

Chương 10

THU HÚT, GIỮ CHÂN VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Mỗi địa phương thực thi các chức năng kinh tế cụ thể. Một số địa phương đã đa dạng hóa nền kinh tế của mình trong khi một số khác thì bị khống chế bởi một ngành duy nhất. Có địa phương là trung tâm dịch vụ và số khác là các cộng đồng nông nghiệp. Tuy nhiên, hoạt động kinh tế của một địa phương không nhất thiết phải bị gò bó trong những giới hạn kinh tế. Internet và những hiệp ước giữa các quốc gia châu Á để biến nơi đây thành Khu vực thương mại tự do đã mang lại cơ hội chưa từng có cho địa phương dù với bất cứ qui mô nào và đang ở bất kỳ giai đoạn phát triển nào. Thật vậy, với thị trường châu Á không lồ bao trùm 40 nước châu Á Thái Bình Dương, dân số tổng cộng 3,275 tỉ người – thì địa phương nhỏ nhất cũng có thể phát triển kinh doanh trên thị trường quốc tế và khu vực với ngày càng ít rào cản hành chính hơn. Thông qua thấu kính xuyên biên giới châu Á, chúng ta có thể nhận biết một cách khả quan hơn cách thức hoạt động của một địa phương trong môi trường quốc tế.

Năng lực cạnh tranh của một địa phương biến đổi theo thời gian. Xưa kia, Malacca và Samarkand đã phồn thịnh như những đầu mối ngoại thương năng động. Vài thế kỷ sau, hai địa phương này biến thành những sân chơi thứ yếu trong thế giới ngoại thương. Một lần nữa, chúng lại trỗi lên, lần này với vị trí dẫn đầu trong thị trường du lịch. Giống như những công ty khổng lồ và toàn bộ một ngành công nghiệp, các địa phương có thể thăng trầm với những công nghệ mới, đối thủ cạnh tranh mới, những thực tế chính trị mới và sự chuyển đổi sở thích tiêu dùng.

Trong nửa thế kỷ sau này ta có thể thấy một mô thức chung trong chiến lược của địa phương châu Á. Suốt thời kỳ công nghiệp hóa của châu Á sau Thế chiến II, các địa phương (trừ Nhật Bản) đã sử dụng nguyên liệu thô đặc trưng và những yếu tố cạnh tranh khác để khuyến khích các nhà công nghiệp thiết lập nhà máy sản xuất mới. Các nước châu Á tập trung vào việc tái thiết, hiện đại hóa và mở rộng năng lực sản xuất công nghiệp bị giảm dần hoặc chưa có, đa số trường hợp đều được sự hỗ trợ của các nước cựu thực dân, phần lớn lúc này đã trở thành đồng minh quân sự. Những nước vùng Bắc Á như Hàn quốc, Đài Loan và Singapore dẫn đầu sự phát triển này, sau Nhật. Đến thập niên 1970, đa số phần còn lại của Đông Nam Á tích cực tiếp bước sự dẫn đầu của các nước Bắc Á và đã góp phần tạo ra sự phát triển lịch sử mà Ngân hàng Thế giới sau này gọi là “Phép lạ Đông Á”. Trong suốt thời kỳ này, tăng trưởng phần lớn được thúc đẩy do sự gia tăng số người trong độ tuổi lao động, những người sẵn sàng làm việc với tiền lương rẻ mạt trong các công đoạn sản xuất và lắp ráp hàng xuất khẩu. Kết quả, phần lớn châu Á hưởng lợi đáng kể từ nguồn cung dồi dào nhân lực độ tuổi lao động.

Trong cuối thập niên 1980 và 1990, nhiều địa phương châu Á bắt đầu nghĩ đến việc thực hiện một thời kỳ quá độ chuyển từ hàng xuất khẩu có giá trị gia tăng tương đối thấp – đa phần là hàng may mặc, dụng cụ điện và điện tử – sang phát triển và sản xuất hàng có giá trị gia tăng cao hơn. Đồng thời, công suất dư thừa, đầu cơ chứng khoán và bất động sản bị dẫn dắt bởi những dòng vốn toàn cầu gia tăng, và những định chế yếu kém, tất cả hợp lại tạo ra nền tảng cho cuộc khủng hoảng tài chính năm 1997 – từ đó thay đổi giả định cơ bản về địa phương trên khắp châu Á. Khi cuộc khủng hoảng ập tới, Nhật đang phải gánh chịu hậu quả từ sự tăng trưởng đầu cơ thái quá không có kiểm soát trong phần lớn thập niên này. Kết quả của khủng hoảng là nhiều công ty châu Á miễn cưỡng đang tay đón nhận các nhà đầu tư nước ngoài quan

tâm đến những vụ sáp nhập và mua lại những doanh nghiệp nằm trong khu vực từng được bảo hộ. Giả định cơ sở ở đây là các nhà đầu tư mới có thể làm hồi sinh những doanh nghiệp vốn dĩ sẽ sụp đổ nếu không can thiệp. Cuộc khủng hoảng đã chứng minh rằng ngay cả những nguồn vốn nước ngoài dồi dào nhất cũng chỉ có thể được hoan nghênh trong những hoàn cảnh “đúng đắn” khi nhiều tập đoàn kiều hãnh bị buộc phải bán đi các tài sản đất giá nhất.

Giờ đây, trong thập niên đầu của thế kỷ XXI, nhiều địa phương đã bắt đầu tập trung vào khuyến khích các doanh nghiệp mới thành lập, đầu tư vào R&D để đem lại giá trị gia tăng cao hơn cho hàng xuất khẩu và phát triển các khu vực dịch vụ. Lấy cảm hứng từ số liệu tăng trưởng cao của những trung tâm công nghệ cao, các khu công viên và cụm công nghiệp của Mỹ, địa phương châu Á đã đề ra “những chiến lược silicon” của chính họ.

Ngày nay, địa phương có thể sử dụng trong số 6 chiến lược khái quát sau đây để cải thiện vị thế cạnh tranh của mình:

1. Thu hút khách tham quan du lịch và kinh doanh
2. Thu hút doanh nghiệp từ các nơi khác
3. Giữ chân và phát triển doanh nghiệp hiện có
4. Khuyến khích doanh nghiệp nhỏ và nuôi dưỡng doanh nghiệp mới thành lập
5. Mở rộng xuất khẩu và đầu tư ra ngoài
6. Phát triển dân số hoặc thay đổi hỗn hợp cư dân.

Chúng ta đã xem xét chiến lược đầu tiên ở chương 9. Chúng ta sẽ xem xét hai chiến lược sau cùng là phát triển xuất khẩu và đầu tư, thay đổi nền tảng dân số thường trú trong chương 11 và 12. Ở chương này, chúng ta sẽ tập trung vào các chiến lược để thu hút, giữ chân, phát triển và khởi sự doanh nghiệp mới.

THU HÚT DOANH NGHIỆP TỪ NƠI KHÁC

Các địa phương châu Á có một lịch sử đáng kể trong việc thu hút doanh nghiệp từ nơi khác. Thu hút doanh nghiệp mới và loại hình kinh doanh mới trở nên quan trọng hơn hẳn sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 1997, khi nhiều địa phương gánh chịu hậu quả tiêu cực do thứ hạng thấp và hình tượng xấu trên thị trường địa phương. Cạnh tranh quốc tế bỗng chốc trở nên gay gắt. Bóng ma của tình trạng thất nghiệp hàng loạt một lần nữa ám ảnh công dân và các chính trị gia châu Á.

Các doanh nghiệp chọn địa điểm như thế nào.

Địa phương phải bắt đầu quá trình hoạch định thu hút doanh nghiệp bằng cách thẩm định nền kinh tế và kiểm tra những nét đặc thù địa phương của mình (môi trường kinh doanh địa phương). Việc cập nhật chính xác và thường xuyên điều kiện hoạt động, các yếu tố chi phí và những đặc điểm về chất lượng cuộc sống sẽ giúp địa phương so sánh mình với địa phương khác. Bảng 3.3 (Chương 3) cho thấy danh sách các yếu tố thu hút “mềm” và “cứng” mà doanh nghiệp xem là quan trọng trong hầu hết những cân nhắc lựa chọn địa điểm. Các yếu tố thu hút này thay đổi theo thời gian và từ dự án này sang dự án khác. Trong ba thập niên qua, lợi thế cạnh tranh, điểm mạnh, điểm yếu của các địa phương đã thay đổi. Như bảng 10.1 nêu rõ, các yếu tố mới phi kinh tế - hay các yếu tố mềm - đã trở nên ngày càng quan trọng trong quyết định mở rộng địa điểm.

Nhiều yếu tố mềm đã giành được vị trí nổi bật và mang nhiều hình thức đa dạng: chất lượng giáo dục công; lực lượng lao động có kỹ năng thích hợp trong lĩnh vực chuyên biệt; sự ổn định chính trị; một môi trường kinh doanh địa phương đáng tin cậy; viễn thông hiện đại; quyền tiếp cận với các dịch vụ hỗ trợ như tiếp thị và ngân hàng tại địa phương; các hoạt động vui chơi giải trí và đội tuyển thể thao; cơ sở mua sắm, định chế văn hóa và những cân nhắc chung về chất lượng cuộc sống khác. Việc xem xét về môi trường – chẳng hạn qui định chặt chẽ hơn về môi trường không khí, nước, hóa chất và rác thải– cũng trở nên quan trọng hơn.

