

PETER F.  
DRUCKER

Managing in turbulent times

QUẢN TRỊ  
TRONG THỜI  
KHỦNG HOẢNG

*Peter F. Drucker*

NHÀ XUẤT BẢN  
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



VICC



alphabooks®  
KNOWLEDGE IS POWER

# Mục Lục

QUẢN TRI TRONG THỜI KHỦNG HOẢNG

VỮNG MANH HƠN SAU KHỦNG HOẢNG

I. QUẢN LÝ NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN

II. QUẢN LÝ CHO TƯƠNG LAI

III. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI LỚN: CƠ CẤU DÂN CƯ MỚI VÀ ĐÔNG LỰC DÂN CƯ MỚI

IV. QUẢN TRI TRONG NHỮNG MÔI TRƯỜNG KHỦNG HOẢNG

KẾT LUẬN

**Peter Drucker**

# **QUẢN TRỊ TRONG THỜI KHỦNG HOẢNG**

EBUSINESS & ECOMMERCE

Bản quyền tiếng Việt © 2011 Công ty Sách Alpha

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

# VỮNG MẠNH HƠN SAU KHỦNG HOẢNG

Trong thời kỳ khủng hoảng, bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào, dù lớn hay nhỏ, cũng gặp phải khó khăn, bởi những biến động sẽ tác động ít nhiều đến sự tồn tại, hoạt động và phát triển của doanh nghiệp, tổ chức đó. Vừa giải quyết, đối phó với những biến động trong thời kỳ khủng hoảng vừa phải tìm kiếm các cơ hội trong đó là yêu cầu đặt ra khiến tất cả các doanh nghiệp và tổ chức phải đau đầu.

Thông thường, lãnh đạo các doanh nghiệp vẫn là việc làm đầy khó khăn, thì giờ đây, chèo lái cả tổ chức trong thời kỳ khủng hoảng còn gian truân hơn nữa. Những tổ chức không vượt qua được giai đoạn này, tất phải đổ vỡ, dẫn đến vô số những vấn đề nan giải về tài chính cũng như nhân sự. Còn những tổ chức duy trì tiếp tục sau những biến động hẳn sẽ trưởng thành hơn, vững mạnh hơn, và tự trang bị cho mình những kinh nghiệm xương máu để vận dụng trong những giai đoạn sau này. Và những tổ chức tận dụng được thời cơ khủng hoảng để mạnh mẽ hơn chắc chắn sẽ trở thành những tổ chức xuất sắc. Điều này đòi hỏi tầm nhìn, quyết tâm và cả sự hy sinh của các nhà lãnh đạo.

Khi đứng trước những biến động của khủng hoảng, các tổ chức thường hay tiến hành các giải pháp tình thế như cắt giảm chi phí quản lý, siết chặt nguồn vốn, giảm trừ nhân sự... nhằm duy trì hoạt động tối thiểu cho tổ chức. Nhưng những giải pháp trên có thật sự hiệu quả không, hay đó chỉ là những giải pháp nhất thời, chỉ giúp doanh nghiệp cầm cự chứ không hề phát triển? Và các nhà quản lý cần làm gì để tránh được các hệ quả của khủng hoảng như mất kiểm soát dòng tiền, mà vẫn duy trì những chiến lược quản lý hiệu quả?

Trong cuốn sách kinh điển *Quản trị trong thời khủng hoảng* của Peter Drucker – người vẫn được coi là cha đẻ của ngành quản trị hiện đại – đã đưa ra cái nhìn sâu sắc và phân tích cặn kẽ về những vấn đề của các nhà quản lý trước những biến động của nền kinh tế ở cả trong và ngoài nước. Ông đã chỉ ra rằng, thời kỳ khủng hoảng đương nhiên đáng lo ngại và nguy hiểm, nhưng đồng thời cũng là cơ hội tuyệt vời cho những ai hiểu rõ nó, chấp nhận và khai thác nó. Chúng ta hẳn đều đã bắt gặp quan điểm này trong những giai đoạn khó khăn của nền kinh tế, đó là câu “cửa miệng” của những nhà quản lý can đảm, dám đương đầu với thử thách, rằng “trong nguy có cơ”. Và trên thực tế, điều này đã được minh chứng bằng những doanh nghiệp vững mạnh hơn sau khủng hoảng, chứ không chỉ là lý thuyết xa vời.

Bên cạnh đó, Peter Drucker đưa ra rất nhiều khái niệm mới mẻ trong vấn đề quản lý, như “quản lý theo mục tiêu”, “quản lý cho tương lai”, cũng như các giải pháp cho vấn đề nhân sự, quản lý hiệu quả nguồn lực trí óc, làm cho nguồn vốn và nguồn lực thích ứng với lạm phát. Ông còn đưa ra các giải pháp nhằm loại bỏ những hoạt động, các bộ phận cũng như danh mục sản phẩm không còn hiệu quả và có nguy cơ ảnh hưởng đến tương lai của doanh nghiệp.

Người đọc quen thuộc với Peter Drucker hẳn không quên ông luôn là một nhà chiến lược đại tài. Bất cứ tác phẩm nào của ông cũng không chỉ dừng lại ở những giải pháp, mà Peter Drucker luôn đem đến cho người đọc cái nhìn tổng quan, những nguyên nhân sâu xa của tình trạng hiện tại, và từ đó, các giải

pháp không chỉ mang tính thời điểm mà còn mang tính chiến lược, lâu dài. Trong cuốn sách này, Peter Drucker đã chỉ ra rằng cơ cấu chính trị, cùng những biến động và cơ cấu dân số đã có tác động như thế nào đến sự phát triển của các doanh nghiệp. Ông cũng đưa ra những dự đoán xác đáng về sự phát triển của các khu vực kinh tế thứ ba, về sự cần thiết của một đồng tiền xuyên quốc gia, về nền kinh tế mật dịch đa và xuyên quốc gia, vai trò của những công nhân tri thức và sự hình thành của xã hội làm thuê. Tất cả những điều này đều đã được kiểm chứng qua thực tế, bởi cuốn sách đã tồn tại cả một thời gian dài, thậm chí còn trải từ giai đoạn khủng hoảng này tới giai đoạn khủng hoảng khác.

Khi đọc cuốn sách này, các nhà quản lý sẽ tìm thấy cho mình những kiến thức bổ ích để tìm cho doanh nghiệp mình con đường và bước đi phù hợp trong những thời kỳ khủng hoảng.

Cuốn sách còn là kim chỉ nam cho các nhà quản lý cũng như các doanh nghiệp khi đứng trước những khó khăn không thể lường trước trong thời kỳ những cơn “bệnh tử” của khủng hoảng. Và trong giai đoạn đầy biến động hiện nay, *Quản trị trong thời khủng hoảng* sẽ là một cẩm nang thiết thực cho các nhà quản lý – những người chèo lái và có tham vọng đưa tổ chức mình vượt qua và vững bước sau khủng hoảng.

Hà Nội, tháng 9 năm 2011

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

# I. QUẢN LÝ NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN

Trong thời kỳ khủng hoảng, một doanh nghiệp cần vừa có khả năng chống đỡ những “giông tố” có thể xảy ra, vừa cần duy trì khả năng tận dụng những cơ hội bất ngờ. Điều này nghĩa là để thực hiện được điều đó, các doanh nghiệp cần quản lý toàn diện tất cả các vấn đề cơ bản của việc kinh doanh.

Cách đây 55 năm, từ thời kỳ kế hoạch Marshall cho đến tổ chức OPEC, tất cả đều bị trời buộc, dù ít hay nhiều, vào “một sợi xiềng nhỏ”: đó là xu hướng duy trì các đơn vị cơ sở. Nhưng nếu người ta không thường xuyên quan tâm đến các vấn đề cơ bản của việc kinh doanh, chắc chắn sẽ xảy ra những hậu quả nặng nề. Thực tế, nguy cơ tiềm ẩn đe dọa lớn nhất ngày nay đối với các doanh nghiệp, các tổ chức phi kinh doanh và các tổ chức dịch vụ công cộng chính là thái độ của người dân đối với nền kinh tế, sự hủy hoại môi trường, những căng thẳng thái quá trong lĩnh vực năng lượng, lạm phát và sự mất ổn định của tình hình thế giới. Sau một thời gian dài tương đối ổn định, bao giờ cũng sẽ có những nguy cơ, điểm yếu tiềm ẩn xuất hiện.

Những vấn đề cơ bản của quản lý không thay đổi. Nhưng những yếu tố cụ thể để quản lý chúng thì thay đổi, cùng với sự thay đổi của những điều kiện bên trong và bên ngoài. Do vậy, việc quản trị trong thời kỳ khủng hoảng cần bắt đầu với những đòi hỏi mới mẻ và khác biệt như:

- khả năng thanh toán,
- hiệu quả,
- và chi phí trong tương lai.

Việc quản lý một doanh nghiệp, do đó, không chỉ cần thiết mà phải là quan trọng hàng đầu.

## THÍCH ỨNG VỚI LẠM PHÁT

Để quản lý thành công, trước tiên các nhà điều hành cần hiểu rõ mình sẽ quản lý cái gì. Nhưng hầu hết các nhà điều hành ngày nay – cả trong các doanh nghiệp lẫn các tổ chức phi chính phủ – đều không coi trọng vấn đề này. Những điều họ nghĩ là quan trọng chủ yếu lại là ảo tưởng và thiếu thực tế. Tình trạng thực tế của doanh nghiệp của họ bị che giấu đi, méo mó và biến dạng dưới ảnh hưởng của lạm phát. Các nhà điều hành ngày nay quá coi trọng những bản báo cáo, thông tin và các con số của những người tiền nhiệm. Họ trở nên phụ thuộc vào các con số, và sự phụ thuộc này sẽ trở thành nguy hiểm trầm trọng nếu các con số mà họ được biết không đúng với thực tế. Và chính những con số không đúng với thực tế này đã gây ra các cuộc lạm phát. Thông thường, tiền vẫn được coi là thước đo giá trị, nhưng trong thời kỳ lạm phát, tiền chỉ mang tính chất ảo. Vì vậy, trước khi có thể quản lý được các vấn đề cơ bản, tất cả các số liệu quan trọng liên quan đến doanh nghiệp - như doanh số, tình trạng tài chính, nợ nần và khả năng trả nợ, cũng như thu nhập phải được thích ứng với lạm phát.

Trong 10 năm, từ năm 1970 đến 1980, rất nhiều doanh nghiệp ở Nhật Bản cũng như các nước công nghiệp phương Tây đã tuyên bố đạt được “lợi nhuận kỷ lục”, mặc dù thực tế, trong số đó chỉ có một số rất ít (nếu không muốn nói là không có) doanh nghiệp đạt được lợi nhuận thực tế. Bởi lẽ, lạm phát có thể được định nghĩa là một sự phá hoại có hệ thống các nguồn lực thông qua nhà nước, nên trong những thời kỳ giá cả tăng liên tục, các doanh nghiệp không thể có được lợi nhuận. Nhiều người đã cảm nhận được điều này dù không thật sự hiểu rõ về nó. Bởi lẽ, việc công bố những “lợi nhuận kỷ lục” đã đụng chạm đến thị trường chứng khoán và gây ra một mối hoài nghi lớn, một sự phủ nhận mạnh mẽ trong đông đảo người dân. Vấn đề là ảo tưởng này – việc đạt được những lợi nhuận khổng lồ – đã dẫn đến những hành động sai lầm, những quyết định không đúng đắn, những phân tích kinh doanh méo mó, và cuối cùng dẫn đến cả đống những quản lý tệ hại.

Mặc dù vấn đề trên hoàn toàn không xa lạ đối với hầu hết các nhà lãnh đạo, nhưng cho đến nay cũng chỉ mới có một số ít người tìm tòi, thử nghiệm để có thể sửa chữa những thông tin lệch lạc do lạm phát gây ra. Chúng ta biết mình cần làm gì và điều đó cũng khá đơn giản, đó là chúng ta phải khiến cho những số liệu về doanh số, giá, hàng tồn kho, tài sản cố định và khấu hao, cũng như thu nhập thích ứng với tỷ lệ lạm phát – chúng ta không đưa ra những giá trị chính xác mà là những giá trị với xác suất tương đối cao có thể chấp nhận được. Ngay cả khi những điều này được thực hiện thì các nhà điều hành, thậm chí ngay cả những người giỏi và hiểu biết nhất cũng sẽ vẫn trở thành nạn nhân của ảo tưởng mà lạm phát tạo ra. Họ có thể nhận thức được rằng những con số mà họ có là nhầm lẫn, nhưng miễn là những con số đó đang ở ngay trước mắt họ, thì họ vẫn sẽ tiến hành mọi hoạt động dựa vào chúng thay vì dựa trên hiểu biết của mình. Và họ vẫn cứ sẽ hành động ngu ngốc, sai lầm và vô trách nhiệm.

Sự tự lừa dối nguy hiểm thứ hai là người ta coi “doanh thu” như là “lợi nhuận” đích thực. Thực ra, doanh thu này chỉ đơn giản được tạo ra trong quá trình hoạt động của công ty, và sau một thời gian, vốn hoạt động của nó sẽ thấp hơn so với ban đầu (chẳng hạn các khoản nợ dài hạn trước thời kỳ lạm phát và tỷ lệ lợi nhuận tiền lạm phát). Sớm hay muộn, nhưng thường là sớm, vốn cũng phải được bồi hoàn, và sau đó số tiền thu được buộc phải dùng để chi trả cho chi phí vốn vào thời điểm tái đầu tư. Sự thích ứng với lạm phát bắt buộc phải dựa trên góc độ vốn. Và do vậy, nguyên tắc ở đây là lãi suất hoặc lợi nhuận lâu dài cho vốn tối thiểu phải bằng tỷ lệ lạm phát.

“Lợi nhuận hàng tồn kho” không bao giờ là lợi nhuận đích thực. Nếu lạm phát tiếp tục, số lượng lưu kho sẽ phải được bán với mức giá cao hơn trong tương lai, hoặc nếu lạm phát chấm dứt, lợi nhuận hàng tồn kho sẽ lập tức được chuyển thành thiệt hại hàng tồn kho. Trong cả hai trường hợp, thực chất của vấn đề là dự trữ an toàn trong trường hợp lợi nhuận ảo.

Một lý do khiến các nhà lãnh đạo tại các công ty hàng đầu thế giới không tiến hành sửa sai do lạm phát gây ra là vì họ cho rằng, sự tăng giá chỉ là một “hiện tượng nhất thời”. Dĩ nhiên, người ta không thể coi cách nhìn nhận như vậy là đúng đắn sau 15 năm lạm phát liên tục. Lý do thứ hai là, phần lớn các chính phủ – trừ một số trường hợp ngoại lệ như chính phủ Braxin – đều cố gắng kháng cự lại những hệ quả thực tế của lạm phát. Đặc biệt trong thế kỷ XX, với hệ thống thuế thu nhập lũy tiến thì các chính

phủ chính là đối tượng chịu ảnh hưởng nặng nề nhất của sự tăng giá, và do vậy, họ không hứng thú gì khi vạch trần những hậu quả thực tế của lạm phát. Ở những nước như vậy, đặc biệt là ở Mỹ, hệ thống thuế đã góp phần lớn vào sự tự lừa dối bản thân của các nhà quản lý. Bởi vì hệ thống thuế Mỹ ủng hộ các quyền về cổ phần và tiền thưởng tính theo lợi nhuận hợp pháp, do đó nó khiến các nhà quản lý khao khát tuyên bố thu nhập đã được lạm phát hóa (càng cao bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu). Tuy nhiên, ở những nước không có “sự hấp dẫn” như trên – ví dụ như Nhật Bản – thì các nhà lãnh đạo, cho đến nay vẫn kiên quyết chống lại mọi nỗ lực có thể làm giảm số lợi nhuận hợp pháp của họ. Nguyên nhân chính ở đây là sự kiêu ngạo, tính tự tôn của họ: họ muốn khoe khoang lợi nhuận kỷ lục, ngay cả khi biết rằng những con số đó chỉ là dối trá.

Nhưng chúng ta thường nghe thấy một lập luận hoàn toàn trái ngược, thường do các kế toán viên đưa ra, đó là không cần phải làm cho các con số thích ứng với lạm phát bởi cho đến nay, vẫn chưa có một phương pháp đúng đắn và phù hợp nào để thực hiện việc đó. Chúng ta cũng cần lưu ý rằng, cho đến nay phần lớn các con số mà các kế toán viên tính toán đến từng xu cũng chỉ là những ước đoán “được cho là tốt nhất”, nó vẫn có thể có một tỷ lệ sai lệch khoảng 20%.

Từ những điều trên, có thể rút ra kết luận: việc không làm cho các số liệu của doanh nghiệp thích ứng với lạm phát chỉ đơn giản là do sự lười nhác và vô trách nhiệm. Do vậy, quản lý trong thời đại khủng hoảng cần phải được bắt đầu với việc làm cho các số liệu của doanh nghiệp thích ứng với lạm phát, dù có bất cứ khó khăn nào. Những nhà quản lý không thực hiện đúng điều này sẽ không chỉ khiến người khác thất vọng, mà cuối cùng cũng sẽ tự đánh mất niềm tin ở chính mình.

## QUẢN LÝ ĐỀ DUY TRÌ KHẢ NĂNG THANH TOÁN VÀ SỨC MẠNH TÀI CHÍNH

Nhiều năm qua, chúng ta thường nghe thấy những lời phàn nàn rằng “Giá trị cổ phiếu quá thấp”. Và người ta cũng liên tục chỉ ra rằng rất nhiều công ty đã bị bán với một tỷ lệ giá cả, lợi nhuận thấp đến ngỡ ngàng, thậm chí còn thấp hơn mức giá trị kế toán, hay còn gọi là giá trị thanh toán. Nhưng những than phiền trên đây hầu như (hay nói chính xác hơn là hoàn toàn) là những tin đồn không căn cứ. Người ta cũng có thể nói rằng giá cổ phiếu là quá cao, khi xem xét đến sự bất bình không chỉ trong tương lai mà còn ở cả thực tại. Nếu các số liệu kế toán của doanh nghiệp được chỉnh sửa cho phù hợp với lạm phát, khi đó lợi nhuận của rất nhiều doanh nghiệp sẽ lại trở thành thua lỗ. Ngày nay, để mô tả tỷ lệ giá cả/lợi nhuận thấp, người ta có thể sử dụng tỷ lệ tương đối cao giữa giá trị các đơn vị tiền tệ ổn định và giá trị cổ phiếu. Trong trường hợp bảng cân đối kế toán của các công ty được điều chỉnh thích ứng với lạm phát, các giá trị sổ sách của công ty, đặc biệt là của các công ty sản xuất, có thể bị hạ thấp một cách rõ rệt, và tổng “có” thậm chí rất có thể thấp hơn giá trị của tổng “nợ”.

Nhưng điều đáng quan tâm hơn là, thị trường chứng khoán ngày càng đánh giá các công ty theo khả năng thanh toán chứ không phải theo lợi nhuận. Việc định giá tại các sàn giao dịch chứng khoán lớn nhất thế giới – New York, London, Zurich, Tokyo và Frankfurt – liên quan trực tiếp đến khả năng thanh toán, dòng tiền mặt, và thậm chí là cả các số liệu lợi nhuận đã được điều chỉnh cho thích ứng với lạm phát. Và thị trường đã có lý, bởi vì, trong thời kỳ khủng hoảng, khả năng thanh toán quan trọng



hơn doanh thu. Do vậy, một doanh nghiệp – dù là tư nhân hay đại chúng – cũng có thể đứng vững qua những thời kỳ lợi nhuận thấp hoặc doanh thu thấp triền miên nếu như lượng tiền mặt và khả năng tài chính của họ vững mạnh. Nhưng điều ngược lại thì lại không đúng. Thị trường cổ phiếu định giá các công ty dựa trên khả năng tài chính của họ chứ không phải là lợi nhuận. Trong thời kỳ lạm phát, khả năng tài chính, chứ không phải là lợi nhuận được công bố, mới là thước đo đáng tin cậy nhất.

Trong thời kỳ khủng hoảng, bảng cân đối kế toán đóng vai trò quan trọng hơn rất nhiều so với các bản hạch toán lỗ lãi. Nói cách khác, trong thời kỳ khủng hoảng, các nhà quản lý phải đặt ưu tiên hàng đầu cho việc tăng cường, duy trì khả năng tài chính chứ không phải là lợi nhuận, đồng thời phải luôn nắm rõ khả năng thanh toán tối thiểu mà công ty cần để duy trì hoạt động. Vấn đề đặt ra ở đây là: cần phải có những nguồn vốn lưu động nào để công ty có thể vượt qua được một cuộc khủng hoảng kéo dài 90 hay 120 ngày? Sau cuộc khủng hoảng kéo dài này, sẽ luôn là “tình trạng bình thường” như thể “sau cơn mưa trời lại sáng”. Dĩ nhiên, trong khủng hoảng, một công ty buộc phải có khả năng “tự nổi lên mặt nước” nếu không nó sẽ tự sụp đổ. Nó cần phải có những nguồn lực thanh toán cần thiết để duy trì hoạt động. Trong thời kỳ khủng hoảng, các doanh nghiệp cần suy nghĩ xem họ có thể và sẽ làm gì, họ có nên tác động để sống sót qua cuộc khủng hoảng, có nên thắt chặt tín dụng hay giảm phát đột ngột hay không. Họ cũng cần phải quan tâm tới khả năng tài chính, khả năng thanh toán, doanh số như vị trí thị trường, sự đổi mới và lợi nhuận. Thực ra, khả năng thanh toán không phải là mục đích tự thân, song trong những thời kỳ khủng hoảng thì nó trở thành một giới hạn quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp.

## QUẢN LÝ NGUỒN LỰC HIỆU QUẢ

Việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực là một nhiệm vụ đặc biệt của quản lý, khác với những nhiệm vụ khác của các nhà quản lý doanh nghiệp và hành chính. Lịch sử quản lý, với chức năng xã hội đặc trưng, được hình thành cách đây 100 năm với một khám phá đáng ngạc nhiên là hiệu quả của các nguồn lực được nâng cao nhờ được quản lý thích hợp. Nhiệm vụ này chỉ có thể được giải quyết nhờ các nhà quản lý, chứ không phải các luật sư kinh tế hay chính phủ. Các nguồn lực có thể được sử dụng và phát huy hiệu quả ở bất kỳ đâu, dù với một kế hoạch cá nhân, trong một doanh nghiệp, một cửa hàng tư nhân, một bệnh viện, một bến cảng hay một phòng thí nghiệm là nhờ chính trách nhiệm cá nhân của các nhà quản lý.

Khoảng những năm 1875, nhận thức của Frederick W. Taylor về lao động đã tạo nên một bước đột phá lớn. Ông cho rằng lao động có thể được phân công hợp lý, và do vậy sẽ trở nên hiệu quả hơn. Trước thời của Taylor, người ta cho rằng để đạt được năng suất nhiều hơn chỉ có một cách, đó là làm việc chăm chỉ hơn và trong khoảng thời gian lâu hơn. Taylor đã nhìn nhận ra rằng nhờ lao động “thông minh hơn”, năng suất sẽ cao hơn và để đạt được điều đó, không chỉ người công nhân phải có trách nhiệm hơn đối với hiệu quả lao động của mình mà các nhà quản lý cũng phải có trách nhiệm đối với hiệu quả lao động đó. Mặc dù Taylor không để lại cho đời sau một lý thuyết sản xuất nào, nhưng ông là người đầu tiên nhận thức được rằng hiệu quả công việc là kết quả của sự vận dụng tri thức con người – nhân tố đặc trưng của nguồn vốn nhân lực – vào quá trình lao động.

Taylor đã vận dụng tri thức vào lao động, hoàn toàn phù hợp với tình trạng thực tế của thế kỷ XIX, và vào lao động chân tay.

Ngày nay, chúng ta biết rằng tri thức được vận dụng vào tất cả mọi nguồn lực: vốn, nguồn lực vật chất cơ bản, thời gian, và chính bản thân tri thức nữa. Thực tế, chúng ta đều biết rằng một học thuyết kinh tế có giá trị bắt buộc phải dựa trên hiệu quả với tư cách là nguồn gốc của các giá trị. Học thuyết về giá trị lao động của thế kỷ XIX – mà Marx đã tiếp nhận toàn bộ từ những học giả đi trước là Ricardo và Adam Smith – đã trở nên lỗi thời, thậm chí là chủ nghĩa Marx cần phải bỏ qua nó. Nhưng những nỗ lực thực hiện không theo học thuyết giá trị – bắt đầu từ cách đây 100 năm bởi các trường học của Áo và đạt đến đỉnh cao là trong phân tích kinh tế “phi giá trị” của Keynesians và Friedmanities ngày nay – đã được chứng minh là không thể. Một học thuyết kinh tế sẽ không tồn tại nếu không có nền tảng của học thuyết giá trị. Và một học thuyết như vậy bắt buộc phải được xây dựng dựa trên nền tảng định nghĩa “hiệu quả là nguồn gốc của tất cả các giá trị kinh tế”.

Từ đó đến nay, chúng ta đã có được hiểu biết tốt hơn về việc nâng cao hiệu quả. Chẳng hạn, chúng ta biết rằng hiệu quả dựa một phần vào việc đổi mới – tức là vào việc chuyển các nguồn lực từ các lĩnh vực lao động lạc hậu và hạn hẹp đến những ngành mới, và có hiệu quả hơn, và một phần vào việc nâng cao không ngừng hiệu suất của các nhân tố mới đang nảy sinh. Ngoài ra, chúng ta cũng biết mình cần tập trung chú ý tới việc nâng cao hiệu quả của từng nhân tố riêng biệt trong quá trình sản xuất: vốn, nguồn lực tự nhiên, thời gian và kiến thức. Nhưng chúng ta cũng biết rằng điều được xem xét và đánh giá cuối cùng chính là tổng hiệu suất của tất cả các nguồn lực trong một quy trình, một doanh nghiệp, một công việc kinh doanh đã được định trước.

Hơn nữa, chúng ta cũng biết rằng hiệu quả trong “kinh tế vi mô” tức là trong một doanh nghiệp tư nhân, một xí nghiệp, một cửa hàng hay một văn phòng, có thể được tạo nên hoặc bị phá vỡ; có thể được cải thiện hoặc bào mòn; và chính nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về điều đó.

Trong một thế kỷ qua, hiệu quả đã được gia tăng đều đặn tại tất cả các nước công nghiệp, và tại cả các nước có nền kinh tế thị trường. Bất cứ quốc gia nào có sự tăng trưởng về kinh tế đều xuất phát từ việc nó có được sự quản lý có mục tiêu và có định hướng tất cả các nguồn lực nhằm tăng hiệu quả. Và điều này không chỉ đúng với lĩnh vực công nghiệp. Hiệu quả kinh tế còn thậm chí tăng nhanh trong một lĩnh vực mà các nhà kinh tế học của thế kỷ XIX (bao gồm cả Marx) “nhận định” rằng không thể có được sự tăng trưởng, đó là nông nghiệp. Trên thực tế, bức tranh nền kinh tế nông nghiệp giữa thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX không có gì thay đổi mạnh mẽ cho đến khi có sự bùng nổ về hiệu quả tại các trang trại của các nước công nghiệp. Ngày nay, các bác sỹ đạt được hiệu quả công việc cao hơn rất nhiều so với các bác sỹ trong thập niên 1990. Cách đây 80 năm, các bác sỹ phải dành phần lớn thời gian ngồi trên xe ngựa khi di chuyển từ nông trại này sang nông trại khác. Còn các bác sỹ những năm 1990 sống trong những khu vực trung tâm, nơi các bệnh nhân sinh sống đông đúc, và nhờ có xe ô tô, ngay cả một đứa trẻ bị ốm cũng có thể dễ dàng được đưa đến phòng khám của bác sỹ một cách an toàn và nhanh chóng. Các bác sỹ ngày nay phải làm việc với một lượng bệnh nhân nhiều gấp 10 lần so với các bác sỹ trước đây từng làm. Và nếu không có sự cải tiến kỹ thuật, đơn giản bằng việc quản lý tốt

hơn, hiệu quả của một đô-la tiền mượn trong ngân hàng thương mại có giá trị bằng trăm lần so với một đô-la cách đây một thế kỷ – một đô-la tiền gửi trong ngân hàng thương mại ngày nay mang lại tổng số lần giao dịch gấp 100 lần so với tại thời điểm cuối thế kỷ XIX.

Sự bùng nổ của hiệu quả công việc tăng đã đồng thời làm thay đổi mạnh mẽ quan niệm của chúng ta về nền kinh tế và về kinh tế học. Marx và toàn thế giới trong thế kỷ XIX đều tin tưởng tuyệt đối vào “quy luật doanh thu giảm dần”. Vì thế họ tập trung vào việc tăng nguồn cung, và vào kinh tế vi mô. Cho tới giai đoạn một phần tư cuối thế kỷ, sự tăng hiệu quả công việc rõ rệt đã chứng minh được rằng những lo lắng đó là không cần thiết, hay nói đúng hơn là quan niệm đó đã lạc hậu. Dường như bản thân việc tăng năng suất đã quá tập trung vào chính nội tại vấn đề. Do đó, mối quan tâm, lo lắng của các nhà kinh tế đã chuyển sang vấn đề về nguồn cầu và nền kinh tế vĩ mô. Keynes đã nhận thức được hết sức rõ ràng sự thiếu vắng hoàn toàn quan điểm về hiệu quả trong học thuyết của mình. Khi được hỏi về vấn đề này (thường vào lúc mở đầu các cuộc thuyết trình ở Cambridge), ông đã trả lời rằng các doanh nhân sẽ quan tâm tới vấn đề hiệu quả khi người ta cung cấp cho họ một học thuyết kinh tế vĩ mô đúng đắn, hay nói cách khác là một chính sách nguồn cầu đúng đắn.

Trong những năm 1920, Keynes đã phát triển mạnh mẽ học thuyết của mình, và học thuyết này đã chiếm giữ một vị trí vững chắc trong kinh tế học. Nhưng ngày nay nó không còn thích hợp nữa. Nguyên nhân chính là sau một thế kỷ bùng nổ tăng trưởng hiệu quả tất cả các nguồn lực, từ 10 đến 15 năm trở lại đây tính hiệu quả đã tạm dừng phát triển, thậm chí còn thụt lùi. Sự sụt giảm đó bắt đầu từ những năm 1960, nghĩa là trước khi tổ chức OPEC được thành lập, và thậm chí trước khi xuất hiện cuộc lạm phát lớn mà về căn bản là do những hệ quả của việc sụt giảm tính hiệu quả để lại. Sự sụt giảm của tính hiệu quả còn xuất hiện trước khi các nước công nghiệp chinh phục được các khu vực sản xuất của nền kinh tế nhờ việc kiểm soát và ra các quyết định ngày càng mạnh mẽ. Không còn nghi ngờ gì nữa, các quy định về chính sách môi trường, an ninh và chính sách tạo việc làm đã có tác động tiêu cực đến hiệu quả. Nhưng điều này không có nghĩa những quy định này là nhân tố duy nhất, và cũng không phải là nhân tố quan trọng nhất, gây trở ngại với tính hiệu quả.

Hiệu quả suy giảm bởi nó bị lãng quên. Không chỉ Keynes mà hầu hết các nhà quản lý đều cho rằng hiệu quả sẽ tự điều chỉnh để phù hợp với nền kinh tế, do đó họ đã không thực hiện những hoạt động cần thiết để đảm bảo nó. Tuy nhiên, trong một nền kinh tế, không gì tồi tệ hơn là hiệu quả ngày càng giảm sút. Điều này dẫn tới sự sụp đổ không gì cứu vãn nổi, đồng thời tạo ra áp lực lạm phát, những xung đột xã hội, và ngờ vực lẫn nhau. Marx đã hoàn toàn có lý khi đưa ra nhận định rằng: không một hệ thống nào có thể tồn tại nếu sụt giảm hiệu quả vốn, hay sụt giảm bất cứ nguồn lực chủ chốt nào khác.

Việc giảm sút hiệu quả không chỉ giới hạn trong các nước tư bản. Ngược lại, sự giảm sút hiệu quả nghiêm trọng lại diễn ra ở Liên Xô và các nước nằm trong khối Liên Xô nặng nề hơn ở các nước tư bản phương Tây và Nhật Bản. Nhưng điều này hóa ra lại đáng buồn hơn, bởi nó cũng giống như việc không cho một bệnh nhân ung thư đang hấp hối biết được rằng bệnh nhân nằm ở giường bên cạnh cũng đang trong giai đoạn “gần đất xa trời”.

Việc duy trì trào lưu tăng hiệu quả là một nhiệm vụ quản lý mang tính trọng tâm. Không chỉ các nhà quản lý tại các tổ chức lớn, mà tất cả các tổ chức dịch vụ công cộng cũng như các doanh nghiệp đều phải góp phần vào việc kìm hãm những cơn khủng hoảng. Đồng thời, để cứu sống và duy trì doanh nghiệp của mình, các nhà quản lý cần phải tiếp tục làm việc và nỗ lực hơn nữa trong việc nâng cao tính hiệu quả.

Thực chất, hiệu quả của tất cả các nguồn lực đều có thể được cải thiện và nâng cao tại tất cả các tổ chức, theo cách thức tương đối nhanh chóng. Có một câu ngạn ngữ cổ rằng “Những gì một người đã làm, sẽ luôn luôn có một người khác làm theo” có thể thích hợp với nền kinh tế. Trong mỗi nền công nghiệp và trong từng lĩnh vực hoạt động của con người bao giờ cũng có các tổ chức hoạt động hiệu quả hơn so với mức trung bình. Điều khiến một công ty nổi bật và chiếm giữ vị trí hàng đầu trong nền kinh tế của một quốc gia, một ngành, một lĩnh vực là vì nó hoạt động hiệu quả gấp đôi mức trung bình của quốc gia, ngành, lĩnh vực đó. Hơn tất cả, công ty dẫn đầu luôn hoạt động gấp hai lần hiệu quả vốn trung bình.

Marx hoàn toàn có lý khi cho rằng: Vốn là yếu tố hàng đầu, vì vốn là tương lai.

Một ví dụ điển hình cho điều này là công ty General Electric (GE) của Mỹ. Vai trò thống trị của GE, điều khiến nó trở nên cách biệt so với Westinghouse – đối thủ cạnh tranh lớn nhất của GE, và là công ty xếp thứ hai trong ngành, không phải nhờ dựa vào các thành tựu công nghệ mà vào hiệu quả vốn cao. Tại GE, 1 đô-la vốn có khả năng sinh lợi gấp đôi so với tại Westinghouse. Điều này cũng đúng với trường hợp của Siemens khi so với các công ty trong ngành công nghiệp điện châu Âu. Và tại Anh, trong vòng 10 hoặc 15 năm, Arnold Weinstock đã biến công ty British General Electric từ một công ty đang hấp hối thành công ty dẫn đầu trong ngành công nghiệp nhờ gấp đôi hiệu quả vốn, mà không cần phải “vắt kiệt lao động” hay “bóc lột lao động” nào. Giờ đây, Weinstock có đủ khả năng trả lương cao hơn cho nhân viên của mình và mang lại cho họ một công việc ổn định hơn nhờ hiệu quả vốn trong công ty cao. Một ví dụ khác là hệ thống cửa hiệu Marks&Spencer ở Anh. Ưu thế của nó là ở chỗ đạt được doanh số gần gấp đôi (tính trên một đơn vị không gian giá để hàng hoặc trên một mét vuông diện tích chỗ để hàng) so với tất cả các cửa hiệu bán lẻ ở Anh hoặc ở châu Âu. Và thành công này không phải dựa trên một “điều bí mật” nào, mà duy nhất và chỉ duy nhất dựa vào hoạt động tích cực và cam kết sử dụng hiệu quả nhất tất cả các nguồn lực.

Giờ đây, các nhà quản lý trên toàn thế giới đều cần phải thực hiện cam kết này. Để thực hiện được điều đó, họ cần đặt ra hai mục tiêu đối với tổ chức của mình. Thứ nhất là tạo ra sự gia tăng gấp đôi hiệu quả nguồn tiền trong doanh nghiệp – hiệu quả vốn – trong vòng từ 8 đến 10 năm, tức là tương đương với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm khoảng 7,5%. Thứ hai là nâng cao năng suất tối thiểu 50% trong 8 đến 10 năm mà không cần tăng nhân lực. Điều đó có nghĩa là phải nâng cao hiệu quả của lực lượng lao động từ 4% tới 5% mỗi năm. Cả hai mục tiêu này hoàn toàn có thể đạt được, dĩ nhiên là phải thông qua làm việc chăm chỉ.

Bốn yếu tố cơ bản phải được quản lý liên tục, có cơ sở và toàn diện để mang lại hiệu quả đó là: vốn,

tài sản vật chất quan trọng nhất, thời gian và tri thức. Mỗi yếu tố cần phải được quản lý theo một cách thức riêng biệt và độc lập.

Hầu hết các nhà quản lý đều nhận thức được rằng một năm cần phải quay vòng tiền vốn đầu tư của mình bao nhiêu lần, nhưng họ lại luôn suy nghĩ rằng “tiền của mình” và “tiền đi vay”, cũng như “các khoản nợ” và “vốn cổ phần” là khác nhau. Thực tế, rõ ràng không hề có sự khác biệt giữa hiệu quả sử dụng khoản tiền của mình hay là tiền đi vay của người khác. Tiền là tiền, và tất cả các loại tiền đều là tiền, và chúng đều có giá trị như nhau. Ngoài ra, một nhà quản lý cần phải biết chính xác nguồn tiền được đầu tư vào một doanh nghiệp nhất định đến từ đâu. Bước đi đầu tiên hướng tới việc quản lý hiệu quả là biết chính xác toàn bộ tiền trong doanh nghiệp ở đâu, sau đó mới bắt đầu tiến tới quản lý việc sử dụng nguồn vốn. Trong một doanh nghiệp, điều này có thể được coi như sự mở rộng danh tiếng của mình đến với khách hàng. Một tổ chức phi tín dụng – ví dụ như một nhà máy – không thể cạnh tranh với một ngân hàng trong việc cung cấp tín dụng. Nó phải trả các chi phí ngân hàng cho việc duy trì và quản lý các nguồn tiền của mình. Do đó, nó luôn phải nghĩ tới việc mình sẽ nhận được gì khi cho khách hàng vay một khoản nào đó – điều mà rất ít doanh nghiệp phải làm. Nhưng không phải lúc nào tiền cũng tồn tại dưới hình thức tiền mặt, nó có thể nằm trong các tài sản khác, chẳng hạn như trên các giá hàng hay các quầy hàng của các cửa hàng bán lẻ, và trong những trường hợp như vậy, điều cần quản lý là sự quay vòng hàng hóa và doanh thu đối với mỗi sản phẩm. Hoặc tiền cũng có thể nằm trong những chiếc máy móc đắt tiền – và không có gì thiếu hiệu quả và lãng phí nguồn vốn bằng những chiếc máy móc đắt tiền mà lại “nhàn rỗi”, không hoạt động. Mặc dù các báo cáo kế toán không bao giờ cung cấp thông tin về những điều này, nhưng thực tế giả định về chi phí cố định trong hệ thống kế toán tính chi phí có đề cập đến chúng. Trong một trường đại học lớn, rất nhiều nguồn vốn được đầu tư vào các phòng học, phòng thí nghiệm – những thứ chỉ được sử dụng vài giờ một ngày, 4 đến 5 ngày một tuần. Bằng việc phát triển các chương trình “tiếp tục học tập”, tổ chức thêm các lớp học bồi dưỡng cho người lớn vào các buổi chiều muộn, các buổi tối hoặc vào các ngày cuối tuần, một trường đại học có thể nâng gấp đôi hiệu quả của nguồn vốn đầu tư chỉ trong vòng vài năm, đặc biệt nếu trường đại học đó nằm ở khu vực trung tâm. Nhưng dù thế nào thì việc đầu tiên và cũng là quan trọng nhất, chính là phải biết được tiền của doanh nghiệp đang nằm ở đâu. Các thông tin, dữ liệu dựa trên các báo cáo tài chính và các nhà quản lý có thể dễ dàng có được chúng, *nếu như họ yêu cầu*.

Tất cả các tổ chức đều có cần đến ba nguồn lực quan trọng – vốn, thời gian và tri thức. Nhưng đối với mỗi tổ chức, nguồn lực vật chất lại khác nhau. Ví dụ, một khối đồng có thể là nguyên liệu cơ bản cho nhà sản xuất đồng, nhưng lại không là gì đối với một bệnh viện, vì ở đây “giường bệnh” mới được coi là đơn vị vật chất quyết định nhất kia. Trên góc độ này, mỗi một tổ chức phải cân nhắc thật chính xác, đối với mình yếu tố vật chất quan trọng nhất là gì, để từ đó có thể quản lý một cách phù hợp.

Phần lớn các nhà quản lý cho rằng, rõ ràng phải xác định được yếu tố vật chất cơ bản của một doanh nghiệp là gì. Nhưng các yếu tố khác cũng cần được xác định mục tiêu hiệu quả, thời hạn, cũng như so sánh các kết quả đạt được. Chẳng hạn một số công ty đã thực sự quan tâm tới hiệu quả của năng lượng. Hãng Dow Chemical đã trở nên nổi tiếng ngay cả trước khi tổ chức OPEC ra đời, nhờ những thành quả xuất sắc trong lĩnh vực bảo tồn năng lượng. Vào thời điểm các nước OPEC tăng giá dầu lần

đầu tiên, tổ hợp này đã chú trọng tới hiệu quả sử dụng năng lượng, và trong thực tế đã giảm được một nửa lượng tiêu thụ năng lượng trong vòng 5 năm (từ 1974 tới 1979), mà không cần tăng việc sử dụng một nguồn năng lượng nào khác. Điều này được biểu thị qua sự tăng trưởng hiệu quả hàng năm trong tiêu thụ năng lượng từ 8% đến 10%.

## HIỆU QUẢ CỦA LAO ĐỘNG TRÍ ÓC

Việc sử dụng hiệu quả sức lao động của con người nói chung, đặc biệt là việc sử dụng nguồn lực lao động tiềm tàng có khả năng mang lại hiệu quả cao nhất, tức lực lượng chuyên môn có trình độ cao, và công nhân trí thức đòi hỏi nhà quản lý phải nhận biết chính xác các nhiệm vụ của họ. Ví dụ, các nhà quản lý không thể chỉ biết rằng John Smith làm việc trong bộ phận kế toán. Nếu John Smith thể hiện – hay chúng ta thấy – rằng anh ấy không nên làm việc trong bộ phận kế toán, thì khi đó chúng ta cần phải biết anh ấy đã được giao cho làm công việc cụ thể nào. Để sử dụng hiệu quả nguồn lực con người, đặc biệt là lao động trí thức đòi hỏi các nhà quản lý phải sử dụng sao cho họ có thể đạt được kết quả tốt nhất, để khả năng của họ không bị lãng phí trong những lĩnh vực mà họ không thể thực hiện tốt công việc. Do vậy, việc kiểm soát quá trình giao nhiệm vụ là tiền đề cơ bản nhằm đảm bảo việc sử dụng hiệu quả nguồn lao động trí thức.

Điều này đòi hỏi, thứ nhất: nhà quản lý phải biết được những điểm mạnh của nhân viên, đặc biệt là với những người đã đạt được những thành quả nhất định trong một lĩnh vực nào đó. Họ làm tốt điều gì? Họ làm việc ở bộ phận nào hiệu quả nhất? Thứ hai: lực lượng có khả năng mang lại hiệu quả cao này phải được sử dụng tối đa theo hướng: ở nơi nào họ có thể đạt được kết quả tốt nhất và có được những cơ hội tốt nhất để vận dụng khả năng của mình. Cách đây một thế kỷ, khi suy nghĩ làm sao để lao động chân tay trở nên hiệu quả hơn, Frederick W. Taylor đã cho rằng, chỉ có một con đường đúng đắn đó là lao động theo nhóm người, tức là có nhiều người cùng làm một công việc. Ông quả quyết, hầu hết mọi người đều chỉ là những “sức lao động bình quân”. Nhưng sau này người ta đã chứng minh được rằng giả định của ông là hoàn toàn sai lầm, đặc biệt là đối với những công việc đòi hỏi kỹ năng và kiến thức. Khi chúng ta nói đến những công việc đòi hỏi nhiều thứ hơn thay vì chỉ đơn thuần là hiệu quả theo kiểu “trăm hay không bằng tay quen”, làm việc theo những chu trình nhất định, lặp đi lặp lại, nghĩa là chúng ta đang nói về một nhóm những người có khả năng tạo ra hiệu quả công việc khác nhau – không chỉ nhiều hơn mà còn tốt hơn. Vì thế, chúng ta phải có trách nhiệm đặt những con người đó vào những nhiệm vụ, công việc – nơi mà những điểm mạnh của họ có thể tạo ra những kết quả lớn lao và tương xứng.

Các nhà quản lý cũng cần nhận ra rằng họ đang được trả lương để giúp những người khác có được một công việc phù hợp. Vì thế, nhiệm vụ của các nhà quản lý là cứ sau 6 hoặc 9 tháng, họ phải đặt ra cho từng thành viên trong tổ chức mình, trước hết là với chính mình, sau đó là sếp, tiếp đó là các đồng nghiệp, và cuối cùng là nhân viên cấp dưới câu hỏi: “Chúng ta làm gì trong tổ chức này? Tôi đã làm gì để tạo thuận lợi cho các bạn trong công việc? Và chúng ta, hay tôi, đã làm gì khiến công việc của bạn bị ngăn trở?”.

Câu hỏi này cần được đặt ra với tất cả mọi người. Thật sai lầm khi hầu hết các nhà quản lý đều cho rằng họ hiểu được việc thực hiện những công việc quen thuộc, dù là công việc máy móc hay văn phòng, đều sẽ trở nên tốt hơn khi chúng ta đặt ra câu hỏi: “Chúng tôi đã làm gì để giúp đỡ, hay thậm chí là làm ngăn cản, công việc của bạn?”. Chúng ta sẽ thấy rằng rất nhiều việc chúng ta làm đã ngăn trở công việc của mọi người, và rất ít việc góp phần giúp đỡ họ.

Đối với lao động lành nghề, câu hỏi này lại càng đặc biệt quan trọng. Đầu tiên, người ta cho rằng, những người đang thực hiện những công việc đó hiểu rõ hơn bất kỳ ai rằng điều gì khiến họ làm việc hiệu quả hơn, điều gì hỗ trợ và điều gì ngăn trở họ. Thứ hai, người ta cho rằng, để đạt được hiệu quả cao nhất, những người có kiến thức và kỹ năng cần chịu trách nhiệm đối với công việc đó. Ở đây, nhiệm vụ của nhà quản lý là động viên và giúp đỡ mọi người thực hiện công việc của họ, và giúp họ hiểu “hiệu quả” trong công việc của họ nghĩa là gì. Nói cách khác, việc không đặt ra những câu hỏi đó với nhân viên chính là đã góp phần dập tắt động lực làm việc trong họ. Và thậm chí ngay cả trong lao động lành nghề – như Taylor lần đầu phát hiện ra – “chuyên gia” duy nhất chính là người thực hiện công việc đó.

Cuối cùng, như người Nhật Bản vẫn thường nói, để có được hiệu quả từ nguồn lực lao động đòi hỏi phải có sự tìm tòi học hỏi trong quá trình làm việc. Nó đòi hỏi con người phải tự suy nghĩ xem mình có thể làm gì để cải tiến, nâng cao những công việc mà họ đang làm. Và người phương Tây phải học theo cách tư duy của người Nhật về khái niệm học tập: một người học hỏi sẽ làm tốt hơn công việc mà họ vẫn cho rằng mình biết làm thế nào cho tốt nhất. Để đảm bảo, điều này bao hàm độ an toàn về mặt tâm lý cho người lao động để họ không sợ bị mất việc bởi chính việc mình làm, hoặc bởi các đồng nghiệp của mình ở máy kế bên hay văn phòng cạnh đó. Điều này đòi hỏi sự cam kết từ phía chủ doanh nghiệp, đó là tiên liệu được lượng lao động dồi dào để đào tạo và bố trí nhân sự. Nhưng hơn hết, nó đòi hỏi việc sẵn sàng yêu cầu người lao động làm việc hợp lý và lắng nghe câu trả lời của họ. Nó cũng đòi hỏi việc chấp nhận một thực tế là những người làm việc trực tiếp biết rõ về công việc hơn là người giám sát nó – hoặc chí ít thì người lao động cũng biết những mặt khác của công việc đó. Điều này đặc biệt quan trọng đối với những người đem cả kiến thức và kỹ năng ra giải quyết công việc. Nói cho rõ hơn, lao động lành nghề phải biết rõ về công việc của mình và làm tốt hơn bất kỳ ai trong cùng vị trí đó, nếu không họ sẽ có hiểu biết và kỹ năng không tương xứng với vị trí của mình.

Tất nhiên, các nhà quản lý hiểu rằng họ có trách nhiệm đối với hiệu quả công việc của nhân viên. Nhưng phần lớn trong số họ đều tin rằng điều này có nghĩa là phải tìm ra được sự “trung hòa” giữa những yếu tố kém hiệu quả với những yếu tố hiệu quả. Chẳng hạn, phần lớn các nhà quản lý – và rất nhiều nhà kinh tế học – tin rằng việc quản lý hiệu quả nghĩa là phải thay thế nhân tố lao động đắt tiền và kém hiệu quả hơn bằng máy móc, thiết bị có hiệu năng hơn, hoặc ngược lại.

Có một ví dụ nhỏ chứng minh rằng “sự trung hòa” thật sự là một cách để nâng cao hiệu quả. Một số doanh nghiệp đã giảm thiểu số lượng nhân viên văn phòng bằng cách lắp đặt các hệ thống máy móc. Nhưng thực tế đã khiến họ thất vọng, vì họ ngày càng phải sử dụng nhiều máy móc hơn với chi phí đắt đỏ hơn rất nhiều so với chi phí phải trả cho các nhân viên văn phòng. Tương tự, những nỗi lo sợ về

việc “tự động hóa” sẽ dẫn đến việc thất nghiệp trên quy mô lớn đã giảm đi rất nhiều. Tất cả những gì sự tự động hóa có thể làm được đó là biến những nhân công lao động chân tay với mức lương bèo bọt thành lực lượng nhân công kỹ thuật, chuyên nghiệp với mức lương cao đáng mong đợi. Cả máy tính và tự động hóa đều tạo ra hiệu quả công việc cao hơn, nhưng chắc chắn đây không phải là kết quả của một sự trung hòa. Những công trình nghiên cứu về hiệu quả của S.Kuznets (đại học Harvard), người đã nhận một trong những giải thưởng Nobel đầu tiên trong lĩnh vực kinh tế, đã chỉ ra một điều hoàn toàn khác. Tuy trong thực tế, sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế Mỹ trong thế kỷ XX chủ yếu dựa vào việc tăng đầu tư vốn, đặc biệt là vào việc nâng cao hiệu quả nguồn vốn, điều này đồng thời cũng làm tăng việc làm, tiền lương cho nhân viên nhờ tổng hiệu quả cao hơn.

Như vậy, thực tế cho thấy bất chấp sự phổ biến của mình, lý thuyết thay thế hiệu quả đã hoàn toàn bị sụp đổ. Từ đây, lý thuyết này không còn phát huy tác dụng nữa, tất cả các nguồn lực cũng sẽ không thể được quản lý hiệu quả hơn nếu dựa trên lý thuyết này. Điều đó có nghĩa là trong tương lai các nhà quản lý cũng sẽ phải tự thừa nhận rằng mình không thể đặt kỳ vọng vào việc cân bằng sự suy giảm hiệu quả của một nguồn lực này bằng cách nâng cao hiệu quả ở một nguồn lực khác. Không chỉ có thế mà họ còn phải thừa nhận rằng sự suy giảm hiệu quả trong một nguồn lực nào đó sẽ kéo theo sự suy giảm hiệu quả của hiệu quả tổng thể – điều không phải là dễ bù đắp.

Lao động trí thức, không giống như lao động phổ thông, không thể đơn thuần thay thế hay bổ sung bằng việc nâng cao nguồn vốn đầu tư. Ngược lại, chính nguồn vốn đầu tư sẽ đòi hỏi nhu cầu lớn hơn về lao động trí thức. Ví dụ điển hình chứng minh cho nhận định này là tại các bệnh viện và các trường đại học. Tại bệnh viện, tăng đầu tư nguồn vốn không đem lại việc giảm bớt nguồn lao động, ngược lại, nó lại tạo ra nhu cầu lớn hơn đối với nguồn lao động mới với mức thu nhập cao. Những thiết bị đầu tư đắt tiền phục vụ cho vi phẫu thuật, cho thẩm tách thận, các liệu pháp tâm lý để ngăn ngừa các cơn sóc, đòi hỏi phải có những nguồn lực lao động được đào tạo chuyên môn cao. Những công việc trong bệnh viện không cần đến kỹ năng có thể được thay thế bởi máy móc, chẳng hạn như chúng ta đã sử dụng máy rửa bát tự động. Như vậy, chúng ta chỉ cần phải sử dụng đến 1/3 số lao công dọn dẹp giường bệnh, cửa sổ, sàn nhà so với những năm 1930. Nhưng việc giảm được nguồn lực lao động thiếu kỹ năng hay những công nhân lành nghề được bù đắp nhiều hơn bởi sự gia tăng của lực lượng lao động lành nghề – kết quả của sự gia tăng mạnh mẽ nguồn vốn đầu tư. Điều tương tự cũng xảy ra tại các trường đại học. Thực tế, những tổ chức này – cách đây khoảng 50 năm chỉ đòi hỏi nguồn nhân lực lớn, chứ không phải là nguồn vốn đầu tư lớn – thì ngày nay đã trở thành những tổ chức đòi hỏi cả hai yếu tố này. Chính những điều này đã lý giải nguyên nhân vì sao chi phí dành cho việc chăm sóc sức khỏe cũng như giáo dục lại tăng một cách đột biến như vậy. Nhưng cho đến mãi gần đây, các nhà quản lý các bệnh viện cũng như các trường đại học mới nhận thức được vấn đề này. Trước đó, họ đều tin rằng việc đầu tư vốn sẽ giúp tinh giản được nguồn nhân lực, hay nói cách khác, họ sẽ đánh đổi “nguồn nhân lực” để lấy nguồn “vốn đầu tư”. Nhưng điều này đã không phát huy hiệu quả như họ mong đợi.

Thậm chí ngay cả trong các doanh nghiệp sản xuất, việc đổi vốn lấy nhân lực cũng không phát huy hiệu quả. Một ví dụ điển hình cho vấn đề này chính là ngành công nghiệp sản xuất giấy. Năm 1929, một đô-la tiền vốn đầu tư vào việc sản xuất giấy sẽ tạo ra khoảng 3 đô-la giá trị giấy mỗi năm. Nguồn



vốn đầu tư quay vòng hiệu quả ba lần mỗi năm. Đến năm 1980, hiệu quả vốn đầu tư trong ngành công nghiệp giấy giảm sút trầm trọng, 3 đô-la tiền vốn đầu tư chỉ tạo ra được 1 đô-la giá trị giấy một năm – chỉ bằng 1/9 so với hiệu quả của vốn đầu tư trong ngành cách đó 50 năm. Nhưng nguồn lao động trong các nhà máy giấy, nơi sản xuất được 1 tấn giấy mỗi năm, vẫn bằng 2/5 so với cách đây 50 năm. Nói cách khác, kể cả có sự tăng đột biến trong hiệu quả công việc của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp giấy – kết quả của việc máy móc hóa, thì nó cũng không thể làm giảm đáng kể nguồn vốn đầu tư được. Điều đó có nghĩa là việc trao đổi không hề có hiệu quả.

Các nhà máy sản xuất thép cũng có được những trải nghiệm tương tự khi họ đưa ra những kế hoạch tự động hóa. Một trong những nguyên nhân dẫn đến những rắc rối của Chrysler có thể là sự sụt giảm trầm trọng tổng thể hiệu quả công việc – kết quả của sự thất bại, hoặc là kém hiệu quả, của tư tưởng trao đổi nguồn vốn lấy nhân lực, và ngược lại. Để đảm bảo điều đó, sự thiếu hụt nguồn lao động truyền thống sẽ tự động được điều chỉnh tại các nước phát triển, và ở mức độ cần thiết. Nhưng trừ khi song song với việc đó, hiệu quả của vốn đầu tư cũng phải tăng đột biến, nếu không thì mong đợi về việc giảm được lực lượng lao động chỉ là ảo tưởng mà thôi. Và ở đâu mà “nguồn lực lao động” được đề cập đến là những người có kỹ năng, trí thức, chuyên nghiệp và có khả năng quản lý, thì sẽ không có sự tiết giảm như vậy. Vì thế, cách duy nhất để tăng hiệu quả “lao động” là tăng hiệu quả làm việc của mọi người, đó chính là hiệu quả thời gian và hiệu quả tri thức.

Do đó, các nhà quản lý phải khai thác và xử lý các hiệu quả của bốn nhân tố chủ đạo: vốn, nguồn lao động chủ chốt, thời gian và kiến thức. Nhưng điều chủ chốt vẫn là tổng thể toàn bộ hiệu quả của mỗi ngành chuyên biệt trong việc sử dụng nguồn lực của chính mình. Vấn đề quan trọng nhất là tổng thể toàn bộ hiệu quả của nhà máy đó, cửa hàng đó, ngân hàng đó, bệnh viện đó, trường học đó, văn phòng đó. Đó là tổng hiệu quả của tất cả các yếu tố trong một doanh nghiệp hay một ngành riêng biệt mà những người quản lý được trả lương để thúc đẩy nó. Và đó cũng là sự tăng trưởng hiệu quả vững vàng với tất cả các nguồn lực trong lĩnh vực hoạt động của mình, với sự cam kết của các nhà quản lý kể cả trong thời kỳ khủng hoảng.

## CHI PHÍ DUY TRÌ HOẠT ĐỘNG VỚI ẢO TƯỢNG VỀ LỢI NHUẬN

Vấn đề cơ bản trong quản lý đó là những gì kiếm được hôm nay sẽ là chi phí để duy trì hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai. Một doanh nghiệp không thể kiếm được những chi phí đó sẽ nhanh chóng tàn lụi và biến mất. Những chi phí đó không phải là “chi phí tương lai” mà là những khoản mục chi tiêu nảy sinh ngày hôm nay, nhưng sau này mới được bù đắp. Những chi phí đó được gọi là “chi phí phát sinh” hay “chi phí bị trì hoãn”. Chúng ta biết rằng, có những chi phí phải liên tục được bổ sung vào các tài khoản hoạt động. Một doanh nghiệp không kiếm được các chi phí phát sinh để duy trì hoạt động của mình sẽ gây thiệt hại cho nền kinh tế và không đáp ứng được trách nhiệm xã hội chủ yếu của mình là: duy trì khả năng tạo ra sự thịnh vượng cũng như công ăn việc làm cho xã hội mà nó đã được giao phó.

“Lợi nhuận” là ảo tưởng của hoạt động kế toán, và thường không được phản ánh đầy đủ. Bởi vì, ngoài

trừ trường hợp hãn hữu của độc quyền nhà nước, ví dụ như OPEC, thì thực ra không có lợi nhuận mà đó chỉ là các chi phí bị trì hoãn của việc duy trì hoạt động doanh nghiệp. Vốn trước hết là một nhân tố sản xuất. Và như tất cả chúng ta đều biết, không có nguồn lực nào là “miễn phí” cả. Chính vì thế, chi phí thấp nhất để duy trì hoạt động doanh nghiệp chính là chi phí vốn.

Bản thân các hoạt động kinh tế đều có những chi phí bị trì hoãn, chi phí duy trì hoạt động, những chi phí cần phải kiếm được hôm nay để có được một doanh nghiệp – hay một nền kinh tế – trong tương lai. Hoạt động kinh tế có thể được định nghĩa như một sự kết hợp các nguồn lực, nó là hạt giống của hiện tại để mang lại mùa thu hoạch trong tương lai. Sự mong đợi “mùa màng” trong tương lai luôn bao hàm sự rủi ro cao, nhưng không có hoạt động kinh tế nào có thể tồn tại mà không chứa đựng những rủi ro, cũng như không có một nền nông nghiệp nào có thể tồn tại nếu không giữ một phần thu hoạch mùa này để làm hạt giống cho mùa sau. Sự phát triển kinh tế đồng nghĩa với khả năng chống chọi với những rủi ro lớn hơn và phức tạp hơn, duy trì những nguồn lực hiện tại trong thời gian lâu hơn, cũng như đối phó với những phát triển và biến đổi khôn lường. Sự tiến bộ về kinh tế phụ thuộc vào khả năng hình thành vốn của một nền kinh tế, điều đó có nghĩa là nó phải tạo ra được thặng dư sản xuất hiện tại đủ để chi trả các chi phí của quá khứ và của hiện tại.

Sự phát triển về kinh tế cũng gắn liền với khả năng thay thế lao động phổ thông bằng kiến thức và kỹ năng. Điều này đồng nghĩa với việc tạo ra việc làm trong tương lai – bao gồm cả nhiều việc làm hơn lẫn công việc tốt hơn. Và như chúng ta đều biết, điều này phụ thuộc rất nhiều vào việc tạo ra nguồn vốn đầu tư cũng như phụ thuộc vào khả năng đầu tư nhiều hơn nữa cho việc nâng cao số lượng việc làm. Công việc càng đòi hỏi nhiều chất xám, nguồn vốn đầu tư vào đó càng phải cao. Nó đòi hỏi nguồn vốn đầu tư trực tiếp, dưới hình thức các thiết bị, máy móc – có thể hình dung tăng trưởng định mức giữa giá trị của cây bút chì với giá trị của chiếc máy tính tay là một chỉ báo về tăng trưởng trong yêu cầu về vốn với một công việc. Ngoài ra, nó còn đòi hỏi nguồn vốn gián tiếp dưới dạng hình thành nguồn nhân lực, thông qua giáo dục và đào tạo. Hiện nay, để một kỹ sư 23 tuổi vừa tốt nghiệp đại học có thể bắt đầu một công việc đòi hỏi một số vốn đầu tư, cả trực tiếp và gián tiếp (nguồn đầu tư đó một phần từ chủ doanh nghiệp, một phần từ gia đình anh ta và cả những người nộp thuế khác), gấp 25 lần so với thời của ông nội của anh ta – một thợ mộc lành nghề cách đây 60 năm, thời kỳ mà mọi người đi làm ngay sau khi học nghề xong. Và đến thời kỳ của con trai anh ta thì số vốn đầu tư đó sẽ phải tăng gấp từ 5 đến 10 lần so với tổng số vốn cần thiết để đào tạo anh ta. Nói cách khác, tại tất cả các nước công nghiệp, đầu tư vốn bắt buộc phải tăng nhanh ngay từ ngày hôm nay để tạo ra việc làm trong tương lai cho thế hệ nhân lực trẻ hôm nay cũng như theo kỳ vọng của chúng.

Chính vì thế, việc kiếm được đủ tiền để trang trải chi phí quá khứ và hiện tại đối với các doanh nghiệp đã không còn hiệu quả nữa. Một doanh nghiệp sẽ không “hòa vốn” khi nó chỉ thanh toán được các chi phí kế toán – tức là những chi phí đã được chi trả. Doanh nghiệp đó còn cần phải kiếm đủ tiền để chi trả chi phí duy trì hoạt động. Những khoản chi phí này không thể mô tả chính xác như các chi phí khác được kế toán phản ánh đã được thanh toán; tuy nhiên, chúng lại có thể cho phép xác định với tỷ lệ sai lệch nhất định nào đó – điều cũng xảy ra đối với hầu hết các số liệu kế toán, như định giá tài sản cố định, các sáng chế, hoặc tính toán các khoản nợ. Về cơ bản, phần lớn chúng còn chính xác hơn nhiều

so với các số liệu trong bảng cân đối kế toán, và báo cáo kết quả kinh doanh. Trong những tiên đề đầu tiên của nhà kinh tế học người Anh Alfred Marshall cách đây trên 100 năm đã chỉ ra rằng, trong một nền kinh tế thị trường, các chi phí duy trì hoạt động không bao giờ được phép thấp hơn chi phí vốn. Do vậy, một doanh nghiệp kiếm được tổng số tiền thấp hơn so với tổng số vốn của mình bị coi là đang trong tình trạng thua lỗ và sống nhờ vào chi phí cho tương lai của chính mình.

