi Phuong Lan. A bubble or not a bubble: How to survive in a volatile market? *Vietnam Investment Review*, (22(390)), 2007. 5.2.2
- [66] Roger B. Myerson. Nash equilibrium and the history of economic theory. *Journal of Economic Literature*, 37(3):1067–1082, 1999. 4.2.1
- [67] Nancy K. Napier. Cross cultural learning and the role of reverse knowledge flows in Vietnam. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1):57–73, 2006. 3.3.2, 5.2.1
- [68] Phong Đặng. *Lịch sử kinh tế Việt Nam-Tập II: 1955-2000*. Nhà xuất bản Khoa học Xã hội, Hà Nội, Việt Nam, 2005. 5
- [69] Nguyễn Đồng Chi. *Kho tàng Truyện cổ tích Việt Nam*. Nhà xuất bản Văn nghệ Tp. HCM, Tp. HCM, Việt Nam, 2000. 1
- [70] Thục Đoan. Dân Hà thành chơi chứng khoán. *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, pages 43–44, 2001. 5.3.2
- [71] Thục Đoan. Tỷ giá 2003? *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, 2002. 5.3.1, A.6
- [72] Thục Đoan. Thiên cơ bất khả lậu! *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, 2002. 5.3.1, A.6
- [73] Kevin Phillips. *Wealth and Democracy: A political history of the American rich*. Broadway Books, New York, USA, 2003. 1, 5.1.1, 5.1.2



- [74] Douglas Pike. Vietnam 1991: the turning point. *Asian Survey*, 32(1):74–81, 1991. 1.1.2
- [75] Jay Heizer, Barry Render, and Ralph M. Stair, Jr. *Production and Operations Management*. HarperCollins, New York, NY 10022, 2003. 7.2.2
- [76] James Stoner, Edward Freeman, and Daniel Gilbert Jr. *Management*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ 07632, USA, 1995. 2.2.2, 5.2.2, 7.2.2
- [77] Thien Ton That. Vietnam's New Economic Policy: Notes and comments. *Pacific Affairs*, 56(4):691–712, 1984. 1.1.1
- [78] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Tìm đến giá trị đích thực. *Doanh nghiệp & Thương Hiệu*, 2007. A.6
- [79] Lê Vương. Cội nguồn của “bầy đàn”. *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, pages 38–39, 2001. 5.3.2, A.6
- [80] Lê Vương. Thị trường chứng khoán Việt nam: Có cần uống thuốc hạ nhiệt. *Đầu tư chứng khoán*, 2001. A.6
- [81] Vương Quân Hoàng, Ngô Phương Chí và Nguyễn Tuấn Vinh. Tỷ giá USD/VND có ổn định sai phân (1)? Phân tích mô hình ARIMA (1,1,0) năm 2001 trên số liệu năm 1990-2000. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, 2001. A.6
- [82] Vương Quân Hoàng, Nguyễn Quang Đông và Ngô Phương Chí. Phương pháp số sharpe-lintner-mossin: một ứng dụng trên số liệu thị trường chứng khoán Việt Nam 2000-2002. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, 2002. A.6
- [83] Vương Quân Hoàng, Nguyễn Văn Hữu, Đào Gia Hưng và Trần Minh Ngọc. *Phương pháp thống kê xây dựng mô hình định mức tín nhiệm khách hàng thế nhân*. Hội nghị Toàn quốc lần II về Ứng dụng toán học, Hà Nội, Việt Nam, 2005. 3.1.1
- [84] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Thông tin trên thị trường chứng khoán. *Giờ cao điểm, Đài truyền hình Việt Nam*, 06/03/2007. 5.2.2
- [85] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Niềm tin: yếu tố quan trọng nhất của TTCK. *Hà Nội mới*, 2006. A.6
- [86] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Nên tôn trọng Luật của Luật. *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, 2006. A.6
- [87] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Thị trường chứng khoán Việt Nam và Văn minh kinh doanh. *InfoTV*, 2006. 7.1.4

