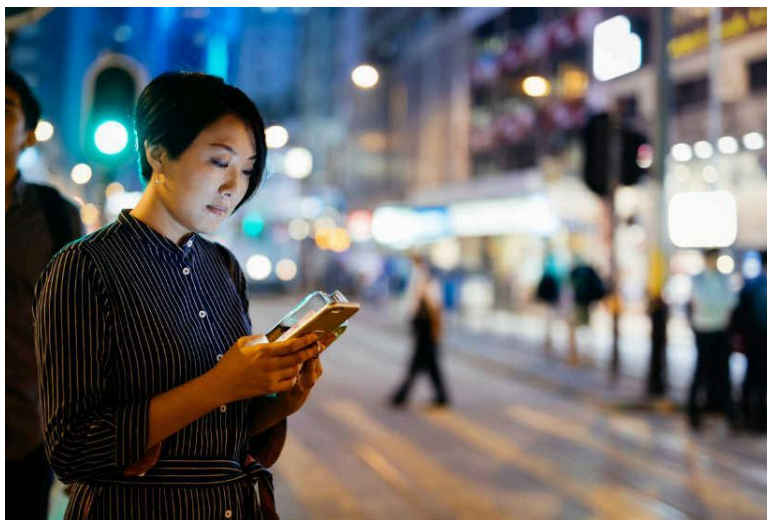


Hubert Testard* - " Các chiến thuật của rồng" hay chìa khóa của quản trị Trung quốc

Huỳnh Thiện Quốc Việt dịch

Nguồn: ["Dragon tactics" ou les clés du management chinois](#), Asialyst, ngày 15/10/2022.

29/10/2022



Nguồn: [International Finance](#)

Làm thế nào để nhận diện và giải thích những thành công của các công ty Trung Quốc? Đó là mục tiêu cuốn sách Dragon Tactics [Các chiến thuật của rồng], một công trình chuyên đề phân tích các phương thức quản lý của Trung Quốc. Được Dunod xuất bản vào tháng 9 năm ngoái, tác giả cuốn sách là hai chuyên gia giỏi về khởi nghiệp và doanh nghiệp tư nhân ở Trung Quốc, Sandrine Zerbib và Aldo Spaanjaars. Cả hai tác giả đã sống khoảng ba mươi năm ở đất nước mà họ đã từng

là cán bộ điều hành các công ty phương Tây và Trung Quốc, chủ doanh nghiệp và người đứng đầu các công ty tư vấn. Cuộc phỏng vấn với Sandrine Zerbib.



Đại hội Đảng Cộng sản Trung Quốc [ĐCSTQ] lần thứ XX sẽ khai mạc vào Chủ nhật này, ngày 16 tháng 10, tại Bắc Kinh. Trong một tuần tiến hành các cuộc họp và bỏ phiếu, các đại biểu và ban lãnh đạo ĐCSTQ sẽ xác định cán cân chính trị của đất nước và bản chất các mối quan hệ với phần còn lại của thế giới trong nhiều năm tới. Cuốn Dragon Tactics có công làm nổi bật tính năng động và tính độc đáo phi thường trong hành động của các doanh nhân Trung Quốc trong ba mươi năm qua. Họ đã và đang tiếp tục đóng góp một phần lớn vào sự thành công kinh tế của đất nước. Điều cũng quan trọng là tìm hiểu phần Trung Quốc khác này, và không tự giới hạn trong việc giải mã các mối quan hệ quyền lực trong nội bộ Đảng Cộng sản Trung Quốc.

Cuộc phỏng vấn

Sandrine Zerbib đã có hơn 25 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực truyền thông ở Trung Quốc. Bà đã sáng lập và phát triển công ty Adidas-China, mà bà từng là chủ tịch. Sau đó, bà là giám đốc điều hành tập đoàn Dongxiang, một trong những công ty hàng đầu của Trung Quốc trong lĩnh vực thiết bị thể thao, trước khi thành lập công ty thương mại điện tử Full Jet, công ty mà gần đây bà đã bán lại cho gã khổng lồ Baoxun, trong lĩnh vực này.