Có thể lý giải hiện tượng này từ ví dụ người nông dân phải ăn cả vào hạt giống để dành cho vụ sau. Thực tế cho thấy, cho đến nay các doanh nghiệp vẫn không tôn trọng nguyên tắc này mà chỉ chú ý tới ảo tưởng từ lợi nhuận. Tất cả chúng ta đều biết, hạt giống của người nông dân không phải là lợi nhuận, mà là sự dư thừa. Nhưng nhiều người, kể cả các lãnh đạo doanh nghiệp, lại không hiểu được rằng, lợi nhuận được ghi nhận trong các báo cáo của doanh nghiệp không phải là lợi nhuận mà thực tế nó chỉ là “hạt giống”, và chi phí duy trì hoạt động mà thôi.

Trong thời đại khủng hoảng, nhu cầu về vốn ngày càng tăng, do tính chất bất ổn cũng như khả năng rủi ro cao. Nhưng như chúng ta đều biết, thời đại phía trước là thời đại của những thay đổi và tiến bộ, xã hội hóa và công nghệ hóa – và điều này cũng lại có nghĩa là sẽ có nhiều rủi ro hơn trong tương lai. Hơn nữa, tại các nước công nghiệp, hiện tượng chuyển dịch mạnh cơ cấu lao động sang sử dụng và trọng dụng lao động trí óc càng đòi hỏi những nguồn vốn đầu tư cao hơn. Tại các nước đang phát triển, nhu cầu trước mắt là việc làm – chủ yếu là trong lĩnh vực sản xuất – điều sẽ đòi hỏi một nguồn vốn đầu tư lớn hơn rất nhiều so với những gì chúng ta hình dung.

Tuy nhiên, việc huy động vốn ngày càng trở nên khó khăn. Đặc biệt là tại các nước công nghiệp, việc huy động vốn ngày càng giảm sút rõ rệt. Một trong những nguyên nhân chủ yếu là do lạm phát. Người ta có thể dễ dàng cảm nhận được lạm phát đang đến gần, và đó chính là lý do giải thích cho hiện tượng vì sao trong những thời kỳ lạm phát sâu, người ta có xu hướng tiết kiệm mạnh mẽ hơn, mặc dù “cảm nhận thông thường” lúc đó của con người phải là chuyển thành tiền mặt hoặc sang đồ vật. Cảm nhận chung lúc đó, không cần suy tính đến vấn đề lợi ích kinh tế, đó là phải tăng khoản tiền tiết kiệm cho dù giá trị của nó có giảm đi bao nhiêu.

Bên cạnh đó còn có một loạt các biến đổi về cơ cấu liên tục đã khiến cho việc huy động vốn càng thêm giảm sút tại các nước công nghiệp, dù có nền kinh tế thị trường hay tại các nước xã hội chủ nghĩa phát triển. Cách đây 50 năm, Keynes trên quan điểm kinh tế học truyền thống đã chỉ ra rằng: dưới những điều kiện nhất định, nền kinh tế hiện đại sẽ có xu hướng “tiết kiệm quá mức”, vì thế cần phải ngăn cản sự huy động vốn cũng như kích thích tiêu dùng. Ngày nay, vì sự biến đổi cơ cấu dân số, chúng ta phải mong đợi xu hướng “tiết kiệm dưới mức” sẽ thống trị trong một thời gian dài tại các nước công nghiệp (điều này hoàn toàn trái ngược với dự đoán của Keynes về thời kỳ của ông cũng như không phù hợp với nền kinh tế truyền thống). Có nhiều khoản tiết kiệm cá nhân hơn, thậm chí ở một số nước có tỷ lệ tiết kiệm cao như Nhật Bản và Đức, không đồng nghĩa với việc “huy động vốn” được nhiều hơn mà ngược lại còn tạo ra sự “tri hoãn tiêu dùng”.

Ở tất cả các nước công nghiệp, hầu hết các khoản tiết kiệm cá nhân đều là quỹ hưu trí. Đến một mức

độ nhất định nào đó, số tiền này sẽ được nhà nước tập hợp lại – ở nhiều nơi, điển hình như Mỹ và Anh – những nơi có hệ thống trợ cấp lương hưu lớn, chúng chỉ là những khoản “tiết kiệm” đối với các cá nhân. Và ngay lập tức những khoản tiền đó sẽ trở thành “khoản chi” của các chính phủ. Phần lớn những khoản tiền được đưa vào quỹ hưu trí sẽ được trả cho những người nhận lương hưu – những người sẽ sử dụng các khoản tiền đó cho việc tiêu dùng ngay lập tức. Một phần lớn các khoản tiết kiệm cá nhân ở các nước công nghiệp là các khoản đầu tư cho nhà ở. Nhà là một dạng hàng hóa có giá trị sử dụng lâu dài và có giá trị bán lại cao. Đây không phải là “hàng hóa sinh lợi” được sử dụng để tạo ra các giá trị kinh tế, nên việc đầu tư vào các căn nhà tư nhân cũng không phải là sự hình thành vốn. Vì vậy, trong một xã hội giàu có, với sự thịnh vượng ngày càng tăng của đông đảo những người làm công ăn lương thì tiết kiệm cá nhân và hình thành vốn ngày càng tách rời nhau. Xã hội càng thành công trong việc kéo dài tuổi thọ cá nhân thì sự hình thành vốn thực tế của các cá nhân lại càng thấp.

Ngoài ra còn có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến sự giảm sút tỷ lệ hình thành vốn đó là: sự gia tăng nhanh chóng chi phí hoạt động của doanh nghiệp, tệ quan liêu nhà nước ngày càng tăng – kéo theo sự gia tăng gánh nặng chi tiêu đối với nền kinh tế, số lượng ngày càng tăng của các quy định, quy chế, và sự gia tăng của các chi phí giao dịch (dù đó là chính sách xã hội, bảo vệ môi trường hay cho vệ sinh và an ninh). Tất cả những điều này đều làm tăng chi phí hoạt động của doanh nghiệp và cản trở khả năng kiếm đủ nguồn tiền cho việc duy trì hoạt động doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất và sâu xa nhất ở đây chính là sự thay đổi mạnh mẽ và phát triển của cơ cấu dân số. Kết quả của sự thay đổi đó là tỷ lệ dân có tuổi thọ cao sẽ chiếm phần lớn trong nhóm tuổi trưởng thành và điều này sẽ có tác động lớn đối với tỷ lệ tiết kiệm. Sự thay đổi này làm cho việc hình thành vốn ở các nước công nghiệp hóa ngày càng phụ thuộc vào khả năng của các tổ chức phi chính phủ mà trước hết là các doanh nghiệp tư nhân, để trang trải các chi phí duy trì hoạt động, và sau đó là tạo ra “hạt giống”.

Phần lớn các doanh nhân và các nhà kinh tế học đều nhận thức được điều này. Họ cũng quan tâm sâu sắc đến sự hình thành vốn cũng như nhận thức rõ được sự không tương xứng của tỷ lệ nguồn tiền mà các doanh nghiệp có thể kiếm được để chi trả chi phí duy trì hoạt động. Nhưng đối với công chúng, các chính trị gia, những người lãnh đạo công đoàn, kể cả các quan chức cấp cao trong các tổ chức, và nhân viên ở tất cả các cấp, từ công nhân tại các nhà máy sản xuất đến các bộ phận chức năng và kỹ thuật như quản lý bán hàng, nghiên cứu, thì điều này hoàn toàn không được biết đến. Nó bị che mờ bởi lời lẽ khoa trương phổ biến về “lợi nhuận”. Chúng ta luôn được dạy rằng “lợi nhuận” là “phần thưởng” đối với các nhà đầu tư, là sự đền đáp cho những đầu tư trong quá khứ. Đây hoàn toàn là một sai lầm, bởi cái được dán nhãn mác mỹ miều là “lợi nhuận” ở đây thực chất là các chi phí thật sự và chi phí tương lai của một doanh nghiệp, một nền kinh tế. Khi lợi nhuận không tương xứng với chi phí vốn, thì không có “lợi nhuận” nào hết, mà đó là một tổn thất thực sự, không chỉ đối với tổ chức đó mà còn với cả nền kinh tế.

Không còn nghi ngờ gì nữa, rõ ràng việc bù đắp chi phí chính là trách nhiệm của nhà quản lý. Không ai có thể tranh cãi về vấn đề này. Vì vậy, các nhà quản lý phải có trách nhiệm kiếm đủ tiền để chi trả các chi phí duy trì hoạt động.

Ở đây, có thể rút ra một kết luận là, các tổ chức “phi lợi nhuận” – thuộc khu vực kinh tế thứ ba – như bệnh viện, trường học, và các doanh nghiệp dịch vụ cũng cần phải coi các chi phí duy trì hoạt động là một phần trong chi phí hoạt động của mình. Ngày nay, các tổ chức này đều coi số dư của doanh số hoạt động trừ chi phí hoạt động là “lợi nhuận”. Về cơ bản, chính điều này đã che giấu các chi phí thực tế, đồng thời gây ảnh hưởng đến tương lai của tổ chức, trở thành một gánh nặng cho xã hội và hạn chế tiềm lực sản xuất của nền kinh tế. Điều này sẽ không trở nên quan trọng chừng nào khu vực kinh tế thứ ba chỉ được coi là khu vực phụ. Ngày nay, tại hầu hết các nước công nghiệp, khu vực này từ lâu không còn là cái bóng nữa mà đã tạo ra ít nhất 1/4 tổng sản phẩm xã hội. Chính vì thế, nó đòi hỏi chúng ta phải nhận thức được sự thâm hụt kinh doanh trong khu vực này sẽ ảnh hưởng đến toàn xã hội như thế nào.

Tại các tổ chức dịch vụ công cộng, ví dụ điển hình cho sự nguy hiểm của việc coi chi phí duy trì hoạt động của doanh nghiệp là “chi phí của tương lai” thay vì là chi phí hoạt động hiện tại là sự thất bại của British National Health Service (Dịch vụ Y tế Anh) trong việc tính toán chi phí cần thiết cho việc xây dựng bệnh viện từ năm 1950 cho đến nay. Các báo cáo kế toán của dịch vụ y tế được cho là “cân bằng” trong suốt những năm này, với việc người đóng thuế phải đóng tất cả các chi phí. Thực tế, dịch vụ này rơi vào tình trạng thiếu hụt ngân sách trầm trọng mà họ không hề hay biết. Kết quả là ngày nay, tại hầu hết các tổ chức dịch vụ ở Anh, người ta phải chờ đợi mòn mỏi để có được cái mà người ta gọi là “những cuộc phẫu thuật không cấp thiết” – nghĩa là các bệnh nhân không thể trở nên tồi tệ hơn chỉ vì họ không được điều trị ngay lập tức – dù rằng thực tế, họ bị ảnh hưởng bởi căn bệnh đó rất nhiều. Vì thế, bảo hiểm y tế đã trở nên vô cùng phổ biến và là ngành phát triển nhanh nhất tại Anh. Tuy nhiên, loại bảo hiểm này không phải chi trả cho các cuộc điều trị y tế hay phẫu thuật mà dịch vụ sức khỏe sẽ phải làm điều đó. Nó phải trả tiền cho việc “nhảy lên đầu hàng”, tức là cho việc khỏi phải chờ đợi. Tất nhiên, điều này chính là sự phủ định thẳng thừng đối với giả thuyết mà National Health Service dựa vào đó để được xây dựng lên. Thực tế, sự phát triển mạnh mẽ của bảo hiểm y tế tại Anh đã cho thấy sự thất bại của National Health Service – một thất bại không đáng có – là do việc không coi chi phí duy trì hoạt động là chi phí hợp pháp hóa, hay nói đúng hơn là không coi chúng là “chi phí”.

Thiếu hụt thì vẫn là thiếu hụt, dù nó có xảy ra ở nhà máy sản xuất và phòng, trường đại học hay bệnh viện đi nữa. Có rất nhiều tổ chức, nền kinh tế khác nhau, nhưng chỉ có một sự khác nhau duy nhất giữa chúng là cách thức các nhà thu thuế đối xử với họ. Rất nhiều tổ chức “phi lợi nhuận” nên biết rằng điều họ nên coi là “lợi nhuận” trên thực tế chính là thặng dư của thu nhập hiện tại (dù từ bất cứ nguồn nào) sau khi đã trừ đi chi phí hiện tại. Thực tế, trong rất nhiều tổ chức dịch vụ, chi phí duy trì hoạt động rất cao. Các bệnh viện, trường đại học – những tổ chức chắc chắn sẽ phải trải qua những thay đổi mạnh mẽ trong những thập kỷ tới – chính là những ví dụ điển hình cho vấn đề này. Tuy nhiên, chừng nào chi phí duy trì hoạt động còn được coi là “lợi nhuận”, thì các tổ chức “phi lợi nhuận” trong khu vực kinh tế thứ ba sẽ không thể được quản lý hiệu quả mà hoàn toàn ngược lại. Chúng ta có thể lựa chọn điều hành các tổ chức này dựa trên trợ cấp từ tiền thuế, nhưng chúng ta cũng có thể muốn hoạt động độc lập chứ không phải phụ thuộc vào những hoạt động từ thiện của các cá nhân.

Đối với các nhà quản lý, việc hiểu rõ về chi phí duy trì hoạt động và coi chúng là một chi phí thực sự là một trong những nhiệm vụ cơ bản. Trước hết, điều này có nghĩa là số liệu tài chính của các tổ chức phải được thích ứng với lạm phát, để từ đó các nhà quản lý biết được vị trí kinh tế thực sự của tổ chức mình. Thứ hai, các nhà quản lý phải chấp nhận rằng họ sẽ bị thua lỗ, trừ khi thặng dư của doanh thu hiện tại sau khi trừ đi chi phí quá khứ và hiện tại có thể bù đắp cho chi phí vốn của tất cả các nguồn tiền được sử dụng trong doanh nghiệp theo tỷ lệ thị trường hiện tại. Chi phí vốn luôn là chi phí nhỏ nhất trong việc duy trì hoạt động.

Hơn nữa, thông qua các chi phí duy trì hoạt động, các nhà quản lý đương nhiệm cũng đưa ra hoặc xác định được những chi phí đó có khả năng hoặc chắc chắn sẽ vượt quá mức cho chi phí vốn như thế nào. Chi phí duy trì hoạt động tại các doanh nghiệp trong những năm tới chắc chắn sẽ cao hơn chi phí vốn của các trường đại học và các bệnh viện. Điều đó cũng đúng với các nhà máy thép truyền thống, chính là những nơi đang đòi hỏi nguồn vốn cao cho các phương pháp sản xuất mới, cho việc tự động hóa, bảo vệ môi trường, đầu tư an toàn cũng như các công nghệ tiết kiệm năng lượng. Chừng nào thu nhập hiện tại của doanh nghiệp còn chi trả được cho các chi phí đó thì doanh nghiệp vẫn đang hoạt động tốt.

Còn một yêu cầu cấp thiết nữa là phải điều chỉnh tiền thưởng cho cấp quản lý điều hành dựa trên thực trạng kinh tế. Chừng nào các nhà quản lý còn được những khoản tiền thưởng quá cao dựa trên “lợi nhuận” ở báo cáo, thì họ còn né tránh bằng cách thay đổi cách báo cáo thu nhập của mình. Vì vậy, những khoản tiền thưởng dựa trên lợi nhuận sẽ không được chi trả cho đến khi các chi phí duy trì hoạt động được chính doanh nghiệp trang trải từ thu nhập hiện tại của mình. Không đưa ra các chi phí thực, và chi phí duy trì hoạt động của doanh nghiệp cũng như việc không có thu nhập là gian lận. Còn chia tiền thưởng cho ai đó dựa trên lợi nhuận không có thực là tham ô.

Nhưng quan trọng hơn cả là chúng ta cần thay đổi những lời khoa trương về lợi nhuận cũng như cách sử dụng sai lệch các số liệu kế toán. Cần phải thông báo các chi phí duy trì hoạt động doanh nghiệp cho các cổ đông, tới công chúng và những người nộp thuế. Trong những lời nói khoa trương của mình, các nhà quản lý cũng cần nhấn mạnh đến việc nâng cao trách nhiệm của người quản lý trong việc kiếm đủ lợi nhuận để thanh toán các chi phí rủi ro, thay đổi, cải tiến và công việc trong tương lai cũng như của những người trẻ hiện nay và những người mới gia nhập lực lượng lao động của doanh nghiệp. Họ không thể làm được điều đó trừ khi phải đảm bảo rằng những số liệu kế toán của doanh nghiệp họ – những thứ mà chính họ quản lý – phản ánh đúng thực tế chứ không phải là sự ảo tưởng “lợi nhuận”.

Sau mỗi nguy hiểm tiềm tàng về nguy cơ giảm sút hiệu quả lao động, mỗi nguy hiểm lớn nhất đối với nền kinh tế thế giới và đối với nền kinh tế của mỗi quốc gia, đó là sự sụt giảm khả năng hình thành vốn. Sự suy giảm này có thể tiềm ẩn nhiều nguy hiểm đối với các nước theo chủ nghĩa xã hội hơn là đối với các nước có nền kinh tế thị trường, nhưng dù thế thì điều này cũng là một điều đáng mừng. Các nước xã hội chủ nghĩa dễ dàng tăng tỷ lệ huy động vốn hơn, vì các nước này không bao giờ đề cập đến “lợi nhuận” ngay cả khi thặng dư của doanh thu hiện tại trừ đi chi phí hiện tại cao hơn rất nhiều lần so với “lợi nhuận gộp” của một nước theo kinh tế thị trường. (Nhưng những rủi ro và sự không chắc chắn lại cao hơn, và hiệu quả vốn lại thấp hơn.) Đối lập với “lợi nhuận” là sự tăng trưởng tại tất

cả các quốc gia, và chừng nào chúng ta còn cố gắng giải thích điều đó bằng những lý lẽ thiếu minh bạch, không rõ ràng như “động cơ lợi nhuận” – giải thích cho những điều không có chứng cứ gì để chứng minh được – hay “tiền thưởng cho các nhà đầu tư”, thì khi đó tình trạng này sẽ còn tiếp diễn. Chừng nào các nhà quản lý còn chỉ nói về “lợi nhuận” chứ không phải “chi phí duy trì hoạt động”, và những điều dễ gây nhầm lẫn – thì chừng đó chính họ vẫn sẽ lại bị lừa dối. Những người khác cũng sẽ nhận ra rằng họ đang bị những nhà quản lý này lừa dối.

Những năm gần đây Ủy ban Chứng khoán Mỹ (SEC) đã khuyến khích các kế toán dự toán lợi nhuận trong tương lai. Nhưng điều này dường như không thể thực hiện được bởi vì doanh số trong tương lai rất khó ước tính; trong các thời kỳ khủng hoảng chỉ có thể dự đoán được xu hướng cho 2 hoặc 3 năm với mức sai lệch 50%. Ngược lại, người ta có thể dự tính chi phí duy trì hoạt động cho nhiều năm với xác suất chính xác tương đối cao, bởi vì chúng không phải là “chi phí tương lai”, mà là “chi phí trì hoãn”. Ủy ban Chứng khoán Mỹ không thể đóng góp gì nhiều hơn cho nền kinh tế Mỹ và cho nền kinh tế tự do ngoài việc yêu cầu các kế toán dự tính chi phí duy trì hoạt động doanh nghiệp – với chi phí vốn nhỏ nhất – và bao gồm các chi phí thực tế trong các báo cáo công khai của các tổ chức đã kiểm toán và chứng nhận.

Tuy nhiên, tốt nhất là các nhà lãnh đạo – dù là của một doanh nghiệp hay một tổ chức dịch vụ công cộng – đừng nên trông đợi vào SEC và các kế toán. Họ nên tự tính toán chi phí duy trì hoạt động, và coi chúng như chi phí thực sự. Nếu không trong những thời điểm khủng hoảng, doanh nghiệp của họ sẽ bị sụp đổ dưới gánh nặng của các thua lỗ thực tế sau hàng loạt những “báo cáo lợi nhuận” hàng năm.

## II. QUẢN LÝ CHO TƯƠNG LAI

- Tập trung các nguồn lực vào thành quả
- Bỏ qua quá khứ
- Quản lý phát triển/tăng trưởng
- Quản lý đổi mới và thay đổi
- Các chiến lược kinh doanh cho tương lai
- Thẻ điểm cho nhà quản lý

Mọi nền tảng của quản lý đều gắn liền với sự tồn tại của doanh nghiệp trong thời điểm hiện tại. Nhưng một tổ chức phải tồn tại và phát triển trong hai giai đoạn: hiện tại và tương lai. Trong hầu hết các trường hợp, tương lai của một doanh nghiệp được tạo ra từ những gì đang diễn ra trong hiện tại. Do đó, các nhà quản lý phải quản lý cả hiện tại – những nền tảng cơ bản – và cả tương lai. Trong những thời kỳ khủng hoảng, các nhà quản lý không thể giả định rằng tương lai chỉ là sự mở rộng của hiện tại. Mà thay vào đó, họ phải quản lý chặt chẽ những thay đổi, bởi những thay đổi vừa là cơ hội lại vừa là một mối nguy hiểm tiềm tàng.

### HƯỚNG CÁC NGUỒN LỰC VÀO KẾT QUẢ CUỐI CÙNG

Trong thời kỳ khủng hoảng, một doanh nghiệp phải được tổ chức và lãnh đạo chặt chẽ và linh hoạt, vừa có thể vượt qua được các thời kỳ căng thẳng đồng thời vẫn có thể chuyển đổi nhanh chóng và tận dụng tối đa các cơ hội. Điều này càng quan trọng đối với các doanh nghiệp đã trải qua một thời gian tương đối dài yên tĩnh, không biến động và mọi vấn đề đều trong tầm kiểm soát. Trừ khi được thay đổi, còn nếu không mọi tổ chức đều có xu hướng thả lỏng, dễ dãi trong quản lý. Những công ty này có xu hướng phân bổ nguồn lực theo quán tính và truyền thống chứ không phải theo kết quả. Hơn nữa, mọi tổ chức đều muốn tránh những điều khó chịu. Mà không có điều gì lại khó chịu và đáng chán hơn là việc hướng các nguồn lực vào kết quả cuối cùng, bởi việc đó luôn đòi hỏi việc nói “không” với những điều thừa thãi, hoang phí và vô hiệu quả.

Trong thời kỳ khủng hoảng, mỗi tổ chức – dù là doanh nghiệp hay các tổ chức dịch vụ công cộng – đều cần kiểm soát chặt chẽ việc phân bổ các nguồn lực của mình và cân nhắc các kết quả mong đợi. Để làm được việc này, các tổ chức, doanh nghiệp cần hiểu rõ hiệu quả và năng suất của các nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực lao động. Hơn nữa, cần phải sử dụng chúng một cách có nguyên tắc và tổ chức nhằm đạt được những kết quả tiềm năng và thực tế. Nguyên tắc ở đây là “chăm sóc các cơ hội và giải quyết triệt để các vấn đề”. Và các nguồn lực chỉ có thể được sử dụng hiệu quả nếu chúng được định hướng, nếu không tất yếu chúng sẽ đưa tới những kết quả tồi tệ.



Một trong những phương pháp để sử dụng có kiểm soát các nguồn lực là lập hai loại ngân sách: ngân sách hoạt động dành cho các hoạt động đã được thực hiện, và ngân sách cơ hội dành cho các ý tưởng và các dự án kinh doanh khác. Ngân sách hoạt động chắc chắn phải lớn hơn ngân sách cơ hội, và đối với một công ty lớn, chắc chắn nó không thể chỉ được thể hiện trên vài trang giấy. Tuy nhiên, các nhà quản lý cấp cao cần dành nhiều thời gian và chi phí như nhau cho cả hai loại ngân sách này. Câu hỏi mà các nhà quản lý đặt ra đối với hai loại ngân sách này cũng phải khác nhau. Đối với ngân sách hoạt động, cần hỏi: “Nỗ lực và phí tổn này có thật sự cần thiết không? Nếu không thì chúng ta phải loại bỏ chúng như thế nào?” Còn nếu câu trả lời là “có”, cần hỏi: “Chi phí tối thiểu cần thiết là bao nhiêu để ngăn chặn được các sai lầm nghiêm trọng?” Đối với ngân sách cơ hội thì ngược lại, câu hỏi nên đặt ra là: “Đây có phải là cơ hội đúng đắn không?”, nếu đúng thì nên đặt ra câu hỏi: “Cơ hội này có thể hấp thu và tận dụng hiệu quả những nỗ lực và các nguồn lực tối ưu như thế nào? Và ai là người thích hợp nhất để thực hiện công việc này?”. Ngân sách hoạt động phải luôn được tạo ra từ nền tảng thấp nhất cho phù hợp, nó đạt mức “thỏa mãn” hơn là “tối ưu”. Còn ngân sách cơ hội thì nguyên lý cơ bản là tối ưu hóa, có nghĩa là, các chi phí và các khoản chi tiêu phải nhằm đạt năng suất cao nhất có thể.

Ngoài ra, việc định hướng các nguồn lực vào kết quả còn đòi hỏi một sự kiểm soát có hệ thống đối với thứ mà tôi gọi là “kiểm soát gánh nặng doanh nghiệp”, hay sự từ bỏ những lĩnh vực ít hứa hẹn hay hiệu quả đối với các nỗ lực được thực hiện. Điều này đặc biệt quan trọng với công việc quản trị nhân sự, dù là trong lĩnh vực nhân sự, hành chính, tiếp thị, nghiên cứu hay bất kỳ bộ phận nhân sự nào khác. Câu hỏi nên được đặt ra đối với chuyên viên trong lĩnh vực này là: “Bạn sẽ phải mất cái gì để tham gia hoạt động mới mẻ này?” Nguyên tắc ở đây là các nhà quản lý không nên thúc đẩy hoạt động hay nỗ lực mới trong một bộ phận nhân viên trừ khi một công việc cũ và kém hiệu quả đã được loại bỏ. Lý do là, trong lĩnh vực này, chỉ có sự tập trung tất cả các nỗ lực mới có thể tạo ra hiệu quả. Quy tắc kiểm soát gánh nặng doanh nghiệp trên đây cũng có thể áp dụng đối với việc sản xuất các sản phẩm mới, mở rộng chủng loại sản phẩm, mở rộng kênh phân phối, v.v...

## BÚT KHỎI QUÁ KHỨ

Sau một thời gian dài phát triển bình lặng và có thể dự tính trước được, mỗi doanh nghiệp – dù là tổ chức dịch vụ công cộng lợi nhuận hay phi lợi nhuận – đều sẽ phải chịu gánh nặng với những hứa hẹn của quá khứ. Điều này bao gồm những sản phẩm hay dịch vụ không còn đóng góp cho doanh nghiệp nữa; những dự án này ban đầu có vẻ rất hấp dẫn, nhưng sau 5 năm, nó vẫn chỉ là hy vọng, những ý tưởng tuyệt vời lại trở thành thất bại khi đưa vào thực hiện, những sản phẩm và dịch vụ đó không còn cần thiết khi xã hội và nền kinh tế đã thay đổi; các doanh nghiệp sẽ làm cho sản phẩm và dịch vụ trở nên lỗi thời nếu cứ cố gắng đạt được mục tiêu của mình. Một con tàu lênhên trên biển quá lâu cần phải được gột sạch những con hà bám quanh thành tàu, nếu không chúng sẽ làm giảm tốc độ cũng như khả năng manơ của tàu. Tương tự, một doanh nghiệp đã tồn tại và phát triển trong bình yên một thời gian dài cũng cần phải dọn sạch những sản phẩm, dịch vụ và dự án kinh doanh chỉ gây tổn kém các nguồn lực; cũng như những sản phẩm, dịch vụ và dự án đã hoàn toàn trở thành “quá khứ”.

Mỗi doanh nghiệp cần một chính sách loại bỏ mang tính hệ thống ở mọi thời điểm, đặt biệt là trong

những thời kỳ khủng hoảng. Mỗi sản phẩm, dịch vụ – cả bên ngoài lẫn bên trong – mỗi quá trình, hoạt động đều cần đưa vào thử nghiệm trong vài năm, cùng với việc đặt ra câu hỏi: “Nếu chúng ta chưa sẵn sàng, liệu chúng ta có nên thực hiện nó với những kiến thức hiện có của mình hay không?” Nếu câu trả lời là “không” thì đừng nói: “Vậy hãy thực hiện một nghiên cứu khác.” Thay vào đó hãy hỏi: “Làm thế nào chúng ta có thể thoát khỏi nó, hay ít nhất là làm thế nào chúng ta có thể dừng việc đầu tư nguồn lực vào đó?”

Tất nhiên không nên đặt ra những câu hỏi và hành động dựa trên các câu trả lời theo kiểu này khi tổ chức đang gặp rắc rối, mà nên thực hiện vào thời điểm tổ chức đang thành công. Vì trong thời kỳ suôn sẻ, các nguồn lực bao giờ cũng được phân bổ rõ ràng cho quá khứ, cho việc sản xuất, cho những mục tiêu phải đối mặt, và cho những nhu cầu bất tận.

Giờ đây, việc bứt khỏi quá khứ là nhiệm vụ hết sức quan trọng đối với các tổ chức dịch vụ công cộng không kinh doanh bởi vì các chương trình, các hoạt động và dịch vụ của chúng lúc này đã trở nên lạc hậu và không hiệu quả. Tuy nhiên, việc loại bỏ những sản phẩm lỗi, thiếu hiệu quả là việc vô cùng khó khăn trong một tổ chức dịch vụ. Hầu hết các tổ chức này đều không thừa nhận rằng thành công luôn đồng nghĩa với việc loại bỏ những thành quả cũ. Các tổ chức dịch vụ không muốn bị định hướng, mà họ cần được định hướng. Về mặt lý thuyết, điều này có nghĩa là họ muốn có được những “sản phẩm tốt”, mang lại đóng góp mang tính “đạo đức” hay “xã hội” chứ không đơn thuần chỉ là lợi nhuận và kết quả. Nhân viên xã hội luôn tin rằng nếu họ thất bại trong việc xóa sổ bớt các gia đình nghèo khó thì điều đó đồng nghĩa với việc họ cần phải nỗ lực hơn nữa cũng như cần nguồn kinh phí lớn hơn nữa. Họ không thừa nhận rằng thất bại của mình đồng nghĩa với việc họ nên dừng ngay những việc mà họ cho là mình đang dững cảm dần thân. Các giáo viên sẽ không thừa nhận rằng họ đã đạt được mục tiêu cao cả của mình đó là giúp tất cả trẻ em được tới trường, và rằng giờ đây họ nên tự hỏi xem làm thế nào rút ngắn thời gian giảng dạy thay vì tiếp tục nỗ lực vô bổ cho những mục tiêu ban đầu đó. Các bệnh viện cũng phải thừa nhận rằng họ “không thể nghĩ” rằng nỗ lực tăng số lượng trẻ được sinh ra đã giúp đạt tới mục tiêu của họ là “các sản phụ” không còn phụ thuộc vào bệnh viện mỗi khi ốm đau nữa, mà thay vào đó là các “nhà trọ” có kết nối với dịch vụ bệnh viện.

Xét tổng thể, có rất ít tổ chức dịch vụ nhận thức được những điều kiện hoạt động của họ đã thay đổi, mà hầu hết đều tin rằng tất cả những yếu tố cần thiết là nỗ lực hơn và tăng nguồn tài chính hơn nữa.

Do việc đo lường kết quả của các tổ chức dịch vụ rất khó khăn nên cần phải có một sự loại bỏ có tổ chức. Đó là sự cần thiết của việc thu hồi mang tính hệ thống các nguồn lực – tiền, và quan trọng hơn hết là nguồn nhân lực – khỏi những công việc của quá khứ. Các nhà quản lý của các tổ chức này nên tự hỏi xem họ nên thay đổi các phương pháp như thế nào để có thể đạt được những mục tiêu mà tổ chức của mình đã đặt ra ban đầu.

Nhưng tại các doanh nghiệp, rất nhiều nhà quản lý vẫn luôn coi rằng các sản phẩm, dịch vụ và hoạt động của họ là những “công việc tuyệt vời” hay là “nhiệm vụ đạo đức” hoặc những thứ “thiên định” chứ không chỉ đơn thuần là những hoạt động “sớm nở tối tàn” dù những hoạt động, sản phẩm đó chỉ

đáp ứng được nhu cầu của một khách hàng. Có rất ít doanh nghiệp sẵn lòng rút ra khỏi quá khứ, và kết quả là rất ít doanh nghiệp có được nguồn lực sẵn sàng cho tương lai. Trong những thời kỳ khủng hoảng, một doanh nghiệp cần phải có đủ khả năng chống chọi với các cú đâm bất ngờ từ phía sau, vừa có khả năng chớp lấy các cơ hội mới. Chính vì thế, việc định hướng nguồn lực vào kết quả và rút khỏi quá khứ không hiệu quả và tàn phá nguồn lực chính là những yêu cầu bức thiết đối với các doanh nghiệp.

## QUẢN LÝ TĂNG TRƯỞNG

Mỗi doanh nghiệp đều cần quản lý tăng trưởng. Và để thực hiện được điều đó, mỗi doanh nghiệp cần có một chiến lược tăng trưởng của riêng mình.

Trong những năm 1950 và 1960 có một xu hướng bao trùm cho rằng, tăng trưởng là quy luật tự nhiên và không có giới hạn. Đến những năm 1970, trái ngược với xu hướng này, người ta lại tin rằng tăng trưởng sẽ chỉ duy trì ở mức đó mãi mãi. Cả hai xu hướng này đều sai lầm.

Không gì có thể tăng trưởng mãi mãi, lại càng không có tốc độ tăng trưởng theo cấp số nhân. Tuy nhiên, bắt đầu từ thế kỷ XVIII, cứ khoảng 50 năm một lần, các nước công nghiệp lại được chứng kiến “một thập kỷ đầy giông tố” trong đó dường như tất cả đều tăng trưởng và mọi tăng trưởng đều được cho là không có giới hạn. Giai đoạn bắt đầu của thời kỳ này xảy ra vào khoảng năm 1710 với sự kiện choáng váng “Bong bóng South Sea” và dự án Louisiana của John Laws. Các giai đoạn tiếp theo xảy ra vào giữa những năm 1770 và 1780, 1830 và 1870. Giai đoạn kế tiếp bắt đầu vào khoảng năm 1910 và kết thúc đột ngột ở châu Âu bằng chiến tranh thế giới lần thứ nhất, nhưng ở Mỹ nó kéo dài mãi đến năm 1929. Những năm 1960 và 1970 là sự kết thúc của các giai đoạn tăng trưởng này.

Sau mỗi giai đoạn “sóng gió” là những tàn tích nghiêm trọng không thể tránh khỏi, và khi đó tất cả đều tin rằng ngừng tăng trưởng là điều tốt. Nhưng thực tế không diễn ra như vậy, và không có lý do gì để tin rằng giờ đây tăng trưởng đã dừng lại.

Tuy nhiên, trong những giai đoạn đó, tăng trưởng lại chuyển sang một nền tảng mới. Vì vậy, điều quan trọng là doanh nghiệp cần tìm ra được những lĩnh vực tăng trưởng phù hợp với các thế mạnh của mình, và chuyển các nguồn lực của mình vào những lĩnh vực này khi xuất hiện các cơ hội mới.

Trong những giai đoạn đó, mọi thứ rất dễ trở nên lỗi thời. Và trong những thời kỳ khủng hoảng, việc rút khỏi quá khứ kết hợp với việc sử dụng có định hướng tất cả các nguồn lực là nhu cầu cần thiết hàng đầu đối với bất kỳ chính sách tăng trưởng nào.

Ngoài ra, mỗi doanh nghiệp – cũng như các tổ chức dịch vụ cộng đồng phi kinh doanh – phải tự nhận thức được sự tăng trưởng cần thiết để không bị loại ra khỏi thị trường. Khi thị trường mở rộng, doanh nghiệp cũng buộc phải tăng trưởng với quy mô tương ứng; bởi lẽ đứng ngoài thị trường đồng nghĩa với việc bị hủy diệt.

Chính sách tăng trưởng của Chrysler là một ví dụ điển hình về việc những gì chúng ta không nên làm. Trong khoảng những năm 1960, công ty ô tô Chrysler quyết định về cơ bản sẽ tạm dừng tăng trưởng. Nó không còn đủ nguồn lực nội tại để phát triển. Vì thế, muốn tăng trưởng, công ty cần liên kết với một công ty nào đó, có thể là một công ty tại châu Âu. Nhưng Chrysler đã không làm thế, thay vào đó, nó quyết định “tự duy trì” và trở thành một “nhân tố” thay vì một “người đi đầu” trong lĩnh vực của mình. Nhưng cuối cùng, đây lại là một sai lầm thảm khốc. Thị trường ô tô tăng trưởng với tốc độ chóng mặt, và đến năm 1975, Chrysler đã trở thành kẻ “đứng ngoài rìa” thị trường. Lúc này người ta không còn tin tưởng vào sự sống sót của Chrysler nữa, dù nó nhận được sự hỗ trợ lớn từ phía chính phủ. Những năm 1960, Volkswagen yếu kém hơn so với Chrysler về mọi mặt – tài chính, sản phẩm, kỹ thuật và marketing. Nhưng VW đã quyết định tăng trưởng cùng thị trường. Nó đặt ra câu hỏi: “Thị trường tăng trưởng ở đâu?” và tập trung vào 4 khu vực: Lục địa châu Âu, Brazil, Mexico và Mỹ, đồng thời nỗ lực để trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực này tại đây. Còn Chrysler, trong nỗ lực trở thành một nhà phân phối tầm trung trên toàn thế giới, đã chỉ thành công trong việc trở thành “kẻ ngoài rìa” thị trường.

Một tổ chức đứng bên lề thị trường sẽ thường sụt giảm nhiều hơn so với sự sụt giảm của nền kinh tế, đồng thời cũng tăng trưởng rất ít so với sự tăng trưởng của nền kinh tế. Cùng với vòng quay kinh doanh, nó sẽ ngày càng trở nên suy yếu. Và khi một doanh nghiệp đã đứng ngoài rìa thị trường, sẽ rất khó cứu vãn được tốc độ suy giảm, và trong thực tế, là không thể.

Cụm từ “đứng bên lề thị trường” trong phần này là một phần trong cấu trúc ngành. Điều này có ý nghĩa rất khác nhau ở mỗi ngành, mà cấu trúc ngành thì luôn luôn thay đổi. Cách đây 30 năm, một công ty sẽ không thể nắm giữ vị trí thứ 2 trong thị trường thiết bị điện mà không có một thị trường nội địa lớn. Khi đó, Westinghouse tại Mỹ và AEG tại Đức đang nắm giữ vị trí thứ 2 một cách hoàn hảo trong thị trường của mình. Có thể trong lĩnh vực thiết bị điện này, chỉ có nhà lãnh đạo Sir Arnold Weinstock của Anh là hiểu được điều này. Công ty British General Electric mà ông đã xây dựng trong những năm 1960 và 1970 bằng cách hợp nhất nhiều công ty yếu và đứng ngoài rìa thị trường, cũng như bỏ qua tất cả những khu vực mà trong đó công ty không thể đạt được vị trí dẫn đầu, để trở thành một doanh nghiệp có thể tồn tại và đứng vững trên thị trường. Và các công ty ngày càng trở nên lớn hơn, hùng mạnh hơn khi ông bắt đầu – giống như Westinghouse tại Mỹ – hoạt động có định hướng và trở thành doanh nghiệp không thể cạnh tranh.

Một doanh nghiệp muốn tồn tại phải đạt được một sự tăng trưởng cực tiểu nào đó, đặc biệt trong trường hợp thị trường mở rộng hoặc cơ cấu ngành thay đổi.

Một doanh nghiệp cần phân biệt rõ ràng tăng trưởng xấu với tăng trưởng tốt. Nguyên tắc ở đây rất đơn giản, đó là: Bất cứ sự tăng trưởng nào, trong một khoảng thời gian ngắn, có thể làm tăng tổng hiệu quả tất cả các nguồn lực, đều là tăng trưởng tốt và phải được phát huy. Nhưng nếu tăng trưởng chỉ về khối lượng, mà trong một thời gian ngắn không làm tăng hiệu quả nguồn lực thì chỉ đơn thuần là một hình thức của sự “béo phì” mà thôi. Bất cứ sự tăng trưởng khối lượng nào không đem tới sự tăng tổng hiệu suất đều cần phải được loại bỏ. Cuối cùng, bất cứ sự tăng trưởng khối lượng nào làm giảm hiệu quả trừ

giai đoạn ngắn ngủi khi bắt đầu lập nghiệp, đều là sự suy thoái. Vì thế nó nên nhanh chóng được cắt bỏ.

## QUẢN LÝ SỰ ĐỔI MỚI VÀ THAY ĐỔI

Trong công nghệ, cũng như trong kinh tế, giai đoạn 25 năm kể từ kế hoạch Marshall cho đến đầu những năm 1970 là thời điểm tăng trưởng nhanh chóng và phát triển hết sức mạnh mẽ – và diễn ra liên tục. Đặc trưng cơ bản nhất của công nghệ trong suốt thời kỳ hậu chiến không phải là đổi mới mà là sự bành trướng của nó đến mọi ngõ ngách trên toàn thế giới. Nó là hệ quả của việc các lực lượng quân đội hiện đại sử dụng vũ khí và công nghệ mới trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Lhasa ở Tây Tạng vẫn không nằm trong danh sách các sân bay thương mại thế giới, bởi đó là ngoại lệ. Nhưng ngay ở đó thì tôi ngờ rằng cũng vẫn có những người được xem ti-vi qua đường dây phát sóng ngầm dưới các ngọn núi. Ngoại trừ những vùng quá xa xôi như Tây Tạng, cao nguyên Bolivia, Albani hay rừng rậm Amazon, còn lại ngày nay hầu như không có nơi nào trên trái đất lại không có liên lạc bằng điện thoại, hoặc người dân không biết đám mây hình nấm trên phim hay ti-vi là gì, cũng như không có nơi nào mà phim ảnh hay truyền thanh lại không xâm nhập và làm thay đổi mạnh mẽ con người hơn nhiều so với sự ra đời của đường sắt trong thế kỷ XIX.

Chính phủ Ấn Độ luôn theo đuổi chính sách “Nhỏ là tuyệt vời” và tin rằng “Sai lầm lớn nhất của Gandhi là thúc đẩy bánh xe se sợi”. Ấn tượng đầu tiên của những vị khách đi qua các ngôi làng Ấn Độ không phải là sự nghèo khổ, bệnh tật mà là những chiếc xe đạp dựng bên ngoài các căn nhà tồi tàn, là những máy thu thanh bán dẫn được bật lên từ những chiếc xe bò hay lạc đà kéo, hay những chiếc kiệu trên mình voi đi ngang qua. Đó là những đám đông trong chợ làng – những người xếp hàng dài quanh những cửa hàng bán xe máy, máy kéo loại nhỏ hay ti-vi dù rằng không có trạm thu phát sóng ti-vi nào trong khu vực.

Nhưng cho dù ngày càng thâm nhập sâu rộng như vậy trong suốt 25 năm sau chiến tranh, nhưng kỹ thuật vẫn chỉ phát triển theo lối mòn truyền thống. Lý do là, những “công nghệ mới” của những năm 1950, 1960 và 1970 chủ yếu vẫn dựa trên cơ sở các tri thức khoa học trước thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, và chắc chắn là trước năm 1929. Hai trường hợp ngoại lệ chính là máy tính, dù mô hình và công nghệ sản xuất nó đã ra đời từ những năm 1920, và cho đến nay những công nghệ đó mới được đưa vào ứng dụng thực tế. Thứ hai là y học với các “phương thuốc kỳ diệu” của những năm 1950 và 1960, thực tế đã được ra đời vào những năm 1940, tức là được phát triển trong và sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai.

Trong 50 năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, người ta thường nói đến sự thay đổi liên tục và nhanh chóng của công nghệ, nhưng điều này là hoàn toàn nhầm lẫn. Điều thật sự diễn ra nhanh chóng chính là nhận thức về chuyển đổi công nghệ. Bản thân sự chuyển đổi công nghệ không hề tăng tốc, mà thậm chí nó còn chậm lại. Chắc chắn là trong thời kỳ giữa năm 1945 và 1975, không có sự chuyển đổi nào so với những thay đổi trong 60 năm từ năm 1856 đến Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, bắt đầu với việc phát minh ra phẩm màu tổng hợp đầu tiên vào năm 1856, máy phát điện đầu tiên, máy chữ đầu tiên, và

cuối cùng là chuyên bay động cơ đầu tiên của anh em nhà Wright, ông đèn khuếch đại của Lee Forest, cũng như ngôn ngữ ký hiệu có tính chất nền tảng của kỹ thuật điện tử và xử lý dữ liệu, bao gồm cả khái niệm “dữ liệu”. Trong vòng 60 năm đó, bình quân cứ 14 đến 18 tháng lại có một phát minh lớn và thường kéo theo sự ra đời của một ngành công nghiệp mới. Nhưng trong khoảng thời gian từ năm 1947 tới 1975 chỉ có hai ngành công nghiệp mới thực sự được hình thành: công nghiệp máy tính, và dược liệu hữu cơ ra đời cùng với sự phát hiện ra Sulfamite vào cuối những năm 1930, và kháng sinh trong những năm 1940.

Trong 20 hoặc 25 năm tiếp theo, tình hình diễn ra như trước năm 1914, và không giống với những năm giữa 1947 và 1975. Ngày nay, người ta có xu hướng tin rằng những thay đổi công nghệ sẽ có ngày kết thúc, nhưng chúng ta thật sự cần tin rằng đó không phải là điều chúng ta mong muốn, và chúng ta có thể ngăn chặn việc đó. Đây không phải là điều gì mới mẻ mà chỉ là phản ứng thông thường trong giai đoạn có thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Đó là phản ứng của những năm 1930, khi mà Luddites, những công nhân phá máy móc, có thái độ rõ rệt hơn những người cấp tiến. Nhưng cũng giống như những công nhân phá máy móc này, sự bị quan, yếm thế về công nghệ trong thập niên 1990 không tạo ra được ảnh hưởng gì. Nỗi lo sợ về công nghệ mới của thế hệ H. G. Wells trong những năm 1890 đã làm tê liệt trầm trọng Vương quốc Anh và chắc chắn rằng nó sẽ tiếp tục gắn liền với công nghệ cũ của thế kỷ XIX – điều hoàn toàn lỗi thời so với công nghệ dựa trên nền tảng khoa học của thế kỷ XX. Nhưng điều đó cũng không làm ngáng trở, hay làm giảm tốc độ phát triển và phổ rộng của công nghệ, mà nó chỉ đưa công nghệ với vị trí dẫn đầu nền kinh tế tới một phạm vi mới. Đây chỉ có thể là kết quả của sự phản đối kịch liệt công nghệ trong tương lai tại những quốc gia phát triển ngày nay.

Người ta tin rằng gần đây, khoảng thời gian giữa việc hình thành kiến thức mới với việc ứng dụng nó vào sản phẩm và dịch vụ đã được rút ngắn hơn. Nhưng thực tế không phải như vậy. Ngày nay, khoảng thời gian đã trở nên rất dài, khoảng 30 đến 40 năm.

Werner Siemens phát minh ra chiếc máy phát điện có thể sử dụng được đầu tiên vào năm 1856. Hai mươi hai năm sau, vào năm 1878, Thomas Edison thiết kế ra bóng đèn điện – sản phẩm khiến điện trở thành một công nghệ không thể thiếu. Một vài năm sau, Westinghouse phát triển động cơ điện xoay chiều mà sau đó đã khiến điện trở thành nguồn năng lượng cho sản phẩm công nghiệp. Năm 1856, William Henry Perkins đã khám phá ra thuốc nhuộm anilin nhân tạo đầu tiên được làm từ nhựa than đá. Nhưng đến tận năm 1880, người Đức dựa trên nền tảng khám phá của Perkin, mới phát triển ngành công nghiệp nhuộm. Đến năm 1945, vào giai đoạn cuối của cuộc Chiến tranh Thế giới thứ Hai, chiếc máy tính lớn đã được phát triển và đưa vào sử dụng. Ba mươi năm sau, giữa những năm 1970, cùng với bộ vi xử lý, mạch tích hợp và logic ngôn ngữ thông thường, lần đầu tiên, máy tính trở thành một công cụ thường ngày.

Khi xem xét khoảng thời gian phát triển 30 đến 40 năm nay ta thấy, đó là thời kỳ thay đổi cơ bản về kỹ thuật. Không giống như 25 năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, đây là thời kỳ của thay đổi về cơ cấu chứ không phải là cải tiến, mở rộng và phổ biến các phương pháp đã có. Thời kỳ tiếp theo sẽ là

thời kỳ chuyển đổi công nghệ sang một khu vực mới.

Một trong những lĩnh vực nằm trong sự chuyển đổi cơ cấu là điện tử – một lĩnh vực mà cơ sở khoa học của nó ra đời vào cuối những năm 1930, đầu những năm 1940. Cho đến những năm 1980, với những nền tảng này, chúng ta đã có thể nói tới thời kỳ tác động của công nghệ cao và đổi mới thật sự.

Một tác động lớn khác là trong trao đổi thông tin. Cho đến thời điểm đó, việc truyền tin điện tử cơ bản gắn liền với định nghĩa truyền thống về nghe, nhìn và hình ảnh để phân chia thành các hình thức giao tiếp khác nhau. Trong tương lai, điện tử sẽ góp phần thúc đẩy hình thức “truyền tin tổng thể”. Vào giữa những năm 1980, điều này đã bắt đầu được thể hiện rõ nét khi vệ tinh truyền tin kinh doanh (dự án chung giữa IBM, Xerox, và Công ty Vệ tinh Hoa Kỳ Comsat) được đưa vào hoạt động tại Mỹ. Vệ tinh này cho phép truyền tin điện tử tổng hợp và trực tiếp cả âm thanh, chữ viết và hình ảnh (như các tài liệu hoặc biểu đồ). Nghĩa là ở khắp nơi trên trái đất, cùng một lúc người ta có thể nhìn thấy nhau, nói chuyện với nhau, cùng chia sẻ các tài liệu, văn bản, và hình ảnh mà không phải rời khỏi nhà hay văn phòng. Loại truyền tin kiểu này cũng có thể thực hiện được với nhiều hệ thống khác nhau, như trao đổi qua điện thoại mới mẽ được Bưu điện Anh tiên phong cung ứng, cùng với các đối thủ cạnh tranh như Hệ thống điện thoại Bell của Mỹ đã triển khai hoạt động.

Một kết quả nổi bật của kiểu truyền tin tổng thể này là giảm đáng kể các chuyến công tác bằng đường hàng không, một lĩnh vực mà sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai vẫn là một trong những ngành có mức tăng trưởng nhanh nhất. Ngành hàng không vẫn giữ vị trí quan trọng nhưng không phải đối với những chuyến đi công tác mà cho các chuyến du lịch, học hành hay hoàn toàn là do sự tò mò khám phá. Và thực tế là việc di chuyển công tác để phục vụ kinh doanh hoàn toàn cần được giảm bớt. Việc truyền tin cá nhân đã giúp các nhà quản lý có thể tụ họp mà không cần phải di chuyển, chịu đựng mệt mỏi, nặng nhọc và hàng giờ trên không trung. Với đà ngày càng phát triển của công nghệ này, chúng ta sẽ có thể gặp mặt “trực tiếp” mà không cần di chuyển.

Một thay đổi quan trọng hơn là khả năng thay thế việc vận chuyển một khối lượng lớn giấy tờ bằng việc truyền tin điện tử các tài liệu và bản vẽ. Vào những năm 1960, Marshall Maclukem đã đưa ra dự đoán rằng “thông điệp” điện tử chẳng bao lâu sẽ thay thế hoàn toàn phương tiện truyền đạt truyền thống, chữ in và chữ viết. Tuy nhiên, điều này đã không xảy ra mà hoàn toàn ngược lại, ngành điện tử đã trở thành phương tiện chủ yếu phục vụ việc truyền đi các thông tin được in và được viết. Điều đó có nghĩa là cho đến nay các phương pháp in ấn, vận chuyển đã chậm chạp, tốn kém giấy tờ, nặng nề trên những chặng đường xa xôi sẽ được thay thế bằng chiếc máy in sẵn có ở phần lớn các gia đình kèm theo điện thoại và máy truyền hình. Ngày nay, điện thoại (đã được Bưu điện Anh quốc sử dụng để chuyển các hình ảnh) là một hệ thống kênh hai chiều giá rẻ và dễ sử dụng. Tuy nhiên, chất lượng bản sao còn tương đối khiêm tốn và có lẽ cũng chỉ dừng ở mức độ đó mà thôi. Ngược lại, cũng trong lĩnh vực này, ti-vi lại đạt được kết quả vô cùng xuất sắc. Lý do là các băng video có chất lượng các bản sao chép tốt hơn hầu hết các ấn phẩm mang tính chất thương mại. Tuy nhiên, ti-vi cũng có sự bất tiện của nó, đó là nó chỉ cho phép truyền tin một chiều. Tuy nhiên, với hai loại máy trên, chúng ta sẽ có một hệ thống truyền tin dưới dạng bản viết hoàn hảo tới mọi gia đình tại các nước công nghiệp. Những

trở ngại nếu có đối với việc thực hiện hệ thống truyền tin này không phải là các yếu tố kỹ thuật hoặc kinh tế, mà chỉ có thể là các vấn đề chính trị hoặc luật pháp. Việc truyền tin điện tử chắc chắn sẽ rẻ hơn và nhanh chóng hơn nhiều so với các phương pháp truyền thống – điều chỉ có thể được coi là phù hợp khi không còn lựa chọn nào khác. Người ta dự đoán rằng, trong 20 hoặc 25 năm tới, con người có thể đọc báo và tạp chí hàng ngày qua thông tin điện tử nhờ máy điện thoại hoặc truyền hình.

Chúng ta cũng có thể thấy được những thay đổi lớn về công nghệ trong lĩnh vực y tế. Các kiến thức y học thu thập được từ trước những năm 1930 đến 1950, bắt đầu từ việc giải mã di truyền của Crick và Watson, đã tạo đà cho sự phát triển của sinh điện tử học và thuyết phát sinh sinh vật, hóa sinh học, sinh cơ học (hay giải phẫu), và sự phát triển của các bộ phận nhân tạo có thể thích ứng được với cơ thể con người. Hơn nữa, việc biến đổi gen của các nhiễm sắc thể tế bào cũng như việc ứng dụng kỹ thuật gen đã làm tăng tính năng động của cơ thể; chúng có thể làm biến đổi hoặc sửa chữa các khuyết tật và thiếu sót của cơ thể dù nguyên nhân hay kết quả của việc sửa chữa các trục trặc, sai sót như thế nào. Tuy nhiên, những công nghệ mới này không thể thay thế hoàn toàn y học cổ truyền, mà chúng chỉ bổ sung cho các phương pháp cũ. Nhưng dù trong bất kỳ trường hợp nào, chúng cũng đã xóa nhòa ranh giới lâu đời giữa “nội khoa” và “giải phẫu”. Không giống như nội khoa, chúng tạo thành những đợt “xâm nhập” vào cơ thể, và cũng không giống như phẫu thuật, chúng diễn ra “không đổ máu” mà ngược lại còn tăng cường khả năng đề kháng của cơ thể.

Trước năm 1995, công nghệ sản xuất “dây truyền” được coi là “hiện đại” của thế kỷ XX sẽ bị loại bỏ và thay thế bằng công nghệ tự động hóa. Về cơ bản, công nghệ sản xuất dây truyền là “sự thỏa hiệp” nhất thời chứ không phải là giải pháp cuối cùng, và kỹ thuật lạc hậu sẽ bị loại bỏ. Máy móc sẽ đảm nhiệm công việc cần sử dụng sức lực của con người, nhưng thực tế vẫn cần một lực lượng lao động nhỏ để điều khiển công nghệ sản xuất dây truyền. Chẳng hạn như ở Mỹ trong thời kỳ bùng nổ trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai, Mỹ đã thu hút 5 - 8% người lao động làm việc trong các nhà máy sản xuất dây truyền. Tất nhiên là ngày càng có nhiều người làm việc trong hệ thống sản xuất dây truyền và sẽ tiếp tục làm việc ở đó. Nhưng làm việc ở dây truyền lúc này không còn như trước. Chẳng hạn công việc lắp radio, tivi, máy tính, máy bay đều được gọi là lắp ráp nhưng không còn là công việc dây truyền như trước đây. Họ hoàn thành công việc theo một nhịp độ hoàn toàn riêng biệt, và về cơ bản không lệ thuộc vào công việc của người khác. Ở những khu vực mà chúng ta có thể sử dụng sức lực của con người – khả năng thực hiện nhiều thao tác khác nhau với những nhịp độ, tốc độ khác nhau và sau đó tự rút ra đánh giá – thì tự động hóa không thể được coi trọng bằng. Ở nơi nào người ta sản xuất dây truyền, trong đó con người bị coi là một phần của máy móc, thì chắc chắn tự động hóa sẽ chiếm ưu thế. Ưu thế của các công cụ máy móc tự động là các chương trình đã được lập trình, tự động hóa được xây dựng để biến hệ thống sản xuất dây truyền nhanh chóng trở thành một thứ lỗi thời. Tự động hóa có thể làm được một điều mà hệ thống sản xuất dây truyền lỗi thời không thể làm được, đó là sản xuất mà không gây ra bất kỳ xáo trộn nào cũng như chậm trễ hay thời gian chết trong quá trình chờ đợi đổi mới những trang bị đắt đỏ. Cho đến cuối thế kỷ này, ít nhất là ở các nước công nghiệp, sản xuất dây truyền sẽ trở thành “lịch sử”.

Nhìn chung, trong 10 hoặc 15 năm tới, chúng ta sẽ được chứng kiến sự phát triển có tầm quan trọng,



tương tự việc tích hợp động cơ điện vào máy móc cuối thế kỷ XIX. Bất kỳ một bức ảnh chụp máy móc sản xuất, cửa hàng bán lẻ hay một văn phòng bất kỳ nào trong những năm 1990 đều cho chúng ta thấy hình ảnh những chiếc ròng rọc, dây kéo, dây curoa, bàn đạp hỗ trợ việc tạo năng lượng cho máy móc. Đến những năm 1930, việc sản xuất năng lượng trở thành một phần của máy móc, tức là bản thân máy móc phải tạo ra năng lượng để hoạt động. Máy may bàn đạp được sử dụng đến cuối những năm 1930, và sau đó được thay thế bằng máy may bằng điện. Các con suốt trong các nhà máy dệt may được tiếp năng lượng từ bộ nguồn trung tâm cho đến cuối năm 1925, sau đó mỗi con suốt khi được sản xuất đều có một động cơ điện nhỏ riêng. Kế tiếp sự tự động hóa đó là máy đánh chữ vào thời điểm những năm 1950 – chỉ có người già và sinh viên các trường đại học sử dụng loại máy đánh chữ “bằng tay” như ngày nay chúng ta gọi, còn lại hầu hết đều sử dụng máy đánh chữ gắn động cơ điện.

Từ đó đến nay, thông tin và việc kiểm soát tăng cường gắn liền với máy móc. Máy tính (dưới hình thức một bộ vi xử lý) sẽ nhanh chóng trở thành một bộ phận tất yếu của tất cả các thiết bị và máy móc sản xuất như việc động cơ điện trở thành bộ phận tất yếu của máy móc trong 75 năm qua. Các dụng cụ thử nghiệm và y tế sẽ có bộ xử lý và kiểm soát riêng – kể cả trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, nhà máy, sân bay hay trong máy bay. Sự tích hợp của việc xử lý thông tin, phân tích thông tin với công cụ vận hành hoạt động cũng thay đổi nhanh chóng như tích hợp sản xuất năng lượng cao với công cụ máy móc trong cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX, nhưng mất ít thời gian hơn.

Công nghệ thông tin mới cũng tác động vào ngành ngân hàng. Các dịch vụ ngân hàng nhằm phục vụ khách hàng, chủ yếu dựa trên các giao dịch và thông tin, có thể sẽ trở thành một lĩnh vực chủ chốt, tách biệt hẳn khỏi dịch vụ ngân hàng phục vụ doanh nghiệp và công nghiệp. Sears, Roebuck – người khổng lồ trong lĩnh vực bán lẻ của Mỹ – đã bắt đầu mua các tổ chức tài chính chuyên cho vay và nhận gửi tiết kiệm (một loại hình định chế tài chính phục vụ người tiêu dùng), và đưa chúng vào chuỗi các tổ chức tài chính với quy mô quốc gia nhằm đáp ứng các nhu cầu của các gia đình tại Mỹ. Tuy nhiên, nhu cầu về các dịch vụ ngân hàng của các doanh nghiệp – đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô quốc tế – có thể lại liên quan đến thông tin và dịch vụ tài chính hoàn toàn khác. Một “ngân hàng toàn cầu” truyền thống – nơi đáp ứng mọi dịch vụ đối với tất cả khách hàng, từ các gia đình đến những cơ sở bán lẻ, khách hàng thương mại, hay các tập đoàn lớn – nay có thể được phân nhỏ thành các tổ chức khác nhau, chuyên môn hóa cao và tách biệt, nếu không muốn nói là độc lập, mỗi tổ chức sẽ giới thiệu và đáp ứng những dịch vụ thông tin và tài chính khác nhau.

Những ví dụ trên không phải là tất cả, nhưng là những ví dụ điển hình. Chúng cho thấy rõ rằng những kiến thức mới đạt được trong 30 năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai giờ đây bắt đầu tác động mạnh mẽ đến công nghệ. Có thể khẳng định, những tri thức mới này đã dẫn đến các kết quả cụ thể, đó chính là sự thay đổi nhanh chóng không chỉ trong lĩnh vực công nghệ, mà còn trong cả xã hội. Tất nhiên chúng ta có thể dự đoán được sự thay đổi chóng mặt này ở nhiều khu vực, bất chấp thái độ của cộng đồng đối với những thay đổi đó. Việc phản đối sự thay đổi dĩ nhiên chỉ có thể khiến nó phải trả giá nhiều hơn chứ không thể bắt nó dừng lại. Sự phản kháng ở đây chỉ có nghĩa là quyền lãnh đạo về kinh tế sẽ được chuyển giao từ những nước cũ sang các nước mới, và từ ngành công nghiệp này sang ngành công nghiệp khác. Nước Anh “tuột khỏi tay” vị trí dẫn đầu vào cuối thế kỷ XIX, và chuyển sang cho

Đức và Mỹ. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, người Nhật đã giành được vị trí dẫn đầu trong một số ngành công nghiệp truyền thống của phương Tây – những thứ mà những người này đã lãng quên – hàng tiêu dùng công nghệ cao. Những chuyển dịch như vậy có thể sẽ lại xảy ra, và thực tế là đã xảy ra. Nhưng nó không làm thay đổi một thực tế là công nghệ vẫn đang thay đổi chóng mặt và những thay đổi đó, cả công nghệ lẫn xã hội, vẫn đang ngày càng tăng tốc, sẽ thay đổi cơ cấu kinh tế và xã hội.

