

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

.....0o0.....



TIỂU LUẬN QUẢN TRỊ HỌC

Đề tài:

QUANXI-NGHỆ THUẬT TẠO DỰNG QUAN HỆ KINH DOANH



Giảng viên :

LÊ VIỆT HƯNG

Sinh viên thực hiện

LÊ NAM PHƯƠNG

12K35

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 9

LỜI NÓI ĐẦU

Hiện nay "Thế giới phẳng" đã trở thành thuật ngữ quen thuộc chỉ sự phát triển toàn cầu hóa từ những năm đầu của thế kỷ 21 khi mười nhân tố lớn liên quan đến kinh tế và khoa học kỹ thuật trên thế giới cùng nhau tác động, khiến cho các mô hình xã hội, chính trị và xã hội đã bị thay đổi và thế giới trở nên phẳng hơn bao giờ hết khi sự tiếp xúc giữa các cá nhân trở nên dễ dàng và chặt chẽ hơn trước. Là một tập đoàn Công nghệ máy tính đa quốc gia tầm cỡ thế giới của Mỹ do Bill Gates làm Chủ tịch, Microsoft coi việc mở rộng thị trường là một yêu cầu quan trọng trong sự phát triển. Việc nhìn nhận thị trường tiềm năng của các nước châu Á đóng vai trò chiến lược của tập đoàn này. Tuy nhiên, tập quán kinh doanh dựa trên quan hệ của Việt Nam, Trung Quốc hay bất cứ quốc gia châu Á nào là một rào cản đối với phương thức làm việc trên hợp đồng rành mạch của những người phương Tây. Để đạt được thành công trên đất nước chiếm 1/6 dân số thế giới này, một sự nỗ lực hết mình trong việc tìm hiểu và thích nghi với cách kinh doanh dựa trên quan hệ của không chỉ tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới-Microsoft, mà bản thân Bill Gates cũng là một minh chứng. Ban lãnh đạo đều hiểu rõ: Chìa khóa để mở cánh cửa thành công tại châu Á chính là Quan hệ.

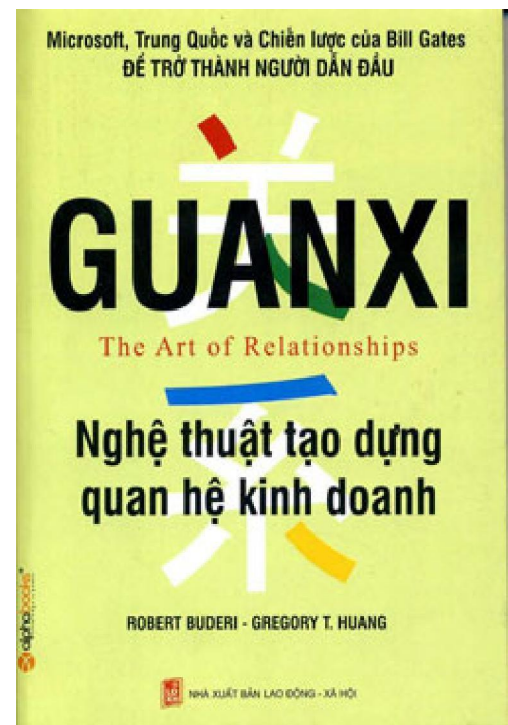
Guanxi-Nghệ thuật tạo dựng quan hệ kinh doanh của Robert Buderer và Gregory T.Huang là một bản tóm lược quá trình điều chỉnh phương thức làm việc và giao tiếp nhập gia tùy tục cho đến việc đầu tư vào Trung tâm

Nghiên cứu Microsoft ở châu Á(Microsoft Research Asia) như một món quà cho nước chủ nhà. Mỗi tương quan win-win là một mạng lưới quan hệ hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau, mà trong tiếng Hoa thì có nghĩa là Guanxi-điều mà không có nhà kinh doanh nào thành công ở Trung quốc lại không hiểu. Và đúng như Jeffrey E.Gatner, Hiệu trưởng Trường quản lý của trường Yale đã nêu lên trên những trang bìa sách: “Thế giới có thể phẳng nhưng sự đa dạng văn hóa vẫn tồn tại”.

Cuốn sách này ra những ấn bản đầu tiên năm 2009 do công ty sách Alpha xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền với McGraw-Hill Companies, Inc.

Cuốn sách gồm có Lời mở đầu, Phần kết và 12 chương như sau:

Chương 1. Người không lỗi từ phương Đông



Chương 2. Trung tâm nghiên cứu Bell Labs ở Trung Quốc.

Chương 3. Từ Bắc Kinh đến Bill G

Chương 4. Trái tim Trung Quốc của Microsoft

Chương 5. Đế chế Ya-Qing Zhang

Chương 6. Vạn Lí Trường Thành và những sáng tạo của Microsoft

Chương 7. Microsoft sản xuất tại Trung quốc

Chương 8. Những phát minh kì lạ của Jian Wang

Chương 9. Cuộc chiến công cụ tìm kiếm

Chương 10. Những việc làm táo bạo của “Jordan một tay” và “Ngài Magneto”

Chương 11. Trận chiến với Kai-Fu Lee

Chương 12. Hoạt động ở Trung Quốc

Sau một thời gian đọc và hiểu nội dung của ***“Guanxi- Nghệ thuật tạo dựng kinh doanh”***, tôi xin mạn phép trình bày những gì với mình là hay trong suốt 12 chương được thể hiện ngắn gọn ở đề tài tiểu luận này. Hi vọng nó sẽ giúp chúng ta-những nhà kinh tế tương lai có thêm nhiều bài học trong sự phát triển thích ứng và áp dụng công nghệ thông tin rất cao, cũng như mở rộng phạm vi kinh doanh trong toàn cầu.

Vì độ dài cuốn sách là 400 trang và hạn chế trong khuôn khổ của một bài luận nên tôi không nói chi tiết về cuốn sách này. Cô đọng lại là những bài học từ cuốn sách được diễn tả theo suy nghĩ và câu văn của một sinh viên nên sẽ không tránh khỏi thiếu sót. Mong rằng độc giả các bạn sẽ là nhà góp ý chân thành cho chủ nhân đề tài.

Trung tâm nghiên cứu châu Á (viết tắt là MSRA) ban đầu có tên gọi là Trung tâm nghiên cứu Bắc Kinh (MSR) nên bài luận này sẽ nhắc đến nó với tên là MSR. Tôi lưu ý các bạn một điểm như vậy để tránh sự hiểu nhầm về tên gọi trong suốt bài luận này.

Nhằm mục đích tránh tóm tắt hay viết lại cuốn sách ban đầu, bài tiểu luận sẽ tập trung xoay quanh nghệ thuật Microsoft đã sử dụng trong suốt quá trình xây dựng Trung tâm MRS- điều tôi đã cố gắng chắt lọc suốt 12 chương sách. Đồng thời có lược bỏ nhiều tình tiết tái hiện lại quá trình tập đoàn công nghệ thông tin lớn nhất hành tinh đã thực hiện với thị trường tiềm năng Trung Hoa.

1. Guanxi là gì?

Guanxi (Gwan-shee) trong tiếng Trung là mối quan hệ tương trợ cần thiết cho thành công. Đối với người Trung Quốc, đó là sự kết hợp hài hòa giữa quan hệ xã giao và những quan hệ mang tính chất cá nhân. Bốn quan hệ tốt mà cuốn sách đề cập là ***Sự tin tưởng-Sự quý mến-Sự phụ thuộc và Sự thích nghi***. Điều mà đối với Microsoft không hề đơn giản chút nào. Thế giới có thể phẳng nhưng về phương diện văn hóa, nó vẫn có sự khác biệt. Chiến lược mà hai tác giả Buderl và Huang chỉ ra – Microsoft đã khai thác chính sức mạnh trí óc của người Trung Quốc ngay trên mảnh đất Đại lục này... Trong một thế giới phẳng, đó là yếu tố cốt lõi để khẳng định sức mạnh.

Guanxi chính là lịch sử, là cá tính, là văn hóa, là tham vọng của những người khổng lồ phương Đông. Nhưng bao quát và quan trọng hơn, Guanxi là câu chuyện về tương lai toàn cầu của ngành công nghệ thông tin và những gì mà các công ty đang cần thực hiện để trở thành một công ty đa quốc gia thực thụ trong kỷ nguyên đầy biến động này. Hòa trộn những quan sát sắc sảo, những nhân vật đầy thuyết phục, những giai thoại sống động của tập đoàn phần mềm máy tính hùng mạnh nhất thế giới, Guanxi – Nghệ thuật tạo dựng quan hệ kinh doanh là cuốn sách không thể thiếu cho mọi nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các doanh nhân và các nhà công nghệ khắp toàn cầu.

2. Thách thức ở rào cản văn hóa

Lần đầu tiên Bill ghé thăm TQ là ngày 21/3/1994 và vấn đề thích ứng văn hóa đã được đặt ra khi Bill nói chuyện với Chủ tịch Giang. Từ việc Bill với lối ăn mặc khá đời thường-là quần Jean và giày thể thao mà gặp Chủ tịch Giang đã gây sự phản cảm, như lời xúc phạm tới ngài Chủ tịch đáng kính. Kiềm ăn mặc xuề xòa của Bill phần nào đã thể hiện sự bất cẩn của Microsoft khi lần đầu đặt chân vào thị trường này. Và họ đã trả giá vì những sai lầm về chiến lược, những vụ scandal lớn nhỏ, những cuốn sách bêu rếu Microsoft, chi phí quảng cáo không hiệu quả đã làm tập đoàn này thiệt hại nặng nề.