Nữ doanh nhân Sandrine Zerbib. (Nguồn: [Forbes](#))

Quá trình hình thành cuốn sách



Aldo Spaanjaars

Khi tôi đến Trung Quốc vào năm 1994, tôi sống trong một môi trường mà tôi không hiểu, đôi khi gây sốc cho tôi nhưng dựa trên một năng lượng khác thường. Tôi phải ở đó trong vài tuần, nhưng cuối cùng đã ở đó trong hai mươi tám năm. Cách làm việc ở Trung Quốc mang tính vừa hấp dẫn vừa hỗn độn. Mọi thứ sau đó trở nên chuyên nghiệp hơn nhiều, nhưng vẫn giữ cái gốc của sự hăm hở ban đầu và của văn hóa Trung Quốc. Tôi không ngừng tìm hiểu sự tiến hóa này. Khi thấy các biểu tượng phương Tây, như Amazon và Carrefour, xuất hiện trên thị trường Trung Quốc, thì cùng với đồng tác giả Aldo Spaanjaars, chúng tôi nhận ra rằng đây là lúc cần thiết để nắm bắt các chìa khóa quản trị theo kiểu Trung Quốc. Chúng tôi không thể bỏ qua những gì đã xảy ra ở Trung Quốc, đặc biệt trong giai đoạn bất ổn thường trực hiện nay, lí do vì sao các doanh nhân Trung Quốc rõ ràng được trang bị tốt hơn trước tình hình này. Bản thân Aldo cũng có chuyên môn về quảng cáo. Từng làm việc tại Hồng Kông, rồi ở Trung Quốc đại lục, ông thường xuyên trao đổi với các tập đoàn lớn của phương Tây, những người không hiểu rõ quy trình phải tuân thủ để thâm nhập thị trường này. Thử lấy một ví dụ

mang tính biếm họa, công ty [thực phẩm] Kellogg's từ lâu đã kiên trì muốn bán các sản phẩm sữa ngũ cốc cho bữa ăn sáng của người Trung Quốc. Cả hai chúng tôi đều làm việc cho các tập đoàn Trung Quốc, và bản thân tôi đã thành lập một công ty ở Trung Quốc, điều này cho phép chúng tôi hiểu rõ nội tình hoạt động của các công ty Trung Quốc. Cuốn Dragon Tactics là kết quả của tất cả các trải nghiệm đó.

Trong cuốn sách, bà đề cập đến một số chìa khóa lãnh hội sự quản trị của Trung Quốc, chìa khóa đầu tiên là “văn hóa sói lang”. Đó có nghĩa là gì?



Ren Zhengfei (1944-)

“Văn hóa sói lang” có lẽ là chiều kích mang tính thích nghi kém nhất và bị chê bai nhiều nhất trong quản trị của Trung Quốc. Được Nhậm Chính Phi (Ren Zhengfei), người sáng lập tập đoàn Hoa Vi (Huawei), lý thuyết hóa, văn hóa sói lang dựa trên bốn nguyên tắc: một khẩu giác cực nhạy, một ý chí tấn công bất khuất, sự chiến đấu theo bầy đàn, và sự trung thành với người dẫn dắt. Nếu loại bỏ phần mang tính siêu cơ hội và tiến công của

văn hóa này, thì vẫn còn hai yếu tố văn hóa mạnh khác có thể mang tính phổ quát: sự nhạy bén và khả năng làm việc theo bầy đàn.