Hơn nữa, sự thay đổi này có thể dẫn đến sự thay đổi quy mô kinh tế cần thiết để hoạt động hiệu quả. Tại một số ngành, quy mô tối ưu có thể tăng lên, nhưng tại một số ngành khác thì có thể giảm xuống. Thông thường, việc duy trì quy mô nhỏ trong quá trình cải tiến sẽ đem lại nhiều ích lợi cho doanh nghiệp. Những tổ chức đã thành công trong thời đại công nghệ cũ có xu hướng “phòng vệ” hơn là “tấn công”. Nhưng những công nghệ của tương lai lại đòi hỏi một nguồn vốn đầu tư rất lớn ngay từ những giai đoạn đầu tiên. Ví dụ, hệ thống truyền thông, liên lạc sẽ phải là những hệ thống rất lớn.

Tại một số khu vực, quy mô tối ưu có thể sẽ trở nên nhỏ hơn. Chúng ta được biết rằng thời điểm đó ngành công nghiệp thép đang rơi vào khủng hoảng trầm trọng. Nhưng điều này không đúng với các “nhà máy nhỏ” sử dụng phương pháp hoàn nguyên trực tiếp từ các kim loại phế liệu thành sắt mới. Trong vòng 20 - 30 năm đó, đã có một khối lượng sắt khổng lồ được sản xuất trên toàn thế giới, đó chính là lý do vì sao có quá nhiều phế liệu có thể tái sử dụng nhằm đáp ứng nhu cầu về thép trong tương lai mà không cần phải khai thác thêm bất kỳ một mỏ sắt mới nào. Nhưng tại những nhà máy nhỏ này, nơi sản xuất thép từ phế liệu thay vì quặng sắt, thực tế linh hoạt hơn rất nhiều so với các nhà máy thép khổng lồ truyền thống.

Trong những ngành công nghiệp khác, quy mô hoạt động kinh tế có thể đi theo nhiều hướng khác nhau. Những công nghệ mới đầy tiềm năng sẽ tạo ra những nguồn năng lượng mới – dù là khí hóa hay than đá hóa lỏng, sự tạo thành khí hydrocacbon từ đá dầu hoặc cát hắc ín, hay năng lượng mặt trời hoặc hệ thống năng lượng gió – đòi hỏi những khoản đầu tư và quy mô khổng lồ. Nhưng cũng trong ngành năng lượng, các đơn vị nhỏ có thể trở nên nổi bật, điển hình như hệ thống thu năng lượng mặt trời cho các hộ gia đình.

Trong ngành xuất bản, xu hướng mới nổi lên là hướng tới những hệ thống thật lớn: một hệ thống với quy mô quốc gia hay quốc tế để truyền tải các thông điệp truyền thông điện tử. Cùng lúc đó, sự chuyển đổi từ ti vi hay điện thoại thành một loại thiết bị in mang lại rất nhiều cơ hội cho một cơ sở xuất bản nhỏ, chẳng hạn như một tạp chí chuyên ngành về nuôi ong có thể có không dưới 10.000 người đặt mua dài hạn trên toàn nước Mỹ, và hơn 25.000 người trên toàn thế giới. Nếu được thông báo rộng rãi trên truyền hình, chắc chắn một tờ báo như trên hoàn toàn có thể trụ vững được về mặt kinh tế. Chúng ta sẽ xem xét lại ví dụ về các ngân hàng. Những ngân hàng khu vực lớn, chẳng hạn như ngân hàng Thụy Sĩ hay Cleveland Trust Company của Mỹ từng thành công rực rỡ trong vòng 30 năm qua, nhưng rất có thể sẽ trở nên “mất cân đối” về quy mô trong tương lai. Tất nhiên sẽ có hai khả năng xảy ra: hoặc là chúng hợp lại thành một ngân hàng có đẳng cấp quốc tế, có thể cung cấp tất cả các dịch vụ về thông tin và ngân hàng trên quy mô toàn cầu, hoặc chúng phải tự quyết định để hoạt động theo một thể chế tài chính chuyên môn hóa cao, theo khu vực và trong khuôn khổ hẹp mà nó có thể nắm giữ được vị trí

lãnh đạo – một ví dụ điển hình cho cách làm này là các công ty cho thuê tài chính bùng nổ trong 30 năm qua. Điều này cũng đúng trong các lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và đặc biệt là trong giáo dục. Chúng ta có thể sẽ phải đối mặt với một giai đoạn mà ở đó chỉ có các doanh nghiệp quy mô cực lớn và cực nhỏ, không có quy mô trung bình.

Trong quá khứ, rất hiếm có ngành công nghiệp mới được phát triển từ các ngành nghề lâu đời; trong 30 năm gần đây, nó thường bắt nguồn từ các công ty, tổ chức mới, ra đời sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, hoặc ra đời trước nhưng chưa được biết đến cho tới thời điểm đó. Chẳng hạn vào năm 1939, IBM là một hãng hoàn toàn mới mẻ và chẳng được mấy người biết đến, với doanh số vài triệu đô-la và bắt đầu tuyển dụng những kỹ sư đầu tiên. Đến năm 1950, IBM vẫn được xếp vào danh sách những công ty ít có khả năng thành công nhất trong lĩnh vực máy tính. Nó vừa không nổi trội về khoa học, công nghệ, vừa không có vị thế đáng kể trên thị trường. Những công ty già cỗi như General Electric (GE), Radio Corporation of America, Westinghouse ở Mỹ, hay Siemens AG, Philips ở châu Âu dường như chắc chắn giữ vị trí áp đảo. Thế nhưng IBM, không bị áp lực bởi gánh nặng quá khứ, đã đẩy lùi các hãng đàn anh và vươn lên vị trí dẫn đầu trong thị trường máy tính.

Trong số tất cả các hãng sản xuất hóa chất lớn thời kỳ trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, Hoechst ngày nay đã có được vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực dược học – ngành được mở ra trong những năm 1940. Các hãng khác dẫn đầu thị trường khác ngày nay như Hoffman- La Roche, Pfizer hoặc Merck đều là những công ty nhỏ vào cuối những năm 1950.

Một điều hoàn toàn có thể xảy ra đó là trong tương lai sẽ có rất nhiều gã khổng lồ ra đời mà hôm nay nó vẫn chưa hề tồn tại, hoặc còn vô cùng nhỏ bé trên thị trường. Sự đổi mới trong tương lai sẽ xuất phát từ các hãng lớn nhiều hơn so với giai đoạn trước đây. Một trong những nguyên nhân chủ yếu là do nhu cầu về vốn ngày càng leo thang, lượng tiền cần thiết để tạo ra một phát minh cơ bản cũng tăng lên tương tự. Nhưng lượng tiền, thời gian và công sức cần thiết để phát triển một phát minh thành một sản phẩm hoặc dịch vụ, chưa kể đến phát triển hẳn một ngành mới, tăng lên rất nhiều lần so với lượng cần thiết để thực hiện nhiệm vụ đó trong quá khứ. Ngoài ra, đặc biệt là trong các giai đoạn phát triển, nó cũng đòi hỏi một lượng lớn lực lượng lao động có kỹ năng, ví dụ như lực lượng lao động trong các công ty lớn đang tồn tại.

Từ đó, chúng ta phải tìm hiểu xem làm thế nào để có thể khiến một công ty đang hoạt động, đặc biệt là một công ty lớn, có khả năng đổi mới. Điều đó đòi hỏi chúng ta phải có một chiến lược để các doanh nghiệp đang hoạt động nhận thức được các cơ hội đổi mới và sau đó đưa những người có khả năng lãnh đạo hiệu quả thực hiện quá trình đổi mới đó. Do đó, việc mở rộng, biến đổi và ứng dụng thuần túy các công nghệ sẵn có không còn đủ nữa. Từ nay trở đi, chúng ta cần đổi mới theo đúng nghĩa nhất của từ này, nghĩa là tạo ra khả năng sản xuất hiệu quả thực sự, cả về mặt kỹ thuật lẫn xã hội.

“Đổi mới” không nhất thiết là phải nghiên cứu, bởi nghiên cứu chỉ là một công cụ của đổi mới. Đổi mới có nghĩa là, trước hết phải giữ bỏ cho được cái cũ một cách có ý thức, sau đó tìm kiếm một cách có hệ thống các cơ hội đổi mới – những cơ hội đó xuất phát từ những điểm yếu của một công nghệ,

một quy trình sản xuất, hoặc một thị trường, cũng như giai đoạn đầu của một kiến thức mới, hoặc các nhu cầu và mong đợi của thị trường. Điều đó có nghĩa là phải sẵn sàng tổ chức kinh doanh, nhằm tạo ra những hoạt động kinh doanh mới chứ không chỉ là các sản phẩm mới hay cải tiến các sản phẩm cũ. Cuối cùng, điều đó có nghĩa là phải xây dựng dự án đổi mới mang tính độc lập, không nằm trong cơ cấu quản lý hiện tại của công ty, nhằm tổ chức những mô hình hạch toán đúng đắn cho nền kinh tế và kiểm soát sự đổi mới, và chính sách trả lương thích hợp (và hoàn toàn khác biệt) cho những người làm công tác đổi mới. Trong các giai đoạn trước mắt, những công ty lâu đời chỉ thành công – hay thậm chí là sống sót – nếu có thể tạo dựng sự đổi mới như một nhiệm vụ kinh doanh quan trọng; và nếu họ có thể cam kết từ bỏ một cách có hệ thống quan điểm kinh doanh cũ, và thực hiện các tổ chức quản lý và tài chính theo yêu cầu của quá trình đổi mới.

Phải thừa nhận rằng doanh thu trong những doanh nghiệp lớn rất cao. Thậm chí ngay cả trong thời gian vô cùng ổn định, chẳng hạn như 25 năm giữa thời kỳ Kế hoạch Marshall và đầu những năm 1970, khoảng một nửa các công ty trong danh sách Fortune 500 có được doanh thu như các giai đoạn trước, trong khi 250 công ty còn lại hoặc không xuất hiện trong danh sách này nữa, hoặc tụt khỏi vị trí trước đó. Trong thời kỳ khủng hoảng, sự biến đổi về kinh tế chắc chắn sẽ diễn ra với tốc độ chóng mặt và ngày càng tăng tốc. Nhưng những công ty lớn đã có sự chuẩn bị cho quá trình đổi mới sẽ luôn có được một lợi thế là có nguồn lực cả về con người và tài chính cần thiết cho quá trình đổi mới đó ngay trong điều kiện thị trường và công nghệ hiện tại.

## CHIẾN LƯỢC KINH DOANH ĐỊNH HƯỚNG VÀO TƯƠNG LAI

Trong suốt 25 đến 30 năm gần đây, mô hình “lập kế hoạch” đã chứng minh được tính hiệu quả của nó. Nó có nghĩa là tiếp tục phát triển xu hướng hiện có thay vì thay đổi đột ngột. Nó có nghĩa là bắt đầu từ hiện tại và định hướng nó cho tương lai – đó chính là điều mà các doanh nhân, các chính trị gia, các nhà kinh tế thường gọi là “hoạch định”. Nó có nghĩa là ngày mai bắt đầu từ hôm nay, có thể với một sự “xáo trộn” khác đi nhưng vẫn có cấu trúc cơ bản như nhau.

Giả định có tiềm năng nhất hiện nay là một sự kiện nào đó sẽ thay đổi mạnh mẽ cấu trúc này.

Các sự kiện khác thường này không thể “đặt trước” được. Tuy nhiên, chúng ta có thể chuẩn bị trước để thu được những ích lợi từ chúng. Bất cứ doanh nghiệp nào cũng đều có thể có chiến lược cho những biến đổi lớn nhất có thể xảy ra trong tương lai, những chiến lược cho phép các doanh nghiệp hoặc các tổ chức dịch vụ công cộng thu được lợi ích từ những sự kiện bất ngờ hoặc không thể dự đoán được. Ngay từ hôm nay, kế hoạch hóa có nhiệm vụ tối ưu hóa các xu thế trong tương lai. Các chiến lược nhằm khai thác các cơ hội mới và khác biệt trong tương lai.

Bất kỳ tổ chức nào cũng đều cần tư duy một cách chiến lược rằng hoạt động kinh doanh của mình là gì và nên làm gì. Nó cũng cần phải suy nghĩ về việc khách hàng trả tiền cho nó vì điều gì, và nó mang lại “giá trị” gì cho khách hàng. Câu hỏi này, cần được nhấn mạnh rằng nó đóng vai trò quan trọng đối với các tổ chức dịch vụ cộng đồng phi lợi nhuận (bệnh viện, trường đại học, các hiệp hội thương mại và

Tổ chức Chữ Thập đỏ) cũng như đối với các doanh nghiệp. Mỗi tổ chức cần nghĩ xem ưu thế của mình là gì. Những ưu thế đó có phù hợp với lĩnh vực kinh doanh chuyên biệt của mình hay chưa? Chúng có phù hợp hay không? Chúng có được sử dụng đúng mục đích và đúng cách hay không? Và điểm đặc biệt nào sẽ “tiếp thị” cho ngành kinh doanh đặc thù này, trong cả thời điểm hiện tại và trong một vài năm tới?

Dĩ nhiên, nhiều doanh nghiệp – thậm chí cả các tổ chức dịch vụ cộng đồng phi lợi nhuận – đều tin rằng một chiến thuật hướng tới một “niềm hạnh phúc vừa phải” là thoải mái nhất, ít rủi ro nhất và lợi nhuận xác đáng nhất. Nhưng quan điểm này hoàn toàn sai lầm. Trong rất nhiều thị trường, một công ty phát đạt phải là một công ty thật sự “đỉnh cao”, dù đó là một công ty nằm trong số những doanh nghiệp ít ỏi đang dẫn dắt thị trường, hay là một nhà cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ; nhờ tri thức, dịch vụ và khả năng đáp ứng khách hàng về những nhu cầu đặc biệt mà nó chiếm giữ được một vị trí của riêng mình. Ngược lại, hầu như không thể có một doanh nghiệp chỉ chiếm vị trí “trong khoảng giữa” mà vẫn đạt được điều mong đợi.

Trong những năm gần đây, Boston Consulting Group đã truyền bá rộng rãi học thuyết của mình rằng: chỉ bản thân doanh số cao và chiếm lĩnh thị trường cũng đủ để đảm bảo lợi nhuận chênh lệch rồi. Điều đó hoàn toàn không có bằng chứng trong thực tế. Bởi lợi nhuận đồng nghĩa với việc vừa phải dẫn đầu thị trường lẫn dẫn đầu trong một “nhóm sinh thái” hẹp. Và “dẫn đầu thị trường” ở đây là vấn đề về lĩnh vực hay cấu trúc thị trường chứ không phải là doanh thu, hay những thứ biến đổi rộng khắp trong thị trường khác nhau.

Trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô, ngày nay một công ty chỉ có thể tồn tại và có triển vọng là một thành viên của một nhóm rất nhỏ các nhà chế tạo ô tô trên thế giới đáp ứng được toàn bộ nhu cầu về ô tô. Nhưng không một công ty nào có thể duy trì được vị trí thứ ba lâu hơn – như trường hợp của Chrysler tại Mỹ, dù trước đó công ty này vẫn luôn thông báo rằng họ có doanh thu. Tuy nhiên, điều này có thể xảy ra, lợi nhuận thực tế đến từ việc trở thành một chuyên gia chiếm giữ một vị trí đặc biệt trong thị trường đó, hoặc sản xuất một loại sản phẩm độc đáo như xe Jeeps hoặc Rolls Royce. Vị trí “khoảng giữa” đó, vị trí mà Chrysler đã lập kế hoạch để vươn tới, thật sự không còn có thể giữ vững được nữa. Những công ty nằm trong nhóm vị trí “khoảng giữa” đặt ra mục tiêu trở thành người dẫn đầu trong các thị trường khu vực sẽ nhanh chóng rơi vào vị trí “ngoài rìa” thị trường.

Tuy nhiên, lĩnh vực xuất bản sách lại có những điều kiện hoàn toàn trái ngược. Sự khác biệt về ngôn ngữ không thể trở thành rào cản đối với việc phát triển thành một thị trường quốc tế của ngành này. Không có lợi thế vượt trội nào cho vấn đề quy mô hay doanh thu, dù rằng một nhà xuất bản cần phải có một hệ thống phân phối sách để có thể lấn át các công ty có quy mô nhỏ. Việc xuất bản sách về cơ bản được dựa trên các mối quan hệ cá nhân của một biên tập viên với các tác giả, và tất nhiên là không một biên tập viên nào có thể làm việc được với một số lượng rất lớn các tác giả. Điều này khiến cho lĩnh vực xuất bản chỉ có một quy mô kinh tế tối thiểu và cũng chẳng đưa ra cho các nhà xuất bản lớn nhiều lợi thế gì hơn. Ngoài quy mô tối thiểu, nhà xuất bản lớn còn có thể bị cản trở bởi quy mô lớn hơn có thể khiến các nhà xuất bản không còn hấp dẫn các tác giả nữa. Nhưng cũng có những “chuyên

gia” trong lĩnh vực xuất bản, đó là các nhà xuất bản với các ấn phẩm khoa học chỉ bán được vài trăm bản nhưng lại được mua bán trên thị trường với một chi phí phân phối tối thiểu tới các độc giả chuyên biệt, ví dụ như nhà xuất bản Springer ở Đức, Elsevier ở Hà Lan, hay Westview ở Mỹ.

Các tổ chức dịch vụ cộng đồng cũng có thể nhận thấy điều tương tự rằng họ đang phải đối mặt với những tiêu chuẩn quy mô mới. Ví dụ, tại Mỹ, các trường đại học có quy mô nhỏ và có chút danh tiếng đều đã chứng minh được sức mạnh đáng ngạc nhiên của mình trong 10 năm trở lại đây. Những trường học này hạn chế sự thành công về mặt quy mô, để có thể tập trung toàn bộ nguồn lực vào 8 hoặc 10 nguyên tắc nhất định, và từ đó mang những thuận lợi của trường có quy mô nhỏ đến cho sinh viên, đó là khiến sinh viên cảm thấy trường học giống như một “gia đình”. Sinh viên các khoa trong trường, các giáo viên đều biết nhau, và hoạt động dựa trên một nguyên tắc cao nhất, đó là “*tin thần tập thể*” cũng như sự tôn trọng, đóng góp chung cho các vấn đề tôn giáo, đạo đức và học tập. Điều tương tự cũng đúng với các bệnh viện. Quy mô kinh tế tối thiểu đối với các bệnh viện tại Mỹ hiện nay vào khoảng 200 giường bệnh. Nhưng quy mô trên mức tối ưu là vào khoảng 800 giường bệnh hoặc hơn, nhưng khi đó vấn đề đặt ra sẽ là chi phí cao hơn, chứ không chỉ là phải hoạt động hiệu quả hơn.

“Người dẫn đầu lĩnh vực” phải có chất lượng và tập trung, chuyên biệt vào những thế mạnh riêng của mình, chứ không chỉ đơn thuần là vấn đề quy mô. Ví dụ điển hình về các trường đại học trên đã chứng minh rằng mỗi khu vực đều có không gian cho những người “chuyên biệt” – những người chiếm ưu thế và dẫn đầu trong một “nhóm sinh thái” hẹp.

Điển hình là một công ty trong ngành công nghiệp dược phẩm đang tìm kiếm các dòng sản phẩm, không cần phải có quy mô kỹ thuật và công nghệ, mà vẫn có thể giúp nó có được vị trí dẫn đầu trong một thị trường nhỏ – nơi không đáng giá cho các công ty lớn tham gia. Sản phẩm đầu tiên của công ty này đó là một loại enzyme có thể giúp các cuộc phẫu thuật mắt, thực hiện phẫu thuật đục thủy tinh thể nhanh hơn và giảm bớt nguy cơ rủi ro. Sự đóng góp về mặt khoa học này rất nhỏ – không gì hơn ngoài việc kéo dài thời hạn sử dụng của enzyme. Nhưng khi sản phẩm được tung ra thị trường, chẳng có lý gì mà các công ty khác lại không cạnh tranh. Các công ty dược phẩm lớn sẽ cạnh tranh bằng cách hạ giá các sản phẩm mà nó đã tung ra thị trường.

Cả hai chiến lược trên – dẫn đầu thị trường hoặc như chúng ta gọi là sự chuyên môn hóa “rào chắn đường” – đều có thể thành công. Nhưng nếu kết hợp cả hai chiến lược đó, công ty sẽ không thể trụ vững, chứ đừng nói đến thành công. Hai lĩnh vực khác nhau sẽ đòi hỏi những biểu hiện khác nhau, những phần thưởng và khí chất phù hợp khác nhau. Tuy nhiên, chúng ta lại có thể, và còn thu được nhiều ích lợi, nếu kết hợp một số các “nhóm sinh thái” nhỏ, riêng biệt vào một doanh nghiệp – mỗi cái hướng đến một thị trường khác nhau, một sự chuyên môn hóa riêng biệt, và chiếm giữ một vị trí “rào chắn đường” riêng.

Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng đều cần phải biết và xác định được thế mạnh của mình, và đưa ra các chiến lược dựa trên những thế mạnh đó. Chúng ta sẽ làm điều đó như thế nào để có kết quả tốt nhất? Khu vực nào là khu vực chúng ta sẽ hoạt động? Hầu hết các doanh nghiệp và các tổ chức dịch vụ cộng

đồng đều tin rằng mình có thể trở thành “người dẫn đầu” trong lĩnh vực của mình. Nhưng những thế mạnh thì luôn đặc biệt, và độc nhất. Người ta chỉ trả tiền cho những thế mạnh, chứ không ai bỏ tiền đầu tư cho những điểm yếu. Vì thế, câu hỏi đầu tiên được đặt ra là: “Thế mạnh đặc biệt của chúng ta là gì?” và sau đó là: “Chúng có đúng là thế mạnh của chúng ta hay không? Chúng có phải là những thế mạnh phù hợp với các cơ hội của chúng ta trong tương lai không, hay chúng chỉ phù hợp với các cơ hội trong quá khứ? Liệu có phải chúng ta đang hủy hoại các thế mạnh của mình khi tập trung vào những cơ hội đã không còn tồn tại nữa, hay thậm chí là chưa bao giờ tồn tại hay không? Và cuối cùng, chúng ta cần phải bỏ sung và tạo ra những thế mạnh nào? Những khả năng hiệu quả nào chúng ta có thể tạo ra để khai thác những thay đổi, những cơ hội và những cuộc khủng hoảng môi trường – kết quả của những thay đổi về nhân khẩu học, tri thức và công nghệ cũng như sự thay đổi của nền kinh tế thế giới.”

Trong quá trình nghiên cứu về chiến lược của mình, mỗi tổ chức đều phải học cách vừa tập trung vừa đa dạng hóa. Chúng ta đã có những loại hình tổ chức nào tạo ra kết quả. Những doanh nghiệp tạo ra nhiều lợi nhuận nhất trong một thời gian dài đều là những doanh nghiệp “một sản phẩm” với các sản phẩm đúng như IBM và GM. Và những doanh nghiệp có được ít lợi nhuận nhất là những doanh nghiệp “một sản phẩm” nhưng là sản phẩm lựa chọn sai – điển hình là ngành công nghiệp thép tại các nước công nghiệp. Nhưng các doanh nghiệp đa dạng hóa xung quanh một dòng sản phẩm nòng cốt đồng nhất, đặc biệt là quanh một thị trường đồng nhất cũng sẽ có được nhiều lợi nhuận như các doanh nghiệp “một sản phẩm” với dòng sản phẩm lựa chọn đúng đắn. Ví dụ điển hình tại Mỹ là Johnson & Johnson, một công ty đa dạng hóa rộng rãi, với các hoạt động kinh doanh trải dài từ việc sản xuất các mặt hàng tiêu chuẩn, bông thấm đến các sản phẩm hỗ trợ bà mẹ và trẻ em cao cấp. Nhưng tất cả các sản phẩm chăm sóc sức khỏe đều được phân phối trong những thị trường giống nhau, qua các kênh phân phối và các cửa hàng dược phẩm như nhau.

Những doanh nghiệp không thể có được lợi nhuận – giống như những doanh nghiệp “một sản phẩm” với dòng sản phẩm lựa chọn sai – là những công ty tổ hợp – những doanh nghiệp đa dạng hóa rộng rãi mà không dựa trên một dòng sản phẩm cốt lõi, một thị trường hay một công nghệ. Việc trở thành một “nhà đầu tư thông minh” – người nắm giữ vị trí thống trị trong một nhóm các doanh nghiệp – là điều có thể, và thực tế là hoàn toàn có thể. Ví dụ điển hình cho vấn đề này là tập đoàn English Pearson, chuyên kiểm soát lợi nhuận của rất nhiều doanh nghiệp: các đơn vị xuất bản báo và tạp chí, một ngân hàng thương mại lớn, một công ty xây dựng, vân vân và vân vân. Một ví dụ khác là Flick ở Đức, kiểm soát cổ phiếu của hơn một nửa tá các công ty tại Đức và Mỹ; hay như Thomas Tilling tại Anh; hoặc là American Mellons tại Pittsburgh. Các nhà đầu tư chỉ tập trung hạn chế vào một số ít các doanh nghiệp, để có thể chú ý và quan tâm được đến từng hoạt động. Tại các doanh nghiệp đó, họ có đủ cổ phần để có quyền phủ quyết. Họ phải tạo ra hiệu quả trên số tiền đầu tư của mình. Họ tham gia vào các quyết định quan trọng, để đảm bảo rằng các doanh nghiệp mình đầu tư thực hiện đúng các chính sách, mục tiêu và chiến lược của họ cũng như có được những lực lượng quản lý hàng đầu. Tuy nhiên, họ không trực tiếp quản lý các doanh nghiệp đó mà sẽ để cho nhóm các nhà quản lý chuyên nghiệp độc lập thực hiện.

Ngược lại, một công ty tổ hợp là tập hợp của rất nhiều hoạt động kinh doanh đa dạng, dưới một sự quản lý chung, nhưng thiếu một hạt nhân thống nhất lâu dài thì cũng không thể mong đợi có được những kết quả và hiệu suất mỹ mãn trong thời gian dài, thậm chí ngay cả trong những thời kỳ không phải là bão táp như hiện nay.

Những rắc rối là điều có thể dự đoán được, chỉ đơn thuần là đến sớm hơn hay muộn hơn mà thôi. Tuy nhiên, việc nhận biết và hiểu rõ về doanh nghiệp sẽ không thể đạt được nếu chỉ đơn thuần thông qua việc phân tích tài chính, mà còn phải có sự thấu hiểu, những trải nghiệm về các vấn đề trong doanh nghiệp đó trong một khu vực tương đối hẹp, cũng như phải có sự phân tích thường xuyên về các khía cạnh của một lĩnh vực, một công nghệ hay một thị trường – là điều vô cùng quan trọng.

Tuy vậy, dù sớm hay muộn, một sản phẩm “đúng” cũng sẽ trở thành “sai”, bị lạc hậu và trở thành “con ngựa hồng” không sinh lời. Không một sản phẩm nào có thể duy trì được vị trí “đúng” của mình trong 30 hay 40 năm. Ví dụ điển hình về sản phẩm nhanh chóng trở thành sản phẩm “sai” chính là IBM. Thậm chí ngay cả American Telephone Company, dù có một chính sách quản lý thông minh vị trí độc quyền của mình, vẫn rơi vào tình trạng tương tự và sự lựa chọn sản phẩm của họ cũng nhanh chóng trở thành “sai”. Và vì thế một doanh nghiệp sẽ lại phải đa dạng hóa.

Bởi vậy, quyết định chiến lược thực chất là một sự lựa chọn thời điểm đúng đắn và phương thức đúng đắn cho sự đa dạng hóa. Một quyết định đa dạng hóa quá sớm, khi một sản phẩm đơn lẻ hoặc một dòng sản phẩm vẫn đang là sản phẩm lựa chọn đúng, có thể gây nguy hại đến vị trí dẫn đầu hiện thời của doanh nghiệp đó, nhưng nếu chờ đợi quá lâu và đưa ra quyết định muộn lại gây nguy hại đến sự tồn tại của công ty trong tương lai.

## THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ

Kiểm tra hiệu năng của nhà quản lý là một đề tài được thảo luận rất nhiều tại các bộ phận điều hành, các cuộc hội thảo về quản lý, trên tạp chí quản lý. Trong khi những người đưa ra đề xuất đó đề nghị rằng phải tìm hiểu về các phẩm chất cơ bản của một nhà quản lý như: đạo đức, tính trung thực, sự sáng tạo, các giá trị xã hội, sự đồng cảm..., thì những người phê phán lại phủ nhận rằng “chỉ riêng hiệu suất thôi cũng đủ rồi, và hiệu suất đó được đo lường bởi lợi nhuận sau thuế của công ty”.

Tuy nhiên, có thể nói rằng cả hai quan điểm trên đều không đúng. Bởi vì, việc đánh giá công tác quản lý là cần thiết. Trong một thời gian ngắn nhất định, ban giám đốc sẽ phải có nhiệm vụ đánh giá công tác quản lý toàn công ty. Nhưng công bằng mà nói, chúng ta chỉ cần đánh giá thành tích cuối cùng của doanh nghiệp, những điều còn lại mà những người đề xuất “đánh giá quản lý” – ví dụ như sự liêm chính và sáng tạo – nên để dành cho các tiểu thuyết gia.

Tuy nhiên, lợi nhuận ròng sau thuế cũng không phải là phương pháp đo lường hiệu quả cho vấn đề quản lý. Lợi nhuận ròng sau thuế dùng để đo lường thành tích của doanh nghiệp chứ không phải là thành tích của nhà quản lý. Và thành tích của một doanh nghiệp là kết quả của việc quản lý trong những năm trước đó.



Các nhà điều hành ngày nay giỏi hơn rất nhiều so với các nhà quản lý thụ động trước đây. Họ có thể thay đổi, chỉnh sửa những quyết định của các nhà quản lý tiền nhiệm. Thực tế, loại bỏ những quyết định đó khi chúng không còn hiệu quả – những quyết định mà sau đó sẽ được đánh giá là nên làm – là một trong những việc khó khăn và quan trọng nhất của họ. Ngày nay, các nhà điều hành phải chịu trách nhiệm về việc tạo ra tương lai tốt đẹp cho doanh nghiệp trong thời gian ngắn nhất, ở một số lĩnh vực sẽ trở thành hàng đầu trong vòng 10 năm tiếp theo.

Vì vậy, hiệu suất quản lý chính là sự đo lường những công việc chuẩn bị cho tương lai của doanh nghiệp trong ngày hôm nay. Đây chính là nơi mà sự đo lường hiệu suất quản lý – hay ít nhất là đánh giá nó – cần được thực hiện nhất, đặc biệt là trong những thời kỳ khủng hoảng.

Tương lai của một doanh nghiệp phụ thuộc chủ yếu vào hiệu suất quản lý hiện thời trong bốn lĩnh vực mà trong mỗi lĩnh vực, hiệu suất quản lý trung bình có thể nhìn thấy được. Trong mỗi lĩnh vực đó, các nhà quản lý đều có thể nâng cao tối đa hiệu suất khi biết được kỷ lục trước đó của nó:

#### 1. Hiệu suất trên phương diện sử dụng vốn.

Hầu như mỗi công ty đều có những phương pháp đánh giá việc sử dụng vốn riêng. Tại những công ty mà các trưởng phòng, các nhà quản lý bộ phận đều được tự do hoàn toàn, thì các nhà quản lý cấp cao nhất vẫn sẽ là người đưa ra những quyết định cuối cùng đối các nguồn vốn đầu tư, thậm chí đối với cả những nguồn vốn đầu tư nhỏ nhất. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều dành quá nhiều thời gian cho các quyết định sử dụng vốn mà không quan tâm tới những hoạt động sau các quyết định đó. Tại rất nhiều công ty, hầu như không có cách nào để tìm hiểu được điều đó. Nhưng chắc chắn rằng, nếu một dự án mới trị giá hàng triệu đô-la được thực hiện hoặc một kế hoạch trị giá nhiều hơn như thế được lập ra, thì tất cả mọi người đều biết. Còn khi một dự án đang được thực hiện, thì người ta lại ít khi so sánh hiệu suất của nó với những mong đợi ban đầu – điều đã dẫn đến sự đầu tư đó. Và các khoản đầu tư nhỏ hơn, dù trong mỗi tương quan tổng thể cũng có tầm quan trọng như nhau, lại càng không được xem trọng.

Tuy nhiên, người ta lại ít khi kiểm tra năng lực và hiệu suất của một nhà quản lý hơn so với kiểm tra hiệu suất của việc sử dụng vốn, và thực tế kết quả của các quyết định sử dụng vốn lại hoàn toàn trái ngược với những mong đợi ban đầu mà người ta đặt ra cho nó. General Motor là công ty nổi tiếng về vấn đề này trong khoảng 50 năm trở lại đây, hệ thống kiểm tra hiệu suất các quyết định sử dụng vốn của các nhà quản lý đã được giới thiệu ra công chúng lần đầu tiên vào năm 1927.

Trước tiên, chúng ta cần đo lường doanh thu trên vốn đầu tư so với doanh thu được mong đợi khi đưa ra các quyết định đầu tư; và sau đó đo lường ảnh hưởng của các quyết định đầu tư đối với doanh thu và lợi nhuận của toàn bộ doanh nghiệp; rồi so sánh doanh thu và lợi nhuận đó với mong đợi ban đầu của doanh nghiệp khi đưa ra các quyết định đầu tư. Việc đưa ra những phản hồi như vậy dựa trên kết quả thực tế của các quyết định sử dụng vốn là tương đối đơn giản. Nó không đòi hỏi phải cần đến sự hỗ trợ của các hệ thống máy tính, ngoại trừ các doanh nghiệp lớn nhất và phức tạp nhất, mà vẫn có thể được

thực hiện bằng bảng biểu trên giấy. Vấn đề quan trọng là các doanh nghiệp phải sẵn sàng xem xét những mong đợi của mình khi đưa ra các quyết định, cũng như trung thực đối mặt với các kết quả thực tế.

## 2. Hiệu suất trên phương diện các quyết định về nhân sự

Tất cả chúng ta đều biết rằng việc đào tạo, phát triển cũng như thay thế nhân sự chuyên môn cũng như quản lý là việc mang tính sống còn đối với mỗi tổ chức. Đó là cách duy nhất giúp các quyết định của ngày hôm nay nở hoa kết trái. Các quyết định được đưa ra kèm theo sự hy vọng đối với tương lai, cụ thể thì các quyết định về quản lý là giao phó một cách không chắc chắn các nguồn lực kinh tế hôm nay cho ngày mai, sẽ rơi vào tình trạng khó khăn. Và sau đó doanh nghiệp sẽ phải dựa trên năng lực của nhân sự trong tương lai nhằm loại bỏ những hệ quả của quyết định ở hiện tại. Mặc dù được công nhận là đóng vai trò quyết định và rất quan trọng, nhưng những vấn đề này lại thường được coi là “mơ hồ”. Còn những hiệu quả mà người ta mong đợi ở một cá nhân khi họ bắt đầu thực hiện công việc, hay những hiệu quả của một quyết định bổ nhiệm, thì lại không bị coi là “mơ hồ”.

Tuy nhiên, chúng ta có thể chắc chắn một điều rằng khi một quyết định bổ nhiệm không mang lại hiệu quả như mong đợi thì do người điều hành đã đưa ra quyết định về sự bổ nhiệm đó, đã lựa chọn và bổ nhiệm nhân viên đó, đã đưa ra một quyết định sai lầm, hay đưa ra quyết định không đúng hướng. Bởi việc đổ lỗi cho người được bổ nhiệm như vẫn thường xảy ra, còn vô lý hơn cả việc quy trách nhiệm của một quyết định đầu tư vốn không mang lại hiệu quả cho số tiền được sử dụng trong quyết định đó. Các nhà điều hành phải biết rõ rằng họ cần quyết định về nhân sự như thế nào và là người sẽ thực hiện quyết định đó, sẽ không đổ lỗi cho người mà họ bổ nhiệm, mà sẽ tự nhận lỗi về mình. Bởi rất ít người trong số ít ỏi những người được lựa chọn để bổ nhiệm là người không có năng lực. Những nhà điều hành này không bao giờ tin rằng quyết định đúng đắn là những quyết định được đưa ra bởi “những vị thẩm phán anh minh của quần chúng”, bởi họ biết rằng những quyết định đó được tạo nên bởi chính những con người thực hiện những quyết định đó, và đặc biệt bởi những nhà điều hành với đảm bảo rằng họ sẽ kiểm tra những người mà họ đã lựa chọn sẽ làm việc để mang lại hiệu quả trong thực tế như thế nào.

Trên thực tế rất khó đánh giá và kiểm tra được tinh thần tập thể của một tổ chức và sự phát triển của các nhân viên trong đó. Nhưng lại có thể xác định được tương đối dễ dàng những ảnh hưởng của tinh thần và sự phát triển trong việc đánh giá hiệu quả của các quyết định nhân sự được đưa ra, so với những mong đợi của họ.

## 3. Hiệu suất trên phương diện đổi mới

Người ta mong đợi gì ở một công trình nghiên cứu, một công cuộc phát triển, một doanh nghiệp hay một sản phẩm mới? Và các kết quả thực tế là gì trong hai, ba hay năm năm tới? Chúng ta luôn biết rằng không thể đưa ra một dự đoán hay định hướng cho một kết quả nghiên cứu, nhưng có thể đo lường được, hoặc ít ra cũng ước đoán được, những hy vọng và mong đợi khi một công trình nghiên

cứu được tiến hành. Điều này cũng tương tự với một công cuộc phát triển, một doanh nghiệp mới, một sản phẩm mới, một thị trường mới hay một công cuộc đổi mới.

Thậm chí một quy trình quản lý hoàn hảo nhất cũng chỉ có thể đạt được “một tỷ lệ trúng đích” tương đối thấp trong lĩnh vực đổi mới là 0,3 – tức là sẽ chỉ có 1 lần thành công trong 3 lần thử nghiệm. Bởi vì, rõ ràng đổi mới là vấn đề liên quan đến may rủi. Nhưng chắc chắn nó có một cơ sở nhất định, chứ không phải là một sự may mắn, khiến một số công ty như Procter & Gamble, 3-M, Siemens tại Đức, hay Hitachi tại Nhật Bản luôn thành công vượt trội hơn các hãng khác trong việc giới thiệu và phát triển sản phẩm. Cơ sở nền tảng đó là các doanh nghiệp có tỷ lệ thành công cao hơn này thường có xu hướng đánh giá hiệu quả của công cuộc đổi mới của mình với những gì họ mong đợi. Hầu hết các doanh nghiệp đều quản lý sự đổi mới ở những lời hứa, còn những nhà đổi mới hiệu quả lại quản lý bằng cách so sánh, đưa ra phản hồi từ những kết quả mình đạt được.

#### 4. Các chiến lược và hiệu suất

Cuối cùng, hiệu suất quản lý có thể và nên được đánh giá dựa trên các chiến lược kinh doanh của công ty. Những điều mà chiến lược mong đợi sẽ xảy ra có trở thành hiện thực hay không? Các mục tiêu đúng đắn cho doanh nghiệp, trong thị trường, nền kinh tế, cũng như xã hội có được định hướng và đặt ra hay chưa? Và chúng đã đạt được hay chưa? Để có thể đánh giá được các chiến lược trên cơ sở hiệu suất, trước hết cần phải xác định được một cách chính xác các mong đợi, kỳ vọng ban đầu, sau đó có thể so sánh được chúng với các kết quả thực tế. Cùng với sự đổi mới, hầu hết các tổ chức đều chỉ đạt được “một tỷ lệ trúng đích” tương đối thấp khi áp dụng các chiến lược cho doanh nghiệp của mình, tôi cho rằng chỉ khoảng dưới 0,3. Nhưng ít nhất thì các nhà quản lý của các doanh nghiệp đó cũng có thể nhận biết và hiểu rõ các “điểm trúng và điểm trượt”, cái gì đã làm tốt, cái gì cần phải cải tiến.

### III. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI LỚN: CƠ CẤU DÂN CƯ MỚI VÀ ĐỘNG LỰC DÂN CƯ MỚI

Không có bất kỳ một đề mục, một tin tức nào mà chúng ta bị “dội bom” – kể cả là tin tức về các quốc gia OPEC, hay những dự báo đen tối về sự thiếu lương thực, sắt thép, khoáng sản, hoặc một sự “khủng hoảng” nào của thời đại ngày nay – có ý nghĩa bằng, và trên hết đều không thực tế hơn so với những thay đổi của cơ cấu dân số và biến động dân số. Tuy nhiên lại có rất ít doanh nghiệp, và lại càng ít các chính phủ, lãnh hội được vấn đề này. Sự thay đổi quan trọng nhất không phải là vấn đề “bùng nổ dân số” vốn được thảo luận rất nhiều tại các nước đang phát triển. Vấn đề phát triển quan trọng và vẫn chưa được lãnh hội chính là sự thiếu hụt sắp diễn ra tại các nước phát triển, và đặc biệt là sự thiếu hụt trầm trọng lực lượng lao động trẻ trong các lĩnh vực dịch vụ và sản xuất truyền thống. Tất cả các nước phát triển, bao gồm cả những nước Xã hội Chủ nghĩa – đó là các nước châu Âu thuộc Liên Xô, và các quốc gia châu Âu thuộc Nga – sẽ phải đối mặt với một sự thay đổi căn bản trong quy mô, cơ cấu tuổi, cơ cấu trình độ, và cấu trúc lực lượng lao động của nước mình – một phần kết quả của thế hệ bùng nổ dân số tại các nước không phải Xã hội Chủ nghĩa từ những năm 1940 cho đến giữa những năm 1960, và một phần kết quả của tình trạng thiếu hụt dân số xuất hiện ở các nước Xã hội Chủ nghĩa phát triển trong và sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, và dần lan tới tất cả các nước phát triển vào cuối những năm 1960.

Động lực mới của dân số tạo ra những cơ hội mới: những thị trường mới cũng như những mẫu hình mới của sự liên kết kinh tế. Nó cũng sẽ tạo ra những đòi hỏi về những chính sách mới, đặc biệt là các chính sách xã hội, nhằm tập trung giải quyết vấn đề dư thừa lực lượng lao động tại các nước phát triển. Bởi vì khi đó, cả hệ thống trợ cấp thất nghiệp của các nước phương Tây lẫn chính sách “công việc trọn đời” của Nhật Bản, dù đánh giá ở mức cao nhất thì cũng chỉ được xem là sự thành công tương đối nhỏ, ở một vài khía cạnh nào đó chứ chưa phải là toàn diện, và phù hợp với toàn xã hội. Hơn nữa, sự phát triển dân số sẽ dẫn đến việc phủ nhận một số quan niệm và thói quen của doanh nghiệp và chính phủ, của giới chủ, công đoàn và cũng như của giới làm thuê. Chúng sẽ khuyến khích những quan niệm mới về kinh tế thế giới và thương mại quốc tế bằng cách thay thế việc trao đổi các sản phẩm hoàn thiện, bằng việc “phân phối sản xuất”. Chúng cũng sẽ thay đổi những niềm tin cơ bản về cấu trúc và phân khúc thị trường tiêu thụ. Chúng cũng có thể sẽ chuyển đổi một “tập đoàn đa quốc gia” truyền thống thành một “hiệp hội xuyên quốc gia”. Chúng vừa gây nên sự thiếu hụt vừa gây nên sự dư thừa lực lượng lao động, mà những quan niệm và thước đo trước đây về việc làm không còn lý giải được nữa. Xa hơn nữa, việc phát triển dân số buộc các nước công nghiệp phải ưu tiên tuyệt đối việc giải quyết việc làm cho các nhà quản lý và các chuyên gia có trình độ cao trong khi vẫn không xao nhãng việc bảo đảm an toàn về công việc cho lực lượng lao động không có trình độ hoặc trình độ thấp. Chúng cũng sẽ làm thay đổi lực lượng lao động tại các nước phát triển, trở thành sẽ không còn lực lượng lao động “truyền thống”, không còn “một lực lượng lao động” mà sẽ là “những lực lượng lao động”, mỗi cái có những nhu cầu, kỳ vọng và hiệu quả riêng.

Sự phát triển dân số cũng đang biến đổi nhanh chóng các tổ chức truyền thống thành một con “quái vật nhiều đầu” trong đó các tổ chức chuyên môn, quản lý vốn độc lập và tự trị sẽ sinh sống cùng nhau theo hình thức cộng sinh. Những sự phát triển này cũng sẽ đòi hỏi sự thay đổi mới về nền kinh tế, xã hội và chiến lược tổ chức, khác hẳn so với những mô hình trước.

## NHỮNG THỰC TẾ MỚI

Đến thế kỷ XXI, cơ cấu dân số, sự phát triển dân số sẽ trở lại trạng thái ổn định, nếu không muốn nói là không thay đổi gì cả. Nhưng trong những thập kỷ cuối cùng của thế kỷ XX, cơ cấu dân số sẽ ở trạng thái bất ổn nhất, và những yếu tố thay đổi lớn nhất trong nền kinh tế, xã hội và nền chính trị thế giới – những hệ quả của thời kỳ khủng hoảng – cũng sẽ diễn ra.

Mặc dù các nhà kinh tế, các doanh nhân và các nhà chính trị về cơ bản đều ý thức được những vấn đề dân số cơ bản này, song họ lại không dành nhiều sự quan tâm cho nó – và sẽ luôn bào chữa, thanh minh cho hành động đó của mình. Đó là vì những thay đổi về dân số diễn ra trong một khoảng thời gian lâu dài (từ 40 cho đến 50 năm) đến mức phần lớn những thay đổi này dường như không quan trọng đối với những quyết định ngắn hạn – sẽ thay đổi chỉ trong khoảng 4 đến 5 năm – của các nhà kinh doanh và các chính trị gia.

Nhưng trong suốt nửa sau của thế kỷ XX, thời gian biến đổi của cơ cấu dân số đã thay đổi, ngày nay chúng diễn ra trong khoảng thời gian ngắn hơn rất nhiều. Không những thế, chúng còn diễn ra nhanh hơn, bất ổn hơn và đầy mâu thuẫn, dù rõ ràng chúng có thể dễ dự đoán hơn so với những vấn đề khác rất nhiều. Chúng ta đều biết rằng, tất cả lực lượng lao động của năm 2000 đều được ra đời vào ngày hôm nay. Điều này đúng cả với các nước phát triển lẫn các nước đang phát triển, dù ở các nước đang phát triển lứa tuổi bắt đầu tham gia lao động thấp hơn rất nhiều so với thế giới phương Tây (vẫn đang duy trì ở lứa tuổi từ 14 đến 15 – lứa tuổi lao động của phương Tây trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai).

Ở tất cả các nước phát triển, sau chiến tranh thế giới thứ Hai, đều xuất hiện sự bùng nổ dân số. Xuất phát điểm của nó là ở Mỹ, nơi tỷ lệ trẻ sơ sinh sống sót tăng lên gần 50% trong hai năm từ 1947 đến 1949 – một bước nhảy vọt chưa từng có tiền lệ mà thực tế không có lời giải đáp. Nhật Bản cũng tiếp tục xu hướng tương tự với chỉ số sinh đẻ cao, nếu không nói là cao hơn, vào đầu những năm 1950. Nước cuối cùng trong nhóm những nước phát triển xảy ra hiện tượng bùng nổ dân số này là Đức, bắt đầu từ giữa những năm 1950.

Nhưng sau đó, chỉ có một nước phát triển duy nhất phải chịu sự xuất hiện một cách khôn lường của tình trạng “khủng hoảng dân số thiếu” sau hàng loạt các nước khác. Tình trạng này bắt đầu diễn ra tại Nhật Bản vào cuối những năm 1950, và cán đích ở Mỹ vào năm 1960, và Đức vào cuối những năm 1960. Ở hầu hết các nước phát triển (chỉ ngoại trừ nước Anh), tỷ lệ trẻ em được sinh ra và sống sót giảm xuống một cách khôn lường trước được từ 50% đến 30%, và sau đó dừng lại ở mức thấp này.

Sự khác biệt duy nhất giữa các nước phát triển và các nước phát triển thuộc khối Chủ nghĩa xã hội

(khu vực Trung Nga và cộng đồng các quốc gia châu Âu thuộc Liên bang Nga) là các nước phát triển thuộc khối Xô Viết không xảy ra tình trạng “bùng nổ dân số”. Khu vực Trung Nga cũng không hề xảy ra tình trạng giảm sút dân số nặng nề trong suốt thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ Hai – thời điểm mà từ 4 đến 5 năm không có một trẻ em nào được sinh ra, hoặc những đứa trẻ được sinh ra cũng không sống sót được, đây cũng là thời điểm mà số trẻ em qua đời đạt con số kỷ lục và đáng thương tâm. Các nước Xã hội chủ nghĩa thuộc Trung Âu đã bị tàn phá nặng nề và chịu thiệt hại lớn bởi cuộc Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Nhưng ở đây cũng không chịu tác động của sự bùng nổ dân số sau chiến tranh. Tại tất cả các nước Xã hội chủ nghĩa phát triển, tỷ lệ sinh thấp đến mức không dự tính được. Khu vực Trung Nga là khu vực có tỷ lệ sinh thấp nhất trong thời kỳ hòa bình trừ giai đoạn cuối của sự tan rã chế độ chính trị và xã hội này. (Tại Đế chế Roma, thời kỳ tỷ lệ sinh cao nhất, hay tỷ lệ trẻ em sống được nhiều nhất, cũng chỉ bằng tỷ lệ của khu vực Trung Nga ngày nay mà thôi, mà thậm chí còn thấp hơn.) Tại các quốc gia như Slovakia, Hungary, Ba Lan, Bulgari và Rumani, tỷ lệ sinh cũng thấp tương tự ở Trung Nga – tức là thấp hơn so với yêu cầu về tỷ lệ sinh sống sót.

Tại tất cả các nước phát triển, lại một lần nữa trừ Anh, trong thời kỳ sau chiến tranh, tình trạng giáo dục đã có sự chuyển dịch lớn, do đó dẫn đến sự thay đổi nhanh chóng của độ tuổi tham gia lao động cũng như những kỳ vọng của các lực lượng lao động trẻ. Nước có thay đổi lớn nhất về tình trạng giáo dục, tương tự như các nước có thay đổi về nhân khẩu học, là Nhật Bản. Trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, chỉ có 3 hoặc 4 trong số 20 người Nhật theo học đến trung học, số còn lại cố gắng tốt nghiệp một trường trung học cơ sở; nhưng ngày nay đã có tới 1/2 số nam giới của Nhật nghiên cứu, học tập ở các trường đại học. Nửa còn lại tham gia lao động sau khi đã kết thúc trung học. Ngày nay, những nam thanh niên bắt đầu tham gia lao động sau khi tốt nghiệp trung học cơ sở không còn phổ biến nữa, và nữ thanh niên nghỉ học ở độ tuổi 15, tức là kết thúc trung học cơ sở, cũng chỉ còn tồn tại ở một số khu vực miền núi xa xôi.

Ngoài ra, ở tất cả các nước công nghiệp, tuổi thọ của con người đã tăng lên đáng kể. Khi Mỹ ban hành chế độ hưu trí nhà nước trong khuôn khổ bảo hiểm xã hội vào năm 1935, thì tuổi thọ của đàn ông được bảo hiểm là 58. Còn ngày nay, tuổi thọ đàn ông đã đạt trên 70 tuổi, và sẽ còn tăng nữa. Cách đây 45 năm, những người đã sống đến tuổi 65 chỉ có thể hy vọng mình sẽ sống thêm được một vài tháng nữa. Nhưng ngày nay, một phụ nữ hoặc đàn ông 65 tuổi vẫn có thể hy vọng sẽ sống thêm được 13 đến 14 năm nữa. Phần lớn số họ vẫn còn khỏe mạnh cả về thể lực và tinh thần để có thể sống nốt quãng đời còn lại tương đối hạnh phúc.

Trường hợp có sự tăng cao đột biến về tuổi thọ người dân lại một lần nữa rơi vào Nhật Bản. Trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, tuổi thọ của người Nhật là khoảng 48 tuổi ở đàn ông, và 52 tuổi ở phụ nữ, và những con số này không thay đổi cho đến năm 1950. Ngày nay, sau 30 năm, điều đó đã hoàn toàn trái ngược, tuổi thọ của người Nhật đạt đến mức cao nhất thế giới – cả đàn ông lẫn phụ nữ Nhật đều có tuổi thọ cao hơn 70 tuổi.

Tuy nhiên, ở đây không có sự khác biệt lớn nào giữa các nước kinh tế thị trường phát triển và các nước Xã hội chủ nghĩa phát triển trong vấn đề dịch chuyển của nền giáo dục cũng như tuổi thọ, thời gian

tham gia lao động. Ở tất cả các nước này, tỷ lệ thanh niên tiếp tục đi học kéo dài hơn 5 đến 7 năm so với cách đây 50 năm. Phân khúc dân số của các nước này cũng có sự phát triển nhanh chóng và tỷ lệ dân cư sống lâu hơn cũng nhiều hơn.

Vào năm 1970, tỷ lệ số người Nhật 65 tuổi và già hơn chỉ chiếm 7% dân số tương đương với tỷ lệ 1/15. Nhưng đến năm 1990 thì tỷ lệ này đã tăng lên gấp đôi – 14%, tức là 1/7. Ở Thụy Điển cũng đạt được tỷ lệ tương tự vào thời điểm này, còn ở Mỹ thì tỷ lệ số người trên 65 tuổi chiếm 1/8 tổng dân số và tối thiểu cũng chiếm tới 1/6 dân số trưởng thành. Những người trên 55 tuổi – đó là lứa tuổi người ta ngày càng ý thức hơn về việc nghỉ hưu của mình và bắt đầu chuẩn bị cho điều đó – sẽ chiếm đa số dân số trưởng thành tại các nước phát triển vào năm 2000.

Trong suốt thời kỳ sau chiến tranh, cơ cấu lực lượng lao động về cơ bản đã chuyển đổi. Trong báo cáo thống kê về tỷ lệ thất nghiệp chính thức đầu tiên của Mỹ vào năm 1935, người ta định nghĩa người có việc làm hiển nhiên là người đàn ông trụ cột của gia đình, nuôi sống gia đình và làm việc toàn thời gian hàng ngày. Tất nhiên, vào năm 1935 cũng đã có nhiều phụ nữ làm việc, nhưng phần lớn họ không được trả lương hoặc không được tính là những người có việc làm, họ là vợ của các nông dân, hoặc của một chủ cửa hàng nhỏ hay những phụ nữ trẻ chưa lấy chồng đang tìm kiếm bạn đời, xây dựng gia đình và từ bỏ công việc vĩnh viễn.

Vào năm 1980, ở Mỹ tình trạng những người đàn ông là chủ gia đình chỉ được tính lương cho 7/10 giờ lao động một ngày, nhưng số người có được việc làm như thế này cũng vẫn thấp, không nhiều hơn 2/5 lực lượng lao động này nay. 3/5 số người còn lại – lực lượng rõ ràng đông hơn – những người khoảng 45 tuổi không được tính đến là: phụ nữ tham gia lao động, ít nhất cũng là lao động bán thời gian; những người già đã qua tuổi về hưu nhưng vẫn làm việc toàn thời gian và bán thời gian; sinh viên tại các trường đại học hoặc cao đẳng – da đen, da trắng và người Mexico – những người có thể làm việc bán thời gian, ...

Các thống kê về tình trạng có việc làm và thất nghiệp của Mỹ vẫn cho rằng tất cả những người đang có việc làm là làm toàn thời gian, và những người “thất nghiệp” là những người có khả năng làm việc toàn thời gian mãi mãi. Họ cũng vẫn cho rằng những người “thất nghiệp” thực tế phải là đàn ông, trưởng thành, trụ cột của gia đình, có khả năng nuôi sống các thành viên khác trong gia đình. Ngày nay, những giả định này được coi là vô lý và ngớ ngẩn đối với tất cả các nước trên thế giới.

Lực lượng lao động trong thời gian vừa qua biến động rất lớn, và sự phát triển này sẽ còn tiếp tục. Sự phát triển này trước hết được thể hiện trên phương diện phân bố lứa tuổi và giới tính. Ở Nhật Bản, ngày càng có nhiều phụ nữ tiếp tục làm việc sau khi lập gia đình, hoặc tiếp tục trở lại làm việc (toàn thời gian hay bán thời gian) khi con cái qua thời kỳ măng sữa. Sự phát triển này cũng thể hiện rõ trong khía cạnh có việc làm toàn thời gian và bán thời gian. Số giờ làm việc chủ yếu vẫn do những người đàn ông trưởng thành làm chủ gia đình đảm nhiệm – những người được coi là người lao động toàn thời gian và có thể có được những công việc ổn định. Nhưng về mặt số lượng thì những lực lượng lao động khác mới là lực lượng chiếm ưu thế tại các nước phát triển, ví dụ như phụ nữ đã lập gia đình hoặc chưa

lập gia đình. Rất nhiều người trong số họ, nhất là số phụ nữ trẻ, sẽ có một nghề chính để làm và có những kỳ vọng về cơ hội nghề nghiệp giống như đàn ông; nhưng cũng có nhiều phụ nữ có thể nhiều tuổi hơn hoặc trẻ hơn lại chờ đợi nhiều vào các phúc lợi xã hội. Lý do là, đối với những phụ nữ có nghề nghiệp, phúc lợi xã hội hay các cơ hội cho những người đàn ông có việc làm truyền thống không mang nhiều ý nghĩa. Chẳng hạn, kế hoạch lương hưu của một xí nghiệp hoặc công tác chăm sóc y tế ở xí nghiệp đó cho một phụ nữ đã có gia đình có thể là hoàn toàn thừa, bởi vì chồng của họ đã được nhận trọn vẹn sự chăm sóc về y tế đối với gia đình từ nơi làm việc của mình.

Hơn nữa, ngày càng có nhiều người coi công việc là nơi để thể hiện, thực hiện các kỹ năng, chuyên môn đặc biệt của họ, và thường là các kỹ năng công nghệ cao và coi người chủ – dù tại các trường đại học, bệnh viện hay các doanh nghiệp – chỉ là “một công cụ phục vụ cho mục đích” của mình. “Sự trung thành” và bổn phận của họ giờ đây được hướng đến và phục vụ cho mảnh khoe, công cụ, nguyên tắc và các phương pháp thực hiện của họ, chứ không phải cho một trường đại học, một bệnh viện hay một cộng đồng nữa. Và chúng ta cũng sẽ có xu hướng thuê những người là lao động thời vụ, những người từng làm việc toàn thời gian cho một ông chủ trong một giai đoạn, sau đó là làm bán thời gian cho một ông chủ khác, trong một giai đoạn khác.

Một sự thay đổi lớn tương tự là khái niệm về lứa tuổi. Trước thế kỷ XIX, người ta chưa có khái niệm về “tuổi về hưu” và cũng chưa có các khoản “lương hưu”. Lý do là vì tuổi thọ dân số khi đó khá thấp. Sau đó, vào năm 1880 dưới thời kỳ Bismarck của Đức, lần đầu tiên chính sách nghỉ hưu được đưa ra. Lúc đó người ta còn cho rằng, chúng ta không thể sống sót đến lúc thực hiện chính sách đó được, và chắc chắn là không thể khỏe mạnh để tiếp tục làm việc được nữa. Hệ thống trợ cấp truyền thống – mà tàn dư của nó vẫn còn tồn tại quanh đây – được tạo ra nhằm giúp đỡ những góa phụ và trẻ nhỏ chứ không phải là để hỗ trợ những lao động hết thời bằng một khoản tiền trợ cấp nghỉ hưu.

Hệ thống trợ cấp còn tồn tại phổ biến tại hầu hết các công ty của Nhật Bản, đặc biệt là tại các công ty nhỏ, được thành lập cách đây khoảng 50 năm – tức là vào những năm 1920. Kể từ đó, người lao động nghỉ hưu ở tuổi 55 sẽ nhận được một khoản tiền tương đương với số tiền lương của 2 đến 3 năm. Nhưng nếu người đó chết trước khi đến tuổi về hưu thì vợ và các con nhỏ của họ sẽ được chăm lo tương đối tốt. Cách đây 50 năm, hệ thống này được coi là phù hợp vì tuổi thọ trung bình lúc đó là 40. Nhưng ngày nay, khi tuổi thọ bình quân ở Nhật là 75 thì hệ thống đó hoàn toàn không thích hợp nữa.

Tất nhiên một người Nhật ở tuổi 55 trên thực tế không “nghỉ hưu” ngay và cũng không thể làm được điều đó. Ông ta còn tiếp tục làm việc cho một người chủ khác, thường là một công ty nhỏ, với thù lao thấp hơn, hoặc “tự thuê mình” làm những công việc thủ công hoặc làm công nhân thời vụ. Điều này cũng đúng đối với tất cả các nước phát triển khác. Ở đó người ta luôn cho rằng, người lao động “nghỉ hưu” thì sẽ thôi không làm việc nữa; nhưng ngày càng có nhiều trường hợp “ngoại lệ” không đi theo nguyên tắc này nữa. Đặc biệt, trong những thời kỳ lạm phát ngày càng cao thì càng có nhiều người về hưu vẫn làm việc dưới một hình thức nhất định bằng cách tìm việc làm thêm, tạm thời hoặc thời vụ. Và những người nghỉ hưu mà thực tế chưa nghỉ hưu thực sự này sẽ không báo cáo thu nhập cho cơ quan thuế.



Các nước Xô Viết không có quy định về thuế thu nhập. Các khoản thuế, và thường vô cùng cao, là các khoản thuế đánh vào các lượng hàng hóa tiêu thụ. Chính vì thế, cũng không có lý do gì khiến người ta phải giữ bí mật khoản thu nhập sau khi nghỉ hưu của mình. Chúng ta cũng biết rằng tại Nga, những người lao động đã nghỉ hưu có độ tuổi dưới 70 hoặc 75 đều làm thêm toàn hoặc bán thời gian, bởi nếu họ không làm như vậy, nền kinh tế của Nga sẽ bị phá vỡ. Thậm chí, ngay cả ở các nước phát triển không theo Chủ nghĩa Xã hội, nơi mà tiền trợ cấp hưu trí cao hơn rất nhiều so với các nước Xô Viết “keo kiệt”, cũng có rất nhiều người – những người luôn báo cáo là “đã nghỉ việc” hay không có khoản thu nhập nào khác ngoài tiền trợ cấp hưu trí – cũng đều đi làm thêm, ít nhất là làm bán thời gian.

Lựa chọn duy nhất mà các nước phát triển có được khi đó là chấp nhận rằng độ tuổi về hưu truyền thống đã trở nên lỗi thời – Mỹ cũng đã nhận ra vấn đề này – hay chấp nhận việc về hưu theo đúng quy định ở một độ tuổi nhất định, sau đó chấp nhận thực tế rằng những người đó vẫn đang tiếp tục làm việc và không báo cáo thu nhập cho các cơ quan thuế, là một hiện tượng đang ngày một gia tăng tại các nước Tây Âu. Chính yêu cầu độ tuổi nghỉ hưu “bắt buộc” thấp hơn của Liên đoàn lao động châu Âu đã khiến cho hành động đạo đức giả đó càng trở nên “lập lò, quanh co”. Việc nghỉ hưu “bắt buộc” ở một độ tuổi nhất định đã không còn nữa, phần lớn vì những người đạt đến độ tuổi này không thể chịu được cảnh “ăn không ngồi rồi” trong khi họ vẫn có đủ thể trạng và sức khỏe tốt, và một phần bởi vì nền kinh tế không đủ sức hỗ trợ cho những người ngoài 65 tuổi – những người chiếm đến 1/5 hoặc 1/4 tổng dân số trưởng thành tại các nước phát triển.