Chuyến thăm thứ hai của Bill tới Trung Quốc, Bill muốn tiếp xúc gần hơn trên chính những phương tiện đậm màu sắc Trung Hoa như “Máy bay, tàu hỏa, thuyền, xe đạp và cả lạc đà” tới Tây An, đập Tam Hiệp Và sông Dương Tử. Cuộc trò chuyện giữa nguyên thủ quốc gia và người nắm trong tay lương gia tài khổng lồ như không có khoảng cách khi Ngài Chủ Tịch nói chuyện như giữa “cha và con”.

Những chuyến viếng thăm này được tác giả ví như cầu nối giữa công ty phần mềm lớn nhất thế giới và đất nước xã hội chủ nghĩa lớn nhất thế giới. Và để nắm được phần thắng trong tay ở một nền kinh tế mới nổi như Trung Quốc với nhiều đối thủ cạnh tranh, cuốn sách đã khám phá phương thức sử dụng để là người thắng cuộc-Guanxi .

Nhưng sự ra đời của Microsoft Research Asia đã đóng vai trò là một phương tiện hiệu quả để khắc phục các lá chắn hủy hoại và xây dựng Guanxi. Và ta sẽ hiểu được tham vọng của Microsoft khi nhìn vào Redmond-trụ sở của MRS khi tạo ra sự thay đổi lớn về hình ảnh công ty trong việc nâng cao tính hữu dụng của máy tính. Bắc Kinh là nơi dòng thác công nghệ đã ồ ạt tuôn chảy. Rick Rashid, phó chủ tịch cao cấp của MRS đã cho biết rằng “Những nghiên cứu này lại không hề giới hạn bởi các quốc gia nào. Người ta thường giải quyết vấn đề theo những cách khác so với cách giải quyết ở Châu Âu và Mỹ bởi họ đến từ một nền văn hóa khác...chính sự khác biệt lại mang lại hiệu quả cao hơn”.

Giấc mơ phần mềm của Bill Gates ở nơi cách xa vẻ đẹp dịu dàng của vùng vịnh Puget Sound nửa vòng trái đất với khẩu hiệu: *Làm việc chăm chỉ để bước vào phía trong cánh cửa, làm việc chăm chỉ hơn để tồn tại, làm việc chăm chỉ hơn nữa vì công việc thật sự-tạo ra tương lai cho tin học hóa toàn cầu hiện mới bắt đầu.*

Kai-Fu Lee và George Chen đến từ Redmond giữ chức giám đốc quan hệ và tuyển dụng lập ra danh sách 10 trường ĐH hàng đầu của TQ và chỉ khoảng một năm sau, các nhà nghiên cứu của Trung tâm đã được chính các ngôi trường này chào đón nồng nhiệt. Song những ngày đầu đối với những sinh viên Hoa kiều của Microsoft, TQ quả thật là một ngôi trường say ngủ, với báo chí thì các sinh viên chào đón khá lạnh nhạt do có ấn tượng không tốt với Microsoft.

Kai-Fu Lee mô tả nguồn gốc của sự dè chừng trong giao du với người nước ngoài đó là do lịch sử của người TQ gắn liền với hình ảnh tám nước châu Âu đến xâm lược và đốt cháy cung điện hoàng đế- hành động xúc phạm đến sự tự tôn của người Hoa. Lee cho rằng người giỏi chỉ thuê người giỏi, những người tầm thường cũng chỉ muốn những người tầm thường nên ông muốn nhận vào đội ngũ của mình những người xuất sắc nhất.

Và khi đoàn quân của Microsoft về thành đô gặp gỡ các sinh viên tại Đại Học Công nghệ và Khoa học Điện tử, Rashid càng hiểu thêm về hữu dụng của thay đổi khuôn mặt trong một vài tình huống lúc ông xem màn trình diễn của Bian Lian (người đổi mặt”-người này mang mặt nạ và chiếc áo cầu kì). Điều này tượng trưng cho tương lai của Microsoft hay bất cứ công ty đa quốc gia nào: Đó là phải liên tục đổi mới, giống như đã đổi mới trong thập kỉ trước. không chỉ là vốn đầu tư mà còn tuyển dụng cả những nhân tài và tạo ra sản phẩm mới.

3. Quan niệm của Microsoft về đào tạo các nhân tài

Harry Shum, vị GD Điều hành của Trung tâm nghiên cứu và HongJiang Zhang đều cho rằng việc bồi dưỡng nhân tài là một mức độ cao hơn của những sản phẩm được gắn mác

“Made in China”. Cả hai người luôn khao khát tìm những tài năng mới để bổ sung vào Trung tâm nghiên cứu.

Và bí quyết thành công của Microsoft là thu hút nhân tài bằng cách tìm ra cách mới: đó là các hội thảo về máy tính và những đợt tuyển dụng quy mô. Bill Gate và Microsoft hoặc đã đi ngược lại với những tính toán không ngoài hoặc đã thành công trên con đường mà người khác gục ngã mà điều đó đã mang lại cho Microsoft lợi thế cạnh tranh vượt trội.

Nathan Myhrvold là người có công kiến tạo MSR-lớn nhất và mạnh nhất trong việc nghiên cứu phần mềm. Năm 1991, ông đã đưa ra ý kiến thành lập thêm 1 Trung tâm nghiên cứu ở châu Âu và châu Á cụ thể là TQ, và ông cho rằng: “Nguyên liệu thô quan trọng nhất là những con người tài năng, chính xác hơn là những con người đã qua đào tạo. Nếu anh không có được những con người như thế, anh sẽ về con số không. Và thực tế anh không thể thu hút nhân tài về 1 nơi. Vậy phải làm sao? Nếu không thể tập hợp tất cả về Redmond, anh phải tìm đến với họ thôi.” Ông cũng nhận thấy tầm nhìn đầu tư vào châu Á là lâu dài: “Nếu nhìn vào 10 năm tới anh sẽ thấy không nơi nào tăng trưởng nhiều như ở châu Á, chẳng hạn về số lượng tiến sĩ công nghệ thông tin”.

Quan điểm của Myhrvold rất mới mẻ. Phần lớn phương Tây thường coi TQ với tư cách là thị trường khổng lồ mới nổi, giá nhân công rẻ. Song ông luôn cho rằng; “Chúng tôi đến TQ là để nghiên cứu công nghệ Trung tâm”, và ông hi vọng “sẽ mang lại một Trung tâm mà sau này sẽ được biết đến như 1 trong những Trung tâm nghiên cứu lớn nhất của TQ- giống như Trung tâm nghiên cứu Bell Labs của TQ.

Trung tâm nghiên cứu Bắc Kinh trở thành nơi mà mọi hành động đều hướng về những cuộc chiến này. Và những buổi họp đã diễn ra ngay trong trung tâm với nhiều chuyên gia đầu ngành để chứng tỏ năng lực cạnh tranh của Trung tâm trên sân chơi quốc tế với 7 công trình nghiên cứu được báo cáo tại SIGIR-hội nghị lớn nhất thế giới về tìm kiếm và 5 chương trình đã được trình bày tại SIGGRAPH- hội nghị hàng đầu về thiết kế đồ họa.

Và như lời của Rashid thì “có những điều mà ngay cả ở Redmond, người ta cũng không thể làm, họ không thể bố trí được nhân viên như ở đây. Quan trọng nhất là làm được những điều mà người khác không thể làm”.

Trung Quốc là gã khổng lồ đang tỉnh giấc, là thị trường tiềm năng của thế giới và đang vượt qua Nhật Bản để trở thành quốc gia có số lượng người dùng Internet và có máy tính cá nhân thứ 2 sau Mỹ. Trung Quốc là đất nước của những sự mâu thuẫn nên sự thận trọng và khéo léo khi xâm nhập thị trường là yếu tố sống còn với Microsoft. Và tập đoàn này đã tìm ra con đường sao cho có lợi cho cả Mỹ và chủ nhà. Ở TQ, chính phủ kiểm soát hầu hết tất cả mọi lĩnh vực đời sống và mối liên kết giữa chính quyền và giáo dục lại mật

thiết hơn với Mỹ. Đó là lí do tại sao việc thiết lập mối quan hệ chặt chẽ-nghệ thuật giao tiếp với các quan chức chính quyền và học viện lại quan trọng đến như vậy. Và đó là lí do việc giảng dạy ở các trường đại học là ưu tiên số 1.

Buổi hội nghị quốc tế Faculty Summit tổ chức vào tháng 11 năm 2004 tại một khách sạn có tên Hữu Nghi, Harry Shum đã phát biểu rằng: “Điều quan trọng nhất với Trung tâm là hiệu quả đào tạo con người” và ông khẳng định: “Trong vòng 15 năm, nếu tiền của Bill Gates có cạn kiệt thì chúng tôi vẫn có thể hoạt động nhờ tiền tài trợ từ các sinh viên thực tập của mình”. Yaoxue Zhang-vụ trưởng vụ Giáo dục phổ thông của Trung Quốc đã nhấn mạnh: “Chúng ta đang sống trong một thế giới vô cùng nhộn nhịp và đang thay đổi từng ngày, từng giờ nhờ quá trình toàn cầu công nghệ và trí tuệ tuyệt vời của con người. Sinh viên cần trang bị những kĩ năng để cạnh tranh trong bối cảnh hiện nay”. Đây là một tầm nhìn dài hạn và đầy tham vọng về công nghệ toàn cầu khiến một số người TQ không hài lòng nhưng sự tăng tốc của công nghệ thông tin và cơn khát tri thức cũng như chương trình đào tạo của công nghệ thông tin là vô tận. Microsoft vẫn còn nhiều việc phải làm ở Trung Quốc, và tập đoàn này đến với đại lục chỉ vì một mục đích là chiến thắng.

