

Tổ Chức

Để

Thay Đổi

Chương 13

Tổ chức để thay đổi

Trong quyển sách này, chúng tôi đã lập luận rằng nhiều địa phương châu Á – các thành phố, tiểu bang, các vùng, và cả quốc gia – đang đối diện với nhiều nguy cơ khủng hoảng và cơ hội. Khi con người và các doanh nghiệp trở nên lưu động hơn, họ sẽ chuyên tới những địa phương hấp dẫn và rời bỏ những nơi kém hấp dẫn. Thời gian và khoảng cách được rút ngắn trên thị trường toàn cầu cũng có nghĩa là những phát triển ở nơi khác trên thế giới có thể ảnh hưởng đến vận mệnh của các địa phương từng được cho là an toàn. Điều này làm nảy sinh những vấn đề cơ bản về việc địa phương có thể làm gì để tồn tại và thịnh vượng.

Các địa phương phải thường xuyên đánh giá lại xem liệu đã đáp ứng được những nhu cầu của dân cư và các doanh nghiệp hay chưa. Mỗi địa phương phải luôn tham gia vào quá trình tạo giá trị gia tăng. Cần phải tăng thêm những lợi ích và sức thu hút gì? Địa phương hỗ trợ công dân và các doanh nghiệp như thế nào trong việc tìm và sáng tạo những giá trị mới? Có phải địa phương đang mang lại những lợi ích đặc biệt so với các địa phương khác?

Các địa phương cũng phải hình dung rõ ràng vai trò của mình trong nền kinh tế địa phương, quốc gia và toàn cầu. Họ phải tự hỏi “Ai sẽ muốn sống và làm việc ở đây, trong những điều kiện nào và với những kỳ vọng gì?” Địa phương nào không xác định được các triển vọng và tiềm năng của mình có thể thua cuộc trước các đối thủ cạnh tranh khác thu hút hơn.

Trong chương cuối này, chúng tôi tóm tắt những thách thức chủ yếu đối với các địa phương và đề xuất những biện pháp có thể giúp họ đáp ứng những thách thức này. Chúng tôi đặc biệt nhắm đến ba vấn đề sau:

- Các địa phương đang đứng trước những thách thức chủ yếu nào?
- Làm thế nào các địa phương có thể phản ứng tích cực trước những thách thức này?
- Tại sao cần phải lập kế hoạch định hướng thị trường?

CÁC ĐỊA PHƯƠNG ĐỨNG TRƯỚC NHỮNG THÁCH THỨC CHỦ YẾU NÀO?

Các địa phương châu Á đang đối mặt với bốn thách thức chính:

Thách thức 1: Các địa phương ngày càng chịu nhiều rủi ro bởi nhịp độ thay đổi đang gia tăng trong môi trường kinh tế, chính trị và công nghệ toàn cầu.

Đã có thời dân cư của một địa phương từng kỳ vọng rằng thành phố, cộng đồng hay khu vực của họ sẽ duy trì một đặc điểm công nghiệp và kinh doanh ổn định. Ngày mai rồi sẽ giống như hôm nay. Hồng Kông sẽ mãi là trung tâm tài chính châu Á và là quốc gia sản xuất các thứ đồ chơi, hàng may mặc và đồ điện tử với chi phí thấp. Singapore sẽ mãi là nhà thầu sản xuất, nhà xuất khẩu linh kiện và nơi hội họp của châu Á. Nhật sẽ

tiếp tục là trung tâm điện tử và ô tô của châu Á và toàn cầu. Tuy nhiên, ngày nay, dân cư của địa phương đã nhận ra rằng sự thay đổi chứ không phải tính ổn định, là luôn luôn diễn ra. Kết quả là Hồng Kông, Singapore, và Nhật đang chiến đấu không ngừng để phát huy những thành công quá khứ của họ nhằm nâng cao sức cạnh tranh tương lai.

Trên thực tế, địa điểm của các ngành công nghiệp toàn cầu liên tục dịch chuyển. Các công ty ngày càng lưu động đang bị hút đến những địa phương có chi phí thấp hơn, kỹ năng cao hơn, và/hoặc chất lượng sống tốt hơn. Trung Quốc đang trở thành một khối nam châm khổng lồ, “hút lấy đầu tư nước ngoài”¹ (như Bộ trưởng Thương mại và Phát triển Philippines Manuel A. Roxas mô tả), cũng như con người và các ngành công nghiệp. Kết quả, các quốc gia châu Á khác hiện đang cảm nhận được sức ép khi đầu tư vào Trung Quốc tăng đến 45 triệu đô-la hàng năm, làm cho nỗ lực đạt lại được mức đầu tư trước khủng hoảng của họ càng thêm phức tạp. Trong tình hình cạnh tranh khó khăn này, các nước khác (Philippines, Ấn Độ và Việt Nam...) phải chứng tỏ sức thu hút của mình với các nhà đầu tư hơn bao giờ hết.

Tự nhân hóa và tự do hóa đã diễn ra khá nhanh ở phần lớn châu Á sau khủng hoảng, và bất luận do chọn lựa hay là *sự dẽ rôi*, châu Á ngày càng chào đón các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài vào những khu vực từng được bảo hộ trước đây. Có những ngoại lệ, rõ rệt nhất là Malaysia, nhưng ngoại lệ này còn tồn tại trong bao lâu vẫn còn là một vấn đề tranh cãi chưa có kết thúc, trong khi các nước khác, chủ yếu là Singapore, khát khao theo đuổi những sáng kiến tự do hóa mậu dịch.

Chính áp lực đưa khu vực mậu dịch tự do ASEAN vào vận hành và hệ quả lợi thế kinh tế theo qui mô sau đó đã mang lại lợi ích cho các lĩnh vực truyền thống – dù các lĩnh vực này không phải lúc nào cũng là chủ thể tham dự truyền thống. Những lĩnh vực này hiện đang trải qua một nếp sống mới nhờ những dự án đầu tư mới nước ngoài đổ vào. Tại tỉnh Rayong ở Thái Lan chẳng hạn, General Motors, Ford, Toyota và BMW đã thiết lập những nhà máy sản xuất ô tô lớn. Chắc chắn còn nhiều nhà đầu tư nữa sẽ đến và trong quá trình đó họ sẽ làm thay đổi bản đồ châu Á tương lai. Trong khi đó, các nhà chế tạo đồ dùng, sản xuất hàng may mặc và chế biến thực phẩm địa phương một thời từng được an toàn, nay đang bị đe dọa nghiêm trọng do hệ quả của xu hướng tự do hóa mậu dịch. Sự tiến bộ đòi hỏi phải có đánh đổi, và tình hình phổ biến ở châu Á ngày nay là những dự án đầu tư mới luôn ưu tiên hơn so với các nhà sản xuất nội địa kém hiệu quả, không thực hiện những đầu tư cần thiết để phát triển khả năng cạnh tranh quốc tế và tạo việc làm.

Những công ty địa phương này thường cố gắng chuyển đi nơi khác trong quá trình tìm kiếm chi phí thấp hơn thay vì nâng suất cao hơn ở nước nhà và khi họ bị thua kém tại địa phương của mình. Các công ty từng có thị trường đảm bảo nay đứng trước sự cạnh tranh gay gắt từ các tổ chức đa quốc gia đang xâm nhập, vốn có nguồn lực mạnh hơn và chào bán những sản phẩm tốt hơn với giá thấp hơn.

Tính lưu động cao của các ngành chủ yếu là do những tiến bộ năng động trong hệ thống thông tin, tạo thuận lợi cho sự di chuyển hàng hóa, dịch vụ, công nghệ và vốn xuyên biên giới châu Á. Kết quả là làm cho các hàng rào truyền thống về thời gian và không gian ngày càng yếu đi. Các địa phương không còn kỳ vọng duy trì tất cả những

¹ Nhân xét của Manuel A. Roxas trước Hiệp hội Quan tri Philippines, Manila, 4/6/2001.

ngành nghề và công việc kinh doanh chính nữa. Họ phải sẵn sàng bỏ bớt những ngành bị thu hẹp hay không có sức cạnh tranh và thay thế bằng những ngành kinh doanh mới có giá trị gia tăng hơn. Khi các địa phương chợt khám phá ra rằng không có cách gì để cải lão hoàn đồng ngành thép hay ngành đóng tàu già cỗi – hoặc duy trì sự độc quyền phi cạnh tranh – thì tác động thật là nặng nề. Họ phải hành động trước khi quá muộn và gây dựng sức mạnh mới trước khi tình thế đảo ngược.

Trong nền kinh tế cũ, hàng hóa được sản xuất tại những địa phương nào tận hưởng lợi thế chi phí thấp nhất. Chúng có danh tính địa phương cụ thể và tên tuổi quốc gia riêng. Trong nền kinh tế phức tạp mới, hàng hóa có thể được chế tạo tại nhiều địa điểm rồi được lắp ráp thậm chí tại nhiều địa điểm hơn. Robert Reich quan sát thấy rằng “Thiết bị chính xác để chơi khúc côn cầu trên băng được thiết kế tại Thụy Điển, tài trợ tại Canada, được làm từ những hợp kim mà cơ cấu phân tử của chúng được nghiên cứu và phát minh tại Delaware, sau đó đem đi chế tạo ở Nhật, lắp ráp tại Cleveland và Đan Mạch rồi phân phối ở Bắc Mỹ và châu Âu.”²

Trong những tình huống sản xuất phức tạp này, chủ sở hữu chính của nhãn hiệu khúc côn cầu trên băng có khả năng phối hợp nhãn hiệu với nhiều địa phương khác. Cũng như nhãn hiệu Foster của Úc thành công với bia, Sony của Nhật với hàng điện tử, GM và Ford của Mỹ với xe ô tô và xe tải, nhãn hiệu khúc côn cầu trên băng có thể gắn kết với bất kỳ một địa phương nào với hình ảnh những môn thể thao mùa đông tự nhiên.

Trong khi xử lý, diễn giải và phân tích thông tin tại các địa phương khác, các nhà cung ứng dịch vụ cũng có thể rút ra thông tin từ nhiều nơi và lại phổ biến những thông tin này tới nhiều địa phương khác. Hai mươi bốn giờ một ngày, văn phòng Hồng Kông của công ty môi giới chiết khấu Charles Schwab chuyển thông tin tới các văn phòng của mình ở San Francisco để khách hàng ở châu Á có thể thực hiện và chi trả cho các giao dịch chứng khoán. Tổng đài thông tin AOL ở căn cứ không quân Clark trước đây ở Philippines trả lời các cuộc gọi suốt đêm từ khắp thế giới. Các chuyên gia chống vi rút của TrendMicro tấn công vào những con vi rút mới nhất ở Manila cũng nhanh gần như những tay lập trình đã xây dựng và phát tán chúng.

Xu hướng ban đầu của các công ty lớn là chuyên hoạt động hỗ trợ văn phòng từ thành thị về các khu ngoại ô. Dưới áp lực chi phí ngày càng tăng, họ chuyển các văn phòng này tới những vùng có chi phí thấp. Phần lớn những vùng này đã xoay sở để tạo ra năng suất cao và đạt được khả năng chuyên môn mới với sự tuyệt hảo thuộc đẳng cấp quốc tế. Các cụm công ty hỗ trợ văn phòng đã định cư ở những vùng nhất định tại châu Á và mang lại cho những nơi này một ngành mới và một hình tượng mới. Ngày càng có nhiều công ty lớn đang thuê hệ thống thông tin từ bên ngoài để nắm bắt giá trị từ công nghệ và từ các công ty chuyên môn. Sự thay đổi này mở ra thêm cơ hội cho các địa phương với các tập hợp dịch vụ thật tốt.

Các địa phương còn chịu thêm ảnh hưởng của những thay đổi chính trị quan trọng. Chiến tranh Lạnh kết thúc cũng đồng nghĩa với sự phân quyền của chính phủ Liên Xô. Trong những tháng trước khi phân quyền chính thức và giải tán Liên bang Xô Viết vào

² Robert Reich, “The Myth of Made in America,” *Wall Street Journal*, 5/7/1991, trang 14; Reich, *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, (New York: Knopf, 1991).

tháng 12/1991, các nhà nước Trung Á đã lần lượt tuyên bố độc lập. Những quốc gia mới độc lập đã thành công bước đầu trong việc quản lý sự tự do mới tìm thấy từ chính quyền Xô Viết tập trung, nhưng những vấn đề ăn sâu bám rễ, đặc biệt trên đấu trường chính trị và kinh tế, vẫn tiếp tục làm trì hoãn sự phát triển tích cực ở khu vực này. Đặc biệt vùng này rất cần marketing địa phương chiến lược và phải phát triển những lĩnh vực chuyên biệt mới.