Cũng có những thay đổi quan trọng đối với lứa tuổi bắt đầu tham gia lao động. Hơn nữa, không có bằng chứng thực tế nào cho thấy ngày càng có nhiều việc làm dành cho người lao động hơn. Những yêu cầu đối với người xin việc ngày càng cao. Chẳng hạn, các ngân hàng trong khu vực nói tiếng Anh ở Canada trong 20 năm qua, về nguyên tắc đã đề ra yêu cầu đối với người lao động là phải tốt nghiệp đại học, gần đây lại đòi hỏi họ phải có trình độ thạc sĩ quản trị kinh doanh. Ngược lại, trong khu vực Quebec nói tiếng Pháp, với hệ thống giáo dục lạc hậu hơn thì những ngân hàng của người Canada lại chỉ đưa ra yêu cầu bắt buộc đối với nhân viên đầu vào là tốt nghiệp phổ thông trung học – và những người này cũng đáp ứng được các yêu cầu về nghề nghiệp không hề thua kém các đồng nghiệp sử dụng tiếng Anh ở phía Tây – những người đã phải theo học nhiều hơn họ 4 tới 6 năm.

Những đốc công tại nhà máy sản xuất ô tô Detroit năm 1929 trung bình có khoảng 2 năm theo học các trường chuyên nghiệp. Tất nhiên là anh ta sẽ có được một công việc tốt hơn, lớn hơn, độc lập hơn những đốc công cũng tốt nghiệp cao đẳng những năm 1980, những người bị ràng buộc bởi những bản hợp đồng lao động, phòng Hành chính - Nhân sự, kiểm soát chất lượng, giám sát đào tạo,... – những điều mà vào những năm 1929, những người đốc công không bao giờ nghe đến.

Sự thay đổi lứa tuổi bắt đầu tham gia lao động ở các nước công nghiệp ngày nay đã có những bước tiến bộ lớn đến nỗi một người nếu không được đào tạo qua những trường lớp cao hơn thì sẽ bị “loại khỏi vòng chiến đấu”, và điều này sẽ khiến anh ta không thể tiến xa hơn. Nếu chỉ xét đơn thuần về mặt chất lượng thì điều đó có nghĩa là phần lớn thanh niên, trước hết là nam thanh niên, ngày nay bước vào nghề nghiệp với những ước muốn không phải là các hoạt động lao động tay chân truyền thống. Họ ước

muốn “một sự nghiệp” chứ không chỉ là một chỗ làm việc. Họ muốn được làm những công việc chuyên môn, hay ít nhất là công việc kỹ thuật. Họ không được chuẩn bị, hay có đủ năng lực – cả kỹ thuật lẫn thể trạng để đảm nhiệm những công việc truyền thống – như tại các trang trại, trong công xưởng, trong hầm mỏ, v.v...

Có thể nói một cách tổng quát rằng, lực lượng lao động vào năm 1940, trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, chủ yếu là nam công nhân, và họ chủ yếu làm lao động chân tay ở công xưởng hay trong lĩnh vực nông nghiệp. Nhưng đến những năm 1980, lực lượng lao động đã bao gồm cả nam lẫn nữ. Tại các nước công nghiệp, tỷ lệ phụ nữ tham gia lao động, đặc biệt là đối với phụ nữ dưới 50 tuổi, bằng tỷ lệ của đàn ông, dù rất nhiều người chỉ là làm việc bán thời gian. Thứ hai, lực lượng lao động có trình độ giáo dục cao hơn, do vậy, không còn phù hợp cho lao động truyền thống. Ngoài ra, số cung về sức lao động ngày nay đặc biệt đã biến đổi: phụ nữ có việc làm toàn thời gian ngày càng tăng, trong số họ có nhiều người đã ly hôn và đảm trách vai trò người chủ gia đình. Tiếp đó, ngày càng có nhiều sức lao động thời vụ, đó là những phụ nữ và thanh niên đang học phổ thông hoặc đang học nghề, cũng như những người già đã về hưu còn có thể làm việc từng kỳ hoặc thời vụ.

Có thể thấy, lượng cung những người bắt đầu tham gia lao động trong các lĩnh vực lao động truyền thống ở các nước phát triển rất thiếu thốn – nhất là đối với việc làm trong lĩnh vực sản xuất truyền thống.

Sự thiếu hụt này không lộ diện ngay ở các nước phát triển phương Tây, bởi vì, đội quân cuối cùng của giai đoạn bùng nổ trẻ em vẫn còn tiếp diễn. Nhưng số người tốt nghiệp đại học ở Mỹ vào năm 1980 đều ra đời vào khoảng năm 1959, tức là năm cuối cùng của giai đoạn bùng nổ dân số. Sau đó, số lượng người bắt đầu tham gia lao động giảm đi nhanh chóng, mặc dù số cung về lực lượng có bằng cấp đại học ở Mỹ tương đối cao trong vài năm tiếp đó. Ở Đức, nơi sự bùng nổ trẻ em diễn ra muộn nhất và cũng kết thúc muộn nhất, vẫn còn tiếp tục cung cấp đủ lực lượng lao động cho đất nước đến năm 1984. Nhưng sau đó toàn bộ các nước công nghiệp đều sẽ không có lực lượng lao động trẻ, đặc biệt là trong các lĩnh vực lao động truyền thống. Tại Nhật Bản, nước xảy ra tình trạng khủng hoảng thiếu trẻ em, đang phải đối mặt với vấn đề trầm trọng này.

Tình trạng này xảy ra trầm trọng nhất tại các nước đang phát triển thuộc khối xã hội chủ nghĩa, các nước châu Âu thuộc Nga và các nước vệ tinh của Nga. Tại các nước này, không xảy ra giai đoạn “bùng nổ trẻ em” để có thể giảm bớt đi được sự thiếu hụt lực lượng lao động này. Việc tham gia của phụ nữ vào lực lượng lao động đã chiếm một tỷ lệ tương đối cao. Hơn nữa, những người nghỉ hưu vẫn tiếp tục làm việc – ít nhất là làm việc bán thời gian – chỉ bởi tiền trợ cấp hưu trí quá thấp.

Một điều đáng chú ý là tình hình phát triển dân số tại các nước đang phát triển. Ở các nước này, tuổi thọ đã tăng lên đáng kể; tỷ lệ số dân có tuổi đang gia tăng, và cùng với kết quả này là sự giảm đồng thời tỷ lệ tử vong ở trẻ em sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Ở Mexico chẳng hạn, vào năm 1938 chỉ có 2 hoặc 3 trẻ em sống sót trong 10 lần sinh và có khả năng lao động vào khoảng 20 năm sau đó. Cứ 10 đứa trẻ sinh ra ở Mexico vào năm 1958, và 20 năm sau tức là năm 1978, thì có khoảng 7 hoặc 8 trẻ

em còn sống sót và có khả năng lao động. Và Mexico chỉ là một ví dụ điển hình cho các nước đang phát triển ở khu vực Đông Nam Á, châu Phi, châu Mỹ La tinh, và phần phía châu Á thuộc Nga. Điều này không phải là vì tỷ lệ sinh tăng lên – đây là một cách suy nghĩ hoàn toàn sai lầm – mà chỉ bởi vì tỷ lệ trẻ em sinh ra có tỷ lệ sống sót cao hơn mà thôi.

Tại Mexico, tỷ lệ sinh của phụ nữ đang độ tuổi sinh đẻ ngày nay thấp hơn nhiều so với năm 1938. Nhưng số trẻ em sống sót đến tuổi trưởng thành cao gấp 3 đến 4 lần đã cho thấy sự tăng trưởng lớn trong dân số và số người trẻ tuổi.

Ở châu Mỹ La tinh, sự gia tăng này mới được bắt đầu từ năm 1960. Khi thành lập “Liên minh Tiên bộ” dưới thời tổng thống Kennedy, các chuyên gia hoạch định cho liên minh này đã không tính đến sự thay đổi trong cơ cấu dân số. Họ đã dự đoán được sự sụt giảm khiêm tốn và chậm chạp của tỷ lệ tử vong trẻ em, nhưng không lường trước được thực tế đã xảy ra trong 5 năm tiếp theo, từ năm 1960 đến năm 1965 – giai đoạn mà số lượng người trẻ tuổi sống sót tăng lên rất cao.

Tỷ lệ trẻ em sống sót ngày càng cao hơn làm cho càng có nhiều thanh niên trong độ tuổi làm việc hơn trên thị trường lao động vào những năm 1980, và trong suốt những năm còn lại của thế kỷ này, việc tạo ra công ăn việc làm đã trở thành vấn đề lớn nhất và đáng quan tâm nhất của các nước thuộc thế giới thứ ba. Chỉ cần có việc làm, vấn đề lương thực sẽ được giải quyết.

Phải đến năm 2010, dân số các nước đang phát triển mới đạt được trạng thái cân bằng tương đối. Sự phát triển này tiến tới sự tăng trưởng hài hòa hơn và chậm chạp hơn như đã diễn ra ở Hồng Kông, Đài Loan, Singapore, Hàn Quốc – những nơi in đậm được dấu ấn trong nền văn hóa và truyền thống của dân tộc mình. Thậm chí tại châu Mỹ La tinh, các nước ở khu vực này cũng nỗ lực tiến tới sự cân bằng dân số và tăng trưởng chậm. Và tại các nước “xã hội chủ nghĩa” như các quốc gia thuộc khu vực Đông Nam Á và một số nước xã hội chủ nghĩa tại châu Phi thì nạn đói – kết quả của những vấn đề chính trị – đã làm thay đổi tỷ lệ sống sót, đặc biệt là tỷ lệ sống sót của trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ.

Rõ ràng, những hệ quả của thành tựu to lớn trong việc đấu tranh với tỷ lệ tử vong ở trẻ em sẽ còn làm cho các nước đang phát triển đầu đầu trong 30 năm – từ nay cho đến 2010.

#### Tình thế tiến thoái lưỡng nan của nước Nga

Trong thế giới của sự biến đổi dân số, vị trí của Liên bang Xô Viết là duy nhất, bởi ở khu vực thuộc châu Âu của mình, nó là nước phát triển, nhưng ở khu vực châu Á của mình, nó lại là nước đang phát triển. Cơ cấu dân số hoàn toàn trái ngược này của Liên bang Xô Viết đã giúp nó vượt qua được thế kỷ này trong khi vẫn nợ nần trầm trọng.

Nga là một trong những đế chế của thế kỷ XIX vẫn còn tồn tại. Nó là nước duy nhất có đường biên giới nhân khẩu học của cả các nước phát triển lẫn các nước không phát triển. Ngày nay, phần lãnh thổ Nga thuộc châu Âu là khu vực có tỷ lệ sinh thấp nhất thế giới. Nó không trải qua thời kỳ “bùng nổ trẻ em”, và do đó, không giống như các nước thuộc khu vực phía Tây khác, nó không có được nguồn

cung lao động trẻ dồi dào. Tuy nhiên, Nga cũng trải qua sự biến đổi lớn về vấn đề giáo dục như ở các nước phương Tây; và cũng như phương Tây, tuổi thọ trung bình của người dân Nga tăng lên đáng kể. Đến nay, người Nga được coi là có tuổi thọ cao nhất thế giới. Nhưng vấn đề thật sự của người Nga là họ không có đủ lực lượng thanh niên để tiếp tục nối dõi những thế hệ trước đó. Bất kỳ một người nào khi đến nước Nga cũng đều phản ánh về tình trạng thiếu hụt lực lượng thanh niên trẻ, khỏe mạnh ở đây.

Trong khi đó, nước Nga tại khu vực châu Âu lại phải đối mặt với một vấn đề nan giải hơn rất nhiều, đó là vấn đề nguồn lực lao động thiếu năng suất tại các trang trại. Trang trại tập thể đã trở thành những tổ chức lớn. Trong khi đó, những người có khả năng, có trình độ và hoài bão thì đều đã đến thành phố từ trước đó. Những người còn lại đều là những người thiếu sức lao động hiệu quả, bị cấm cản bởi một hệ thống “tập thể”, nhưng lại được trả cho một khoản lương thấp đủ để sống miễn là họ đồng ý tiếp tục ở lại trang trại. Việc hủy bỏ các trang trại tập thể và chuyển đổi chúng thành những trang trại gia đình lớn, sản xuất mang tính thị trường – hình thức mang tính hiệu quả duy nhất của nền nông nghiệp Nga dưới điều kiện công nghệ hiện đại – là điều không thể, và nó đòi hỏi phải lật đổ chế độ và cách thức quản lý hiện hành. Hơn nữa, những người Nga có trình độ không sẵn lòng làm những công việc chân tay như những người có trình độ tại các quốc gia khác.

Người Nga đã lường trước được sự sụt giảm dân số của nước mình như trong thời kỳ đầu những năm 1970, đã cố gắng thực hiện một sự thay đổi lớn về chính sách. Từ những năm 1920, khi Stalin lên nắm chính quyền, nguồn vốn đầu tư nước ngoài vào Nga bị chặn đứng hoàn toàn, phần lớn là do nỗi lo sợ của các nhà lãnh đạo, rằng các kỹ thuật gia cũng như những “ô uế” hệ tư tưởng mà những người này sẽ mang đến – hệ quả của sự tự hào dân tộc của Stalin. Nhưng từ năm 1970, Liên bang Xô Viết đã đẩy mạnh quá trình “thâm nhập” của các nhà máy sản xuất hàng hóa tư bản, hầu hết chúng đều mang tính tự động hóa cao, và có liên kết với các công ty lớn tại “thế giới tư bản”, chẳng hạn như Fiat: nhà máy sản xuất ô tô, xe tải, công cụ máy móc hạng nặng và tàu thủy. Để thực hiện điều này, Liên bang Xô Viết và các nước thuộc hệ thống liên bang đã phải rơi vào cảnh vay nợ nặng nề các nước thuộc khối tư bản chủ nghĩa, đây là điều mà Liên bang Xô Viết luôn cố gắng tránh mắc phải, bởi họ coi đó là một sai lầm nghiêm trọng, đi ngược lại với đường hướng của chủ nghĩa Mác xít.

Tuy nhiên, nỗ lực nhằm ngăn chặn hậu quả của những vấn đề nhân khẩu học này đã thất bại hoàn toàn. Thậm chí ngay cả khi một số nhà máy vẫn tiếp tục dòng chảy của mình – và tất nhiên, phần lớn các nhà máy này vẫn mới chỉ đang trong giai đoạn “kế hoạch” dù có được những nguồn vốn đầu tư khổng lồ – thì chúng cũng vẫn có xu hướng sử dụng nhân công thay vì tự động hóa hoàn toàn. Trên thực tế, những nhà máy này đòi hỏi rất nhiều loại hình lao động, có thể kể tên như: công nhân bảo trì có chuyên môn, quản đốc, kỹ thuật viên,... Nhưng đây lại là những lực lượng mà Liên bang Xô Viết thiếu hụt trầm trọng và không thể đáp ứng được.

Điều này còn để lại một vấn đề lớn trong nội bộ cơ cấu truyền thống của xã hội Liên bang Xô Viết, đó là sự sụt giảm trầm trọng của lực lượng quân đội.

Cùng thời điểm đó, dân số của Nga tại khu vực thuộc châu Á lại tăng nhanh chóng. Những người châu Á này đóng một lực lượng lớn trong dân số của Liên bang Xô Viết. Cho đến năm 2000, 2/3 dân số của khu vực này của Liên bang Xô Viết sẽ trở thành người châu Á, trong đó phần đông là người Hồi giáo. Tất nhiên là người châu Á ở Liên bang Xô Viết vẫn không được thừa nhận một chút quyền lực hay thanh thế nào trong cộng đồng. Phần lớn những người này, có thể chiếm đến 3/4, không nói tiếng Nga, dù rằng mọi giao dịch trao đổi buôn bán tại Liên bang Xô Viết được thực hiện bằng tiếng Nga. Có rất ít, nếu không muốn nói là không có vị trí quan trọng nào trong chính phủ, Đảng Cộng sản, các trường đại học hay các ngành công nghiệp thuộc về người châu Á. Họ cũng không đóng vai trò quan trọng nào trong các lĩnh vực khoa học, công nghệ và nghệ thuật. Trên hết, có rất ít người gốc châu Á được đảm nhiệm các chức vụ quan trọng trong lực lượng vũ trang Nga, lực lượng mà trước đây được đặc cách dành riêng cho người da trắng dưới thời của Nga hoàng.

Là kết quả tất yếu của vấn đề nhân khẩu học, giờ đây Nga đang phải đối mặt với một vấn đề nội bộ mà chủ nghĩa xã hội không có câu trả lời. Điều này có nghĩa là nó sẽ phải cắt giảm lực lượng trong các ngành công nghiệp hoặc quân đội, hoặc sẽ phải tái cấu trúc các trang trại tập thể – những điều mà dường như sẽ không thể thực hiện được nếu không có những cuộc chính biến lớn. Nó sẽ không thể thoát khỏi tình trạng căng thẳng leo thang về dân số giữa khu vực Nga châu Âu phát triển và dân số tăng với tốc độ chóng mặt của khu vực Nga châu Á. Trong vòng 20 năm tới, Liên bang Xô Viết sẽ phải đối mặt với tình trạng căng thẳng trong vấn đề tôn giáo, chủng tộc, dân tộc và văn hóa – những nguyên nhân chính gây nên sự chia cắt rời rạc các đế chế của thế kỷ XIX từ sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai.

Vì vậy, trong vài năm tới có thể sẽ là những năm ngặt nghèo nhất về chính trị trên thế giới kể từ sau Chiến tranh thế giới thứ Hai. Đó là những năm tháng cuối cùng mà những người có lập trường kiên định ở điện Kremlin có thể trông đợi việc giành được uy thế về chính trị và quân sự trên nền tảng những chính sách truyền thống của Nga. Sau đó, lợi thế nguồn nhân lực sẽ nhanh chóng chuyển dịch chống lại Liên bang Xô viết, trừ khi Liên bang Xô viết thực sự áp đặt cho chính mình các thử nghiệm rủi ro cao để biến lực lượng quân sự của mình chủ yếu thành người châu Á – với vị trí chỉ huy trong tay người châu Á. Đối với một số lực lượng cứu trợ có thể tuyển mộ bởi lực lượng lính đánh thuê, một chính sách mà Liên bang Xô viết sẵn sàng tuân thủ là sử dụng người Cu Ba ở châu Phi và ủng hộ những quốc gia vệ tinh như Việt Nam thực hiện cuộc chiến chống lại những ảnh hưởng của Trung Quốc và người Trung Quốc.

### Kết thúc sự di cư

Các nước công nghiệp phương Tây sẽ phải chú trọng đến việc giải quyết vấn đề sụt giảm nhanh chóng tiềm năng sức lao động của mình trong tương lai và không thể không tính đến lực lượng lao động là những người di cư từ các vùng công nghiệp kém phát triển. Đây có thể là giải pháp của họ trong vấn đề dân số. Tuy nhiên trong tương lai, đó không phải là giải pháp thực sự đối với toàn thế giới.

Trong một phân tư thế kỷ kể từ kế hoạch Marshall cho đến cuộc khủng hoảng dầu lửa, chính là giai

đoạn của những cuộc di cư khổng lồ. Một lượng lớn dân cư di chuyển từ những vùng công nghiệp kém phát triển đến những vùng công nghiệp và thành thị. Ở các nước như Mỹ, Nhật và Liên bang Xô Viết, đã diễn ra sự di cư trong khuôn khổ đường biên giới quốc gia.

Vào thời kỳ kết thúc Chiến tranh Thế giới thứ Hai, vẫn còn 3/5 dân số Nhật sống ở các vùng nông thôn và làm việc trong lĩnh vực nông nghiệp. Ngày nay, tỷ lệ dân số nông thôn của Nhật Bản chỉ còn chiếm 1/5, và tỷ lệ nông dân chỉ còn 10%. Ở Mỹ, hiện tượng tương tự cũng xảy ra. Cũng trong thời kỳ này, dân số nông thôn ở Mỹ chiếm khoảng 2/3, nay chỉ còn dưới 1/20 số gia đình tham gia lao động trong lĩnh vực nông nghiệp. Tại Liên bang Xô Viết, vào thời kỳ đó, 1/4 dân số vẫn lao động trong ngành nông nghiệp kém năng suất, nhưng đến năm 1945, tỷ lệ dân số tham gia lao động trong các ngành ở khu vực này đã trở nên cân xứng.

Ở Tây Âu, như ở miền nam nước Đức, Ý, Tây Ban Nha và Hy Lạp, việc dân cư rời bỏ nông thôn cũng diễn ra tương tự. Nhưng sự thay đổi sâu sắc nhất vẫn là việc di cư hàng loạt từ những vùng đất ở phía nam châu Âu, điển hình như từ Địa Trung Hải, Tây Ban Nha, Sicily, Hy Lạp, Bồ Đào Nha, Thổ Nhĩ Kỳ, Algeria và Nam Tư đến những vùng phía Tây và phía Bắc đã công nghiệp hóa. Ở một số nước, chẳng hạn như Thụy Sĩ, tỷ lệ “công nhân vãng lai” trong nhiều ngành công nghiệp vào cuối những năm 1960 đã cao hơn tỷ lệ công nhân sở tại.

Nước duy nhất chủ động tiếp tục thực hiện việc di cư theo các dự báo là Mỹ. Mỹ tiếp tục thu nhận một số rất lớn những người nhập cư từ Mexico – một nước nghèo, có sức lao động dư thừa lớn nhất và có nạn thất nghiệp cao nhất. Mexico có đường biên giới trực tiếp với vùng tây nam giàu có của Mỹ, trong đó có những ngành nghề truyền thống rất khó chen chân vào được.

Ngoài ra, hầu như không thể ngăn chặn được dòng nhập cư khổng lồ đến vùng tây nam (từ San Diego tới Denver) và đến vùng phía bắc và trung tây – New York, Philadelphia và Chicago dọc theo đường biên giới dài tới 4.000 km. Ở những vùng này tỷ lệ dân số người Hispano rất lớn. Do vậy mà đã có người cho rằng đó là một dạng của sự tái thống trị vùng nam California của những người di cư Mexico. Và người ta dự đoán rằng, số dân Mỹ gốc Hispano từ 15 triệu hiện nay sẽ tăng lên 50 triệu (trong tổng số 240 triệu dân Mỹ) vào năm 2000. Dù sự nhập cư này là hợp pháp, bất hợp pháp hay là “có vẻ hợp pháp”, thì điều đó cũng không có gì quan trọng. Tuy nhiên có thể khẳng định, Mỹ là nước công nghiệp duy nhất sẽ còn có thể đạt được sự tăng trưởng đáng kể trong ngành công nghiệp gia công truyền thống trong vòng 20 năm hoặc 25 năm tới.

Xét trong mối quan hệ xã hội và văn hóa thì, việc nhập cư hàng loạt từ Mexico đến Mỹ sẽ làm sâu sắc thêm những mâu thuẫn về dân tộc và sắc tộc.

Chỉ riêng việc đạo Tin Lành ngày càng bị người Thiên Chúa giáo “lấn át” đã cho thấy vấn đề tôn giáo trên khía cạnh chính trị cũng có thể trở nên nóng bỏng. Ngoài ra cũng không loại trừ nguy cơ nội chiến về chủng tộc, khi người “Chicano” từ Mexico đến tìm cách chen ép những người da đen Mỹ với vai trò đã được công nhận chính thức của người hạ đẳng, bao gồm chút ít những đặc quyền, đặc lợi của

một thiểu số nào đó. Rất may mắn cho Mỹ là đã giải quyết được những vấn đề như vậy trong lịch sử của mình. Nếu chỉ xét trên góc độ kinh tế thuần túy thì sự xâm nhập hàng loạt của người Mexico lại là sự may mắn cho nước Mỹ, bởi vì nó đã cải thiện một cách rõ ràng khả năng cạnh tranh của các hoạt động sản xuất của họ.

Tình hình này không thể so sánh được với các nước công nghiệp khác, bởi vì nguồn dự trữ về người thất nghiệp ở đó, trong hầu hết các trường hợp đã được khai thác cạn kiệt. Ở Mỹ và Nhật còn có rất ít lực lượng lao động không tham gia trong các ngành công nghiệp. Phần lớn những người tiểu nông đã chuyển sang công nghiệp, song họ vẫn còn một chút đất đai để canh tác và chăn nuôi gia súc. Thực ra người Nhật vẫn chưa chinh phục được số người Triều Tiên ít ỏi đã đến sinh sống ở Nhật từ nhiều năm. Ngay ở Tây Âu cũng vậy, việc di cư rộng lớn của công nhân vãng lai trên thực tế là không thể được, vì họ gây ra quá nhiều bất ổn xã hội.

Nhìn một cách tổng quát thì các nước công nghiệp phương Tây dù ít hay nhiều cũng sẽ tiếp tục đường lối hiện nay của người Thụy Sĩ và người Đức, sẽ sớm đi đến việc giảm bớt số người nhập cư và công nhân du khách, hơn là khuyến khích các luồng nhập cư ngày càng mạnh mẽ hơn.

Từ 250 năm nay, kể từ khi William Petty sáng lập ra môn thống kê vào đầu thế kỷ XVIII, lần đầu tiên người ta quan sát được sự tăng trưởng nhanh chóng của các thành phố ở Lancashire và Yorkshire, và thấy rằng, một thành phố tiếp nhận những người nhập cư không phải là không có giới hạn. Nếu dòng chảy người nhập cư quá lớn, sẽ xảy ra khủng hoảng xã hội. Về vấn đề này, những khu vực ổ chuột đen tối của các thành phố lớn ngày nay của nước Mỹ cũng không khác gì các khu ổ chuột khủng khiếp trong tuổi thơ của tôi, khi mà người Czech di cư đến Vienna những năm 1900, Liverpool hay Manchester những năm 1850 mà Friedrich Engels biết đến khá giống với thế giới đã được một tiểu thuyết gia viết trong tác phẩm của ông, Turin của người Sicili, hay khu dân cư của người Chicano tại Los Angeles, hay những khu ổ chuột của những “du khách công nhân” Thổ Nhĩ Kỳ tại miền sông Ruhr của nước Đức. Những sự kiện cùng thời này đã được Charles Dicken miêu tả trong tác phẩm gây sửng sốt của mình *Hard Times* (Thời gian khó) được viết vào những năm 1840, về những nhà máy chế biến bông ở Lancashire, những người vô sản bị đối xử tàn bạo, những người không bao giờ trở về bởi sự khốc liệt của những “khu rừng công nghiệp”.

Bởi vậy, có một điều chắc chắn là sự nhập cư hàng loạt tiếp theo sang thế giới công nghiệp sẽ không còn xảy ra nữa, và nó sẽ vấp phải những trở ngại to lớn. Vì lý do này mà các quốc gia công nghiệp sẽ phải tự giải quyết mọi vấn đề với tiềm năng về sức lao động hiện có của mình. Họ sẽ phải chấp nhận sự sụt giảm ngày càng trầm trọng của lực lượng lao động trẻ, độ tuổi đến trường và phải điều chỉnh mong đợi của mình đối với lực lượng đó, chấp nhận sự đa dạng ngày càng tăng của lực lượng lao động – số lao động phụ nữ tương đương với số lao động nam giới dù không đúng theo khái niệm “công việc”; “công việc” giờ đây không còn mang nghĩa là lao động toàn thời gian nữa, đặc biệt là về vấn đề độ tuổi nghỉ hưu, những người đã “nghỉ hưu” vẫn tiếp tục “làm việc”.

Ngược lại, ở các nước thứ ba lại phải ưu tiên giải quyết vấn đề việc làm tại chỗ cho một số lượng lớn

thanh niên. Những người trẻ tuổi này tuy không có trình độ đào tạo và nghiệp vụ tốt, nhưng dù sao vẫn còn tốt hơn nhiều so với cha mẹ họ. Mặt khác, chỉ riêng việc có nhiều phương tiện thông tin, họ đã lĩnh hội được những kiến thức phong phú, đến mức có thể hiểu biết cặn kẽ cuộc sống ở các nước giàu có. Vì họ không còn sinh sống ở các thung lũng hẻo lánh nữa, mà là ở các thành phố lớn và phát triển chóng mặt, nên họ có thể tạo ra được mối quan hệ với nhiều người, và tự mình giải quyết các vấn đề cá nhân với việc nghe ngóng và tham khảo ý kiến người khác.

Phân công sản xuất: Sự liên kết rộng lớn trên thế giới

Các nước công nghiệp đang thiếu sức lao động nên chi phí cũng như tiền lương trong các lĩnh vực truyền thống, đặc biệt là trong lĩnh vực gia công, đang tăng lên nhanh chóng. Thậm chí, tiền lương trả cho lao động truyền thống dù cao cũng không đủ sức tạo ra đủ nguồn lực lao động cần thiết phục vụ cho công việc. Khả năng sản xuất của các nước công nghiệp sẽ giảm xuống trừ khi họ giành được một lực lượng lớn lao động cho đủ mọi công đoạn của quá trình sản xuất.

Ngược lại, ở các nước đang phát triển, bên cạnh nguy cơ phá vỡ tính ổn định về xã hội và chính trị sẽ xuất hiện nguy cơ tụt hậu hóa tình trạng kinh tế và hậu quả xã hội của nó, nếu họ không đạt được mục tiêu thừa nguồn cung sức lao động truyền thống có thể tìm được đầy đủ việc làm. Dĩ nhiên họ không có công nghệ, cũng như không có vốn hoặc trình độ quản lý để xây dựng được ngành công nghiệp độc lập của mình. Do thường không có đủ các thị trường nội địa cần thiết nên họ ngày càng phụ thuộc hơn vào các quá trình sản xuất, công nghệ của các nước công nghiệp. Họ cũng chỉ có thể hy vọng tìm được ở đó thị trường thích hợp cho các sản phẩm của mình.

Vì vậy, việc phân công sản xuất quốc tế trở thành hình thức quan trọng nhất của liên kết kinh tế. Vì qua đó sức lao động dư thừa của các nước đang phát triển mới có thể phối hợp được với các nguồn kỹ năng quản lý, công nghệ, sức lao động có trình độ cao, thị trường và sức mua của các nước công nghiệp.

“Phân công sản xuất quốc tế” là một thuật ngữ mới, đòi hỏi phải được giải thích. Một đôi giày bán ở Mỹ thường sản xuất từ da bò được nuôi ở Mỹ, nhưng da bò phần lớn lại không được thuộc ở Mỹ, mà chuyển sang Braxin, bởi vì thuộc da là một quá trình đòi hỏi nhiều lao động sống mà Mỹ không có đủ. Tiếp đó, thông qua một hãng thương mại Nhật, da được chuyển bằng tàu đến vùng Karibe nhằm phục vụ cho việc gia công hàng đồ da ở các đảo Virgin thuộc Anh, và đế giày trên đảo Haiti. Việc gia công tiếp theo được thực hiện hoặc ở Jamaica hoặc ở Barbados để cho các sản phẩm được vận chuyển thuận tiện sang tiêu thụ ở thị trường châu Âu, hoặc ở Puerto Rico, vì các sản phẩm từ đây có thể được đưa vào Mỹ dưới sự bảo trợ của hệ thống thuế quan của Mỹ.

Như vậy, sẽ nảy sinh câu hỏi về nước xuất xứ của những đôi giày này. Dẫu rằng giá cả của da bò là nhân tố chi phí riêng biệt cao nhất, song nó cũng chỉ chiếm 1/4 chi phí sản xuất mà thôi. Nếu xác định theo tỷ lệ lao động thì rõ ràng đây là “giày nhập khẩu”, nhưng nếu đánh giá theo các tính năng về kỹ thuật và tổ chức thì chúng lại được “sản xuất tại Mỹ”. Vì ở đó vừa diễn ra quá trình chăn nuôi bò đòi



hồi nhiều vốn, tự động hóa và tri thức mới nhất, vừa đòi hỏi sự quản lý toàn bộ việc sản xuất giày, thiết kế mẫu, kiểm tra chất lượng và tiếp thị. Tuy vậy, có thể khẳng định rằng, đây rõ ràng là những đôi giày thuộc nhiều quốc gia. Loại hình phân công lao động kiểu này trong hoạt động kinh doanh đòi hỏi nhiều vốn, nhiều lao động, và đang ngày càng diễn ra mạnh mẽ.

Một ví dụ nữa cho việc phân chia sản xuất kiểu này là việc sản xuất máy tính điện tử cầm tay. Nó có thể được gắn nhãn của một công ty Nhật Bản nhưng chỉ có một điều duy nhất được làm ở Nhật Bản là mác “Made in Japan”. Các con chip điện tử được sản xuất ở Mỹ, từ Dallas hoặc “Thung lũng Silicone”, ngoài San Francisco. Chúng được lắp ráp ở Singapore, Malaysia, Indonesia, hoặc cả ở Nigeria – nơi còn vài công ty con của Trung Quốc đang hoạt động. Vỏ thép bọc ngoài thì do vài nhà máy thép của Ấn Độ sản xuất. Rồi sau đó nó được chuyển đến những khu vực phi thuế quan ở Kobe hay Yokohama, và nhãn “Made in Japan” được gắn vào. Sau đó những chiếc máy tính này được bán đi khắp các nơi trên thế giới, mà tất nhiên phần lớn là các nước phát triển. Việc thiết kế, kiểm soát chất lượng, và tiếp thị được thực hiện bởi một công ty Nhật Bản đặt tại các quốc gia phát triển cao; các công đoạn sản xuất yêu cầu cao về kỹ thuật, kiểm soát chất lượng sít sao, đầu tư vốn lớn như thiết kế và sản xuất các con chip, thì được sản xuất tại các quốc gia phát triển như Mỹ chẳng hạn. Còn những phần việc liên quan tới nhiều lao động thì được thực hiện ở các nước đang phát triển.

Chúng ta có thể đưa ra rất nhiều những ví dụ như trên, bởi vì kiểu phân chia sản xuất này trên quy mô quốc tế đã được mở rộng trong 10 năm gần đây với tốc độ cao. Ngay cả trong tương lai, nó cũng sẽ là một trong những hình thức quan trọng nhất của liên kết kinh tế.

Việc phân công sản xuất đã đặt ra những yêu cầu cao đối với quản lý trong lĩnh vực thiết kế, tiếp thị và kiểm tra chất lượng, cũng như trong lĩnh vực kế hoạch hóa, tổ chức, liên kết và phối hợp. Đồng thời nó cũng làm cho việc đầu tư vốn – với vai trò là một công cụ truyền thống của việc kiểm tra và liên kết – mất đi ý nghĩa và quy mô của nó. Vì khi một nhà cung cấp ở Malaysia có đơn đặt hàng của một công ty tiếp thị quen biết, thì họ sẽ không gặp vấn đề gì trong việc đầu tư tài chính nhờ tín dụng ngân hàng ngắn hạn theo phương thức cổ truyền.

Người Nhật còn thực hiện một hình thức phức tạp hơn nhiều trong phân công lao động quốc tế, đó là xuất khẩu toàn bộ các nhà máy đã được thanh toán hầu hết bằng chính các sản phẩm của chúng được bán ra các thị trường ở những nước phát triển.

Chẳng hạn họ đã xây dựng một xưởng lọc dầu khổng lồ ở Algeria; Algeria chỉ có thể sử dụng cao nhất là 1/10 sản phẩm dầu ra, phần còn lại sẽ trả lại cho hãng thiết kế Nhật và được bán chủ yếu ở Nhật. Đó chính là một hình thức của sự phân công lao động: nước phát triển lập kế hoạch cho nhà máy và thiết kế các sản phẩm, đồng thời xuất khẩu phần lớn các bộ phận của nhà máy với tư cách là các thành phẩm đòi hỏi cao về vốn và công nghệ. Tiếp đó, nó tiêu thụ các sản phẩm dầu ra trên thị trường các nước công nghiệp.

Hình thức này của phân công lao động quốc tế tạo ra cho các nước đang phát triển khả năng, nếu

không nói là khả năng duy nhất, để ngăn chặn thảm họa gia tăng có tính chất bùng nổ dân số có khả năng lao động nhưng lại bị thất nghiệp. Bởi không có một học thuyết nào về sự phát triển truyền thống có thể đưa ra được câu trả lời đầy đủ về cuộc đấu tranh giải quyết vấn đề tăng ngoài dự đoán gấp ba lần số thanh niên có khả năng lao động. Ngay cả ở Mỹ cũng không thoát khỏi tình trạng này, nếu ngành công nghiệp gia công từ miền Tây Nam nước Mỹ được chuyển trực tiếp sang Mexico, sẽ giúp họ ngăn chặn dòng người nhập cư từ đây.

Dư luận chung phản đối sự phân công sản xuất quốc tế, và cho rằng đó chỉ là một hình thức khác của chủ nghĩa thực dân và sự phụ thuộc vào thế giới công nghiệp. Chúng ta có thể bẻ gãy lập luận này khi chỉ rõ rằng, ngày nay, ngoài Braxin, không một quốc gia đang phát triển nào có đủ sức thỏa mãn một thị trường tiêu thụ tối thiểu cần thiết cho việc sản xuất các thành phẩm. Chỉ có một số ít nước có đủ các nguồn khan hiếm như nhà quản lý, các chuyên gia, các nhà kinh doanh và các nhà kỹ thuật, để xây dựng, tổ chức và quản lý sản xuất hoàn chỉnh với quy mô cần thiết. Và những nguồn lực này lại không được bán hay xuất khẩu trên thị trường thế giới. Vì vậy, các nước này chỉ có thể phát triển các khả năng kinh doanh, chuyên môn, sức mua cần thiết đối với các sản phẩm của mình khi lớp trẻ của họ có đủ chỗ làm việc.

Ngoài ra, thông qua phân công lao động quốc tế, các nước công nghiệp ít nhất cũng phải chịu sự phụ thuộc giống như các quốc gia đang phát triển. Bởi họ chỉ có thể duy trì được mức sống của mình, nếu huy động được dự trữ về sức lao động trong các nước thế giới thứ ba.

Sự cần thiết của những lý thuyết mới, quan niệm mới và thước đo mới

Vấn đề phân công sản xuất ngày càng được đẩy mạnh nhưng nó vẫn còn chưa được quan tâm đúng mức, do đó vẫn chưa có được một lý thuyết, quan niệm hay thước đo để lý giải và đánh giá. Tuy vậy, nó vẫn được phân biệt một cách cơ bản với cách hiểu thông thường về “thương mại quốc tế” – một hình thức cho đến nay vẫn còn là hiện tượng chưa lý giải được đối với các nhà kinh tế cũng như các nhà thống kê.

Học thuyết về thương mại quốc tế vẫn còn khá đơn giản khi Adam Smith đưa nó thành một định đề cách đây 200 năm, vẫn nói về sự trao đổi hàng hóa giữa các khu vực có cùng lợi ích như nhau. Nguyên mẫu của nó là ví dụ về việc trao đổi len của người Anh lấy rượu của người Bồ Đào Nha, khí hậu lạnh và ẩm ướt của Anh thúc đẩy sự phát triển của len và dệt len nhưng không thể sản xuất được rượu. Điều kiện khí hậu khô và ấm của Bồ Đào Nha lại thích hợp cho việc sản xuất rượu nhưng len thì lại hoàn toàn không. Lý thuyết về sự trao đổi “bù đắp” này vẫn còn rất hữu ích và vẫn được các nhà kinh tế học trên toàn thế giới viết và giảng dạy.

Nhưng trong hơn 100 năm trở lại đây, kể từ năm 1880, nền thương mại quốc tế về cơ bản đã chuyển đổi do sự trao đổi hàng hóa ngày càng tập trung vào các sản phẩm cạnh tranh và các tài sản đầu tư. Một ví dụ điển hình là các hãng trong ngành công nghiệp hóa chất vừa cung cấp cho nhau vừa cạnh tranh lẫn nhau. Còn Thụy Sĩ thì với dân số trên 5 triệu lại tiêu thụ sản phẩm của Mỹ cao hơn rất nhiều

so với Ấn Độ với số dân gấp 100 lần. Bởi vì, với việc gia tăng công nghiệp hóa, một quốc gia có thể tìm được ngày càng nhiều hơn bạn hàng từ các nước công nghiệp hóa.

Trên thực tế, chúng ta đang tiếp cận một thời kỳ của nền thương mại liên kết có ý nghĩa tương tự sự phân công sản xuất. Các nhà kinh tế học, các nhà lý luận và các nhà chính trị cho đến nay phải đối mặt với hiện tượng này một cách lạ lẫm, bởi các quan niệm và thước đo hiện thời đã không đủ. Do vậy mà một nhân viên thống kê của chính phủ đã ghi nhận việc bán da khỏi Mỹ là “xuất khẩu” và việc mua những đôi giày là “nhập khẩu” mà không cần thiết lập một sự liên kết nào giữa hai con số này. Cũng như vậy, người chăn nuôi bò ở Mỹ hoàn toàn không nhận thức được một thực tế là nguồn sinh sống của họ lại phụ thuộc vào việc bán “giày nước ngoài” trên thị trường Mỹ. Người ta không nhận thấy được những mối liên hệ này. Do vậy mà người nuôi bò trên những cánh đồng mênh mông không thể hiểu được rằng cuộc đấu tranh của công đoàn công nhân ngành giày hoặc của các nhà sản xuất giày chống lại việc “nhập khẩu nước ngoài rẻ mạt” về cơ bản là chống lại việc xuất khẩu da của chính nước Mỹ, mà việc xuất khẩu này lại cần thiết cho sự tồn tại của họ.

Một trong những sản phẩm thành công nhất của việc phân công sản xuất quốc tế được thể hiện trong ngành công nghiệp ô tô là “Ford Fiesta”. Do sự phản đối của nhà nước và công đoàn, nó không còn được bán ở Mỹ – mặc dù nó tiêu thụ rất ít xăng và tạo ra rất ít khí thải. Xe hơi hiệu quốc tế này ra đời như sau: dự án và các chỉ dẫn về thiết kế xuất phát từ Mỹ, mẫu, động cơ và khung từ Đức, trực tuyến lực từ Mexico và hệ thống điện từ Canada, việc lắp ráp tất cả các chi tiết này được thực hiện ở Mỹ.

Mặc dù loại xe hơi này đích thực là một bản hòa tấu tuyệt đẹp, nhưng nó đã bị người ta tìm mọi cách để ngăn cản không cho bán ở Mỹ. Cục thanh tra năng lượng Mỹ đã ra một quy định chỉ cho phép lưu hành xe hơi “Mỹ thuần chủng”, tức là các xe hơi được chế tạo hiệu quả ở Mỹ, phải tuân thủ các quy định về tiết kiệm năng lượng và được các nhà chế tạo xe hơi Mỹ bán ra. Nếu xe hơi Fiesta được chế tạo bởi một hãng ngoại quốc thuần nhất thì có nghĩa là nó được nhập khẩu. Nhưng với tư cách là sản phẩm phân công sản xuất quốc tế thì nguồn gốc của nó lại là một thách đố đối với các cơ quan luật pháp.

Từ tập đoàn đa quốc gia đến hiệp hội xuyên quốc gia

Việc mở rộng phân công sản xuất với tư cách là hình thức quan trọng nhất của liên kết quốc tế, trong những năm tới có thể thay thế dần các “Multis” cổ điển.

Hiện nay, có sự chuyển dịch rất lớn của các tập đoàn đa quốc gia, mặc dù về cơ bản, chúng không còn là “đa quốc gia” nữa. Nguyên do là, trong một thời gian dài, trên thực tế chỉ có một hình thức (ở thế kỷ XIX) của liên kết kinh tế, trong đó một công ty có các chi nhánh và các bộ phận ở một hay nhiều nước, và trọng tâm của các hoạt động kinh doanh luôn nằm ở nơi đặt trụ sở chính của công ty mẹ. Đó là công ty quốc gia có các chi nhánh và bộ phận quốc tế.

Về cơ bản, tỷ lệ “đa quốc gia” của sản xuất trước Chiến tranh Thế giới thứ Nhất thậm chí còn lớn hơn so với ngày nay. Tuy nhiên, tại thời điểm đó chưa ai nhìn nhận thấy rằng trong các công ty này có

những khía cạnh không bình thường. Ví dụ, hãng Fiat được thành lập vào đầu năm 1900 ở Turin, và chi nhánh của nó ở Áo “Austro-Fiats” từ năm 1903 - 1905 đã có doanh số cao hơn công ty mẹ, do Vương quốc Áo - Hung rộng hơn nhiều, và có một thị trường lớn hơn nhiều so với Italia vào những năm bước ngoặt của thế kỷ. Các xe hơi Austro-Fiats được thiết kế ở Turin nhưng được chế tạo ở Wien, đã được quân đội Áo - Hung sử dụng mà không cần phải có thêm bộ phận khởi động, và không một ai ở thời điểm đó nhận ra sự kỳ lạ này. Tương tự, hãng Siemens được thành lập ở Đức vào khoảng năm 1856, và cho tới những năm 1860 nó đã lớn mạnh hơn rất nhiều ở Liên hiệp Anh, và Nga khi so với công ty mẹ ở thị trường Đức. Liên hiệp Anh là một quốc gia phát triển nhất của khu vực châu Âu cũng như toàn thế giới, vì vậy mà Siemens ở Anh có một thị trường rộng lớn hơn so với công ty mẹ mà trong những năm 1880 và sau đó vẫn còn vận hành ở một quốc gia đang phát triển. Còn Nga trong những năm từ 1860 tới 1880 có sự bùng nổ về xây dựng đường sắt, khiến cho Siemens, sau này là nhà cung cấp hàng đầu châu Âu về phương tiện thông tin liên lạc, trở thành nhà cung cấp độc quyền. Ba tháng sau khi Edison trình làng lần đầu tiên bóng đèn điện ở New Jersey, bóng đèn đã được bán ở các nước thuộc Liên hiệp Anh, và mau chóng bán sang Nhật Bản sau đó. Vài tháng sau khi Alexander Graham Bell đưa ra chiếc điện thoại đầu tiên ở Mỹ, sau đó điện thoại của Bell đã được lắp đặt ở hầu hết các quốc gia châu Âu, và ở Nhật Bản ngay sau đó.

Trong nửa sau thế kỷ XIX và cho đến Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, có một điều hoàn toàn dễ thấy là một công ty thành công, đặc biệt là một công ty đổi mới, lập tức sẽ trở thành “đa quốc gia”. Như Henry Ford, bất chấp sự bài ngoại của mình, cũng đã bắt đầu mở một chi nhánh ở Anh trước khi ông bắt tay vào mở rộng nhà máy ô tô mẹ ở Detroit.

Sự phát triển này đã bị Chiến tranh Thế giới thứ Nhất làm gián đoạn, và sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, nó lại tiếp tục trên một quy mô rộng lớn hơn nhưng vẫn với một hình thức tương tự, đó là sự hợp tác giữa và trong nội bộ các nước công nghiệp hóa.

Theo các dự báo, hình thức của các công ty đa quốc gia sẽ có thay đổi mang tính chất quyết định. Trước hết, đó sẽ là các công ty tiếp thị, và sau đó là các công ty sản xuất, mà đặc tính đa quốc gia của chúng được thể hiện ở chỗ buôn bán hàng hóa sang các quốc gia công nghiệp dù hàng hóa đó có được sản xuất ở đâu. Tiếp đến là các “công ty quản lý” chủ yếu đảm nhiệm các chức năng kiểm tra và quản lý đối với công nghệ và thiết kế. Các công ty đa quốc gia sẽ thành công trong tương lai là những công ty trước đây có quy mô từ nhỏ đến trung bình, bởi vì các công ty khổng lồ ngày nay đã quá nặng nề, và vì vậy lại mang ý nghĩa chính trị quá lớn. Ford đã không thể bán được xe hơi Fiesta của mình ở Mỹ, vì Ford quá nổi tiếng, và đối với nhiều người, Ford đã trở thành cái gai trong mắt. Tương tự như vậy, Melville là công ty giày lớn nhất của Mỹ, với doanh số trên nửa tỷ đô-la, tất cả các công ty khác đều nhỏ bé so với nó. Tuy vậy, nó lại tương đối lu mờ vì đã bán các sản phẩm của mình dưới nhiều nhãn hiệu khác nhau.

Ngoài ra, một công ty quy mô trung bình thường có khả năng linh hoạt cần thiết cho sản xuất để thúc đẩy các thay đổi nhanh chóng diễn ra ở các khâu thiết kế, sản xuất, hoặc tiếp thị. Ngược lại, một tổ hợp khổng lồ, do quy mô và tính tổng thể của nó, buộc phải hoạch định cho mình một thời gian dài hơn

nên trở nên trì trệ, và rơi vào thế bất lợi. Ưu thế lớn nhất của công ty lớn cho đến nay là các khoản đầu tư vốn, nhưng trong tương lai sẽ không còn giữ được những ưu thế đó nữa. Vì vậy, công ty có quy mô trung bình sẽ có ưu thế rõ rệt hơn.

Để có thể lợi dụng các ưu thế này trong tương lai, một công ty đa quốc gia phải luôn trong tình thế sẵn sàng thay đổi cơ cấu tổ chức của mình. Điều đó có nghĩa là, một “công ty đa quốc gia” phải chuyển đổi thành một “hiệp hội xuyên quốc gia”.

Nhiệm vụ chủ yếu của các công ty đa quốc gia trong tương lai là tổ chức sản xuất và phân phối, do đó trọng tâm của chúng trước hết phải nằm ở lĩnh vực công nghệ (hoặc thiết kế) và tiếp thị. Chừng nào chúng còn tự sản xuất là chủ yếu, thì chúng còn tập trung vào các quá trình sản xuất đòi hỏi ít lao động. Các công ty con của chúng sẽ không còn là các công ty theo nghĩa truyền thống, tức là sản xuất cho tiêu thụ trong thị trường nội địa. Trong tương lai, sản xuất và tiêu thụ sẽ được tổ chức không phụ thuộc vào đường biên giới quốc gia, từ đó làm cho cả sức lao động và thị trường được tối ưu hóa. Các quy trình sản xuất đòi hỏi nhiều lao động được dịch chuyển sang thực hiện ở các nước dư thừa sức lao động. Xét cho cùng sự cọ xát giữa các công ty sẽ được đảm bảo thông qua kiểm soát thị trường chứ không phải kiểm soát vốn.

Để phục vụ điều đó, cần phải có cơ cấu mới. Trái với cơ cấu lãnh đạo theo hình kim tự tháp như hiện nay, tức là quản lý và kiểm soát hầu hết các đơn vị kinh doanh với cách thức hoạt động tương đối giống nhau, quản lý chóp bu trong tương lai sẽ chuyển từ cách thức “chi huy” sang cách thức “liên kết”. Một hiệp hội xuyên quốc gia đòi hỏi, một mặt phải có bộ máy lãnh đạo mạnh, nhưng mặt khác, bộ máy này lại phải tự tạo ra cho các thành viên một khoảng không gian tự do và khoảng không gian này ngày càng phải rộng lớn. Dĩ nhiên điều này không thể thực hiện được trong khuôn khổ của những cơ cấu chức năng, hoặc các cơ cấu phi tập trung hóa truyền thống, mà đòi hỏi phải có một hình thức gọi là “tổ chức - hệ thống”. Rất có thể, chúng ta còn phải học tập người Nhật việc tổ chức sản xuất và tiêu thụ tách rời nhau. Họ thành lập một công ty độc lập chuyên thiết kế và tiêu thụ sản phẩm, trong khi việc sản xuất được phân đoạn theo các quy trình chế tạo, trong đó có một số quy trình tách biệt với nhau.

Xét trên quy mô về mặt chính trị thì các hiệp hội xuyên quốc gia về mặt tổ chức khác rất nhiều so với các công ty đa quốc gia. Bởi vì các khoản đầu tư vào các thị trường hạn hẹp và tăng trưởng chậm ở các nước đang phát triển không đặc biệt hấp dẫn và sinh lợi, và chi phí cho việc chỉ đạo kinh doanh ở các nước thế giới thứ ba lại quá cao, vì vậy các tổ hợp đa quốc gia cho đến nay vẫn còn đầu tư tương đối ít vào các nước này.

Ngược lại, trong tương lai, các nước đang phát triển sẽ đóng vai trò rất lớn đối với các hiệp hội xuyên quốc gia, vì các nước này sẽ đảm nhận phần lớn công việc chế tạo, và trở thành người cung cấp chính cho các thị trường phương Tây. Chính vì lý do đó mà các công ty mẹ sẽ ngày càng phụ thuộc mạnh mẽ hơn vào các nhà cung cấp. Mặt khác, hệ thống tiếp thị rộng lớn của các công ty xuyên quốc gia lại tạo ra khả năng cho lớp trẻ của các nước thuộc thế giới thứ ba tìm được việc làm mới và bước vào thị

trường thế giới.

Chính phủ nhiều nước đang phát triển như Ấn Độ, Mexico, đã cho phép thành lập trong nước các công ty nước ngoài với điều kiện là các nguồn vốn đầu tư được điều hành bởi người bản xứ. Yêu cầu duy nhất quan trọng và hấp dẫn của các nước này đặt ra đối với các hãng nước ngoài là tạo ra các khả năng xuất khẩu, và trên cơ sở đó tạo ra việc làm. Ngoài những người Trung Hoa ở Hồng Kông, Đài Loan, và Singapore, thì cho đến nay vẫn có rất ít chính phủ nhận thức được điều này. Nhưng nó đang được khám phá dần dần. Việc các nước thành viên của Hiệp ước Andean đang nỗ lực ngày càng mạnh mẽ hơn để tranh thủ các khoản đầu tư nước ngoài đã chỉ rõ điều này.

Một điều rất rõ là các nước đang phát triển gặp khó khăn trong việc tiếp thị các sản phẩm của mình trên các thị trường hoàn toàn xa lạ. Vì thế, họ cần phải có người đại diện có ảnh hưởng giúp họ từ chính phủ cho đến công chúng và các công đoàn của nước tiêu thụ. Người đại diện này đồng thời phải là thành viên của xã hội công nghiệp và hệ thống chính trị ở nơi họ muốn bán sản phẩm. Vai trò này của công ty xuyên quốc gia sẽ làm tăng sự phụ thuộc của các nước đang phát triển vào các quốc gia công nghiệp, do vậy, sẽ cung cấp thêm nguyên liệu mới cho các xung đột chính trị đang ngày càng căng thẳng. Trong một nền kinh tế thế giới lệ thuộc lẫn nhau thì bất cứ một hình thức nào của “độc lập hoàn toàn” cũng đều là ảo tưởng.

Mối quan hệ giữa công ty xuyên quốc gia và các quốc gia cũng có sự thay đổi. Công ty xuyên quốc gia sẽ ngày càng trở thành biểu tượng của sự lệ thuộc lẫn nhau trên phương diện rộng, và sự lệ thuộc này vượt ra khỏi những quan niệm chính trị truyền thống cho dù vẫn còn tồn tại đường biên giới chính trị cổ điển. Nguyên tắc “nền kinh tế quốc gia” sẽ được thay bằng nguyên tắc “nền kinh tế thế giới liên kết”. Vì vậy, các vấn đề chính trị đích thực của hiệp hội xuyên quốc gia cũng như việc quản lý nó, trước hết sẽ rơi vào các nước công nghiệp, đặc biệt là vào các nhà chính trị, các lãnh đạo công đoàn của các quốc gia đó. Chắc chắn là chúng sẽ được giải quyết không phải bằng các quan niệm, khái niệm và thước đo kế thừa đã hoàn toàn lỗi thời của học thuyết kinh tế quốc tế trong thế kỷ XVIII và XIX.

Thị trường khách hàng mới

Trong tương quan tác động đối với nền kinh tế thế giới và thị trường thế giới, tác động của cơ cấu và biến động dân số đối với thị trường nội địa dường như “nhẹ nhàng” hơn, nhưng không có nghĩa là không quan trọng. Biến động dân số gây ra sự tổ chức lại thị trường tiêu thụ tại các nước công nghiệp.

Trước Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, chỉ có “các thị trường” chứ không có “thị trường”. Ví dụ, thời điểm đó tại Mỹ vẫn có những thị trường địa phương tách biệt, không có mối liên hệ với các thị trường khác. Như California, đặc biệt là phía Bắc California, không tham gia thị trường quốc nội Mỹ cho đến khi cuộc Đại khủng hoảng diễn ra. Nhưng lại có một ranh giới rõ ràng giữa các thị trường “giai cấp”. Sears, Roebuck đã xây dựng việc kinh doanh của mình dựa trên một thực tế là các nông trại Mỹ lớn nhưng tách biệt, tuy nhiên lại có tiềm năng trở thành một thị trường lớn. Điều đó có nghĩa là, trước năm 1914, thời kỳ “thương mại thượng lưu” mà ngày nay hầu như không còn tồn tại, chắc chắn không

một ai tại các nước công nghiệp có thể hình dung ra điều này. Ở Ấn Độ, 2% dân số nói tiếng Anh đã tạo thành một thị trường độc lập, riêng biệt. Họ không mua những sản phẩm giống người dân Ấn thông thường, ví dụ, họ mua các báo chí bằng tiếng Anh, camera, phim ảnh hay thậm chí ô tô cũng khác đi. Một “thị trường thượng lưu” như thế là một thị trường thực tế và độc lập tại hầu hết các nước công nghiệp trước Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, nhưng ngày nay đã không còn tồn tại nữa.

Các nước phương Tây đã thoát ra khỏi cuộc Chiến tranh Thế giới thứ Nhất với những thị trường “quốc gia” nhưng không phát triển được một thị trường quốc gia chung cho đến tận sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Sự thành công của thị trường trong giai đoạn giữa cuộc chiến tranh – Sears, Roebuck và General Motors là những ví dụ điển hình – đều dựa trên sự nổi lên của thị trường quốc gia và các phân khúc của nó.

Năm 1920, Alfred Sloan của General Motor đã lần đầu tiên nhận ra rằng Mỹ đã trở thành một thị trường quốc gia bị phân khúc bởi các nhóm thu nhập kinh tế xã hội – từ nhóm “thu nhập thấp” chiếm 50%, nhóm mà Sloan nhìn nhận là thị trường cho những chiếc xe đã qua sử dụng, cho tới những nhóm có thu nhập cao chiếm một lượng nhỏ trong dân số - thị trường cho dòng xe Cadillac. Trong thị trường đối với những chiếc xe mới, Sloan chia thị trường ra thành 5 hạng mục. Mỗi một loại trong năm nhãn hiệu (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick và Cadillac) đều được định vị cho từng phân khúc thu nhập nhất định, nhưng cuối cùng chúng lại chòng chẹo lên nhau khiến khách hàng thất vọng. Sau đó một vài năm, phương pháp định lượng ban đầu đối với các phân tích thị trường và xã hội (ví dụ, những nhà phân tích dư luận và thị trường tại Vienna, Áo như Charlotte Buehler và Paul Felix Lazarsfeld, sau đó đều chuyển đến Mỹ) đã đưa ra những khung lý thuyết và số liệu từ kinh nghiệm cho những điều mà Sloan nhận thức được vào đầu những năm 1920.

Những năm cuối thập niên 1930, thị trường của các nước công nghiệp đã được phân chia rõ ràng dựa trên các nhóm thu nhập xã hội, theo quan điểm mà các nhà nghiên cứu thị trường tại Mỹ đưa ra về việc một gia đình có thể mua được sản phẩm trong hạng mục nào và với mức giá bao nhiêu.

Sau đó, vào thập niên 1950, khi mà hầu hết mọi người đều chấp nhận rằng nhóm thu nhập kinh tế xã hội là một trong những quy luật tự nhiên, một phân khúc thị trường khách hàng mới – đồng thời cũng là phân khúc dư luận mới – xuất hiện, bổ sung vào các nhóm thu nhập xã hội trước đây, đó là phân đoạn “phong cách sống”.

Edsel, được thiết kế để trở thành bước tiến cuối cùng của Ford Motor Company trong chiến dịch 10 năm nhằm vượt qua hình ảnh của đối thủ cạnh tranh hàng đầu – General Motor – là chiếc xe ô tô cuối cùng được thiết kế phù hợp với phân khúc thu nhập kinh tế xã hội truyền thống. Và khi nó thất bại thảm hại, Ford Motor Company đã nhận ra, sớm hơn bất kỳ ai khác, rằng bước chuyển biến cơ bản trong thị trường tiêu dùng đã bắt đầu xuất hiện.

Phản hồi của Ford trong các thiết kế theo hình thức “các dòng xe phong cách sống” – Thunderbird, Mustang và Maverick – đã giải thích tại sao Ford Motor Company, chỉ đứng ở vị trí thứ ba trong thời

kỳ Chiến tranh Thế giới thứ Hai và thực tế là gần như tuột khỏi vị trí đó, đã nhanh chóng leo lên và nắm giữ vững chắc vị trí thứ hai, và là kẻ dẫn đầu trong số các công ty ô tô xuyên quốc gia bên ngoài nước Mỹ.

Cuối những năm 1960, thị trường ô tô và giá cả chầm dứt “mối liên hệ” với các nhóm thu nhập kinh tế xã hội và thay thế bằng “phong cách sống”, ít nhất là đối với các nhóm khách hàng mua xe mới chứ không phải xe đã qua sử dụng. Ô tô và vị thế xã hội đã không còn mối liên hệ mật thiết như trước đây nữa, mà thay vào đó là mối quan hệ giữa ô tô và phong cách sống.

Trong những năm 1970, một phân khúc khách hàng mới xuất hiện: phân khúc được hình thành bởi sự biến động dân số. Nó không thay thế cho những phân khúc cũ mà chỉ bổ sung cho các nhóm đó. Tuy nhiên, nó lại tạo ra những thị trường mới.

Trong giai đoạn 1973-1974, Mỹ trải qua giai đoạn được coi là khủng hoảng kinh tế ngắn khốc liệt nhất từ sau cuộc Đại khủng hoảng. Trong vấn đề đầu tư vốn, nó vẫn giống như cuộc khủng hoảng truyền thống. Nhưng trong vấn đề tiêu dùng, nó lại diễn ra một cách khác thường và bất ngờ. Tất cả mọi người đều biết rằng việc đi ăn nhà hàng bị cắt giảm nhanh chóng ngay khi chỉ có một chút biến động trong nền kinh tế. Một bữa ăn tại nhà hàng đắt hơn rất nhiều so với một bữa ăn nấu tại nhà. Chi phí “phụ trội” duy nhất đối với các bữa ăn nấu tại nhà đó là thời gian – và trong thời kỳ khủng hoảng, tất cả mọi người đều biết thời gian là nguồn cung dồi dào. Nhưng vào năm 1973, việc đi ăn ở nhà hàng lại bắt đầu bùng nổ tại Mỹ. Sau đó, tỷ lệ này tăng lên gấp đôi sau 2 năm. Đến năm 1980, tất cả các bữa ăn tại Mỹ đều là “bữa ăn ngoài” – được mua tại các nhà hàng hoặc tại các cơ sở bán đồ ăn nhanh, tại các quán ăn tự phục vụ, tại bệnh viện, trường học, văn phòng... – hay được mua dưới hình thức một “bữa ăn hoàn thiện” có thể ăn ngay sau khi mua về nhà.

Tương tự, tất cả mọi người đều biết rằng việc đi du lịch trong các kỳ lễ nhanh chóng trở thành “tai nạn của thời kỳ khủng hoảng”. Nhưng điều này cũng không đúng hoàn toàn trong giai đoạn 1973-1974 tại Mỹ. Những thay đổi nhỏ trong tỷ lệ ngoại tệ đã làm giảm lượng khách du lịch quốc tế, nhưng lại làm tăng một cách đột biến số lượng các chuyến du lịch trọn gói. Tuy nhiên, xét về tổng thể, ngành du lịch vẫn duy trì như bình thường và không bị ảnh hưởng nhiều bởi khủng hoảng, thậm chí trên thực tế còn tăng lên trong những năm khủng hoảng.