4. Tuyển dụng nhân viên vào Trung tâm của Microsoft

Tìm ra Kai-Fu Lee là sự lựa chọn tốt nhất để bắt đầu Trung tâm nghiên cứu ở TQ. Lee đã từng làm việc tại Apple vì “không muốn suốt đời bị nhốt trong trường đại học và gây quỹ” mà “muốn tới Apple và làm thay đổi cả thế giới”. Nhưng rồi ông cũng phải ra đi với 1 bài học chua xót ở Apple khi thị phần máy tính của họ đột ngột bị mất: “Chúng tôi như bị thôi miên vào các công nghệ giải trí, và không để ý nhiều tới các sản phẩm hữu dụng”. Trong thâm tâm ông luôn nghĩ mình là kẻ thất bại tại Apple và Silicon Graphics. Tuy nhiên ông vẫn nghĩ: “Điều dẫn đến thất bại ở Apple và Silicon Graphics là làm việc chăm chỉ mà không mang lại kết quả gì”. Ông càng thêm thán phục Bill bởi sự trần tĩnh và kiên nhẫn tìm ra ý tưởng hay thời kì khó khăn nhất. Nhưng lí do chính để ông về TQ đó là “Trái tim cha tôi luôn hướng về Trung Quốc”, bởi “Chính vì tình yêu vô bờ bến của ông với Trung Quốc mà tôi đã chấp nhận làm công việc này để cảm nhận rõ ràng hơn tình yêu của ông”.

Nhờ có các bài báo và việc tới thăm các trường đại học, Trung tâm nhận được 500 bộ hồ sơ xin việc trong buổi đầu tiên khai trương và dù có khó khăn đến mức nào Lee cũng không thể hạ thấp tiêu chuẩn của mình. “Anh không được thỏa hiệp”- Rashid nhắc nhở. Cuộc phỏng vấn diễn ra và theo ý muốn của Lee thì ông muốn tìm những người tài năng, sáng tạo, tự tin và có tinh thần làm việc nhóm bằng các câu hỏi đại loại như; “Tại sao nắp cống lại có hình tròn?”, “Ước tính xem có bao nhiêu trạm xăng ở Bắc Kinh?”, “Điều gì xảy ra với bạn khi bạn có ý kiến trái ngược với giáo viên”, “Nếu tôi hỏi bạn một câu hỏi

khó, bạn sẽ trả lời như thế nào?”, “Hãy đánh giá những giáo diện sử dụng của Microsoft?”, “Có hai chiếc dây cáp kì lạ. mỗi cái phải mất 1h mới cháy hết. Anh chị hãy đốt hai sợi dây đó trong vòng 45 phút”.

Trong đợt tuyển dụng thứ hai, số hồ sơ lên tới 5000 bộ. Khoảng cách của TQ với các quốc gia khác theo lời Lee thì sự khác biệt đó là: “TQ là một trong những dân tộc thông minh nhất trên thế giới, có rất nhiều vị là học giả người TQ và gốc TQ nổi bật trong nghiên cứu khoa học máy tính. Tuy nhiên đa số những người này lại thành công ở ngoài. Tại sao lại như vậy? Có phải những nhà khoa học máy tính này rời khỏi Trung Quốc để làm một công việc hạng nhất? Tất nhiên là không. Nhưng họ đã gặp một khó khăn-đó là thiếu thông tin về xu hướng nghiên cứu quốc tế trong lĩnh vực của họ. Tôi tin rằng chỉ cần tăng cường thông tin khoa học thì chắc chắn chúng ta sẽ nắm bắt được hướng đi tổng quát của nghiên cứu khoa học.” Ông cũng gửi một lá thư tới sinh viên bày tỏ sự thật là ông đã rất sốc khi thấy rất nhiều sinh viên không biết cách kết hợp giữa hồ sơ xin việc hay cách ăn mặc để thể hiện cách chuyên nghiệp trong phỏng vấn. Ông không tô vẽ sự thật và cho rằng lỗi lớn nhất thuộc về các bậc cha mẹ và giáo dục. Thông điệp này là một “quả bom”. Trước đó không có ai thẳng thắn nói những điều sinh viên TQ cần. Và để thúc đẩy tính chuyên nghiệp hóa của sinh viên, Lee cũng cân bằng được giữa những nghi thức quan trọng với không khí thoải mái, sáng tạo trong phòng nghiên cứu. Đó là “không gian và tự do cho mỗi cá nhân tự có thể phát triển được khả năng riêng và theo đuổi ước mơ của mình”.

Hệ thống phát hiện và thăng thưởng nhân viên của Microsoft rất minh bạch. Bộ đôi điều hành năng động- Gates và Steve hi vọng sẽ tìm thấy từ 600 đến 1000 người ưu tú nhất trong 55.000 nhân viên của công ty. Để phát hiện ra nhân tài, họ yêu cầu mỗi thành viên trong ban quản trị cấp cao phải biết 1 số người nổi bật trong nhóm của họ và đến lượt mình những giám đốc này phải dựa vào những nhân sự chủ chốt để tìm ra những tài năng trẻ và cứ thế tiếp tục trong quản lý của công ty. Các giám đốc điều hành sẽ phải trình bày các điểm mạnh và các điểm yếu của một nhóm xuất sắc để Bill và Steve theo dõi và có thể cân nhắc họ lên một vị trí cao hơn.

Trong triết lí Trung Hoa cổ đại thì âm dương luôn là hai mặt trái ngược nhau nhưng lại bổ sung cho nhau. Thật thích hợp khi xem xét nỗ lực của Trung tâm ta có thể dễ dàng mô tả thuyết này. Âm là trọng điểm bên trong như việc phát triển các công trình nghiên cứu và ý tưởng mới về máy tính. Còn dương là những thứ bên ngoài như việc đối ngoại, tạo mối quan hệ với các trường đại học của TQ và chính quyền, với tinh thần thúc đẩy hợp tác, tuyển dụng thành viên và xây dựng lòng tin của 1 Trung tâm tầm cỡ thế giới. Và trung tâm luôn coi hai mặt này là song song: đầu tiên Lee tập trung xây dựng các mối quan hệ bên ngoài rồi tập trung đưa ra các sản phẩm mới. Và năm hai của Trung tâm, họ

sẽ nỗ lực nhiều hơn nữa trong việc xây dựng mối quan hệ đầy thiện cảm với chính phủ và giáo dục TQ.

Và để nâng cao sự thân thiện với nền giáo dục Trung Hoa, Lee cùng với Ya-Qing Yang, Harry Shum, HongJianYang đã tới làm giảng viên danh dự tại đại học Bắc Kinh, ĐH Chiết Giang ở Hàng Châu, ĐH Giao Thông Tây An, Học viện Khoa học TQ và nhiều cuộc gặp gỡ của giảng viên nước ngoài với giảng viên TQ.

Bên cạnh đó Microsoft còn tài trợ cho toán học-môn học cơ sở cho khoa học máy tính. Tuy nhiên Microsoft đã mắc 1 số sai lầm trong quan hệ tốt khi đầu tư mà không có sự hợp tác toàn diện của chính phủ và không hiểu biết đầy đủ về cầu của thị trường. Và công ty đã bị chỉ trích gay gắt khi bị cho rằng độc quyền cho riêng mình. Vấn đề càng tồi tệ khi Juliet Wu-vị chủ tịch kiêm tổng giám đốc rời công ty trong bất lợi và bà đã chỉ trích giá phần mềm cao và hoạt động của công ty trong cuốn: *Flying against the wind: Microsoft, IBM and Me*.

Và Trung tâm đã hoạt động như tuyên chiến với các tin tức kinh doanh bất lợi với hàng nỗ lực bằng cách tăng số kì họp kỹ thuật, tập trung vào các lĩnh vực mà Trung tâm đang theo đuổi như: giao diện cho người sử dụng, truyền thông đa phương tiện, giọng nói và hệ thống mạng tiến tiến. Tất cả sự cố gắng đó đã được đền đáp. Sau 1 năm mọi thứ đều đã thay đổi hoàn toàn. Khi Ya-Qin Yang tới thăm ĐH Khoa học Công nghệ Trung Quốc, sinh viên đã đến chật ních phòng.

HongJiang Zhang, Eric Chang và Bill Lin đã có những chuyến đi thực tế đến Seattle để thuyết phục một số nhân viên trong hơn 2.000 nhân viên người Hoa ở Microsoft về Bắc Kinh. Ở TQ, họ đã đến thăm tất cả các trường đại học kỹ thuật hàng đầu để thông báo về TRUNG TÂM này. Họ cũng nhận được sự giúp đỡ từ phòng nhân lực thuộc bộ phận kinh doanh ở Trung Quốc. Phòng này đã thuê cố vấn tuyển dụng và quảng cáo ở hầu hết các tạp chí chuyên ngành. Hàng ngàn hồ sơ đã được gửi về TRUNG TÂM nghiên cứu và để sàng lọc ứng viên, nhóm của Bill Lin đã bắt đầu thực hiện bài kiểm tra viết trên 11 thành phố của TQ để chọn ra 250 người vào vòng phỏng vấn. trong số những người này, họ sẽ chọn 50-70 nhân viên mới.