Đối với hầu hết phần còn lại của châu Á, sự sụp đổ của Liên bang Xô Viết dẫn tới sự tiến hóa nhanh chóng của một đối thủ cạnh tranh lớn – Trung Quốc – khi những hạn chế của nền kinh tế kế hoạch tập trung đóng cửa đã nhường bước cho nền kinh tế thị trường mở cửa nhanh chóng. Chính phủ Trung Quốc không để mắc phải sai lầm như Liên Xô cũ. Bông chốc, rủi ro của việc cân bằng giữa tự do kinh tế với tự do chính trị không còn đáng để chấp nhận nữa: dường như không có chọn lựa nào khác.

Điểm cơ bản là các áp lực bên ngoài thay đổi nhanh chóng và thường bất ngờ, làm biến đổi vận mệnh và số phận của địa phương. Chu kỳ phát triển ngành và thị trường, các chính sách ngoại thương và đồng tiền quốc gia biến động làm tăng thêm những bất trắc này.

Thách thức 2: Các địa phương ngày càng gặp rủi ro hơn do quá trình tiến hóa đô thị và suy tàn không thể tránh khỏi.

Phần lớn các địa phương bắt đầu từ những cộng đồng nông thôn-nông nghiệp, trở thành các khu thị tứ rồi phát triển lên thành phố và vùng đô thị. Trong thời kỳ hiện đại, các thành phố chuyển hóa từ trung tâm thương mại thành trung tâm công nghiệp rồi thành các nhà cung ứng dịch vụ. Khi những vấn nạn của thành phố gia tăng – ô nhiễm, tội phạm, chật chội, mạng lưới giao thông ùn tắc, trường học và dịch vụ nghèo nàn, thuế khóa và thất nghiệp cao – sự di chuyển về ngoại ô diễn ra nhiều hơn. Tuy nhiên, do hệ quả của những dự án tái thiết kế đô thị tư nhân và nhà nước đầy tham vọng, các xu hướng gần đây cho thấy sự quay trở về các thành phố nội ô ở khu vực châu Á phát triển.

Trong khi đó, sự tăng trưởng đô thị tiếp tục từ các vùng bên trong vành đai ngoại ô ra khu vực ven ngoài vành đai. Khi nhà xưởng và văn phòng được chuyển ra xa hơn, các “thành phố ven đô” hoạt động tốt và sạch sẽ xuất hiện quanh thành phố trung tâm. Trong nhiều trường hợp, những thành phố ven đô hình thành bản sắc đô thị riêng. Một thế kỷ trước đây, những thay đổi công nghệ lớn xảy ra đã biến đổi và có lợi cho tăng trưởng đô thị: điện năng, động cơ đốt trong, xe điện ngầm, hệ thống vệ sinh và hệ thống ống nước trong nhà, thang máy, và các tòa nhà kết cấu thép. Ngày nay, công nghệ mới xuất hiện cho phép hoạt động kinh tế diễn ra hầu như ở khắp nơi: truyền thông vệ tinh, cáp quang, điện thoại di động, Internet và máy vi tính. Hầu hết các địa phương châu Á đều đã sớm áp dụng những đột phá công nghệ này và kết quả là họ đang cố gắng để chuyển thách thức sang những lĩnh vực cạnh tranh hàng đầu.

Thách thức 3: Các địa phương đang đứng trước một số lượng đối thủ cạnh tranh ngày càng đông trong nỗ lực thu hút các nguồn lực khan hiếm.

Đứng trước những vấn đề ngày càng tăng như vậy, các địa phương đã phản ứng bằng cách thiết lập những cơ quan phát triển kinh tế chuyên môn – hoạch định, tài trợ, tiếp thị, du lịch, xuất khẩu – tất cả đều liên quan đến việc cải thiện địa phương. Ít nhất cũng

có khoảng 1000 cơ quan khu vực và quốc gia đang hoạt động ở châu Á ngày nay. Chưa có ai thử tính một cách chính xác có bao nhiêu cơ quan đang hoạt động ở cấp độ cộng đồng địa phương. Tuy nhiên, theo qui luật, ở hầu hết mọi cộng đồng, ít nhất cũng có một tổ chức thô sơ nào đó tồn tại. Các cơ quan và đơn vị này dùng tiền ngân sách để quảng cáo và cử những người làm công tác xúc tiến đến các nơi trong và ngoài nước để thu hút nguồn lực về địa phương họ. Nhưng họ nhanh chóng nhận ra rằng các địa phương khác cũng có những nỗ lực và mức độ tinh tế tương đương hay cao hơn họ. Thực tế phũ phàng cho thấy có vô số các nhà tiếp thị địa phương đang săn tìm một số lượng có hạn những đối tượng tiếp thị địa phương.

Các đối tượng tiếp thị địa phương có thể tiếp cận với ngày càng nhiều nguồn thông tin về các địa phương – bao gồm các bảng xếp hạng địa phương, các lợi ích về bất động sản, các nhà tư vấn, và những công nghệ phần mềm mới cung cấp dữ liệu có độ phức tạp cao và sử dụng được. Họ so sánh cẩn thận về những gì mỗi địa phương chào mời, bao gồm chi phí thực hiện công việc kinh doanh, những yếu tố lôi cuốn và các lợi ích về chất lượng sống. Các đối tượng tiếp thị địa phương có thể tiến đến đòi hỏi nhiều nhượng bộ hơn nữa từ một địa phương mà thoạt trông tưởng như đã thắng cuộc nhưng hóa ra lại thất bại. Cuộc chiến về những yếu tố thu hút của địa phương xảy ra trên khắp các châu lục. Ở châu Á, những cuộc chiến như thế đã bùng nổ do hệ quả của khủng hoảng tài chính châu Á, toàn cầu hóa và các áp lực chính trị để tự do hóa các thị trường và ngành được bảo hộ. Chẳng hạn, Malaysia thường tìm cách trì hoãn quá trình chuyển tiếp sang thương mại tự do, đặc biệt trong lĩnh vực ô tô với mục đích bảo hộ chương trình ô tô quốc gia đang thua lỗ tiền của. Làm như vậy, họ đã đụng chạm đến Thái Lan, và có thể phải chịu những biện pháp trừng phạt của Tổ chức Thương mại Thế giới đòi hỏi phải đền bù cho nước láng giềng. Khi Singapore trở nên thất vọng trước nhịp độ cải cách chậm, nước này bắt đầu đàm phán các hiệp định thương mại tự do song phương với New Zealand – ký kết năm 2000 – và Úc, cũng như với Mỹ. Singapore đã ký kết hiệp định thương mại tự do với Canada, Mexico và Israel. Bất chấp những nỗ lực làm chậm cải cách, các địa phương châu Á đang đáp ứng với thị trường cạnh tranh thông qua hàng loạt những hiệp định khác nhau. Kết quả là các nước trì hoãn có thể bị bỏ lại, không có được những hiệp định thương mại thuận lợi, và trở trêu thay, thương mại tự do có thể bị hạn chế.

Các địa phương phải cân nhắc lại những tiền đề làm nền tảng cho tương lai của họ. Quan trọng hơn, họ phải tìm hiểu nhiều hơn về cách xác định khách hàng mục tiêu nếu muốn thành công trong việc thu hút và duy trì các doanh nghiệp và con người, trong xuất khẩu sản phẩm, phát triển du lịch và đầu tư. Mỗi địa phương phải nhận biết bản chất tranh đua của thị trường tự do và mài dũa những kỹ năng của mình như là một đối thủ cạnh tranh.

Để chiến thắng, các địa phương phải đáp ứng chứ không phải kháng cự lại sự thay đổi; thích ứng trước những áp lực thị trường chứ không phải lờ đi. Đây chẳng phải là một việc dễ dàng đối với các tổ chức cộng đồng châu Á mà theo truyền thống không có kinh nghiệm với việc định hướng thị trường, môi trường đầu tư và đời sống kinh doanh nói chung. Trong nhiều trường hợp, khu vực nhà nước địa phương có xu hướng sống tách biệt với khu vực tư nhân. Điều này thường được xem là tình huống kinh điển của châu Á. Và nó phải được thay đổi nhanh chóng.

Thách thức 4. Các địa phương ngày càng phải trông cậy nhiều hơn vào nguồn lực riêng của địa phương để đối phó với cạnh tranh gia tăng.

Xu hướng gần đây và những động áp lực lôi kéo các doanh nghiệp cũng như các quốc gia theo hai chiều hướng đồng thời. “Tur duy toàn cầu – hành động địa phương” tiêu biểu cho mô thức mới trong đó các doanh nghiệp phải thực hành và áp dụng chủ nghĩa toàn cầu trong tầm nhìn và vận hành; áp dụng chủ nghĩa địa phương trong hoạt động kinh doanh và những khác biệt của thị trường. Các quốc gia châu Á xích lại gần nhau bởi những thúc ép phải có các khối thương mại và nhu cầu về những qui tắc chung, nhưng lại bị tách riêng ra bởi những lợi ích cục bộ và nhu cầu địa phương. Các địa phương cũng gặp phải những áp lực cả hướng tâm lẫn ly tâm từ các doanh nghiệp và các cấp chính phủ cao hơn dẫn tới một châm ngôn ngược lại với cách nói trên: “Tur duy địa phương – hành động toàn cầu”. Mô thức địa phương này trước tiên đòi hỏi phải am hiểu những gì địa phương có hoặc có thể có mà người khác cần hay muốn; và thứ hai là, diễn giải những lợi thế này cho đối tượng khán giả chọn lọc rộng hơn.

Vì chính phủ nhiều nước châu Á đang bận tâm với những gánh nợ khổng lồ, họ ít có khả năng hơn so với các thập niên trước trong việc viện trợ trực tiếp cho các cộng đồng địa phương. Thậm chí nếu có những nguồn lực như thế, khả năng chính quyền quốc gia và các cơ quan trung ương khác trong việc xác định mục tiêu và thiết kế những nguồn lực cụ thể đáp ứng nhu cầu địa phương cũng mang nặng những cân nhắc về phân phối và công bằng. Ngoài ra, vì mọi việc đều bắt nguồn từ một địa phương cụ thể, nên không thể nắm bắt được những phối hợp như vậy từ một vị trí trung ương bên ngoài địa phương đó. Thông tin kinh doanh có thể được tạo ra trên cấp độ toàn cầu, nhưng việc khai thác thương mại luôn luôn được thực hiện ở cấp độ địa phương. Cách thức địa phương đáp ứng những cơ hội toàn cầu này có thể được gọi là “trí tuệ kinh doanh” của địa phương đó.

ĐỊA PHƯƠNG PHẢI PHẢN ỨNG NHƯ THẾ NÀO TRƯỚC NHỮNG THÁCH THỨC NÀY?

Trên đây ta đã thấy cách thức chuyển biến của các địa phương: Bangalore từ một thành phố nhà vườn trở nên một trung tâm IT Nam Á; Đài Loan là những sản phẩm điện tử từ chất lượng thấp đến những sản phẩm chất lượng tốt, công nghệ cao và cạnh tranh toàn cầu; Sepang từ một nơi sản xuất dầu cọ thành một địa điểm đua ô tô thể thức 1 và sân bay quốc tế Kuala Lumpur mới; Thái Lan từ đơn phương phụ thuộc vào du lịch trở thành một cơ sở công nghiệp mở rộng được thống lĩnh bởi ngành sản xuất ô tô. Những bài học châu Á như thế nhanh chóng được phổ biến chứng minh một thực tế rằng các địa phương có thể tác động một cách có chủ đích đến hỗn hợp các loại hình kinh doanh của mình.

Tình thế của một địa phương không bao giờ tuyệt vọng cả; mọi địa phương đều có những nguồn lực thực tế hay tiềm tàng nào đó để khai thác. Để thay đổi vận mệnh, địa phương phải tư duy theo dài hạn và chọn những hành động ngắn hạn để thực thi tầm nhìn dài hạn.