- [88] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Thị trường vốn bước vào giai đoạn phục hồi tích cực. *Đầu tư chứng khoán*, 2006. A.6
- [89] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Chơi cổ phiếu không thể như ... đánh lô, đề. *Người Lao động*, 2007. A.6
- [90] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Greed drives bourse to the brink. *Vietnam Investment Review*, 2007. A.6
- [91] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Sự kiện Thiên Việt: Nhà đầu tư nhỏ thiệt lớn. *An ninh Thủ Đô*, 2007. A.6
- [92] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Sự thịnh vượng “Trên mây” và những rủi ro tiềm ẩn. *Đầu tư chứng khoán*, pages 36,37, 2007. A.6
- [93] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Siêu lợi nhuận từ cổ phiếu: chỉ là giấc mơ. *An ninh Thủ Đô*, 2007. A.6
- [94] Vương Quân Hoàng trả lời phỏng vấn. Tháng 4: thị trường sẽ tương đối ổn định. *Báo điện tử Đảng Cộng Sản VN*, 2007. A.6
- [95] Vương Quân Hoàng và Hà Thăng. Tập trung phát triển thị trường thứ cấp. *Đầu tư chứng khoán*, 2000. A.6
- [96] Vương Quân Hoàng và Lưu Quý Phương. Thấy gì qua 6 tháng tăng trưởng của TTCK VN. *Báo điện tử Đảng Cộng Sản VN*, 2007. A.6
- [97] Vương Quân Hoàng và Đặng Lê Nguyên Vũ. APEC, WTO và triển vọng đổi thay. *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, 2006. A.6
- [98] Vuong Quan Hoang and André Farber. Some new results on anomalies and herd behavior: Vietnam Stock Market. *Economic Studies Review (Vietnam)*, 44(9), 2004. 3.1, 3.1.3, 5.3.2
- [99] Vuong Quan Hoang and Ha Thang. Private sector eyes investment funds. *Vietnam Investment Review*, page 17, 1998. A.6
- [100] Vuong Quan Hoang and Pham Nghiem Xuan Bac. Exploring The Vietnamese Corporate Bond. *Mondaq (www.mondaq.com)*, 2000. A.6
- [101] Vuong Quan Hoang, André Farber, and Nguyen Van Nam. Policy impacts on Vietnam stock market: A case of anomalies and disequilibria 2000-2006. *Public Economic Conference*, page 47, 2006. A.6
- [102] Vuong Quan Hoang was interviewed. From little bourse acorns, great oaks can surely grow. *Vietnam Investment Review*, page 1, 2000. A.6
- [103] Vuong Quan Hoang was interviewed. Stock market 'needs more substance'. *Vietnam Investment Review*, page 15, 2000. A.6

- [104] Vuong Quan Hoang was interviewed. Nurturing indirect foreign investment. *Vietnam Investment Review*, page 12, 2001. A.6
- [105] Vuong Quan Hoang was interviewed. Impact of euro ‘minimal’ as currency predictions aired. *Vietnam Investment Review*, page 1, 2002. A.6
- [106] Vuong Quan Hoang was interviewed. Vietnam fund firms moving with the times. *Vietnam Investment Review*, (752), 2006. 7.1.4
- [107] Vuong Quan Hoang was interviewed. Vietnam to permit foreign banks to provide full services. *Dow Jones Newswires*, 2006. A.6
- [108] Vuong Quan Hoang was interviewed. Of logical value. *Vietnam Economic Times*, page 34, 2005. A.6
- [109] Peter Watson. *Ideas: A history of thought and invention, from Fire to Freud*. Harper Perennial, New York, NY 10022, USA, 2006. 2.3.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.3.2, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.3, 6.2.1, 6.4.3, 6.4.3, 7.2.2
- [110] Fukuzawa Yukichi. *Khuyến học*. Nhà xuất bản Trẻ, TP. HCM, Việt Nam, 2004. 4.1.1, 6.4.3, 6.4.3, 7.2.2
- [111] Howard Zinn. *A people’s history of the United States*. HarperCollins, New York, NY 10022, 2003. 6.3.1
- [112] Kevin Zuboff and James Maxmin. *The Support Economy*. Viking, New York, NY 10014, USA, 2002. 5.1.2