Dưới thời Kai-Fu Lee, Trung tâm bắt đầu tuyển dụng tiến sĩ từ các trường đại học nhưng Zhang thì sau 2 năm tập sự, họ được nhận bằng tiến sĩ dù họ có được nhận bằng tiến sĩ hay không. Điều này tốt cho cả Microsoft và cả nền giáo dục nước nhà.

Để đạt được mục đích đào tạo sau tiến sĩ, Trung tâm phải đàm phán thật nghiêm túc với chính phủ vì bằng cấp được đảm bảo chặt chẽ bởi pháp luật. Lúc đầu bộ Quản lý nhân sự không chấp nhận vì như thế là 1 tập đoàn nước ngoài đang áp đặt luật lệ riêng. Những

cuối cùng thì những điều khoản cuối cùng của bản thỏa thuận với Bộ trưởng Bộ Quản lý nhân sự đã được chấp nhận.

Và khi bộ trưởng Songtao Xu được hỏi: “Ông có sợ Microsoft đánh cắp nhân tài không?”. Xu đã giật mình và ngừng lại rồi đáp: “Không, không hề. Tôi tin vào khẩu hiệu của họ: Khi làm việc cho Microsoft, hãy phục vụ người TQ”.

5. Hãy thấu hiểu nhân viên

Chiến thuật tạo nên sự thành công trong nghiên cứu là nghệ thuật thấu hiểu lẫn nhau, điều này không phải là 1 điểm mạnh của Trung Quốc. Lee nói: “Một phần thành công trong chiến lược kinh doanh ở TQ là do tính chân thành, luôn nỗ lực và lạc quan hướng tới những gì có ích. Không có gì có thể thay thế được điều đó. Nếu bạn nhìn vào các công ty nước ngoài thành công ở TQ, bạn có thể thấy Coke thành công hơn Pepsi, Kodak thành công hơn Fuji, Volkswage vượt qua cả Toyota. Không hẳn là do họ truyền đến sản phẩm tốt hơn mà họ chuyển đến thông điệp đến đất nước của bạn: “Chúng tôi làm những việc có ích cho đất nước của bạn. Khi tôi chứng minh được chân thành, tôi hi vọng bạn sẽ thiện hơn với chúng tôi.”

Và vấn đề tập trung lớn nhất lúc bấy giờ là sự bất đồng văn hóa giữa Microsoft và các nhân viên trẻ tuổi TQ. Họ rất tài năng nhưng thiếu tính quyết đoán và sợ mắc lỗi tới mức không dám thể hiện bản lĩnh của mình trừ phi có người hướng dẫn. Và theo Lee thì : “Việc mắc lỗi không phải là một vấn đề, không làm gì mới là vấn đề”.

Lee nói rằng: “Chúng tôi chưa thật sự cảm thông với hoàn cảnh của các trợ lý nghiên cứu. Tôi nghĩ chúng tôi thật sự đã đưa vấn đề ra không rõ ràng lắm. Họ có hai năm thử việc nhưng họ lại không rõ phải làm gì để trở thành nhân viên chính thức”. Và họ nghĩ: “Sau 1 năm, tôi có nên cố gắng trở thành nhân viên chính thức? Hay ông sẽ nói cho tôi biết mọi thứ sẽ tiếp tục thế nào. Chỉ có Chúa mới biết sự lựa chọn sẽ như thế nào. Có thể tôi sẽ ra đường mà chẳng biết mọi thứ sẽ như thế nào. Có thể tôi sẽ ra đường mà chẳng biết là vì sao”.

Lẽ ra tất cả mọi người trong trung tâm nghiên cứu nên nghiên cứu tốt hơn vấn đề khác biệt về văn hóa. Nhưng tất cả họ ngoại trừ Tom Huang đề đã sống hàng thập kỉ hoặc hơn thế tại Mỹ và đã thay đổi hoàn toàn theo cách tiếp cận của người Mỹ về quản lí nghiên cứu. Giờ đây họ nhận ra rằng cả trường nhóm lẫn trợ lí nghiên cứu đều phải thay đổi và bản thân Lee cũng phải hàn gắn sự khác biệt đó. Một trường nhóm đã kết luận: “ Các sinh viên không biết cách làm việc trong môi trường như MSR Trung Quốc”.

Lee đã đưa ra mọi vấn đề trong bản thuyết trình và hoàn thành bằng một cái slideshow với tiêu đề rõ ràng “Mong muốn của tôi về các trợ lý nghiên cứu” và vài ngày sau Lee có một buổi trò chuyện nói trong vòng 45 phút và có thêm nửa giờ trả lời các câu hỏi. Nhiều trợ lý nhân viên trẻ tuổi sẵn sàng thách thức GD của Trung tâm và Lee rất vui và cam kết rằng sẽ cùng với nhóm quản trị vượt qua nét khác biệt về văn hóa. Ông khuyến khích nhóm nghiên cứu viên và nhóm quản lý cân bằng thẩn đưa ra ý kiến của mình và không lãng phí thời gian vào việc suy diễn lời của người khác. Lee đặt ra nội quy cho trung tâm: “Không được suy diễn, nói những gì mình nghĩ, nghĩ những gì mình nói, không được vòng vo bắt mọi người phải đoán ý”. Và mục tiêu của công ty đó là: nâng cao tính nghệ thuật trong khoa học máy tính, trở thành vườn ươm công nghệ, và trở thành cơ quan tham mưu giúp công ty thực hiện chiến lược mới trong 5-10 năm. Lần đầu tiên nhiều nhân viên hiểu được chính xác mình phải làm gì nhưng những mục tiêu đó họ lại cảm thấy quá xa nên bắt đầu nản. Nhưng ông đã động viên nhân viên của mình một cách tích cực và lạc quan. Và nhiều năm sau, nhiều nhân viên luôn nhớ tới cái slide cuối cùng trong bài thuyết trình của ông, đó là: “Điều tốt nhất luôn ở phía trước”.

Vấn đề đã được giải quyết, cuộc họp dường như đã làm sáng tỏ tất cả và báo hiệu rằng các nhân viên nghiên cứu cũng như nhóm nghiên cứu “Tây hóa” từ nay sẽ hiểu nhau hơn.

Lee rời khỏi Trung tâm ngày 3/8 để về trung tâm Redmond vì vậy không còn nhiều thời gian để nói lời tạm biệt với ông nữa.

YaQing Yang là giám đốc mới của Trung tâm kể từ ngày Lee ra đi, và ông đã đưa ra 3 thách thức mới mà Trung tâm phải đối mặt lúc này: sự khác biệt về địa lý và văn hóa so với Trung tâm ở Redmond, việc mở rộng quy mô và bắt kịp quy mô hay địa lý là phải bảo đảm mọi nghiên cứu của Trung tâm luôn liên quan đến sản phẩm mới của công ty. Và ông luôn cảm thấy mối liên kết giữa các thành viên luôn là các nhân tố quan trọng trong công việc, Và để nhân viên dễ hiểu hơn, Zhang đã lấy câu chuyện về chiếc xe- dù nó bị hỏng bất cứ chiếc bánh xe nào, nó cũng không thể đi được. Bằng cách này ông đã lái sang ý tưởng là công việc của mọi người đều cần thiết cho sự hoạt động của Trung tâm.

6. Công thức của HongJian Zhang

Nếu Lee thích dùng phương pháp loại suy thì Zhang lại thích sử dụng các phương trình thuộc các lĩnh vực khác nhau và cả những cái do ông tự tạo nên để truyền giảng cho mọi nhân viên đều học hỏi dễ dàng với thái độ khôi hài, gần gũi chứ không ngạo mạn hay tự hạ mình. Ví như :

- $IT=IQ+IP$: để trở thành người lãnh đạo trong thế giới thông tin thì phải có tài năng thiên bẩm và trí thông minh-nhưng cũng phải tôn trọng các luật sở hữu trí tuệ và

bằng sáng chế, những vấn đề rất quan trọng của TQ khi mà các phần mềm của Microsoft bị sao chép tràn lan.

- $E=mc^2$. đây là phương trình của Eistein liên quan đến năng lượng khối lượng và tốc độ ánh sáng. Ở đây có nghĩa là 1 Trung tâm nhất định phải đạt được một tốc độ và khối lượng nhất định để phát huy tối đa tiềm năng và giải phóng năng lượng.
- $\Delta x \Delta p > h/2$ nguyên lý bất định của Heiseberge. Trong pt gốc, vị trí (x) và động lượng(p) một hạt chỉ có thể được nhận biết trong một hằng số là Plank(h). Đối với Zhang, nó “biểu tượng cho 2 nền văn hóa. Một là bạn vô cùng cẩn trọng, chuyển động rất chậm và không bao giờ mắc lỗi. Hai là bạn chuyển động rất nhanh. Chấp nhận rủi ro nhưng lại mắc lỗi. Đối với Trung tâm chúng tôi khuyên bạn nên chấp nhận cách thứ 2 vì tất cả mọi thứ đều thành công thì bạn là người thất bại-bạn không dám chấp nhận rủi ro”.
- $S \rightarrow \infty$: Định luật 2 nhiệt động lực học chỉ ra rằng entropy(S) của bất cứ một hệ nào-là mức hỗn hợp của hệ-sẽ tăng vô hạn. Trong phương trình song song của Zhang, ông cho rằng Trung tâm luôn phải mở cửa để nền công nghiệp và giáo dục có thể trao đổi ý tưởng với nhau. Zhang nói: “ Một trung tâm nếu đóng cửa với các nền văn hóa, chắc chắn nó sẽ thất bại”.
- $1+1>3$. Phương trình có vẻ vô lý này chỉ ra rằng chỉ hợp tác khi nó thật sự có giá trị. Zhang tin vào các loại hình hợp tác khi nó là điều kiện tự nhiên và quan trọng nhất khi cái toàn bộ lớn hơn cái tổng số. Ông giải thích: “Nếu 1 cộng 1 mà nhỏ hơn 3 thì không có hợp tác vì luôn có thuế hợp tác, Bạn không nên ép mọi người làm việc cùng nhau”.