Tất cả mọi người đều biết rằng trong thời kỳ khủng hoảng, mọi người đều có xu hướng tập trung vào vấn đề nhà cửa. Theo đó, vào những năm 1973-1974, tất cả các nhà thầu xây dựng lớn của Mỹ đều có xu hướng xây dựng “nhà cơ bản”, giống như các căn nhà của thập niên 1950, không có nhiều các tiện nghi, thiết bị và những hoa văn trang trí rườm rà. Nhưng “nhà cơ bản” lại không bán được. Ngược lại, trong giai đoạn khủng hoảng, chi tiêu cho nhà cửa lại tăng lên nhanh chóng.

Danh sách những điều tương tự như thế này còn rất nhiều. Chẳng hạn như, cho con theo học tại các trường đại học tư “xa xỉ”, trong khi tại tất cả các bang của Mỹ, các trường đại học công luôn sẵn lòng nhận sinh viên với mức phí thấp hơn. Các trường đại học tư nổi tiếng nhận được một số lượng lớn các



sinh viên ứng tuyển, dù rằng chi phí của nó rất cao và ngày càng cao hơn.

Thị trường tiêu dùng tại các nước phương Tây và tại Nhật Bản cũng diễn ra theo chiều hướng tương tự. Bắt đầu xuất hiện những phân khúc mới trong công việc, tuy nhiên lại liên quan đến vấn đề cơ cấu dân số chứ không phải là vấn đề thu nhập. Thu nhập và thậm chí có thể là cả phong cách sống đều sẽ nhanh chóng kiềm chế sức mua chứ không phải là thúc đẩy nó. Phân khúc dân số sẽ trở thành động lực thúc đẩy thị trường tiêu dùng ngay cả khi có lạm phát.

Sự phổ biến của việc đi ăn ngoài có liên quan trực tiếp đến vấn đề số lượng phụ nữ có gia đình đi làm ngày càng tăng – những người có ít thời gian hơn là tiền bạc. Đồng thời nó cũng liên quan đến sự gia tăng số lượng người già trong dân số trưởng thành, những người coi việc đi ăn ngoài là cách dễ dàng nhất để thoát khỏi sự giam hãm và được “tự do bơi lội”.

Chúng ta cũng có thể thấy rõ xu hướng đối với thị trường ngày càng được phân khúc bởi sự biến động dân số. Sẽ có một thị trường lớn và ngày càng tăng trưởng dành cho người già và đặc biệt là những người rất già. Tuy nhiên, thị trường này sẽ chỉ tồn tại được trong thời kỳ khủng hoảng nếu như thu nhập của những người về hưu không bị ảnh hưởng bởi vấn đề thất nghiệp, chính sách miễn thuế và chỉ số giá sinh hoạt trong thời kỳ lạm phát.

Một thị trường khác cũng sẽ tăng trưởng nhanh ở những thời kỳ thuận lợi, đó là thị trường dành cho người trưởng thành có học thức cao. Trong nhóm này, cả nam giới lẫn nữ giới đều làm việc (đặc biệt là tại Nhật Bản) và đều có thu nhập như nhau. Tuy nhiên, việc chi tiêu sẽ lại khác với các gia đình truyền thống, nơi chỉ có một người làm trụ cột và kiếm tiền. Trong một gia đình “hai nguồn thu nhập”, ngân sách tiêu dùng gia đình cũng vẫn sẽ tính vào thu nhập của nam giới.

Những gia đình “hai nguồn thu nhập” trẻ và có trình độ, không coi thu nhập của người vợ là “thu nhập gia đình”. Không giống như những gia đình công nhân cổ xanh hai nguồn thu nhập, những gia đình trí thức trẻ này chỉ coi đó là một nguồn thu nhập “bổ sung”. Chi phí gia đình được điều chỉnh dựa trên thu nhập của người chồng, thu nhập của người vợ được sử dụng cho những chi phí phát sinh chứ không phải cho cuộc sống hàng ngày.

Thành công nổi bật của thị trường ô tô Mỹ trong những năm sau giai đoạn khủng hoảng dầu mỏ OPEC và trước năm 1979, là dòng xe sang Cadillac Seville, được bán với giá từ 15 nghìn đến 20 nghìn đô-la. Nó được General Motor thiết kế đặc biệt cho những nam doanh nhân, những người muốn sở hữu một chiếc xe to, sang trọng, thương hiệu lớn nhưng vẫn “kinh tế”, tiêu thụ ít nhiên liệu hơn. Cho đến cuộc khủng hoảng nhiên liệu khí đốt năm 1979, số lượng xe Seville được tiêu thụ trên thị trường nhiều hơn rất nhiều so với dự đoán ban đầu của General Motor. Nhưng chủ yếu lại được phụ nữ mua với thu nhập cao hơn các doanh nhân mà ban đầu GM nhắm tới. Những người phụ nữ đã có gia đình, có học thức và đang đi làm cũng giải thích về sự gia tăng số lượng sinh viên đăng ký vào các trường đại học tư nhân tự trả phí. Các trường đại học này cho biết rằng số lượng các sinh viên muốn tự trả chi phí học tập, chứ không phải để bố mẹ họ trả, ngày một tăng nhanh trong khoảng từ 30-40 năm trở lại đây, và

ngày nay con số đó là vào khoảng 6-8 người trên tổng số 20.

Những công nhân làm bán thời gian cũng tạo thành một phân khúc tiêu dùng nhất định. Tất nhiên, cuối cùng cũng vẫn có những thị trường truyền thống, đó là: thanh thiếu niên cũng vẫn sẽ tạo thành một thị trường lớn dù rằng họ không phải là những người tạo ra xu hướng thời trang cũng như quyết định phong cách sống, và những gia đình hạt nhân truyền thống của Mỹ với bố mẹ và hai con, dù người mẹ trong các gia đình đó giờ đây ít nhất cũng làm việc bán thời gian.

Mỗi phân khúc thị trường đó sẽ mua những loại hàng hóa khác nhau với những giá trị khác nhau, dù người ta vẫn hy vọng sử dụng một phương pháp marketing để có thể thu hút được nhiều nhóm khách hàng khác nhau.

Những kết quả đối với chiến lược quản lý

Sự thay đổi và biến động dân số diễn ra nhanh chóng trên diện rộng đã gây ảnh hưởng đối với rất cả các tổ chức, doanh nghiệp cũng như các tổ chức dịch vụ công cộng.

Phân khúc mới trong thị trường tiêu thụ có thể không quan trọng đối với một nhà máy sản xuất thiết bị máy móc, nhưng sự phân công sản xuất lại đóng vai trò là yếu tố sống còn đối với nó. Đối với một bệnh viện, việc phân công sản xuất cũng không quan trọng, những chiếc bô trong bệnh viện tại Detroit hay Duesseldorf phải luôn sạch sẽ, điều đó có nghĩa là chi phí cho lao động “cần ít kỹ năng nhất” tại các bệnh viện sẽ ngày một tăng tại các nước công nghiệp. Tuy nhiên, một gia đình hai nguồn thu nhập có thể có tác động rất lớn đối với một bệnh viện Mỹ: có thể làm giảm đi số lượng “khách hàng” trong khu vực mà bệnh viện mong đợi thu hút được họ. Bà mẹ của một đứa trẻ đang nằm viện sẽ muốn được ở cùng đứa trẻ hoặc thăm con ít nhất 2 lần một ngày. Nếu không làm việc hoặc chỉ làm việc bán thời gian, bà mẹ sẽ sẵn sàng đi 10-15 dặm mỗi ngày để đến với con của mình. Nếu làm việc toàn thời gian, bán kính đó sẽ rút lại còn khoảng 5 dặm. Tuổi thọ tăng cao cũng như sự hạn chế trong tỷ lệ sinh rõ ràng có tác động rất lớn đến bệnh viện, nhưng cách thức mua hàng của những người đã về hưu hoặc sự hợp nhất kinh tế xuyên quốc gia chỉ đơn thuần là những thông tin thứ yếu, không hơn không kém, đối với họ.

Sự thay đổi này cũng đòi hỏi tất cả các tổ chức kinh doanh đều cần xem xét, nghiên cứu kỹ lưỡng những cơ hội mà họ tạo ra; những thay đổi nào trong khái niệm về sứ mệnh mà họ cần có; những thay đổi nào trong hành vi và cách thức thực hiện mà họ muốn. Biến động dân số đã tạo ra một sự chuyển dịch lớn trong môi trường – trong thị trường của các tổ chức, trong sản phẩm và dịch vụ, trong cách thức tổ chức bản thân để đạt được hiệu quả, và trong cách thức giới thiệu, cung cấp sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng.

Ngay cả những doanh nghiệp nhỏ và hoàn toàn mang tính địa phương cũng cần phải học cách tư duy và hoạt động xuyên quốc gia. Các doanh nghiệp trong nền kinh tế thế giới sẽ phải học cách tư duy và hành động khác biệt. Các doanh nghiệp nhỏ hoạt động trong thị trường địa phương hoặc khu vực có thể sẽ phải học cách tổ chức sản phẩm xuyên quốc gia, và theo từng giai đoạn sản phẩm thay vì vào

một quy trình sản xuất tập trung.

Các công ty đã hoạt động trong nền kinh tế thế giới thậm chí sẽ phải đối mặt với nhiều thay đổi mang tính thách thức hơn trong vấn đề thái độ, hành vi cũng như hoạt động. Nó sẽ phải học cách coi các nước đang phát triển là những nguồn nhân công tiềm năng cho các giai đoạn sản xuất; nó cũng sẽ phải nhận thức rằng các công ty con tại nước ngoài trong tương lai sẽ khác trong thế kỷ XIX, đặc biệt là tại các nước đang phát triển. Nền tảng của nó sẽ không phải là thị trường địa phương mà là thị trường tại các nước đang phát triển. Nó không phải là một “doanh nghiệp” mà là một “nhà cung cấp”. Câu hỏi được đặt ra sẽ không phải là: “Có thể bán được bao nhiêu sản phẩm trong thị trường của mình?”, mà là: “Năng lực sản xuất các bộ phận hay thiết bị để xuất khẩu, sao cho hội nhập được với hệ thống thị trường tại các nước công nghiệp của mình là gì?”

Về mặt chính trị cũng như vậy, sự hội nhập “xuyên quốc gia” đòi hỏi các tổ chức phải có những thái độ, chính sách và cách đối thoại khác đi. Các tổ chức xuyên quốc gia làm việc với các nước đang phát triển sẽ phải nhận thức được rằng nguồn vốn chính là “yếu tố thu hút” của họ. Và những đóng góp từ vấn đề này đối với các nước công nghiệp là việc làm và doanh thu xuất khẩu. Đầu tư vốn nên được duy trì ở mức tối thiểu, không phải vì nó khiến các nhà đầu tư bị cầm tù bởi các nước chủ nhà chịu tác động trước những biến động về chính trị, xã hội. Vị trí đáng ngưỡng mộ của một tổ chức xuyên quốc gia tại các nước đang phát triển là một trong những ích lợi mà các nước đang phát triển có khả năng mở rộng thị trường ra nước ngoài.

Điều đáng mong đợi nhất là trở thành một quốc gia có tiềm năng phát triển thị trường quốc nội đích thực mà chính thị trường này có thể hội nhập với nền kinh tế thế giới. Khu vực đáng mong muốn nhất trong lĩnh vực sản xuất sản phẩm để chia sẻ có thể là một “quốc gia gần phát triển” (xem ở Phần 4 dưới đây), đây cũng là khu vực cần đến những nhà quản lý nước ngoài, sự chuyên nghiệp, và kỹ thuật cao. Nhưng điều cơ bản của hoạt động xuyên quốc gia không giống như hoạt động đa quốc gia trước đây, các nước chủ nhà không còn là thị trường đang phát triển nữa mà là nguồn cung cấp lao động. Và với các nước chủ nhà, điều hấp dẫn ở các nhà đầu tư nước ngoài không phải là nguồn vốn của họ mà là những công việc họ tạo ra, những khoản thu nhập từ xuất khẩu, các thị trường nước ngoài họ giành được và phát triển, và những nhà nghiên cứu thị trường, sự chuyên nghiệp mà họ đào tạo trong quá trình hoạt động ở nền kinh tế thế giới hội nhập.

Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp và hầu hết các tổ chức dịch vụ cộng đồng, sự biến động dân số trong thị trường quốc nội và xã hội quốc nội sẽ cần phải tư duy đổi mới – khái niệm mới, thái độ, chính sách và cách thức thực hiện mới.

## TỪ “LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG” THÀNH “CÁC LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG”

Các thống kê của quốc gia và các quốc gia được các nhà kinh tế và các nhà quản lý thực hiện vẫn đề cập đến “lực lượng lao động”. Nhưng cụm từ này đang dần không còn đúng nữa. Ngày càng có nhiều “các lực lượng lao động”, mỗi nhóm có một sự mong đợi, nhu cầu và “tính cách” khác nhau. Những

lực lượng này chịu tác động khác nhau trước sự phát triển kinh tế và xã hội.

### Số liệu thất nghiệp nhằm lẫn

Tất cả các nước công nghiệp đều vẫn có những số liệu thất nghiệp nhất định. Tại Mỹ, nó được thiết kế để tính toán số lượng những người đàn ông trưởng thành làm chủ gia đình nhưng không làm việc. Nhưng nhóm này ngày nay chỉ còn chiếm một số lượng nhỏ trong tổng số lực lượng lao động tại các nước phương Tây. Những con số mà chúng ta sử dụng không còn chính xác nữa và bị hiểu sai ở nhiều nơi. Phần lớn người Mỹ đều coi các số liệu “thất nghiệp” hàng tháng là số liệu về những người đàn ông trưởng thành có kinh nghiệm làm việc, từng làm việc toàn thời gian và giờ đây đang tìm kiếm một công việc toàn thời gian khác. Tuy nhiên, hầu hết những người được tính là “thất nghiệp” trong các số liệu của Mỹ không phải là đàn ông trưởng thành, họ chưa bao giờ làm việc toàn thời gian mà chỉ đang tìm kiếm nó.

Các chính phủ không thể sửa đổi các số liệu thất nghiệp, chúng trở thành những biểu tượng của cơ cấu lao động. Nhưng các doanh nghiệp có thể học cách đọc được chúng. Trong nền kinh tế Mỹ, có ba dạng số liệu việc làm mà các doanh nhân cần phải xem xét cũng như cần sự hướng dẫn, chỉ đạo của họ.

Thứ nhất là số liệu “tham gia lực lượng lao động”, cả ở số lượng lẫn tỷ lệ phần trăm của lực lượng lao động. Không có gì là ngẫu nhiên khi cuộc khủng hoảng trong giai đoạn 1973-1974 không hề gây ra sự sụt giảm trong sức mua của người tiêu dùng. Trong giai đoạn đó, trừ trong hai quý, còn lại số lượng người tham gia lực lượng lao động và tổng số người Mỹ có việc làm đều tăng nhanh. Những số liệu đó là chỉ số sức mua đáng tin cậy và thực tế.

Thứ hai là số lượng đàn ông trưởng thành là trụ cột gia đình đang có việc làm hoặc thất nghiệp. Những người lao động này chiếm một lượng nhỏ trong tổng số lực lượng lao động, nhưng lại đóng góp một lượng lớn thời gian lao động cho nền kinh tế. Họ là những công nhân toàn thời gian và công nhân có trình độ, đồng thời cũng là nguồn “thu nhập gia đình” chính, đặc biệt là những nhóm có thu nhập thấp. Tình trạng có việc làm hay thất nghiệp của họ là chỉ số đáng tin cậy nhất cho thị trường lao động.

Tại Mỹ, trong giai đoạn khủng hoảng 1973-1974, số lượng và phần trăm những người đàn ông trưởng thành là trụ cột có việc làm chỉ giảm trong 4 tháng. Thời gian còn lại, số lượng có việc làm đều tăng lên. Cũng trong giai đoạn đó, tỷ lệ có việc làm toàn thời gian chiếm đến 96%. Nói cách khác, trong phần lớn giai đoạn mà người ta cho rằng sẽ có tỷ lệ thất nghiệp cao, nền kinh tế Mỹ lại trải qua một sự thiếu lao động lớn – bởi tất cả mọi người đều cố gắng thuê được một thợ máy hoặc một thợ điều khiển thiết bị.

Cuối cùng đó là số liệu “thất nghiệp”, thứ thật sự vô nghĩa, gây nhầm lẫn cho các doanh nghiệp và chính sách kinh tế, nhưng lại quyết định áp lực cường độ về chính trị cũng như ngoại giao.

Chính vì những điều này, các nhà điều hành tại tất cả các nước công nghiệp sẽ cần phải có khả năng hiểu được sự phức tạp của các số liệu người lao động và thất nghiệp. Nếu họ phải chọn một số liệu để

dựa vào đó mà đưa ra các quyết định, chính sách thì đó nên là những số liệu có việc làm hoặc thất nghiệp của những người đàn ông trưởng thành là trụ cột của gia đình.

Sự cần thiết của chính sách nhân sự có sự phân biệt

Tôi muốn nhắc lại rằng các nhà kinh doanh không thể thay đổi được các con số thất nghiệp đầy sai lệch, nhưng họ có thể học cách hiểu và sử dụng chúng một cách chính xác. Họ có thể thay đổi được chính sách nhân sự trong xí nghiệp của mình, những chính sách nhân sự vẫn thường lạc hậu và dẫn đến sai lầm. Tại phần lớn các tổ chức, chính sách nhân sự thường dựa trên việc chấp nhận một số cung đồng nhất về lao động, chủ yếu là nam giới có việc làm toàn thời gian, theo đó cuộc sống của họ và gia đình phụ thuộc hoàn toàn vào đồng lương họ nhận được từ một người chủ duy nhất.

Dù cho nhóm này – như đã nói ở trên – thay đổi rất nhanh, và số lượng các cặp vợ chồng đều có thể kiếm được thu nhập tăng rất nhanh, thì chính sách nhân sự hiện nay vẫn phải bao hàm cả người chồng và người vợ có việc làm trong các lĩnh vực dịch vụ xã hội. Tuy nhiên, hiện nay còn có nhiều phạm trù khác nhau về người có việc làm do số phụ nữ và người về hưu có việc làm toàn thời gian hoặc bán thời gian ngày càng tăng.

Các ông chủ - dù là chính quyền, các doanh nghiệp hay các tổ chức phi lợi nhuận – đều cần phải phát triển những chính sách nhân sự khác nhau cho những nhóm người khác nhau.

Một điều không kém phần quan trọng là tất cả những người làm thuê đều phải trải qua các chương trình đào tạo, tìm hiểu các chính sách nhân sự, cũng như sự giám sát đối với từng nhóm người lao động như việc kiểm tra trước đây đối với những người mới bắt đầu vào nghề từ 15 hoặc 16 tuổi. Trong tương lai, chúng ta cần tạo ra những chính sách nhân sự tập trung vào con người chứ không phải dựa trên tính cấp bách hay truyền thống xã hội.

Chính phủ và các ngành công nghiệp thường không nhìn nhận thị trường lao động là một thị trường, nơi họ có thể bán những công việc của mình cho những khách hàng lao động này. Vì thế, “việc làm” cũng không phải là một “sản phẩm hàng hóa” như xà phòng, giày dép hay báo chí, nên cần được “chào bán” đến đúng những khách hàng tiềm năng.

Cần phải thấy rằng, một người phụ nữ đã kết hôn xin vào làm việc cho một dự án sau khi nuôi dạy các con thành “một CEO” trong gia đình trong 10 năm hoặc hơn. Không ai phải nói cho cô ấy biết rằng cần làm gì trước tiên – dọn dẹp nhà cửa hay dọn giường trước. Khi bắt đầu đi làm, cô ấy được một “giám sát viên” theo sát, luôn coi cô ấy như một đứa trẻ to xác, không thể tự làm được việc gì trong khi điều cô ấy thật sự cần là một người hướng dẫn, giúp đỡ. Đối với người về hưu cũng vậy, sau khi về hưu họ vẫn tiếp tục làm việc, thực tế là họ vẫn làm công việc họ đã làm quen tay. Mà những kinh nghiệm, kiến thức của họ không hề được đề cập đến trong chính sách nhân sự. Không ai hỏi họ rằng “Anh/chị có thể làm gì?”, thay vào đó họ đưa những người này vào ngay những lớp “đào tạo” cùng với lứa lao động trẻ 15, 16 tuổi.

## Và các phúc lợi xã hội

Sau hơn 100 năm được các nhà lãnh đạo công đoàn “tẩy não”, những người chủ doanh nghiệp đã tin tưởng vào các phúc lợi xã hội đồng đều. Tất nhiên, họ cũng than phiền về các khoản chi phí lớn phải đầu tư cho các khoản phúc lợi xã hội này. Nhưng thực tế, một phần lớn tiền của được bỏ ra chẳng mang lại chút lợi ích nào cho người nhận đích thực.

Chẳng hạn ở Mỹ, một phụ nữ có chồng đã được đóng bảo hiểm y tế ở nơi làm việc, không hề nhận được một đồng bảo hiểm y tế nào cho mình, mặc dù, từ trực tiếp hay gián tiếp, luôn có từ 8% tới 10% tiền lương của họ được trích nộp cho khoản này. Ngoài ra, cũng chính người phụ nữ đó còn phải nộp một khoản tiền từ 6% đến 8% thu nhập của mình cho việc đóng bảo hiểm hưu trí, nhưng rất hiếm khi cô ấy nhận được tiền hưu, vì với tư cách một phụ nữ đã có gia đình, cô ấy ít có khả năng sẽ làm việc đủ dài để được lĩnh lương hưu. Nhưng cô ấy vẫn phải đóng toàn bộ các khoản bảo hiểm xã hội. Dưới hệ thống chính sách Mỹ cũng như ở các nước khác, sau 20 năm làm việc, phụ nữ sẽ nhận được tiền phúc lợi tuổi già như một sự “bảo hộ” của người chồng, chứ không phải dựa trên chính thu nhập của họ. Sự bất lợi này đối với phụ nữ có gia đình có thể nhận thấy dưới hình thức này hay hình thức khác trong phần lớn các hệ thống tiền hưu trí của các nước công nghiệp.

Do vậy, một đòi hỏi cấp bách đặt ra là cần phải có một chính sách phúc lợi xã hội dựa trên tính phi đồng nhất của lực lượng lao động trong những thời kỳ biến động dân số. Phần tỷ lệ trong tiền lương mà một người chủ sẵn lòng và có đủ khả năng “dành riêng” để chi trả cho phúc lợi của nhân viên nên đồng đều đối với mọi nhân viên. Nhưng các khoản phúc lợi được chi trả phải dựa trên nhu cầu, trường hợp, hoàn cảnh gia đình, vòng quay cuộc sống của từng nhân viên. Các chính sách phúc lợi nên được hình thành dưới dạng một loạt các lựa chọn, từ đó mỗi nhân viên có thể lựa chọn một gói chính sách mang lại cho họ nhiều giá trị nhất có thể.

Đây là một quan điểm đáng nguyên rủa đối với các nhà lãnh đạo công đoàn. Đây cũng là điều đáng nguyên rủa đối với các quan chức chính phủ – những người luôn tin rằng họ là người hiểu rõ nhất điều gì là có lợi cho các nhân viên. Quan điểm này cũng gặp trở ngại từ phía các ông chủ, những người luôn cho rằng sự thuận lợi của việc điều hành, quản lý là tiêu chuẩn tối cao đối với các chính sách phúc lợi và chính sách con người. Nhưng các chính sách đó là những nhu cầu đang ngày càng tăng cao. Trên thực tế, bản thân nhân viên tại các nước công nghiệp phát triển luôn cố gắng nhấn mạnh rằng họ nên được tự do lựa chọn chính sách phúc lợi nào là tối ưu nhất; tự do lựa chọn công việc tiếp theo; tự do lựa chọn liệu họ có nên nghỉ hưu ở độ tuổi đã được quy định hay tiếp tục làm việc; tự do lựa chọn trong những công việc được chỉ định. Thực tế, đây là vấn đề cốt yếu của những công nhân tri thức, và tại các nước công nghiệp phát triển, dần dần, chính những công nhân tri thức này sẽ là người quyết định các dạng thức của chính sách con người và phúc lợi.

## CHẤM DỨT VIỆC NGHỈ HƯU BẮT BUỘC

Ở tất cả các nước công nghiệp, một vấn đề mang tính sống còn đối với nền kinh tế là nên chấm dứt

chính sách nghỉ hưu vào độ tuổi nhất định, thực hiện nó linh hoạt hơn, và để người lao động tự quyết định vấn đề nghỉ hưu của họ. Bởi vì cả xã hội lẫn nền kinh tế quốc dân đều không thể kham nổi sự trợ giúp đối với một nhóm dân cư lớn như vậy. Hơn nữa, những người về hưu cũng sẽ phản đối ngày càng mạnh mẽ quy định nghỉ hưu ở độ tuổi bắt buộc. Với số lượng đông đảo, họ sẽ đấu tranh cho những nguyện vọng của mình.

Ở Mỹ, vào năm 1935, cứ 11 người đang làm việc thì có một người về hưu ở lứa tuổi trên 65 tuổi, đến năm 1990, tỷ lệ này giảm xuống còn 2/1. Các nhà kinh tế học cho rằng, sự gia tăng khổng lồ số người có tuổi phải sống phụ thuộc sẽ được điều hòa nhờ số lượng ngày càng giảm mạnh ở trẻ em, nhưng điều này về cơ bản là không quan trọng, không liên quan đến các vấn đề chính trị, xã hội và kinh tế, thậm chí còn gây ra sự lăm lẩn. Vì một công nhân sau khi nhận được khoản tiền lương và dùng số tiền đó để trả tiền mua giày dép cho con cái mình, họ cảm thấy đó không phải là việc trả tiền cho một “người lạ” hoặc một người “phụ thuộc” mà là cho chính gia đình mình. Ngược lại, nếu tiền lương của họ bị trích một phần để trợ giúp cho một người về hưu, thì lập tức bị cảm giác như một sự đánh thuế bắt buộc vào thu nhập của mình.

Những người lao động sẽ phản ứng và từ chối việc trả tiền cho những người không làm việc mà rõ ràng về mặt thể chất và tinh thần vẫn hoàn toàn có thể làm việc được. Tương tự, một số lượng lớn những người già sẽ trở thành một gánh nặng vô cùng lớn nếu họ về hưu.

Trừ khi chúng ta mở rộng phạm vi độ tuổi nghỉ hưu, theo cách này hoặc cách khác, nếu không chúng ta sẽ tạo ra áp lực lạm phát đối với nền kinh tế của các quốc gia công nghiệp. Do những người có tuổi thường tiêu dùng nhiều thay vì tiết kiệm, cho nên phần lương tiết kiệm của những người đang làm việc khi vào tay những người về hưu sẽ trở thành sức mua mang tính lạm phát. Sức ép lạm phát này ngày càng tăng, do những người đang làm việc đòi hỏi thu nhập cao hơn để chi trả cho các khoản tiền trợ cấp cho người già. Nói cách khác, tỷ lệ phụ thuộc sẽ ngày càng cao và trở thành gánh nặng không thể gánh vác nổi.

Để có thể hạn chế kết quả không mấy tốt đẹp này, chính sách xã hội và kinh tế của các nước công nghiệp phải tìm cách hạ thấp tỷ lệ giữa người đang làm việc và người về hưu xuống không dưới 3/1. Điều này có nghĩa là ở tất cả các nước công nghiệp, độ tuổi nghỉ hưu thực sự, mà ở tuổi đó người ta sẽ không còn có thể làm việc, vào năm 1995 là khoảng 72 tuổi, so với trước đây là 65 tuổi tại các nước Phương Tây và 55 tuổi tại Nhật Bản. Ngoài ra, điều đó cũng đồng nghĩa với việc sẽ không có nhiều khác biệt giữa việc những người già làm việc “theo đúng luật” hay trong “nền kinh tế xám”, miễn là họ làm việc bán thời gian là tối thiểu.

Động lực chính đối với việc nâng cao tuổi đời lao động của người lao động không phải xuất phát từ nền kinh tế, mà nó xuất phát từ nhu cầu của người già, những người cảm thấy rằng mình vẫn còn đủ sức về cả “thể chất” và “tinh thần” để có thể tiếp tục “bận rộn”, để ra khỏi nhà và tiếp tục lao động, và lao động có hiệu quả.

Trong cuốn sách *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America* (tạm dịch: Cuộc cách mạng vô hình: Chủ nghĩa xã hội của Quỹ hưu trí tới nước Mỹ thế nào), tôi dự đoán rằng tuổi nghỉ hưu bắt buộc ở Mỹ vào giữa thập niên 1980 là từ 65 đến 70 tuổi. Lúc đầu, quan điểm này bị phần lớn các nhà phê bình cho là vô lý, người ta cho rằng tuổi về hưu mới bắt buộc ở Mỹ phải giảm xuống mới đúng. Thực tế, một công đoàn đã đề xuất trước Thượng viện Mỹ giảm độ tuổi nghỉ hưu bắt buộc xuống còn 60 hoặc 62, và tất cả các cá nhân, tổ chức như chính phủ, các công đoàn, các nhà kinh tế, các chủ lao động, dù là doanh nhân hay hiệu trưởng các trường đại học đều phản đối gay gắt. Một năm sau khi cuốn sách của tôi được xuất bản, một đạo luật đã được thông qua ở California cấm bất cứ quy định bắt buộc nào đối với lứa tuổi nghỉ hưu. Ngay sau đó, tại Thượng viện Mỹ, các chính khách đầy kính trọng đã phản ứng một cách có tổ chức và mạnh mẽ đòi xóa bỏ tuổi nghỉ hưu bắt buộc đối với tất cả các quan chức nhà nước (liên bang), và giới hạn 70 tuổi đối với tất cả những người làm công khác. Nguyên nhân của sự phát triển này, một phần là do chính những người về hưu đã tạo ra một sức ép ngày càng mạnh mẽ, và sức ép đó đã mang lại hiệu quả. Đối với những người có tuổi – và trong trường hợp này là tất cả những người có độ tuổi trên 55 – ở các nước công nghiệp chiếm đa số trong công dân có quyền đi bỏ phiếu (việc tham gia bầu cử của họ cao hơn nhiều so với đa số cử tri dưới 55 tuổi). Tất nhiên, một phần nữa là việc tăng độ tuổi lao động, hay hủy bỏ quy định về giới hạn tuổi về hưu nhất định là phản ứng đối với nền kinh tế “cổ hữu”, không chịu thay đổi.

Tuy vậy, ở châu Âu xu hướng này lại đi theo một hướng khác. Tại hầu hết các nước châu Âu, người ta liên tục đưa ra các đề nghị giảm độ tuổi nghỉ hưu. Nhật Bản là nước duy nhất sẵn lòng chấp nhận logic của sự phát triển dân số bằng cách nâng tuổi nghỉ hưu lên 60 tuổi. Về nguyên tắc, lẽ ra nó phải được nâng lên 70 tuổi để có thể thích ứng với tuổi thọ của người Nhật.

Nếu không lệ thuộc vào các quyết định của những người làm luật và của công đoàn, thì còn một thực tế nữa là ngày càng có nhiều người cao tuổi không sẵn sàng “nghỉ hưu”, mà mong muốn được tiếp tục làm việc, dưới hình thức này hay hình thức khác. Tại mọi nơi từ Mỹ, Tây Âu, Nhật Bản tới Liên bang Xô Viết, số lượng những người phải nghỉ hưu chính thức nhưng vẫn tiếp tục làm việc, ít nhất là bán thời gian, đang ngày một gia tăng. Dấu hiệu điển hình cho hiện tượng này là sự gia tăng liên tục thị trường lao động “đen” hay “xám”: nơi mọi người vẫn làm việc toàn thời gian hoặc bán thời gian, nhưng không thông báo thu nhập cho nhà nước.

Mùa xuân năm 1979, Cục thuế Nội địa Anh quốc dự đoán khoảng 7,5% nguồn thu nhập của dân chúng do lao động “đen” đem lại đã thoát khỏi sự kiểm soát tài chính của nhà nước, do đó không được đưa vào thống kê tổng thu nhập quốc dân. Đối với Thụy Điển, con số này thậm chí lên tới 20%. Còn Văn phòng Kiểm toán chính phủ Mỹ gần đây công bố số thu nhập không khai ở Mỹ chiếm khoảng 10% thu nhập cá nhân.

Sự phản đối sung công thuế chắc chắn đóng một phần không nhỏ trong hiện tượng này, đặc biệt là tại các quốc gia như Thụy Điển, nơi có tỷ lệ thuế hơn 100% trên thu nhập. Tại hầu hết các nước, những người nghỉ hưu “chính thức” là những người không được mong đợi tiếp tục làm việc, chẳng hạn như ở Thụy Điển, dưới áp lực của công đoàn, không được phép đi làm; hay tại Mỹ và Vương quốc Anh, sẽ



không được nhận tiền lương hưu hoặc sẽ bị cắt một phần lương hưu. Chính vì thế, những người này đã thông báo chính thức rằng họ đã thực sự “nghỉ hưu”, và sẽ tiếp tục làm việc như những công nhân “đen”, không thông báo cho chính phủ về việc làm đó.

Sự phản kháng đối với độ tuổi hưu bắt buộc còn do sự thay đổi của tình trạng giáo dục trong lực lượng lao động. Hiện nay, trong số những người đạt đến ngưỡng tuổi nghỉ hưu của người Mỹ là 65 tuổi, thì cứ 10 người lại có 8 người đạt trình độ giáo dục phổ thông; trong số những người mới bắt đầu nghề nghiệp cứ 10 người có 6 người đạt trình độ tốt nghiệp phổ thông trung học, thậm chí đạt trình độ đại học. Những người về hưu ngày nay hầu như đã làm những công việc chân tay trong suốt cuộc đời; ngược lại, những người mới tốt nghiệp lại thích làm những công việc trí óc. Nhìn chung, những công nhân lao động chân tay sẵn lòng nghỉ hưu ở độ tuổi 55 hoặc 60, sau 35 năm làm việc trong các nhà máy thép. Nhưng chắc chắn, phần lớn những người này sau đó sẽ tiếp tục làm việc, một phần bởi họ cảm thấy nhàm chán khi phải dành toàn bộ thời gian cho việc câu cá, ngồi trước cửa nhà và trò chuyện, tán gẫu với hàng xóm, một phần là do họ cũng cần thêm tiền, và cảm thấy không nhất thiết phải thông báo những khoản tiền thu nhập thêm này cho chính phủ

Tuy nhiên, đối với người lao động trí óc, nhu cầu được tiếp tục cống hiến là một vấn đề vô cùng lớn.

## SỰ CẦN THIẾT CỦA MỘT CÔNG VIỆC THỨ HAI

Do người làm công tác trí óc không muốn đến một lứa tuổi nào đó phải xa rời công việc của mình, cho nên họ sẽ phải tìm một nghề nghiệp thứ hai trong thời gian từ năm 50 tuổi đến năm 60 tuổi. Bởi vì, tới tuổi 65, việc tìm kiếm này đã trở nên quá muộn. Ngoài ra cũng chính công việc trí óc đó sau một thời gian lâu dài sẽ trở nên nhàm chán. Chúng ta có thể dễ dàng tìm được trong tổ chức tấm gương những người 40 tuổi cảm thấy chán nản với công việc hiện tại, vì đã làm công việc đó trong một thời gian quá dài.

Trong trường hợp này, giảng viên các trường đại học sẽ là người “vi phạm” nặng nề nhất, bởi trường đại học là những “chủ lao động” giới hạn phạm vi làm việc nhất. Trong thời kỳ đầu làm việc ở trường đại học, một giảng viên trẻ bắt đầu giảng dạy bộ môn Cách mạng Pháp chắc chắn còn hào hứng và yêu môn dạy của mình; 15 năm sau thì ngược lại, đề tài này đối với anh ta trở nên chán ngắt. Cuốn sách duy nhất anh ta có thể viết được đã được viết từ lâu. Giờ đây, anh ta chỉ còn có thể đau khổ hoàn thành được ba bài đánh giá sách mỗi năm. Những bài giảng của anh ta được lặp đi lặp lại, thậm chí những câu chuyện hài hước, những lời nói đùa cũng nhạt nhẽo, được nhai đi nhai lại, dù rằng sinh viên của anh ta vẫn cười một cách “đầy ý thức trách nhiệm”. Tuy vậy, theo quy định của ngành học thuật này, anh ta không được phép giảng dạy những thời đại lịch sử khác, cũng như không được phép rời bỏ khoa lịch sử.

Bệnh viện cũng có những điều kiện hạn chế tương tự, các chuyên gia chụp X-quang phải gắn bó suốt đời với trách nhiệm, công việc của mình và không thể chuyển sang làm điều trị liệu pháp hoặc bộ phận công nghệ y học. Ngay cả trong một nền kinh tế tự do, đòi hỏi tính linh hoạt và năng động lớn nhất thì

các doanh nghiệp cũng có xu hướng giữ chân các nhà quản lý hoặc các chuyên gia ở một lĩnh vực nhất định và môi trường nhất định cho đến khi họ phát chán với công việc đó. Họ không được “tận dụng hết”, và cần phải được chuyển sang một môi trường mới với những thách thức mới, nhiệm vụ mới và yêu cầu mới.

Dưới áp lực ngày càng tăng của việc phải có được công việc thứ hai, nên việc đào tạo và bồi dưỡng những người trưởng thành có trình độ cao trong những năm tới sẽ trở thành lĩnh vực tăng trưởng quan trọng. Cũng quan trọng như vậy, việc bổ nhiệm một cách có hệ thống các những lãnh đạo trung niên tài năng – đặc biệt là các nhà lãnh đạo cấp trung – vào các công việc mới với những nhiệm vụ và thách thức mới.

Người Nhật, bất chấp sự khăng định “cống hiến suốt đời” hay “trung thành tuyệt đối” với một công ty nhất định, các nhà điều hành Nhật vẫn tiến hành việc đưa ra công việc thứ hai này tốt hơn người Mỹ hay châu Âu. Một công ty Nhật Bản bổ nhiệm một cán bộ quản lý từ một lĩnh vực chức năng này sang một lĩnh vực chức năng khác không phụ thuộc vào kinh nghiệm hay trình độ đào tạo chính thức trước đây. Không có gì bất thường khi một người quản lý bán hàng được điều đến bộ phận kế toán, hoặc một người quản lý bộ phận kỹ thuật được điều đến bộ phận nhân sự. Thông qua thực hiện này, các nhà quản lý cấp cao tại các công ty lớn của Nhật sẽ có một cuộc đời lao động về cơ bản đa dạng hơn nhiều so với những nhà quản lý điển hình của Mỹ hay châu Âu, những người suốt đời chỉ gắn bó với một công việc nhất định.

Tóm lại, những ông chủ tương lai phải học cách sử dụng cả nhân viên toàn thời gian lẫn bán thời gian, phụ nữ và nam giới, những người đã qua tuổi nghỉ hưu và những người thích được làm việc trong bộ phận kỹ thuật (ví dụ như các chuyên gia máy tính ngày nay) và những người chuyển sang một “ông chủ” mới sau khi đã hoàn thành một nhiệm vụ nhất định. Dù là trong các trường đại học, bệnh viện hay doanh nghiệp thì các ông chủ cũng cần phải chuyển từ việc quản lý nhân viên sang quản lý con người.

## QUÁI VẬT HAI ĐẦU

Có một câu nói nổi tiếng rằng: “Một bệnh viện không thể hoạt động chỉ với các bác sỹ, và cũng không thể hoạt động nếu như thiếu họ.” Tương tự, các nhà quản lý các trường đại học cũng nói rằng: “Một trường đại học không thể hoạt động chỉ với các giáo viên, nhưng cũng không thể hoạt động nếu không có họ.” Điều này cũng đúng với các tổ chức hiện đại, bao gồm cả các doanh nghiệp. Tất cả các doanh nghiệp đều trở thành “quái vật hai đầu”, toàn bộ hiệu quả công việc của họ phụ thuộc vào các chuyên gia, những người tận tâm cống hiến vì mục tiêu nguyên tắc của mình chứ không phải vì kết quả của tổ chức, những người mà tổ chức càng hoạt động hiệu quả, họ cống hiến càng nhiều, và đồng thời họ cũng phải nỗ lực để hoàn thành mục tiêu của toàn tổ chức. Sự xuất hiện của “quái vật hai đầu” này chính là kết quả của sự biến động dân số. Đây cũng là một ví dụ điển hình về những điều sẽ xảy ra trong thời kỳ khủng hoảng mà các nhà lãnh đạo cần phải học cách quản lý.

Các chuyên gia luôn phản đối các nỗ lực buộc họ phải có trách nhiệm giải trình. Bản chất của các chuyên gia – điều mà các bác sỹ, luật sư, kỹ sư luôn tranh luận – là họ không có trách nhiệm giải thích cho những người ngoài ngành, và trình độ chuyên môn của họ chứ không phải hiệu suất công việc là nền tảng cơ bản trong việc chấp thuận và sử dụng họ. Trước đây đúng là như vậy, nhưng ngày nay nó không còn phù hợp nữa. Điều này sẽ vẫn đúng nếu như các chuyên gia chỉ là một nhóm nhỏ mà xã hội có thể dung hòa được. Nhưng trong xã hội hiện đại, các chuyên gia – hay những người tự cho mình là các chuyên gia về kiến thức và phải có trách nhiệm giải thích nó cho mọi người – lại là trung tâm và năng lực lao động của cả xã hội. Những đánh giá thông qua bằng cấp, hay những chính sách truyền thống đối với các chuyên gia không còn có giá trị nữa. Xã hội đòi hỏi những người này phải suy nghĩ xa hơn việc đơn thuần là có trách nhiệm giảng giải, giải thích, và họ phải có trách nhiệm với sự đóng góp của họ.

Người ta có thể phản hồi rằng sự đóng góp của các chuyên gia là “không thể đo đếm hết được”. Nhưng cách đây 150 năm, trước khi Frederick W. Taylor bắt đầu công trình nghiên cứu của mình về việc đo lường khả năng làm việc của công nhân, thì hiệu suất và thành quả lao động của người lao động chân tay cũng không đo lường được. Theo cách thức đo lường thông thường, kết quả mà một người đạt được, người ta cho rằng một người khác cũng sẽ phải đạt được điều đó nếu như sử dụng phép đo tương tự. Theo đánh giá, thì kết quả của những người giỏi giang, hiểu biết và có trình độ sẽ phải giống nhau. Trên thực tế, chúng ta nên đo lường hiệu quả công việc của các chuyên gia, và thực sự là chúng ta hoàn toàn có thể làm được điều đó.

Sự thắc mắc liệu các chuyên gia có nên bị kiểm soát về mặt trách nhiệm hay không đã không còn được quan tâm nữa. Mỗi quan tâm hiện nay chỉ đơn thuần là liệu họ có nâng cao tiêu chuẩn của mình hay không, hay các tiêu chuẩn đó có được áp dụng với chính họ hay không.

Sự thay đổi các tổ chức thành “quái vật hai đầu”, trong đó cả nhóm các nhà quản lý doanh nghiệp lẫn các nhóm chuyên gia (dù là kế toán, nhân viên nghiên cứu thị trường, nhân viên bán hàng, kỹ sư hay những nhân viên kiểm soát chất lượng) sẽ thúc đẩy chúng ta tham gia vào một khái niệm tổ chức mới và khá cấp tiến này. Các tổ chức kinh doanh như chúng ta biết đã xây dựng cơ sở hạ tầng của mình theo mô hình kim tự tháp, với chức năng “điều khiển”, được giảm nhẹ đi bởi sự xuất hiện của các nhân viên, những người “giám sát” chứ không phải “điều khiển”. Dần dà, bệnh viện hoặc các trường đại học sẽ là hình mẫu tốt hơn rất nhiều so với lực lượng quân đội truyền thống, thậm chí còn tốt cho chính lực lượng quân đội. Dần dần, chúng ta sẽ thấy các tổ chức giống như những vòng tròn đồng tâm, chồng lên nhau và phối hợp với nhau chứ không phải giống như mô hình kim tự tháp vận hành nữa. Tuy nhiên, các tổ chức vẫn cần phải có “những người quản lý cấp cao”, và một bộ phận “kiểm soát” tối cao – giống như bộ khung trong cơ thể động vật. Các tổ chức cũng cần một chu trình ra quyết định rõ ràng, một tiếng nói nhất quán, và một người điều khiển duy nhất trong những trường hợp khẩn cấp và nguy hiểm. Nhưng cũng cần chấp nhận rằng trong những lĩnh vực nhất định, các chuyên gia nên là người đề ra các tiêu chuẩn và quyết định xem họ sẽ đóng góp gì cho các vấn đề trong đó.

Tóm lại, các nhà quản lý cấp cao có thể cắt bỏ các chương trình đào tạo. Nhưng họ không thể nói cho

các chuyên gia đào tạo về việc những người này nên đào tạo như thế nào. Tất cả những gì họ có thể làm là tìm kiếm một chuyên gia đào tạo khác nếu họ cảm thấy những người hiện tại không hiểu rõ công việc của mình. Hiệu trưởng các trường đại học có quyền quyết định tăng hoặc giảm nguồn ngân sách dạy ngoại ngữ cho sinh viên. Nhưng ông ta không thể nói với các giảng viên ngoại ngữ rằng họ nên dạy bộ môn đó như thế nào, và thậm chí cũng không thể lựa chọn người để dạy bộ môn đó. Các quản lý bệnh viện, dù có bằng y khoa hay không, đều có thể quyết định bổ sung 15 giường bệnh vào khoa thần kinh lâm sàng. Nhưng thứ làm nên một khoa thần kinh lâm sàng hiệu quả không nằm trong tầm hiểu biết của nhà quản lý đó. Ông ta có thể đòi hỏi các chuyên gia thần kinh suy nghĩ đến những mục tiêu của họ, những tiêu chuẩn và cách thức làm việc hiệu quả cho khoa thần kinh lâm sàng trong bệnh viện.

Điều này có nghĩa là cơ cấu tổ chức sẽ trở nên khác đi trong tương lai. Hiệu trưởng một trường đại học nổi tiếng có lần đã nói: “Không có ai là quản lý cấp cao tại đây. Tất cả các giáo sư, đặc biệt là các giáo sư hàng đầu, đều được coi là “quản lý cấp cao” như tôi – và không ai trong chúng tôi có thể tự quyết định một vấn đề nào đó.” Đây là một cách thức mô tả các tổ chức hiện đại trong tương lai. Nhưng có một cách thức mô tả khác, được thể hiện qua lời giám đốc một nhà xuất bản lớn: “Ở đây không có ai là nhà quản lý chớp bu duy nhất, chỉ trừ những chàng trai truyền tin”. Cả hai cách nói này đều đúng. Nói cách khác, các tổ chức trong môi trường nội bộ sẽ năng động như trong chính môi trường xung quanh mà nó đang sống. Sự chuyển đổi từ mô hình kim tự tháp truyền thống sang “quái vật hai đầu” là một chuyển đổi được quản lý theo cơ cấu và sự biến động cơ cấu dân số.

## NHU CẦU VỀ VIỆC LÀM TẠI CÁC NƯỚC ĐANG PHÁT TRIỂN

Sự phát triển của dân số, dù ở các nước công nghiệp hay ở các nước đang phát triển, sẽ làm thay đổi trật tự ưu tiên và những vấn đề cơ bản của chính sách xã hội. Nó khiến các nhà quản lý phải từ bỏ những suy nghĩ lỗi thời; thay đổi các ưu tiên; áp dụng các chính sách mới về việc làm và đảm bảo thu nhập khác hẳn với phương pháp bồi thường thất nghiệp; đặt ra giới hạn đối với việc sa thải nhân viên của phương Tây cũng như phương châm “làm việc trọn đời” của người Nhật.

Ở các nước đang phát triển, vấn đề tạo việc làm cho số lượng lớn thanh niên chiếm vị trí ưu tiên tuyệt đối. Điều này còn được ưu tiên hơn cả niềm tự hào dân tộc, tín ngưỡng, khẩu hiệu, quan điểm và lòng căm thù. Nó là vấn đề sống còn, và sống còn thì luôn là ưu tiên hàng đầu.

Một số doanh nhân tại các nước phát triển đã rời khỏi các nước không phát triển không chấp nhận ưu tiên này. Điều này sẽ rất nguy hiểm đối với các quốc gia, không chỉ trong vấn đề đạt được mục tiêu, hiệu suất mà còn trong cả sự phát triển. Các tổ chức quốc tế như World Bank, Ngân hàng Phát triển liên Mỹ và Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) phải học cách yêu cầu khách hàng của mình ở các nước đang phát triển coi việc tạo việc làm – đặc biệt là việc làm trong các nhà máy tập trung vào lĩnh vực xuất khẩu – là ưu tiên hàng đầu trong các chính sách chính trị và xã hội của mình.

Hồng Kông, Đài Loan là những nơi đã sớm nhận thức được vấn đề này. Ngày nay, họ là những nước

công nghiệp hóa gần như trọn vẹn, thậm chí Hàn Quốc còn được mong đợi trở thành một “cường quốc” về kinh tế nhờ có chính sách tạo công ăn việc làm với mục tiêu trọng tâm là tạo việc làm trong ngành công nghiệp chế biến hàng xuất khẩu, và được hoạch định thành một sự ưu tiên tuyệt đối.

Thành công trong lĩnh vực kinh tế của Braxin trong 15 năm qua chủ yếu cũng dựa trên một chính sách ưu tiên tạo việc làm. Tuy nhiên, trường hợp Braxin cũng cho thấy những mối hiểm nguy của một chính sách như vậy. Vì ưu tiên tạo việc làm sẽ dẫn đến sự bất bình đẳng, do vậy, sẽ dẫn đến các căng thẳng xã hội. Ở đây nhóm nhà quản lý phải được bảo đảm (một cách tối đa) mức sống như nhau và tương đương mức sống của các nhà quản lý tại các quốc gia công nghiệp. Thậm chí, họ còn đòi hỏi có được điều kiện sống tốt hơn (nếu có thể) để thu hút và giữ được các chuyên gia có trình độ cao thực sự, dù là doanh nhân, nhà khoa học, bác sỹ hay kỹ sư. Cùng lúc đó, đất nước phải có khả năng cạnh tranh về mặt chi phí và hiệu suất lao động, nghĩa là sự “đánh đổi” để có được sự mở rộng số lượng việc làm là duy trì mức lương “khỏ sai” phía sau ánh hào quang “tăng hiệu suất lao động”. Dĩ nhiên điều này cũng gây ra sự bất bình đẳng gay gắt giữa tầng lớp thượng lưu và trung lưu, cũng như những “lộn xộn” trong lao động ngày càng gia tăng.

Nhưng điều đó cũng bớt đáng lo ngại hơn so với chính sách có tính chất đối nghịch của Ấn Độ. Ở Ấn Độ, vấn đề tạo việc làm đã bị quên lãng một cách đáng trách. Chính phủ Ấn Độ đứng trước tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Một mặt, họ tìm cách đặt ra giới hạn đối với thu nhập của những người có bằng cấp – do vậy mà các bác sỹ, kỹ sư, nhà quản lý và các giáo sư đại học chỉ được phép có thu nhập tối đa hàng năm là 6.000 đến 7.000 đô-la (sau khi đã trừ thuế), bao gồm cả phúc lợi xã hội và thu nhập phụ. Tuy vậy, thu nhập này vẫn gấp từ 50 tới 100 lần số thu nhập của một gia đình nông dân trong một năm, dẫn đến sự bất bình đẳng cực đoan trong một đất nước mà ở đó cứ 10 gia đình thì có tới 8 gia đình sống ở nông thôn. Mặt khác, mức thu nhập cao nhất cho phép này lại thấp hơn so với thu nhập của một người Ấn Độ có trình độ tương đương làm việc ở nước ngoài. Hơn nữa, để sống một cuộc sống theo tiêu chuẩn trung lưu của phương Tây anh ta phải bỏ ra nhiều tiền hơn, bởi ở đây đồ nội thất đến các tiện nghi, từ nhà ở, ô tô, trường học, báo chí hay thậm chí là sách vở đều đắt hơn nhiều so với ở phương Tây. Chính vì thế, đã có sự di cư liên tục ra nước ngoài của những người Ấn Độ có trình độ và được giáo dục. Còn trong những người ở lại thì chính những chính sách của nhà nước đã tạo ra cho họ tính tham nhũng, hối lộ trên diện rộng, hoặc nếu không là sự hoài nghi yếm thế lan tràn.

Việc tạo công ăn việc làm còn đem đến một vấn đề là không phải là tạo ra số lượng việc làm, mà là số lượng việc làm *hiệu quả*. Những công việc không hiệu quả hay hiệu quả dưới mức yêu cầu vẫn còn tồn tại và ngáng trở những việc làm hiệu quả. Trên thực tế, chúng có thể phá hủy công việc của người lao động.

Một lần nữa, chính những vùng lãnh thổ không theo chủ nghĩa xã hội của Trung Quốc và Hàn Quốc đã nhận ra vấn đề này sớm nhất.

Đặc biệt, Hồng Kông đã hoàn thành một nhiệm vụ xuất sắc. Trước khi những người di cư Việt Nam tràn ngập trong thành phố vào năm 1979, tất cả những người nhập cư Trung Quốc đều tìm được một

công việc hiệu quả chỉ trong vòng vài tháng thông qua chính cộng đồng người Hoa của mình – những công việc mà chính phủ thuộc địa Anh quốc đã giao cho họ, theo cách này hay cách khác. Cộng đồng người Hoa, theo truyền thống Trung Hoa, kiểm soát lương rất chặt chẽ, mặc dù việc kiểm soát không chính thức, và được thực hiện thông qua áp lực xã hội, chứ không phải theo nguyên tắc hay quy định nào. Tất nhiên, người lao động không hề bằng lòng với sự bóc lột trắng trợn này, nhưng áp lực về mức lương cao hơn đã khiến cho Hồng Kông mất đi khả năng cạnh tranh của mình. Một nhà lãnh đạo cộng đồng của Hồng Kông giải thích: “Tiêu chuẩn của chúng tôi đó là hiệu quả. Người lao động có thể tối đa hóa lợi nhuận thông qua tiền lãi từ hiệu suất công việc, và các ông chủ buộc phải đầu tư thêm tiền vào các thiết bị và phương thức làm việc để giúp nhân viên làm việc thông minh và hiệu quả hơn. Nhưng cũng giống như lương thấp trong khi hiệu quả cao sẽ phá hủy nền kinh tế và cộng đồng, thì lương cao mà không hiệu quả cũng như vậy.” Không còn gì nghi ngờ gì nữa, điều này là quá lý tưởng, nhưng nó là một nguyên tắc đúng đắn.

Ngược lại, ở Ấn Độ trong một vài năm gần đây đã có những phản ứng gay gắt với sự ngưỡng mộ không chút phê phán dành cho tất cả những thứ có quy mô lớn, dù đó là lò phản ứng hạt nhân hay nhà máy thép. Ví dụ, trong những năm gần đây, Ấn Độ nỗ lực loại bỏ con suốt quay sợi bằng máy, dù rõ ràng những bánh xe quay sợi được gắn với pedal xe đạp này là do một người Ấn Độ tài năng phát minh ra, và nó tạo ra một lượng sợi chỉ gấp ba lần bình thường, nhưng vẫn bị chính phủ cấm sử dụng. Kết quả là, một “thị trường đen” con suốt quay sợi gắn với pedal xe đạp ra đời và hoạt động sôi nổi. Thái độ đó được tóm gọn lại trong quan điểm của các nhà kinh tế học có tầm ảnh hưởng lớn lúc đó như sau: “Sai lầm lớn mà Gandhi mắc phải đó là ủng hộ bánh xe quay sợi. Nó quá hiệu quả. Còn chúng ta cần phải quay về thời kỳ quay sợi bằng con quay, bởi nó sẽ tạo ra việc làm cho nhân dân.”

Nhưng các nước nghèo không thể nuôi dưỡng những người không tạo ra của cải vật chất nào. Chỉ có những nước phát triển, giàu có mới có thể nuôi dưỡng những người sống dựa vào phúc lợi xã hội. Những gì Ấn Độ và tất cả các nước đang phát triển cần đó là công việc mà trong đó chính nguồn lực lao động của họ được sử dụng hiệu quả nhất. Những gì các nước này cần là khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế thế giới vốn đang là thị trường của các nước phát triển.

Công nghệ “phù hợp” đối với các nước, dù nước đó đã phát triển hay đang phát triển, chứ không phải phụ thuộc vào nước đó lớn hay nhỏ. Nó cũng không phải là thứ giống như trong giai đoạn những năm 1950 người ta tin tưởng là hấp thu nguồn vốn, mà là lãng phí nguồn vốn. Nó không chỉ không hấp thu hết nguồn vốn lao động, mà trái lại còn lãng phí và làm tiêu hao nó. Sự “phù hợp” là cách thức sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả nhất, và sau đó là tạo ra nhiều việc làm nhất.

Trong vòng 20 năm tới, các khoản đầu tư với “hiệu suất vốn” lớn nhất sẽ rơi vào các nước thế giới thứ ba, trước hết là trong việc phân chia sản xuất, tức là ở các quá trình đòi hỏi nhiều lao động, và sản phẩm sẽ được các hiệp hội xuyên quốc gia ở các nước công nghiệp tiêu thụ.

**NHU CẦU VIỆC LÀM TẠI CÁC NƯỚC CÔNG NGHIỆP**

Tình hình hỗn loạn tại các quốc gia công nghiệp là sự thiếu hụt sức lao động trong các ngành dịch vụ và sản xuất truyền thống, cả trong sản xuất và dịch vụ. Tất nhiên, nhiệm vụ của các nhà quản lý tại các quốc gia này là tạo ra việc làm, và khiến cho những việc làm hiện tại có ý nghĩa hơn, nhiều thách thức hơn và có trách nhiệm hơn.

Các nước phát triển sẽ không chịu ảnh hưởng của sự thiếu hụt nguồn lực lao động có chuyên môn trẻ. Thay vào đó, trong vòng 10 năm tới, họ sẽ có thừa nguồn lao động này khi thế hệ cuối cùng của sự bùng nổ trẻ em kết thúc quá trình đào tạo, bước vào thị trường lao động và bắt đầu sự nghiệp của mình.

Khi giai đoạn bùng nổ trẻ em bắt đầu, và 20 năm sau đó, sẽ có một khoảng trống trong hàng ngũ các chuyên gia và các nhà quản lý tại các nước phát triển. Tỷ lệ sinh thấp kéo dài trong giai đoạn từ những năm 1920 đến năm 1940, do đó số lượng các nhà quản lý và nhà chuyên môn thuộc tất cả các lĩnh vực ở thời kỳ sau chiến tranh, cũng như ở thời kỳ bắt đầu sự bùng nổ trẻ em cho đến thời kỳ đầu những năm 1970, được coi là khan hiếm. Hiện tượng đó kéo dài đến tận những năm 1960 và 1970.

Thời kỳ cuối mà các trường học tại Mỹ, trong đó bao gồm cả các trường đại học, thuê những giáo viên trẻ tuổi giảng dạy là những năm 1920, khi mà số lượng các trường học bùng nổ, nhưng ngay sau đó con số đã giảm xuống nhanh chóng do đại khủng hoảng và tỷ lệ sinh giảm liên tục. Vào giữa những năm 1950, lực lượng giảng dạy ở các trường học đã già cỗi, đến nỗi, vào thời kỳ khai giảng của các niên khóa bùng nổ trẻ em đầu tiên thì cứ mỗi giáo viên nghỉ hưu lại cần phải tuyển dụng thêm tới ba nhân lực. Trường hợp tương tự cũng diễn ra với các ngân hàng Mỹ, thời kỳ cuối cùng mà họ tuyển dụng lớn là trước năm 1929.

Điều tương tự cũng xảy ra với nước Đức, thời kỳ cuối cùng ngành công nghiệp Đức tuyển dụng nhiều nhân lực là vào những năm 1925-1926. Cuộc Chiến tranh thế giới thứ Hai đã làm tổn thất một lượng lớn đàn ông trong độ tuổi 20-30 của nước này, nên vào những năm 1950 và 1960 ở Đức đã xảy ra tình trạng thiếu hụt lực lượng lao động có trình độ. Ở Nhật cũng vậy, thanh niên bắt đầu tham gia lực lượng quân đội thay vì vào ngành công nghiệp và nền kinh tế từ năm 1934, vì thế sau chiến tranh số lượng người trưởng thành tại đây bị “rửa trôi sạch”, do đó đến giữa thập niên 1970, nước Nhật rơi vào tình trạng thiếu hụt trầm trọng những thanh niên trẻ có trình độ.

Những người lao động tại các nước phát triển phải cạnh tranh với thế hệ thanh niên trẻ có trình độ, đặc biệt là những người có trình độ cao. Những người tốt nghiệp đại học trong giai đoạn những năm 1960, 1970, đặc biệt là những người có bằng xuất sắc, nhanh chóng có được việc làm.

Một nhà quản lý nhân sự tại một trong những ngân hàng lớn tại New York đã nói với tôi rằng: “Tôi không biết tính phần trăm như thế nào, nhưng tôi nghĩ các lực lượng lãnh đạo trẻ ở các cấp quản lý cao hơn làm nên sự nghiệp của mình nhờ vào 50% khả năng lao động nặng nhọc của họ, và 50% nhờ sự phát triển của dân số học.” Kết quả là hiện nay, các vị trí lãnh đạo trong nền kinh tế, trong trường đại học hoặc trong bệnh viện, chủ yếu do những người trẻ tuổi đảm nhận.

Điển hình là trong các ngân hàng Mỹ, hoặc ở các nước châu Âu, nếu trước đây người ta chỉ có thể trở thành “trợ lý phó chủ tịch” công ty sau 20 đến 30 năm hoạt động nghề nghiệp, tức là với lứa tuổi khoảng 55 tuổi, thì ngày nay “trợ lý phó chủ tịch” rất trẻ, chỉ 28 tuổi. Cấp trên của anh ta, tức vị phó chủ tịch, chỉ khoảng 32 tuổi, “phó chủ tịch cấp cao” 35 tuổi và “phó chủ tịch điều hành” là 42 tuổi. Độ tuổi tương tự cũng được ứng dụng trong cơ cấu các lĩnh vực học thuật, trong bệnh viện, các cơ quan chính phủ và các tổ chức marketing. Sẽ có một lượng lớn những người trẻ tuổi được đào tạo cao cấp, chuyên nghiệp và có bằng xuất sắc trong tay trong những năm tới là anh chị em của những vị trợ lý trẻ tuổi của phó chủ tịch tại Citibank, hoặc Deutsche Bank, Nationale de Paris. Họ mong đợi sẽ có được một công việc tương tự như anh chị mình. Nhưng những vị trí mà trước đây khi anh chị của họ tốt nghiệp vẫn còn đang bỏ trống, thì ngày nay đã kín người tại Mỹ và con đường tiến lên phía trước của họ bị ngáng trở.

Trong 5 hoặc 10 năm tới, có thể dự báo một cách chắc chắn rằng, sẽ có bất ổn lớn trong số những người có khả năng và ý chí nhất trong giới trẻ. Những người này sẽ không thể mang lại giá trị nữa nếu trong công việc trước đó, họ đã nhận được sự thăng tiến quá nhanh chóng, và có quá nhiều phần thưởng cùng sự khen ngợi. Họ cần những thử thách lớn hơn, những nhiệm vụ nhiều thách thức hơn.

Vậy đó là loại nhiệm vụ nào? Nên đưa những thách thức nào vào công việc mới của họ? Cần có những mục tiêu và tham vọng nào để giữ chân và phát triển một người trẻ tuổi, có năng lực, chăm chỉ và có tham vọng? Đây sẽ là một trong những nhiệm vụ và mối bận tâm hàng đầu của các nhà quản lý trong vòng 10 năm tới.