Để hỗ trợ phát triển địa phương châu Á trong những năm sắp tới, chúng tôi đề nghị mười phản ứng sau đây trong khuôn khổ định hướng sự phát triển địa phương trong thế kỷ 21.

Phản ứng 1: Các địa phương cần xây dựng một tầm nhìn chiến lược để đối phó các thách thức này.

Ngày nay ít địa phương nào có thể nói ra được một tầm nhìn chiến lược về những gì họ hướng tới trong 10 hay 20 năm sau. Châu Á có hàng trăm chủng tộc đa số và thiểu số, tất cả đều muốn có những ngành công nghiệp thịnh vượng, thu nhập thực gia tăng, và chất lượng sống tốt hơn. Nhưng đây là một mơ ước hay hy vọng, không phải một tầm nhìn. Tầm nhìn phải xác định được một bức tranh hiện thực về những gì họ có thể đạt được trong thập kỷ tới và xa hơn nữa như một địa phương để sống, làm việc, và vui chơi. Một tầm nhìn phải vươn xa hơn chứ không đơn thuần chỉ nhắm tới những doanh nghiệp cụ thể mà công chúng thích nhìn thấy tọa lạc tại địa phương. Mặt khác, một tầm nhìn chiến lược không nên quá khái quát để không thể vạch ra được một mục tiêu cụ thể làm tâm điểm để con người tổ chức thực hiện. Việc vạch rõ tầm nhìn nên được địa phương hóa ở một nơi chốn cụ thể. Nếu hầu hết các địa phương châu Á khác nhau có thể xác định cùng một tầm nhìn, thì tầm nhìn này gần như trở nên vô nghĩa đối với một địa phương nhất định – ngay cả khi “nghe có vẻ hay”. Phần minh họa 13.1 là ví dụ về một tầm nhìn được soạn thảo cẩn thận.

Minh họa 13.1. TẦM NHÌN VÀ ỦY BAN CẠNH TRANH CỦA SINGAPORE

Singapore là một hòn đảo được nối mạng toàn cầu. Sự phát triển nhanh chóng của cơ sở hạ tầng viễn thông và Internet ở Singapore là sản phẩm gồm nhiều yếu tố. Thứ nhất, đây là một quốc gia nhỏ, xét cả về điều kiện tự nhiên lẫn dân số. Một chương trình phát triển cơ sở hạ tầng quốc gia cho Singapore đương nhiên có thể diễn ra nhanh hơn nhiều so với ở Indonesia chẳng hạn, một đất nước rộng lớn với dân số phân tán. Thứ nhì, Singapore biết rõ họ muốn trở thành như thế nào. Ví dụ, Ủy ban Cạnh tranh Singapore (CSC) – một sáng kiến liên kết giữa tư nhân và nhà nước – có nhiệm vụ xây dựng một tầm nhìn để nâng nền kinh tế đảo quốc này lên đẳng cấp thế giới. Tầm nhìn quốc gia của họ chỉ có ba thành phần:

1. Có sức cạnh tranh toàn cầu
2. Có nền tảng tri thức
3. Có hai ngành công nghiệp chế tạo và dịch vụ làm động cơ tăng trưởng song song

Trong phát biểu công bố tầm nhìn quốc gia, ủy ban giải thích: “Tầm nhìn của CSC là để cho Singapore phát triển thành một nền kinh tế tri thức tiên tiến và có sức cạnh tranh trên toàn cầu trong thập kỷ tới, với công nghiệp chế tạo và dịch vụ là hai cỗ máy tăng trưởng song song. Để hiện thực hóa tầm nhìn này, chúng ta cần có một bước nhảy vọt về năng lực đồng thời quản lý được sức cạnh tranh về chi phí.”¹

Cũng theo tầm nhìn của CSC, nếu đạt được mục tiêu này, Singapore, với vai trò một nền kinh tế dựa trên tri thức, “sẽ có một nền tảng kinh doanh vững mạnh, một xã hội quốc tế mở, thu hút nhân tài toàn cầu và kết nối chặt chẽ với các tâm điểm tri thức toàn cầu khác. Các công ty hoạt động ở Singapore sẽ có thể tận dụng được một lực lượng lao động tích cực, cạnh tranh về chi phí, có năng lực đẳng cấp quốc tế trong quản trị kinh doanh, công nghệ, phát minh, sản xuất, dịch vụ và phát triển thị trường quốc tế.”²

Tầm nhìn này đơn giản, luôn dễ hiểu, và quan trọng hơn hết, nó cân đối hài hòa giữa một hướng tiếp cận quá chi tiết và một hướng khác quá khái quát. Ngoài các mục tiêu lớn này, tầm nhìn được chia thành tám sáng kiến chiến lược:

1. Đẩy mạnh công nghiệp chế tạo và dịch vụ làm hai cỗ máy tăng trưởng song hành, hạn chế khả năng dễ bị tổn thương và tạo ra một cơ sở kinh tế rộng lớn hơn.
2. Toàn cầu hóa nền kinh tế Singapore thông qua mở rộng và tiếp quản các nguồn lực từ bên ngoài đất nước.
3. Đòi hỏi các công ty địa phương phải đạt được đẳng cấp quốc tế.
4. Phát triển doanh nghiệp qui mô trung bình.
5. Phát triển những đặc tính có giá trị gia tăng cao của lực lượng lao động (kỹ năng, sự sáng tạo tư duy nhận thức, nghiên cứu và phát triển).
6. Tận dụng khoa học, công nghệ và sáng tạo như những công cụ cạnh tranh.
7. Tối ưu hóa việc phân bổ các nguồn lực khan hiếm.
8. Khuyến khích chính phủ đóng vai trò nâng đỡ, nhưng chủ động trong phát triển.

Những yếu tố này cùng kết hợp lại để bảo đảm rằng tầm nhìn là một nỗ lực nghiêm túc.

Nguồn:

1. Ủy ban Cạnh tranh Singapore, <http://.gov.sg/mti/competitiveness/content-1.html>, xem ngày 24/4/2001.
2. Tư liệu trên.
Những sáng kiến chiến lược được tóm tắt lại từ Ủy Ban Cạnh tranh Singapore,

<http://gove.sg/mti/cscerel.html>, xem ngày 24/4/2001.

Phản ứng 2: Các địa phương cần xây dựng một qui trình hoạch định chiến lược định hướng thị trường để đối phó với những thách thức này

Tất cả các địa phương đều tham gia vào một hình thức hoạch định nào đó, bất kể là do nhu cầu về thu chi ngân sách, vật lực, hay xã hội. Một số địa phương phải gánh chịu tình trạng có quá nhiều kế hoạch và các nhóm hoạch định. Sa đà vào hoạch định có thể xảy ra khi bản thân nó thay thế sự lãnh đạo. Miễn là “kế hoạch còn đang được thiết lập”, thì một số tổ chức có thể tránh né việc giải quyết các vấn đề thực tế và những mâu thuẫn trong thực hiện và vì thế họ không bao giờ chuyển sang định hướng thị trường một cách đầy đủ và hiệu quả.

Có những khác biệt cơ bản giữa khu vực tư nhân và nhà nước liên quan đến sự phân bổ nguồn lực. Phần lớn các tổ chức nhà nước có được nguồn lực thông qua các qui trình dự toán ngân sách phức tạp mà có rất ít hoặc không có đối thoại trực tiếp với khách hàng. Ngược lại, các doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của khách hàng hàng ngày. Các viên chức nhà nước đặc cử lấy ý kiến của khách hàng ba hay bốn năm một lần, và trong nhiều trường hợp, những ý kiến này xuất phát từ các nhóm có tổ chức với quyền lợi cụ thể. Các đặc điểm này của tổ chức nhà nước có thể đi ngược lại với xu hướng hoạch định dài hạn và một tầm nhìn địa phương bao quát hơn.

Vì vậy, trong cơn tuyệt vọng của địa phương nhằm tìm kiếm những giải pháp theo kế hoạch, sẽ có nhiều giải pháp cấp thời khác nhau xuất hiện để trải dài khung thời gian hoạch định ngắn hạn và xoa dịu các nhóm quyền lợi khác nhau. Phổ biến nhất là những công trình thu hút doanh nghiệp chẳng hạn như một nhà máy mới; các dự án đầu tư lớn từ sân vận động thể thao cho đến các trung tâm hội nghị; một nét thu hút khách du lịch mới như thị trường lễ hội; tái định hướng các hoạt động bán lẻ vào một khu mua sắm; hay các trò chơi sòng bạc; công viên giải trí theo chủ đề. Những dự án như vậy thường được các nhóm quyền lợi, một nhà phát triển, một doanh nghiệp hay một đối tượng tiếp thị tiềm năng khởi xướng. Khi người ta cảm nhận được khả năng thua lỗ, họ dễ có xu hướng hành động tức thời.

Những sáng kiến này có ưu điểm vì dường như có thể giải quyết một hay nhiều vấn đề. Chúng thường mang đến một sự an ủi tượng trưng với người dân rằng địa phương đang có những hành động cụ thể để bảo đảm một tương lai tốt đẹp hơn. Suy cho cùng, thông điệp có việc làm ngay tỏ ra thuyết phục hơn nhiều so với thông điệp sẽ có việc làm ổn định hay lương cao hơn trong tương lai. Tuy nhiên, nhiều hành động như trên thực tế chỉ là những việc làm lãng phí hay những công trình đồ sộ vô tích sự. Chúng không đáp ứng được những tiêu chuẩn của một kế hoạch cải thiện cộng đồng khả thi. Thông thường các biện pháp lập chỗ trống tạm bợ như thế tạo hy vọng mơ hồ rằng sau đó sẽ là một loạt những cải tiến khác mà không ai dám chắc. Tuy nhiên, lời kêu gọi “hãy xây dựng đi rồi họ sẽ đến” chẳng có ý nghĩa gì hơn cho phát triển bất động sản như nó đã có đối với sự phát triển địa phương nói chung trong những năm 80. Các đề xuất này hiếm khi đưa ra một giải pháp trọn vẹn cho những vấn đề của cộng đồng. Chúng không nhằm để giải quyết, mà tìm cách né tránh những vấn đề cơ bản như tình trạng dân dân ra ngoại ô, dân số nông thôn giảm, thất nghiệp gia tăng, hệ thống giáo dục và giao thông xuống cấp, và thiếu nhà ở.

Rõ ràng, các địa phương cần coi trọng qui trình hoạch định chiến lược hơn và tầm ngắm phải vượt xa hơn việc đáp ứng các nhu cầu vận động cử tri trước mắt để hướng đến lồng ghép những cái nhìn bao quát hơn về thị trường vào công tác hoạch định địa phương. Hoạch định thị trường chiến lược có thể đóng vai trò như một động lực dẫn đạo cho sự phát triển tương lai địa phương – như một cái sàng để lọc và xếp hạng những hành động hay đề xuất cụ thể nhất thiết sẽ phát sinh. Các địa phương cần tránh phản ứng theo thói quen trước những đề xuất thay đổi và cần phân đầu để chủ động trong những gì họ có thể làm. Điều này không có nghĩa là bỏ qua thực tế chính trị, mà đúng hơn là cân đối các nhu cầu chính trị với áp lực thị trường. Địa phương cần xác định nguồn lực của mình, những cơ hội và khách hàng tự nhiên, phải xây dựng những tình huống khả dĩ trong tương lai và vạch ra phương hướng mang lại lợi thế cạnh tranh.

Phản ứng 3: Địa phương phải áp dụng cách nhìn các sản phẩm và khách hàng của mình theo quan điểm thị trường thuần túy

Châu Á đang hướng tới một nền kinh tế định hướng thị trường và thích ứng với khách hàng hơn. Mỗi địa phương phải hiểu những nhu cầu, nhận thức, sở thích và quyết định mua hàng của khách hàng tiềm năng. Ngay cả các hãng hàng không, công ty viễn thông và cung cấp năng lượng thuộc sở hữu nhà nước cũng ngày càng theo định hướng thị trường, trong khi nhiều công ty đang được tư nhân hóa nhằm đẩy nhanh hay tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình chuyển đổi này. Thường thì tốc độ thay đổi ở cả hai khu vực kinh tế phát triển và đang phát triển của châu Á đều nhanh.