Tuy nhiên mọi triết lý trên sẽ vô nghĩa nếu không có sự trợ giúp của kỹ thuật. Zhang luôn quan tâm phát triển nguồn nhân lực xuất sắc trong nghiên cứu. Zhang đã khẳng định rằng: “không có sự cảm thông cho những thứ tầm thường”. để làm rõ ông đã đưa ra quy tắc “5/5”. Với quy tắc này, ông đã quy định Trung tâm Bắc Kinh phải giới thiệu ít nhất là 5% các bài nghiên cứu trên 5 tạp chí chuyên ngành hàng đầu và hội nghị trong lĩnh vực chuyên môn. Đạt được tiêu chuẩn 5/5 là 1 khó khăn của bất cứ Trung tâm nghiên cứu nào, không một Trung tâm nghiên cứu nào của TQ đạt được tiêu chuẩn này. Nhưng họ đã biến giấc mơ thành hiện thực vào năm 2000. Việc điều hành Trung tâm vẫn theo thuyết âm dương và ngay từ đầu khi bắt đầu nhiệm kỳ của mình, YaQing Zhang đã coi việc xây dựng các mối quan hệ là mối quan tâm lên hàng đầu.

Nhưng mối quan hệ đầu tiên Zhang đặt ra là với các quan chức thành phố sở tại để hiểu những chi tiết phức tạp trong luật lệ của thành phố, đặc biệt là giấy phép vào Bắc Kinh- **hukous**. Và trung tâm đã gặp khó khăn vào đầu năm 2001, các nhân viên phải chờ đợi

giấy phép cư trú và bằng với ngài phó thị trưởng của thành phố Bắc Kinh-Zhilua Liu và thị trưởng thành phố Bắc Kinh -Qi Liu đã giúp đỡ ông đưa “Các nhân tài về nước”.

Jian Song nguyên cố vấn cao cấp chính phủ tới thăm Trung tâm và ông đã viết 1 bức thư cho Lee và Zhang như sau: “Chỉ có tài năng thôi chưa đủ. Chúng ta đều biết điều kiện làm việc cởi mở quan trọng đến thế nào, cũng như nhóm xuất sắc với người lãnh đạo tài ba cũng là điều vô cùng cần thiết đối với nhân tài. Hơn nữa, nếu một người bị bó hẹp trong không gian hạn chế, sự thông thái cũng là những mảnh lưới nhỏ mọn cho hoạt động tầm thường...Chỉ số thông minh, đức tính thật thà, khiêm tốn, siêng năng và tinh thần tập thể đều được Kai-Fu nhắc đến nhiều và những phương trình quản lý được YaQing đánh giá cao đã tạo nên một hệ thống cởi mở nhưng vô cùng trật tự mà chúng tôi thấy ở Microsoft, vì điều đó tôi vô cùng tán thành với cách mà các bạn đã chọn.... Hầu hết mọi người đều làm việc rất chăm chỉ và theo kịp tiến độ, luôn giữ được thể cân bằng trong cuộc sống. *Tôi tin rằng trong rất nhiều trường hợp, trao đổi văn hóa còn quan trọng hơn trao đổi công nghệ.*

Sự khác biệt về vị trí địa lý và bản chất của việc nghiên cứu hay phát triển là rào cản mà nhóm nghiên cứu Bắc Kinh đang nghĩ đến và họ đang cố gắng sẽ tạo được ảnh hưởng nhất định đến Redmond. Thực tế là công ty mới khai thác một phần rất nhỏ nguồn nhân tài của TQ thông qua Trung tâm nghiên cứu Bắc Kinh, một Trung tâm mới chỉ có thể giới hạn các dự án và nhân viên được hỗ trợ. HongJian Zhang đã chỉ ra rằng: “Nhưng khi các anh nhìn vào số lượng nhân tài ở TQ, tất cả các nơi các anh qua, các giảng đường đều quá nhỏ. Anh có thấy những người đứng bên ngoài cửa sổ, nhòm qua cửa và cố gắng nghe thuyết trình. Vì vậy anh cần lên kế hoạch để sử dụng hết những nhân tài này”.

Khoảng thời gian gọi là “Tuần lễ tư duy” có ảnh hưởng đến Microsoft và công nghệ máy tính. Microsoft phải huy động tất cả nhân viên và mọi nguồn lực để đối mặt với khó khăn hiện tại. Là kẻ đến sau trong bữa tiệc tìm kiếm, không còn nghi ngờ gì nữa, họ đã bị Yahoo và nhất là Google bỏ xa. Tuy nhiên, một khi Microsoft đã thức tỉnh và tổ chức lại, nó sẽ có đủ quy mô và tài năng, tốc độ để bắt kịp nhanh chóng trong cuộc đua này. Trước đó Microsoft từng sáng chế lại trình duyệt. Bây giờ nó sẽ sáng chế lại công nghệ tìm kiếm. Và MRS sẽ là vũ khí của họ. Rồi một trại hè tìm kiếm đã được tổ chức để cung cấp và trang bị cho các chuyên viên trong cuộc cạnh tranh toàn lực với Yahoo và Google. Để khuyến khích sinh viên tham gia trại hè này, Wei Ying và nhóm của ông đã hàng ngày gửi các ý kiến phản hồi, email hoặc điện thoại và tổ chức hội nghị bằng Video ít nhất hai tuần 1 lần. Trong cuốn *Be Your Personal Best* của Kai-Fu Lee xuất bản năm 2005 bằng tiếng phổ thông, sách đề cập đến sự hợp nhất tuyệt vời của Mỹ và TQ, sự hòa trộn giữa truyền thống năng động, thẳng thắn của phương tây với tính cách nhân văn và đức kiên nhẫn tuyệt vời của châu Á-để được 1 cuộc sống có ý nghĩa nhất. Lee nói: “Tôi nghĩ rằng

điều thành công nhất ở thế kỷ 21 là sự kết hợp của hai nền văn hóa đó”. Ông nhấn mạnh mọi người cần có ước mơ và có tầm nhìn, chiến lược theo đuổi cùng nguyên tắc, niềm say mê và tính chính trực của mình. Trong khi đó còn phải biết nỗ lực vì tập thể và mối quan hệ với người khác. “Đây là yếu tố nên sử dụng để đánh giá tiềm năng của con người”. Liều lĩnh trong nghiên cứu nó sẽ được bù đắp nhưng trong quá trình phát triển nó sẽ bị loại bỏ, làm thế nào để đưa được sản phẩm vào thị trường suôn sẻ nhất luôn được coi là tối ưu. Lee nói: “Trong nghiên cứu, người ta nhớ đến bạn vì bạn tham gia vào dự án lớn nhất. còn trong sản xuất, người ta nhớ đến bạn khi bạn mắc sai lầm lớn nhất”. Những hiểu biết của Lee về đất nước TQ có giá trị không kém những công nghệ ông từng nghiên cứu. Hiểu biết cộng với khả năng đặc biệt như của ông như 1 câu nổi hai nền văn hóa Trung-Mỹ đã giúp ông trở thành người đồng hành với Bill trong chuyến thăm TQ vào tháng 2 năm 2003. Còn nhiều việc phải làm từ khi ông đến Redmond và là người tạo lập Guanxi. Và để gửi tới các sinh viên của mình, ông đã viết nên cuốn sách mô tả 3 vòng tròn đồng tâm: **Giá trị-Quan điểm-Hành động** xung quanh việc mọi người đánh giá và lập kế hoạch hành động. Vòng tròn trong cùng-**Giá trị** bao gồm những thứ như *tính chính trực, sự chân thành, trách nhiệm và lương tâm*-cốt lõi cho những thứ khác. Chủ đề của vòng tròn thứ hai là **Quan điểm** hay **cách thức mà mọi người đặt cái cốt lõi kia vào hành động**. Nó đặc biệt chỉ ra **sự cân bằng của hai nền văn hóa** phương đông và phương tây để tạo ra một phương pháp mà mọi người cần trong cuộc sống. “Làm sao bạn có thể đánh giá được sự khiêm nhường với sự tự tin, tính kiên nhẫn với sự đột phá, lòng can đảm với sự nhún nhường, an bình”. Vòng tròn thứ 3 tượng trưng cho **Hành động** bao gồm việc **tạo lập lý tưởng cho cuộc sống, tìm kiếm đam mê để theo đuổi, đặt ra kế hoạch để đạt được ý tưởng đó, cuối cùng học cách giao tiếp và quan hệ tốt với mọi người để hoàn thành mục tiêu**.