Sự nhạy bén bắt đầu từ khả năng quan sát. Khả năng này mang tính độc đáo ở Trung Quốc. Sự lạc quan mang tính tiến công của các doanh nhân Trung Quốc giống với sự lạc quan từng thăng thế ở châu Âu và Pháp trong giai đoạn ba mươi năm huy hoàng. Ngược lại, khả năng quan sát và thích nghi với hoàn cảnh gắn rất chặt với văn hóa Trung Quốc. Ở Trung Quốc, kỹ năng quan sát và tìm hiểu quan trọng hơn nhiều so với việc áp dụng các quy trình được áp đặt từ bên trên. Cách tiếp cận qua quan sát này đã không thay đổi theo thời gian. Thậm chí, nó còn trở thành khoa học hơn, với sự đóng góp của công nghệ số và [dữ liệu lớn](#). Khi kết hợp khả năng quan sát, dữ liệu lớn và tốc độ thích ứng, các công ty Trung Quốc đã có được khả năng mở rộng quy mô của doanh nghiệp một cách đáng kể. Ví dụ, Shein và TikTok đã trải nghiệm một tốc độ phát triển nhanh như chớp trên thế giới, bởi vì hai công ty này đã hiểu giới trẻ tiêu dùng (đặc biệt là phụ nữ trẻ) muốn gì, và cách thức họ sử dụng không gian kỹ thuật số để vừa giao tiếp, vừa giải trí và vừa mua sắm. Hai công ty này thống trị các thị trường tương ứng của họ, ở Trung Quốc cũng như trên quốc tế. Sự tập trung quá mức vào người tiêu dùng, nằm ở vị trí trung tâm của mọi thứ, cuối cùng đặt ra vấn đề về giá trị của thương hiệu. Thương hiệu giả định một hình thức siêu việt, không tương thích với sự biến động của thị hiếu. Shein và TikTok không phải là những thương hiệu. Đó là những mô hình kinh doanh.

Về vấn đề bầy đàn, sự trung thành tuyệt đối với thủ lĩnh bầy đàn chuyển đổi điều này sang phương Tây. Ngược lại, khái niệm về bầy đàn đáng để quan tâm. Ở phương Tây, người ta đã đánh mất điều có thể được gọi là “ý thức gia đình”, với thành tố cảm xúc,

được biểu hiện qua sự chú ý đến hoàn cảnh cá nhân của người làm công hưởng lương và có thể dẫn đến các sơ đồ có sự tham gia rộng rãi nhiều hơn so với các công ty phương Tây (ở công ty Hoa Vi, 99% cổ phần thuộc về một hiệp hội của nhân viên, tập hợp hơn một nửa số người làm công hưởng lương của công ty). Ý thức gia đình này, hàm ý một tinh thần hy sinh, cùng tồn tại với sự [cạnh tranh](#) trong nội bộ, đôi khi diễn ra một cách gay gắt, với một sự phấn khởi tràn lan về công ăn việc làm. Gia đình liên quan chủ yếu đến những người tùy tùng của thủ lĩnh, người vốn được bảo vệ một cách tương đối. Ngược lại, đội quân những người lao động thừa hành phải mặc sức lao dịch. Với Thế hệ Z, người ta không còn chấp nhận lao động quá sức, nhưng các quy tắc về sự trung thành thì vẫn còn, chừng nào bạn còn làm việc trong công ty.

Chìa khóa lĩnh hội thứ hai mà bà đề cập trong cuốn sách là ý thức thích nghi thường trực...

Vâng, đây là một điểm hoàn toàn quan trọng. Đặc điểm này lấy cảm hứng từ văn hóa Trung Quốc, trong đó ý niệm siêu việt không có chỗ đứng. Sự thay đổi không ngừng của môi trường nằm ở trung tâm của tư tưởng Trung Quốc. Trong văn hóa mang tính nông nghiệp này, người ta thấy mùa màng thay đổi liên tục, nhưng khi mùa xuân trở lại, thì không nhất thiết đó là cùng một mùa xuân như nhau. Cách nhìn văn hóa này đã được củng cố bởi thực tế là sự [tăng trưởng kinh tế](#) Trung Quốc đã diễn ra trong một thời kỳ thay đổi cực nhanh, cho dù là liên quan đến các dữ liệu cơ bản (chẳng hạn như dữ liệu về nhân khẩu học hoặc về đô thị hoá), các quy định điều tiết, hay hành vi của người tiêu dùng. Đối với các quy định thì, ví dụ, những quy định liên quan đến việc mua nhà ở đã thay đổi với tốc độ gần như hàng quý trong những năm gần đây.