# Phụ lục tra cứu

- LaTeX, 154
- óc phân tích, xvii, 340
- ĐH, 481
- DHTH, 481
- Định luật
  - Đường cong kinh nghiệm, 442
  - chu kỳ vòng đời sản phẩm, 453
  - lợi suất biên giảm dần, 144
  - Moore, 389
- đào tạo
  - văn hóa, 229
- đạo đức, 233, 276
  - học làm người, 276
  - kinh doanh, 279
- đầu tư, 20
  - cơ hội, 28
- đổi mới, 1, 17
  - kinh tế, 8
- động cơ vĩnh cửu, 271
- điều chỉnh, 223
- “Làm giàu không khó”, 267
  
- Agribank, 70, 481
- ARIMA, 291, 481
  
- Benelux, 381
- bong bóng, 301
- buôn bán, 357
- business, 34
  
- cái tôi, 241, 420, 432
- cân bằng, 244, 317
  
- công nghệ kinh doanh, 66
- công nghệ làm ăn, 83
  - phương pháp, 75
- công nghệ thông tin, 416
- cơ chế thị trường, 22
- cạnh tranh, xvi, 9, 22, 43, 62, 211
  - không lành mạnh, 24
  - nguồn lực, 52
- cảm xúc, 256, 419
  - kiểm soát, 310
- cấu trúc vi mô của thị trường, 437
- cấu trúc xã hội, 338
- cổ phần hóa, 26
- cổ phiếu, 25, 437
- của cải, 280, 458
  - nguồn gốc, 19, 381, 393
- CAPM, 293
- CBOT, 294, 481
- CEB, 218, 449, 481
- CEO, 126, 168, 171, 277, 481
- CFA, 281
- CFO, 218, 318, 481
- CG, 219
- chân lý, 246
  - tuyệt đối, 244
- chủ nghĩa
  - trọng thương, 337
  - trọng tiêu dùng, 39
- chữ viết, 357
- chi phí, 12
- chi phí cơ hội, 14

- chiến lược, 167, 277
- chuỗi giá trị, 80, 82
- chuyên nghiệp, 431
- CNTT, 46
- CSSD, 141
  
- dân doanh, 43
- dịch vụ, 378
- dự án, 214
- DDoS, 277
- DNCN, 54, 481
- DNNN, 64, 71
- DNQD, 70
- doanh nghiệp, 21
- doanh nhân, 243
- duy ý chí, 420
  
- EASDAQ, 219, 482
- entrepreneurship, 15
- EPN, 86
- EQ, 307, 482
- ERP, 284
- ESOP, 411
  
- FDI, 55
- FOC, 482
  
- GATT, 371, 482
- GDP, 43, 378, 482
- giá trị, 17, 38, 92, 175, 195, 198, 199, 247
  - cốt lõi, 196
  - khác biệt, 200
- giá trị cốt lõi, 196
- giáo dục, 214
- giao dịch
  - chỉ định, 18, 35
  - tự định, 18, 25, 35
- giao thương, 214
  
- hành vi, 175
  - bầy đàn, 120, 139
- học tập, 214
  
- hedge fund, 219, 482
- hiệu ứng bầy đàn, 301, 304
- hiệu quả, 72, 242
- hiệu suất, 72, 242
- hoang dã, 421
- huy động vốn, 274
- Hy Lạp, 211, 340
  - tranh biện, 364
  