Trong một thời đại mà người ta đòi hỏi khu vực công phải làm nhiều hơn với ít nguồn lực hơn, chính phủ và các cộng đồng buộc phải tư duy và hoạch định như giới kinh doanh hơn. Họ cần phải tính toán chi phí thực tế của những dịch vụ phải cung cấp và phân định chúng thông qua giá cả để xác định mức cầu. Họ phải tạo ra nhiều sản phẩm hơn từ các nguồn lực của mình thông qua việc bán các dịch vụ; và tìm cách giảm chi phí thông qua lệ phí và dịch vụ hợp đồng – mà không đánh mất chất lượng. Họ cũng có thể phải rút lui khỏi một số hoạt động công ích nhất định và loại bỏ những chương trình không còn đáp ứng nhu cầu công chúng nữa. Họ đang học cách chuyển tư duy *chi tiêu* thành tư duy *đầu tư*, bất luận phải thông qua những hành động phòng ngừa để tránh các biện pháp cứu chữa tốn kém hơn sau này, hay thông qua việc phân bổ nguồn lực tới nơi nào có sinh lợi cao nhất. Với định hướng thị trường, địa phương xem mình như đang phục vụ và đáp ứng nhu cầu của khách hàng và hướng nguồn lực đến phúc lợi của công dân.³

Các địa phương sau cùng phát đạt hay suy tàn đều dựa vào những gì họ làm được để tạo ra những công dân có kỹ năng, có động cơ và được thỏa mãn. Vốn con người đang nổi lên như một nguồn lực quan trọng nhất mà các địa phương có được hay có thể phát triển trong cuộc cạnh tranh giữa các địa phương. Địa phương nào chuyển hóa được lao động phổ thông thành công nhân có tay nghề, khuyến khích sự cách tân và tinh thần sáng tạo kinh doanh, cung cấp giáo dục và đào tạo trọn đời thì sẽ thu được lợi thế cạnh tranh trong trật tự kinh tế mới. Các ngành công nghiệp quan trọng tương lai chuyên về ứng dụng công nghệ mới trong thương mại sẽ nhắm đến những địa phương nào có nguồn cung lao động kỹ năng. Địa phương nào không đầu tư nhiều vào lĩnh vực khác

³ David Osborne và Ted Gaebler, *Reinventing Government*, (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley), 1992, chương 10.

nhưng nuôi dưỡng được một lực lượng lao động có tri thức và tay nghề thì có thể tiến xa hơn để nâng cao lợi thế cạnh tranh trong dài hạn so với những địa phương thực hiện hàng loạt dự án đầu tư chỉ một lần vào chủ lao động duy nhất hay một dự án đầu tư đơn độc.

Quan điểm thị trường thực thụ phải được hòa nhập vào các chiến lược tiếp thị địa phương. Điều này có thể khó ở những nơi không có bề dày định hướng thị trường đúng đắn và ở nơi mà phương cách tiếp cận thị trường được chào đón bằng sự ngờ vực chính trị. Thực tế này vẫn còn phổ biến ở nhiều địa phương châu Á.

Phân ứng 4: Các địa phương phải xây dựng chất lượng trong các chương trình và dịch vụ để cạnh tranh với địa phương khác.

Hàng ngày, người ta có thể đánh giá một địa phương dựa trên chất lượng của những dịch vụ thường nhật, chứ không phải tầm nhìn vĩ đại của địa phương đó. Ấn tượng hình thành từ việc giao thông đi lại có dễ dàng hay không, bầu không khí và đường sá sạch sẽ đến đâu, và có thể tiếp cận các tiện nghi văn hóa và giải trí như thế nào. Các dịch vụ chất lượng rất được chú ý không chỉ bởi cư dân và doanh nghiệp, mà còn bởi những ai đang muốn đến ở, tham quan, hay đầu tư vào một địa phương. Nguyên tắc này cũng đúng với ngành kinh doanh và đón tiếp khách du lịch, nơi mà sự cạnh tranh càng dữ dội hơn khi có nhiều địa phương chú trọng vào đầu tư vật lực cần thiết để tăng cường sức thu hút tương đối của họ. Ngoài cơ sở hạ tầng, sự thành công ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào chất lượng dịch vụ do các ngành công nghiệp cũng như khu vực nhà nước cung cấp.

Khi mức sống nâng cao, công dân nói chung sẽ có kỳ vọng cao hơn về thành quả hoạt động. Khi cân nhắc các quyết định tái định cư, ngoài yếu tố chi phí, doanh nghiệp ngày càng coi trọng những cân nhắc về chất lượng cuộc sống hơn. Do đó, chất lượng dịch vụ đòi hỏi phải đầu tư liên tục vào cơ sở hạ tầng cũng như các tiện ích khác – viện bảo tàng, nhà hát, thể thao, giải trí, thư viện, các phương tiện tiêu khiển – để duy trì vị thế cạnh tranh. Vì trên thực tế số thu thuế và vay mượn thường không đủ để đáp ứng những nhu cầu này nên việc áp dụng quan điểm hoạch định thị trường càng trở nên cần thiết hơn. Địa phương nào vạch rõ được cách thức tạo ra và cung cấp chất lượng cao trong các dịch vụ khác nhau sẽ là những đối thủ đáng gờm hơn trong cạnh tranh địa phương. Thật đáng ngạc nhiên về vai trò nhỏ bé của dịch vụ chất lượng trong các chiến lược tiếp thị địa phương của châu Á. Sự thiếu quan tâm này thể hiện rõ trong dịch vụ cá nhân, việc xử lý các sự vụ, thủ tục xin phép và những yêu cầu trợ giúp hay cung cấp thông tin trong các tổ chức chính quyền địa phương. Chất lượng trong những trường hợp này đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng hình tượng của địa phương.

Với nhiều địa phương, sự chuyển tiếp sang quan điểm hoạch định thị trường là một quá trình tiến hóa. Nó thường bắt đầu bằng việc cho phép cạnh tranh trong các dịch vụ công, tiến đến tư nhân hóa và áp dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng toàn diện (TQM) trong cung ứng dịch vụ, và ngay cả học hỏi cách quản lý và củng cố quan hệ với khách hàng: đó là công chúng. Một khi những kỹ năng cạnh tranh mạnh hơn và định hướng khách hàng đã được quán triệt trong nội bộ, các địa phương đã sẵn sàng áp dụng kỹ năng định hướng khách hàng khi tiếp thị chính mình ra với môi trường bên ngoài. Tư duy về thị trường và đáp ứng các nhu cầu có thể xác định được là hai yếu tố có ảnh hưởng qua lại với nhau (xem minh họa 13.2)

Minh họa 13.2. CẢI THIỆN CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ CỦA KHU VỰC NHÀ NƯỚC

Các tổ chức nhà nước, nói chung có tính độc quyền, thường có vấn đề trong việc đáp ứng những nhu cầu và đòi hỏi dịch vụ của người dân. Một số cơ chế có thể giúp khu vực nhà nước đáp ứng tốt hơn.

- 1) *Thuê bên ngoài* thực hiện một số chức năng dịch vụ công để nắm bắt được giải pháp tốt nhất sẵn có trên thị trường. Lấy ví dụ, ta hãy xem xét dịch vụ tổng đài thông tin cộng đồng. Chất lượng dịch vụ có thể được cải tiến ngoạn mục thông qua trung tâm tổng đài thành phố, với khả năng chuyển đổi thành một trung tâm tổng đài chuyên nghiệp. Để thỏa mãn người dân, các dịch vụ công cộng có thể được thực hiện ngay cả sau 5 giờ chiều. Trung tâm tổng đài có thể cung cấp nhiều dịch vụ theo cách thức phối hợp, trả lời các câu hỏi về luật xây dựng, cung cấp thông tin về biên bản và nghị thức của một cuộc họp cộng đồng, chăm sóc người già, giữ trẻ, các hóa đơn tiện ích, v.v... Thông tin du lịch và đặt chỗ – bằng các ngôn ngữ khác nhau – là những cải tiến chất lượng khác nằm trong khả năng của một trung tâm tổng đài thông tin của địa phương.
- 2) *Một hệ thống tem phiếu thanh toán dịch vụ* qua đó công dân được hưởng những dịch vụ cơ bản mà họ có thể chọn lựa sử dụng dịch vụ do nhà nước hay các đơn vị tư nhân cạnh tranh cung cấp. Nhờ tiếp cận Internet, người dân có thể tìm hiểu thị trường địa phương hay khu vực một cách dễ dàng hơn và thuận tiện hơn nhiều.
- 3) *Hệ thống đền bù*, trong đó một cơ quan nhà nước được yêu cầu phải bồi thường cho những công dân bị thiệt hại vì những tổn thất cá nhân hay sự bất tiện do cơ quan này gây ra. Sau đây là một số hệ thống đền bù hiện hữu ở châu Á:
 - Nếu Shinkansen, hay tàu điện của Nhật bị hủy chuyến hay chạy quá trễ, thì hành khách có thể được đền tiền vé bằng một vé đi ngoài giờ cao điểm.
 - Việc bảo trì sửa chữa hay thay thế các thùng rác được Hội đồng Thành phố Monash (Úc) lo liệu mà không tốn chi phí khi các thùng rác bị hư hại thông thường.
- 4) *Phân cấp*, phương pháp kinh điển để cải thiện chất lượng dịch vụ. Những phản ứng nhanh hơn và linh hoạt hơn là ưu điểm của sự phân cấp.
- 5) *Quản trị chất lượng toàn diện*, đôi khi được du nhập một cách hệ thống trong một cộng đồng.
- 6) *Dịch vụ nhanh*, một phương cách được đánh giá cao mang lại cho chính quyền nhà nước một hình tượng tích cực. Ví dụ điển hình là việc xem xét và cấp ngay thị thực du lịch thời gian 30 ngày cho đa số hành khách đến sân bay Maldives.

Một địa phương đang tìm kiếm bản sắc có thể tận dụng các mối quan hệ với công dân thông qua thực hiện những phương pháp khắc phục thông thường với chi phí thấp nhưng có thể mang lại lợi ích lớn lao.

Nguồn:

Sinkansen, trang Web *Những câu hỏi thường được hỏi*, <http://www2.newweb.ne.jp/wc/dolittle/byunbyun/faq.htm>, xem ngày 29/3/2001. trang Web của Monash City Council, <http://www.monash.vic.gov.au/services/garbage.html>; Maldives – Consular Information Sheet, 22/2/2001, www.travel.state.gov/maldives.html, xem ngày 29/3/2001.

Phản ứng 5: Các địa phương cần có kỹ năng truyền đạt và quảng bá lợi thế cạnh tranh của mình một cách hiệu quả.

Có chất lượng và sức thu hút là một chuyện; truyền đạt chất lượng đặc biệt của địa phương tới người khác lại là chuyện khác. Các địa phương phải tự tiếp thị một cách khéo léo trước những đối tượng tiếp thị khác nhau, những người muốn chọn địa điểm đầu tư, sống, hay kinh doanh. Họ phải điều chỉnh thông điệp của mình trước những đối tượng tiếp thị rất khác nhau và đồng thời, phải triển khai một hình tượng cốt lõi về những gì mà địa phương cơ bản muốn chào mời. Ví dụ, ta hãy xem hai khái niệm đã được đề cập trước đây: Siargao, “Thủ đô lướt sóng của châu Á,” và Tây Bengal, “Cửa ngõ phương Đông”. Đối với những nhóm mục tiêu cụ thể, các khái niệm này mang ý nghĩa riêng biệt. Philippines đang tự tiếp thị là “Trung tâm tổng đài giao dịch khách hàng của châu Á”. Đây không chỉ là một hình tượng hết sức khả kiến, mà còn là một thương hiệu thực đang trỗi dậy. Hồng Kông tự tiếp thị bằng một hình tượng thực tế: biểu tượng một con rồng đi kèm với hàng chữ “Thành phố thế giới của châu Á”.

Nhiều địa phương châu Á đã gói gọn những nét thu hút của mình trong một khái niệm được truyền đạt một cách nhất quán. Khái niệm này phải được xây dựng trên cơ sở kết hợp những nét thu hút độc đáo và phải được rút ra từ những đặc điểm thực tế của địa phương.