Còn đây là hai ví dụ về thay đổi hành vi [của người tiêu dùng]. Khi bắt đầu mở rộng hoạt động kinh doanh sang Trung Quốc, công ty Volkswagen đã thành công rực rỡ với thương hiệu xe Santana, đã trở thành chuẩn mực của mẫu xe ô-tô bốn chỗ trên thị trường. Một vài năm sau, gió đã trở chiều, không ai muốn mua mẫu xe ô-tô đó, vốn đã trở thành “mẫu xe của một thời”. Và Volkswagen đã phải nhanh chóng tự định vị lại trên các mẫu xe ô-tô khác. Thương hiệu Esprit [sản xuất quần áo, giày dép, phụ kiện, đồ trang sức và đồ gia dụng – ND] cũng trải nghiệm điều tương tự, sau khi thành công rực rỡ, vào cuối những năm 1990, thì mười năm sau đã bị bỏ rơi hoàn toàn. Người tiêu dùng không chỉ đa dạng hóa việc mua sắm, mà còn chuyển hẳn sang các thương hiệu mới.

Trong cách tiếp cận thích ứng thường xuyên, các công ty Trung Quốc kết hợp tầm nhìn dài hạn lên đến nhiều thập kỷ, với cách tiếp cận chiến thuật ngắn hạn. Kế hoạch kinh doanh trong 3 hoặc 5 năm bị coi là phản tác dụng, vì nó tạo ra sự cứng nhắc không cần thiết. Trong chiến thuật ngắn hạn, người ta có thể sử dụng đường tắt. Ví dụ, nhà lãnh đạo công ty sản xuất ô-tô và động cơ điện của Trung Quốc, BYD, đã trở thành nhà sản xuất khẩu trang hàng đầu trên thế giới, vào thời điểm bùng phát dịch [Covid-19](#) năm 2020. Đó hoàn toàn không phải là lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của công ty, nhưng đó là một cơ hội cần phải nắm bắt.

Biểu hiện tác nghiệp của văn hóa thích ứng này là sự động não thường xuyên. Ở phương Tây, động não chủ yếu được sử dụng để kích thích sự sáng tạo. Nó được cấu trúc, với một tầm nhìn trung hạn. Người Trung Quốc, vốn hướng theo sự đổi mới tiệm tiến nhiều hơn, đã thành lập vô số nhóm công tác trên nhiều phương tiện truyền thông xã hội khác nhau. Chủ doanh nghiệp thường hiện diện trong các nhóm công tác đó và

can thiệp vào công việc của nhóm một cách thoải mái. Ngay khi nhận diện một vấn đề, ông ta sẽ triệu tập một cuộc họp để giải quyết vấn đề trong vòng hai mươi bốn giờ. Những người trên thực địa luôn tham gia các cuộc họp này, và được tự do đưa ra đề xuất mà không cần quan tâm đến hệ thống thứ bậc nào cả. Đó là việc tìm kiếm các giải pháp để đối phó với các vấn đề thực tế, dựa trên sự chẩn đoán hiện trường.

Một thông lệ thực hành thích ứng khác là cái được gọi là công thức “80/20”. Các sản phẩm mới được đưa ra thị trường mà không cần tìm cách trau chuốt từng chi tiết nhỏ nhất, vì mất quá nhiều thời gian. Và chính sự phản hồi của người tiêu dùng mới dẫn đến những cải tiến tiệm tiến. WeChat là một ví dụ thuộc loại này. Ban đầu đó là một bản sao nhặt nhẻo của WhatsApp, và nó đã trở thành một ứng dụng toàn diện, với vô số thành phần đáp ứng mọi nhu cầu của đời sống hàng ngày. Ngày nay, không người nào ở Trung Quốc mà có thể bỏ qua WeChat. Việc phân tích nhu cầu của người tiêu dùng là chìa khóa của quá trình thay đổi tiệm tiến này. Chẳng hạn, ngay cả các nhà điều hành cấp cao nhất của một công ty như Xiaomi cũng buộc mình phải đọc những gì được trao đổi về sản phẩm của tập đoàn trên các mạng xã hội. Họ có một “hạn ngạch” bắt buộc để đọc các ý kiến phản hồi của người tiêu dùng.