Bảng 10.1 Các đặc điểm địa phương: Mới và cũ

<i>Đặc điểm</i>	<i>Cũ</i>	<i>Mới</i>
Lao động	Chi phí thấp, phổ thông	Chất lượng, tay nghề cao
Môi trường thuế	Thuế thấp, dịch vụ thấp	Thuế vừa phải, dịch vụ cao
Các ưu đãi	Sản xuất với chi phí thấp nhất, đất đai và lao động rẻ	Lực lượng lao động thích nghi có giá trị gia tăng, các nhà chuyên môn
Các tiện nghi	Nhà ở và vận chuyển	Văn hóa, vui chơi giải trí, bảo tàng, mua sắm, sân bay
Trường học	Hiện hữu	Trường có chất lượng
Giáo dục sau đại học	Không quan trọng	Trường có chất lượng và cơ sở nghiên cứu
Qui định	Tối thiểu	Chất lượng tương thích với cuộc sống và sự linh hoạt trong kinh doanh
Năng lượng	Chi phí / hiện hữu	Khả năng phụ thuộc / đáng tin cậy
Thông tin	Mặc định	Tiếp cận công nghệ
Kinh doanh	Phòng thương mại năng nổ	Quan hệ đối tác

Trong một thị trường đặc trưng bởi nhiều địa phương được tiếp thị và ít đối tượng tiếp thị địa phương, các nhà tiếp thị chủ yếu cạnh tranh dựa trên những khuyến dụ của địa phương. Tuy nhiên, các yếu tố này không phải lúc nào cũng là yếu tố quyết định sống còn. Với số lượng ngày càng tăng, đối tượng tiếp thị địa phương đang chuyển sự quan tâm của họ sang những địa phương cung cấp các yếu tố chắc chắn - cụ thể và, đặc biệt các yếu tố không phải là chi phí. Địa phương có trường đại học, những tiện nghi nghiên cứu phù hợp, và những yếu tố tích cực về chất lượng cuộc sống sẽ có lợi thế so với địa phương khác không có những đặc điểm này.

Khi cạnh tranh để thu hút nhà máy và vốn đầu tư khác, nhà tiếp thị địa phương tìm cách (ngoài việc tạo việc làm trực tiếp và gián tiếp) phát triển cơ sở thuế của khu vực và địa phương. Thông thường, một cộng đồng hay khu vực châu Á có thể đo lường thành tích của mình dựa trên những thay đổi về cơ sở thuế. Các đối tượng chuyên săn lùng địa phương luôn ghi nhớ điều này khi chọn lựa địa điểm (xem minh họa 10.1).

Minh họa 10.1: Các cụm tiếp thị: một mô hình cạnh tranh

Địa phương có một số ngành tương tự có nhiều khả năng thu hút những công ty thuộc lĩnh vực kinh doanh tương tự. Michael Porter lập luận rằng các công ty cạnh tranh hay bổ sung cho nhau này hình thành những cụm ngành tiến bộ, xây dựng năng suất thông qua tranh đua và chia sẻ tài sản. Theo nhận định của Porter, địa phương nên khuyến khích cạnh tranh vì nó buộc các công ty phải đổi mới để luôn đi đầu và cũng để thu hút các tài năng đẳng cấp thế giới. Những nhận định sâu sắc của Porter có ý nghĩa gì đối với hàng nghìn cộng đồng châu Á đang tìm cách phát triển lực lượng lao động và tạo mức sống cao hơn?

- ❑ Địa phương đã có cụm ngành cần phải mở rộng nền tảng tài chính và kỹ năng trong đó. Công việc ở đây là tiên liệu trước những nhu cầu của cụm ngành này – chẳng hạn, trong các lĩnh vực giao thông, nguồn nhân lực và vận chuyển – và cung cấp sự hậu thuẫn có chất lượng cao hơn. Ở một số địa phương, như Đài Loan, cụm ngành đang được mở rộng sang những cộng đồng lân cận. Điều này có thể cải thiện tính cạnh tranh và đảm bảo đạt được số lượng tối hạn cần thiết.
- ❑ Nhiều địa phương châu Á đang ở trong trạng thái có thể gọi là “giai đoạn tiền cụm ngành”. Những địa phương này có thể cân nhắc hướng mục tiêu đến những ngành có triển vọng để tạo ra các cụm ngành phát triển hoàn chỉnh. Địa phương có thể chỉ có một vài công ty hay một số công ty thực tế không có sự tương đồng nào. Trong trường hợp này, nhiệm vụ của địa phương là phải rà soát lại thị trường, tài sản và lực lượng lao động của mình, để xác định một tập hợp đúng đắn những công ty có thể hoạt động trong khu vực này. Có rất nhiều câu chuyện thành công. Chẳng hạn, Bangalore đã phát triển thành công cụm ngành phần mềm đích thực, dù với giá trị gia tăng ở bậc thấp nhất của ngành. Tương tự, Trung Quan Thôn (Zhong-Guan) ở vùng Tây Bắc Bắc Kinh, Cebu tại Philippines và Thành phố Hồ Chí Minh cũng đang trong những giai đoạn phát triển cụm phần mềm khác nhau. Còn Hồng Kông đang xây dựng một cụm phần mềm/internet, cũng như Malaysia và Singapore. Singapore còn cố gắng tạo ra một vị thế chuyên biệt khi đứng đầu khu vực trong lĩnh vực dịch vụ tài chính. Để được thành công, các địa phương này phải nắm bắt được những lợi ích mà công nghệ, lực lượng lao động có trình độ và sự phát triển có định hướng mang lại.
- ❑ Đối với một số địa phương đang trong giai đoạn đầu phát triển, cách tiếp cận thực tiễn liên quan đến việc thực hiện các chiến lược thu hút mạnh mẽ và đặt ra phạm vi hoạt động bao quát hơn. Vùng Hunter của New South Wales, một vùng công nghiệp xưa có tiếng nhờ những nhà máy sản xuất rượu vang, là điển hình của một thị trấn đang thực hành chiến lược tập trung tạo ra những hợp đồng. Cơ quan Hợp tác Phát triển Kinh tế Hunter đã xây dựng một mô hình chiến lược, kết hợp việc sử dụng tích cực các khoản tài trợ không hoàn lại, những ưu đãi và trợ cấp với khả năng triển khai thực thi thuộc loại tốt nhất. Nơi đây đã thu hút có chọn lọc một loạt những doanh nghiệp mới vào các công viên công nghiệp của mình bao gồm các công ty thép, thực phẩm và ô tô. Cụm ngành ở đây không chuyên về một sản phẩm, chẳng hạn, như giày dép hoặc thủy tinh, nhưng phương thức phát triển năng động của nó phải được xem là có tinh thần sáng tạo kinh doanh. Trọng tâm của vùng Hunter còn được hỗ trợ bởi sự quan tâm chu đáo vào phát triển, bởi thiện chí loại bỏ tệ quan liêu và thái độ sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

Trong những trường hợp nêu trên, mẫu số chung - bất kể địa phương đang ở mô hình cụm ngành, tiền cụm ngành hoặc ở giai đoạn đầu phát triển – là việc hoạch định thị trường chiến lược đóng vai trò quyết định.

Cuộc đua giành lấy các ngành công nghệ cao

Tiếp theo sau thế chiến thứ II, các cộng đồng châu Á hầu như chỉ tập trung thu hút các ngành sản xuất công nghiệp nặng cơ bản. Hiện nay, họ tìm kiếm những nhà máy “sạch”. Cuộc đua này nhằm tạo ra một môi trường địa phương hấp dẫn để thu hút các ngành công nghệ cao. “Chiến lược Silicon” được thể hiện rõ ở những địa phương như CyberPort (cảng điều khiển) của Hồng Kông, Singapore, Siêu Hành lang Đa truyền thông của Malaysia, Cebu và Trung Quan Thôn của Bắc Kinh. Ngôi sao công nghệ cao Bangalore của Ấn Độ, đã phát triển – giống rất nhiều nơi ở Bắc Mỹ – vì đó là một sự kết hợp giữa các định chế giáo dục tuyệt hảo, một nền văn hóa sáng tạo kinh doanh và ít nhất là mức độ tiếp cận thị trường vốn hợp lý. Hàng nghìn địa phương nhỏ cũng đang hình thành chiến lược công nghệ cao của riêng mình. Những nơi này đang phấn đấu để duy trì số lượng tới hạn và để hỗ trợ các doanh nghiệp dựa vào tri thức “của mình”. Những phiên bản của Thung lũng Silicon cả lớn lẫn nhỏ đều đang phát triển công viên khoa học và/ hoặc công viên kinh doanh, những trung tâm nghiên cứu và khu tòa nhà được thiết kế để làm trụ sở cho hai hay nhiều công ty dựa vào tri thức.

Tuy nhiên ngày nay, nhiều công ty theo chiến lược Silicon đang gặp khó khăn. Trong suốt thời kỳ khủng hoảng tài chính, hầu hết các trung tâm công nghệ cao của châu Á vẫn còn kém phát triển, nhiều công viên nghiên cứu và vườn ươm công nghệ vẫn tiếp tục hưởng trợ cấp cao. Vấn đề quan trọng mà những địa phương này đang đối mặt là phải đạt được một số lượng tới hạn, từ đó mang lại cho địa phương một hình tượng chất lượng hợp lý hoặc một vị thế đi đầu trong chuyên ngành hẹp. Nhiều địa phương bị “chảy máu chất xám” và cần phải phát triển giáo dục cũng như những hình thức khuyến khích chất lượng cuộc sống để duy trì các cụm tài năng. Chẳng hạn, ở Hàn Quốc, có đến 21.000 người được cho là sẽ di cư vào năm 2001 để khỏi phải thất vọng vì các trường học yếu kém. Thực ra, trong thời kỳ phép lạ châu Á, hầu hết các nước đã sao lãng việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng giáo dục một cách tai hại. Và do sự cạnh tranh toàn cầu nhằm thu hút những chuyên viên tốt nghiệp ngành kỹ thuật và IT, châu Á đang ở thời điểm khó khăn để giữ chân các nguồn tri thức mà mình đang rất cần (Minh họa 10.2). Tuy nhiên, đối với nhiều quốc gia châu Á, xuất khẩu công nghệ ngày càng đóng vai trò kinh tế cơ bản (Hình 10.1).