Khái niệm địa phương phải được xử lý một cách cẩn thận. Như chúng ta đã minh họa bằng những nhãn hiệu sản phẩm như bia Foster của Úc, Sản phẩm bơ sữa Anchor của New Zealand, bia Tiger của Thái Lan, Lee Kum Kee của Hồng Kông, và Mikimoto Pearls của Nhật, một khái niệm địa phương vững mạnh có giá trị rất lớn. Nguyên tắc sử dụng phải xoay quanh khái niệm địa phương đã chọn. Các chương trình truyền thông nên được lập kế hoạch chu đáo, do tổ chức địa phương hay khu vực điều phối. Cơ quan này phải được đa số các tổ chức nhà nước và tư nhân có ảnh hưởng chấp nhận.

Phản ứng 6: Các địa phương cần đa dạng hóa cơ sở kinh tế và xây dựng những cơ chế thích ứng một cách linh hoạt trước tình hình đang thay đổi

Địa phương không thể chỉ dựa vào một hay vài ngành công nghiệp hay ngành kinh doanh các loại để làm nền tảng cho tương lai. Các ngành công nghiệp nhanh chóng thịnh vượng rồi suy tàn theo sự thay đổi công nghệ, và các ngành này có thể đáp ứng nhanh chóng trước ưu thế sản xuất tìm thấy ở những nơi khác tại châu Á hay trên thị trường toàn cầu. Thách thức mà địa phương phải đối phó là xây dựng một danh mục các ngành kinh doanh cân đối hợp lý.

Porter đã nêu rõ thách thức này: “Các quốc gia thành công không phải trong những ngành biệt lập, mà trong các cụm ngành được kết nối bằng những mối quan hệ dọc và ngang.”⁴ *Cụm ngành* đã trở thành một khái niệm then chốt cho việc định vị tổ hợp kinh doanh của địa phương. Phát triển các cụm ngành thường là trách nhiệm của khu vực địa phương hơn là của quốc gia, vì phạm vi quốc gia có khoảng cách quá xa đối với thực tế thương mại. “Cụm” ở đây không mang ý nghĩa cũ về việc tập hợp những ngành tương tự vào một nơi. Cụm theo nghĩa hiện đại liên quan đến việc chia sẻ công nghệ mới, dịch

⁴ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, (New York: The Free Press), 1990, trang 73.

vụ và cơ sở hạ tầng giữa các ngành. Sự chia sẻ như thế có thể được tổ chức một cách đặc thù và từ đó tạo ra một tổ hợp các lợi thế cạnh tranh cho địa phương.

Các địa phương phải xác định được những xu hướng và nhu cầu nào đang nổi lên có thể ảnh hưởng đến sự phát triển cụm ngành mới. Lãnh đạo địa phương hiệu quả ít nhất cũng phải quan tâm đến vấn đề làm thế nào kích hoạt và khai thác trí tuệ cạnh tranh của địa phương.

Phản ứng 7: Địa phương phải phát triển và nuôi dưỡng những đặc điểm sáng tạo kinh doanh.

Sự phát triển địa phương được thúc đẩy bởi những tổ chức và con người có tinh thần sáng tạo kinh doanh. Hầu hết những người quan sát, bất luận có cương vị chính trị ra sao, đều nhất trí rằng trong bóng mây của nạn thất nghiệp cao ở châu Á và sự thiếu hụt một thị trường lao động năng động, các địa phương cần thu hút doanh nghiệp nhỏ và tinh thần sáng tạo kinh doanh. Neil Peirce và Robert Guskind đã xác định 10 thành phố được quản lý tốt nhất ở Mỹ. Đặc điểm chính giống nhau của 10 thành phố này là việc ươm dưỡng một tinh thần sáng tạo kinh doanh, ở đó các thị trường thành phố và các nhà quản lý đều tương xứng với cấp quản trị khu vực tư nhân trong tư duy định hướng thị trường. Các tác giả nhận xét: “Quan trọng hơn cả, tất cả thành phố được điều hành tốt nhất nước đều mang đặc trưng về khả năng lãnh đạo quản lý tạo điều kiện cho những tiến bộ kinh tế, giúp các thành phố này làm chủ được vận mệnh của mình.”⁵

Người ta cũng nhận thấy tài lãnh đạo địa phương cũng là chìa khóa lý giải sự thành công của những địa phương ở châu Á. Một số đặc điểm của các địa phương có tinh thần sáng tạo kinh doanh cùng định hướng của khu vực nhà nước được trình bày trong bảng 13.1 và 13.2.

Bảng 13.1: Đặc điểm của những địa phương có tinh thần sáng tạo kinh doanh

<i>Nền kinh tế</i>	Mở, lưu chuyển, ít có rào cản trong khởi sự kinh doanh
<i>Cấu trúc xã hội</i>	Năng động, linh hoạt, chào đón người ngoài
<i>Kinh doanh</i>	Không có chủ lao động thống trị, cạnh tranh
<i>Tài chính</i>	Ngân hàng cạnh tranh, tiếp cận được vốn mạo hiểm
<i>Lao động</i>	Lao động có tay nghề, lực lượng lao động chuyên nghiệp, hỗ trợ
<i>Chính phủ</i>	Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ, hỗ trợ khởi sự kinh doanh
<i>Cách tân</i>	Trường đại học lớn, trung tâm nghiên cứu công ty
<i>Báo giới</i>	Quan tâm đến các nhà sáng tạo kinh doanh, các doanh nghiệp mới
<i>Việc làm</i>	Vun xới cho doanh nghiệp mới, sự tăng trưởng doanh nghiệp nhỏ
<i>Tiện nghi</i>	Chất lượng sống, văn hóa/ giải trí tốt.

Nguồn: David L. Birch, “Thriving on Adversity,” *Inc.*, 3/1988, trang 80-84, và Joel Kotkin, “City of the Future,” *Inc.*, 4/1987, trang 56-60.

Bảng 13.2: Đặc điểm của một khu vực nhà nước có tinh thần kinh doanh

<i>Tài chính</i>	Thuế vừa phải, xếp hạng trái phiếu cao.
<i>Các nhà quản lý</i>	Những người tư duy, nhìn xa trông rộng, các chính khách, chuyên gia bán hàng.
<i>Dịch vụ</i>	Chất lượng cao, sáng tạo, cạnh tranh.

⁵ Neil Peirce và Robert Guskind, “Hot Manager, Sizzling Cities,” *Business Month*, 6/1989, trang 38.

<i>Văn hóa</i>	Công dân tham gia đông đảo, thoáng.
<i>Phong cách</i>	Chuyên nghiệp, chú trọng vào kết quả
<i>Quản lý nhà nước</i>	Theo tinh thần kinh doanh, phương cách làm việc mới
<i>Chi tiêu</i>	Đầu tư, thành quả thực hiện, kết quả
<i>Công dân</i>	Người tiêu dùng, cổ đông
<i>Hoạch định</i>	Dự phóng trong nhiều năm, chiến lược.
<i>Trách nhiệm</i>	Những người biết lắng nghe, nhà đàm phán, có trách nhiệm giải trình.

Nguồn: Phòng theo Neil Peirce và Robert Guskind, "Hot Managers, Sizzling Cities," *Business Month*, 6/1989, trang 36-53.

Phản ứng 8: Các địa phương phải trông cậy nhiều hơn vào khu vực tư nhân để hoàn thành nhiệm vụ.

Các doanh nghiệp địa phương và khu vực ngày càng tham gia nhiều hơn vào quá trình tiếp thị địa phương chiến lược. Ngay cả hiện nay ở châu Á, tình huống phổ biến nhất – ít nhất trên thực tế – là khu vực nhà nước làm việc trong phạm vi cục bộ, dù có một số bằng chứng cho thấy đang có sự thay đổi đặc biệt ở những nơi như Hồng Kông, Singapore, và Philippines. Ngay cả Nhật cũng đang thay đổi. Tuy nhiên, dù có sự tiếp xúc giữa khu vực doanh nghiệp và các đại diện với khu vực nhà nước, tính chất chẽ và liên kết trong phát triển địa phương cũng không đặc biệt phổ biến. Nơi nào có sự phát triển này thì cũng chỉ là một cơ chế nhằm chứng tỏ khu vực tư nhân đang hỗ trợ các chính sách nhà nước. (Trong nhiều năm, Bộ Ngoại thương và Công nghiệp Nhật xác nhận có kiểm soát chiến lược phát triển của khu vực tư nhân, nhưng đó không phải là một nỗ lực kết hợp thật sự, mà cũng không đặc biệt thành công, như Porter và Hirotaka Takeuchi đã chứng minh).⁶ Có điều rất phổ biến là các mối quan hệ chẽ chẽ giữa khu vực tư nhân và nhà nước chỉ tiêu biểu cho các kênh chuyển giao cơ hội từ nhà nước sang những công ty được ưu ái và các giám đốc điều hành của chúng.

Các mối quan hệ hợp tác nhà nước và tư nhân xuất hiện vào những năm 60 và 70 tại Mỹ. Ở châu Á, phương thức hợp tác liên ngành thực sự ở cấp độ địa phương và khu vực bắt đầu xuất hiện vào đầu thập niên 90, và ít nhiều tăng tốc sau cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997. Ngày nay, chúng ta có thể thấy những phương thức hợp tác, trong đó đại diện chính quyền địa phương đang thiết lập quan hệ đối tác với các ngân hàng, công ty tiện ích, các doanh nghiệp hàng đầu của địa phương, phòng thương mại, và các tổ chức kinh doanh địa phương và khu vực khác. Năm 1997 – sau nhiều năm sự hợp tác nhà nước và tư nhân mang ý nghĩa thực thụ tăng trưởng một cách chậm chạp ở châu Á – Hội đồng Hợp tác Kinh tế Thái Bình Dương tổ chức cuộc họp thượng đỉnh về Công nghệ Thông tin châu Á Thái Bình Dương. Một trong những mục đích của cuộc họp là tổ chức địa điểm gặp gỡ giữa lãnh đạo doanh nghiệp và quan chức chính phủ để thảo luận sự phát triển và xúc tiến IT trong khu vực, cũng như đề xuất biện pháp tăng cường sức cạnh tranh của châu Á như một cơ sở IT. Những sáng kiến từ ngành công nghiệp trên cho thấy các doanh nghiệp ngày càng quan tâm nhiều hơn vào việc tham gia một cách thực tiễn vào các lĩnh vực từ trước đến nay chỉ dành cho khu vực nhà nước. Một môi trường mới đã từ từ phát triển, trong đó các nỗ lực liên kết – địa phương, khu vực, và quốc gia – đã trở nên tự nhiên hơn.

Ngày nay, những nỗ lực liên kết như vậy đang rất phổ biến ở các địa phương châu Á. Tuy vậy, vẫn tồn tại nhiều địa phương nơi khu vực nhà nước thường nắm lấy vai trò

⁶ Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi và Mariko Sakakibara, *Can Japan Compete?*, (Macmillan Press Ltd), 2000.

cũ kỹ như người giám hộ các công tác nhà nước, đi theo những giá trị lỗi thời không còn phù hợp với thực tiễn kinh tế và thương mại hiện nay. Sự chấp nhận rủi ro, sức cạnh tranh, tinh thần sáng tạo kinh doanh, và khả năng lãnh đạo thường bị bỏ qua và thậm chí còn bị né tránh. Người ta xem đây là những thứ thuộc trách nhiệm của “cộng đồng doanh nghiệp”. Ở một số quốc gia và khu vực ở châu Á, các chương trình tư nhân hóa có ảnh hưởng sâu rộng đã làm thay đổi hoàn toàn những vai trò truyền thống. Điều này đặc biệt đúng ở Trung Quốc, nơi mà trước năm 1989, các ngành công nghiệp thuộc sở hữu nhà nước “chiếm đến khoảng 2/3 sản lượng kinh tế,”⁷ nhưng đến năm 2000 chỉ còn 28%. “Khu vực tư nhân một thời nhỏ bé nay chiếm đến 1/3 sản lượng và là nguồn tăng trưởng việc làm chủ yếu.”⁸

Phản ứng 9: Mỗi địa phương cần triển khai quá trình thay đổi riêng biệt xuất phát từ những khác biệt về văn hóa, chính trị, và qui trình lãnh đạo.