Đặc điểm thứ ba của sự quản trị theo kiểu Trung Quốc, trong khu vực tư nhân, là vai trò trung tâm của người sáng lập công ty. Phải chăng lúc nào cũng vậy?

Vâng, đây thực sự là một đặc điểm nổi trội rộng lớn. Vai trò trung tâm của người mà tôi gọi là “hoàng đế” không có gì phải bàn cãi. Ông ấy đưa ra tất cả các quyết định then chốt và tự cho mình toàn quyền thay đổi quyết định nếu tình hình thay đổi, và ông ấy thường làm như vậy trong thực tế. Nghịch lý là sơ đồ này không phải là không tương thích với quyền tự chủ thực sự của các nhóm công tác, vốn được cấu trúc theo hàng

ngang. Hệ thống thứ bậc trung gian không tạo khoảng cách giữa ông chủ và các đội nhóm tác nghiệp, họ được quyền tìm kiếm thông tin từ cấp cơ sở. Cá nhân tôi đã trải nghiệm tình huống này trong một công ty Trung Quốc. Tôi đã thấy những người cộng tác rời văn phòng của ông chủ, mà không biết lý do vì sao hoặc những gì ông chủ đã nói với họ. Thế nên, tôi buộc phải thường xuyên nói chuyện với mọi người, để nắm bắt tình hình và thực hiện vai trò của mình.

Mô hình này đòi hỏi rất cao ở người chủ doanh nghiệp. Ví dụ, chủ tịch tập đoàn Fosun [hoạt động kinh doanh: dịch vụ y tế, quản lý tài sản, bất động sản và giải trí – ND] tiếp xúc trực tiếp với hàng trăm đơn vị tác nghiệp trong sáu lĩnh vực ngành nghề của tập đoàn, điều này đòi hỏi sự một quyết tâm và một sức làm việc phi thường. Giới chủ Trung Quốc phải biết tiết kiệm thời gian. Họ viết rất ít, dưới dạng các tin nhắn rất ngắn trên các mạng xã hội – tương đương với các tweet trong nội bộ.

Đây là một mô hình không thể hoàn toàn chuyển đổi sang phương Tây

khi liên quan đến vai trò của ông chủ, nhưng rất thú vị do các hình thức cấu trúc hàng ngang và cạnh tranh nội bộ mà mô hình phát triển. Ví dụ, tập đoàn Haier [kinh doanh thiết bị gia dụng và hàng điện tử tiêu dùng – ND] đã phát triển nhiều cấu trúc tổ chức tự trị nhỏ, có hầu hết các chức năng của một công ty, kể cả chức năng quản lý nguồn nhân lực và hậu cần. Như vậy, công tác tuyển dụng có thể diễn ra một cách trực tiếp, và bộ phận quản lý nguồn nhân lực ở công ty mẹ cung cấp các dịch vụ hỗ trợ theo một sơ đồ phi tập trung.

Đặc điểm thứ tư là tác động của kỹ thuật số và dữ liệu lớn lên hiệu quả của mô hình quản trị của Trung Quốc...

Kỹ thuật số là một lĩnh vực mà cho đến gần đây đã có sự hội tụ lợi ích mạnh mẽ giữa tầm nhìn của Nhà nước, sẵn sàng đầu tư ồ ạt vào tất cả các lĩnh vực then chốt của nền kinh tế kỹ thuật số, với tầm nhìn của các doanh nhân, những người thấy được cơ hội, nhờ dữ liệu lớn và [trí tuệ nhân tạo](#), đem lại một chiều kích mới cho việc thường xuyên đi tìm các mô hình kinh doanh mới. Sự hội tụ lợi ích này kết thúc khi Nhà nước nhận ra rằng các gã khổng lồ công nghệ Trung Quốc đã giành được vị thế độc quyền và khuyến khích các mô hình tiêu dùng không đóng góp vào các nguồn lực chung, chẳng hạn như việc chơi game quá mức dẫn đến những tác hại cho nền giáo dục, hoặc thói tiêu dùng quá mức dẫn đến những tác hại cho môi trường.