Minh họa 10.2: Sự cạnh tranh thu hút nguồn tri thức khan hiếm gây nguy hại cho nền kinh tế mới của châu Á

Những ước tính về nhu cầu thế giới đối với lao động tri thức có khác nhau, nhưng không có ước tính nào khả quan. Ví dụ, trong năm 2000, một mình Hoa Kỳ dự kiến đã cần đến 1,6 triệu nhân viên công nghệ thông tin theo Hiệp hội Công nghệ Thông tin Mỹ (ITAA), nhưng chỉ phân nửa số việc làm này là có khả năng được lấp kín. Lỗ hổng đó khiến Chủ tịch Quỹ Dự trữ Liên bang và kiến trúc sư trưởng của nền kinh tế mới Alan Greenspan vô cùng lo lắng.

Và vì quá lo lắng nên ông đã yêu cầu Quốc hội Mỹ tăng số visa cấp cho công nghệ cao hằng năm để giảm bớt áp lực tăng tiền lương và những ưu đãi khác. Mặc dù quốc hội đã tăng gấp đôi số thị thực cấp cho các nhà đầu tư công nghệ trong năm 1998, Cơ quan Di trú và Nhập tịch đã hoàn thành hạn ngạch trên chỉ trong vòng sáu tháng – và đã cấp thêm 10.000 đến 20.000 visa khác do nhầm lẫn.

Chú ý đến lời yêu cầu của Greenspan – và của cả ngành công nghệ thông tin Hoa Kỳ – Quốc hội đã bất chấp một vài sự phản đối mạnh mẽ từ giới công đoàn, tiếp tục tăng hạn ngạch thêm ½ lên khoảng 195.000 trong 6 năm tới, bắt đầu từ năm 2001. Điều này được thực hiện vì ít có ai nghi ngờ những lập luận – được Greenspan công

khai ủng hộ – rằng ngành công nghệ thông tin đã tiếp sức cho sự tăng trưởng của Hoa Kỳ trong thập niên 1990 bằng cách liên tục gia tăng năng suất.

Cũng không ai nghi ngờ rằng bản thân sự tăng trưởng của ngành IT cũng được tiếp sức đáng kể bởi khả năng thu hút những khối óc thông minh nhất thế giới. Từ năm 1985 đến 1996, số sinh viên nước ngoài được đào tạo cơ bản trong nước dự tính làm việc ở Hoa Kỳ sau khi tốt nghiệp, chiếm khoảng 2/3 số học vị tiến sĩ khoa học và công nghệ tăng thêm. Mặc dù tổng cầu lao động IT tại Hoa Kỳ đã nguội đi trong năm 2001 khi nền kinh tế chững lại và chỉ có 900.000 việc làm mới được mở ra, nhưng vẫn còn 425.000 việc làm chưa được đáp ứng. “Các số liệu trong năm 2001 của chúng tôi cho thấy nhu cầu thuê lao động IT không hề dừng lại”, Chủ tịch ITAA Harris N. Miller cho biết “thay vào đó, cầu vẫn vượt xa cung trong thị trường này”.

Và đây là điểm quyết định cho các nền kinh tế đang phát triển dựa vào công nghệ thông tin của châu Á. Dù mức tăng hạn ngạch nhập cư nhân viên công nghệ vào Hoa Kỳ lên đến 200.000 người sẽ không làm cạn kiệt số lao động công nghệ cao của châu Á – một mình Ấn Độ tạo ra khoảng 122.000 người mỗi năm và Trung Quốc cũng cho tốt nghiệp con số tương tự – nó vẫn có khả năng thu hút những khối óc giỏi nhất châu Á, những người đang nóng lòng nắm lấy cơ hội tốt nhất hiện có. Quan trọng không kém, cầu nội địa về nhân viên công nghệ thông tin đang gia tăng sẽ khiến cho số lượng việc làm chưa được đáp ứng liên quan đến IT tăng theo một cách đáng ngại. Đến năm 2010 Malaysia sẽ cần gấp đôi số lao động có được trong năm 2001. Ở Trung Quốc, cứ mỗi sinh viên tốt nghiệp ngành IT thì có sẵn 100 việc làm đang chờ và Ấn Độ sẽ thiếu 2 triệu lao động công nghệ vào năm 2006.

Điều này đẩy các nền kinh tế kém phát triển ở châu Á như Ấn Độ, Trung Quốc và Philippines vào tình thế bất thường là bao cấp cho sự tăng trưởng của Hoa Kỳ. Mặc dù sự đầu tư đó phần nào được hoàn trả do mức nhập khẩu lịch sử vào nền kinh tế Hoa Kỳ có sự đóng góp của những lao động này, tốc độ vươn lên từ cuộc khủng hoảng của châu Á sẽ bị hạn chế bởi tổn thất – dù là tạm thời – do “sự ra đi” qui mô lớn các nguồn tri thức tốt nhất của khu vực.

Chưa hết, vì các doanh nghiệp công nghệ của Hoa Kỳ và của những nền kinh tế đã phát triển khác không thể nhập khẩu tất cả số nhân viên họ đang cần, họ sẽ bù phần thiếu hụt bằng cách tuyển dụng chất xám và chuyên môn – một cách trực tiếp và thông qua thuê ngoài – ngay tại châu Á. Chẳng hạn, ít người biết rằng Philippines đã là nhà nhập khẩu công nghệ tiên tiến Hoa Kỳ phát triển nhanh nhất trong thập niên qua. Phần lớn những công nghệ này đang chuyển ra các hoạt động ở nước ngoài. Ở cấp thấp, chúng cung cấp các dịch vụ tổng đài khách hàng và lắp ráp chất bán dẫn, còn ở cấp cao, chúng tham gia vào giải pháp phần mềm và phát triển công nghệ mới.

Nhưng tại sao lại than phiền về tất cả những công việc đang được tạo ra này? Mặc dù những công việc này là quan trọng, cầu về nhân viên công nghệ sẽ đặc biệt khó khăn đối với hai lĩnh vực then chốt của các nền kinh tế châu Á. Thứ nhất, mặc dù những công ty lớn đang tự biến đổi thành những công ty của thời đại Internet hiện nay chỉ phớt lờ các bản tin báo cáo, thì phần lớn cầu nhân viên công nghệ sẽ xuất phát từ các doanh nghiệp truyền thống và có qui mô vừa, những doanh nghiệp này phải chạy đua để hội nhập vào các dây chuyền cung ứng toàn cầu dựa vào web.

Tại Hoa Kỳ, số công ty chỉ có 50 – 99 nhân viên chiếm 70% mức cầu nhân viên công nghệ. Tương tự trong nền kinh tế mới châu Á, sự tăng trưởng sẽ được thúc đẩy phần lớn nhờ các doanh nghiệp qui mô vừa, nơi chiếm hầu hết số công ăn việc làm.

Hạn chế khả năng tiếp cận lao động của các doanh nghiệp này có nghĩa là hạn chế tăng trưởng nói chung.

Thứ hai, cầu nhân viên công nghệ sẽ giới hạn một cách nghiêm trọng năng lực các doanh nghiệp công nghệ và internet mới thành lập của châu Á trong việc thu hút nguồn vốn tri thức cần thiết để chuyển các ý tưởng hay thành hoạt động kinh doanh khả thi. Và thực vậy, mặc dù vừa mới nổi lên nhưng những nền kinh tế mới châu Á đã gặp khó khăn do khan hiếm nghiêm trọng lao động tri thức. Điều này có lẽ không quá ngạc nhiên khi thấy rằng Hồng Kông chỉ mới đào tạo được 4.000 sinh viên tốt nghiệp công nghệ thông tin một năm trong khi nơi này đòi hỏi ít nhất là 5.000. Singapore đào tạo chỉ 25% của 10.000 nhân viên công nghệ mới mà đảo quốc này cần mỗi năm. Kết quả là Singapore, Malaysia và các nước châu Á khác đang nỗ lực tuyển dụng lao động từ tận Nga, Đông Âu và Trung Đông cũng như chiêu dụ nhân viên của Philippines và Ấn Độ.

Nguồn cung hạn hẹp còn gây một trở ngại khác đối với những nền kinh tế châu Á: tác dụng Greenspan, hay áp lực đẩy tiền lương tăng lên. Kết quả có thể là giấc mơ của một nhân viên công nghệ và cơn ác mộng tồi tệ nhất của nhà kinh doanh công nghệ: nhân viên di chuyển một cách thất thường từ chỗ làm này sang chỗ làm khác khi những mời chào việc làm bằng hình thức quyền chọn mua cổ phiếu hay các khuyến dụ khác từng bước cao hơn, khiến cho hoạt động của các doanh nghiệp qui mô vừa vốn đã khó nay lại càng khó khăn hơn vì thiếu cả nguồn vốn tri thức lẫn quyền chọn mua cổ phiếu.

Trong khi đó Hồng Kông, Malaysia và Singapore đều đã hình thành các quỹ hỗ trợ doanh nghiệp mới thành lập trị giá hàng tỷ đô la để khuyến khích những người có đầu óc kinh doanh công nghệ trong nước khởi nghiệp. Nhưng với sự cạnh tranh thu hút nguồn vốn tri thức – cùng với sự thiếu hiệu quả trong quản lý nhà nước và tâm lý sợ rủi ro – có lẽ sẽ tốt hơn nếu số tiền đó được chi tiêu cho việc đào tạo lao động tri thức. Các quan chức Singapore dường như nhất trí với điều này. Mặc dù Hồng Kông và Malaysia đã tăng kinh phí giáo dục, Singapore đã đặt ra tiêu chuẩn cao với những chương trình học bổng rộng rãi và đầu tư đào tạo lực lượng giảng viên. Họ cũng hoan nghênh các tổ chức giáo dục nước ngoài như Insead và Đại học Chicago. Trường Wharton đang giúp phát triển chương trình giảng dạy cho Đại học Quản lý Singapore mới được thành lập.