Các địa phương khác nhau không thể áp dụng một cách đơn giản những phương pháp rập khuôn cho việc lập kế hoạch tương lai. Mỗi địa phương có lịch sử, văn hóa, giá trị, nhà nước, các định chế, sự lãnh đạo, và những hệ thống ra quyết định của nhà nước và tư nhân riêng biệt. Hoạch định thị trường chiến lược ở Xiamen hiển nhiên diễn ra ở một hình thức khác so với ở Karachi. Mỗi địa phương phải tìm ra cách thức tốt nhất để đẩy mạnh sáng tạo, thực hiện những hành động cần thiết nhằm tạo ra thay đổi và thành lập những liên minh qua đó đạt được sự chấp thuận và hỗ trợ thay đổi của công chúng. Nhu cầu về những dịch vụ thiết yếu đôi khi có thể mang lại những kết quả đáng ngạc nhiên (xem minh họa 13.3).

Minh họa 13.3: Công nghệ thông tin về làng

Tựa đề trên không phải là nguyên bản, nó xuất hiện lần đầu tiên, ít ra ở dạng tương tự, bằng đầu đề của một bài báo trên tờ *Asiaweek* số ra ngày 12/1/2001. Bài báo tường thuật một câu chuyện ngạc nhiên về công nghệ cao ở làng Yamada, Nhật Bản, một làng nhỏ với dân số đang già đi, nơi dân cư trốn tuyết trong nhà hầu như suốt các mùa đông. Dân cư đón nhận Internet vì nó cho phép họ giao lưu với nhau và với bên ngoài trong suốt những tháng dài cô đơn này. Công nghệ cũng đảm bảo cho những người già trong làng được chăm sóc y tế thường xuyên một cách thuận tiện ngay tại nhà, làm đỡ mất thời giờ, đỡ tốn kém, và giảm những chuyến đi khó nhọc đến đường đường hay bệnh viện.

Câu chuyện là một ví dụ cho thấy những hoàn cảnh khác nhau kết hợp lại sẽ cho những kết quả bất ngờ như thế nào. Cho dù Internet đã thâm nhập mạnh vào Nhật và tiếp tục tăng trưởng mạnh – phần lớn nhờ tính phổ cập của dịch vụ Internet i-mode không dây hoạt động liên tục của NTT DoCoMo – nhưng các nguyên mẫu Kinh tế Mới không gắn liền công nghệ tiên tiến với những ngôi làng nhỏ hiu quạnh trên núi nơi phần lớn dân cư đều lớn tuổi. Thay vào đó, chúng ta chỉ nghĩ về những dự án đầy tham vọng như Singapore One, mạng lưới băng thông rộng của đảo quốc; Siêu hành lang đa truyền thông (MSC) của Malaysia; và CyberPort của Pacific Century Cyberwork (PCCW).

⁷ Mark Clifford và Dexter Roberts, “China: Coping with Its New Power,” *BusinessWeek*, 16/4/2001, trang 40.

⁸ Tô liệu nãidan.

Dĩ nhiên, vấn đề của những nguyên mẫu hiện đại này là chúng không thật chính xác. Singapore One chỉ có 12.000 thuê bao đăng ký trong năm đầu tiên, trong khi số lượng dự kiến là 400.000 hộ gia đình được kết nối. Bất chấp sự phổ biến của việc truy cập bằng cách quay số – với mức độ thâm nhập cao nhất ở châu Á là 49.1% - với đa số người dân Singapore lợi ích thực tiễn của công nghệ băng thông rộng đất đỏ hơn này là không rõ ràng. MSC nhìn chung chưa hoàn tất, và việc đầu tư mới chỉ là một phần nhỏ của khoản dự trù ban đầu. Sau hai năm nữa CyberPort mới bắt đầu hoạt động, và người ta lo ngại rằng trước khi dự án này hoàn tất, công ty mẹ của nó sẽ không hơn gì một công ty viễn thông và một nhà phát triển bất động sản, chứ chẳng phải là một đại gia đầu tư Internet, công nghệ và giải trí của châu Á như kỳ vọng ban đầu.

Phần lớn chính phủ các nước châu Á, cũng như nơi khác, đều đồng ý rằng sự thâm nhập của Internet là một chỉ báo cho sự thịnh vượng, thành tựu về giáo dục và những gì có thể được gọi là năng lực Kinh tế Mới, hay khả năng liên tục đón nhận sự thay đổi do công nghệ tạo ra và tác động của nó đối với công việc và lối sống. Nhưng lấy gì để kích thích người tiêu dùng chấp nhận công nghệ?

Ở làng Yamada, đó là sự hứa hẹn được tương tác và tiếp cận với y tế và các dịch vụ khác trong suốt những tháng đông dài cô đơn. Nhưng một khi công nghệ đã trở thành một phương thức sống, nó trở thành một vật dụng của đời sống suốt cả năm. Tính phổ cập của công nghệ i-mode của DoCoMo giúp ta hình dung được sơ nét về những gì thôi thúc dân chúng đón nhận công nghệ mới: đó là sự tương tác thỏa đáng và có ý nghĩa vào bất kỳ lúc nào người sử dụng muốn. Ngoài tính chất phục vụ liên tục, các dịch vụ này có tính thực tiễn, đơn giản, và phong phú. Nhưng đối với những nơi khác, đặc biệt ở những vùng đang phát triển của châu Á, các dịch vụ dựa trên Internet có thể là sự khác biệt sinh tử. Lấy ví dụ trường hợp Thoung Pou, một cư dân của ấp Robib ở miền bắc Campuchia. Cách Phnom Penh 4 giờ đường, hai năm trước đây ấp Robib không thể tiếp cận được với bên ngoài. Tuy nhiên, gần đây, Thoung Pou và khoảng 30 dân cư khác đã có thể gửi thông tin y tế và ảnh kỹ thuật số đến một trung tâm y tế ở Boston qua mạng Internet. Kết quả là đứa con gái 10 tháng tuổi của Thoung Pou ngay lập tức được chẩn đoán là mắc bệnh lao nan y, và người ta đã bố trí để chuyển cháu bé sơ sinh đến bệnh viện tỉnh.

Thoung Pou nói “Tôi không biết Internet là gì, tôi chỉ biết tình thế của tôi chắc hẳn đã vô vọng [nếu không có dự án].”¹ Dự án này là nỗ lực của một nhà hảo tâm từng một thời là nhà báo, ông Bernard Krisher, nhằm nối kết khoảng cách kỹ thuật số với sự giúp đỡ của các tổ chức cứu trợ của Hoa Kỳ và Nhật Bản dành cho Campuchia (American Assistance for Cambodia và Japan Relief for Cambodia). Họ đã cùng nhau mang máy tính – chạy bằng máy phát điện và năng lượng mặt trời – và mạng Internet – thông qua một chảo tiếp sóng vệ tinh do một công ty truyền thông Thái Lan tài trợ – đến ấp Robib nhỏ bé.

Ngoài lợi ích về y tế, các học sinh ở Robib còn được kết nối với thế giới bên ngoài bằng thư điện tử và Web, và dân làng tham gia vào thương mại điện tử thông qua trang Web riêng của họ, www.villageleap.com. Số tiền 6000 đô-la đầu tiên có được nhờ bán các sản phẩm lụa thủ công cho khách nước ngoài đã được dùng để xây dựng một trang trại nuôi lợn. Krisher nói “Internet đang giúp phát triển cả ngôi làng vùng sâu vùng xa của Campuchia.”²

Những nỗ lực như thế đang ngày càng phổ biến ở châu Á, nơi chiếm tới 33% lượng người trình duyệt trang Web trên thế giới, hơn cả châu Âu hay Mỹ. Ở Ấn Độ, M.S. Swaminathan đã mang Internet đến ngôi làng Veerampattinam, cùng với giá cả hoa màu, thư điện tử, và dự báo thời tiết, được truyền đi bởi một người tình nguyện qua hệ thống phát thanh công cộng. Pannerselvan, một ngư dân trong làng, nhận xét “Khi máy tính nói là sẽ có bão, thì sẽ luôn luôn có bão. Chúng tôi hoàn toàn tin vào máy tính.”³ Và kết quả là mọi thứ trở nên an toàn hơn.

Nhà hoạt động Lin Mui Kiang từng là viên chức nhà nước, đã lắp đặt các quầy máy tính tại ngôi làng nhỏ Kampung Raja Musa cách Kuala Lumpur của Malaysia 120 km về phía nam. “Được hướng dẫn bằng các biểu tượng trên máy, dân làng dùng các cổng kết nối để tiếp cận với những cơ sở dữ liệu về rất nhiều chủ đề như may trang phục và quản lý trang trại. Việc tìm kiếm cơ sở dữ liệu một cách dễ dàng đã đáp ứng được một tiêu chí quan trọng: không chỉ những người am hiểu máy tính, mà cả những người không thông thạo cũng có thể sử dụng được các thiết bị đầu cuối.”⁴

Mặc dù những nỗ lực như thế chắc chắn là có tính chất hảo tâm, chúng cũng mang ý nghĩa kinh doanh khả quan như nhận định của nhà sáng lập ngân hàng Gramen, Muhammad Yunus: “Hãy tưởng tượng nếu 3 tỷ người với thu nhập dưới 2 đô-la một ngày tham gia vào thị trường, không chỉ với vai trò người tiêu dùng mà còn trên cương vị nhà sản xuất – hãy tưởng tượng xem qui mô của thị trường là như thế nào.”⁵ Điều mà xem ra đang thúc đẩy sự thay đổi công nghệ chẳng phải là nhu cầu tối đa hóa lợi nhuận bằng những thiết bị lắp đặt khổng lồ của các công ty lớn; mà đúng hơn, chính là nhu cầu cơ bản để truyền đạt và giải quyết những vấn đề quan trọng của con người.

Nguồn:

1. “Bernard Krisher: Cứu sống những cánh đồng chết,” *Asiaweek*, 29/6/2001, trang 40.
 2. Tư liệu trên.
 3. Sanjay Kapoor, “M.S. Swaminathan: Món ăn tinh thần cho quần chúng,” *Asiaweek*, 29/6/2001, trang 35.
 4. Arjuna Ranawana, “Lin Mui Kiang: Người bảo vệ người nghèo,” *Asiaweek*, 29/6/2001, trang 36.
 5. Yasmin Ghahremani, “Anh hùng của khoảng cách kỹ thuật số,” *Asiaweek*, 29/6/2001, trang 34.
- Mutsuko Murakam, “Công nghệ thông tin về làng,” *Asiaweek*, 12/1/2001, trang 46; hiệu đính bởi Gabelle Lam và Kelvin Fung, “Phân chia kỹ thuật số đang tăng trưởng ở châu Á,” *Asiaweek*, 29/6/2001, trang 48.

Hầu hết các địa phương đang gặp phải những rào cản thay đổi: tính trợ i, thiếu tầm nhìn và sự đồng thuận về chính trị, khan hiếm nguồn lực, thiếu kỹ năng và bộ máy tổ chức dẫn đến sự thay đổi. Việc khắc phục được những rào cản này tùy thuộc vào xu hướng, sự kiện thuận lợi, và những chất xúc tác khác nhau đối với sự thay đổi – một cuộc bầu cử, những nhà lãnh đạo mới, hoàn cảnh môi trường, những tổ chức mới hay sự tiến hóa của những cái cũ.

Dù có những khác biệt, tất cả địa phương đều phải chú ý đến những yêu cầu cơ bản:

1. Sự khan hiếm nguồn lực đòi hỏi phải *củng cố* các hoạt động phát triển địa phương, cả trong tổ chức cộng đồng và giữa cộng đồng với khu vực tư nhân.

Việc củng cố mang lại cơ hội để mở rộng thành phần tham dự, gạn lọc và tập trung các chiến lược phát triển địa phương, tập hợp nguồn lực và đẩy mạnh giao dịch.