Văn hóa TQ được xây dựng trên nền tảng của niềm tin, các mối quan hệ và sự tôn trọng lẫn nhau. Để xây dựng niềm tin phải mất một thời gian dài nhưng lại có rất nhiều cách để phá vỡ niềm tin, chẳng hạn như: biểu hiện sự thiếu tôn trọng, không bày tỏ thiện chí khi nhân được sự ưu ái, không tuân theo những nghi lễ ngoại giao, hạ mình, ép buộc hay nhắc đi nhắc lại những vấn đề gây tranh cãi”. Lee khuyên: “Niềm tin được xây dựng bằng lời hứa và được thực hiện bằng lời hứa. Nhưng tốt nhất là không hứa gì cả còn hơn hứa mà không thực hiện được”.

Một phần và toàn bộ việc xây dựng thiện chí cũng như mối quan hệ lâu dài của Trung Quốc chính là tạo ra những mô hình nhà lãnh đạo giỏi nhằm phát triển con người Trung Hoa thành các nhà quản lý. Mặc dù rất khó để thu hút người giỏi đến làm việc tại Trung tâm, việc họ có mặt với cương vị là người đào tạo nhân tài bản địa là vô cùng quan trọng-

đảm bảo chính phủ sẽ chấp nhận công ty. “MNCs không đánh giá đúng và phát triển tài năng bản địa, họ là những kẻ bóc lột”.

Tác phẩm của Juliet Wu-cựu giám đốc kinh doanh của Microsoft ở Trung Quốc đã đánh gục sự ngạo mạn của tập đoàn này với tác phẩm của mình. Nhưng Microsoft không phải là tập đoàn duy nhất đang cố gắng xây dựng hình ảnh. **Các quan hệ công chúng** thật sự bấp bênh đối với các công ty đa quốc gia vì báo chí không được tự do ngôn luận, phương tiện truyền thông nơi đây dễ bị lôi kéo hơn phương Tây-khiến các tập đoàn dễ bị ảnh hưởng với ý nghĩ của công chúng.

Cuối cùng thành công là nhờ thúc đẩy các mối quan hệ. Nó không phải là chủ nghĩa vị tha để hướng Microsoft hay các công ty khác theo những nguyên tắc này. Tuy nhiên các công ty tin là nếu họ thành thật và rộng lượng trong các mối quan hệ, họ sẽ nhận được nhiều sự ủng hộ từ chính phủ và các học viện-và cuối cùng họ sẽ nhận được lợi ích. Về vấn đề này, Microsoft đã và đang nuôi dưỡng môi trường phần mềm Trung Quốc- đào tạo những kỹ sư trẻ, các nhà khoa học trẻ trở thành đối tác của các công ty Trung Quốc và hỗ trợ các trường đại học-việc làm này sẽ nâng cao số lượng các cổ đông công nghiệp trong cả nước. Ngược lại, sự tăng trưởng này sẽ tạo ra động cơ khuyến khích TQ đẩy mạnh việc chống vi phạm bản quyền và ủng hộ các quyền sở hữu trí tuệ-cả chính phủ và người dân đều mua sản phẩm của TQ.

Thành công lớn nhất mà Microsoft đạt được ở Trung Quốc là thu hút được nhân tài, đưa ra các kết quả nghiên cứu, tạo ra các sản phẩm hay củng cố hình ảnh của các công ty đều nhờ trung tâm nghiên cứu Bắc Kinh. Trung Tâm này hoạt động dưới sự chỉ đạo của những người nói tiếng phổ thông, tất cả đều được sinh ra trên Trung Quốc đại lục ngoại trừ Lee. Rất lâu trước khi người sáng lập này được chuyển sang Google, ngọn đuốc được chuyển sang cho một nhà lãnh đạo TQ và số người lãnh đạo TQ ngày càng lớn mạnh. Tất cả điều này đều do mối quan hệ tốt đẹp gây dựng nên. Rất nhiều người tài năng và thông minh phải cạnh tranh với nhau để được làm việc tại MSR châu Á. Thông qua Trung tâm, Microsoft đã hỗ trợ hàng triệu đô la, phần mềm và trang thiết bị cho nền giáo dục TQ, đào tạo hàng nghìn sinh viên, thiết lập hàng trăm mối quan hệ về học thuật và công nghiệp, trở thành doanh nghiệp nước ngoài đầu tiên được phép cấp bằng sau tiến sĩ. Khi đạt được nhiều thành công với ATC(Advantaged Technology Center-Trung tâm công nghệ cao) họ phải thận trọng lắng nghe các lời tham vấn của quan chức chính phủ TQ. Thậm chí các hội nghị Tin học thế kỷ 21 đã được công chúng biết đến theo cách Microsoft đẩy mạnh, thậm chí nâng tầm biến đổi thế giới thông qua sức mạnh của công nghệ thông tin mà không cần quảng cáo.

Sau khi tiến hành xây dựng MSR ở TQ, một vấn đề được đặt ra đó là người TQ coi việc liên doanh như thế này là một dạng của “chảy máu chất xám”, vì các công ty như Microsoft đã “nhặt” những sinh viên giỏi nhất của TQ ở các trường đại học nổi tiếng. Theo lời của Giáo sư Hongfei Wang thuộc viện Hóa học, Viện Hàn lâm Hóa học nói: “Thật đáng xấu hổ khi chính phủ và các trường đại học đã lãng phí đi những nhân tài. Đó là những cơ hội tốt cho những sinh viên nghèo vì học không có sự lựa chọn nào tốt hơn. Nhưng chỉ làm các bài luận cho các dự án của Microsoft thì cơ hội phát triển trí thức và trí tuệ của họ bị giảm đi đáng kể”.

Tóm lại một số vấn đề quan trọng hơn cho Microsoft, những thách thức có liên quan đến phát triển các mối quan hệ-điều chỉnh sản phẩm phù hợp với thị trường bản địa, đầu tư vào nền giáo dục cơ sở hạ tầng kinh doanh của TQ, đào tạo và tư vấn nhân tài bản địa-thách thức với bất cứ một tập đoàn quốc gia nào muốn hoạt động kinh doanh ở TQ. Giải quyết thật không đơn giản, tất cả các công ty nước ngoài đều phải vượt qua được điều cơ bản là xây dựng niềm tin và thận trọng nâng cao hình ảnh của mình. Sự phát triển có thể chậm, có thể phát triển, có thể thụt lùi và có thể phải bắt đầu lại. Rõ ràng không có công ty nào có thể làm hài lòng được tất cả mọi người.

Điều quan trọng nhất là không được phạm sai lầm mà phải thành thật và nhất quán trong các dự án và dự định. Đây là một lời nhắc nhở sâu sắc rằng các luật lệ và điều kiện kinh doanh của các nước mới nổi lên luôn thay đổi, và nhiều công ty đặt cược vào nó. Các quốc gia đang bùng nổ , không phải chỉ là các thị trường mới nổi dậy mà là nguồn đổi mới vô tận trong tương lai. Nhân tài của các nước này không còn đến “phương Tây” nữa. Các công ty muốn cạnh tranh trong môi trường làm việc quốc tế thì phải đến với các nguồn nhân tài và đưa các quốc gia khác đi lên, thậm chí phải làm nhiều điều mạo hiểm cho công ty. Bất cứ mọi nỗ lực nào như vậy đều là từ các điều khoản của các nước sở tại chứ không phải các công ty. Theo Lee: “Người thành công cuối cùng phải là thanh niên TQ và đất nước TQ”.

7. Bài học cho Việt Nam

Thực tế làm việc ở Việt Nam còn nhiều bất cập như chuyên gia tư vấn quản lý nhân tài Marc Effron khiến mọi người lo ngại khi công bố các con số “biết nói” sau:

- 18% công ty tuyên bố họ luôn chiến thắng trong cuộc chiến giành nhân tài.
- 72% mô tả đó là một cuộc chiến không hồi kết mà không ai thắng hay thua cả.
- 10% tuyên rằng cuộc chiến nhân tài rõ cuộc sẽ khiến doanh nghiệp gặp thất bại.

Cuộc cạnh tranh giữa các nước trong thế kỷ 21 sẽ là cạnh tranh của sức mạnh tổng hợp quốc gia mà thực chất diễn ra trong lĩnh vực khoa học công nghệ cao. Điều then chốt của

cuộc cạnh tranh này là cạnh tranh về tổ chất dân tộc và trình độ nhân tài. Có ưu thế nhân tài có thể tăng cường sức mạnh tổng hợp của đất nước, đứng vững trong cộng đồng thế giới. Cuộc chiến tranh giành nhân tài trong tương lai sẽ còn quyết liệt hơn. Cơ hội thu nhỏ khoảng cách giữa các nước đang phát triển và các nước phát triển về mặt khoa học công nghệ, kinh tế nằm ở điểm then chốt là có bồi dưỡng, đào tạo được nhân tài, giữ được nhân tài, sử dụng nhân tài tốt hay không.

Một đất nước không những cần phải đẩy mạnh phát triển giáo dục, coi trọng bồi dưỡng đào tạo nhân tài mà còn phải áp dụng các biện pháp giữ lại nhân tài, thu hút nhân tài và đã sử dụng tốt nhân tài. Lịch sử thế giới đã chứng minh tôn trọng trí thức, tôn trọng nhân tài, phát huy tốt tác dụng của nhân tài là điều kiện quan trọng để giữ lại nhân tài.