Sự trỗi dậy của nền kinh tế kỹ thuật số ở Trung Quốc và lại còn được thuận lợi do quy mô của thị trường – 1,4 tỷ người tiêu dùng, mà 80% trong số đó đều có điện thoại thông minh –, cũng như nhờ thái độ rất cởi mở của người tiêu dùng đối với những sáng tạo đổi mới và, vào lúc khởi đầu, cũng nhờ sự yếu kém tương đối của các rào cản trong lưu thông và lưu trữ dữ liệu. Điện thoại di động đã đóng một vai trò cơ bản, do đã giúp tạo ra những bước nhảy vọt về công nghệ với chi phí thấp hơn, chẳng hạn như bước chuyển từ tiền giấy truyền thống cũ kỹ (thường ở tình trạng bảo quản yếu kém) sang các dịch vụ thanh toán có hệ thống bằng một cái click trên điện thoại thông minh. Đã có nhiều nút thắt của nước Trung Quốc truyền thống được giải quyết nhờ sự xuất hiện của kỹ thuật số. Điều này đặc biệt xảy ra trong lĩnh vực phân phối đại trà hoặc trong lĩnh vực chăm sóc y tế ở các vùng nông thôn (vẫn còn liên quan đến 40% dân số). Y tế kỹ thuật số từ xa đã được đón nhận rất tích cực, và hiệu quả của nó dựa vào các thuật toán trí tuệ nhân tạo ngày càng phức tạp.

Việc thu thập dữ liệu được tạo điều kiện thuận lợi bởi thực tế là tất cả dữ liệu đều diễn ra thông qua điện thoại thông minh. Với ứng dụng Alipay hoặc WeChat Pay, người ta nắm bắt mọi khía cạnh đời sống của con người. Sự tích lũy dữ liệu khổng lồ này đã cho phép nhân bội các hoạt động sáng tạo đổi mới tiệm tiến. Từ nay, Trung Quốc là nước dẫn đầu, đặc biệt trong lĩnh vực thương mại điện tử, từ B đến C [từ công ty kinh doanh đến tay người tiêu dùng – ND]. Các công ty Trung Quốc cung cấp các công cụ và cách tiếp cận người tiêu dùng, một cách không thể sánh kịp, với những gì đang diễn ra ở phương Tây. Khi mua hàng trên Amazon, bạn phải tìm hàng, xem danh mục sản phẩm, điền vào giỏ hàng, và đặt hàng. Ở Trung Quốc, người dân có nhiều kênh để mua hàng. Giới trẻ mua hàng thông qua một trò chơi điện tử, một cuộc trò chuyện, một video phát trực tiếp, theo lời khuyên của một người có ảnh hưởng... Tiêu dùng theo kiểu chớp lấy thời cơ này nhanh hơn rất nhiều so với việc phải đi mua sắm ở các cửa hàng. Điều mà thương mại điện tử còn thiếu chính là tính tự phát và gần gũi của trải nghiệm mua sắm ở cửa hàng. Đó là điều bất lợi đang mờ dần ở Trung Quốc ngày nay.

Bà đánh giá thế nào vai trò của Nhà nước và ảnh hưởng của Đảng cộng sản lên hoạt động kinh tế?

Hiện tại, các chi bộ Đảng Cộng sản trong phạm vi các công ty tư nhân dường như không có tác động gì lớn lên công việc quản trị của họ, nhưng điều đó có thể sẽ thay đổi. Vai trò của cấp ủy Đảng ở công ty cũng giống như vai trò của các tổ dân phố. Trong thời kỳ bình thường, các tổ dân phố cung cấp một số dịch vụ cho cộng đồng, đặc biệt vì lợi ích của người cao tuổi. Với sự xuất hiện của Covid-19, các tổ này đã trở thành những người nhiệt tình thực hiện chính sách phòng ngừa dịch bệnh, đặc biệt nghiêm ngặt,