Muốn vậy, các nhà quản lý cũng như các nhà hoạch định chính sách ở các nước công nghiệp phải nhận thức được rằng, sự thỏa mãn về “nhu cầu công việc” ngày càng tăng nghĩa là tạo ra những công việc hiệu quả cho giới công nhân trí thức, những người có trình độ. Điều này cũng hoàn toàn đúng khi xét trên phương diện số lượng. Trong khi số lượng những người sẵn sàng làm việc trong các ngành truyền thống có thể tăng lên tương đối ít (đặc biệt là những người lao động chân tay truyền thống cần hoặc không cần kỹ năng), thì những người có đủ khả năng đảm nhiệm những công việc đòi hỏi kiến thức lại rất nhiều. Việc tập trung tạo ra những công việc như vậy cũng như hiệu quả mà chúng mang lại sẽ ngày càng trở nên quan trọng đối với các nước phát triển. Họ không thể còn hy vọng cạnh tranh nhờ hoạt động lao động truyền thống nữa. Chi phí lao động tại các nước này quá cao, và thuận lợi về lao động truyền thống mà trước đây họ từng có, như vấn đề lao động trong ngành công nghiệp tự động hóa cao ở Nhật Bản, chỉ mang tính nhất thời và sẽ được “bù đắp” bởi hiệu quả công việc ngày càng tăng tại các nước đang phát triển, với một lượng lớn thanh niên trẻ có trình độ, được đào tạo bài bản đang háo hức học hỏi những kỹ năng và khả năng trong các lĩnh vực truyền thống. Các nước phát triển chỉ có thể hy vọng duy trì mức sống, trình độ giáo dục, và vị trí dẫn đầu của mình nếu họ có thể bổ sung cho công việc một cách hiệu quả. Thứ duy nhất họ có lợi thế khác biệt là khả năng đào tạo lâu dài, và chuẩn bị mọi điều kiện cần thiết cho lực lượng trẻ thực hiện công việc trí óc.

Cũng cần nhắc một điều, trong những năm tới yêu cầu đối với công tác giáo dục, đào tạo tại các nước phát triển sẽ được nâng lên rất cao. Thực tế, điều này nằm ngoài phạm vi của cuốn sách này, nhưng



chúng ta nên xem xét chúng một chút, bởi giới trẻ ngày nay cũng đang đi theo xu hướng này. Sự phát triển về mặt dân số học sẽ dịch chuyển một cách tự động niềm hứng thú của giới trẻ từ những lĩnh vực “chung” như các ngành khoa học xã hội, sang các vấn đề mang tính thực tiễn như chế tạo máy, kế toán hay chăm sóc sức khỏe.

Những công việc trí óc tại các nước phát triển đang ngày càng tăng sẽ là những công việc tạo ra giá trị kinh tế. Các nước phát triển với tổng chi phí xã hội và chi phí vốn cao có thể sẽ tạo ra giá trị kinh tế cao giúp duy trì tiêu chuẩn vốn về tiêu dùng, giáo dục, chăm sóc sức khỏe và nâng cao hơn nữa. Trước tiên, điều này có nghĩa là sự tăng trưởng việc làm một lần nữa sẽ trở thành vấn đề ưu tiên hàng đầu trong khu vực kinh tế, dù đó là “doanh nghiệp tự do”, “thuộc chính phủ”, hay cả hai. Thứ hai, điều này có nghĩa là sự biến động về quy mô dân số đó sẽ đòi hỏi các nước phát triển “trở mặt” với nền kinh tế vĩ mô, tập trung vào nhu cầu, hướng tới nền kinh tế vi mô, tập trung vào hiệu quả và khả năng cung cấp.

Cuối cùng, điều này có nghĩa là các nước phát triển phải học cách ưu tiên việc phân phối sản phẩm. Chỉ bằng cách thông qua việc quản lý, hội nhập, tổ chức và lập kế hoạch cẩn thận cho việc phân phối sản phẩm, các nước này mới có thể trả lương cao cũng như tạo ra được nhiều việc làm cho những lao động trí thức.

Trong các nước phát triển, Nhật Bản là nước nhận thức được vấn đề này sớm nhất. Trong chính sách kinh tế và xã hội của Nhật, bắt chước những lo lắng về vấn đề thất nghiệp của những người lao động chân tay truyền thống, vẫn tập trung vào việc “đảo ngược” tỷ lệ lao động chân tay và lao động trí thức mặc dù đã có những phản ứng về mặt chính trị. Ngược lại, theo tôi, người Anh lại mắc sai lầm khi họ dành sự ưu tiên cho lao động tay chân trong các ngành công nghiệp đã lỗi thời và hết sức sống.

## VẤN ĐỀ SA THẢI NHÂN VIÊN

Những ưu tiên mới của các chính sách xã hội đòi hỏi một điều gì đó về cơ bản là mới mẻ về vấn đề lao động cũ, những người lao động chân tay: những dự tính đã được chuẩn bị, sự tăng tốc đã được sắp xếp, và kế hoạch đã được lập sẵn cho vấn đề sa thải nhân viên.

Ở hầu hết các nước phát triển, chúng ta cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề bảo hiểm thất nghiệp và công việc trọn đời. Chúng chưa hoàn thiện và cũng không đủ khả năng thực hiện được những gì mà người ta kỳ vọng lúc đầu khi xây dựng chúng. Điều cần thiết ở đây là sự cam kết của các nhà lãnh đạo đối với những công việc trọn đời, đảm bảo không sa thải nhân viên do ảnh hưởng của những biến động về cơ cấu, kinh tế hay công nghệ, đồng thời cam kết duy trì khả năng kinh tế trước những thay đổi, sự thích ứng và đổi mới.

Các nước phát triển có khả năng phát triển với tốc độ nhanh chóng. Họ sẽ phải tự động hóa các chu trình sản xuất công nghiệp, nếu không sẽ không thể duy trì được các ngành công nghiệp. Họ sẽ phải bỏ qua các giai đoạn sản xuất thủ công và các lĩnh vực sản xuất bằng thủ công. Họ sẽ phải nhanh chóng thúc đẩy và phát triển lực lượng lao động trí óc, và nhanh chóng chuyển sang sử dụng các nguồn năng

lượng mới. Tóm lại, họ sẽ phải có khả năng khởi đầu và đi theo những thay đổi về cơ cấu. Nếu chỉ chấp nhận thôi thì không đủ để đảm bảo mang đến thành công, thịnh vượng cũng như sự gắn kết trong xã hội.

Những nỗ lực nhằm thoát khỏi những áp lực của phương thức sản xuất truyền thống, và đặc biệt là chính sách bảo hộ truyền thống, không thể mang lại kết quả như mong đợi. Chính sách bảo hộ đã chuyển quyền lực từ tay người sử dụng sang tay nhà sản xuất, nhưng với những cơ cấu nhân khẩu học mới tại các nước phát triển, chính sách này trở thành vô ích. Chính sách bảo hộ truyền thống dựa trên những khả năng sẵn có của hoạt động sản xuất truyền thống, như: lao động chân tay. Vấn đề của các nước phát triển không phải là chi phí dành cho công nhân ngày càng cao mà hiệu quả thu về ngày càng thấp – những vấn đề của chính sách bao cấp – mà sẽ là không có gì để làm, hoặc không có đủ công ăn việc làm.

Nhu cầu về sự vận hành liên tục của xã hội vẫn còn tiếp tục, đặc biệt là trong những thời kỳ thay đổi nhanh chóng. Những nước phát triển sẽ không thể nhanh chóng chấp nhận trừ khi họ có thể tham gia và giải quyết các vấn đề xã hội mà sự thay đổi nhanh chóng từ lực lượng lao động chân tay sang lực lượng lao động trí thức đã tạo ra.

Những nước phát triển không thể làm theo những gì mà Vương quốc Anh đã thực hiện và thất bại thảm hại, cũng như để lại những hệ quả khảm khốc trong suốt 30 năm qua đó là: cố gắng duy trì quá khứ và bỏ quên tương lai.

Những biến động về cơ cấu dân số của các nước phát triển đã gây ra vấn đề lớn nhất trong các thời kỳ khủng hoảng của chúng ta. Chúng cần phải được quản lý, và phải được quản lý bởi các nhà quản lý trong các tổ chức chứ không phải bởi chính phủ hay các chính trị gia. Khi một “vấn đề xã hội” nào đó phát sinh và bủa vây toàn bộ nền kinh tế, dẫn đến việc không còn khả năng để quản lý những thay đổi, nhưng nếu chỉ trong phạm vi nhỏ, cục bộ, chẳng hạn như tại một công ty, một trường đại học, một thành phố hay một khu vực, thì vấn đề có thể sẽ được giải quyết dễ dàng và không đòi hỏi quá nhiều chi phí.

Những công nhân trong ngành công nghiệp đóng giày của Mỹ – những người mà công việc của họ luôn bị đe dọa bởi cơ chế phân chia sản phẩm – có thể là khoảng 60.000 người – hoặc chiếm khoảng 5% trong tổng lực lượng lao động 100 triệu người. Trong đó có rất ít trong nhóm người này sẵn lòng nghỉ hưu, và mỗi người lao động trên 55 tuổi trong các ngành sản xuất của Mỹ đều có kế hoạch nghỉ hưu khi đã có sẵn nền tảng cơ bản cho vấn đề kinh tế. Nhóm lớn thứ hai là những công nhân trẻ có kinh nghiệm dưới 10 năm trong các ngành công nghiệp. Như một quy luật, họ hoàn toàn có khả năng tìm kiếm một công việc khác, dù họ có thể cần đến một chút trợ giúp thay đổi vị trí, những hướng dẫn, lời khuyên và cả một khoản cho vay tái định cư. Vì thế, vấn đề cốt lõi là những công nhân này – cũng có thể chỉ có một nửa – là trong độ tuổi từ 30 đến 55, cùng với gia đình, nhà cửa và sự thiếu kinh nghiệm, như một quy luật, bị loại trừ khỏi ngành công nghiệp da giày. Họ không thể là những người mạo hiểm, hay thay đổi và hoàn hảo. Nhưng những người làm việc trong các ngành công nghiệp đang

sa sút hoặc làm những việc đang có nguy cơ bị xóa bỏ vẫn luôn tồn tại. Và vì thế, dù số lượng đó khá nhỏ, nhưng chúng rất rõ ràng, và có những tác động chính trị mạnh mẽ, họ có thể phản đối hoặc phủ quyết trong việc bầu cử.

Ví dụ điển hình gần đây nhất là Youngstown, Ohio, một thị trấn sản xuất gang thép đã mất đi một lượng lớn nhân viên khi các nhà máy thép ở đây đóng cửa. Youngstown là minh chứng cuối cùng cho một thị trấn một ngành công nghiệp với sự bất lực, bất động và dân cư thiếu hiểu biết, hầu hết tất cả công nhân thất nghiệp ở đây đều chưa từng làm việc cho một ai khác. Cũng không có những lực lượng công nhân lớn khác đến thị trấn. Nhưng trong vòng 36 tháng sau khi các nhà máy lớn đóng cửa, cứ 5 công nhân thì có 4 người tìm được việc mới, dù không thể thừa nhận mức lương được trả tốt như trong các nhà máy thép, và một lượng tương đối lớn công nhân phải làm các công việc bán thời gian, nhưng làm những công việc này giúp họ và gia đình đảm bảo cuộc sống.

Điểm quan trọng là, chắc chắn rồi, vấn đề này không mang tính kinh tế như tâm lý học. Điều tạo ra sự phản ứng, kháng cự đối với kỹ thuật cũng như những thay đổi về cơ cấu, đó là nỗi sợ hãi: nỗi sợ vô danh, sợ hãi bị lạc lối, một mình, sợ bị ruồng bỏ, sợ vô gia cư. Điều này cũng đúng bởi nó không thể được giải quyết trên phương diện kinh tế – trừ khi toàn bộ khu vực này đã bị kiệt quệ, khai thác triệt để, giống như các mỏ than tại xứ Wales những năm 1920, các mỏ than đá cũng như than antraxit tại Pennsylvania sau đó một vài năm – vốn đã được lập kế hoạch cho sự dư thừa lực lượng lớn như vậy. Và cũng chính xác bởi vấn đề thực sự là nỗi sợ không ai biết đến, nỗi sợ bị bỏ rơi trong một thế giới mà những người công nhân này không hề am hiểu.

Chúng ta lại đề cập một lần nữa đến ngành công nghiệp da giày, những người được hưởng lợi từ sự phân công sản xuất trong ngành công nghiệp này lớn hơn rất nhiều so với những người lao động bị đe dọa bởi vấn đề đó, ít nhất là 10 so với 1. Có đến hơn 500.000 người lao động trồng trọt chăn nuôi và gia đình của họ tại Mỹ – những người mà lợi nhuận của họ bị che giấu đi và phụ thuộc vào việc thuộc da rồi chuyển thành các sản phẩm da với mức giá có thể cạnh tranh được trên thị trường thế giới. Cũng có ít nhất 500.000 người lao động trong lĩnh vực da giày khác, những người bán buôn và bán lẻ giày phụ thuộc vào doanh thu bán hàng của sản phẩm này. Nhưng những người này có mặt ở khắp mọi nơi trên cả nước chứ không phải chỉ tập trung một nơi, mà lợi nhuận từ việc phân công sản xuất thì không trực tiếp và hầu như họ đều không được biết đến. Trừ khi số lượng nhỏ các công nhân ngành da giày tại North Carolina có thể loại bỏ được nỗi sợ hãi của mình về sự dư thừa cơ cấu, còn nếu không họ sẽ phản đối và đóng cửa trước bất kỳ một sự thay đổi nào.

Các phương pháp truyền thống không thể giải quyết được vấn đề này. Cả phương pháp bảo hiểm thất nghiệp của phương Tây lẫn phương pháp “làm việc trọn đời” của Nhật Bản đều không thỏa đáng, và một phương pháp gần đây hơn, trừng phạt việc sa thải nhân viên, đều khiến cho vấn đề càng thêm trầm trọng.

Bảo hiểm thất nghiệp mang lại một sự đảm bảo cao cho tính kinh tế, nhưng nó thất bại trong việc tạo ra những thứ mà các nhà đầu tư Anh quốc, cách đây 50 năm đã hết sức quan tâm: sự ổn định tâm lý.

Chính sách làm việc trọn đời tại Nhật Bản đã tạo ra sự ổn định đó – mặc dù có không nhiều hơn một nhóm nhỏ những người lao động Nhật Bản thích thú với điều này bởi vì, theo khái niệm, những người phụ nữ không quan tâm đến “làm việc trọn đời” và vì thế điều đó bị ngăn chặn, và chỉ có các nam nhân viên nhà nước cũng như tại các doanh nghiệp lớn (và chỉ khi những người này dưới 55 tuổi) chấp nhận nó. Nhưng dù làm việc toàn thời gian cũng đem lại sự ổn định tâm lý cao, nó cũng tạo ra một sự cứng nhắc trong cơ cấu – thứ được nhấn mạnh bởi cơ cấu “trả lương theo thâm niên” truyền thống của Nhật Bản, điều mà trong thực tế khiến một người lao động hầu như không thể có việc làm nếu anh ta mất việc làm khi anh ta đã nhiều hơn 5 đến 7 tuổi so với với độ tuổi “bắt đầu lao động” – 16 đối với lao động chân tay, 19 đối với công việc văn phòng và 22 đối với nhân viên chuyên môn hay quản lý.

Phương pháp thứ 3 đang dần trở nên phổ biến tại Tây Âu và hiện nay cũng bắt đầu được đề cao tại Mỹ: làm cho việc sa thải nhân viên trở nên “đắt” đến mức các công ty phải từ từ giảm xuống hoặc chấm dứt triệt để.

Bi là nước đi xa nhất theo hướng này. Để sa thải nhân viên tại Bi đòi hỏi phải “trả lương cho sự chia cắt”, nghĩa là phải trả cho nhân viên đầy đủ tiền lương trong suốt phần đời còn lại của họ nếu họ có thâm niên 10 làm việc tại đó. Thực tế, điều này đã ngăn cản được việc nhân công bị sa thải. Nhưng đối với mỗi người được đảm bảo việc làm như vậy, thì sẽ có 2 đến 3 người không có việc làm. Tại đây, không ai bắt đầu xây dựng một doanh nghiệp mới. Một số doanh nghiệp mà tôi biết cần thêm 20% nhân công nữa nhưng cuối cùng lại không thuê ai cả. Và một số nhà kinh tế của Bi – bản thân là những người theo Xã hội chủ nghĩa, rất gần gũi với các công đoàn lao động Bi – dự đoán rằng tình trạng thất nghiệp tại Bi, vốn là lớn nhất tại Tây Âu, là do nỗi lo sợ trước những trách nhiệm cũng như số tiền phải trả cho việc sa thải nhân viên.

Tại Nam Mỹ, nơi khởi nguồn cho hình thức trả lương cho những người bị sa thải, đã tránh được việc này bằng cách sa thải nhân viên hai ngày trước khi anh ta được nhận toàn bộ lương và sau đó thuê lại anh ta hai tuần sau đó (nghĩa là hai tuần nghỉ việc không lương thay cho việc chi trả cho việc sa thải), và như tại Argentina, các doanh nghiệp không tuyển dụng lại. Trong trường hợp này, việc chi trả cho việc sa thải, như tại Bi, lại tạo ra sự hủ lậu mà vốn nó được thiết kế để ngăn chặn.

Vấn đề nhầm lẫn của hệ thống của Bi không phải là về khái niệm mà là cách thức vận hành. Chúng ta thật sự cần cung cấp cho người lao động – và đặc biệt là người lao động chân tay độ tuổi trung niên, không ra ngoài nhiều cũng như giới hạn về kiến thức và phạm vi hiểu biết – thông tin về sự đảm bảo đối với quyền lợi làm việc trọn đời của họ. Nhưng chúng ta cũng cần thực hiện điều đó theo cách thức mà nó có thể khuyến khích, thúc đẩy sự thay đổi cơ cấu thay vì loại bỏ nó, cũng như thúc đẩy tính thay đổi thay vì hạn chế, ngăn cản nó.

Vấn đề này đã được giải quyết hai lần theo những cách thức đơn giản và hiệu quả. Sau cuộc chiến tranh Nga-Nhật 1904-1905, khi ngành công nghiệp sản xuất còn non yếu của Nhật lần đầu tiên rơi vào khủng hoảng, giám đốc điều hành của Mitsui Group đã yêu cầu toàn bộ các công ty con của Mitsui Group báo cáo sớm nhất có thể với văn phòng trụ sở các thông tin về các vụ sa thải có thể diễn ra,

cũng như bất kỳ nhu cầu nào về các vấn đề phụ cấp cá nhân. Văn phòng trụ sở của Tập đoàn đã chuyển những người lao động bị sa thải từ công ty này sang những vị trí còn trống tại các công ty khác. Những người lao động mới sẽ được trả lương tương xứng với thâm niên của họ trong công việc mới này, mức lương khởi điểm. Những người lao động cũ sẽ hiểu được sự khác biệt giữa lương khởi điểm với mức lương tương xứng với tuổi đời cũng như thời gian phục vụ cho Tập đoàn Mitsui. Và cả người lao động cũ lẫn mới đều phải chia sẻ chi phí cho việc đào tạo lại cũng như tái sắp xếp vị trí cho người lao động và gia đình của họ.

Một chính sách khác thành công hơn và đầy tham vọng hơn đối với việc lường trước sự sa thải nhân công, thúc đẩy chính sách biến chúng thành lợi ích và cơ hội thực sự cho người lao động đã trở thành trào lưu tại Thụy Điển 30 năm trước. Nhà lãnh đạo những người lao động Gösta Rehn đã nhận ra rằng nhu cầu cấp bách đối với Thụy Điển trong việc chuyển đổi từ một nước tiền công nghiệp, một nền kinh tế sản xuất nguyên liệu thô thành một nước kỹ thuật cao hiện đại. Một lượng lớn những người lao động của Thụy Điển vì thế đã trở thành những người thất nghiệp, và phải chuẩn bị cho những công việc mới khác. Trong những năm 1950, Rehn đã tổ chức ở mỗi vùng của Thụy Điển một nhóm hợp tác ba bên, bao gồm các đại diện của người lao động, các công đoàn lao động và chính quyền – những người có nhiệm vụ dự đoán trước việc tinh giản số lượng nhân viên ít nhất hai năm và sau đó tái đào tạo họ đảm nhiệm công việc mới. Nếu cần thiết, nhóm này sẽ tái cấp vốn cho việc tái định cư cho nhân viên và chuyển họ cùng gia đình đến nơi có công việc mới. Chính sách này đã thành công một cách đáng ngưỡng mộ - tỷ lệ thất nghiệp ở Thụy Điển dường như không còn tồn tại trong suốt thời gian kế hoạch Rehn được thực hiện, cho đến những năm 1970. Dù đúng là một nửa lực lượng lao động của Thụy Điển bị sa thải và được điều chuyển sang đảm nhiệm các công việc mới, nhưng chi phí của dự án này là rất nhỏ, thấp hơn so với chi phí bồi thường thất nghiệp tại các nước phương Tây.

Điều cần thiết là một cam kết rõ ràng, mở và chắc chắn đối với kế sinh nhai, việc làm và chỗ ở của con người. Nhưng cũng không nên thực hiện một cam kết không giới hạn. Những nhân viên có thâm niên chưa đến 10 năm không cần đến cam kết này, họ đủ trẻ để có thể tự sắp xếp cho chính mình. Những người đủ tuổi để về hưu sớm cũng không cần đến điều này, họ đã có đủ nền tảng kinh tế cho cuộc sống của mình. Nhưng những người lao động chân tay và nhân viên văn phòng có độ tuổi từ 30 đến 55 hoặc 60 thì cần một cam kết đối với công việc, với việc xem xét và lường trước nguy cơ sa thải nhân công, với việc tái đào tạo nhân viên cũng như sắp xếp vị trí cho họ. Vấn đề ở đây không phải là tiền, điển hình như trong trường hợp của Thụy Điển đã chỉ ra. Nó là vấn đề của tầm nhìn và sự lãnh đạo. Nhưng nếu thiếu nó, nền kinh tế của các nước phát triển – kể cả là những thị trường tự do hay Cộng sản – cũng sẽ không thể thích ứng được với những thay đổi trong tương lai. Thay vào đó, các cơ hội kinh tế sẽ biến thành những cơn ác mộng đe dọa họ.

Những kế hoạch tinh giản nhân lực phải là một sự mạo hiểm mang tính tập thể. Người lao động sẽ phải tham gia quá trình đó – và khi đó là một công đoàn lao động, chắc chắn rằng nó cũng phải tham gia. Nhưng nó sẽ được khởi đầu bởi các nhà lãnh đạo, và chỉ có tại một số công ty, trường đại học, bệnh viện nhất định. Kế hoạch này là trách nhiệm lớn của các nhà quản lý, một nhiệm vụ tối quan trọng trong thời khủng hoảng. Kế hoạch này cũng nên được xem là cơ hội lớn cho sự lãnh đạo hiệu

quả tại các doanh nghiệp, cộng đồng và xã hội.

# IV. QUẢN TRỊ TRONG NHỮNG MÔI TRƯỜNG KHỦNG HOẢNG

Trong cả ba khía cạnh của một môi trường – nền kinh tế, xã hội, và chính trị – việc quản lý đều phải đối mặt với những thực tế mới, thay đổi mới và những bất ổn mới. Xét về mặt kinh tế, thế giới chưa bao giờ được liên kết và trở nên lệ thuộc lẫn nhau như ngày nay. Hiện nay, chúng ta đã có một nền kinh tế thế giới thực sự. Nền kinh tế đó đã tạo ra được phương tiện thanh toán riêng, không phụ thuộc vào đồng tiền của bất cứ quốc gia nào. “Đồng tiền chủ đạo” không còn tồn tại nữa. Khái niệm Keynes truyền thống về chủ quyền kinh tế của một quốc gia mới gần đây còn ăn mừng chiến thắng tuyệt đối trong học thuyết Keynes, thì giờ đây đã trở thành một trò khôi hài. Tuy nhiên, một mặt nền kinh tế thế giới đang ngày càng được liên kết, thì nền chính trị thế giới lại ngày càng phân tán. Và quá trình phi liên kết trong địa lý thế giới chắc chắn chưa kết thúc. Tuy vậy, các quốc gia và các chính phủ phải củng cố chức năng kiểm soát của mình ngày càng mạnh mẽ hơn, khi mà quyền lực thực sự của họ ngày càng giảm sút.

Về khía cạnh xã hội, một trong những đổi mới thực tế của thế kỷ này là xã hội lao động. Tại các nước phát triển, các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, đều hoạt động vì mục tiêu lợi ích của những người lao động – những người làm việc để có thu nhập và lương bổng. Thực tế, tổng sản phẩm quốc nội đã được trả cho người lao động dưới hình thức tiền lương và thu nhập. Tại Mỹ, thông qua những quỹ trợ cấp lương hưu, người lao động đã trở thành những “nhà tư bản” và người chủ cao nhất của các doanh nghiệp lớn. Nước Mỹ đã xã hội hóa những doanh nghiệp lớn này mà không cần phải quốc hữu hóa chúng. Từ trước đến nay, không có trách nhiệm nào của nhân viên được coi là “quyền lực” của họ, cũng không có tổ chức xã hội nào có thứ được gọi là quyền sở hữu thực tế của nhân viên. Trước đây, công nhân có nghĩa là “vô sản”, thì ngày nay mang nghĩa là những chuyên gia được đào tạo thuộc tầng lớp trung lưu. Nghĩa là họ là những công nhân tri thức chứ không phải lao động chân tay. Nhưng từ trước đến nay, không hề có một động thái nào tác động khiến người lao động có trách nhiệm với sự sở hữu cũng như địa vị, điều kiện của mình. Sự hợp pháp của bộ phận quản lý cũng như của công đoàn đang dần thay đổi và gặp nhiều khó khăn.

Cuối cùng, hệ thống chính trị tại các nước phát triển đang dần trở nên đa nguyên, thành “xã hội của các tổ chức”. Các tiến trình chính trị tại các nước phát triển – thậm chí tại cả các nước chuyên chế – cũng chuyển từ hợp tác sang đối đầu. Điều này khiến các tổ chức, bao gồm cả các doanh nghiệp trong một thể chế chính trị, cũng phải thu hút và làm hài lòng những người bầu cử. Vì thế, các nhà quản lý phải bổ sung thêm khía cạnh chính trị vào nhiệm vụ của mình. Họ phải trở nên năng động hơn với các vấn đề chính trị, những người khởi đầu, đề ra các mục tiêu, tạo ra tầm nhìn thay vì chỉ sẵn lòng hợp tác, hay phản hồi.

Những thay đổi trong điều kiện môi trường xung quanh đòi hỏi phải có những chính sách mới. Đặc biệt, rất nhiều trong số đó cần phải có những thay đổi nhanh chóng, tức thì. Chúng đòi hỏi những trách

nhiệm quản lý mới, trong cả doanh nghiệp nhỏ, vừa lẫn lớn.

## NỀN KINH TẾ THẾ GIỚI HỘI NHẬP

Vào đầu những năm 1970, dưới thời kỳ tổng thống Nixon, cuối cùng đồng đô-la đã mất đi vai trò là đồng tiền chủ đạo. Để đối phó với điều đó, Mỹ đã quyết định thả nổi đồng đô-la giống như tất cả các đồng tiền khác. Kể từ đó, các tỷ giá trao đổi ngoại tệ được sử dụng ở mọi nơi một cách công khai và với tư cách là công cụ của chính sách kinh tế đối nội mà không gặp phải một sự cản trở nào. Nó thường được vận dụng nhằm đạt được các ưu thế về kinh tế, hoặc thậm chí cả những ưu thế về chính trị có tính chất ngắn hạn. Với cách thức như vậy, tiền tệ ngày càng mất đi vai trò là thước đo giá trị, và thay vào đó, nó trở thành một “tấm thẻ đơn sơ” ở các nước phát triển trong trò chơi của các thế lực chính trị, xã hội và kinh tế.

Kể từ khi tỷ giá hối đoái thả nổi tự do được coi là chính thống vào đầu những năm 1970, trong kinh tế học có hai quan điểm đối ngược nhau: đa số các nhà kinh tế học ở các nước nói tiếng Anh đại diện quan điểm cho rằng tỷ giá hối đoái thả nổi tự do là phạm trù lâu dài, đúng đắn, và cần thiết, và bất kỳ sự cố gắng nào nhằm quay trở lại các tỷ giá hối đoái cố định cũng sẽ dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng.

Một số ít nhà kinh tế học lại có kết luận hoàn toàn ngược lại. Họ cho rằng, các tỷ giá hối đoái thả nổi tự do là sai lầm, chỉ gây ra cho chính phủ sự lãng phí, xuất khẩu lạm phát, và tạo đà cho những thái độ vô nguyên tắc, vô trách nhiệm. Do đó, theo quan điểm của họ, thế giới cần phải nhanh chóng quay trở lại với chế độ các tỷ giá hối đoái cố định.

## ĐỒNG TIỀN XUYÊN QUỐC GIA

Mặc dù cả hai quan điểm trên hoàn toàn đối ngược nhau, song dẫu sao nền kinh tế thế giới cũng vẫn phải vận hành theo cách thức tốt nhất bằng cách thể chế hóa cả hai quan điểm đó. Các nước theo chủ nghĩa Cộng sản trước đây, với sự độc quyền ngoại thương đã có một hệ thống tiền tệ phân đôi từ lâu: một đồng tiền nội địa và một đồng tiền ngoại quốc hoàn toàn đặc biệt. Phần còn lại của thế giới lúc đó cũng đưa ra một hệ thống tiền tệ được phân chia đúng như trên, gồm một đồng tiền nội địa được sử dụng phục vụ trước hết cho những mục tiêu chính trị đối nội có tính chất ngắn hạn, và một đồng tiền có thể chấp nhận được một cách rộng rãi trên thế giới; với đồng tiền này việc làm ăn với nước ngoài được thực hiện. Trong khi nền kinh tế thế giới và thương mại thế giới ngày càng dựa nhiều hơn vào những đồng tiền đại diện trước hết cho sức mua hơn là một đồng tiền quốc gia, thì đồng tiền nội địa ở từng quốc gia phải chịu sự chi phối ngày càng nhiều hơn của chính sách đối nội, hoặc thậm chí chỉ một chính kiến chiếm vị trí ưu thế. Theo cách thức đó thì cả hai quan niệm về tỷ giá đều được thực hiện trong thực tế. Điều tai hại là ở chỗ, trong 300 năm qua, luôn tồn tại một tiền đề mang tính tổng quát là mỗi một nước chỉ có một phương tiện thanh toán duy nhất của đồng tiền quốc gia, và phương tiện này được đảm bảo về mặt pháp luật thông qua chính phủ của nước đó.

Một thế kỷ nay, nền thương mại thế giới chủ yếu được thực hiện bằng tiền tệ ngân hàng không có tính



chất nhà nước, tức là đồng “đô-la châu Âu” được Ngân hàng Nhà nước Xô Viết đưa ra vào những năm 1950. Xuất phát từ nỗi lo sợ về sự đóng băng các tài sản đô-la Mỹ trong trường hợp có sự đối đầu về chính trị giữa hai cường quốc, ngân hàng này lúc đó đã rút toàn bộ các tài khoản đô-la ở New York và chuyển sang các ngân hàng London. Sau đó 10 năm, khi tổng thống Johnson yêu cầu các doanh nghiệp Mỹ ngừng các khoản đầu tư đô-la lớn ra nước ngoài, thực ra chỉ để nhằm xoa dịu De Gaulle trước nỗi lo sợ khủng khiếp về những “yêu sách của Mỹ”, thì giới kinh doanh đã chấp nhận đồng đô-la châu Âu như một đồng tiền thanh toán quốc tế có giá trị; nó dần dần được mở rộng ra thành các “đồng Mark châu Âu”, “đồng Yên châu Âu” và “đồng Franc châu Âu”. Hình thức mới này của tiền tệ châu Âu ngày càng được phát triển thành đồng tiền giao dịch thương mại thực sự cho thị trường thế giới, đặc biệt nó được nâng cao nhờ tổ chức cartel OPEC và các phương tiện có khả năng thanh toán lớn tràn ngập hệ thống ngân hàng quốc tế kể từ năm 1973.

Ngày nay, lượng tiền của các đồng tiền châu Âu vào khoảng 1.000 tỷ đô-la. Nếu các khoản vay giữa các ngân hàng bị ngăn cấm, thì nó vẫn còn khoảng 600-700 tỷ đô-la – nhiều hơn tổng số vốn tiền mặt của các nước phát triển. Nói cách khác, các đồng tiền châu Âu – đơn vị mang tính chất siêu hình này là phương tiện thanh toán đích thực của nền kinh tế thế giới.

Vào năm 1965, khi đồng đô-la châu Âu xuất hiện lần đầu tiên với tư cách là đồng tiền của nền thương mại thế giới, người ta vẫn còn cho rằng đồng đô-la vẫn sẽ ổn định, và chính phủ Mỹ sẽ phải đề ra một chính sách tiền tệ có trách nhiệm. Tất nhiên, đó chính là lý do vì sao các đồng tiền châu Âu có mối liên kết với đồng

đô-la Mỹ. Tuy nhiên, cả hai giả định được đưa ra vào năm 1965, thì đến năm 1980 không còn đúng và phù hợp nữa. Vì thế, những người sở hữu các đồng tiền châu Âu, với tư cách là những đồng tiền đảm bảo cho hoạt động của thị trường tín dụng thế giới thông qua khả năng thanh toán của mình, ngày càng yêu cầu sao cho tài sản của họ không còn phụ thuộc vào sự hưng thịnh của chính sách Mỹ về việc điều chỉnh tiền tệ cũng như thao túng tiền tệ Mỹ. Họ yêu cầu rằng các khoản tiền gửi của họ phải được thực hiện bởi các đồng tiền có quyền năng chứ không phải bằng đồng đô-la, để có thể bảo vệ họ trước sự mất giá và lạm phát.

Phần lớn các khoản tiền dự trữ lưu động trong nền kinh tế thế giới nằm trong tay các nhà xuất khẩu lớn, đặc biệt là ở các nước có thặng dư thương mại lớn (như Nhật, Đức...), hoặc ở trong tay các nước thuộc tổ chức xuất khẩu dầu mỏ OPEC. Vị trí cũng như các vấn đề của hai nhóm này là hoàn toàn khác nhau. Nhưng cả hai đều phải cố gắng duy trì các khoản đầu tư ngắn hạn của mình dưới hình thức các loại tiền xuyên quốc gia, chứ không được gắn chặt với loại tiền nhất định nào.

Tính bất ổn của đồng tiền nội địa, đặc biệt là của đồng đô-la, rất nguy hiểm cho các nhà xuất khẩu của các nước có thặng dư xuất khẩu lớn, hoặc ít nhất nó cũng có tác hại rất lớn tới khả năng thanh toán của họ. Bởi vì việc thanh toán, về nguyên tắc phải được chuyển thành đồng tiền của nước xuất khẩu, và đồng tiền này phần lớn là những đồng tiền tương đối mạnh. Trong khi thu nhập của họ phần lớn được thanh toán dưới các đồng tiền tương đối yếu, hoặc bị làm yếu đi một cách có ý thức do những lý do

chính trị nội bộ, chẳng hạn như đồng đô-la Mỹ trong những năm đầu của thời kỳ của tổng thống Carter. Những đồng tiền này có thể được bảo vệ bằng việc sử dụng các khác biệt về giá trị để chống lại những rủi ro tiền tệ, nhưng cách làm này có những hạn chế tương đối lớn. Ngoài ra, các hoạt động bảo đảm về mặt giá trị lại được coi là “đầu cơ”, dẫn rằng chúng cũng giống như tất cả các hoạt động kinh doanh khác. Người ta cũng có thể nói ngược lại rằng, thật là vô trách nhiệm nếu không theo đuổi sự thay đổi giá trị có lợi trong thời kỳ bất ổn của tiền tệ. Nhưng không ai ngoài cộng đồng tài chính có thể nhận thức và kiểm soát được vấn đề này.

Do vậy, các nhà xuất khẩu, đặc biệt là tại các nước có đồng tiền mạnh cũng như có cán cân thương mại và cán cân thanh toán tốt, bị rơi vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan: nếu không thực hiện sự thay đổi giá cả có lợi, thì họ sẽ gây thiệt hại cho công ty, từ đó ảnh hưởng đến việc làm của nhân viên; nhưng nếu thực hiện điều đó, họ sẽ bị coi là “các nhà đầu cơ”, và phải chịu trách nhiệm về tất cả tình trạng hỗn loạn của đồng tiền mà họ đang tìm cách thoát ra. Một khi tiền tệ trở thành bước đệm cho các vấn đề chính trị, thì các nhà xuất khẩu không còn lựa chọn nào khác là phải có được các loại tiền xuyên quốc gia cho các khoản đầu tư ngắn hạn, những khoản nợ phải thu cũng như cán cân tiền tệ của họ. Nhu cầu của họ trở nên cấp thiết hơn, khi ngày càng có nhiều nước có đồng tiền mạnh – như Thụy Sĩ và Tây Đức – do sự bất ổn định của các đồng tiền yếu, buộc phải đóng cửa biên giới, để tự bảo vệ trước nguồn “vốn chạy trốn” ra nước ngoài và trước nạn nhập khẩu lạm phát.

Nhóm nước lớn đóng vai trò ông chủ của các khoản đầu tư ngắn hạn trong nền kinh tế thế giới, các nước thuộc tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ OPEC, đặc biệt là các nước OPEC có dân số đối thấp, không thể đầu tư tiền của mình vào trong nước bởi ở đó có quá ít tiềm năng để đầu tư. Họ phải tìm cách đầu tư ra nước ngoài, và như thế có nghĩa là họ đầu tư vào các đồng tiền nước ngoài.

Đối với thế giới nhập khẩu dầu mỏ thì dường như tổ chức OPEC là một thành công vĩ đại, nhưng nếu đứng từ phía nội bộ OPEC, cartel này phải nhìn nhận mình là một thất bại lớn và từ năm 1973 trở đi là thời kỳ OPEC chịu nhiều cay đắng và thất vọng nhất. Trong nỗ lực theo đuổi quyền lực, các nước OPEC đã nhận ra rằng thu nhập của họ liên tục sụt giảm kể từ khi họ tăng giá dầu thô lên gấp 4 lần vào mùa thu năm 1973. Vào năm 1978, trước khi cuộc binh biến tại Iran tạo ra sự thiếu hụt dầu mỏ trầm trọng cũng như những phản ứng thái quá do lo sợ, hoang mang (đặc biệt là tại Mỹ), mức giá dầu thô của các nước xuất khẩu dầu mỏ đã quay trở lại như thời kỳ trước năm 1973. Đồng đô-la Mỹ là đồng tiền được dùng để tính giá dầu lửa đã giảm đi khoảng một nửa giá trị. Năm 1973 người ta đổi 1 đô-la được 360 Yên, vào mùa thu năm 1978 chỉ còn 180 hoặc 190 Yên. Với các đồng tiền mạnh khác như DM và Franc Thụy Sĩ cũng có tình trạng mất giá tương tự, nếu không nói là cao hơn. Trên góc độ đó thì các nước OPEC đã nhận được số tiền Mark Đức hoặc Yên Nhật gần gấp đôi số mà họ thu được vào năm 1973. Ngược lại, giá của hàng hóa các nước này mua, đặc biệt là vốn và các sản phẩm kỹ thuật cao tính theo Mark hay Yên kể từ năm 1973 lại tăng lên gấp đôi và tính theo đồng đô-la thì thậm chí tăng lên gấp 4 lần. Nói cách khác, điều đó có nghĩa là sự tăng giá dầu thô đã tương đương, thậm chí còn cao hơn, việc tăng giá hàng hóa.

Đó là điều đã được dự đoán trước. Bởi vì cho đến lúc đó vẫn chưa có một tập đoàn nào thành công

trong việc tăng thu nhập thực tế, trừ khi tình trạng thiếu hụt thực sự trong sản xuất hoặc trong công suất sản xuất xảy ra. Nhưng xét trên khía cạnh số cung dầu thô theo lẽ tự nhiên, không tính đến số cung dầu thô tiềm năng, ít nhất trong vòng 10 hoặc 15 năm tới sẽ không còn nữa. Nguyên nhân của sự thiếu hụt đó một phần là do việc hạn chế trong khai thác dầu của các nước OPEC, một phần là do các chính sách của chính phủ Mỹ như kiểm soát giá dầu, điều này đã góp phần vào việc tiêu thụ lãng phí nhưng lại hạn chế việc sản xuất chúng; và cuối cùng là sự hỗn loạn về chính trị như cuộc binh biến tại Iran vào những năm 1978-1979. Trong tình hình đó, như lý thuyết tập đoàn đã được biết đến trong một thế kỷ, một tập đoàn không thể thành công trong việc tăng giá sản phẩm của mình. Thay vào đó, hoặc là phải hạ giá – và trường hợp này có thể được xảy ra vào giữa năm 1973 và năm 1978 trong thời kỳ tỷ giá hối đoái cố định, hoặc là việc tăng giá phải được tiến hành tương ứng với sự tăng giá những sản phẩm hàng hóa mà các thành viên tổ hợp này mua.

Dù nước Mỹ đã nhận được rất nhiều lời khuyên về việc cho phép các tổ hợp dầu mỏ duy trì mức giá đã được niêm yết của mình và cho phép, nếu như không phải là động viên, coi sự phá giá của đồng đô-la là một vấn đề chính trị chứ không phải là vấn đề kinh tế. Nhưng không còn nghi ngờ gì nữa, chính phủ Mỹ, bắt đầu từ thời Henry Kissinger, đã cố ý hy sinh đồng đô-la để duy trì các tổ hợp dầu mỏ, đồng thời duy trì thỏa ước ngừng bắn không dễ dàng gì tại vùng Trung Đông. Kissinger đã nhắc đi nhắc lại rằng: “Chi trả nhiều hơn cho dầu mỏ vẫn còn rẻ hơn rất nhiều so với chi phí một ngày chiến đấu tại Trung Đông.”

Không có gì ngạc nhiên khi các nước sản xuất dầu mỏ không hiểu tại sao các nguồn thu nhập đã được dự tính một cách tin tưởng lại bay mất. Nhưng ngay cả khi hiểu được điều này thì họ cũng khó có thể chấp nhận được thực tại. Họ cho rằng các thành quả của mình hình như bị cướp đi do những mưu mẹo khôn ngoan nào đó. Họ trông chờ vào nguồn thu nhập được bảo đảm một cách chắc chắn, để có thể trang trải được việc giảm liên tục giá trị của các loại tiền tệ trong thương mại quốc tế, đặc biệt là của đồng đô-la Mỹ. Các nước xuất khẩu dầu mỏ trong tương lai sẽ phải gấp rút bảo vệ các tài sản của họ tại các ngân hàng quốc tế một cách chắc chắn nhất trước sự mạo hiểm về tiền tệ. Điều này có thể đạt được nhờ tính chất có thể chuyển đổi được của tài sản ra các đồng tiền khác nhau, sao cho chủ tài khoản có thể rút được tiền gửi với sự trượt giá thấp nhất. Hoặc có thể gắn giá trị danh nghĩa của tài sản với chỉ số giá cả hàng hóa hoặc chỉ số giá bán buôn của các nước công nghiệp, để từ đó có thể bảo vệ được giá trị trước lạm phát. Hoặc là chuyển chúng thành vàng. Cả ba cách thức bảo vệ tài sản trong hệ thống ngân hàng thế giới để trước sự lạm phát cũng như sụt giảm giá trị tiền tệ đều được các nhà xuất khẩu lẫn các nước OPEC sử dụng.

Chừng nào, số tiền gửi của hệ thống ngân hàng thế giới, dù chỉ một phần rất nhỏ, còn được tính theo một đồng tiền có khả năng thanh toán xuyên quốc gia, thì các ngân hàng đều phải phân bổ các khoản cho vay theo các đơn vị tiền tệ xuyên quốc gia. Các ngân hàng sẽ không thể gánh hết mọi rủi ro tiền tệ trong các khoản gửi của mình nếu như không chuyển nó sang cho người vay. Vì vậy, áp lực đối với hệ thống ngân hàng thế giới, điều mà họ cần tiến hành và phát triển ngay lập tức là một hệ thống tiền tệ xuyên quốc gia đích thực.

Đồng thời sức ép buộc chính phủ các nước phải sử dụng đồng tiền nội địa như một công cụ của chính sách ngắn hạn ngày càng lớn hơn. Mối liên kết giữa đồng tiền nội địa và tiền tệ giao dịch trên thị trường thế giới ngày càng mong manh và xa vời. Và chúng ta sẽ hướng tới loại tiền tệ hai giá, trong đó nền kinh tế thế giới sẽ cung cấp tiền vốn và nền thương mại thế giới sẽ hoạt động trong một loại tiền tệ xuyên quốc gia, chứ không đơn thuần chỉ là sự mở rộng của một loại tiền nội địa hay hệ thống tiền tệ và tín dụng nội địa nào đó.

Không chỉ các doanh nghiệp xuyên quốc gia và các nước thuộc tổ chức OPEC đi đến kết luận rằng họ không thể tiếp tục hoạt động trong các hệ thống tiền tệ nội địa nữa. Một tổ chức công đoàn – tất nhiên đó là công đoàn Mỹ – đưa ra yêu cầu vào năm 1979 rằng, hợp đồng về tiền lương của họ không được dựa trên đồng đô-la mà phải dựa vào vàng.

## SỰ KẾT THÚC CỦA CHỦ QUYỀN QUỐC GIA

Quốc gia hiện đại được xây dựng dựa trên học thuyết được hình thành lần đầu tiên vào thế kỷ XVI. Theo học thuyết đó, lãnh thổ chính trị và kinh tế phải là một, và sự thống nhất của cả hai mặt đó được bảo đảm bằng sự kiểm soát của nhà nước đối với tiền tệ. Ngôn từ đặc trưng cho sự thống nhất mới về kinh tế - chính trị này là khái niệm “chủ quyền”. Trong thời kỳ trước đó, hai hệ thống này tách biệt nhau, và tiền tệ thực tế không chịu bất kỳ một sự kiểm soát chính trị nào. Vào khoảng năm 1500, trước khi lạm phát lâu dài xảy ra trong thế kỷ XVI làm rung chuyển hệ thống kinh tế lúc đó, một nền thương mại trao đổi giữa các vùng xa xôi đã được tổ chức, và đã được các thành phố thương mại thực hiện. Các thành phố này được xem như các tổ hợp đa quốc gia ngày nay. Ngược lại, nền kinh tế nội địa về cơ bản độc lập với tính chất nông nghiệp, được tập trung vào các thành phố “chợ”, buôn bán. Trong các thành phố này, đồng tiền chỉ có chức năng trao đổi, do đó làm cho khối lượng tiền trong lưu thông bị giới hạn. Cả hai hình thức thương mại này – thương mại vùng xa và thương mại buôn bán địa phương – hoàn toàn tách biệt nhau, với cơ chế giá cả hoàn toàn khác nhau; trong khi hình thức thứ nhất hoạt động với giá cả thị trường tự do, thì ở các thị trường địa phương giá cả lại bị kiểm soát chặt chẽ.

Ngược lại, nhà nước của các quốc gia hiện đại lại cho rằng, lĩnh vực tiền tệ và tín dụng phải được kiểm soát trong chủ quyền quốc gia; nền kinh tế phải được liên kết vào hệ thống chính trị, và chỉ có như vậy mới có thể cung cấp được cho giới chủ đủ các công cụ cần thiết để nuôi sống đội quân của mình. Cùng với sự xuất hiện nhà nước quốc gia hiện đại, các thị trường quốc gia cũng được hình thành; nền thương mại vùng xa và nền thương mại địa phương không còn là khu vực tách biệt mà trái lại ngày càng được liên kết chặt chẽ. Chủ quyền quốc gia vào cuối những năm 1920, đầu những năm 1930 đã đạt tới đỉnh cao về mặt logic với việc ra đời học thuyết Keynes. Theo đó, một nước – ít nhất là một nước lớn như Anh – có thể kiểm soát được nền kinh tế của mình bằng cách vận hành khéo léo lĩnh vực tiền tệ và tín dụng, và có thể làm cho nó không phụ thuộc vào nền kinh tế thế giới.

Nhưng Keynes cũng chính là người đầu tiên đã phản đối lại chủ nghĩa Keynes, ủng hộ một đồng tiền xuyên quốc gia phi nhà nước.

Điều này diễn ra vào thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ Hai, khi ông đi tới kết luận rằng, về cơ bản không một đồng tiền quốc gia nào còn có thể đáp ứng được vai trò của đồng tiền chủ đạo, và do vậy, thế giới cần phải có một đồng tiền thanh toán xuyên quốc gia đích thực. Kiến nghị do ông đưa ra vào năm 1942 được gọi là “Bancor”, do một hội đồng quốc tế bao gồm các nhà kinh tế thẩm định nhằm duy trì sức mua của nó. Và với tư cách là phương tiện thanh toán ổn định, nó bảo đảm cho tính ổn định và sự mở rộng của nền kinh tế thế giới. Tuy nhiên, kiến nghị này đã bị hầu hết những người theo chủ thuyết Keynes tại Mỹ phản đối tại hội nghị Bretton Wood năm 1945. Họ cho rằng, kiến nghị đó muốn ủng hộ vai trò lãnh đạo của đồng bảng Anh, và phê phán kiến nghị của Keynes là “chủ nghĩa đế quốc Anh tiềm ẩn”. Sự bác bỏ dứt khoát này có thể là một sự vội vã, muốn trở thành một đồng tiền chủ đạo. Trong khát vọng của mình, những người Mỹ hoàn toàn chắc chắn rằng đồng đô-la dường như đã đủ mạnh để có thể đồng thời vừa giữ vai trò của đồng tiền chủ đạo, vừa giữ vai trò của đồng tiền nội địa. Ngoài ra, các nhà kinh tế học của Mỹ, đặc biệt là các nhà kinh tế làm việc cho chính phủ, đã không ngần ngại khi cho rằng đồng đô-la có khả năng dẫn dắt một cách đầy có trách nhiệm vai trò kép.

Hai mươi năm đã trôi qua, và dường như họ đã có lý. Nhưng rồi vào những năm 1960, tình hình bắt đầu thay đổi. Thời kỳ của tổng thống Kennedy lần đầu cho thấy Keynes đã có lý, và những người theo chủ nghĩa Keynes Mỹ đã sai lầm. Không có một đồng tiền quốc gia nào có thể đóng vai trò đồng tiền chủ đạo, và nền kinh tế thế giới không bị bất cứ một đồng tiền quốc gia nào điều khiển.

Kết luận có tính logic này do nhà kinh tế học F. A. Hayek, một người không theo chủ nghĩa Keynes đưa ra bằng cách đề nghị các chính phủ rút khỏi toàn bộ lĩnh vực tiền tệ. Ông cho rằng tất cả các ngân hàng lớn trên thế giới nên được trao cho quyền phát hành các loại tiền của mình, và thị trường sẽ tự quyết định ngân hàng nào là đáng tin cậy. Nói cách khác, Hayek đã đề nghị rằng mối liên kết giữa tiền tệ và chủ quyền chính trị cần phải được cắt bỏ triệt để.

Ngày nay, chúng ta biết rằng “các chuyên gia phi chính trị khách quan” trong đề nghị của Keynes không hề tồn tại – họ chỉ là những nhân vật trong huyền thoại mà thôi. Những “ông vua kinh tế học” sẽ bị điều khiển và thu hút bởi các yếu tố chính trị, và dần dần sẽ tự định hình bản thân trở thành các chính trị gia. Và cũng cần thấy rằng, đề nghị có tính logic của Hayek được đưa ra vào thời điểm chưa chín muồi. Tiền tệ vẫn chưa thoát khỏi tay các “chuyên gia” để trao cho các nhà sản xuất và người tiêu dùng trên thị trường tự do.

Do đó, đồng tiền nội địa trong một thời kỳ nhất định vẫn còn là một nhân tố chính trị, và là đồng tiền của chính phủ. Nhưng một đồng tiền lưu thông quốc tế sẽ ngày càng là một sự pha trộn giữa đồng tiền “Bancor” của Keynes và “tiền ngân hàng” tự do của Hayek. Nó được các ngân hàng lớn, quan trọng nhất quản lý, và được định hướng vào các cơ chế sức mua tương đối tri tri song vẫn còn hoạt động.

Việc xuất hiện một đồng tiền quốc tế có hiệu năng, theo dự đoán, có thể là một bước ngoặt trong lịch sử về học thuyết chính trị. Và điều đó đồng thời cũng có nghĩa là sự kết thúc của chủ quyền quốc gia. Cả hai điều này rất có thể sẽ kéo theo một sự đảo ngược hoàn toàn về vấn đề chính trị và kinh tế.

Nền kinh tế thế giới hiện nay đã trở nên vô cùng lệ thuộc lẫn nhau. Ngày nay, không một quốc gia nào đủ lớn và đủ khả năng tiến hành các hoạt động kinh tế hoặc một chính sách kinh tế một cách hoàn toàn tự chủ.

Trong thế kỷ XIX, các nước như Anh hay Đức là những nước so với ngày nay còn là các nước nhỏ (xét về quy mô và tiềm lực kinh tế) đã có thể hình thành nên các trung tâm kinh tế tự trị. Nhưng ngày nay điều đó không thể lặp lại ngay cả đối với một nước lớn như Mỹ. Ở đây, sự lệ thuộc nói chung về nguồn nguyên liệu thô phân tán trên khắp thế giới, cũng như việc phân chia sản xuất ngày càng tăng, đã trở thành hai đặc điểm của sự lệ thuộc quốc tế và ngày càng phát triển.

Biểu tượng đặc sắc nhất của việc xuất hiện một nền kinh tế xuyên quốc gia thực sự, có thể là một số tương đối nhỏ các ngân hàng lớn đã phát triển thành các ngân hàng có “tầm cỡ thế giới” hoàn toàn ngoài mong đợi. Tiền thân của các ngân hàng hiện đại, các tổ chức tài chính trong thời kỳ Phục Hưng, chẳng hạn như Medicis tại Florence, và một trăm năm sau, là Fuggers tại Augsburg, hoạt động trên quy mô toàn cầu. Khi ngân hàng cổ phần, mà nguồn vốn xuất phát từ người gửi chứ không phải người chủ sở hữu ra đời trong những năm 1800 thì Ngân hàng New York – con đẻ của Alexander Hamilton, được xây dựng dựa trên những nguyên tắc mới, đã nhanh chóng mở rộng quy mô và hoạt động trên toàn thế giới. Từ năm 1830 trở đi, các ngân hàng thương mại Anh và Scotland mở rộng ra toàn Vương quốc Anh. Ngân hàng thương mại “hiện đại” thật sự đầu tiên trên thế giới là Deutsche Bank được thành lập năm 1870 tại Berlin, sau đó nhanh chóng thành lập các chi nhánh tại London và Thượng Hải cũng như cơ sở tại phía Nam châu Âu và Nam Mỹ.

Nhưng những ngân hàng này, cho đến hết thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ Hai, vẫn chỉ là những ngân hàng “nội địa”. Việc kinh doanh quốc tế của họ thực chất chỉ là việc trao đổi giữa chính nước của họ với thế giới bên ngoài. Deutsche Bank có thể được coi là ngân hàng “quốc tế” có quy mô lớn đầu tiên trên thế giới. Năm 1913, nó nhận được tiền gửi từ 1/3 các doanh nghiệp tại Đức cũng như doanh thu từ các thương vụ quốc tế. Nhưng đó chỉ là các thương vụ giao dịch giữa Đức và các nước xung quanh, một nhà xuất khẩu tại Đức, một thương vụ đầu tư ra nước ngoài của một công ty ở Đức hay một công ty nước ngoài tại Đức, hoặc một thương vụ nhập khẩu vào Đức. Tất cả các giao dịch quốc tế được Deutsche Bank cấp vốn đều có “một chân” tại nước Đức. Trong vòng 20 năm sau đó, ngày càng có nhiều giao dịch của các ngân hàng lớn nhất thế giới trở thành “xuyên quốc gia”, nói cách khác, chúng là các giao dịch giữa hai nước mà một trong đó là đất nước đặt trụ sở ngân hàng. Ví dụ, chi nhánh Tokyo của Citibank New York sẽ giao dịch trực tiếp với chi nhánh Saudi Arabian của Citibank hoặc với chi nhánh Duesseldorf của Citibank, và không có một khách hàng nào của Citibank Tokyo lẫn Citibank Duesseldorf là các doanh nghiệp Mỹ cả, hay các giao dịch tại đây cũng không liên quan gì đến xuất nhập khẩu hay đầu tư của Mỹ.

Để có thể đạt được “tầm cỡ thế giới”, một ngân hàng bắt buộc phải có một mạng lưới cơ sở quốc gia rộng rãi và một công suất tương ứng có khả năng xử lý và sử dụng thông tin từ khắp nơi trên thế giới. Một năng lực như vậy chỉ có thể thực hiện nhờ sự tài trợ và duy trì của một mạng lưới toàn diện và rộng khắp thế giới. Mạng lưới này vượt xa khả năng của bất kỳ một nền kinh tế quốc gia nào. Hiện

nay, trên thế giới có khoảng 12 ngân hàng có thể đáp ứng được các yêu cầu to lớn này. Ngoài ra, có khoảng 20 hoặc 30 ngân hàng tầm cỡ “khu vực” cũng tham gia vào giao dịch thế giới, nhưng không thể là ngân hàng đứng đầu. Chỉ riêng việc xuất hiện phạm trù “ngân hàng thế giới” và có tới 12 ngân hàng tầm cỡ thế giới cạnh tranh với nhau đã là một minh chứng hùng hồn cho sự hình thành nền kinh tế thế giới.

Sự xuất hiện một đồng tiền xuyên quốc gia do các ngân hàng điều hành, xét cho cùng, có thể là hệ quả – thậm chí là không thể tránh khỏi – của sự liên kết rộng rãi của nền kinh tế thế giới. Các nước công nghiệp trong tương lai sẽ phụ thuộc lớn hơn, thậm chí vô cùng lớn vào nhập khẩu nguyên liệu. Còn các nước đang phát triển cũng phải tăng cường nhập khẩu lương thực, thực phẩm từ các nền kinh tế thị trường giàu có, bởi lẽ chỉ các nước này mới có vốn, công nghệ và hệ thống tiêu thụ để sản xuất ra một lượng dư thừa lớn về lương thực, thực phẩm. Và sự lệ thuộc này sẽ được đẩy mạnh thông qua hệ thống truyền tin rộng rãi khắp thế giới, làm cho tất cả các nước ngày càng nhận thức rõ ràng hơn về sự phụ thuộc lẫn nhau.

## CHÍNH THỂ THẾ GIỚI RẠN NÚT

Trong khi nền thế giới đang ngày càng trở thành một “nền kinh tế thế giới” thật sự thì chính thể thế giới lại ngày càng trở nên rạn nứt và chia cắt. Lần cuối cùng các nhà địa lý phải mở rộng một lãnh thổ trên bản đồ là vào năm 1901 khi Cộng hòa Boers được sáp nhập vào lãnh thổ của Đế chế Anh. Điều này đánh dấu sự kết thúc của hơn một thế kỷ các hoạt động nhất thể hóa các nền chính trị nhỏ vào các nền chính trị lớn hơn – thời kỳ khởi đầu khi Mười Ba thuộc địa được sáp nhập và tạo nên Hợp Chúng quốc Hoa Kỳ. Từ năm 1901 trở đi, các nhà địa lý luôn phải thay đổi bản đồ bởi các lãnh thổ bị xé nhỏ. Sự xé nhỏ này diễn ra lần đầu tiên vào năm 1906, khi Na Uy tách ra khỏi Thụy Điển. Từ đó, hàng loạt sự phân chia như vậy liên tiếp diễn ra. Liên minh Áo-Hung và Đế chế Thổ Nhĩ Kỳ là những liên minh tiến hành phân nhỏ trước tiên, sau đó đến Anh, Pháp, Hà Lan và đế chế thuộc địa Bồ Đào Nha. Chỉ còn một đế chế duy nhất tồn tại từ thế kỷ XIX đó là Đế chế Nga.

Năm 1914, sự bùng nổ của Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, 50 quốc gia độc lập ra đời trên thế giới, 20 trong số đó là ở châu Âu và 20 là ở châu Mỹ. Ngày nay, con số đó đã lên đến 200, một số trong đó có quy mô rất nhỏ, nhỏ hơn một tỉnh hay một thành phố nhỏ tại các quốc gia châu Âu cũ, và nhỏ hơn rất nhiều so với các hạt tại phía Tây nước Mỹ. Nhưng họ vẫn tuyên bố chủ quyền lãnh thổ, với lực lượng quân đội riêng, hệ thống công chức riêng, bộ ngoại giao cũng như vị trí riêng trong Liên Hiệp quốc – và cũng có khả năng tạo ra những quả bom nguyên tử của riêng mình.

Tuy nhiên, cho đến nay, vẫn không có sự thay thế nào có thể thực hiện được cho vấn đề liên kết chính trị. Tất cả những nỗ lực nhằm tạo ra một tổ chức đa quốc gia đều thất bại. Những tổ chức này không giống với ngày nay khi Hội quốc Liên ra đời, hay thậm chí sau khi Liên Hợp quốc được thành lập 35 năm sau đó.

Sự xung đột giữa các xu hướng cơ bản trong nền kinh tế – điều thúc đẩy sự hợp nhất, và các xu hướng

cơ bản trong thể chế thế giới – cũng thúc đẩy sự phân tách, ngày càng lên cao. Sự xung đột giữa những đòi hỏi của cơ quan chính trị, chính phủ và chính quyền nhà nước với khả năng thực tế của nền kinh tế. Giai đoạn sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, bắt đầu cùng với những khẳng định kiêu ngạo của chính quyền nhà nước về việc kiểm soát được nền kinh tế; chủ nghĩa Keynes của những năm 1930 đến những năm 1940 và 1950, đã trở thành lý luận được áp dụng nhiều nhất tại các nước phát triển. Nhưng lại chỉ có một chính sách duy nhất trong giai đoạn hậu chiến tranh thừa nhận sự thống trị của nền kinh tế thế giới. Nhật Bản và Đức trở thành những nhà quản lý chính quyền thành công nhất trong nền kinh tế, bởi họ luôn biết đưa ra các chính sách kinh tế dựa trên nền tảng đánh giá đúng đắn cũng như thâm thấu hiện trạng của nền kinh tế thế giới. Như Nhật Bản bắt đầu tăng trưởng với tốc độ chóng mặt trong những năm đầu thập niên 1950 nhờ sự phân tích kỹ lưỡng các xu hướng công nghệ cũng như công nghiệp trong nền kinh tế thế giới. Điều này giúp họ phát triển kinh tế thoát hẳn khỏi những ngành công nghiệp truyền thống, chẳng hạn như dệt may – ngành công nghiệp mà hầu hết các nước phát triển đều nỗ lực bảo vệ – và hướng tới ngành công nghiệp tiêu dùng công nghệ cao như camera, máy ghi âm, ô tô, đài và tivi. Nước Đức, dưới sự dẫn dắt của những ngân hàng lớn, cũng đã tiến hành phát triển theo cách thức tương tự. Những quốc gia tin tưởng mạnh mẽ vào khả năng kiểm soát và xây dựng nền kinh tế quốc nội tự trị của chính quyền nhà nước – hai nước theo chủ nghĩa Keynes là Anh và Mỹ – chính là những nước thực hiện phát triển kinh tế kém nhất. Anh và Mỹ đã nỗ lực hết mình để đưa nền kinh tế phù hợp với mục tiêu chính trị trong nước, nhưng họ đều thất bại.