Suy cho cùng, nguồn vốn khu vực công không phải là cái mà châu Á cần để phát triển tinh thần sáng tạo kinh doanh công nghệ. Có vô số tổ chức đầu tư phát triển và đầu tư mạo hiểm thuộc khu vực tư nhân. Và trong hai năm tới đây, cơ sở hạ tầng – khi các mạng không dây và băng thông rộng đã phát triển – sẽ có khả năng bị lu mờ như một trở ngại tiềm tàng đối với tăng trưởng. Mía mai thay, trở ngại thực tế đối với tăng trưởng – khả năng sản xuất và duy trì đúng người – lại không thể được giải quyết một cách dễ dàng. Chỉ đến nay thì vấn đề này mới nhận được sự quan tâm từ khu vực có cương vị hành động tốt nhất: chính phủ.

Trừ khi làm được điều gì đó lớn lao để giải quyết sự khan hiếm nghiêm trọng nguồn tri thức, các nước châu Á sẽ thất bại trong việc đáp ứng được sự hứa hẹn của nền kinh tế mới châu Á.

Như hình 10.1 cho thấy, các nước châu Á nằm trong số ba nhà sản xuất hàng đầu về sản phẩm công nghệ. Philippines chiếm tỷ lệ hàng xuất khẩu chế tạo lớn nhất, trong khi Nhật dẫn đầu về sản xuất chế tạo máy tính, hàng điện tử, viễn thông và điện tử quang học. Nhìn từ quan điểm tiếp thị địa phương, các địa điểm châu Á phải tiếp

tục phát triển những chiến lược và chào mời cạnh tranh hơn nữa. Sự ưu đãi công nghệ cao của châu Á phải mang đặc tính lâu dài để khơi dậy đủ lòng tin nhằm cạnh tranh không chỉ với thị trường địa phương Hoa Kỳ và châu Âu, mà còn với các quốc gia châu Á khác đang cạnh tranh thu hút nguồn trí thức và vốn đầu tư.

Thu hút các ngành dịch vụ và trụ sở chính của doanh nghiệp

Tác động của ngành dịch vụ châu Á rất khác nhau giữa các quốc gia, khu vực và đặc biệt là các cộng đồng. Khu vực dịch vụ của Hồng Kông chiếm đến 85% GDP. Trong bảng 10.2, chúng ta có thể đối chiếu nhiều nước châu Á với tỷ lệ theo GDP của khu vực dịch vụ ở mức cao nhất và thấp nhất.

Trên thực tế những khác biệt còn lớn hơn nhiều nếu xét cụ thể từng cộng đồng. Dịch vụ ngân hàng tại Hồng Kông và Singapore hầu như đã trụ vững trước tác động của cuộc khủng hoảng tài chính châu Á, vốn đã tàn phá khu vực ngân hàng ở Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Thái Lan và Indonesia. Khu vực tài chính của hai nơi này đang tự do hóa một cách mau chóng để trở nên cạnh tranh toàn cầu. Kết quả, cả Singapore và Hồng Kông tiêu biểu cho cả thế giới dịch vụ hình thành trong một cụm cạnh tranh để trở thành trung tâm tài chính châu Á, với Thượng Hải đang ngấp nghé gia nhập sự cạnh tranh này. Nhiều địa phương khác tại châu Á đã nhận thức được sự đóng góp cho phát triển của khu vực dịch vụ tài chính và đang tích cực hành động để củng cố khu vực này, đặc biệt thông qua đầu tư nước ngoài.

Quan điểm phổ biến của châu Á trong giai đoạn tiền khủng hoảng đã xem công ăn việc làm trong khu vực dịch vụ như là những công việc được trả lương thấp, ít kỹ năng, ít xuất khẩu và có tác động số nhân về mặt kinh tế thấp. Tuy nhiên, thái độ này đang được xét lại khi người châu Á đối mặt với tình trạng thất nghiệp cao, dư thừa công suất trong ngành chế tạo và nhu cầu phải tăng thành phần giá trị gia tăng trong các lĩnh vực khác. Nguyên nhân vì áp lực lên chi phí ngày càng tăng bởi quá trình toàn cầu hóa và tự do hóa. Quan điểm cũ cho rằng “việc làm thực sự” chỉ hiện diện trong lĩnh vực sản xuất đang nhanh chóng biến mất cùng với quan niệm cho rằng điều gì không có khía cạnh vật chất thì không thể gắn với “giá trị”.

Hình 10.1 Các nước xuất khẩu hàng đầu về công nghệ cao

CÔNG NGHỆ và THƯƠNG MẠI

<u>Các nước xuất khẩu hàng đầu</u>			<u>Bán cho Hoa Kỳ</u>	
Các quốc gia có hàng xuất khẩu công nghệ cao ít nhất bằng 20% tổng xuất khẩu hàng công nghiệp chế tạo (số liệu 1998).			Ba nhà cung cấp nước ngoài hàng đầu về sản phẩm công nghệ sang Hoa Kỳ theo hạng mục (1998)	
Quốc gia	Xuất khẩu công nghệ cao (tỷ USD)	Tỷ lệ xuất khẩu công nghiệp chế tạo (%)	<u>Chế tạo máy tính tích hợp</u>	
			Nhật	54,5%
			Đức	10,9%

Philippines	18,91	71	Hà Lan	5,3%
Singapore	54,78	59	Công nghệ khoa học đời sống	
Malaysia	31,42	54	Đức:	27,4% Điện tử quang học
Ireland	23,94	45	Ireland:	17,8% Nhật: 19,3%
Hoa Kỳ	170,68	33	Anh:	10,2% Trung Quốc: 17,1%
Thái Lan	12,60	31	Điện tử	
Hà Lan	35,38	30	Nhật:	16,5% Đài Loan: 11,2%
Anh	64,46	28	Hàn Quốc:	15,7%
Hàn Quốc	30,58	27	Malaysia:	12,4%
Nhật Bản	94,78	26	Công nghệ sinh học	
Pháp	54,18	23	Bi:	26,8%
Phần Lan	3,25	22	Pháp:	14,6%
Hồng Kông	4,75	21	Thụy Sĩ	12,6%
Hungary	3,89	21	Viễn thông Phần mềm máy tính	
Thụy điển	13,73	20	Nhật:	20,3% Canada: 15,9%
Israel	4,25	20	Singapore:	15,1% Đài Loan:
			12,4%	
			Đài Loan:	10,9% Malaysia: 12,4%

Nguồn: The Asian Wall Street Journal, 2/10/2000, trang 54

Hiện nay các địa phương thừa nhận rằng dịch vụ chiếm trên 50% sản lượng kinh tế thế giới và chính mối quan hệ giá trị gia tăng giữa dịch vụ và sản xuất (và ngược lại) là yếu tố quyết định để tạo công ăn việc làm. Các địa phương này cũng nhận thấy bằng cách nào mà khu vực dịch vụ trong phạm vi Đông Á và Thái Bình Dương đã tăng từ 40% GDP trong năm 1990 lên 54% trong năm 1999. Ở Châu Âu và Trung Á, khu vực dịch vụ tăng trưởng từ 40% GDP năm 1990 lên 58% năm 1999. Dĩ nhiên, những số liệu ấn tượng này thúc đẩy các địa phương quan tâm một cách lành mạnh hơn vào ngành dịch vụ. Các nơi cũng đang triển khai những chiến lược mới nhằm phát triển và thu hút doanh nhân và giữ chân những nhà quản lý giỏi trong khu vực dịch vụ. Tuần san BusinessWeek đã phân tích một số doanh nhân và nhà tài chính châu Á (xem bảng 10.3) và nhận thấy rằng họ đang đi đầu trong quá trình thay đổi và hồi phục kể từ cuộc khủng hoảng tài chính châu Á.

Bảng 10.2 Sự phát triển khu vực dịch vụ

Tỷ lệ GDP trong khu vực dịch vụ năm 1999

Mức cao nhất		Mức thấp nhất	
Singapore	67,7%	Lào	25,9%
Maldives	65,3%	Cộng hòa Kyrgyz	27,8%
Đài Loan	62,9%	Trung Quốc	27,9%

Nguồn: Asian Development Outlook 2000, Oxford University Press, trang 247

Địa phương nào cũng có thể thu hút các ngành dịch vụ và những doanh nhân dịch vụ mới như có tên trong danh mục ở bảng 10.3. Tiềm năng tăng trưởng có thể đặc biệt lớn nếu địa phương có mặt trên thị trường trong giai đoạn đầu của quá trình sáng tạo kinh doanh. Sớm làm chủ nhà của các tổ chức như EF (Viện giáo dục ngôn ngữ tư nhân lớn nhất thế giới), Club Med hay Reuters có thể mang lại một hình tượng địa phương tích cực, những cơ hội việc làm mới và các mạng lưới. Các mạng lưới này mở ra những quan hệ ngoài dự kiến và tạo ra nhiều hướng phát triển tích cực. Nhưng các nhà tiếp thị địa phương cần một phương pháp có hệ thống. Ở hầu hết các nước châu Á, những hiệp hội kinh doanh dịch vụ đều có kiến thức bao quát về cơ cấu dịch vụ, từng tổ chức tham gia và nơi sẽ xuất hiện doanh nghiệp mới. Nhà tiếp thị địa phương cần thiết lập các mối liên hệ với những hiệp hội và mạng lưới như thế.