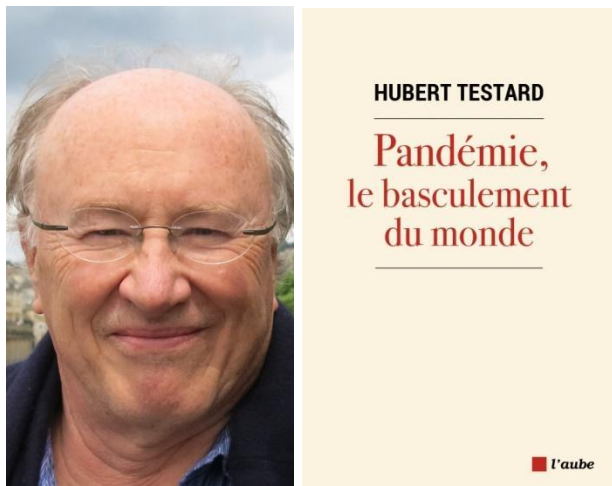
dẫn đến việc quân sự hoá đời sống người dân trong từng khu vực nhỏ. Điều này chưa xảy ra ở các công ty, nhưng nguy cơ vẫn tồn tại.

Ngoài ra còn có một bước thụt lùi về các vai trò tương ứng giữa các khu vực tư và công. Các công ty tư nhân đã từng là một trong các nhân tố chính cho sự thành công của nền kinh tế Trung Quốc trong bốn mươi năm qua. Sự trở lại mạnh mẽ của khu vực công không phải là một tiến trình thuận lợi cho đất nước. Các doanh nhân Trung Quốc có hai kiểu phản ứng đối với chính sách của chính phủ: nhìn chung, họ đành cam chịu với hy vọng có một sự cải thiện, đặc biệt về chính sách “[zero-Covid](#) [không-Covid]”, và những doanh nhân có được một vị thế quốc tế thì tìm kiếm sự đầu tư ra nước ngoài. Ví dụ, tập đoàn Alibaba muốn 50% hoạt động kinh doanh của họ diễn ra ở nước ngoài, và mục tiêu nhắm đến cụ thể là châu Âu và châu Á. Khu vực Bắc Mỹ và Anh Quốc ít được nhắm đến do những căng thẳng chính trị hiện nay.

Bà có lời khuyên gì cho một công ty Pháp muốn phát triển kinh doanh ở Trung Quốc ngày nay?

Ván cược ngày nay không hề dễ dàng. Hơn bao giờ hết, cần phải có một chính sách cụ thể đối với Trung Quốc. Tất cả các công ty nước ngoài muốn áp đặt mô hình phương Tây vào thị trường Trung Quốc đều đã thất bại. Ngược lại, một công ty như L’Oreal kinh doanh khá thành công ở thị trường Trung Quốc, vì 80% sản phẩm của họ bán ở Trung Quốc đều được thiết kế cho thị trường Trung Quốc. Hơn nữa, đối với một công ty vừa hoặc nhỏ, tốt nhất là nên dựa vào một đối tác Trung Quốc hơn là cố gắng kinh doanh trực tiếp, sẽ trở thành một ván cược rất [rủi ro](#).

Cuộc phỏng vấn do Hubert Testard thực hiện



** Hubert Testard*

Hubert Testard là chuyên gia về châu Á và các vấn đề kinh tế quốc tế. Ông từng là cố vấn kinh tế và tài chính, trong 20 năm, ở các đại sứ quán Pháp tại Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc và Singapore cho ASEAN. Ông cũng đã tham gia soạn thảo các chính sách của châu Âu và đặc biệt là chính sách thương mại, cho dù đó là WTO hay những cuộc đàm phán với các nước châu Á. Hubert Testard đang giảng dạy, từ bốn năm nay, tại trường Cao đẳng về các vấn đề quốc tế thuộc Học viện chính trị [Sciences Po] về phân tích tương lai của châu Á. Ông đã tham gia biên soạn một cuốn sách có tựa đề “Pandémie, le basculement du monde” [Đại dịch, sự chuyển hướng của thế giới], nhà xuất bản Éditions de l'Aube, 2021. Ông tốt nghiệp đại học Ena và Sciences Po.

<http://www.phantichkinhte123.com/2022/10>