2. Các phương pháp phát triển địa phương cần có tính *liên tục* và *nhất quán*, điều này có nghĩa là thể chế hóa các phương thức để phát huy tinh thần lãnh đạo. Thông qua củng cố, hợp tác và hình thành những tổ chức lãnh đạo, sự chuyên nghiệp hóa của các nhà lãnh đạo nhà nước và tư nhân có thể phát triển. Sự phát triển địa phương thường đi liền với những nhà lãnh đạo được tin nhiệm xuất thân từ nhiều khu vực.
3. Các địa phương cần *vượt khỏi biên giới địa lý chính trị* để tận dụng nguồn lực, giải quyết những vấn đề chung và chia sẻ lợi ích tập thể. Du lịch, các ngành kinh doanh truyền thống, sân bay, cầu cống v.v... thường hợp nhất những hoạt động bên ngoài các khu vực cộng đồng. Một khu vực riêng lẻ, hay một vài khu vực trong một nỗ lực hợp tác, có thể đảm trách một dự án như thế. Trong một vài trường hợp, những dự án riêng lẻ đã vượt ra ngoài biên giới quốc gia, như với dự án cầu nối eo biển thứ hai (Second Crossing) của Malaysia và Singapore. Xây dựng khái niệm – ví dụ như Tua du lịch qua các vùng sản xuất rượu vang của Úc và New Zealand; Star Cruises (tổ chức các chuyến hải trình vòng quanh các nước châu Á-Thái Bình Dương); chuyến Tàu tốc hành Phương đông (những chuyến du hành xa hoa bằng tàu hỏa đến Đông Nam Á lịch sử và lạ kỳ) – đã ngày càng vượt ra ngoài biên giới một cộng đồng riêng lẻ bởi sự cần thiết phải chia sẻ nguồn lực và phát triển một số lượng tới hạn. Nhiều cấu trúc phức tạp hơn cũng đang xuất hiện. Ví dụ, “Con đường Tơ lụa” là một khái niệm liên kết do Tổ chức Du lịch Thế giới và 19 nước tham gia khởi xướng quanh con đường lịch sử. Năm 1994, bản tuyên ngôn Samarkan về Du lịch Con đường Tơ Lụa được công bố và một chương trình du lịch dài hạn được phát động. Những chương trình như thế, liên quan đến mạng lưới khu vực sáng tạo vượt ra ngoài biên giới truyền thống, chắc chắn sẽ tăng trưởng về số lượng và tầm quan trọng trong tương lai.

Phản ứng 10: Các địa phương phải xây dựng những cơ chế về tổ chức và qui trình để duy trì sự phát triển địa phương và đã phát triển một khi đã bắt đầu.

Hoạch định thị trường chiến lược đòi hỏi sự kiên nhẫn và kiên trì. Phải mất nhiều năm Malaysia và Hồng Kông mới thấy được kết quả của việc đầu tư xây dựng và tiếp thị hình tượng của họ như là những trung tâm đầu mối công nghệ thông tin. Cho dù phải mất hàng thập niên để Trung Quốc thay đổi biểu tượng của mình và chuyển hóa hoàn toàn thành một nền kinh tế thị trường, chúng ta đang chứng kiến những dự án đầu tư khổng lồ vào Quảng Châu, Thượng Hải và các vùng khác. Các địa phương khác đang thay đổi là những vùng nghỉ mát của Thái Lan – Pattaya, Phuket, Chiang Mai và Hat Yai – những nơi này đang mở rộng ngành công nghiệp đón khách của mình sang lĩnh vực địa điểm hội nghị và triển lãm. Sự chuyển đổi như thế đòi hỏi phải có thời gian và những nỗ lực tổ chức khéo léo.

Có một nguy cơ là công chúng thiếu kiên nhẫn có thể trở gậy cản trở, thay đổi những vị lãnh đạo đã được bầu lên, và chuyển sở thích sang những biện pháp tình thế. Vì không có một công thức mẫu nhiệm nào cho việc phát triển địa phương, chúng ta chỉ có thể học hỏi từ những thành công và sai lầm trong quá khứ của chính mình và những

nơi khác. Như các sử gia đã lưu ý từ lâu, nên dân chủ có xu hướng đáp ứng một cách hiệu quả trước cuộc khủng hoảng, từ đó giúp các nhà lãnh đạo có thể lãnh đạo được và cho phép tạm thời tập trung quyền lực. Mô thức này thể hiện rõ khi chúng ta nghiên cứu các nhà lãnh đạo chính trị địa phương ở những địa phương đã xảy ra khủng hoảng lớn về cơ cấu. Mặt khác, các định chế dân chủ có xu hướng hoạt động kém ở những địa phương không có khủng hoảng. Ở đó, việc kiểm tra và cân đối có thể tạo ra tình trạng bế tắc, nếu không phải là tê liệt.

Việc duy trì đà phát triển có thể khó khăn khi đứng trước sự thành công. Khi một địa phương có được tiến bộ bước đầu, địa phương có thể trở nên tự mãn và không còn nỗ lực. Chẳng bao lâu, những mục tiêu dài hạn bị quên lãng và động năng cũng mất đi. Thách thức ở đây là duy trì mục tiêu trên hết trong tư tưởng công chúng, cho phép họ rà soát lại kế hoạch chiến lược và duy trì dòng thông tin cập nhật về tiến độ hoàn thành. Thật đáng tiếc, khâu thực hiện có thể trở thành khía cạnh kém hứng thú nhất của sự thay đổi, dù vẫn là khía cạnh quan trọng nhất.⁹ Duy trì sự quan tâm và chấp thuận cũng đồng nghĩa với việc phải thuyết phục được công chúng là các dự án đầu tư đang mang lại kết quả, rằng trách nhiệm giải trình đang được duy trì, và sẽ còn tiến bộ hơn nữa.

Các cộng đồng châu Á luôn đứng trước rủi ro không đạt được *khối lượng tới hạn* trong các dự án phát triển địa phương. Nhiều kế hoạch và dự án đầy tham vọng được bắt đầu mà không xem xét đầy đủ khả năng xây dựng và duy trì nguồn lực, năng lượng và động năng tổ chức. Nhằm đạt được khối lượng tới hạn, các địa phương cần phải liên kết với những mạng lưới lớn hơn trong khu vực, quốc gia, hoặc bình diện quốc tế. Những ví dụ trong minh họa 13.4 và 13.5 cho thấy khâu thực hiện đòi hỏi phải cân trọng như thế nào trong việc duy trì một sáng kiến mạnh mẽ.

Một khía cạnh sau cùng liên quan đến khâu tổ chức và thường bị bỏ quên là vấn đề *chăm sóc sau khi đầu tư*. Mục đích chính của chương trình chăm sóc sau đầu tư là giúp đỡ và khuyến khích các nhà đầu tư hiện tại và các nhà đầu tư mới thích nghi và tăng trưởng, tái đầu tư và tạo ra thêm việc làm. Theo Michael J.T Rowse, tổng giám đốc của InvestHK, 60% tổng đầu tư vào một số quốc gia thực ra là tái đầu tư của những nhà đầu tư hiện hữu. “Chúng tôi cảm thấy các dịch vụ chăm sóc sau đầu tư ở Hồng Kông vẫn còn thiếu, và một phần công việc của tôi là khắc phục điều đó.”¹⁰ Chương trình này phải có hệ thống. Tất cả các nhà đầu tư mới nên tham gia vào chương trình chăm sóc sau đầu tư ngay sau khi họ đi vào hoạt động. Sự tiếp xúc liên tục có ý nghĩa quan trọng và không nên thờ ơ với khía cạnh cá nhân. Vì việc ổn định và xây dựng cuộc sống mới trong một môi trường mới chẳng phải dễ dàng, địa phương phải đáp ứng cả nhà đầu tư lẫn các thành viên trong gia đình họ. Các đối tượng tiếp thị địa phương đánh giá cao nỗ lực chăm sóc sau đầu tư này.

Minh họa 13.4: OSAKA VỚI VIỆC ĐĂNG CẠI TỔ CHỨC OLYMPIC BẤT THÀNH

Khi Ủy ban Olympic Quốc tế (IOC) công bố từ chối việc đăng cai tổ chức Olympics 2008 của Osaka, người ta có thể đoán trước được phản ứng này. Có nhiều lý do như

⁹ John Gunther-Mohr và Bert Winterbottom, “Implementation Strategies, Turning Plans into Successful Development,” *Economic Development Commentary*, Summer, 1989, trang 23-31.
¹⁰ Phỏng vấn với Michael J.T. Rowse, 16/9/2000.

thiếu sự hỗ trợ của chính phủ, những hiểu lầm với ủy ban, không thông tin đầy đủ với các phương tiện truyền thông đại chúng, và thiếu kinh nghiệm trong việc đăng cai một giải thưởng lớn như vậy. Thực chất, Osaka đã chuẩn bị rất kém về mặt chiến lược khi đối đầu với những đối thủ tầm cỡ như Paris, Toronto và Bắc Kinh.

Ta hãy xem xét tình huống này. Osaka là thành phố lớn thứ nhì ở Nhật (với dân số 8,8 triệu người) và vì xa xôi về mặt địa lý, với nền tảng thương mại từ thời trung cổ, thành phố có một văn hóa riêng biệt. Mặc dù là một thành phố công nghiệp chế tạo đầy sức sống, nổi tiếng với cách nấu nướng tuyệt hảo và một lối sống thân thiện dễ tiếp cận, Osaka vẫn sống dưới cái bóng của Tokyo. Không như ví dụ trước về Sidney, thể vận hội Olympics đối với Osaka tiêu biểu cho một bước nhảy vọt hướng tới sự dẫn đầu và sự nể trọng ở châu Á.

Với quyết tâm thoát khỏi những cái bóng, Osaka đã đạt được một số tiến bộ xuất sắc. Vốn quý nhất của thành phố là công ty điện ảnh Universal Studios Japan (USJ) khai trương năm 2001. Sự tọa lạc của USJ ở Osaka đã bắt đầu cho một số dự án xây dựng, bao gồm đường sá, khách sạn và ga xe lửa. Ngoài ra còn có những hoạt động địa phương ấn tượng như kế hoạch đổi mới khu Chinatown một thời hưng thịnh. Nhóm phát triển khu Chinatown bao gồm một hiệp hội đầy tham vọng gồm các chủ hiệu và các cư dân khác. Hơn nữa, Osaka đã có sẵn 2/3 địa điểm dành cho Olympics, nhờ đó có thể tiết kiệm chi phí một cách đáng kể trong kế hoạch chung. Những thông tin này của Osaka thật sáng sủa và lạc quan.

Vậy điều gì đã xảy ra trong cuộc đấu giành địa điểm tổ chức Olympics? Osaka có thể đã mắc phải sai lầm với một số vấn đề mà rõ ràng là một phần của một kế hoạch tiếp thị chiến lược. IOC phê phán thành phố về những khả năng tắc nghẽn lộ trình có thể xảy ra do kế hoạch nhiều tham vọng để đưa các vận động viên đi quanh ba địa điểm thể vận hội tách biệt. Hơn nữa, số tiền đầu tư lớn của thành phố là một bằng chứng cho thấy thiếu sự hỗ trợ của chính phủ. Osaka lẽ ra nên đoán trước những bất bẽ này và chuẩn bị những lập luận phản biện hữu hiệu. Tình trạng cơ sở hạ tầng giao thông cần được soạn thảo kỹ, và thông điệp của Osaka đòi hỏi phải có một chiến lược nhất quán và rõ ràng. Kimihide Harada, giám đốc quan hệ quốc tế phụ trách việc đăng cai của Osaka thú nhận “Chúng tôi rất tích cực quảng bá Osaka ở nước nhà, nhưng tôi muốn thấy nhiều thông tin từ chúng tôi hướng tới công luận nước ngoài hơn. Ấu đó cũng là một phần của quá trình học hỏi của chúng tôi.”¹

Nói một cách ngắn gọn, Osaka đã không truyền đạt được câu chuyện của mình vì nó không bao giờ thực sự được phổ biến. Thành phố cũng cần một kế hoạch truyền thông hữu hiệu. Cuộc cạnh tranh rất gay gắt khi Paris tiếp thị bầu không khí và sức quyến rũ không gì sánh nổi của mình, Toronto tiếp thị các phương tiện thể thao với địa điểm thuận lợi, và Bắc Kinh tiếp thị vị trí kinh tế và chính trị của họ. Osaka không tránh khỏi bị so sánh với Bắc Kinh, nơi đã rất nỗ lực để thuyết phục thị trường về sự đăng cai chính đáng của họ. Nỗ lực thiếu lửa của Osaka mà mãi sau này mới bao hàm sự hỗ trợ của chính phủ đồng thời không khơi dậy được sự nhiệt tình rộng rãi từ những công dân hoài nghi, sẽ không bao giờ giành được thắng lợi.