Nhiều dự án tái thiết kế đô thị được hoạch định ngay từ ban đầu để thích ứng cho những loại hình kinh doanh dịch vụ nhất định. Các dự án này có thể bao gồm một quận trong một thành phố được thiết kế đặc biệt để thu hút các công ty bảo hiểm, một khu phố đi bộ nơi tập hợp các công ty lữ hành hay khu mua sắm với truyền thống dịch vụ nhất định. Chúng có thể được gắn kết với việc triển khai nhiều chương trình chuyển đổi – bệnh viện đã đóng cửa, ngành được tinh giản hoặc khu quân sự trước kia đã được chuyển đổi thành những cụm dịch vụ các loại. Dự án có thể dưới hình thức tạo môi trường phát triển cho các công ty dịch vụ nhỏ hoặc một trung tâm dịch vụ có quy mô đầy đủ, đặc biệt được trang bị công nghệ thông tin và những nét thu hút kèm theo khác.

Một mục tiêu chủ yếu cho nhiều địa phương lớn hơn là thu hút các trụ sở chính công ty. Tuy nhiên cần phải chú ý rằng việc chuyển đổi trụ sở chính không thường xảy ra. Các địa phương không thể quyến rũ hay kích thích di chuyển nếu công ty không muốn. Việc chuyển địa điểm chỉ có khả năng xảy ra khi công ty đang bị sức ép (chẳng hạn do tiếp quản, sáp nhập, đổ vỡ, hay tái tổ chức) hoặc khi bầu không khí kinh doanh địa phương trở nên phiến toái (chi phí điều hành cao hơn, thuế nặng gây khó khăn về tuyển dụng lao động, chất lượng cuộc sống giảm, hoặc một hình tượng địa phương nhìn chung xấu đi).

Biểu 10.3 Các doanh nhân và nhà tài chính hàng đầu của châu Á

Doanh nhân	Ngành kinh doanh	Công ty khởi nghiệp	Quốc gia
CÁC DOANH NHÂN			
Joichi Ito	Thương mại web và vốn mạo hiểm	Neoteny	Nhật Bản
Li Ka-Shing	Viễn thông	Hutchinson Whapoa and Cheung Kong	Hồng Kông
Richard Li	Công ty Internet	Pacific Century Cyberworks	Hồng Kông
Liu Yonghao	Thức ăn gia súc/ chế biến thực phẩm/ xúc tiến tư doanh	New Hope Group	Trung Quốc
Hiroshi Mikitani	Thương mại điện tử	Rakuten Inc.	Nhật Bản
Michael Mou	Thiết bị viễn thông	DB Tel	Đài Loan
N.R. Narayana Murthy	Phần mềm Internet	Infosys Technologies	Ấn Độ
Kumi Sato	Tư vấn Internet	womenjapan.com	Nhật Bản
Masayoshi Son	Công ty Internet	Softbank Corp.	Nhật Bản
Jaime Augusto Zobel	Nhóm công ty	Ayala Corp.	Philippines
De Ayala II			
CÁC NHÀ TÀI CHÍNH			
Banthoon Lamsam	Ngân hàng	Thai Farmers Bank	Thái Lan
Masaru Hayami	Ngân hàng	Bank of Japan	Nhật Bản
Toshiharu Kojima	Ngân hàng đầu tư	Nikko Salomon Smith Barney	Nhật Bản
Lee Min Hwa	Vốn mạo hiểm	Korea Venture Business Assn	Hàn Quốc
Oki Matsumoto	Môi giới trực tuyến	Monex Inc.	Nhật Bản
Yoshihiko Miyauchi	Công ty cho thuê tài chính	Orix Corp.	Nhật Bản
Kenichi Ohmae	Giáo dục	Attacker's Business School	Nhật Bản
Yoshiki Otake	Bảo hiểm	AFLAC Japan	Nhật Bản
Kanwai Rekhi	Vốn mạo hiểm	Angel Investor	Ấn Độ
Muhammad Yunus	Ngân hàng đầu tư	Grameen Bank	Bangladesh

Nguồn: “*The Stars of Asia*”, *BusinessWeek*, 3/7/2000, trang 36A2 – 36A3

Tuy nhiên, châu Á cũng chứng kiến sự thiết lập ồ ạt các trụ sở chính trong thập niên 1990, chủ yếu do các công ty không phải của châu Á muốn có sự hiện diện của họ ở nơi này – chẳng hạn Caltex đã chuyển trụ sở từ Dallas, Texas đến Singapore. Và nhờ có Internet và các công nghệ mới, nhiều công ty đặt văn phòng điều hành tại những trung tâm kinh doanh đã phát triển, như Singapore và Hồng Kông, và đặt các văn phòng có chức năng hậu cần ở các nước kém phát triển có chi phí thấp hơn, như Phillipines (trường hợp Caltex) và Trung Quốc. Minh họa 10.3 mô tả quá trình tìm kiếm trụ sở chính tại châu Á.

Minh họa 10.3: Trụ sở chính tại châu Á – một tình huống chọn địa phương

Trong năm 2000, công ty phát triển Internet lớn nhất và đầu tư vốn tư nhân của Đức, InternetMediaHouse (IMH) quyết định thành lập một trụ sở chính tại châu Á. Trong lúc xác định địa điểm kinh doanh của công ty, Franklin Lavin, Tổng Giám đốc IMH nhận xét rằng “chìa khóa thành công tại châu Á là quản lý các hoạt động xuyên biên giới và tổng gộp nhiều nước nhỏ; không giống như Châu Âu nơi hoạt động kinh doanh được gói gọn trong phạm vi các nước”. IMH tin rằng có hai lựa chọn: Hồng Kông và Singapore. Do đã từng làm việc ở cả hai địa điểm, Lavin tin rằng ông đã nắm đầy đủ thông tin về ưu khuyết điểm của mỗi nơi.

Chẳng hạn, Lavin không hài lòng với các thủ tục và đòi hỏi khắt khe về di trú ở Hồng Kông, khiến cho đối tác của công ty không thể nào cùng tham gia. Ngược lại, Singapore thường hoan nghênh những người nhập cư nếu có thể chứng minh khả năng chuyên môn quá trình làm việc đáng tin cậy. Lavin cũng cảm nhận rằng những tiêu chuẩn của Anh tại Hồng Kông đang xuống cấp và định hướng tập quán kinh doanh địa phương thiên về qui trình nhiều hơn là con người, môi trường này không lý tưởng cho một doanh nghiệp vốn dựa nhiều vào sự cách tân và óc sáng tạo của nhân viên. Ngược lại, Singapore đã đầu tư rất nhiều vào ngành giáo dục trong những năm gần đây và chính phủ đã khuyến khích sự phát triển “các kỹ năng của con người”.

Lavin quyết định đặt trụ sở khu vực của công ty tại Hồng Kông, ông nói, phần lớn vì “Hồng Kông có môi trường kinh doanh sôi động nhất và một “chủ nghĩa sáng tạo kinh doanh” ở mức độ cao mà tôi chưa bao giờ thấy ở đâu khác. Một tập hợp tương đối lớn những tài năng kinh doanh hiện có ở đó – dù nhìn chung điều kiện lao động khá chặt chẽ – là một yếu tố quyết định trong khả năng kiếm lời của công ty. Hơn nữa, với nhiều người thì Singapore có qui định khắt khe hơn Hồng Kông và không có được khả năng tiếp cận vào Trung Quốc như Hồng Kông vẫn có. Môi trường kinh doanh mạnh mẽ của Hồng Kông, ngoài hai lĩnh vực then chốt mà Singapore không thể cạnh tranh được – như gần thị trường Trung Quốc và hàng triệu nhà kinh doanh mạng tiềm năng (netpreneurs) – là điều đã làm nghiêng cán cân theo hướng có lợi cho lãnh địa này. Hồng Kông cũng có khả năng tiếp sức cho sự tăng trưởng của mình với thuế doanh nghiệp thấp hơn.

Cuối cùng, một sự kết hợp duy nhất giữa các yếu tố thu hút cứng và mềm đã khiến Lavin chọn Hồng Kông. Suy nghĩ thông thường cho rằng các yếu tố cứng như chi phí và những hình thức khuyến khích tài chính luôn mang tính quyết định. Trong trường hợp này, công ty cố gắng hình dung một số tác động giá trị gia tăng như tinh thần kinh doanh và quan điểm thiên về kinh doanh của thành phố và người dân. Giáo sư Michael Enright mô tả khả năng thu hút các văn phòng khu vực trong tương lai của Hồng Kông theo cách sau: “Hồng Kông có khả năng duy trì vị trí cửa ngõ vào Trung Quốc mà không nơi nào

có thể qua mặt. Theo cách nói của một nhà quản lý phương Tây, “nếu cuộc chơi của bạn là Trung Quốc, bạn không có cách nào khác hơn là chọn Hồng Kông”. Dù Hồng Kông đang đối mặt với những bất trắc, Enright tin rằng người dân Hồng Kông có thể tác động hoặc kiểm soát được chúng. Đây là trường hợp đã xảy ra trong quá khứ và không có lý do gì để tin rằng nó sẽ không xảy ra trong tương lai”.