- IBRD, 482
- ICOR, 74
- IFC, 417, 420, 482
- Internet, 47, 286, 302
- IPO, 218, 305, 482
- IQ, 306, 483
- ISBDC, 425, 439
  
- kế hoạch
  - Đại nhảy vọt, 134
  - mía đường, 136
- kỳ vọng, 304
- kỷ luật, 197
- kỹ năng, xvii, 441
  - giải quyết vấn đề, 276
- kháng cự, 71
- Khổng giáo, 227, 230, 339
  - Khổng Tử, 230
  - Tăng tử, 235
  - Tuân Tử, 235
- Khổng Tử, 229
- khởi nghiệp, xvi, 15, 257, 410
- khoảng cách, 118
- khoa học, 215
- khoan hòa, 203, 207, 244, 290, 313
- kiến thức, 304
- kiềm chế, 315
- kinh doanh, 2, 34, 458
  - đa dạng, 6
  - BOT, 481
  - hồi sinh, 1
  - mô hình, 12
  - tự do, 41
  - văn minh, 19, 378

- kinh doanh là văn minh, 258
- kinh tế
  - kế hoạch, 18
  - kế hoạch hóa tập trung, 8
  - thị trường, 21
- kinh tế học, 214
- làm giàu, 267
- lãnh đạo, 348
- lô-gích kinh doanh, 440
- lăng kính phân tích, 193, 347
- lập trình não trạng, 229
- lịch sử tư tưởng nhân loại, 334
- lợi ích, 44, 221
- laissez-faire, 97
- leadership
  - Charismatic, 475
  - Participative, 475
  - Transactional, 475
  - Transformational, 475
- LTCM, 219, 483
- M&A, 26, 259, 363, 483
- máy sản xuất tiên, 270
- mô hình, 12, 450
  - Harrod-Domar, 104, 483
  - kinh doanh, 440
  - Rostow, 82, 483
  - Solow, 483
  - SWOT, 158
- mô phỏng tài chính, 284
- Mạnh Tử, 235
- marketing, 61, 76
- MBA, 10, 157, 272, 276, 278, 283, 426, 483
  - kỹ năng, 435
  - phương pháp, 428
- MNC, 251, 420
- năng lực phân tích, 248
- nền văn minh, 355
- NASDAQ, 219, 483
- ngân hàng thương mại, 26
- ngân sách mềm, 36
- Ngũ Luân, 233
- người hiền, 233
- người tiêu dùng, 38
- nghĩa vụ, 233
- nghệ thuật cân bằng, 315
- nghi lễ, 242
- nghiên cứu thị trường, 298
- nguồn lực, 51
  - đất đai, 52
  - con người, 149
  - lao động, 54
  - vốn, 55
- nhân sự, 276
- nhân sinh quan, 200, 228
- nhãn hiệu, 347
- Nho giáo, 227
- NHTM, 26
- niềm tin, 175, 252, 253
- option, 219
- PC, 436
- phá sản, 243
- phân tích, 190
- phí dịch vụ, 224
- phương pháp, xvii, 2, 300, 312, 340
  - khoa học, 248
  - kiểm tra, 285
  - nghiên cứu kinh doanh, 294
  - thống kê, 289
- phương pháp kinh doanh, 61, 157
- phương tiện, 8
- phương trình Goldschmidt, 254, 274
- phản biện, 244, 340, 419
- phi thương bất phú, 6
- PR, 275, 420
- PSI, 411
- quá trình
  - chuyển đổi, 17
  - kinh doanh, 83
- quản lý, 348

- quỹ đầu tư, 312
- quan hệ, 67, 233
  - cá nhân, 67
- quy hoạch, 155
- quy hoạch chiến lược, xvi
- quy hoạch dài hạn, 166
- quy hoạch tầm xa, 289
  