Osaka hiện đang ở vào thế thuận lợi cho tương lai và lạc quan tin rằng sự thất bại 2008 này có thể làm bệ phóng cho lần đăng cai thành công khác. Bài học ở đây là việc hoạch định tiếp thị chiến lược không chỉ là xây dựng những điểm thu hút, mà thắng hay bại còn dựa trên việc khơi dậy sự hỗ trợ mạnh mẽ từ bên trong và bên ngoài, dự

đoán trước những ý kiến phản bác và thể hiện rõ thông điệp của mình.

Nguồn:

1. Alastair Himmer, "Japan: Olympics-Osaka putting a positive spin on 2008 vote," *Reuters English News Service*, <http://ptg.djnr.com/ccroor/asp/pub...wMTA3MDkxNjQ0MjYAAAAAN&referer=true>, 8/7/2001, xem ngày 10/7/2001.
"Osaka Chinatown Revival Planned," *The Yomiuri Shimburi / Daily Yomiuri*, <http://ptg.djnr.com/ccroor/asp/pub...wMTA3MDkxNzQwMjQAAAAAM&referer=true>, ngày 20/5/2001, xem ngày 10/7/2001. "IOC Evaluation on 2008 Games Bidding Cities," Xinhua News Agency, <http://ptg.djnr.com/ccroor/asp/pub...wMTA3MDkxNzQwMjQAAAAAM&referer=true>, 8/7/2001, xem ngày 10/7/2001.

Minh họa 13.5: BẮC KINH VƯỢT RÀO CẢN OLYMPIC

Bắc Kinh đã về đầu trong cuộc cạnh tranh có tính ăn thua cao để đăng cai Thế vận hội 2008. Thành phố đã có một kế hoạch tiếp thị chiến lược tuyệt vời, không chỉ đề cao ưu điểm và sửa đổi nhược điểm của mình, mà còn chống trả một cách hiệu quả sự tấn công mạnh mẽ vào các chính sách nhân quyền. Tuy nhiên, kế hoạch tiếp thị chỉ là phần một, giờ đây Bắc Kinh phải thực hiện những hứa hẹn của họ. Năng lượng và sự tập trung cần thiết để hoàn tất cam kết phục vụ Olympics minh họa rõ tầm quan trọng của khâu thực hiện đối với kế hoạch tiếp thị chiến lược thành công.

Có ba yếu tố then chốt khiến Bắc Kinh thắng cuộc: Thứ nhất là nỗ lực to lớn để đáp ứng các tiêu chí của Ủy ban Olympic Quốc tế (IOC) về 17 chủ đề, trong đó có bảo vệ môi trường, giao thông, và sự hỗ trợ của công chúng và chính phủ. Đáp ứng của Bắc Kinh là toàn diện và khá thuyết phục. Thành phố sẽ chi 12,2 tỷ đô-la chỉ để làm sạch môi trường, đang tiến hành xây dựng lại toàn bộ cơ cấu nhà vệ sinh công cộng và dạy tiếng Anh cho tài xế taxi và công nhân xe điện ngầm. Hơn 90% công dân thành phố ủng hộ đăng cai. Yếu tố thứ nhì là nỗ lực trên qui mô lớn của giới doanh nghiệp và chính phủ nhằm chứng tỏ sự đoàn kết và quyết tâm của Trung Quốc và Bắc Kinh trước Thế vận hội. Yếu tố thứ ba là thực tiễn chính trị của việc Thế vận hội được đăng cai tổ chức ở một khu vực trước đây không được phản ánh đúng mức. Bắc Kinh đã trượt mất Thế vận hội 2000 vào tay Sydney do hai phiếu chống và người ta tin tưởng rằng sự bất công này phải được sửa chữa. Cả ba yếu tố này kết hợp lại làm cho phần một của kế hoạch có tác dụng.

Bắc Kinh hiện đang đứng trước những vấn đề trong khâu thực hiện trên một qui mô chưa từng có trong lịch sử Thế vận hội trước đây. Như trong hầu hết các kế hoạch tiếp thị chiến lược, luôn có một câu hỏi vào buổi sáng thứ hai: "Bây giờ là 9 giờ sáng và ai sẽ làm gì?", trong đó gồm những vấn đề như phải thuê những chuyên gia nào, với chi phí bao nhiêu, khi nào sẽ thực hiện, và điều gì sẽ xảy ra nếu không đáp ứng được đúng thời hạn. Lấy ví dụ, bầu không khí ở Bắc Kinh thường độc hại đến mức nhiều người không thể chịu đựng nổi. Hình ảnh các vận động viên chạy marathon thở gấp và rơi rụng như ruồi muỗi chắc chắn không phải là hình ảnh hay ho đối với tiếng tăm của một thành phố. Một chiến dịch quan hệ cộng đồng (PR) hứa hẹn một thành phố hợp tác và thân thiện sẽ nhanh chóng gặp phải những rắc rối về nhân quyền. Ý kiến của thế giới sẽ khắt khe nếu những người biểu tình bị đối xử bạo lực hay những người bất mãn bị loại trừ ra khỏi địa điểm Thế vận hội. Bắc Kinh có một nhiệm vụ khó khăn là phải thể hiện gương mặt mới của mình trong lúc chứng minh sự cải cách

thực sự trước ống kính của thế giới.

Ngoài giá trị lớn lao của một biểu tượng được cải thiện, nền kinh tế Trung Quốc sẽ tăng trưởng rất nhanh. Theo nhà phân tích Fred Hu của ngân hàng Goldman and Sachs, GDP có thể tăng “0,3% một năm từ năm 2002 đến 2008.”¹ Cầu dịch vụ và xây dựng cũng sẽ tăng mạnh đi liền với nỗ lực trên qui mô lớn tương ứng. Trung Quốc và Bắc Kinh đang đứng trước một thách thức lớn lao. Họ đã thực hiện tất cả những nước cờ tiếp thị chiến lược đúng đắn để thắng cuộc. Giờ đây, thế giới sẽ xem họ thực hiện phần còn lại của kế hoạch như thế nào.

Nguồn:

1. Jeremy Page, “Russia: Olympics-Big Business Drools Over Beijing Prospects,” *Reuters English News Service*, <http://ptg.djnr.com/ccroot/asp/publib/story.asp>, 10/7/2001, xem ngày 12/7/2001.

“IOC Evaluation Commission Rates Beijing Olympic Bid,” *Asia Pulse*, <http://ptg.djnr.com/ccroot/asp/publib/story.asp>, 17/5/2001, xem ngày 12/7/2001; “China: Olympic Dreams,” *Newsweek International*, <http://ptg.djnr.com/ccroot/asp/publib/story.asp>, 26/2/2001, xem ngày 12/7/2001; “Beijing Steps Up Solid Waste Controls to Increase Chances for Olympics Bid,” Gale Group Inc., <http://ptg.djnr.com/ccroot/asp/publib/story.asp>, 1/3/2001, xem ngày 12/7/2001.

SỰ CẦN THIẾT CỦA TIẾP THỊ ĐỊA PHƯƠNG Ở CHÂU Á

Trong phần lớn lịch sử hiện đại của mình, châu Á là nơi chứa đựng những nguồn tài nguyên đáng giá, từ vàng cho tới hương liệu, mà một thời đã được dùng để mua thuốc phiện. Hậu quả là xã hội lớn nhất của châu Á đã bị lụn bại do thương mại toàn cầu, thay vì phát triển. Khi phần lớn khu vực nằm trong xiềng xích thuộc địa, các nhà cầm quyền chỉ bận tâm nhiều đến việc phát huy sự kiểm soát hơn là gia tăng sự phồn vinh. Nhưng ngày nay, châu Á là thị trường đang phát triển nhanh nhất trên thế giới. Và nhờ vào xu hướng tự do hóa và toàn cầu hóa được xúc tác bởi sự phát triển nhanh ở Mỹ suốt một thập niên, áp lực thị trường buộc phải trở nên cạnh tranh chưa bao giờ mãnh liệt đến thế trong lịch sử toàn cầu.

Nhằm cạnh tranh một cách hữu hiệu, các địa phương châu Á phải xây dựng một phương pháp tiếp thị hiệu quả. Các địa phương phải sản xuất ra những hàng hóa và dịch vụ mà các công dân, doanh nghiệp, nhà đầu tư và du khách hiện tại và tiềm năng sẽ muốn hoặc cần có. Các địa phương phải bán các sản phẩm và dịch vụ ở trong và ngoài nước, trên bình diện quốc gia và quốc tế.

Nhiệm vụ tiếp thị địa phương luôn có những thay đổi khi các ngành mới ra đời; công nghệ mới xuất hiện; các công ty mở rộng; và những doanh nghiệp cũ thu hẹp, sáp nhập, hay hợp nhất. Khi tình hình và khách hàng thay đổi, sản phẩm phải được nâng cấp và tinh lọc lại, những sản phẩm và dịch vụ mới phải được thiết kế để đáp ứng những nhu cầu mới. Ở châu Á, nhiều địa phương đã đáp ứng cầu thị trường đang thay đổi bằng cách tận dụng những thị trường mới và xu hướng công nghệ mới: ở Hàn Quốc, Internet và “tinh thần sáng tạo kinh doanh công nghệ”; ở Tokyo, ngành thời trang và công nghệ di động không dây; ở Hồng Kông, khu vực dịch vụ và giải trí; ở

Bangalore, khu vực công nghệ; ở Singapore, dịch vụ tài chính và công nghiệp chế tạo kỹ thuật cao. Tuy nhiên, thách thức của châu Á là sức cạnh tranh, không chỉ ở châu Á mà trên khắp thế giới.

Các cơ hội bán hàng ra nước ngoài đang rộng mở khi thị trường toàn cầu tăng trưởng. Các địa phương ngày càng trở nên năng động hơn trong việc tài trợ và tạo thuận lợi cho xuất khẩu thông qua sự hỗ trợ thông tin, các công ty giao dịch và các trung tâm thương mại. Bước vào thế kỷ 21, hơn bao giờ hết các cộng đồng châu Á cần giúp đỡ các doanh nghiệp địa phương phát triển những cơ hội thị trường trên thị trường quốc gia và quốc tế cụ thể; thực hiện tìm kiếm người mua và đại lý trực tuyến; tham gia vào việc giao lưu văn hóa, khoa học và giáo dục. Các cộng đồng này cần sự hỗ trợ từ các ngân hàng thương mại “của họ”, phòng thương mại, hiệp hội thương mại và các trung gian xuất khẩu khác.

Tuy nhiên, thách thức to lớn nhất mà các địa phương phải đương đầu liên quan đến việc tiếp thị các hoạt động khác nhau của họ đến dân cư và cử tri. Tiếp thị cho khách hàng trong nước chẳng phải là những vấn đề có tính kỹ thuật như phương pháp, thông điệp, và mục tiêu; mà đúng hơn, nó là một vấn đề chính trị của việc đưa các giá trị phát triển địa phương vào tư tưởng của công chúng.

Bây giờ chúng ta quay về với điểm mà chúng ta đã bắt đầu. *Tất cả các địa phương đều gặp khó khăn, nếu không bây giờ thì chắc chắn là trong tương lai.* Toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới và nhịp độ thay đổi công nghệ ngày càng tăng là hai áp lực buộc mọi địa phương phải học cách cạnh tranh. Các địa phương châu Á phải học hỏi – bắt chước kinh nghiệm rất hạn chế trong lĩnh vực này – cách thức tư duy như các doanh nghiệp và xây dựng một môi trường kinh doanh địa phương, các sản phẩm, thị trường, và khách hàng, tất cả trong bối cảnh toàn cầu. Những địa phương thắng cuộc ở châu Á cũng phải chú trọng đến những nỗ lực kết hợp giữa khu vực nhà nước và tư nhân nhằm xây dựng một mối quan hệ có ý nghĩa.

Nguyên lý trung tâm của *Tiếp thị Địa phương châu Á* là: bắt chước những xung lực mạnh mẽ ở bên trong và bên ngoài đang bảo vệ họ, các địa phương vẫn có khả năng cải thiện vị thế cạnh tranh tương đối của mình trong phạm vi những nguồn lực và con người được tập trung. Những phản ứng của họ trước trật tự kinh tế mới đảo lộn cũng quan trọng như những phản ứng quốc gia trước thách thức cạnh tranh. Một tầm nhìn hoạch định thị trường chiến lược mang đến cho địa phương những công cụ tiếp thị và cơ hội để vươn lên trước thách thức đó.