Nhưng càng có nhiều lời đề nghị hủy bỏ vấn đề chủ quyền dân tộc thông qua nền kinh tế bao nhiêu, thì các chính quyền lại càng kiên trì bám chặt vào nó bấy nhiêu. Kết quả là, khoảng cách giữa thực tế nền kinh tế với thực tế chính trị, và với những kỳ vọng chính trị lại càng xa vời bấy nhiêu. Tuy nhiên, điều này càng khiến các nhà hoạch định chính sách quốc gia vỡ mộng bao nhiêu, thì họ lại càng nghĩ rằng mình mạnh mẽ bấy nhiêu. Những nước nhỏ, chẳng hạn như Thụy Sĩ hay Hà Lan, đều biết rằng họ đã mất kiểm soát đối với vấn đề kinh tế và chính trị. Nhưng những quốc gia luôn tự coi mình là những “cường quốc về quyền lực” không dễ dàng chấp nhận rằng họ không còn là những quốc gia siêu quyền lực trong nền kinh tế thế giới nữa. Nền kinh tế thế giới có những biến động và động lực riêng của nó, những ngân hàng tầm cỡ quốc tế đều có những định chế riêng, và hệ thống tiền tệ xuyên quốc gia cũng có những loại tiền và tín dụng riêng. Tuy nhiên, chính thể thế giới thì không, nó không có các định chế riêng cho mình; nó cũng không có những biểu tượng liên kết quốc gia như giai đoạn tiền hiện đại của châu Âu dưới thời Giáo Hoàng hay dưới thời quý tộc thống trị.

Một nền kinh tế thế giới hội nhập và một chính thể thế giới rạn nứt có thể cùng tồn tại với sự căng thẳng, xung đột và bất hòa. Song, các nhà điều hành doanh nghiệp cần phải có trách nhiệm cũng như biết biến những khó khăn đó thành cơ hội cho doanh nghiệp của mình.

## VAI TRÒ CỦA CÁC NƯỚC CÔNG NGHIỆP HÓA MỘT PHẦN

Từ trước đến nay người ta thường phân thế giới thành hai nhóm nước: “các nước phát triển” và “các nước đang phát triển”. Nếu xét trên góc độ của sự phát triển cho đến nay và trong tương lai, thì sự phân biệt đó dẫn đến một lầm lẫn tai hại. Phạm trù quan trọng nhất đối với các nhà kinh doanh và



chính trị gia ngày nay là “các nước công nghiệp hóa một phần” như Braxin, Mexico, Đài Loan, Hồng Kông, Singapore, và Hàn Quốc. Ở các nước này có một số lượng dồi dào những người có trình độ, có thể đảm nhận được các vị trí quản lý và các công việc kỹ thuật, nhưng về nguyên tắc nó không có khả năng tự sáng tạo ra một công nghệ cần thiết. Phần lớn các nước đó đều có một thị trường nội địa vững mạnh và phát triển nhanh chóng, nhưng lại phụ thuộc vào việc “phân phối sản xuất”, xét trên góc độ nhu cầu việc làm. Ở các nước này thường tập trung chủ yếu vào các quá trình chế tạo, đòi hỏi nhiều lao động, và sản phẩm làm ra trước hết tiêu thụ trên thị trường các nước công nghiệp.

Người ta vẫn cho rằng sự phát triển của nền kinh tế thế giới sẽ kết thúc cùng với sự ra đời của tổ chức OPEC năm 1973. Nhưng thực tế sự thật không như vậy. Sự phát triển ở các nước công nghiệp có sụt giảm nhưng với tốc độ chậm. Tuy nhiên, tại các nước công nghiệp hóa một phần, tốc độ phát triển không sụt giảm, mặc dù những nước này là những nước chịu ảnh hưởng nặng nề nhất bởi sự ra đời của tổ chức dầu mỏ cũng như việc thi hành chính sách giá độc quyền của tổ chức này.

Trong tương lai, các nước này sẽ giữ một vai trò có tính chất quyết định trong nền kinh tế thế giới. Họ đã chứng tỏ được mình là các đối tác thích hợp nhất đối với sự phân phối sản xuất của phương Tây và Nhật Bản. Hơn nữa, các nước này đặc biệt hấp dẫn đối với lực lượng chuyên môn, nhất là giới trẻ, từ các nước công nghiệp. Bởi vì, một người Thụy Điển hay một người Đức sẽ không cảm thấy muốn sống một thời gian dài tại các nước châu Phi nhiệt đới hay Malaysia. Nhưng khi ở Madrid, Hồng Kông hay Athen, họ vẫn vẫn cảm thấy như “ở nhà mình”. Họ có thể sinh sống cùng gia đình ở đó theo đúng mong muốn với các trường học khang trang, các nhà hát opera và các kỳ nghỉ bên bờ biển hoặc tại các khu nghỉ trượt tuyết. Điều đó cũng đúng với những người Mỹ trẻ tuổi. Họ có thể thích nghi với cuộc sống ở Mexico City hay Rio De Janeiro không khó khăn gì, trong khi anh ta lại hầu như không thể chịu được khi ở Bolivia hay Ấn Độ, dù rằng có thể anh ta sẽ thích thú với những kỳ nghỉ ở đây. Những người Nhật Bản trẻ tuổi – ít nhất thì cũng là nam thanh niên Nhật – có thể thích thú với Mexico, trong khi lại dễ dàng chán ốm với những môi trường thật sự “đang phát triển” như Ấn Độ hay Tây Phi.

Hầu hết những quốc gia công nghiệp hóa một phần là những nước có xu hướng hội nhập với nền kinh tế thế giới nhanh chóng, bởi xét về khía cạnh cá nhân, một nhà quản lý hay kỹ thuật viên nước ngoài có thể sẽ hưởng cuộc sống nơi đây theo cách thức mà họ mong muốn. Tại các nước này, các nhà điều hành, các kỹ sư, các nhà hóa học trẻ tuổi từ các nước công nghiệp phương Tây hoặc Nhật Bản sẽ có được những cơ hội và khả năng thành công tương tự những gì họ có thể có được khi sống tại quê hương. Trái lại, khi sống tại một nước “đang phát triển”, họ sẽ cảm thấy cuộc sống và công việc như một sự đầy ải.

Các nước công nghiệp hóa một phần sẽ phải hứng chịu khá nhiều rủi ro, bởi sự phát triển nhanh chóng thường kéo theo những hoảng loạn. Ngoại trừ Trung Quốc và Hàn Quốc, còn lại các nước này sẽ phải đối mặt với vấn đề dân số cùng những bất ổn xã hội gay gắt nếu như họ không tìm ra được giải pháp cho vấn đề việc làm cho một lượng lớn dân số đang đến tuổi trưởng thành. Để bù đắp những thiệt hại do sự hình thành tổ chức OPEC, họ sẽ lại phải vướng vào vòng nợ nần nặng nề. Hầu hết các quốc gia này – một lần nữa lại ngoại trừ trường hợp của Trung Quốc – đều phản đối kịch liệt sự hội nhập kinh

tế thế giới, đặc biệt là sự phân phối sản xuất. Chủ nghĩa quốc gia kinh tế truyền thống tại các quốc gia này đặt ra yêu cầu rằng nền công nghiệp sản xuất phải đóng vai trò chủ đạo, hoàn toàn nhất thể hóa và chỉ sản xuất cho thị trường nội địa. Nhưng đây lại là cách thức tồi tệ nhất, ngăn trở sự phát triển của nền kinh tế tại các quốc gia này và đi ngược lại hoàn toàn so với những điều cần thiết để các nước này trở thành những cường quốc kinh tế lớn trong vòng 25 năm sau. Vì thế, những quốc gia này có thể sẽ bị đe dọa bởi những khủng hoảng kinh tế, xã hội, bị chộp giật bởi những hoảng loạn tài chính điển hình của những nước “công nghiệp hóa một phần” và chịu ảnh hưởng của xu hướng bài ngoại. Nói cách khác, những nước này có vẻ như rất “dễ vỡ” nhưng lại cư xử kiêu hãnh và tự mãn như Mỹ vào giai đoạn phát triển tương tự của mình ở cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX. Và có thể họ cũng sẽ có được những cơ hội phát triển giống như Mỹ đã có được sau đó.

Dù thế nào, chúng ta cũng phải chấp nhận rằng những nước đang phát triển về cơ bản đã trở nên không còn lý thú đối với các nước công nghiệp kể từ sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Ngoại trừ các ngành công nghiệp hấp dẫn và các ngân hàng, còn lại các khoản đầu tư vốn từ các nước công nghiệp vào các nước này đã trở nên rất khan hiếm, ít hơn nhiều so với các giai đoạn trong thế kỷ XIX. Các nước công nghiệp giờ đây coi các nước công nghiệp là bạn hàng buôn bán, họ đầu tư vào các nước công nghiệp, sản xuất tại các nước công nghiệp và chào bán cũng tại các nước này. Tại các nước “đang phát triển” – dù là Ấn Độ hay các nước châu Phi – có lẽ sẽ không có sự thay đổi nào đặc biệt trong vòng 20 năm tới. Trong khi đó, các quốc gia công nghiệp hóa một phần (với khả năng lớn là một bạn hàng buôn bán và làm ăn, đặc biệt là đối với việc phân công sản xuất) sẽ ngày càng chiếm vị trí quan trọng. Các nước này phấn đấu ghi dấu ấn mạnh mẽ vào nền thế giới kinh tế thế giới trong vòng 25 năm sau đó giống như Nhật Bản đã làm đối với thế giới trong thời kỳ 30 năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai bằng việc vươn lên trở thành một siêu cường.

Chưa bao giờ sự phát triển kinh tế lại diễn ra nhanh và mở rộng như trong giai đoạn 30 năm từ năm 1950 trở đi. Nó không chỉ đạt tới mà còn vượt quá cả những mục tiêu được cho là ngông cuồng khi được đưa ra 30 năm trước đó, thậm chí nó còn thực hiện được mục tiêu phát triển vĩ đại “Liên minh Tiến bộ” của Tổng thống Kennedy. Sự phát triển này đã diễn ra bất chấp số lượng trẻ em tử vong đã giảm đi một cách bất ngờ tại các nước đang phát triển tạo nên sự bùng nổ dân số. Mặc dù sự bùng nổ dân số đã chuyển toàn bộ tỷ lệ phát triển quốc nội theo tỷ lệ trên đầu người chỉ là 2% tới 3% mỗi năm, tuy nhiên tỷ lệ này tăng nhanh hơn bất kỳ tỷ lệ nào trước đó, và tỷ lệ phát triển của châu Âu trong giai đoạn thế kỷ XIX. “Sự phát triển kinh tế” trong những năm 1950 và 1960 – thậm chí theo tỷ lệ trên đầu người – có thể được coi như là một “thất bại” chỉ bởi những tín đồ của các phép màu.

Nhưng vấn đề là – những điều chúng ta mong muốn vào những năm 1950 nhưng không thành – là sự phát triển trong 30 năm này không đồng đều. Nhiều khu vực không phát triển một chút nào. Ví dụ, tại các nước châu Phi nhiệt đới, tổng sản phẩm quốc nội ngày nay lại thấp hơn so với giai đoạn cuối chế độ thuộc địa. Và các nước công nghiệp hóa một phần có sự phát triển nhanh chóng hơn tất cả các khu vực khác trên thế giới. Dù họ phải đối mặt với nhiều vấn đề và rắc rối phía trước nhưng những vấn đề đó của họ hoàn toàn khác so với của các nước “đang phát triển”, chúng là kết quả của sự tăng trưởng nhanh chóng chứ không phải từ sự suy giảm trong tăng trưởng.

Xét về mặt quy mô thuần túy, với khoảng 200 đến 250 triệu dân, các nước này tương ứng với Mỹ hay các nước Tây Âu. Sự nổi lên của các quốc gia này cũng sẽ giống như sự trỗi dậy của Nhật Bản. Họ có thể có được những cơ hội đặc biệt như trở thành: nhà cung cấp, khách hàng, đặc biệt là trong các dòng sản phẩm công nghệ cao như máy móc, gia công, nhà máy sản xuất; và khu vực đầu tư của các nước công nghiệp. Điều này sẽ làm tăng trưởng kinh tế và dẫn đến những hệ quả không thể xem thường. Xét về khía cạnh cung và cầu thì đây là một khả năng to lớn, là một mối nguy cơ tiềm tàng của một sự cạnh tranh khốc liệt. Và sự cạnh tranh này có thể là mối đe dọa lớn nhất đối với Nhật, bởi vì nó diễn ra trước hết trên lĩnh vực sản phẩm kỹ thuật cao.

Trong vòng một thế hệ, một số nước công nghiệp hóa một phần sẽ phát triển đầy đủ. Đến lúc đó, với tư cách là những bạn hàng và những người cạnh tranh, họ sẽ hội nhập với nền kinh tế thế giới một cách bình đẳng. Đây chính là những quốc gia mà ngay từ hôm nay các nhà điều hành doanh nghiệp của các nước công nghiệp phải tập trung đầu tư, tìm hiểu và nắm rõ để có mục tiêu và chiến lược đúng đắn.

Khi quan sát hầu hết các bộ phận lớn của nền kinh tế thế giới, chúng ta phải nhìn nhận nó với một sự “ngghi ngờ” đặc biệt. Chẳng hạn, người ta sẽ không thể hình dung được rằng Trung Quốc đại lục trong 25 năm tới sẽ trở thành một thị trường, một nước sản xuất công nghiệp, một nước xuất khẩu có ý nghĩa thực sự. Cũng không thể tin rằng Trung Quốc đại lục sẽ tạo ra được bất kỳ biến chuyển nào trong sản xuất nông nghiệp, trong sản phẩm công nghiệp cũng như trong kiểm soát dân số từ sau thời kỳ phục hồi ngắn ở những năm 1950 do ảnh hưởng từ sự tàn phá của cuộc Nội chiến. Những nguyên tắc của đất nước này càng khiến khó phân biệt được nó giữa thực tế với những tuyên truyền chính trị từ phía các nhà lãnh đạo của Đảng Cộng Sản. Trung Quốc có thể sẽ phải nhập khẩu lương thực để thoát khỏi nạn đói trầm trọng. Ngoài ra, Trung Quốc chỉ có thể mua được những khoản lương thực đó nếu như “người bán” sẵn lòng “thanh toán” luôn.

Cũng với sự hoài nghi như vậy, người ta cho rằng “sự cân bằng quyền lực kinh tế sẽ thay đổi ngày càng có lợi cho các nước cung cấp nguyên liệu thô”. Chắc chắn là diễn biến của nền thương mại sẽ thay đổi ngày càng có lợi hơn cho các nước công nghiệp và bất lợi cho các nước sản xuất nguyên liệu thô đang phát triển so với giai đoạn 75 năm đầu của thế kỷ.

Trong giai đoạn đầu, những hàng hóa được dự báo là khan hiếm nhất là thực phẩm – thứ chỉ dư thừa tại các nước công nghiệp có nền kinh tế thị trường phát triển như Mỹ, Canada, và Tây Âu. Mặc dù Braxin, bên cạnh cà phê, có tiềm năng trở thành nước xuất khẩu thực phẩm lớn, nhưng vẫn chỉ là một quốc gia tiền công nghiệp. Trong khi đó, Nhật Bản không thể tăng mạnh sản xuất lương thực, đặc biệt là đạm động vật, nên vẫn luôn là nước nhập khẩu lương thực thuần; còn các nước tiền công nghiệp vừa không có vốn, vừa không có lực lượng lao động ngành nông nghiệp có trình độ cần thiết hoặc hoặc hệ thống phân phối, tiêu thụ tốt để có thể gia tăng sản xuất nông nghiệp nhanh hơn so với tốc độ gia tăng dân số. Thực tế, hiệu suất nông nghiệp từ năm 1900 đã tăng mạnh tại các nước công nghiệp, phát triển – trái ngược hoàn toàn so với những điều mà các nhà nghiên cứu trong giai đoạn thế kỷ XIX, bao gồm cả Marx, nhận định là quy luật của tự nhiên – càng gây ảnh hưởng trầm trọng hơn nữa đến nền thương

mại tại các nước “đang phát triển” tiền công nghiệp trong thế kỷ này. Xu hướng duy nhất có thể bảo vệ các nước này là các nước tiền công nghiệp phải thành công trong việc công nghiệp hóa để nền nông nghiệp trở thành một ngành công nghiệp.

Trong lĩnh vực năng lượng, tất cả các nguồn năng lượng tương lai nhằm thay thế hoặc bổ sung cho dầu lửa đều nằm ở các nước phát triển (ví dụ, than đá chủ yếu nằm ở Bắc Mỹ), và đòi hỏi cả nguồn vốn lớn lẫn công nghệ cao. Đến đầu thế kỷ XX, Mỹ sẽ trở thành nước dẫn đầu trong ngành công nghiệp xuất khẩu năng lượng.

Cuối cùng, chúng ta cần phải thấy rằng sẽ không có loại hình nguyên liệu nào là khan hiếm, vì về cơ bản tất cả các nguyên liệu quan trọng như kim loại và khoáng sản đều có trữ lượng lớn. Sự khan hiếm những nguồn năng lượng này thường xuất phát từ mâu thuẫn về chính trị, và chủ yếu nảy sinh từ sự trao đổi thương mại kém cỏi của các nước tiền công nghiệp sản xuất nguyên liệu và tình trạng căng thẳng mà vấn đề này tạo ra. Tất cả nỗ lực của các nước thuộc thế giới thứ ba nhằm thay đổi việc trao đổi thương mại, như việc hình thành các tập đoàn là rất khó thành công. Thực tế cho thấy, tình trạng của các nước sản xuất nguyên liệu cơ bản – chẳng hạn như nền nông nghiệp Ấn Độ – lại trở nên xấu hơn do sự phát triển của các nước công nghiệp hóa một phần, bởi vì các nước này, trong khuôn khổ sự phát triển của mình, ngày càng đảm nhận nhiều hơn vai trò của nhà sản xuất nguyên liệu cơ bản hiệu quả và quan trọng.

Ngoài những vấn đề nói trên, nền kinh tế thế giới hậu Keynes còn có một khó khăn lớn nữa là thiếu vắng một học thuyết thực tế có thể chấp nhận được. Chừng nào các nhà kinh tế của chính phủ ở các nước công nghiệp, đặc biệt là ở Mỹ và Anh còn bám vào học thuyết Keynes thì sự ích kỷ của các nhà kinh tế và các nhà chính trị còn được củng cố mạnh. Nhưng nếu chúng ta từ bỏ những ảo tưởng đang thống trị các chính sách dân tộc trong nền kinh tế thế giới, thì cơ hội để những học thuyết đó được áp dụng sẽ càng ít hơn. Không có một học thuyết đúng đắn sẽ không có một đường lối đúng đắn.

Điều quan trọng hơn cả đối với các cấp lãnh đạo chớp bu là việc lãnh đạo cần phải hướng vào hai điểm mấu chốt: một mặt, đó là sự xuất hiện của một nền kinh tế thế giới hội nhập với một đồng tiền ngân hàng xuyên quốc gia, và mặt khác, là vai trò trung tâm của các nước công nghiệp hóa một phần. Thành công hay thất bại của các nước này trên con đường công nghiệp hóa trong những thập kỷ tới sẽ có ý nghĩa quyết định tới thành công hay thất bại của nền kinh tế thế giới.

## CHÍNH SÁCH KINH DOANH ĐỊNH HƯỚNG VÀO THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI

Các doanh nghiệp tại các nước công nghiệp phải học cách thích ứng với hai thế giới cùng một lúc: trong nền kinh tế thế giới với đồng tiền xuyên quốc gia, và trong một bộ máy nhà nước, với tiền tệ ngày càng trở thành quả bóng trong các trò chơi nhằm đạt các mục tiêu chính trị ngắn hạn. Nền kinh tế thế giới sẽ mang lại sự hội nhập kinh tế, trong khi chính thể thế giới của các quốc gia sẽ mang lại sự phân tách chủ quyền quốc gia.

Sự phát triển ngày càng mạnh mẽ của tiền tệ xuyên quốc gia khiến các doanh nghiệp tại các quốc gia

phải tìm cách tính toán để thích ứng với lạm phát. Ở đây, ngay trong trường hợp không có lạm phát, việc thực hiện sổ sách kế toán riêng biệt cho đồng tiền quốc gia và đồng tiền xuyên quốc gia đối với nền kinh tế nội địa và nền kinh tế thế giới cũng đã rất khó khăn. Các tập đoàn đa quốc gia bắt đầu phải tiến hành hạch toán riêng cho các nước khác nhau mà ở đó tập đoàn hoạt động và có tài sản, đồng thời phải củng cố, hợp nhất cách hạch toán này. Nếu các tài khoản được tính toán bằng đồng tiền nội địa không được điều chỉnh theo tỷ lệ lạm phát, thì việc tích hợp các tài khoản khác nhau ở các nước với tài khoản trong nước là không thể thực hiện được.

Trong tương lai, tất cả các doanh nghiệp, kể cả các doanh nghiệp nhỏ sẽ phải bắt đầu hoạch định và tư duy một cách chiến lược mạnh mẽ vào nền kinh tế thế giới thay vì vào nền kinh tế quốc nội. Ban đầu, những dữ liệu về nền kinh tế thế giới vẫn còn đáng tin cậy, dù rằng dữ liệu thông tin kinh tế quốc nội ngày càng trở nên méo mó và không đáng tin – dù là các số liệu thất nghiệp, chỉ số giá và số liệu nguồn tiền. Khi đó, người ta sẽ lại lấy lạm phát ra làm lý do để giải thích. Như vậy, việc so sánh số liệu giữa các thời kỳ sẽ trở nên rất khó khăn, nếu không muốn nói là không thể. Nhưng trong các chính sách kinh tế của mình, chính phủ các nước vẫn thao túng các con số mà họ gắn chặt vào các lý thuyết có rất ít hoặc không có chút liên hệ nào với thực tế hay giá trị dự đoán. Những biến động trong nền kinh tế thế giới vẫn đang ngày một tăng. Ngay cả các doanh nghiệp lấy kinh doanh quốc nội làm ưu tiên hàng đầu cũng phải bắt đầu với những phân tích về xu hướng, sự phát triển cũng như kỳ vọng của nền kinh tế thế giới chứ không phải với những nghiên cứu đơn thuần về nền kinh tế nội địa. Trong những nền kinh tế nội địa lớn ngày nay như Mỹ, Đức, Anh và Nhật Bản, hàng trăm năm qua, các doanh nghiệp phải chuyển từ tư duy cục bộ, địa phương sang tư duy quốc gia ngay cả khi hoạt động thị trường của họ chỉ đơn thuần trong khu vực. Tại Mỹ, sự chuyển đổi đó diễn ra trong khoảng thời gian Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, còn ở Nhật Bản thì sau đó một thời gian. Thị trường California bắt đầu bị cô lập từ cuối thập niên 1930, và các doanh nghiệp California không học được cách tư duy quốc gia đều bị phá sản trong thời kỳ Đại Khủng hoảng, bất chấp chúng có vị trí như thế nào trong thị trường này. Các doanh nghiệp ngày nay sẽ phải học cách tư duy theo nền kinh tế thế giới dù doanh nghiệp hay thị trường của họ chỉ trong phạm vi nội địa.

Cho đến đầu những năm 1950, phần lớn các công ty quốc tế đều được tổ chức dưới hình thức một công ty nội địa có thêm “bộ phận quốc tế”. Trong vòng 30 năm trở lại đây, thậm chí các công ty quy mô trung bình cũng nhận thức được rằng cần phải được tổ chức theo các khu vực địa lý rộng lớn hơn, hoặc theo các bộ phận sản phẩm trên toàn thế giới, phối hợp cùng các khu vực như Bắc Mỹ, châu Âu... Nhưng rồi cấu trúc này cũng nhanh chóng được chứng minh là không phù hợp. Thay vì phân loại theo khu vực địa lý, các bộ phận hợp thành một tổ chức phải được phân loại theo giai đoạn phát triển quốc gia: một hoặc hai bộ phận cấu thành đối với doanh nghiệp tại các nước công nghiệp; một đơn vị cho các nước công nghiệp hóa một phần (đơn vị này thậm chí có thể là đơn vị quan trọng nhất vì ở đây cần phải ra quyết định khó khăn nhất, với những sự mạo hiểm lớn nhất); một đơn vị cho các nước sản xuất nguyên liệu thô; và có thể còn có thêm một đơn vị nữa cho các vùng lạc hậu nhưng lại là thị trường xuất khẩu quan trọng đối với các doanh nghiệp. Ngoài ra, cũng có thể có một đơn vị hỗ trợ không theo tính chất địa lý cho các bộ phận của công ty gắn liền với việc phân công sản xuất. Nếu chúng ta tiếp tục tổ chức theo khu vực địa lý thay vì theo giai đoạn phát triển, chúng ta sẽ đặt các khu

vực với những vấn đề, cơ hội và phương cách quản lý, kinh doanh khác nhau vào trong cùng một chiếc giỏ tổ chức. Cấu trúc phải theo sau chiến lược, và chiến lược trong nền kinh tế thế giới thì chắc chắn sẽ thay đổi – nguyên nhân một phần là do ảnh hưởng của sự phân công sản xuất, và một phần là do sự thay đổi nhanh chóng vị trí cũng như vai trò của các quốc gia công nghiệp hóa một phần.

Cuối cùng, cơ cấu quản lý cấp cao sẽ phải thích ứng với những thực tế mới. Cách đây không lâu, các nhà lãnh đạo cấp cao trong các doanh nghiệp hàng đầu quốc tế cũng đóng vai trò tương đương các nhà lãnh đạo cấp cao trong các doanh nghiệp nội địa. Những người này sẽ xem xét các vấn đề “bên ngoài” và “quốc tế” bất cứ khi nào họ có thời gian. Có quá nhiều công ty, thậm chí cả những công ty lớn, vẫn còn có một ban quản lý cấp cao chỉ điều hành các vấn đề kinh doanh nội địa toàn thời gian. Những công ty này không thu được lợi nhuận từ sự mở rộng của nền kinh tế thế giới. Ví dụ điển hình là General Motors, nằm ngoài vùng Bắc Mỹ đã hoạt động kém hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên trong 30 năm trở lại đây, mặc dù ban đầu thu được rất nhiều thuận lợi – lý do chính là vì ban quản lý cấp cao của GM tại Detroit, cho đến tận những năm gần đây, là ban quản lý cấp cao của GM ở Mỹ. Không một ai tại Detroit có thời gian hay quan tâm đến thị trường ô tô thế giới, hoặc thật sự hiểu rõ nó. Những nhà điều hành có năng lực tại GM không tham gia gì vào các vấn đề liên quan đến nước ngoài, ngay cả khi họ có thể làm.

Từ nay trở đi, các doanh nghiệp cỡ vừa và thậm chí cả những doanh nghiệp khá nhỏ cũng sẽ phải tổ chức ban quản lý cấp cao sao cho giám đốc điều hành sẽ điều hành trên phạm vi “toàn thế giới” chứ không chỉ đơn thuần là một đơn vị địa lý nào đó. Nếu không, các nhà quản lý cấp cao sẽ phớt lờ và coi nhẹ nền kinh tế thế giới, sẽ không hiểu rõ về nó, và không đề phòng được những mối đe dọa của nó cũng như sẽ thất bại trước những cơ hội mà nó mang lại. Nhưng, cùng với sự phân công sản xuất, các công ty hoặc doanh nghiệp hàng đầu sẽ phải làm việc với các đối tác trên phạm vi toàn thế giới, chứ không phải với các công ty, doanh nghiệp “cấp dưới”.

## XÃ HỘI LÀM THUÊ

Ở phạm vi xã hội, trong những năm tới, các nhà quản lý tại các quốc gia công nghiệp sẽ có các cơ hội lớn nhất cũng như những mối hiểm nguy tiềm ẩn nhất. Xã hội tại các quốc gia công nghiệp đã trở thành xã hội làm thuê. Điều này mang đến cho các nhà quản lý cơ hội để xây dựng sự hợp pháp đối với những nền tảng cơ bản mới, chắc chắn và bền vững. Nhưng đồng thời nó cũng đe dọa sự hợp pháp và quyền tự trị của các nhà quản lý. Công đoàn có thể sẽ mất đi chức năng của mình, nhưng quyền lực của các nhà quản lý khiến nó có thể duy trì mãi mãi vị trí của mình dù không còn phục vụ mục đích xã hội ban đầu nữa.

Tại hầu hết các nước công nghiệp, nhân viên đã nhận được hầu hết sản phẩm quốc nội thông qua tiền lương và tiền công. Tại các nước này, khoảng 85%-90% sản phẩm của nền kinh tế được trả dưới hình thức tiền lương và tiền công. Hầu hết phần còn lại cuối cùng cũng được quy thành tiền lương và trợ cấp cho nhân viên, dù các chuyên gia (như các bác sỹ) hay các chủ cửa hàng, không phải là “lợi nhuận” hay “tiền lời trên vốn sử dụng”, nhưng trợ cấp cho dịch vụ này vẫn được tính. Phần lớn “doanh

thu” báo cáo của các doanh nghiệp Mỹ, chính là thu nhập của nhân viên, là những khoản tiền công được trả chậm. Chúng được sử dụng để xây dựng các quỹ hưu trí cho nhân viên hoặc để chi trả cho an ninh, an toàn các phòng ban, hai vấn đề này chiếm tới 2/3 trên tổng số doanh thu sau thuế của các doanh nghiệp Mỹ. Số tiền còn lại được sử dụng cho mục đích chi trả chi phí vốn hay gây dựng vốn cho tương lai là rất ít.

Khái niệm trước đây của chủ nghĩa Marx về “giai cấp bóc lột” là những người có thu nhập mà không lao động. Tại các nước công nghiệp, các nhóm duy nhất giờ đây còn phù hợp với định nghĩa này đó là “những người thiệt thòi” gồm những người không lao động và người nghèo sống dựa vào chi phí của những người lao động khác. Tại Mỹ, nơi các khoản “thanh toán chuyển nhượng” vẫn còn thấp hơn so với Tây Âu, những gia đình “thiệt thòi” nhận được khoản thu nhập trong khoản tiền “thanh toán chuyển nhượng” cao hơn so với thu nhập mà các gia đình công nhân bình thường nhận được từ chính lao động của họ. Các khoản chi trả dưới chương trình phúc lợi hay bảo hiểm xã hội không bị đánh thuế, và những khoản thu nhập “không phải tiền mặt” lớn được chi trả dưới hình thức tem phiếu thực phẩm, trợ cấp thuê nhà hay chăm sóc sức khỏe không được tính là “thu nhập” trong các số liệu chính thức. Như vậy, những gia đình hưởng trợ cấp ở đây nhận được khoản tiền “thanh toán chuyển nhượng” mỗi năm từ 10 đến 11 nghìn đô-la trước thuế cho mỗi gia đình – cao hơn nhiều so với thu nhập hàng năm của mỗi gia đình công nhân trừ khi các gia đình công nhân này có “hai trụ cột” kiếm tiền. Như vậy, nếu theo chủ nghĩa Marx, những người hưởng trợ cấp này sẽ được gọi là “những người bóc lột” nhưng tôi tin rằng sẽ chẳng có ai gọi họ là “những nhà tư bản” cả.

Nếu trong phạm vi khái niệm “nhà tư bản” là người sở hữu các phương thức sản xuất – một lần nữa theo quan điểm của chủ nghĩa Marx – những nhà tư bản duy nhất ở đây chính là những người lao động, những công nhân của đất nước. Theo cách này hay cách khác, nền kinh tế của các nước công nghiệp và các doanh nghiệp trong đó đều hoạt động vì chính lợi nhuận của mình. Chỉ có ở Mỹ, công nhân mới thực sự là người chủ, hay ít nhất là theo khái niệm “người chủ lợi nhuận”. Thông qua các quỹ hưu trí của mình, những người lao động trong các doanh nghiệp Mỹ sở hữu một phần ba vốn cổ phần của các công ty sở hữu công đó chính là tất cả các doanh nghiệp lớn của Mỹ. Những quỹ hưu trí khác của những người tự trả lương cho mình hay của những nhân viên làm việc tại các công ty không có chương trình lương hưu chính thức tự đặt ra cho mình – sở hữu từ 5% đến 10% vốn cổ phần của nước Mỹ, một số khác còn cao hơn. Thông qua các quỹ hưu trí của mình, nhân viên sở hữu từ 1/3 đến 2/5 vốn cổ phần của ngành công nghiệp Mỹ. Những quỹ hưu trí này là khiến nhân viên là những người sở hữu lớn – thứ duy nhất phù hợp với định nghĩa “nhà tư bản” của chủ nghĩa Marx.

Ở một số nơi khác, điều này có thể được thể chế hóa khác đi một chút. Điển hình là trường hợp Nhật Bản.

Mục tiêu “làm việc trọn đời” ở Nhật có nghĩa là các doanh nghiệp Nhật Bản hoạt động vì lợi ích của người lao động. Quyền lợi của người lao động được đặt lên hàng đầu, cao hơn bất cứ thứ gì khác. Điều này gần đúng với khái niệm chính thống ban đầu về “tài sản”, người Nhật chỉ từ bỏ quyền lợi “làm việc trọn đời” trong trường hợp doanh nghiệp phá sản hoặc không đủ khả năng trả nợ, quy định tương

tự cũng đặt ra giới hạn đối với quyền sở hữu trí tuệ. Sở hữu vốn cổ phần tại Nhật Bản là biểu tượng cho mối quan hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp chứ không phải là “tài sản” theo nghĩa thông thường. Về bản chất, vốn không phải là thứ có được thông qua cổ phần thông thường mà thông qua các khoản vay ngân hàng, vì thế nó được coi là các khoản nợ. Nhưng các công ty thép cung cấp cho các nhà máy sản xuất ô tô sẽ sở hữu 8% cổ phần của nhà máy sản xuất ô tô, và nhà máy đó sẽ sở hữu 5% cổ phần của công ty thép. Hoặc nhà máy sản xuất ô tô, không sở hữu một phần cổ phiếu nào của công ty thép, sẽ bảo đảm cho các khoản vay ngân hàng trong vốn đầu tư của nhà cung cấp. Tại các công ty lớn của Nhật việc sở hữu cổ phần chéo giữa khách hàng và nhà cung cấp sẽ chiếm tới một nửa số vốn cổ phần, và còn nhiều hơn đối với những công ty nhỏ hơn có các khoản nợ ngân hàng. Rõ ràng, người sở hữu những cổ phần này không quan tâm đến tiền lãi cổ phần, họ quan tâm đến việc đặt mua thép mà các nhà máy chế tạo ô tô này đưa ra đối với họ. Cuối cùng “sở hữu” ở đây là mối quan hệ nghĩa vụ qua lại chứ không phải là quyền lợi. Tất cả “quyền lợi” đều được gán cho người lao động, những người được quyền “làm việc trọn đời” với doanh nghiệp.

Điều mà trước đây được người phương Tây định nghĩa là “sở hữu bất khả phân” đã được chia nhỏ tại Nhật Bản theo ít nhất từ 2 đến 3 cách: người lao động tại các công ty lớn nơi nhân viên “gắn bó suốt đời” sở hữu phần lớn cổ phần cho đến khi các doanh nghiệp bắt đầu lo lắng về điều này. Các ngân hàng trở thành người sở hữu với những quyền ưu tiên khi các doanh nghiệp sắp phá sản. Và những cổ đông nhỏ có những cam kết trao đổi theo phương thức truyền thống của Nhật.

Tại các nước công nghiệp châu Âu, vấn đề này còn phức tạp hơn. Ở Anh, các tổ chức trung gian tài chính chính là nguồn dự trữ của người lao động – các quỹ hưu trí – sở hữu quyền kiểm soát của hầu hết công ty, như tại Mỹ. Tại lục địa châu Âu, việc mua cổ phần được tiến hành thông qua các ngân hàng thương mại – nơi đại diện cho hầu hết các khoản tiết kiệm của cộng đồng – và tất nhiên là của người lao động. Trên thực tế, tất cả các quốc gia châu Âu chi trả dư dả cho nhân viên đã hình thành nên yêu sách của nhân viên về hình thức lao động “gắn bó suốt đời”. Trong trường hợp này, Tòa án tối cao Cộng đồng châu Âu đã đi trước khá xa so với Nhật Bản trong việc giải thích rõ ràng về khái niệm “làm việc trọn đời”.

Trong xã hội lao động làm thuê, chỉ những người lao động mới thực sự là “những nhà tư bản” hay những “chủ sở hữu” của các doanh nghiệp lớn. Tất nhiên, mỗi người lao động cụ thể thì không giàu, nhưng tất cả họ sẽ là giàu có nhất. Tuy nhiên, tập hợp toàn bộ người lao động lại là nguồn vốn lớn nhất mà nền kinh tế đòi hỏi.

Một trong những tư tưởng được đánh giá cao nhất của Karl Marx đó là sự phân biệt hai loại “tài sản”: tài sản cá nhân, ví dụ như nhà ở, ô tô,... – những thứ không ảnh hưởng đến phương thức sản xuất, và những tài sản có ảnh hưởng đến phương thức sản xuất. Tại nước Nga Xô Viết, kể cả trong phần lớn các giai đoạn theo chủ nghĩa bình quân của mình, tài sản cá nhân đều được thừa nhận, ít nhất là trong lý thuyết; mỗi người Nga đều có thể sở hữu “nhà ở” của mình, các căn hộ nông thôn, có thể mua, bán và thừa kế cho con cháu. Nó là tài sản trong phương thức sản xuất định hình nên “nhà tư bản” hay khiến người sở hữu trở thành “kẻ bóc lột”. Theo nghĩa đó, sẽ không có ai ngoại trừ những gia đình



nông dân hay những thương nhân nhỏ sở hữu một doanh nghiệp nhỏ với vài ba lao động làm thuê, được coi là “nhà tư bản”. Các doanh nghiệp lớn đã được xã hội hóa và người lao động là những người sở hữu lợi nhuận, ví dụ như ở Mỹ, thông qua các quỹ lương hưu của mình, hay như ở Nhật, thông qua việc lao động gắn bó suốt đời. Điều này cũng được áp dụng rộng rãi tại châu Âu, người lao động trong các doanh nghiệp lớn tại châu Âu trở thành những người sở hữu lợi nhuận thông qua các khoản lương dư thừa mà họ được nhận.

Các luật sư chưa bao giờ theo quan điểm của Marx và sẽ không hiểu được sự phân biệt rõ ràng của ông. Điều này giải thích rằng tại sao họ không nhận ra rằng khái niệm “sở hữu” và “tài sản” đã được đề ra và lý giải bởi các nhà luật học Roma cách đây 2000 năm và được “tái tạo” vào thế kỷ XVI. “Tài sản cá nhân” theo quan điểm của Marx còn có giá trị. Nhưng “sở hữu phương thức sản xuất” của ông thì đã được thay thế bởi một khái niệm hoàn toàn khác với khái niệm “tài sản” truyền thống – đó là khái niệm “sở hữu lợi nhuận” của các luật sư. Cổ phần trong lương hưu là phần tài sản lớn nhất của một người lao động Mỹ ngoài 45 tuổi, dù họ là người giúp việc trong gia đình hay một CEO. Nhưng họ lại không được phép bán, cầm cố hay thừa kế, và cho đến khi chết, tài sản của họ sẽ không thể được xác định giá trị chính xác, khi quyền đòi hỏi đã hết. Xét về khía cạnh cá nhân, đó không được coi là “tài sản” dù rằng nó thực sự có “giá trị”. Nhưng thông qua các quỹ lương hưu của mình, những người lao động này cùng các đồng nghiệp lại chính là người “sở hữu” hợp pháp, nắm giữ quyền sở hữu toàn bộ phương thức sản xuất, và thêm nữa, luật pháp để bảo vệ lương hưu của các cá nhân là cho họ các quyền đối với việc quản lý quỹ và được bồi thường gần giống như các biện pháp bảo vệ những quyền tài sản của “chủ sở hữu” theo truyền thống.

## NHỮNG NGƯỜI LAO ĐỘNG THUỘC TẦNG LỚP TRUNG LƯU

Người lao động làm thuê tại các nước công nghiệp ngày nay đã trở thành “những nhà tư bản”, khác xa so với khái niệm giai cấp “vô sản” của Marx hay “những người lao động bị áp bức” theo cách nói của công đoàn. Họ vẫn là “người công nhân cổ xanh” với công việc chủ yếu lao động chân tay. Nhưng nếu xét trên phương diện kinh tế, thì anh ta thuộc “tầng lớp trung lưu”, với mức thu nhập được đảm bảo và tương đối cao. Tại các nước công nghiệp, người công nhân lao động chân tay trong các lĩnh vực điển hình của giai cấp vô sản thế kỷ XIX như ngành công nghiệp sản xuất, trong các mỏ khai thác hay các công trình xây dựng, ngay cả trong thời kỳ dài của nạn lạm phát vẫn nhận được những khoản thu nhập nhất định. Ở Mỹ, thu nhập của công nhân trên thực tế được đảm bảo tối thiểu là 2 năm. Nhưng quan trọng hơn là những người “vô sản” này giờ đây đã có được những đặc điểm có tính chất quyết định thực sự cho tầng lớp trung lưu, đó là trình độ đào tạo, tri thức về thế giới cũng như những kỳ vọng của chính họ. Ngày nay, các nhóm người duy nhất ở các nước công nghiệp còn mang các đặc điểm của giai cấp công nhân thế kỷ XIX là số lượng thiếu số những người nhập cư mới, như những người da đen Mỹ, những người Chicano từ Mexico, những người Siciliano ở Turin hoặc công nhân Thổ Nhĩ Kỳ ở Đức.

Ngoài ra, vai trò trung tâm trong lao động làm thuê đã được dịch chuyển khỏi tay những người công nhân cổ xanh – chỉ trừ nước Anh, nơi độ tuổi nghỉ học và tham gia lao động không tăng lên nhiều như

tại các nước công nghiệp khác. Ở những nơi khác, một nửa số nam thanh niên ngày nay đã học cao hơn cấp phổ thông, và tiếp tục học sau tuổi 18, vì thế sẽ trở thành những công nhân trí thức thay vì là công nhân lao động chân tay thuần túy. Nếu chỉ xét về số lượng thì số công nhân truyền thống vẫn chiếm đa số, dù rằng tại Mỹ và Bắc Âu cho đến nay vẫn chỉ chiếm một số lượng tương đối nhỏ. Trọng tâm ngày càng rơi vào tầng lớp trung gian, những lao động được đào tạo, những người tự nhìn nhận mình là những “kỹ thuật viên” và cao hơn là “chuyên gia”. Trong số những người được đào tạo “cấp cao” này có đến 90% hoặc hơn, làm việc suốt đời như một “người làm thuê”.

Trước đây không lâu, những người có trình độ không bao giờ nghĩ rằng mình sẽ làm thuê cho ai đó, họ tự làm việc và coi mình là các “chuyên gia”. Nếu có những người “làm thuê” trong tầng lớp đó, thì là những giáo viên hoặc các mục sư. Dù họ có nhận được lương, nhưng không ai là “ông chủ” của họ. Ngày nay, những người ít được học hành sẽ là những người hoạt động độc lập, họ làm những công việc như thợ sửa chữa, thợ thủ công hoặc chủ những cửa hàng nhỏ. Bởi vì, ngày nay các lĩnh vực đặc trưng của những người làm nghề tự do như y tế, tư pháp hoặc tư vấn thuế lại trở thành những hoạt động theo nhóm.

Sự thay đổi này trong nội bộ các tổ chức dẫn đến việc hình thành điều mà trước đây tôi gọi là “quái vật hai đầu”. Tuy nhiên, sự thay đổi này rất quan trọng đối với xã hội cũng như với cấu trúc xã hội. Tình trạng, chức năng, quyền lực và trách nhiệm của giáo dục, cũng như tầng lớp trung lưu những người lao động sẽ trở thành vấn đề trung tâm của xã hội trong vòng 100 năm tới tại các nước phát triển.

Những người này được coi như thế hệ tiếp theo của những người làm nghề tự do, nhưng họ cũng là các công chức. Họ không phải là “ông chủ” nhưng cũng không phải là “cấp dưới”. Họ không tiếp nhận các chỉ thị mà chỉ làm việc và “báo cáo”. Về nguyên tắc, họ làm việc cho một tổ chức chứ không phải cho một cá nhân nào. Do có những đặc điểm này mà ngày nay họ đã hình thành nên một tầng lớp xã hội mới. Tầng lớp này không còn phù hợp với các học thuyết và nhận thức hiện thời của chúng ta. Điều này giải thích rất rõ ràng việc thể hiện vị trí độc lập của họ. Những nhà thủ cựu mới, như Irving Kristol, rất thích nói về “những tầng lớp mới”, về giáo dục “giới trí thức”, những người khác biệt với quy trình sản xuất và phân phối nhọc nhằn, và vì vậy mà chính họ có vẻ đối nghịch với “chủ nghĩa tư bản” cùng tất cả hệ lụy của nó. Điều này chỉ có thể giải thích được phần nào, vì thực tế nhuộm màu huyền ảo và đầy phức tạp. Các nhà quản lý cấp trung của tất cả các tổ chức đều có mối quan hệ rất độc lập đối với người chủ của họ. Một mặt, họ vừa hài lòng với công việc và chỗ đứng của mình, vừa hài lòng với thực trạng tài chính và xã hội, điều này có được là nhờ tổ chức của họ. Mặt khác, do nhạy bén nhận thức được bản thân như những “người làm nghề tự do”, vị trí xã hội của họ được xuất phát từ sự độc lập của họ, và chỉ riêng họ có trách nhiệm với nghề nghiệp của mình. Do vậy, một mặt, họ có cảm giác cần phải nhất thể hóa với tổ chức của họ, mặt khác, họ lại cố gắng giữ sự độc lập về nghề nghiệp. Nhưng họ đã lầm, bởi vì tình trạng của họ không phải là đầy triển vọng: Ngày nay, họ còn là “nhà tư bản” và là “người sở hữu”, nhưng sự sở hữu đó không tạo ra cho họ quyền lực. Họ là các “chuyên gia” tuy có một vốn tri thức có tính chất quyết định, nhưng vốn tri thức và chức năng đó không đem lại cho họ trách nhiệm và chỗ đứng tương xứng. Nhưng họ cũng cảm thấy khó xử và cần rút lương tâm vì giá trị và đặc tính vốn vẫn được coi là “chuyên môn” của mình, những người hoạt động và làm việc không

cho một tổ chức nào và xuất phát điểm cho vị thế của mình trong xã hội hoàn toàn độc lập như trong các lĩnh vực như “pháp luật” hay “y tế”. Họ cảm nhận sâu sắc sự cần thiết khẳng định bản thân trong các tổ chức, đồng thời cũng thấy cần thiết không kém việc khẳng định sự độc lập của mình trước tổ chức đó. Sự mâu thuẫn này lý giải tại sao họ không phải là “những kẻ bảo thủ” theo cách gọi truyền thống và cũng chẳng phải là “những kẻ tự do”. Điều này cũng giải thích tại sao họ lại khẳng định bản thân để chống lại xã hội thể chế hóa, như vấn đề môi trường và các quy định của chính phủ, v.v... Đồng thời, họ cũng khẳng định bản thân theo sự phát triển của kinh tế, với sự sở hữu của cải vật chất và một cuộc sống tốt đẹp hơn, và hơn hết cả là sự giàu có của chính các cá nhân.

Họ lúng túng bởi vì chính vị thế của họ cũng không rõ ràng và gây bối rối. Họ chỉ là những nhà tư bản địa phương và “những chủ sở hữu”; đúng ra là có quyền sở hữu mà lại không có quyền lực. Họ chỉ là những “chuyên gia” khu vực, chỉ là những người nắm quyền sở hữu với những kiến thức kiểm soát, đích thực chỉ là những kiến thức mà không kèm theo trách nhiệm; có chức năng nhiệm vụ mà không có địa vị gì hết.

### “QUYỀN LỰC LUÔN THEO SAU SỞ HỮU”

Năm 1700, một người Anh tên là James Harrington, một trong những người sáng lập ra lý luận chính trị hiện đại, đã viết trong tác phẩm *Oceana* của mình rằng, “Cuộc cách mạng hào hùng” ở Anh năm 1688 là không thể tránh khỏi, bởi vì quyền lực kinh tế, trước đó được chuyển vào tay các chúa đất, không còn đồng nghĩa với quyền lực chính trị – điều luôn nằm trong tay nhà vua và các lãnh chúa cao cấp nữa. Dựa trên các triết lý của Aristotle, Harrington đã viết: “Theo sau sự sở hữu luôn luôn là quyền lực”. Quyền lực chính trị phải luôn diễn ra song song với quyền lực kinh tế, và ngược lại.

### TIẾP SAU TRI THỨC LÀ TRÁCH NHIỆM

Một câu châm ngôn cổ cũng dựa trên quan điểm của Aristotle cho rằng: “Trách nhiệm luôn theo sau tri thức”. Tri thức không chỉ có trách nhiệm cao mà còn phải luôn đi kèm với trách nhiệm, nếu không sẽ dẫn đến vô trách nhiệm và ngạo mạn. Nó sẽ hình thành “tầng lớp mới” của Irving Kristol – ngạo mạn mà không quyết liệt, tham vọng mà không “điên cuồng”.

Ở các nước công nghiệp, hiện nay cả hai nguyên tắc trên đều bị vi phạm nghiêm trọng. Người lao động có tài sản; họ chính là “những nhà tư bản”. Hoặc là họ không biết điều này, hoặc họ cố tình đưa nó vào bài tập quyền lực và trách nhiệm của sở hữu. Nhân viên giờ đây là những người có tri thức. Những người được đào tạo vận hành máy móc được học hành nhiều hơn, có tầm nhìn và hiểu biết hơn cách đây 70 năm. Con cháu của những người vận hành máy móc trước đó giờ đây có thể theo học bốn năm đại học sau khi tốt nghiệp phổ thông trung học hoặc theo các lớp học thạc sỹ kinh doanh hoặc tiến sỹ địa chất học vào các buổi tối. Nhưng tại nơi làm việc, họ lại không được đảm nhận những trách nhiệm tương xứng với kiến thức của mình. Họ chỉ được trả lương. Trên thực tế, thu nhập của họ vẫn rất cao và cao hơn nhiều so với trách nhiệm mà họ đảm trách. Người lao động ngày nay có thu nhập và thu nhập đó được đảm bảo. Họ có quyền lực trong xã hội chính trị nhưng lại thiếu quyền lực trong

chính tổ chức của mình. Họ có chức năng nhưng không có địa vị. Họ không được trao cho trách nhiệm gì cả.

Bởi “Theo sau tài sản luôn là quyền lực”, nên các nhà quản lý sẽ không thể duy trì được sự kiểm soát của mình trừ khi họ để các đại diện của những người làm thuê tham gia vào cơ cấu quyền lực và các cơ chế kiểm soát doanh nghiệp. Thách thức căn bản đối với quản lý trong xã hội làm thuê là: cần nỗ lực để chuyển sở hữu phương thức sản xuất của nhân viên thành một vấn đề đúng đắn, hợp pháp trong việc quản lý. Thách thức thứ hai là biến những kiến thức của nhân viên thành trách nhiệm trong tổ chức hoặc công việc.

Trong những năm 1920, quyền lực xã hội trong nền kinh tế đã được chuyển dịch từ các nhà tư bản truyền thống, tức những người sở hữu của thế kỷ XIX sang các nhà quản lý chuyên nghiệp, chính là những người đã tạo ra vị trí và quyền lực nhờ chức năng và hiệu suất của mình. Năm 1940, James Burnham, một trong những tác giả đầu tiên viết về quản lý đã kết luận trong cuốn sách *The Managerial Revolution* (tạm dịch: Cuộc cách mạng về quản lý) rằng, trong một xã hội hiện đại, quyền lực sẽ theo sau chức năng chứ không phải tài sản hay sự tán thành của các cấp lãnh đạo. Cuốn sách này đã có ảnh hưởng vô cùng sâu sắc, nhưng khởi đầu cũng có rất nhiều người hoài nghi.

Quản lý chuyên nghiệp là việc đòi hỏi trình độ, ý thức trách nhiệm và hiệu suất công việc cao. Nhưng hiện nay nó đang trải qua một cuộc khủng hoảng trầm trọng về tính hợp pháp, bởi vì nó vừa không có quyền lực kinh tế quá khứ của sở hữu tư bản, vừa không có sự cân bằng tương xứng làm cơ sở cho hành động.

Một số doanh nhân còn tin tưởng rằng, với tư cách là các “nhà tư bản nhỏ”, họ có thể đạt được một nền tảng chính trị tương xứng, trong đó lợi ích của họ phải đồng nhất với lợi ích của các doanh nghiệp lớn, nghĩa là có một mức độ quyền lực chính trị tương ứng. Nhưng họ đã sai lầm. Ngày nay, ngày càng có nhiều nhà đầu tư là những người làm thuê, sở hữu của họ được hình thành thông qua các tổ chức trung gian tài chính hoặc dựa trên cơ sở đóng góp vào các quỹ hưu trí. Chừng nào người lao động còn chưa được nhất thể hóa rõ ràng và sáng tỏ trong nắm giữ quyền lực và ra quyết định thì họ sẽ còn không hỗ trợ được gì cho doanh nghiệp cũng như ban lãnh đạo, họ sẽ mãi mãi là nhân tố trung lập và vô tâm. Như vậy, công ty và ban lãnh đạo sẽ không có cũng như sử dụng quyền lực của những người này.

Một sự liên kết sâu sắc giữa những người sở hữu mới sẽ giúp doanh nghiệp đạt được sự hợp pháp cần thiết cũng như nền tảng quyền lực; và dĩ nhiên điều đó không tự động diễn ra. Nó chỉ có thể được thực hiện nếu những người làm thuê với tư cách là người chiếm hữu cả tư bản lẫn tri thức xã hội được trao một trách nhiệm cần thiết.

Người quản lý có nhiệm vụ sử dụng và thúc đẩy tính hiệu quả của nhân lực. Ở các nước công nghiệp, sự chuyển đổi của lao động trí thức cũng như thu nhập của người lao động đã tạo ra sự gia tăng không ngừng tiềm năng con người. Đúng hơn là những điều đó đã khiến những nước này “phát triển”. Tuy

nhiên, phần lớn ban lãnh đạo của các công ty chưa cảm nhận được hết sự thay đổi này. Điều đó được thể hiện ở chỗ, họ chưa khai thác được hết tiềm lực của nhân viên. Trong phần lớn các công ty, các tổ chức tư nhân, đặc biệt là trong tổ chức công cộng, các công chức, về cơ bản “làm việc dưới khả năng” do trách nhiệm của họ rất hiếm khi tương xứng với khả năng, quyền lực và địa vị kinh tế của họ. Họ nhận tiền thay vì nhận được địa vị (mà địa vị lại có thể xác định được thông qua trách nhiệm thực sự), và sự “trao đổi” này sẽ không bao giờ thỏa mãn được họ.

Điều quan trọng là những người làm thuê ở tất cả các cấp đều cần phải được giao phó trách nhiệm thực sự đối với những công việc chung của công ty; điều này gồm cả trách nhiệm đối với việc thiết kế và quản lý các chương trình phúc lợi dành cho nhân viên. Họ phải được lôi kéo vào việc chia sẻ trách nhiệm đối với công việc chuyên môn của mình, cũng như với việc kiểm soát mục tiêu và tự kiểm soát bản thân. Cuối cùng, họ phải được tạo điều kiện để thực hiện sự cải tiến liên tục quá trình hoạt động tổng thể mà người Nhật gọi là “học tập liên tục”. Ngoài ra, mỗi người lao động phải có cơ hội tham gia một cách có ý thức vào việc xác định và hình thành các mục tiêu cũng như các quyết định của công ty.

Đây không phải là “nền dân chủ”, mà đơn giản là quyền công dân. Nó cũng không phải là một hình thức “quản lý dự phần” – một nỗ lực vô ích nhằm giấu giếm thực tế về sự thiếu khả năng của nhân viên thông qua lôi kéo tâm lý. Thực tế, việc trao trách nhiệm cho nhân viên đối với các công việc chung của tổ chức, mục tiêu và công việc cùng sự cải tiến trong hiệu quả công việc của chính họ sẽ tăng thêm sự quản lý theo cách thức “phân quyền” mà các công ty đa ngành nghề thực hiện để củng cố sự quản lý của mình. Điều này cũng tạo ra sự hiểu biết rõ ràng hơn đối với các quyết định và các quan niệm về quản lý. Giống như các tổng giám đốc, những người thường phải tự tranh đấu với các quyết định khó khăn về vấn đề marketing cho công việc kinh doanh trọng tâm của công ty, họ phải hiểu rõ ban lãnh đạo của công ty sẽ phản đối điều gì và một quyết định kinh doanh sẽ liên quan đến những vấn đề gì; còn những kỹ sư thì phải hiểu rõ mục tiêu cũng như thẩm định hiệu quả công việc của mình để nhanh chóng nắm bắt được một quyết sách liên quan đến những vấn đề gì và “hiệu quả” thật sự có nghĩa gì. Họ không ngừng trở nên “chuyên nghiệp”; nhưng họ cũng phải giành được thêm những hiểu biết, tầm nhìn, và tinh thần trách nhiệm để duy trì và thực hiện toàn bộ công việc theo cách thức khác biệt với những người quản lý cũng như những công dân bình thường khác.

Ngoài ra, còn phải thể chế hóa lợi ích kinh tế của người lao động. Đây là một điều rất khó khăn. Bởi vì có nhiều lợi ích khác nhau. Cổ phần sở hữu của người lao động trong hệ thống kinh tế, dù dưới bất cứ hình thức nào, vẫn luôn là tài sản tài chính quan trọng nhất của họ. Tài sản này phải được quản lý một cách thích hợp và đầy trách nhiệm. Đồng thời nó cũng phải được tổ chức cho phù hợp với các nhu cầu xã hội thiết yếu, ví dụ đó có thể là khả năng thích ứng cao nhất của toàn bộ nền kinh tế, cũng như của lợi ích cá nhân và lợi ích xã hội, đối với động lực cá nhân và sự tự kiểm soát. Cuối cùng, cổ phần sở hữu của nhân viên phải được quản lý để các doanh nghiệp tư nhân và nhà nước có sự lãnh đạo hiệu quả, rõ ràng và đầy trách nhiệm.

Theo cách nào đó, người Nhật đã giải quyết vấn đề lợi ích một cách triệt để bằng cách đặt lợi ích của công ty lên trên lợi ích của người lao động, đồng thời coi sự sở hữu truyền thống cũng như tài sản là

yếu tố thứ yếu. Nếu người Nhật thành công trong việc bổ sung vào hệ thống “làm việc trọn đời” của họ những dự đoán và chuẩn bị cho vấn đề lao động dư thừa, họ sẽ có được một cộng đồng thật sự trong một doanh nghiệp hiện đại. Đó sẽ là một cộng đồng dựa trên các cá nhân có tinh thần trách nhiệm với nhau theo truyền thống của Nhật Bản thay vì sự ràng buộc hợp đồng của phương Tây. Điều đó có thể mang lại cho Nhật Bản một cấu trúc xã hội ổn định nhất trong tất cả các quốc gia phát triển.

Ngược lại, ở phương Tây một giải pháp cần phải được tích hợp với các lợi ích vật chất trong hệ thống kinh tế với những nhu cầu tài chính cá nhân, cùng với các nhu cầu xã hội cho sự linh hoạt và động lực cá nhân.

Hiện tại có ba cách tiếp cận, trong đó, cách đơn giản nhất là sở hữu trực tiếp các cổ phần trong công ty nơi người lao động đang làm việc. Một lần nữa phương pháp này được thúc đẩy bởi nước Mỹ thông qua lợi ích thuế quan trọng dưới tên gọi Kế hoạch Sở hữu Cổ phần Nhân viên (ESOP). ESOP không nhất thiết phải được làm rõ ràng hay công khai xác định rõ quyền lợi của công ty và quyền lợi của người lao động. Điều đó làm mất vị trí “người sở hữu” của nhân viên. Nhưng dù nó đã được thử áp dụng – và chúng ta đã cố gắng áp dụng nó trong hơn một thế kỷ qua – cuối cùng hy vọng về một sự cảm thông luôn bị vỡ nát. Bởi vì ESOP đã vi phạm một cách rõ ràng những đặc điểm cơ bản đến mức phải được tiết chế nhằm tránh gây ra những bất đồng và thua lỗ về tài chính.

ESOP cho rằng tất cả các doanh nghiệp, hay ít nhất là các doanh nghiệp lớn, luôn thành công và kiếm được lợi nhuận. Nhưng qua thời gian, yêu cầu đối với kết quả của ESOP đó là các doanh nghiệp lớn sẽ không vướng phải thời kỳ rắc rối cũng như những thua lỗ nặng nề. Trên thực tế, những rắc rối lớn sẽ biến mất sau khoảng 30 năm hoạt động. Nhân viên đã có được những cổ phần tài chính lớn trong công ty. Sẽ là một sự quản lý tài chính thiếu trách nhiệm nếu như đặt khoản tiết kiệm của mình – khoản dự phòng cho tương lai khi không còn làm việc – vào tình trạng tài chính nguy hiểm như vậy. Và đó cũng sẽ là sự quản lý tài chính thiếu trách nhiệm khi đặt toàn bộ khoản tiết kiệm vào bất kỳ vụ đầu tư nào, và sẽ càng thiếu trách nhiệm hơn khi đặt chúng vào một vụ đầu tư mà chúng sẽ bị đóng băng và không thể thanh toán nợ. Hầu hết những người chủ sở hữu ESOP đều chịu những khoản thua lỗ lớn trong suốt 30 năm khi mà họ phải đầu tư để đảm bảo cho các khoản thu nhập khi về hưu trong tương lai. Họ có thể nhận thức được sớm hơn rằng ESOP được sử dụng để cấp vốn cho “ông chủ”. Ngay khi một doanh nghiệp bước vào giai đoạn ngắn những rắc rối liên quan đến kinh tế - nhân viên, một cách có thể hiểu được, trở nên thất vọng, lo âu và cảm thấy rằng như thể họ vừa bị “móc túi”, và họ đã đúng. Hơn nữa, việc sở hữu cổ phần trong các doanh nghiệp buộc chặt nhân viên vào với doanh nghiệp hơn. Nó cản trở khả năng “năng động” và thay đổi việc làm của họ, và trong giai đoạn mà xã hội, kỹ thuật và kinh tế thay đổi với tốc độ chóng mặt thì điều này lại càng đặc biệt không thú vị chút nào. Đúng hơn, điều này hoàn toàn là phản xã hội.

Một trong những phàn nàn lớn nhất chống lại chế độ lương hưu của các công ty Mỹ trước khi có Đạo luật Sửa đổi Lương hưu năm 1974 là: chế độ lương hưu buộc chặt người lao động vào với một công ty. Đó là một lời phàn nàn chính đáng, và việc trao quyền cho họ là hành động cải tổ cần thiết. ESOP buộc chặt người lao động với một ông chủ cũng như việc nghỉ hưu trước khi được phép. Cuối cùng,

chính ESOP đã tiếp tay cho sự tê liệt kinh tế. Nó đã tạo ra những mối quan tâm xã hội lớn khi duy trì những điều đã qua, Những ngành công nghiệp đang suy tàn cùng các doanh nghiệp sẽ hết sức nhiệt tình với tình hình tài chính của chính mình thông qua việc sở hữu cổ phần của nhân viên bởi những doanh nghiệp này khó có thể tìm được nguồn vốn nào khác bằng bất kỳ cách nào. Nhưng vấn đề nền tảng nhất đối với ESOP đó là nó sẽ giúp, trong phần lớn các trường hợp, làm tan các ảo mộng, sự thù địch cũng như thua lỗ tài chính bởi nó vi phạm những quy định cơ bản trong việc sử dụng khôn ngoan nguồn tài chính.