- R&D, 63, 171, 483
- rủi ro, 110
  - phản biện, 117
- ROI, 284, 483
  
- sáng tạo, xvi, 16, 102, 339
- sòng phẳng, 221
- sức ép, 143
  - chịu tải, 148
  - hụt hơi, 152
  - thay đổi, 153
- SBS, 218
- SME, 42, 65, 206, 420, 483
- Solvay Business School, 218
- SWOT, 483
  
- tài chính, 99, 276, 302, 318
- tín hiệu, 121
- tín nhiệm, 27
- tính chuyên nghiệp, 209
- tư bản, 94
- tư vấn, 418
- tầm nhìn, 223
- tổng hợp, 413
- TCN, 95
- TeX, 154
- Thành phố Hồ Chí Minh, 272
- thương học, 179, 417, 421, 424
- thương hiệu, 24, 101, 269, 347
- thương mại, 24, 50, 95
  - tự do, 30
- thể diện, 233
- thị trường, 21, 221
- thị trường vốn, 25
- thực học, 423
  
- thực tiễn, 216
- thanh khoản, 304
- thiên hạ, 231
- Thiên Tử, 239
- tiền, 252
- tiền tệ, 93
- tinh thần
  - doanh nghiệp, 15
  - khởi nghiệp, 15
  - kinh doanh, 11
- trái phiếu, 25
- trí thông minh
  - cảm xúc (EQ), 190
  - lô-gích (IQ), 190
- trọng thương, 366
- tàu biển, 368
- trực giác, 419
- triển vọng
  - dài hạn, 29
- trung thực, 258
- truyền thông, xvii, 338, 420
  - chữ viết, 358
  - internet, 360, 363
  - phản biện, 364
  - tranh luận, 364
- TSE, 258, 483
- TTCK, 253, 258, 303
  - sai lầm, 304
- TTCK Việt Nam, 25, 301, 437
- TTCKVN
  - Hà Nội, 373
  - Thành phố Hồ Chí Minh, 373
- TTGDCK, 26
  - Thành phố Hồ Chí Minh, 437
- Tuân Tử, 242
  
- UBCKNN, 26
  
- văn hóa, 2, 173, 195, 229, 276, 289
  - điều tra thống kê, 289
  - doanh nghiệp, 174
  - khác biệt, 202, 225
  - kinh doanh, xvi, 172, 176, 251, 272

văn minh, 276, 335, 337, 458  
  kinh doanh, 251, 276  
  minh bạch, 265  
Vương Quốc Bỉ, 376  
Vương triều  
  Đông Chu, 230  
  Hạ, 231  
  Tây Chu, 231  
  Thương, 231  
vốn, 94  
VAT, 130, 484  
Việt Nam, 378  
  
WB, 484  
  IFC, 222  
WTO, xvi, 22, 153, 170, 289, 371, 484  
  
xác suất, 437  
xé rào, 1  
xu hướng, 40



Chịu trách nhiệm xuất bản:  
TS. NGUYỄN DUY HÙNG

Chịu trách nhiệm nội dung:  
TS. LÊ MINH NGHĨA

Biên tập nội dung: BAN SÁCH KINH TẾ  
Biên tập kỹ, mỹ thuật: TRẦN TRÍ DŨNG  
Trình bày bìa: BÙI QUANG NAM  
Chế bản vi tính: LƯU QUÝ PHƯƠNG  
Sửa bản in: BAN SÁCH KINH TẾ  
Đọc sách mẫu: BAN SÁCH KINH TẾ

Mã số:  $\frac{3.33}{\text{CTQG} - 2007}$

-----  
In 5.000 bản, khổ 15,5 x 23,5 cm, tại Công ty In và Văn hóa phẩm.  
Kế hoạch xuất bản số: 528-2007/CXB/6-36/CTQG.  
Quyết định xuất bản số: 1318/2007/QĐ-NXBCTQGST, cấp ngày 13 tháng 7  
năm 2007.  
In xong và nộp lưu chiểu tháng 7 năm 2007.