Microsoft đã không thể giữ Lee ở lại Microsoft quá lâu, Google trả 10 triệu \$ để mời Kai-Fu Lee, người sáng lập ra Trung tâm nghiên cứu Bắc Kinh để xây dựng 1 Trung tâm nghiên cứu như những gì mà ông đã giúp Bill Gates, làm cho Microsoft chống lại bằng cách thành lập trung tâm nghiên cứu cho riêng mình và hợp nhất R&S dưới sự quản lý của thần đồng YaQin Yang. Đây chính là động thái báo hiệu TQ sắp trở thành một tâm điểm mới của cuộc cạnh tranh tìm kiếm: “Mọi người nên để ý đến Trung Quốc, đất nước này là một hiện tượng trên mọi phương diện”-lời của Bill.

Và tại sao Lee lại ra đi? Việc giữ nhân tài của Microsoft có gì bất cập? Mặc dù Lee quan tâm tới MRS nhưng ông lại không chấp nhận sự thiếu tiến bộ của Microsoft. Mặc dù Lee quan tâm tới phòng nghiên cứu BK và ATC nhưng ông lại không tán thành với những nỗ lực nghiên cứu của Microsoft ở TQ. Sau khi biết được Google muốn lập Trung Tâm Nghiên cứu ở TQ, ông đã quyết định về quê hương và chấp nhận thử thách. Lí do như sau: “Microsoft là một tập đoàn nổi tiếng có rất nhiều điểm tôi học tập ở họ, nhưng Google là tập đoàn đã làm tôi thấy sốc. Nguyên nhân Google đã gây sốc với tôi là niềm đam mê tạo ra thế hệ công nghệ mới. Tôi nhận ra kho báu ở khắp nơi trong Google. Công nghệ và các sản phẩm được tạo ra sau nghiên cứu”. Với 2 PT sau:

**YOUTH+FREEDOM+TRANSPARENCE+A NEW MODEL+BENEFIT FOR
COMMON PEOPLE+HONESTY=MIRACLE FOR GOOGLE**

Và văn hóa GOOGLE và những người trẻ tuổi Trung Quốc có thể tạo ra một Google Trung Quốc vĩ đại.

Về tình cảm, ông giải thích: “Cho dù khó khăn đến đâu, nếu như bạn không đi theo tiếng gọi của trái tim mạch bảo và quyết tâm với sự lựa chọn đó thì làm sao bạn có thể khiến mọi người làm theo nó. Vì vậy tôi lựa chọn quyết định quan trọng. Tôi có quyền được lựa chọn. Tôi chọn Google, tôi chọn Trung Quốc”.

Sự ra đi của Kai-Fu Lee như một quả bom tấn dội vào Microsoft. HongJiang Zhang- Giám đốc điều hành Trung tâm đã cho rằng: “Đó thật sự là một cú sốc lớn. Nếu như Google bước vào và đưa ra một đề nghị khôi hài, thì chúng tôi sẽ nhìn thẳng vào vấn đề và nghĩ, liệu thị trường có thật sự thay đổi không? Đây là giá trị con người? Tuy nhiên, đó là một thách thức lớn với chúng tôi”. Phần lớn doanh nghiệp Việt Nam chọn cách lãnh đạo theo mô hình "đầu tàu", chỉ dựa vào khả năng của một số ít người. Theo mô hình này, một khi người chủ doanh nghiệp đi công tác xa, hay có việc gì bất ngờ thì mọi hoạt động bị đình trệ. Chức năng của lãnh đạo rất quan trọng không phải vì bản thân người lãnh đạo quan trọng mà chính là vì người lãnh đạo ấy biết nâng tầm quan trọng về vị thế của mỗi người trong doanh nghiệp để đóng góp của họ càng ngày càng nhiều hơn.

Một điều đáng nói là phần lớn doanh nghiệp Việt Nam đều xem con người là tài sản, luôn tìm cách thu hút và gia chân người giỏi, nhưng lại chưa đánh giá chính xác năng lực của người giỏi (việc đánh giá chưa dựa trên giá trị gia tăng mang đến cho thị trường, khách hàng, đồng nghiệp và cấp dưới). Hơn nữa, doanh nghiệp chưa tạo ra "chất keo" kết nối nhân viên thành một khối đoàn kết, hiệp lực, cùng khát vọng vươn đến mục tiêu chung như cách mà Lee đã làm để thấu hiểu nhân viên mình.

Có một số nhận xét là phần lớn các doanh nhân Việt Nam ít đọc sách, ít sử dụng email và ít truy cập thông tin trên internet. Kinh nghiệm về lãnh đạo và quản lý còn quá mỏng. Kiến thức về thị trường quốc tế, về kinh tế của các nước đang phát triển cũng còn sơ sài. Theo Michael Porter (giáo sư của trường kinh tế của Đại học Harvard), tài sản của một quốc gia phụ thuộc rất lớn vào sự cạnh tranh của nước ấy. Nhưng muốn cạnh tranh thành công, ngoài điều kiện cần là phải có một nền kinh tế vĩ mô như môi trường chính trị và cơ sở pháp lý ổn định, lại phải có điều kiện đủ là ưu tiên chăm sóc nền kinh tế vĩ mô như các cơ sở kinh doanh năng động và môi trường kinh doanh lành mạnh. Nếu phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam chưa tự trang bị cho mình đầy đủ tri thức cần thiết và không có tầm nhìn xa và rộng thì thực khó lòng có đủ sức cạnh tranh với thế giới một khi Việt Nam gia nhập tổ chức WTO. Một nhận xét khá chính xác là phần lớn các doanh nhân Việt Nam nắm giữ chức vụ cao không có lịch làm việc khoa học như các đồng nghiệp của họ ở nước ngoài. Lịch làm việc của các cấp lãnh đạo chưa phản ánh các chương trình ưu tiên và trọng điểm của Công ty, chưa dành nhiều thời gian trong năm để tham dự các buổi hội thảo trong nước hoặc quốc tế hoặc họp với các ban, ngành, chuyên gia tư vấn để thảo luận các vấn đề phát triển công tư mang tính chiến lược. Chương trình làm việc của các doanh nhân đứng đầu doanh nghiệp phần lớn có tính bị động nhằm giải quyết các vấn đề hàng ngày, là những vấn đề thuộc phần vụ của các chức vụ như Phó giám đốc hay trợ lý của thủ trưởng cơ quan. Trong khi Bill Gates, người đứng đầu tập đoàn lớn nhất hành tinh lại có thể biết nhiều kiến thức liên quan tới các sản phẩm mới. Khi Lee Và Wang đưa

ra công nghệ xử lý bằng tiếng Trung của mình, Lee đã rất ngạc nhiên với Bill khi ngài hiểu những nguyên tắc cơ bản của phương pháp nhập ký tự **Pinyin** và **wuhua** – và tại sao việc nhập các chữ cái tiếng Anh và đọc các hán tự tương ứng lại diễn ra khá chậm-“ Mỗi năm ở Trung Quốc, hàng tỉ phút bị lãng phí do sự chậm trễ của hệ thống này”. Và Lee cũng thật sự bất ngờ khi Bill hỏi: “Tại sao ta không sử dụng công nghệ Pinyin cho công nghệ tìm kiếm và tạo ra mô hình sửa chữa lỗi đánh máy tiếng anh. Với Bill thì sự thay đổi này cần thời gian và ông cũng cam kết Microsoft luôn sẵn sàng hỗ trợ việc nghiên cứu này kéo dài nhiều năm để tìm kiếm sự thay đổi. Nhìn vào cách mà Microsoft lựa chọn nhân tài vào Trung tâm, ta thật sự nhói lòng trước tình hình cho rằng, hiện nay các doanh nghiệp Việt Nam hoàn toàn đứng ra ngoài quá trình đào tạo. Các doanh nghiệp chỉ đứng ngoài để đón nhận sinh viên tốt nghiệp ra trường và muốn họ bắt tay vào làm đúng như những gì mình cần rồi phàn nàn rằng Sinh viên Việt nam không đáp ứng được yêu cầu và kỹ năng công việc. Các doanh nghiệp chưa có cơ chế tuyển dụng đúng đắn khi tuyển dụng. Không phải bao giờ cũng chọn những người có năng lực thật sự mà dựa vào mối quan hệ, nhất là các doanh nghiệp nhà nước.

Doanh nghiệp Việt Nam cần tăng cường gắn kết với sinh viên. Với mục tiêu gắn kết doanh nghiệp và thanh niên, đại diện một số doanh nghiệp đoạt giải Sao vàng Đất Việt năm 2010 đã chia sẻ về các khó khăn hay gặp phải khi khởi nghiệp như: lựa chọn ý tưởng kinh doanh, lựa chọn ngành nghề kinh doanh, Marketing và bán hàng, phát triển thương hiệu, quản lý tài chính và nguồn vốn, phát triển nguồn vốn và quản lý nhân sự... Qua đó cung cấp những kiến thức, kỹ năng giúp sinh viên, thanh niên tự tin hơn khi bắt đầu khởi sự doanh nghiệp và lập nghiệp. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng chia sẻ với sinh viên, thanh niên khóa học khởi sự doanh nghiệp trên trang WWW.ThanhGiong.