Giống như Enright và Lavin, nhiều nhà đầu tư tin rằng thái độ dám kinh doanh và dám làm của dân Hồng Kông là một yếu tố then chốt trong khả năng cạnh tranh của nơi này. Thông thường chính các yếu tố vô hình này quyết định liệu một địa phương sẽ dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh trong việc thu hút các nhà đầu tư hay không. Các đối tượng tiếp thị địa phương có những nhu cầu và ra quyết định, giống như Lavin, trên cơ sở những tình huống khác nhau. Nhà tiếp thị địa phương hiệu quả sẽ có một tập hợp những lợi ích và giải pháp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng địa phương. Nghiên cứu mới nhất của Enright về những thuộc tính hấp dẫn cho thấy Hồng Kông hiện và có lẽ sẽ tiếp tục thắng cuộc vì một số lý do. Trong số trên 1000 công ty trả lời cho cuộc thăm dò của Enright, 35% chọn Hồng Kông làm nơi đặt trụ sở văn phòng khu vực. Với 30%, Singapore đứng nhì sát nút, trong khi Thượng Hải – thường được cho là đang từng bước thay thế Hồng Kông – bị xếp khá xa, chỉ 3%. Ông kết luận rằng Hồng Kông là “Trung tâm châu Á – Thái Bình Dương đích thực duy nhất”.

Như được gợi ý ở minh họa 10.3, Singapore và Hồng Kông là hai địa điểm lớn trong thu hút đầu tư nước ngoài vào châu Á. Điều này có nghĩa là những địa phương ở ngay Hồng Kông và ở quanh đó phải tạo ra những nét hấp dẫn đủ để bù lại cho các yếu tố phần cứng như chi phí bất động sản và tiền lương cao. Trong số những nhận định giúp định vị Hồng Kông là địa điểm hàng cho đầu tư nước ngoài, có quan điểm cho rằng Hồng Kông là nơi lâu dài, an toàn để kinh doanh. Ngoài ra, Hồng Kông còn có một lợi thế to lớn, khó có thể đo lường hết, khi được xem là nền kinh tế thông thoáng nhất thế giới. (Trong ba năm liền, Hồng Kông đã được nhìn nhận là nơi có nền kinh tế tự do nhất thế giới theo Chỉ số Tự do Kinh tế năm 2001 của Heritage Foundation, Hoa Kỳ).

Trong một thế giới mang đặc trưng ngày càng nhiều cơ hội và nguồn lực chuyên dịch, các địa phương cần phải cung cấp những phong vũ biểu khu vực qua đó phản ánh chi phí nhà ở, tiền lương, thuế, chi phí năng lượng, v.v... Trong giai đoạn đầu của quá trình tìm kiếm, các đối tượng tiếp thị địa phương trong ngành dịch vụ dựa rất nhiều vào những phong vũ biểu khu vực này.

Thu hút các trung tâm mua sắm, các nhà buôn sỉ và lẻ

Có lẽ hiện tượng địa điểm kinh doanh có ảnh hưởng nhất trong việc chuyển đổi nền kinh tế và quang cảnh của một địa phương là những động lực đang thay đổi trong hoạt động bán sỉ và bán lẻ. Đây là một quá trình tiến hóa bắt đầu với những người bán hàng rong trên lưng ngựa, sau đó được thay thế bằng cửa hàng bách hóa, tiếp đến xuất hiện những trung tâm mua sắm lớn ở ngoại thành gắn chặt với hoạt động bán lẻ, các trung tâm mua sắm không cố định và cửa hàng mini bán hàng chuyên dùng. Xu hướng hiện hành là chuyển sang các trung tâm mua sắm là đại lý và các kho hàng có chiết khấu. Những mô hình bán lẻ đang thay đổi này đã nhanh chóng chuyển đổi nhiều địa phương và sẽ tiếp tục làm như thế.

Trong 11 tháng đầu năm 2000, giá trị doanh số bán lẻ hàng tiêu dùng tại Trung Quốc tăng lên 9,8%. Doanh thu thương mại bán lẻ của Úc đã tăng lên 7,7% trong năm 2000. Doanh số bán lẻ của Hồng Kông phải chật vật vì chi phí quản lý hành chính cao, nhưng vẫn tăng được 2,5% trong năm đó. Tại Phillipines, doanh số năm 1999 của một công ty thẻ tín dụng hàng đầu tăng lên 50% so với năm trước. Số người sở hữu thẻ cũng tăng lên 39% và số giao dịch thẻ cũng tăng 34,7% trong cùng thời kỳ. Và sự tăng trưởng dường như không thể dừng lại. Diners Club kỳ vọng tăng 20% trong năm 2001, mặc dù có bất ổn chính trị, suy giảm trong xuất khẩu và đầu tư, và viễn cảnh suy thoái toàn cầu.

Khu vực này có thể được tách ra thành 2 loại chính: kinh doanh sỉ (định nghĩa là số đơn vị tham gia vào hoạt động bán lại hàng cho nhà sản xuất và các tổ chức khác để chế biến thêm) và kinh doanh lẻ (định nghĩa là sự phân phối tới người tiêu dùng sau cùng). Một số địa phương đã phân bổ rất nhiều nguồn lực vào nỗ lực tiếp thị địa phương nhằm đến các ngành kinh doanh sỉ và/ hoặc lẻ. Việc tái thiết kế đô thị được định hướng để thu hút đối tượng khách hàng này. Sự đóng góp tiềm tàng của ngành kinh doanh phân phối cho thấy cần phải am hiểu – trên quan điểm tiếp thị địa phương – những xu hướng hiện nay trong lĩnh vực kinh doanh phân phối của châu Á như sau:

- ☐ Giảm số lượng các tổ chức thực hiện qui mô lớn hơn khi khu vực này hợp nhất
- ☐ Các mối liên kết dọc và ngang chặt chẽ hơn giữa các nhà sản xuất, nhà bán sỉ và lẻ.
- ☐ Số lượng siêu thị gia tăng chậm đi.
- ☐ Việc cấp quyền kinh doanh tiêu thụ gia tăng.
- ☐ Bán hàng từ xa tăng lên
- ☐ Mạng lưới các trung tâm phân phối đa chức năng
- ☐ Sử dụng tự động hóa và công nghệ thông tin nhiều hơn, đặc biệt là giao dịch điện tử đưa người mua và người bán lại gần nhau hơn.
- ☐ Xuất hiện các cửa hiệu theo quan niệm mới.
- ☐ Sự chuyển hướng sang quốc tế hóa và các mạng lưới xuyên biên giới
- ☐ Sự tăng trưởng theo phương diện châu Á hóa

Các xu hướng này càng được tiếp sức nhiều hơn bởi những phương tiện truyền thông và công nghệ thông tin mới (như Internet và không gian giao dịch điện tử) tạo ra sự biến động về công ăn việc làm trong ngành phân phối. Sự thuận tiện gia tăng trong việc đặt hàng và bán hàng qua mạng lưới liên lạc quốc tế, qua Internet và các lĩnh vực truyền thông cho thấy một số công việc sẽ chuyển dịch sang lưu lượng vận tải và hậu cần. Một phần đáng kể của sự chuyển dịch này trên thực tế sẽ mang lại hiệu quả cao hơn gắn liền với hoạt động thương mại B2B (doanh nghiệp với doanh nghiệp), làm cho nhiều vị trí hành chính và bán hàng bị dư thừa. Các không gian giao dịch điện tử hiện nay mang hoạt động hậu cần lại với nhau tạo thành những giao dịch điện tử liền mạch và sẽ tác động đến những lĩnh vực hỗ trợ khác – như ngân hàng và các nhà cung cấp dịch vụ. Xem minh họa 10.4.

Minh họa 10.4: Thực tế B2B tại Philippines

Trong cuộc điều trần trước Ủy ban Ngân sách Hạ viện Hoa Kỳ, Chủ tịch Quỹ Dự trữ Liên bang Alan Greenspan, trả lời những câu hỏi liên quan đến nền kinh tế Hoa Kỳ, đã gợi ý rằng thái độ phấn khích bất hợp lý đã đẩy giá trị cổ phiếu – đặc biệt là cổ phiếu công nghệ – lên rất cao trong nửa cuối thập niên 1990, và dọn đường cho tình trạng bi quan bất hợp lý. Tình trạng bi quan này lan nhanh trên thế giới với tốc độ của Internet trong quý hai của năm 2000, khi chỉ số Nasdaq bắt đầu chững lại.

Từ đó, các công ty dot-com – trước đó từng được xem là dấu hiệu chắc chắn của ngành kinh doanh hái ra bạc triệu đối với cả giới đầu tư, những tay ghiền máy tính cũng như giới doanh nhân dot – trở thành một thứ gì đó tồi tệ. Thật ra, sự nhiệt tình kiểu dot-com đã giúp kéo nhiều nền kinh tế châu Á ra khỏi cuộc khủng hoảng tài chính bắt đầu năm 1997, khi các nhà đầu tư hăm hở tìm cách phát huy những thắng lợi của họ với chỉ số Nasdaq ở các thị trường chứng khoán công nghệ mới tại châu Á, đặc biệt tại Nhật Bản, Hàn Quốc và Hồng Kông.

Philippines, như các nước khác đã từng đặt nhiều hy vọng vào Nền Kinh tế Mới cô tích, đang cảm nhận tình trạng bi quan bất hợp lý mà ông Greenspan đã nêu trong cuộc điều trần. Trong khi có một sự lạc quan nhất định liên quan đến khả năng đất nước trở thành địa điểm dịch vụ văn phòng hậu cần đa quốc gia, thực hiện mọi việc từ các trung tâm tổng đài khách hàng đến phát triển phần mềm và web-site, thì các nhà đầu tư hầu như không có chút hứng thú nào đối với những sáng kiến công nghệ trong nước dù là B2C (doanh nghiệp với người tiêu dùng) hay B2B (doanh nghiệp với doanh nghiệp). Một vài cổ phiếu công nghệ đã được niêm yết trên Thị trường Chứng khoán Philippines (PSE) cũng chung số phận với số cổ phiếu đương thời của những ngành truyền thống. Còn những cổ phiếu được niêm yết ở Singapore – một chiến lược hợp lý xét theo quy mô của Thị trường Chứng khoán Philippines và những vấn đề tồn đọng dưới thời chính quyền trước kia – cũng không khả quan hơn.