Ở mọi khía cạnh khác, chắc chắn kế hoạch này là một sự thất bại. Quỹ đó sẽ không bao giờ có thể bán được một phần, và cũng không bao giờ có thể sử dụng cho một vụ đầu tư. Nó sẽ bị buộc chặt vào các ngành công nghiệp và doanh nghiệp của ngày hôm qua và sẽ tước đi nguồn tài sản cấp vốn cho các ngành công nghiệp và doanh nghiệp của tương lai. Quỹ quốc gia, nếu được ban hành, sẽ buộc tội các quốc gia Scandinavian đối với sự dần suy sụp trầm trọng của nền kinh tế. Họ không thể lờ đi những kỹ thuật và các ngành công nghiệp lỗi thời, nhưng cũng không thể cấp vốn và xây mới, cũng như phát triển các ngành công nghiệp và công nghệ mới. Tuy nhiên, một quỹ như vậy, đặc biệt là một quỹ được quản lý bởi công đoàn, không thể để cho một ngành công nghiệp đi xuống rồi biến mất, không thể cấp vốn cho một ngành công nghiệp mới mà có thể sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh đối với những ngành công nghiệp cũ. Nó cũng không thể đầu tư ra bên ngoài quốc gia, vì những lý do chính trị rõ ràng, và cũng không thể cho phép các doanh nghiệp mà nó thống trị được phép trở nên năng động bên ngoài quốc gia. Và đối với cả người lao động tại một quốc gia Scandinavi nhỏ lẫn cả quốc gia, sự hạn chế số lượng đầu tư cũng như số lượng các hoạt động kinh doanh nhằm thu hẹp nền kinh tế quốc nội chắc chắn sẽ không hề thú vị chút nào cũng như hoàn toàn là thiếu trách nhiệm tại thời điểm của nền kinh tế hội nhập. Đây chính là nguyên mẫu của một thể chế mà các công đoàn lao động Scandinavi muốn xây dựng; đó chính là công ty đầu tư thuộc chính phủ mà Mussolini thành lập để cứu vãn các công ty đang khốn đốn của Ý và công ty kiểm soát khoảng 30-40% các doanh nghiệp lớn của Ý. Ngay cả những người ủng hộ kiên cường nhất đối với việc sở hữu của chính quyền tại Ý, và cả những người lãnh đạo công đoàn thương mại Cộng sản, giờ đây cũng phải thừa nhận rằng định chế này là căn bệnh ung thư không thể chữa trị.

Nhưng điểm yếu nhất trong kế hoạch của Scandinavi là che khuất đi một thực tế rằng người lao động thực sự cần phải trở thành những người làm chủ. Tất cả những điều mà nó làm cho rõ ràng đó là các cơ quan công đoàn thật sự thích những công việc được trả lương cao. Người lao động của các công ty do các tập đoàn thuộc chính phủ Ý sở hữu và điều hành không bao giờ tự xem mình là “người làm chủ”, ngược lại, những mối quan hệ làm việc tồi tệ nhất tại Ý cũng là tại chính các công ty này, và họ cũng chính là những doanh nghiệp có năng suất lao động tồi tệ nhất. Điều tương tự cũng xảy ra với Israel, nơi mà liên đoàn công đoàn sở hữu đến 2/3 tổng các doanh nghiệp trong cả nước.

Phương pháp thứ 3 là phương pháp của người Mỹ, nơi mà quỹ lương hưu cá nhân được thành lập và “cấp vốn” bởi chính những người lao động (hoặc đôi khi bởi các nhóm người lao động trong một số ngành hoặc lĩnh vực nhất định). Những quỹ này không cho phép đầu tư nhiều hơn một khoản nhỏ trong tổng ngân sách phân bổ cho vấn đề phúc lợi cho nhân viên công ty, thay vào đó sẽ đầu tư dựa

trên những nguyên tắc đầu tư chuyên nghiệp, theo những danh mục luân chuyển và riêng biệt. Phương pháp này đáp ứng được mọi nguyên tắc về quản lý tài chính có trách nhiệm. Quỹ lương hưu mà giờ đây kiểm soát phần lớn vốn cổ phần của các công ty lớn, hóa ra, sẽ phải được tích hợp vào việc điều hành các công ty mà chúng sở hữu – có thể thông qua việc bổ nhiệm các chuyên gia, ngoài các giám đốc, cho ban giám đốc.

Sự xuất hiện của “xã hội làm thuê” đã phá hủy những nền tảng lâu đời của tính hợp pháp và quyền lực mà các doanh nghiệp dựa vào trong thời đại của “các nhà tư bản”. Nó cũng loại bỏ đi những doanh nghiệp ủng hộ trong danh sách những “chủ sở hữu” cá nhân. Vì thế, người sở hữu của các doanh nghiệp địa phương nhỏ lẻ - chủ sở hữu của các cửa hàng thuốc lá nhỏ - luôn tự xem mình có được lợi nhuận “tài sản” tương đương với chủ sở hữu của các công ty lớn. Ngày nay, chủ sở hữu của các công ty lớn này đều đã trở thành người đại diện cho người lao động. Người chủ sở hữu các cửa hàng địa phương nhỏ không còn thấy được sự đồng nhất về lợi nhuận với họ nữa, và trong thực tế là không có nhiều. Anh ta nhận ra rằng, bất chấp sự hùng biện của mình, các nhà quản lý chuyên nghiệp của các doanh nghiệp lớn không bao giờ tin vào khái niệm “nhà quản lý – chủ sở hữu”, và cũng không tán thành khái niệm “doanh nghiệp gia đình”. Nhưng những nhà quản lý mới của các doanh nghiệp lớn – những người lao động – lại thậm chí không biết rằng “những doanh nghiệp lớn” chính là “chúng ta”. Việc quản lý thật sự cho các nhà sản xuất thấy được lợi nhuận từ xã hội cũng như từ người lao động. Nhưng nó không được ủy quyền, có sự chính đáng, sự ủng hộ và quyền lực tương xứng với chức năng của mình. Và “lợi nhuận” ngớ ngẩn của nó, cùng với tính chính thống của quản lý biện luận cho thực tế không lấy gì làm rõ ràng.

Sự xuất hiện của xã hội làm thuê, vì thế, đã tạo ra sức hút quyền lực. Nó tạo ra một sự phi lý giữa “quyền lực” và “tài sản” – “tài sản” mới cần được tích hợp với cơ cấu quyền lực. Nó tạo ra sự bất hợp lý giữa kiến thức và quyền lực. Những người có kiến thức mới cần được tích hợp với trách nhiệm. Sự tích hợp như vậy sẽ không tốn nhiều công sức, không có gì là không thể thực hiện dưới bàn tay của các công ty phương Tây hay các công ty của Nhật Bản. Nhưng các nhà quản lý không chỉ hiểu được cơ hội của mình, mà họ có tìm thấy chính mình trong mối nguy đánh mất quyền lực. Thách thức đối với các công đoàn Anh quốc trước quyền lực của cả chính phủ và các nhà quản lý tại đây chỉ là một ví dụ điển hình nhất. Ở đó thật sự đang diễn ra một cuộc khủng hoảng vô cùng lớn. Nhưng những gì mà tất cả các nhà quản lý đều không thể nhận thấy đó là đó cũng là giai đoạn khủng hoảng của các cơ hội lớn.

## LIỆU CÔNG ĐOÀN CÓ THỂ TỒN TẠI?

Sự xuất hiện của xã hội làm thuê cũng đã tạo ra một sự khủng hoảng mới đối với công đoàn người lao động. Sự tồn tại của nó rất nguy hiểm bởi xã hội của chúng ta là xã hội làm thuê, trong đó các doanh nghiệp hoạt động vì lợi ích của người lao động, nhân viên là những “nhà tư bản”, những người “sở hữu” thật sự. Khoảng 85% tổng thu nhập quốc dân được dành cho người lao động, và công đoàn mất đi lý do tồn tại căn bản của mình, đó là đấu tranh để tăng thêm tỷ lệ đầu tư cho người lao động trong tổng thu nhập quốc dân dưới hình thức “quỹ lương”. Tất cả những gì một công đoàn có thể làm là gia



tăng phần đóng góp của thành viên trong công đoàn với các phí tổn của những người lao động khác. Công đoàn trở thành đại diện cho lợi ích đặc biệt cho phần còn lại của thế giới thông qua sức mạnh quyền lực chứ không phải đại diện cho một “tầng lớp” những người bị áp bức.

Những thành tựu kinh tế chắc chắn rằng không chỉ là nguồn gốc tồn tại căn bản của công đoàn, thậm chí ngay cả là “công đoàn doanh nghiệp” của Mỹ. Công đoàn nhận được rất nhiều hỗ trợ từ vai trò chính trị của nó khi là kẻ thù của quyền lực quản lý. Điều này giải thích tại sao việc quốc hữu hóa một ngành công nghiệp – trái với phân tích của chủ nghĩa Marx – luôn đem lại những công đoàn vững mạnh hơn. Nhưng để người lao động trở thành những nhà quản lý và chuyên gia, phải giảm bớt quyền lực quản lý từ những người liên quan. Tuy nhiên, người lao động lại là một phần trong quyền lực quản lý mà họ chống lại. Một ví dụ điển hình cho sự mâu thuẫn này là công đoàn của các giảng viên đại học. Họ luôn muốn duy trì quyền lực quản lý của khoa trước các cơ quan quản lý, lập pháp và người nộp thuế, chứ không muốn giới hạn quyền quản lý của chính mình. Đây cũng chính là ví dụ điển hình về các công đoàn lao động của các nhà quản lý và các chuyên gia. Ví dụ, nó duy trì thực tế cho các công đoàn của các dịch vụ quản lý dân sự tại Anh, những người có sự thừa nhận hướng tới việc giành được sự kiểm soát quản lý triệt để các thành viên và làm suy yếu sự quản lý đó bởi Quốc hội và các bộ trưởng. Tất nhiên, nếu chủ nghĩa nghiệp đoàn là sự cưỡng bách, thì tất cả các nhóm phải tự tổ chức lại mình. Do đó, chúng ta có thể sẽ nhìn thấy một “công đoàn lao động” của các nhà quản lý cấp cao, hét lên với tiếng hét đình tai yêu cầu về vị trí đúng đắn “vị trí dưới mặt trời” của nhà điều hành. Nhưng điều này hầu như không phải là những gì mà công đoàn truyền thống hướng đến.

Kết quả là, công đoàn tại các nước phát triển rơi vào khủng hoảng sâu sắc. Thực tế, tại các quốc gia nơi công đoàn có mối quan hệ yếu – Mỹ, Pháp và Nhật Bản – công đoàn có thể có hình dạng tốt hơn so với tại các nước như Anh, Thụy Điển và Đức – nơi chúng có những mối quan hệ đầy quyền lực. Công đoàn lao động Mỹ có thể mạnh hơn vì một số nhân tố nhỏ mang tính cạnh tranh. Năm 1980, ít nhất trong một vài khu vực cá nhân, các công đoàn đại diện cho số phần trăm người lao động nhỏ hơn so với thời kỳ khi công đoàn bắt đầu ra đời cách đây 50 năm. Sau năm 1980, các thành viên công đoàn tại khu vực cá nhân đã giảm từ 15-16% lên 30% sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Năm 1933, số lượng này dao động trong khoảng 18%. Chỉ riêng trong khu vực công, nơi không có “nhà tư bản” nào chống đối, số lượng thành viên tại Mỹ đã giảm khá nhiều sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Miễn là công đoàn còn yếu, người lao động tại các xã hội đều có một mối quan tâm chính đáng đối với việc duy trì nó tồn tại như một hình thức tái bảo hiểm. Hầu hết người lao động đều không liên quan và cũng không có nghĩa vụ phải trả tiền công đoàn phí. Họ không phải phục tùng trước các quy định của công đoàn. Và dù công đoàn vẫn là một mối đe dọa thường trực và ngáng trở các nhà quản lý khỏi việc khẳng định quyền lực độc đoán của mình. Nhưng các công đoàn bản thân nó đã trở thành quyền lực, chẳng hạn như ở Anh, ở Bắc Âu và một số vùng ở Ý, công đoàn hoàn toàn là một sự cưỡng bách. Và sau đó nó rơi vào tình trạng nguy hiểm.

Ngày nay, điều này nghe có vẻ lạ lùng, khi các công đoàn “bê công cơ bắp” của mình và khi, như tại Anh, họ dường như đã cướp đoạt vị trí của chính quyền. Nhưng sự khẳng định tuyệt đối, thực tế là vượt quá cả sự khẳng định cho phép, của quyền lực công đoàn là một nỗi sợ hãi tồn tại bên trong nó.

Các công đoàn tại mọi khu vực trên thế giới đều nhận thức rõ nét được thực tế rằng họ phải tự gò mình trong một cơ cấu quyền lực nhất định, để cho họ không bị kiểm soát chặt chẽ bởi quyền lực chính trị hoặc nằm trong cánh tay của chính quyền, khi họ lại thuộc về các quốc gia chuyên chế như Liên Bang Xô Viết. Và vì thế ngày nay, các công đoàn thường bị công kích vì sự yếu kém thay vì sức mạnh. Họ biết rằng xã hội sẽ còn tiếp tục chấp thuận tính chính đáng của họ. Nhưng điều đó sẽ còn tiếp tục được bao lâu nữa?

Khi các công đoàn tự tin về sứ mệnh của mình, về vai trò xã hội cũng như tính chính đáng của mình, họ sẽ từ bỏ ý định về việc chia sẻ quyền lực quản lý. Họ biết rằng trở thành đối tác của “các ông chủ” và đồng trách nhiệm với họ chỉ có thể làm suy yếu công đoàn mà thôi. Giờ đây, công đoàn tại các nước nơi được coi là mạnh nhất – Đức, Scandinavi, Anh – kêu gọi sự “đồng phán quyết”, được gắn kết bởi luật pháp về cơ cấu quản lý.

Phần này cho thấy một sự liều mạng để bảo vệ quyền lực của lực lượng chủ đạo trong quá khứ - những công nhân cổ xanh, chống lại tầng lớp trung lưu, những người lao động trí thức mới. Đề nghị đồng phán quyết của nước Anh cho thấy nó rõ ràng đòi hỏi rằng công đoàn phải đại diện cho một nhóm lớn nhất – người lao động. Tuy nhiên, nước Đức đã chiến đấu – và thất bại – trong cuộc chiến tương tự khi mà họ yêu cầu rằng người lao động chuyên nghiệp và các nhà quản lý phải bị loại khỏi thành viên ban giám đốc khi thực hiện chính sách đồng phán quyết. Tầng lớp trung lưu trí thức mới tại các nước này có xu hướng thành lập các nghiệp đoàn y như tầng lớp công nhân cổ xanh, nhưng nó thường quy củ hơn. Tầng lớp này tự xem mình là một nhóm người đặc biệt thay vì chỉ đơn thuần là người đại diện cho tầng lớp “bị áp bức”. Nó cũng “tự do” hơn so với tầng lớp công nhân cổ xanh truyền thống, giống như các công đoàn dịch vụ công tầng lớp trung lưu ở Mỹ. Nhưng vấn đề “tự do” của họ dường như xa hơn nhiều so với những gì mà tầng lớp lao động quan tâm: các mối quan hệ chủng tộc, vấn đề nạn phá thai, ngoại giao quốc tế hay môi trường. Bị lãnh đạo bởi tầng lớp công nhân trí thức là những điều mà những người lãnh đạo tầng lớp lao động ở Đức và Anh lo lắng và cố gắng loại bỏ bằng lời đề nghị “đồng phán quyết”. Trong nỗ lực đó, họ đã không thành công và dường như họ sẽ phải chấp nhận điều đó. Nhưng lời đề nghị của họ cũng mở ra một thực tế rằng thậm chí thậm chí khi những người lao động cổ xanh ngày nay có kiến thức, thông tin, giáo dục tốt hơn so với trước kia, họ cũng không được đảm nhiệm những trách nhiệm tương xứng với năng lực của mình. Trong sự trông đợi đó, đồng phán quyết là một lời phản hồi cho sự phi lý đó cũng như cho sự thất bại của các nhà quản lý trong việc xem đó là một cơ hội mới.

Đồng phán quyết không phải là lời giải đáp tốt. Phần lớn những quyết định có ảnh hưởng tới người lao động là những quyết định có chứa những kế hoạch cộng đồng chứ không phải là những quyết định dựa trên đánh giá của ban giám đốc. Hơn tất cả, người đại diện của người lao động trong việc đồng quyết định không phải là người lao động trong công ty mà là cán bộ công đoàn – những người không có cổ phần trong công ty, không lợi nhuận cũng như không hiểu rõ về nó. Đồng phán quyết, dù ở bất kỳ đâu, cũng đều là nhu cầu của những người lãnh đạo công đoàn chứ không phải là của các thành viên trong công đoàn, là đòi hỏi về quyền lực chứ không phải là trách nhiệm. Nó làm suy yếu các nhà lãnh đạo, các doanh nghiệp cũng như cả nền kinh tế, cũng như không hề đem lại cho các doanh nghiệp,

người lao động hay xã hội những gì mà họ mong đợi. Nó thể hiện không phải là sự thành công của công đoàn mà là sự thất bại của các nhà quản lý.

Thậm chí ngay cả những nơi mà họ thành công trong việc đạt được sự “đồng thuận quyết”, đội ngũ các chuyên gia trong các công đoàn cùng với bằng cấp của mình trong lĩnh vực kinh tế, luật, tâm lý, những người nắm giữ quyền lực thực sự trong mọi bước chuyển của lực lượng lao động tại các nước phát triển, biết được điều mà rất ít các nhà quản lý hiểu được: rằng 25 năm nữa mọi thứ sẽ cho thấy liệu công đoàn có thể tồn tại hay không. Quản lý là cần thiết – dù theo cách này hay cách khác, bởi các doanh nghiệp và các định chế cần phải được quản lý. Quản lý là một chức năng cơ bản. Vì vậy câu hỏi đặt ra không phải là liệu có tồn tại những nhà quản lý, những người đảm nhiệm công việc quản lý hay không. Công đoàn lao động là chất dẫn xuất và là câu trả lời cho thiết hay là một chức năng không thể thiếu, không một quốc gia chuyên chế nào lại gặp khó khăn trong việc ngăn cản sự tồn tại của công đoàn, giống như Hitler và Mao đã làm, hay trong việc biến nó thành một cơ quan “dễ sai bảo” cho các nhà quản lý, như cách Stalin đã làm. Chức năng cơ bản của công đoàn, là có được số lượng phần trăm sản phẩm lớn hơn, đã bị “teo dần đi”. Không còn có được “nhiều hơn” nữa. Chức năng xã hội của nó cũng chỉ còn không đáng kể nếu các nhà quản lý định chế hoá thực tế về sự sở hữu của nhân viên đối với doanh nghiệp, nói cách khác, ngay khi các nhà quản lý thực hiện những điều đơn giản một cách tốt đẹp – những điều thực chất là công việc của họ.

Không một xã hội nào từng chấp nhận việc trao quyền lãnh đạo một cuộc nội chiến cho một nhóm người có lợi ích nhất định, trừ khi nó có được ưu thế trong vấn đề vũ khí tấn công.

Ngày nay, các công đoàn lao động giống như vị trí của một Nam tước thời phong kiến trong thời kỳ những năm 1930. 300 năm trước, người nông dân háo hức với việc trở thành người phục vụ cho Nam tước. Khi đó, Nam tước sẽ chỉ phải chống lại những kẻ xâm lược Norman – những kẻ cướp bóc, phá hủy và nô dịch hóa tàn bạo. 300 năm sau, vị Nam tước phong kiến đã mất đi chức năng cũng như khả năng đóng góp của mình, nhưng vẫn duy trì được tước hiệu. Những người này vẫn có những chú ngựa, đất đai, và cũng không bị phản đối. Họ tiếp tục duy trì được tước hiệu của mình thêm 150 năm nữa cho đến khi người nông dân hiểu được rằng những kỳ sĩ mang trên mình tước hiệu kia thật sự yếu đuối như thế nào, khi những người nông dân Thụy Sĩ trong thế kỷ 15 đã hủy hoại sự hào hoa của những hiệp sĩ này, những hiệp sĩ Burgundian, bằng cách làm cho họ ngã ngựa.

Công đoàn không có ngựa, không có tước hiệu và cũng không có đất. Nó cũng không có quyền lực trừ khi cộng đồng và chính phủ mang quyền lực đến cho nó. Đó chính là lý do vì sao Hitler có thể thủ tiêu công đoàn Đức, một trong những công đoàn quyền lực nhất, đáng tự hào nhất và lớn nhất thế giới, chỉ bằng cách cử một thiếu úy và 10 người đàn ông tới chiếm đóng trụ sở công đoàn. Không có một cuộc tấn công nào có thể thành công trừ khi công chúng ủng hộ nó. Cũng không có một cuộc tấn công nào thành công trừ khi công chúng chấp nhận rằng nguyên nhân của công đoàn là chính đáng, nếu không nó sẽ không thể biện minh được. Vì thế, công đoàn, ngay lập tức bằng quan điểm của mình, đã liều mình nỗ lực đạt được sự kiểm soát cơ cấu quyền lực. Sự thay thế đó nhanh chóng trở nên bất lực.

Điều này có nghĩa là mối quan hệ lao động trong những năm tới sẽ có nguy cơ đối mặt với khủng hoảng. Điều đó cũng có nghĩa là các công đoàn không thể đấu tranh một cách hợp lý, có lý trí, mà với sự tuyệt vọng của một con vật bị dồn vào đường cùng. Họ sẽ đấu tranh cho sự tồn tại của mình thậm chí ngay cả khi lý do bề ngoài chỉ là đòi tăng 3% lương hay một sự thay đổi vô cùng nhỏ nào đó trong việc bố trí nhân viên. Các công đoàn có mọi thứ và không muốn mất chúng, và vì thế, họ sẵn lòng tạo ra bất kỳ thứ gì để có được một cuộc đối đầu. Sẽ thật là vô ích khi nói về “nghệ thuật quản lý lao động” trong trường hợp này. Cái giá của nghệ thuật quản lý lao động đã bị tiêu hủy, và công đoàn biết rõ điều đó. Công đoàn phải cố gắng để hồi sinh nó và thấp sáng lại ý chí cũ của tinh thần đoàn kết các tầng lớp, tinh thần hy sinh đúng đắn, tinh thần đấu tranh anh dũng chống lại những bất đồng lớn. Điều này, trong xã hội làm thuê, có nghĩa là tính chiến đấu và thuyết cấp tiến, không phải bởi vì các thành viên công đoàn là những binh lính hay những nhà cấp tiến mà chính xác bởi vì họ phải là như vậy.

### Doanh nghiệp như một định chế chính trị

Nhà nước hiện đại xuất hiện từ những cuộc khủng hoảng và chiến tranh tôn giáo trong thế kỷ XVI phụ thuộc hoàn toàn vào giả thuyết rằng chỉ có một định chế chính trị duy nhất trong xã hội, có tên là chính phủ trung tâm. Không có một định chế hợp pháp nào khác. Học thuyết chính trị hiện đại khẳng định rằng không có một trung tâm quyền lực hợp pháp nào khác, dù là bên trong hay bên ngoài nhà nước. Nhà nước hiện đại bắt đầu bằng việc loại bỏ những chức năng chính trị của các định chế đang tồn tại. Tầng lớp quý tộc trở thành chúa đất, những người giàu có hơn rất nhiều so với quy tắc của địa phương. Nhà thờ trở thành đơn vị quản lý ghi chép các vấn đề sinh nở, kết hôn và tang ma. Các thành phố độc lập mất đi đơn vị chính quyền tự quản của mình và trở thành một đơn vị trong cơ cấu hành chính. Nhà khoa học xã hội nổi tiếng của Anh thế kỷ XIX, Henry Maine, đã công bố rằng xu thế của lịch sử đã chuyển từ “thân phận sang khế ước”, và rằng ngoài chính phủ trung tâm thì không có một quyền lực xã hội hay chính trị nào khác. Đơn vị được tổ chức duy nhất trong xã hội có thể được chấp nhận đó là gia đình – phân tử xã hội trong hàng loạt các lực lượng được tạo ra bởi quyền lực – thứ tỏa ra từ chính phủ trung tâm.

Trong khía cạnh đó, không có sự khác biệt nào giữa sự bảo vệ và sự tự do. Chúng chỉ khác nhau trong khía cạnh cơ cấu định chế của bản thân chính phủ trung tâm. Trong khía cạnh này, không có sự khác biệt giữa các nhà kinh tế học cổ điển và Karl Marx. Thậm chí Marx còn chia sẻ với những người cùng thời đại tự do của mình niềm tin của ông rằng chính phủ trung tâm sẽ nhanh chóng trở thành lỗi thời và sẽ “héo tàn”. Ông chỉ muốn chính phủ trung tâm được kiểm soát bởi nhiều người khác nhau, bởi “lũ chúng ta” thay vì “lũ chúng nó”.

### Xã hội của những định chế

Cuốn sách của chúng ta sẽ tiếp tục xem xét học thuyết xã hội và chính trị của “nhà nước hiện đại”. Nhưng trong thế kỷ này, thực tế đã thay đổi nhanh chóng. Trong thế kỷ này, đặc biệt là trong 30 năm từ sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, xã hội đã trở thành xã hội của các định chế. 150 năm trước, mỗi nhiệm vụ xã hội riêng biệt đều được thực hiện trong gia đình hoặc thông qua các gia đình, hoặc nếu

không sẽ không được thực hiện. Mọi lo lắng về việc ốm đau, tuổi già, nuôi dạy con cái và phân bổ thu nhập, thậm chí là có được một công việc, tất cả đều được thực hiện bởi gia đình. Bất cứ nhiệm vụ nào trong số trên đây mà các gia đình thực hiện đều rất nghèo nàn. Bước chuyển sang định chế do đó có ý nghĩa là một sự tiến bộ lớn trong mức độ hiệu quả. Nhưng nó cũng đồng nghĩa rằng xã hội đã trở thành một xã hội đa năng. Ngày nay, mỗi nhiệm vụ đều được thực hiện bởi các định chế, và được tổ chức để tồn tại vĩnh viễn, độc lập với sự lãnh đạo và chỉ hướng của các nhà quản lý theo một cấu trúc cứng nhắc. Tại Mỹ, các doanh nghiệp kinh doanh thường được coi là hình mẫu của các định chế, nhưng nó cũng mới chỉ bắt đầu trở nên rõ ràng. Tại lục địa châu Âu, ngành dân chính hay các trường đại học ít nhất cũng đã rõ ràng. Điều này giải thích cho nguyên nhân “sự quản lý”, đó là, nghiên cứu các tổ chức hiện đại, tập trung, ở Mỹ, vào các doanh nghiệp kinh doanh, trong khi tại lục địa châu Âu lại tập trung vào hành chính công cộng, và với Max Weber, là vào “sự quan liêu”. Nhưng hiện tượng này mang tầm thế giới, và sự định chế hóa được thực hiện ở tất cả các nước phát triển.

Các định chế của các xã hội hiện đại được tạo ra bởi một mục đích nhất định. Các doanh nghiệp tồn tại để sản xuất hàng hóa và dịch vụ, đó là một định chế kinh tế. Các bệnh viện tồn tại để chăm sóc sức khỏe, các trường đại học tồn tại để đào tạo những nhà lãnh đạo và các chuyên gia của tương lai... Tất cả các định chế này, trong khi được chờ đợi sẽ cung cấp một dịch vụ chất lượng cao, cũng được chờ đợi sẽ chỉ tập trung vào một loại hình dịch vụ nhất định. Nó có những “mối liên hệ chung”. Nói cách khác, nó được trông đợi sẽ giải quyết những mối quan tâm khác của xã hội. Nhưng nó đã thực hiện nhiệm vụ của mình bằng cách đóng góp cho mục đích mà nó tồn tại.

Với sự nổi lên của xã hội định chế, tất cả mọi thứ đã thay đổi. Chính phủ trung tâm càng bắt lực bao nhiêu thì sự thay đổi diễn ra càng lớn bấy nhiêu. Các định chế vì mục đích nhất định dần trở thành phương tiện chuyên chở cho các mục đích xã hội, giá trị xã hội và hiệu lực xã hội. Vì thế, chúng lại càng được chính trị hóa hơn. Chúng không thể bào chữa cho chính mình theo khía cạnh những đóng góp của chúng được nữa, tất cả những định chế này giờ đây phải được nhìn nhận theo khía cạnh những ảnh hưởng của chúng đối với xã hội. Tất cả đều có “những người ủng hộ” mà chúng cần làm thỏa mãn. Các trường đại học sẽ tiếp tục xác định bản thân dựa trên những giá trị của mình. Nhưng tại các nước phát triển, ngày nay, đòi hỏi đối với giáo dục rõ ràng không phải là các đòi hỏi về học bổng hay cách thức dạy học, mà chúng dựa trên những giá trị xã hội và nhu cầu xã hội: đòi hỏi đó là các trường đại học, với thành phần sinh viên của mình, sẽ có ảnh hưởng tới xã hội, và hơn thế nữa, thực tế, được xã hội coi như có ý nghĩa lớn đối với tương lai thay vì hiện tại. Những sự mong đợi đó làm nền tảng cho việc thực hiện các quy định về học phí, khoa ngành, thậm chí là tới cả chương trình giảng dạy của các trường đại học tại Mỹ hoặc Đức.

Sức mạnh của dân tộc thiểu số

Trong một xã hội đa nguyên, điều quan trọng là các nhóm nhỏ chỉ có một mục đích đơn giản lại có được sức mạnh lớn hơn nhiều so với tỷ lệ số lượng của mình.

Học thuyết về nhà nước hiện đại đã giả định rằng luôn có một cộng đồng “thiểu số” và “đa số”, và

rằng nằm ngoài sự tác động lẫn nhau của chúng là một “nguyện vọng chung” sẽ nổi lên. Nó giả định xa hơn rằng, cả nhóm đa số và thiểu số, sẽ cùng được quan tâm với toàn bộ khả năng “lan tỏa” các quyết định chính trị và xã hội. Tất cả mọi thứ đều được coi là “bè cánh” trong “chương trình”. Từ khi Edmund Burke của Anh lần đầu tiên phản đối việc hợp nhất quyền lực của các đảng với chủ nghĩa cực đoan bè phái của cuộc Cách mạng Pháp, khái niệm đảng hợp nhất đã trở thành vấn đề trung tâm của học thuyết chính trị hiện đại và thực tiễn chính trị hiện đại.

Sự thay đổi trở lại chuyển từ đảng hợp nhất sang bè phái đối đầu bắt đầu từ những năm đầu tiên của thế kỷ này. Một trong những trung tâm của sự thay đổi đó là công đoàn lao động, nơi duy nhất chấp nhận khái niệm đơn thuần về “nguyện vọng chung” và “lợi ích chung”. Nhưng công đoàn vẫn tiếp tục chấp nhận hệ thống đảng. Tại châu Âu, nó được hợp nhất với cơ cấu tư tưởng của “Xã hội chủ nghĩa”, “Cộng sản chủ nghĩa”, hay các đảng “lao động”, những thứ giữ vị trí quan trọng trong mọi vấn đề và luôn nỗ lực, trong một thời gian dài với những thành công rõ rệt, hợp nhất với lợi ích địa phương của công đoàn. Tại Mỹ, công đoàn tìm mọi cách để tránh nhuộm màu tư tưởng, nhưng thay vào đó lại thu hẹp mối quan tâm của nó thành chỉ còn những mục tiêu kinh tế, hoàn toàn phù hợp với tư tưởng đồng thuận về các vấn đề văn hóa, chính trị, xã hội. Thực tế, ngoài mục tiêu hẹp của nó là kinh tế, công đoàn lao động Mỹ còn mở rộng lực lượng nhằm thúc đẩy các giá trị truyền thống – dù là gia đình hay nhà thờ, các chính sách ngoại quốc Mỹ hay hệ thống hiến pháp Mỹ.

Nhưng sự xuất hiện của các lực lượng mới và khác biệt này đã gây thách thức cho mô hình truyền thống. Có thể công đoàn đầu tiên ở Mỹ chỉ là một nhóm rất nhỏ - chiếm không nhiều hơn 5% trong tổng số dân cư có quyền bầu cử - thứ đã gây áp lực ngăn cản đối với số đông bằng cách hoàn toàn thẳng thắn và rõ ràng đối với tất cả mọi người, chỉ trừ một vấn đề. Những người ủng hộ việc cấm đoán này trong năm 1920 hoàn toàn biết rõ rằng số đông không quan tâm nhiều đến các vấn đề của họ và với phần lớn những việc bị phản đối. Họ biết rằng mục đích của họ sẽ mất đi ngay khi những người lính Mỹ trở về sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Họ chỉ có 3 đến 4 năm để gây tầm ảnh hưởng đối với chính trị. Nhưng họ cũng nhận ra rằng các phương pháp phe phái truyền thống sẽ đem lại sự bỏ phiếu của các nhóm rất nhỏ, nhưng không phải là bỏ phiếu thuận mà là phiếu chống.

Rất nhanh sau đó, Gandhi tại Ấn Độ đã cho thấy rằng một nhóm thiểu số nhỏ tương tự có thể làm tê liệt quyền lực hùng mạnh bằng cách kháng cự và phá hoại tiêu cực. Chắc chắn rằng, nếu Anh quốc trong những năm 1920 vẫn tin vào sứ mệnh của mình và sẵn sàng thực hiện sự quyết tâm của mình – nếu cần thiết, bằng các lực lượng – đối với nhóm thiểu số nhỏ chống đối, những bước đi của Gandhi sẽ nhanh chóng bị đè bẹp. Nhưng khi Anh quốc cố gắng dẹp bỏ một đám đông dân thường bằng lực lượng, nỗ lực của họ trong việc ngăn cản một nhóm thiểu số nhanh chóng trở thành “Thảm sát Amritsa” mà Tổng hành dinh Anh quốc ngu xuẩn đã cố gắng để thực hiện. Nhưng không phải phản ứng ở Ấn Độ đối với vụ thảm sát Amritsa là điều làm nên thành công của Gandhi, mà là phản ứng tại chính nước Anh.

Hai sự kiện đó đã cho thấy một sự thay đổi mang tính quyết định đối với cơ cấu chính trị. Nó cho thấy rằng hai bè phái – những nhóm nỗ lực hợp nhất quyền lợi cá nhân vào một liên minh lớn – bắt lực

trước việc chống lại những nhóm thiểu số “những người tin tưởng thật sự” – những người tin rằng chỉ có một vấn đề tiêu cực duy nhất, và chỉ một vấn đề tiêu cực duy nhất, và rằng số phận của thế giới, hay ít nhất là của xã hội, xoay quanh một mục tiêu nhỏ, dù nó không phải là để ăn, để uống hay để làm sạch môi trường, giảm các vụ tai nạn... Theo định nghĩa, bất cứ nơi nào các đảng phái nỗ lực tạo ra tư tưởng cho các hành động, thì tư tưởng bè phái sẽ nỗ lực ngăn chặn các hành động thông qua sự đối chất. Họ là đám đông Amritsar hàng nghìn người của Gandhi trong một lục địa nhỏ với dân số chỉ vài trăm triệu người. Họ đã thực hiện quyền lực, sức mạnh của mình không phải bằng sự ủng hộ họ có thể tập hợp được mà bằng những hành động cấm cản. Quyền lực của họ không phải là quyền lực của sự tán thành mà là quyền lực của sự ngăn cấm.

Dần dần, các đảng phái không còn kêu gọi hoạt động nữa. Quyền lực tạo ra kết quả có thể làm thay đổi các nhóm rất nhỏ, những người không hề có một chương trình tích cực mà chỉ có duy nhất một thứ tiêu cực, đó là “kẻ địch”. Khẩu hiệu của họ không phải là “quyền dân sự” mà là “không vũ khí hạt nhân” (ngay nay, điều này có lẽ là phản ứng hạt nhân, hay với nguyên bản của nó, là bom hạt nhân). Cũng dễ nhận thấy rằng công đoàn của Anh, “cấp tiến”, “quân đội” hoặc “phái tả” thống trị, ngay cả khi họ đại diện cho chỉ 2 hoặc 3% tổng số thành viên. Điều này được giải thích bởi sự thờ ơ của đông đảo “những người ôn hòa”, những người không bao giờ thể hiện điều đó tại các cuộc họp, không bỏ phiếu và cũng không hoàn toàn quan tâm. Nhưng trên thực tế, những người thiểu số có đủ quyền lực để ngăn chặn những điều này bởi vì nó được sử dụng cho một vấn đề duy nhất và không quan tâm tới hệ quả của nó. Người ta chỉ quan tâm đến việc thủ tiêu nó.

Bất kỳ cá nhân hay nhóm người nào tin vào một giá trị tối cao, hơn bất kỳ một sự thực siêu nhiên liên quan nào, đều được coi là những kẻ “tâm thần”. Phần còn lại chính xác là những kẻ có đầu óc lạnh mạnh bởi chúng ta biết rằng thế giới là rất phức tạp và rằng không có một giá trị tối cao nào, trừ khi có thể nó không thuộc về thế giới này. Nhưng dù là những kẻ tâm thần hay không, thì các chính trị gia hiện đại cũng chuyển từ việc tạo ra sự đồng thuận sang đối mặt và tiến trình đối đầu. Nó cũng nhanh chóng chuyển từ nỗ lực tìm kiếm mẫu số chung sang xác định những thứ tối thiểu nhất cũng như những nguyên nhân không phổ biến nhất. Nó cũng chuyển từ nỗ lực thỏa hiệp sang giải quyết bằng các cuộc thách đấu. Có thể, đây chính là một phần “tính cách” của xã hội đa nguyên. Nhưng không có một hình thức xã hội sớm hơn nào thực hiện hình thức giải quyết bằng thách đấu hơn là trong 30 năm gần đây nhất tại các nước phát triển.

### Quản trị trong môi trường chính trị

Bước chuyển đổi từ đồng thuận sang đối đầu và từ tìm kiếm mẫu số chung sang cuồng tín đơn dụng có nghĩa là các phương thức truyền thống, trong đó các nhà quản lý hoạt động trên vũ đài chính trị, đã không còn nữa. Các nhà quản lý luôn muốn hiểu được nhu cầu của các chính trị gia và hợp tác với họ. Người ta luôn được nghe rằng: hãy gần gũi một chính trị gia, dù là trong Nghị viện hay trong các cơ quan của chính phủ, hiểu anh ta và được anh ta biết đến, đoán trước những nhu cầu của anh ta cũng như làm việc với anh ta. Việc biết được quan điểm, giá trị, ưu tiên và các vấn đề của những người khác vẫn là điều hợp lý – đặc biệt là của các chính trị gia – nếu không phải vì quan điểm, giá trị của họ và

áp lực đối với họ hoàn toàn khác so với những gì mà các nhà quản lý đã giả định, dù họ quản lý một doanh nghiệp, một bệnh viện, một trường đại học hay thậm chí là một cơ quan chính phủ. Cũng rất hợp lý khi biết rằng những điều xảy ra rõ ràng với một nhà quản lý, chẳng hạn như sứ mệnh đặt biệt của tổ chức của anh ta, đã được chuyển sang cho một chính trị gia, nếu như điều đó không khả kiến đối với nhà quản lý. Cũng sẽ rất hợp lý khi biết được những người tham gia trong vấn đề chính trị và được họ biết đến trước khi một ai đó cần đến sự trợ giúp của họ. Và việc xem xét các vấn đề được gây ra bởi ảnh hưởng của tổ chức và tìm kiếm cách thức giải quyết trước khi chúng trở thành một “xi căng đan” và trở thành thú tiêu khiển của các chính trị gia chạy đua cho cuộc tái bầu cử hoặc vận động thăng quan tiến chức.

Nhưng điều đó đã không còn đủ nữa. Một người không thể khuyên giải được những người mắc bệnh hoang tưởng, những nỗ lực đó chỉ khẳng định thêm sự nghi ngờ của anh ta. Người ta chỉ có thể lấy đi quyền lãnh đạo của anh ta. Các nhà quản lý ngày nay không còn hạn chế hành động nữa, anh ta phải bắt đầu và trở thành một nhà hoạt động chính trị.

Nhà quản lý là nhà hoạt động chính trị

Nhà quản lý mới, dù là của một doanh nghiệp, một bệnh viện hay một trường đại học, cũng sẽ làm việc rất hiệu quả nếu anh ta ngừng việc tự nhìn nhận – hay được nhìn nhận – là đại diện của một “lợi ích đặc biệt”. Trên vũ đài chính trị chật chội những “kẻ tin tưởng thực sự” vào “những mục tiêu thần thánh”, nhà quản lý của các định chế phải tự nhìn nhận mình là đại diện của lợi ích chung của cộng đồng, là người phát ngôn cho “nguyện vọng chung”. Anh ta có thể không còn phụ thuộc vào quy trình chính trị để trở thành động lực hợp nhất, mà có thể trở thành người hợp nhất. Anh ta phải tự coi mình là người phát ngôn cho những lợi ích của xã hội trong việc sản xuất, trong hiệu suất cũng như thành quả đạt được của người lao động. Và điều này có nghĩa là nhà quản lý của bất kỳ tổ chức nào (đặc biệt là các doanh nghiệp) phải suy nghĩ xem các chính trách nào có thể mang lại lợi ích chung cũng như sự cố kết xã hội. Anh ta sẽ phải thực hiện điều này, trước khi có thể anh ta sẽ phản ứng trước những lời đề xuất của bất kỳ người nào khác. Anh ta cần trở thành người đề xuất, người đào tạo và người chủ trương. Nói cách khác, nhà quản lý sẽ phải học cách tạo ra các “vấn đề”, để xác định những mối quan tâm của xã hội, sau đó giải quyết nó.

Tại Mỹ, Hội nghị Bàn tròn Kinh doanh, một nhóm các CEO của các công ty lớn, đã tự xem mình là những nhà hoạch định chính sách – những người phải suy xét các vấn đề về kinh tế, chính trị và đề ra các chính sách trước khi chúng trở thành những cuộc tranh luận chính trị gay gắt. Hội nghị này nỗ lực diễn ra một cách im lặng, tránh công khai hóa cũng như những ánh đèn sân khấu, báo chí – và đã khá thành công. Tại Anh, Viện Quản lý Anh quốc cũng có những nhà hoạt động chính trị tương tự. Nó cũng đạt được một bước trong việc đưa các nhà quản lý thành người phát ngôn hợp pháp cho phúc lợi chung cũng như lợi ích của xã hội. Và tại Nhật Bản, liên hiệp quyền lực lâu đời của các nhà quản lý cấp cao cũng đã có những bước tiến tương tự từ nói “không” với các đề xuất chính trị mà họ cho rằng có hại sang phát triển các chính sách mà họ tin tưởng sẽ mang lại đóng góp cho lợi ích quốc gia.



Để hoạt động hiệu quả, các nhà quản lý cần khiến các cư tri chấp nhận họ là người đại diện cho quyền lợi của nhà sản xuất cũng như là người phát ngôn cho nguyện vọng chung của xã hội. Điều này giả định rằng các chính sách như dự liệu và dự phòng cho việc sa thải nhân viên, dư thừa lao động đã phải được bàn đến ở những phân đoạn trước đó rồi. Nó cho rằng các nhà quản lý chỉ có trách nhiệm tích hợp quyền sở hữu của người lao động với việc quản lý doanh nghiệp, và năng lực của người lao động với trách nhiệm công dân. Nó cũng cho rằng các nhà quản lý nên ngừng nói về “lợi nhuận” mà nên thực hiện trách nhiệm kiểm tra chi phí cho tương lai của xã hội, chi phí duy trì doanh nghiệp. Và rằng các nhà quản lý nên thực hiện trách nhiệm của người phát ngôn cũng như đại diện cho lợi ích chung thay vì tiếp tục là người đại diện cho lợi ích của một “cá thể” – lợi ích của “doanh nghiệp”.

Thất bại của các nhà quản lý tại các doanh nghiệp lớn của Mỹ trong việc đấu tranh chống lại ảnh hưởng của lạm phát đối với tiền thuế mà những nhân viên của họ phải trả là một ví dụ điển hình cho việc không nên hành động như thế nào. Rất ít người – trong hàng trăm nhà điều hành cấp cao – với thu nhập gia đình lên đến hơn 100.000 đô-la mỗi năm là nhóm duy nhất tại Mỹ có thuế thu nhập được chỉ ra là có liên quan đến sự lạm phát. Tiền thuế tối đa của họ là vào khoảng 50% tổng thu nhập, một sự tăng lên không đáng kể trong thu nhập, do ảnh hưởng của lạm phát, không đưa họ vào danh mục đóng mức thuế cao hơn. Tuy nhiên, những nhân viên cấp dưới của họ lại không thích biện pháp bảo hộ đó. Tiền thuế của họ tăng đột biến, mặc dù thu nhập của họ không tăng nhanh hơn lạm phát. Trên thực tế, mức thuế tối đa là cần thiết. Nhưng tôi nghi ngờ rằng liệu nó có thể tiếp tục duy trì được hay không nếu các nhà điều hành tiếp tục giữ im lặng về những bất công thô bạo đối với các đồng nghiệp, đối tác và các nhà sản xuất thân thiết. Việc các công đoàn tìm kiếm một giải pháp khác là điều dễ hiểu, họ bị buộc phải cam kết với chính quyền và việc tự động đóng góp phần thu nhập vào nhóm những người đóng thuế thu nhập cao hơn là cách nhanh nhất để tăng doanh thu của chính phủ với tốc độ nhanh hơn lạm phát. Hơn nữa, nó đòi hỏi các hoạt động chính trị không được ủng hộ như tăng tỷ suất thuế. Nhưng các nhà điều hành lại không đưa ra bất kỳ lời bào chữa nào. Sự im lặng của họ tạo thành một sự trì trệ quán tính, thiếu đi mối quan tâm và trách nhiệm cũng như tự từ bỏ đi quyền lãnh đạo của mình.

Trừ khi các nhà điều hành chấp nhận trách nhiệm của một nhà lãnh đạo đối với những lợi ích chung, nếu không họ sẽ ngày càng hoàn toàn bất lực trong môi trường chính trị đa nguyên, và sẽ tiếp tục trở thành kẻ thua cuộc trong các cuộc đối đầu chính trị.

Những nhu cầu về môi trường chính trị mới nghe có thể giống như một “ngón nghề kinh doanh lớn”. Nhưng việc chính trị hóa các tổ chức tạo ra nhu cầu lớn đối với các nhà lãnh đạo và các hoạt động quản lý tại tất cả các doanh nghiệp, bao gồm cả quy mô vừa và nhỏ. Thực tế, các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ thường phải dành nhiều thời gian hơn cho các vấn đề không liên quan trực tiếp đến hiệu quả kinh tế, và thường phải dành nhiều nỗ lực cũng như phải lãnh đạo nhiều hơn cho những vấn đề này. Trong khi công ty lớn, những công ty mà các nhà điều hành của họ được tham dự Hội nghị Bàn tròn Kinh doanh, giải quyết các vấn đề quốc gia và quốc tế, thì các công ty vừa và nhỏ lại phải giải quyết những vấn đề liên quan đến địa phương. Những công ty này sẽ phải làm việc gián tiếp qua các hiệp hội thương mại hoặc các hiệp hội ngành công nghiệp thay vì làm việc trực tiếp với các nhà điều

hành cấp cao của chính phủ. Nhưng nhu cầu về thời gian, chính sách của những công ty này cũng không khác gì của các công ty cỡ lớn. Tương tự, các nhà quản lý của các tổ chức dịch vụ cộng đồng phi lợi nhuận sẽ phải đối mặt với những nhu cầu tương tự và cũng phải thực hiện những nhiệm vụ cũng tương tự như vậy.

Dù một doanh nghiệp rất lớn hay khá nhỏ, thì nó cũng vẫn phải hoạt động và sống trong một xã hội mà trong đó nhu cầu chính đối với cộng đồng luôn được giải quyết bởi các tổ chức vốn được thiết kế vì mục tiêu duy nhất là hiệu suất. Không quan trọng là doanh nghiệp – hay bệnh viện, trường đại học – đó lớn hay nhỏ, các nhà quản lý vẫn phải chấp nhận rằng xã hội hiểu rằng các tổ chức của nó cuối cùng lại đạt được những mục đích không liên quan gì đến mục tiêu ban đầu của mình. Các nhà quản lý cũng sẽ phải học cách điều hành trong một môi trường chính trị cũng như phải biết rằng trong những thời kỳ khủng hoảng, họ phải trở thành những nhà lãnh đạo và hợp nhất trong một xã hội đa nguyên, bên cạnh việc quản lý tổ chức của mình sao cho đạt được hiệu suất cao nhất.

# KẾT LUẬN

## NHỮNG THÁCH THỨC ĐỐI VỚI QUẢN LÝ

Từ đầu thế kỷ này, hầu như không có một tổ chức mới, một nhóm dẫn đầu, một chức năng chính nào xuất hiện nhanh như một bộ phận quản lý. Trong lịch sử loài người, cũng hiếm khi có một thể chế nào lại nhanh chóng được chứng minh là không thể thiếu như vậy. Cũng chưa bao giờ có một tổ chức nào xuất hiện mà ít gây tranh cãi, ít lo âu và phản đối đến thế.

Từ khi tôi viết những dòng này cho đến nay chưa đầy 10 năm. Hai câu đầu tiên trong đoạn vẫn còn giữ nguyên giá trị. Chưa bao giờ có một nhóm lãnh đạo xã hội nào, một thể chế xã hội mới nào xuất hiện nhanh như “quản lý”, điều mà trước năm 1900 vẫn chưa hề được biết đến nhưng giờ đây đã trở nên phổ biến trên toàn thế giới và được sử dụng rộng rãi. Nhưng người ta cũng không còn cho rằng quản lý sẽ không phải đối mặt với sự phản đối, không tạo ra sự lo âu cũng như tranh cãi nào nữa. Ngược lại, giờ đây quản lý đang bị tấn công dữ dội, nó rơi vào trung tâm của khủng hoảng và gây ra rất nhiều tranh cãi.

Tuy nhiên, cũng không cần phải lo lắng về sự tồn tại của “quản lý”. Trừ khi con người tự hủy bỏ, còn nếu không những tổ chức đã được hình thành cách đây 100 năm vẫn sẽ tồn tại, và ngày càng trở nên quan trọng hơn, và những tổ chức này không thể hoạt động nếu như thiếu bộ phận quản lý. Quản lý là cơ quan cốt lõi của tổ chức, giúp biến một “đám đông” thành một tổ chức, và những nỗ lực của con người thành hiệu quả thực tế.

Nhưng trong tương lai, mô hình và cấu trúc của quản lý sẽ khác đi. Sự kiểm chế, kiểm soát, cấu trúc, quyền lực và khái niệm quản lý cũng sẽ thay đổi hoàn toàn khác. Theo cách thức như hiện nay thì trong khoảng từ 10 đến 20 năm nữa sẽ là thời kỳ “khủng hoảng trẻ” của quản lý, điều này sẽ quyết định sự quản lý hoàn thiện như thế nào, đặc tính của nó ra sao, và những cam kết của nó được chuyển thành những thành tựu thật sự như thế nào.

Những thách thức của thời kỳ khủng hoảng mà tất cả các tổ chức, doanh nghiệp và tổ chức dịch vụ công cộng phải đối mặt sẽ ảnh hưởng tới tất cả các cấp độ quản lý, cũng như tất cả các nhóm trong bộ phận quản lý. Những nhà quản lý cấp cao nhất có thể sẽ phải đối mặt với những thách thức đau đầu nhất, bởi vì họ là những người chuẩn bị ít nhất. Trong những tổ chức giáo dục, các “nhà quản lý” cũng sẽ chính là “người hỗ trợ”, “nguồn lực” đồng thời là “giáo viên”. Và những nhân tố mới trong lực lượng lao động, dù là phụ nữ làm bán thời gian hay những người đã về hưu tiếp tục đi làm, đều đòi hỏi sự lãnh đạo mới chứ không phải những nhà quản lý truyền thống được đào tạo để quản lý họ. Các nhà quản lý được đòi hỏi phải có trình độ cao hơn và đáp ứng được mong đợi của người lao động – họ sẽ phải học cách cân bằng các nhiệm vụ của tương lai.

Những nhà quản lý cấp trung cũng sẽ phải đối mặt với những thách thức lớn. Cụm từ “quản lý cấp trung” đã trở thành vô nghĩa trong khái niệm mà tôi gọi là “quái vật hai đầu”. Với sự phân công sản

xuất, những người được coi là “quản lý cấp trung” và “điều hành chức năng” sẽ phải học cách làm việc với những người họ không quản lý trực tiếp, làm việc xuyên quốc gia, thiết lập, duy trì và vận hành hệ thống – không một điều nào trên đây từng là nhiệm vụ của một nhà quản lý cấp trung truyền thống. Trên thực tế, trong tương lai các tổ chức sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc phân biệt “quản lý cấp trung” với “chuyên viên cấp cao”, cũng như phân biệt hai nhóm người này với những nhà quản lý chóp bu, dù chỉ trong một phạm vi hoạt động hẹp.

Những thách thức khó khăn nhất cũng như những thay đổi lớn nhất phía trước chắc chắn sẽ liên quan đến ban quản lý cấp cao. Người ta có thể cho rằng những thay đổi cơ bản trong xã hội và trong hệ thống quyền lực chính trị, chẳng hạn như việc kế nhiệm quyền lực chính phủ bởi một đảng đối lập hay việc giành quyền kiểm soát toàn bộ nền kinh tế của chính phủ, sẽ chẳng gây nhiều ảnh hưởng đến những nhà quản lý cấp cao, các giám sát viên hoặc các nhà quản lý cấp trung. Tất nhiên, các nhà quản lý cấp cao sẽ phải thay đổi, nhưng không phải là thay đổi nhân sự, tìm kiếm những người mới cho vị trí này, mà là thay đổi chức năng, mối quan hệ cũng như trách nhiệm của những người đảm nhiệm vị trí đó. Dĩ nhiên, yêu cầu đối với một ban quản lý cấp cao không bao giờ chấm dứt, đặc biệt là khi xã hội cần phải có nó để có thể hoạt động.

Ban quản lý cấp cao sẽ phải đối mặt với những thách thức trong việc định hướng cho doanh nghiệp và quản lý nền tảng. Ban quản lý cấp cao cũng sẽ phải tái cấu trúc để có thể đối mặt với những thách thức của các thay đổi căn bản như trong cơ cấu và cấu trúc dân số, dù đó là sự xuất hiện của một tập đoàn xuyên quốc gia hay là sự thay đổi trong lực lượng lao động và mối quan hệ của nó với doanh nghiệp. Hơn cả là ban quản lý cấp cao sẽ phải đối phó với những khủng hoảng trong xã hội, sự trỗi dậy của nền kinh tế thế giới, sự xuất hiện của xã hội làm thuê, và nhu cầu dẫn đầu trong các tiến trình chính trị, khái niệm chính trị và chính sách xã hội của các doanh nghiệp.

Tại các nước công nghiệp, ban quản lý cấp cao đã sẵn sàng cho sự thay đổi nhanh chóng này. Tại Mỹ, ban quản lý cấp cao tại các doanh nghiệp lớn, như DuPont, General Electric hay các ngân hàng lớn, dành tới 4/5 thời gian của họ cho các mối quan hệ bên ngoài, đặc biệt là các mối quan hệ với các cơ quan chính phủ và các tổ chức “công”. Điều này cũng đúng với các doanh nghiệp nhỏ và các tổ chức dịch vụ cộng đồng phi kinh doanh.

Một CEO của một bệnh viện công cộng lớn với hơn 800 giường bệnh đã viết thư cho tôi: “Cách đây 5 năm, tôi dành toàn bộ thời gian cho việc điều hành bệnh viện, và để mối quan hệ với chính quyền cho các đoàn thể trong bệnh viện giải quyết, dù tôi thường xuyên đến thủ đô giải quyết các công việc khác. Nhưng tôi đã học được rằng chúng ta không thể trông chờ hay phụ thuộc vào các đoàn thể được. Nhưng điều này đòi hỏi tôi và hai nhà lãnh đạo cấp cao của bệnh viện phải dành ít nhất một nửa thời gian của mình cho các mối quan hệ cộng đồng và chính trị thay vì để nhiệm vụ đó cho các nhà điều hành các đoàn thể của bệnh viện, dù họ có thể làm được điều đó. Tôi không biết liệu chúng tôi có thể vừa điều hành và phát triển bệnh viện, vừa duy trì các mối quan hệ với cơ quan công quyền mà không làm hỏng cả hai thứ như thế nào.”

Cách đây hơn 25 năm, tôi đã trình bày trong cuốn *The Practice of Management* (tạm dịch: Thực hành quản lý) về việc phát triển một ban giám đốc độc lập, với những nhiệm vụ và chương trình hoạt động rõ ràng. Giờ đây, cuối cùng điều đó cũng trở thành sự thật. Ban giám đốc một lần nữa trở thành yếu tố nòng cốt của bộ phận vận hành và chịu trách nhiệm điều hành trong các tổ chức. Nhưng điều này cũng sẽ tạo ra thêm nhiều gánh nặng mới cho ban quản lý cấp cao.

Người ta cũng đã phản hồi lại đòi hỏi này bằng cách xây dựng một mô hình ban quản lý cấp cao theo sau mô hình của Nhật Bản. Tại các doanh nghiệp lớn của Nhật, ban quản lý cấp cao không hề “điều hành”, họ chỉ “liên kết”. Họ đảm trách và giải quyết những vấn đề liên quan đến các mối quan hệ bên ngoài – với chính phủ, ngân hàng, nhóm ngành công nghiệp... Những người trẻ hơn, những nhà quản lý cấp cao của các bộ phận, sẽ là những “giám đốc công ty” và điều hành doanh nghiệp. Ban quản lý cấp cao sẽ đảm bảo rằng những người đảm nhiệm công việc này là những người có đủ trình độ, phẩm chất. Trên thực tế, ban quản lý cấp cao của Nhật Bản dành nhiều hơn gian để suy nghĩ về vấn đề “kế thừa” ban quản lý hơn bất kỳ điều gì khác. Và tất nhiên, điều này đòi hỏi những quyết định quan trọng. Nhưng nó không “quản lý” chính các hoạt động kinh doanh.

Dưới đây là một số dấu hiệu cho thấy các tổ chức của phương Tây đang đi theo hướng đi này.

Ở một trong số ngân hàng lớn nhất của Mỹ, một chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc và hai phó chủ tịch hội đồng quản trị đều dành phần lớn thời gian của mình cho các mối quan hệ bên ngoài. Chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc thay nhau giải quyết các vấn đề khủng hoảng tài chính của New York, khi một người đảm nhiệm công việc này, người đó sẽ không còn thời gian cho bất kỳ vấn đề nào khác. Trong suốt năm đó, những người còn lại sẽ là thành viên của Bàn Tròn Doanh Nghiệp, dành ra hai ngày một tuần cho các vấn đề liên quan đến chính sách của người lao động và chính sách của quốc gia. Hai vị phó chủ tịch sẽ thay nhau giải quyết các mối quan hệ với các cơ quan công quyền ở Washington và chính phủ nước ngoài cũng như các tổ chức tài chính quốc tế. Một nhóm các phó chủ tịch điều hành sẽ thực sự điều hành ngân hàng. Toàn bộ nhóm các nhà quản lý cấp cao sẽ gặp nhau ít nhất hai sáng mỗi tuần, thu xếp ăn trưa cùng nhau nhiều nhất có thể, dù mỗi thành viên đều có những lịch làm việc dày đặc.

Nhưng điều này cũng chưa thực sự đầy đủ. Trong tương lai, người ta sẽ đòi hỏi ban quản lý cấp cao dành nhiều thời gian và quan tâm hơn đến vấn đề kinh doanh thật sự, những mục tiêu, các ưu tiên cũng như những chiến lược của tổ chức. Họ sẽ cần ưu tiên nhiều hơn cho việc quản lý doanh nghiệp, và cho nhân sự trong ban quản lý cấp cao, những vấn đề và cơ hội của nó. Việc phân công sản xuất sẽ còn đặt ra nhiều yêu cầu cao hơn nữa cho ban quản lý cấp cao, cho mỗi quan hệ cá nhân cũng như những quyết định kinh doanh.

Những áp lực của các mối quan hệ bên ngoài khiến các nhà lãnh đạo cấp cao trở thành những “nhà hoạt động xã hội” và một nhà lãnh đạo thực thụ, đồng thời phá bỏ những phương pháp quản lý truyền thống của Mỹ, trong đó các nhà quản lý cấp cao dành toàn bộ thời gian cho việc quản lý doanh nghiệp và ủy nhiệm tất cả các vấn đề bên ngoài cho nhân viên cấp dưới. Như bức thư của nhà lãnh đạo bệnh

viện đã được trích dẫn ở trên, các nhà lãnh đạo cấp cao không thể ủy nhiệm việc này cho các hiệp hội thương mại nữa. Họ cần năng động hơn trong các chính sách mang tính quyết định, và trong những lĩnh vực liên quan, họ cũng cần dành thời gian để học hỏi thêm cũng như lãnh đạo doanh nghiệp thật sự.

Điều này cho thấy trong tương lai, khối lượng công việc và việc chuẩn bị sẵn sàng cho công tác quản lý cấp cao sẽ trở thành yếu tố quan trọng nhất trong việc tư duy, thử nghiệm và đổi mới. Chúng ta bắt đầu xây dựng cơ cấu ban quản lý cấp cao từ thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ Hai, sau đó 10 đến 15 năm, chúng ta nghĩ rằng như vậy là mọi việc đã hoàn thành, và chúng ta đã biết rõ câu trả lời. Nhưng giờ đây chúng ta lại một lần nữa đi tìm câu trả lời cho vấn đề đó.

Trong những năm tới, những mối bận tâm trong vấn đề quản lý sẽ được chuyển sang cơ cấu, thành phần, trình độ, và khả năng của ban quản lý cấp cao cũng như các thành viên trong đó. Ban quản lý cấp cao của tương lai sẽ quản lý một số lượng lớn nhân viên, đặc biệt là trong các doanh nghiệp lớn, nhiều hơn so với trước đây. Chúng ta đã biết rằng trong 25 đến 30 năm gần đây ngay cả một doanh nghiệp quy mô vừa cũng đều cần đến một nhóm quản lý cấp cao, và rằng một “nhà điều hành” là không đủ, công việc đòi hỏi phải có nhiều người hơn cũng như có phẩm chất tốt hơn, và họ sẽ phải bao quát, quản lý rất nhiều công việc, những thứ không thể giải quyết bởi bất kỳ một cá nhân đơn lẻ nào.

Ví dụ, trong việc phân công sản xuất, người lãnh đạo của mỗi bộ phận sản phẩm sẽ là thành viên của ban quản lý cấp cao trong công ty. Các tập đoàn xuyên quốc gia sẽ là một tổ chức “các hệ thống” trong đó có rất nhiều các nhà quản lý chóp bu, và mỗi người chịu trách nhiệm đối với một lĩnh vực nhất định, từ đó nắm bắt được những quyết định lớn của cả tổ chức, để điều hành và hoạt động cống hiến nhiều nhất cho tổ chức. Tuy nhiên, tôi hoàn toàn chắc rằng chúng ta sẽ tiếp tục thử nghiệm những cơ cấu khác. Chỉ có điều duy nhất chúng ta có thể tự tin phát biểu là: sự thử nghiệm các cơ cấu tổ chức, ngay cả trong những doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng sẽ đặt ra những thách thức cho ban quản lý cấp cao, giúp họ giải quyết những yêu cầu cũng như chuẩn bị sẵn sàng để điều hành doanh nghiệp và tổ chức, thay vì điều hành một bộ phận hay chức năng riêng biệt.

Hiếm khi nào có một tổ chức xã hội mới, một chức năng xã hội mới xuất hiện nhanh như bộ phận quản lý trong thế kỷ này. Và cũng hiếm khi có một tổ chức nào giữ vai trò không thể thiếu như nó. Nhưng cũng hiếm khi có tổ chức mới, nhóm lãnh đạo mới nào phải đối mặt với những đòi hỏi, thách thức như đối với bộ phận quản lý trong các doanh nghiệp, và các tổ chức dịch vụ công cộng phi kinh doanh trong thời kỳ khủng hoảng hiện nay.