Nhiều doanh nghiệp (DN) Việt Nam đều có nhận thức về tầm quan trọng của quan hệ công chúng(PR-Public Relation) và tác động của nó đối với hoạt động sản xuất, kinh doanh. Công cụ rất quan trọng của PR là tổ chức sự kiện. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp hiện nay thường tổ chức các sự kiện ở tầm DN nên ít thu hút được sự quan tâm lớn của xã hội. Muốn để cộng đồng nhớ đến tên tuổi và hình ảnh của DN lâu dài, DN nên là đơn vị tiên phong đầu tư, nghiên cứu để khởi xướng những sự kiện có tầm địa phương. Nếu tổ chức chu đáo, ấn tượng thì hình ảnh địa phương và DN đều được nâng tầm nhanh chóng. Không kể các sự kiện lịch sử, các ngày kỷ niệm thường niên nên phân loại các sự kiện địa phương có thể khởi xướng ở các tỉnh thành, gồm: sự kiện mang đặc thù địa phương (ví dụ: Lễ hội lúa gạo Cần Thơ, Lễ hội điều (Bình Phước), sự kiện mang đặc thù của một số địa phương, ai tổ chức trước là đơn vị tiên phong(Ví dụ: Festival biển Nha Trang); sự kiện có thể tổ chức trước là đơn vị tiên phong (Ví dụ: Lễ hội bắn pháo hoa Đà Nẵng); sự kiện gắn với các vấn đề quốc gia hay toàn cầu có thể được khởi xướng ở bất kỳ

quốc gia nào (ví dụ Giờ Trái Đất tổ chức tại 120 quốc gia)...Như vậy, có rất nhiều loại sự kiện địa phương mà DN có thể khởi xướng để cùng xây dựng hình ảnh địa phương và DN bên cạnh các hình thức khác, như hội nghị, hội thảo quốc tế...Các sự kiện địa phương có thể mở rộng quy mô thành tầm khu vực hoặc quốc gia, dù vẫn được tổ chức tại địa phương. Do đó, việc thúc đẩy quan hệ với chính quyền địa phương là rất quan trọng.

Trong làn sóng cạnh tranh gay gắt của thị trường, mỗi một doanh nghiệp dù kinh doanh cái gì và ở đâu cũng đều phải quan tâm tới cấp trên, chính quyền, đồng nghiệp và các nhân viên sao cho tốt. Nói cách khác, dù bạn là doanh nghiệp hay nhà chính trị gia đều phải biết đầu tư trong cả quan hệ giữa con người với con người. Tại sao vậy? Bởi vì trong cuộc sống, sự phát triển và thành công của mỗi doanh nhân trước hết phần chính là do sự nỗ lực tối đa của bản thân nhưng một phần khác rất quan trọng mà các doanh nhân không thể bỏ qua đó là nhờ vào sự khôn khéo trong giao thiệp với đối tác cũng như với khách hàng. Là chủ doanh nghiệp lại càng phải khéo léo với chính quyền, với đồng nghiệp và với nhân viên để thúc đẩy doanh nghiệp luôn tiến triển vững chắc. Nếu doanh nghiệp nào quy tụ được xung quanh mình những người sẵn sàng đem hết tâm huyết để giúp đỡ, đưa ra rất nhiều lợi ích về kinh tế, thậm chí cả về uy tín trong kinh doanh. Hiểu được điều đó và bằng mọi cách tạo lập các quan hệ thân thiết cũng là cách gia tăng sức mạnh và uy tín cho các doanh nghiệp. Đa số các nhà kinh doanh thành đạt đều biết quan hệ rất khéo với cấp trên, với chính quyền địa phương, với cộng sự, với nhân viên, dung hòa đối thủ cạnh tranh và biết quan hệ với những người danh tiếng ở các lĩnh vực thể thao, âm nhạc, hội họa,... để gia tăng uy tín của mình. Có thể nói, trong kinh doanh, khả năng quan hệ, tổ chức động viên, thúc đẩy, thừa nhận, biết ơn, đồng cảm với người khác là những điều không thể thiếu được đối với một chủ doanh nghiệp. Bất cứ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển cũng đều phải tập hợp kinh nghiệm và năng lực của nhiều cá nhân lại. Ngược lại, chính sự tiến triển của doanh nghiệp lại cho phép các cá nhân hợp tác gắn bó với nhau và cùng thành đạt.

Hiện tại Việt Nam đang dấy lên quan ngại về vấn đề chảy máu chất xám. Nhìn cách Microsoft thu hút nhân tài cùng số liệu cho thấy khoảng 70% sinh viên du học không trở về nước sau khi tốt nghiệp là một vấn đề cần suy nghĩ. Tuy nhiên, một số chuyên gia cho rằng tình hình này chỉ diễn ra trong một thời gian ngắn và tin tưởng rằng ngày càng nhiều sinh viên sẽ trở về quê hương. Đã có nhiều sinh viên du học và cả những người Việt Nam mang quốc tịch khác muốn trở về quê hương. Nhiều chương trình đã được đưa ra nhằm hỗ trợ họ, ví như hỗ trợ tiền lương, nhà ở. Tuy nhiên điều kiện của những chương trình này lại không đồng nhất. Thực tế là chính phủ Việt Nam không có điều kiện thực sự để cung cấp những việc làm phù hợp với đối tượng này. Trong nền kinh tế tri thức, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp đều có xu hướng xây dựng cho mình những chiến lược dài

hạn để thu hút và phát triển những cá nhân xuất sắc nhất, những người có thể đưa đến những thay đổi thần kỳ, tạo sự đột biến cho doanh nghiệp hoặc hoặc những lợi thế hơn hẳn đối thủ trong việc thiết lập các mối quan hệ với các trung tâm đào tạo nhân tài, các nguồn lao động chất lượng cao để bổ sung cho nguồn nhân lực của mình khi có nhu cầu và phải có chiến lược để giữ nhân tài.

Mặc dù toàn cầu và hội nhập thị trường mở ra cho các công ty cơ hội tiếp cận các thị trường giàu tiềm năng và còn chưa được khai phá, với số lượng khách hàng đông đảo và phạm vi rộng lớn, nhưng nó cũng đặt ra những thách thức nhất định như sự khác biệt về văn hóa và phong cách tiêu dùng. Để tận dụng tối đa các nguồn lực nhất định như sự khác biệt về văn hóa và phong cách tiêu dùng. Để tận dụng tối đa các cơ hội, các công ty cần phải nhạy bén với những nét tinh tế của văn hóa địa phương để lựa chọn cho mình hướng đi phù hợp. Có thể biến những thách thức do sự khác biệt về văn hóa thành lợi thế nếu như các công ty đúc rút được những kinh nghiệm tốt nhất từ thực tiễn và chọn cho mình một chiến lược phát triển thương hiệu phù hợp với văn hóa của mỗi địa phương như cách mà Microsoft đã làm.

Văn hóa bản địa cũng là một thách thức với các doanh nghiệp Việt Nam. Dù cùng nằm trong thị trường khu vực, nhưng mỗi nước, mỗi dân tộc đều có văn hóa, tập quán kinh doanh, thương lượng khác nhau. Do đó, sẽ là khó khăn cho doanh nghiệp Việt Nam trong thương lượng từng thương vụ cụ thể, nếu không tìm hiểu kỹ về văn hóa, phong tục, tập quán của đối tác, thậm chí cuộc thương lượng có thể bị đổ vỡ, thất bại chỉ vì cái thái độ ứng xử không phù hợp của chúng ta. “Nhập gia tùy tục” như lời ông bà chúng ta thường nói, nếu muốn đi đến thành công trên thương trường quốc tế.

9.LỜI KẾT

Thương trường như chiến trường, nhưng cũng là nơi nghệ thuật kinh doanh và các mối quan hệ Guanxi nếu biết cách sử dụng và xây dựng linh hoạt sẽ thành công với bất kỳ doanh nghiệp, tập đoàn hay quốc gia nào trong thời đại công nghệ số.

400 trang sách không thể gói gọn đầy đủ và hoàn toàn trong bài tiểu luận này. **Mỗi cuốn sách hay là một người bạn tốt.** Hi vọng các bạn độc giả, nhất là các nhà kinh tế tương lai sẽ có thêm một người bạn “tâm giao”, gối đầu giường cũng như trau dồi văn hóa đọc của mình: ***Guanxi- Nghệ thuật tạo dựng quan hệ kinh doanh.***

Cuối cùng, với tư cách người viết đề tài, tôi xin cảm ơn sự theo dõi của các bạn. Hai mươi trang tiểu luận mặc dù đã cố gắng nhưng chắc chắn sẽ tồn tại không ít thiếu sót. Là người viết đề tài, tôi xin cảm ơn sự theo dõi của quý độc giả cũng như tôi luôn sẵn lòng đón nhận các ý kiến phản hồi để hoàn thiện đưa con tinh thần-bài viết nhỏ của mình.

PHỤ LỤC

Lời nói đầu...	<i>Trang 1</i>
Guanxi là gì?.	<i>Trang 3</i>
Thách thức ở rào cản văn hóa...	<i>Trang 3</i>
Quan niệm của Microsoft về đào tạo các nhân tài...	<i>Trang 4</i>
Tuyển dụng nhân viên vào Trung tâm của Microsoft...	<i>Trang 6</i>
Hãy thấu hiểu nhân viên...	<i>Trang 9</i>
Công thức của HongJian Zhang	<i>Trang 10</i>
Bài học cho Việt Nam	<i>Trang 15</i>
Lời kết	<i>Trang 20</i>