Nhưng ông Greenspan gợi ý, sự bi quan bất hợp lý có lẽ làm lu mờ thực tiễn giống như sự phấn khích bất hợp lý. Thậm chí nó cũng có thể nguy hiểm tương tự, vì có khả năng cản trở một cách không cần thiết tâm lý chấp nhận rủi ro và đầu tư. Tâm lý sợ rủi ro và không dám đầu tư đó không những ảnh hưởng đến những doanh nhân công nghệ, vốn đã bắt đầu tìm một môi trường kinh doanh truyền thống hơn, mà còn khiến các công ty trì hoãn những sáng kiến rất cần thiết, chẳng hạn như việc triển khai chiến lược Internet. Từ quan điểm kinh doanh, một chiến lược Internet ý nghĩa thường có khuynh hướng bao hàm việc hội nhập vào không gian giao dịch điện tử (nơi có thể cung cấp nhiều cơ hội hơn cho đa số doanh nghiệp), hơn là trang web kinh doanh điện tử của riêng công ty, mặc dù cả hai đều cần thiết.

Về phương diện này, có lẽ cũng nên xem xét trường hợp công ty BayanTrade.com, mà sự thành công (dù có cái đuôi dot-com đáng sợ) đã chứng minh rằng có nhiều điều đang diễn ra trong hoạt động kinh doanh lĩnh vực B2B tại Philippines hơn là sự bi quan bất hợp lý hiện hữu mà chúng ta có thể đã tin. Một số công ty được phỏng vấn đã gia nhập vào không gian giao dịch điện tử BayanTrade với tư cách người mua, hoặc được chấp nhận với tư cách nhà cung cấp. Trong lúc những người mua được kỳ vọng sẽ rất nhiệt tình với dịch vụ mua sắm điện tử của công ty và tác động của chi phí mua sắm thấp đối với lợi nhuận, thì họ tỏ ra thỏa mãn hơn cả dự kiến. Mặc dù hiệu quả và năng suất

được cải thiện là những ưu điểm chính mà người mua nêu lên, những lợi ích quan trọng khác cũng hiện rõ.

Ưu điểm đầu tiên là tính minh bạch, giúp nâng cao sự trung thực của quá trình mua hàng. Thực chất hầu như không thể gian lận bằng cách tuồn mỗi kinh doanh ra cho những nhà cung ứng thân quen hay chấp nhận tiền lại quả. Ưu điểm thứ hai là tăng số lượng các nhà cung ứng được công nhận chính thức, phần lớn do BanyanTrade giúp bên mua tìm kiếm các nhà cung cấp mới, một dịch vụ gọi là tìm kiếm chiến lược. Thứ ba, có ít sự hiểu lầm hơn, vì BanyanTrade làm việc với người mua và người bán để đảm bảo rằng các thông số kỹ thuật là rõ ràng và đầy đủ, kể cả điều kiện giao hàng và điều kiện thanh toán. Kết quả, một số giao dịch – có giá trị từ hàng trăm nghìn đến hàng triệu pesos – liên quan đến những hợp đồng trung hạn kéo dài đến hai năm, tạo thuận lợi cho việc hoạch định kinh doanh của cả bên mua lẫn bên bán. Ngoài ra còn có một cuộc bán đấu giá trực tuyến liên quan đến việc xây dựng toàn bộ trạm biến điện phụ, kể cả cung cấp thiết bị.

Nhưng mối quan tâm thực sự ở đây là thuộc về người bán và việc họ cảm nhận như thế nào khi bán hàng trong không gian giao dịch điện tử. Có ý kiến lo rằng họ sẽ e ngại áp lực đối với biên lợi nhuận. Mặc dù đây là điều quan trọng đối với những nhà cung cấp đang tham gia, nhưng lợi ích xem ra có giá trị hơn cả sự quan ngại đó. Một nhà cung cấp thú nhận rằng chuyển vào giao dịch điện tử cho cảm giác vừa thích thú vừa lo sợ: “nó dạy chúng ta lúc nào cũng phải sẵn sàng, điều này trên thực tế là yếu tố cơ bản của kinh doanh – bạn không thể tự mãn”. Ông còn cho rằng các lợi ích đối với một nhà cung cấp được chấp nhận là quá rõ. Chẳng hạn, ông rất ấn tượng về mức độ hiển thị của những sản phẩm của mình trước cơ sở khách hàng. Thậm chí còn hấp dẫn hơn là số lượng cuộc gọi mà ông nhận được từ các tập đoàn lớn chưa từng có quan hệ làm ăn với công ty, những tập đoàn này giờ đây đã quan tâm đến việc kinh doanh trên Internet.

Tỷ lệ thành công của nhà cung cấp này là bao nhiêu? Trong một thời gian ngắn, công ty ông đã thực hiện được một hợp đồng trị giá hơn 20 triệu pesos (389,8 triệu USD) và lập tức nhận được những yêu cầu từ hai công ty khác. Các nhà cung cấp khác cũng có kinh nghiệm tương tự. Kết quả là rõ ràng, kinh doanh Internet là có hiệu quả và thị trường được mở rộng, chẳng hạn đến 80% giao dịch của một nhà cung cấp là với khách hàng mới.

Như vậy sự bi quan bất hợp lý có thể tác động mạnh đến bất cứ quốc gia nào hay bất cứ ngành nào, còn sự phản ứng thái quá trước nỗi ám ảnh Internet có thể là tai họa. Các công ty châu Á không nên làm ngơ trước công cụ giao dịch và truyền thông quan trọng này. Những doanh nghiệp tiên bộ của thế kỷ 21 sẽ hiện diện trên web và sẽ tiếp nhận lời bình của Greenspan như là một cảnh báo để tiếp tục phát triển hoạt động kinh doanh của mình thông qua công nghệ thông tin.

Bất kể những chuyển dịch trong phân phối sỉ và lẻ, các địa phương vẫn và sẽ tiếp tục hưởng lợi từ những tổ chức bán lẻ có tiếng tăm. Những cửa hiệu danh tiếng tại châu Á có thể là những nam châm thu hút hoạt động kinh doanh mới. Hãy xem các cửa hàng bách hóa như David Johns ở Úc, Central ở Thái Lan, Lotte ở Hàn Quốc, Takashimaya và Mitsukoshi ở Nhật, SM Shoe Mart ở Philippines hoặc những cửa hàng thời trang danh tiếng như Kenzo, Issey Miyake và Giordano. Nhật đưa ra hai nhãn hiệu Yamaha và Sony cho những người mê nhạc. Singapore có Kinokuniya – thánh địa cho những ai mê đọc sách – đây là nhà sách lớn nhất trong chuỗi nhà sách của Nhật tại Đông Nam Á. Các cửa

hàng bách hóa lớn nhất châu Á là Yaohan Nextage ở Phố Đông, Thượng Hải và Seacon Square tại Bangkok. Chuỗi cửa hàng bách hóa lớn nhất và thành công nhất tại Philippines, Shoe Mart được công chúng biết đến là SM, hiện đang xây dựng khu trung tâm mua sắm trong nhà lớn nhất trên thế giới. Khu “Mái vòm của châu Á” (Mall of Asia) đang được xây dựng trên một địa điểm khai hoang rộng 500.000m² và dự kiến khai trương năm 2003. Những cửa hàng này được xem là kho báu to lớn của ngành bán lẻ châu Á và trở thành thương hiệu cho toàn bộ lĩnh vực mua sắm.

Nhiều địa phương muốn thu hút những cửa hàng có khả năng đóng góp vào một cụm bán lẻ quan trọng. Để làm được như vậy, họ phải đặt ra một số câu hỏi cơ bản: làm sao chúng ta có thể thu hút được những nhà bán lẻ như Kanebo, Shiseido, Red Earth, Aji Ichiban, U2, G2000, Wacoal, Giordano, The Swank Shop, Bossini và Billabong? Đặc biệt hơn, làm sao chúng ta có thể kết hợp họ vào một khu trung tâm mua sắm? Hoặc, ở qui mô nhỏ hơn nhiều, làm thế nào để thu hút McDonald's, Burger King hay thậm chí 7-Eleven? Câu trả lời có thể nằm trong sự kết hợp giữa những ưu đãi, miễn thuế, xây dựng đường sá và muôn vàn yếu tố khác. Vấn đề then chốt đối với nhà tiếp thị địa phương là phải nghiêm túc cải thiện những yếu tố tiêu cực, xử lý các nguy cơ không thể tránh và tích cực quảng bá vị thế mới.

Có hai nguy cơ chính đối với tình hình bán lẻ của châu Á: chiết khấu và bán qua mạng. Nguy cơ thứ nhất là xu hướng những công ty lớn, đặc trưng đang chuyển vào các khu mua sắm ở trung tâm, hợp thời trang và có giá cao hơn. Nguy cơ kia là ngày càng nhiều người tiêu dùng muốn mua hay đặt hàng qua bưu điện và Internet. Nguy cơ chiết khấu đòi hỏi các địa phương phải xác định thị trường, chủ đề của mình và phải vận hành một cách chắc chắn để duy trì chúng. Tại Thành phố New York, các nhà chiết khấu lớn mua và biến những nhà máy thành cửa hàng. Các nước như Úc, một trung tâm tổng đài khách hàng quan trọng ở châu Á Thái Bình Dương, có nhiều cửa hàng ảo, bán hàng may mặc và máy tính với khối lượng lớn. Nhằm đối phó với những nguy cơ này, địa phương sẽ phải thiết kế cửa hàng bán lẻ sao cho chúng có sức thu hút, khiến khách hàng muốn ghé qua và sẵn sàng chi tiền cho kinh nghiệm, sự chọn lựa và dịch vụ mua sắm. Nhu cầu về dịch vụ bán lẻ này đòi hỏi phải quan tâm nhiều hơn đến việc huấn luyện nhân viên, trữ lượng hàng phải đa dạng và chất lượng, và một sự cam kết lớn hơn đối với hình tượng và tính khả thi lâu dài của địa phương.

Một cách phê bình về các ưu đãi

Khủng hoảng tài chính, tăng trưởng chững lại và thất nghiệp cao của châu Á đã đặt lại vấn đề liên quan đến mức độ sẵn sàng của các địa phương châu Á trong việc sử dụng ưu đãi tài chính để thu hút doanh nghiệp. Hầu như mỗi quốc gia, khu vực và cộng đồng ở châu Á đều sử dụng một số hình thức ưu đãi tài chính nào đó. Những ưu đãi này có thể vừa lớn vừa nhỏ như miễn thuế, thời hạn miễn trả tiền thuê, huấn luyện lực lượng lao động hoàn toàn miễn phí hay có trợ cấp, giảm giá điện đặc biệt, các dự án tiếp thị do địa phương trả tiền, mặt bằng đậu xe miễn phí, khấu hao nhanh, hàng dự trữ miễn thuế đặc biệt, trợ cấp lãi suất, v.v...

Sự sáng tạo trong hình thức ưu đãi là không có giới hạn dù ở cấp quốc gia, khu vực và địa phương. Có những khu vực ở đó thách thức về cơ cấu và khủng hoảng kinh tế, kết hợp với sự thiếu vắng khả năng lãnh đạo địa phương, tạo ra những địa phương không còn sức hấp dẫn mạnh mẽ nào. Sự thu hút duy nhất còn lại là ưu đãi tài chính. Thực tế, có thể

gọi một số nước châu Á một cách xác đáng là “những thiên đường ưu đãi”. Lẽ ra nếu các địa phương này có thể tạo sức thu hút thực sự thì họ đã không cần đến những ưu đãi tài chính nhiều như vậy.

Không phải một mình châu Á biết sử dụng ưu đãi tài chính. Ở Hoa Kỳ, các thành phố và tiểu bang đã cạnh tranh nhau để cung cấp những gói ưu đãi hoàn toàn thích hợp cho các nhà đầu tư quốc nội khác nhau. BMW và Mercedes đã đỡ đầu cho những đợt đấu thầu xây dựng nhà máy của họ và tìm được thỏa thuận thích hợp ở South Carolina và Alabama. Các công ty châu Âu cũng sử dụng cuộc chiến đấu thầu cho ưu thế của mình.

Những ưu đãi tài chính mở ra một lợi thế tạm thời và ưu điểm cạnh tranh theo kiểu lập luận “ăn cỏ đi trước” (early bird gets the worm). Khi nhiều quốc gia, khu vực và cộng đồng tham gia cuộc đua ưu đãi, các lợi thế cạnh tranh giảm dần, đến lượt tất cả những sáng kiến ấn định chuẩn mực rồi cũng giảm theo. Vấn đề ở châu Á là: điều gì sẽ xảy ra đối với sự ưu đãi tài chính trong những năm sắp đến? Có nhiều yếu tố đang nhắm tới sự thay đổi:

1. Những kỳ vọng không được thỏa mãn do cuộc chiến đấu thầu chỉ rõ rằng ưu đãi là không đủ.
2. Sự đối xử tiêu cực của các phương tiện truyền thông đại chúng đối với các bên tham gia cuộc chiến đấu thầu. Khi General Motors chọn Thái Lan so với Philippines để làm địa điểm đặt nhà máy sản xuất trong khu vực vào năm 1996, thì hình ảnh Philippines bị phổ biến một cách tệ hại ở khắp châu Á và thế giới. Trò chơi kéo co giữa hai nước được phổ biến rầm rộ và đưa đến kết quả Philippines bị các phương tiện truyền thông đại chúng phản ánh tiêu cực, và sau cùng mất thầu dù rất tích cực vận động hành lang. Sau đó Thái Lan nổi lên như “Detroit ở phương Đông” và được chọn nhờ thị trường nội địa tương đối mạnh và cơ sở hạ tầng hiệu quả.
3. Sự chuyển dịch chậm chạp của chính phủ trong việc hậu thuẫn đầu tư vào những vùng kém phát triển. Ví dụ, Trung Quốc áp dụng thuế doanh nghiệp 15% đối với những công ty đặt ở khu vực nghèo so với 33% ở nơi khác trong nước.
4. Một sự thừa nhận ngày càng tăng những yếu tố cứng và mềm khác chẳng hạn như con người và giáo dục.
5. Sự xuất hiện những chiến lược tiếp thị địa phương chuyên nghiệp hơn tại châu Á.

Minh họa 10.5: Phác họa khía cạnh lợi bất cập hại của những chào mời ưu đãi

Minh họa 10.5- Trò chơi rulet của Nga: hướng dẫn về những ưu đãi

Môi trường cạnh tranh thay đổi góp phần tạo nên một môi trường khác trong tương lai đối với các hình thức khuyến dụ. Tuy nhiên, trong ngắn hạn, địa phương nào không có lợi điểm cạnh tranh thật sự, sẽ tiếp tục đưa ra những ưu đãi để khuyến khích các công ty di dời. Có bốn vấn đề chính để những người làm công tác khuyến dụ cho địa phương xem xét:

- ☐ Luôn nghiên cứu năng lực duy trì và tiếp thị sản phẩm của công ty. Khi bang Pennsylvania dành trọn ngân sách huấn luyện để thu hút Volkswagen, họ đã đánh cược vào việc công ty này sẽ bán được kiểu xe Rabbit mới. Doanh số tại Hoa Kỳ đã

vỡ và sự cam kết khổng lồ của bang cũng chung số phận khi Volkswagen rút bỏ nhà máy.

- ❑ Những ưu đãi tốt nhất thường nhắm vào các công ty có thể nhận thấy những công ty tương tự trong vùng. Sự qui tụ qui mô lớn các công ty sẽ khuyến khích công ty khác quan tâm đến tập hợp lao động và cộng đồng các ngành hỗ trợ. Việc triển khai những vùng sinh thái ở Úc là một phương pháp tốt vì nó khuyến khích một nhóm cốt lõi các công ty thành lập vị trí đầu cầu. Nó cũng cho phép ngân hàng và các tổ chức tài chính khác chuyên biệt hóa việc cho những doanh nghiệp này vay tiền.
- ❑ Sản phẩm môi trường tệ hại sẽ mang lại công ăn việc làm ngắn hạn và nổi bất hạnh lâu dài. Chẳng hạn, những địa phương đã thu hút các nhà máy sản xuất gà thường nhận thấy các tác động môi trường tàn phá đến nỗi những công ty được mong đợi không muốn chuyển đến, lao động có khả năng và lưu động sẽ ra đi.
- ❑ Việc đưa ra ưu đãi có thể là cuộc chơi có kết cục bằng zero đối với một số địa phương. Khi một sự ưu đãi được đưa ra, thì nó cần phải có tính chiến lược và không chỉ vì mục đích tăng số tiền cược. Đối với những công ty công nghệ cao mới khởi nghiệp, những khoản vay sẵn có dành cho tài sản không thể chấp là cần thiết. Trong đa số trường hợp, nếu không có phần hậu thuẫn tài chính đó thì những ưu đãi về điện nước rẻ tiền cũng không có giá trị.
- ❑ Một số công ty thường di chuyển để có được ưu thế chi phí. Những lần di chuyển này trở thành trọng tâm lợi nhuận giống như bất cứ phần nào khác trong hỗn hợp sản phẩm của họ. Địa phương đang xem xét ưu đãi những công ty chuyên di chuyển chiến lược này phải đánh giá chi phí – cơ sở hạ tầng, trường học mới và việc sử dụng môi trường – để sau đó đưa ra một quyết định có tính toán. Ít nhất, hợp đồng cũng phải ghi những điều khoản trừng phạt xứng đáng khi rút lui.

Trong thế giới thực tiễn về sự hấp dẫn của địa phương, mức tối đa mà bạn phải bỏ ra thường liên quan đến mức tối thiểu mà bạn nhận vào. Một địa phương muốn cạnh tranh thu hút các ngành và dịch vụ mục tiêu cần phải phát triển cơ sở hạ tầng cốt lõi, phải đầu tư huấn luyện tay nghề lao động, phải đảm bảo sự ủng hộ tài chính và của người dân, và phải tuyển chọn những mục tiêu nào có đủ cơ may sống sót sau năm 2000.

GIỮ CHÂN VÀ PHÁT TRIỂN CÁC DOANH NGHIỆP HIỆN CÓ

Hầu hết cộng đồng và chính quyền cấp khu vực đều nhận biết tầm quan trọng của việc giữ chân và phát triển các doanh nghiệp hiện có. Họ xem đây như là tuyển đầu phòng ngự. Họ hiểu được từ môi trường kinh doanh đầy thách thức của ngày nay rằng sự phát triển kinh doanh địa phương không xảy ra một cách tự động. Họ cũng biết rằng các doanh nghiệp nước ngoài có thể hiểu thành quả tệ hại trong số những doanh nghiệp nội địa hiện hữu như là một chỉ báo về môi trường kinh doanh nghèo nàn ở địa phương và đoán rằng thuế sẽ tăng lên để bù lại phần thu nhập bị mất vì những công ty chuyển đi hay có thành quả nghèo nàn.

Việc chủ động giữ chân và phát triển doanh nghiệp trong nước dĩ nhiên là một hành động tiếp thị cho địa phương. Chiến lược giữ chân thường ít phô trương và sôi nổi hơn so với việc thu hút các doanh nghiệp từ bên ngoài. Những chiến lược này thường mang đặc

điểm “nhỏ giọt”, không thu hút sự quan tâm của giới truyền thông đại chúng trong nước. Tuy nhiên, đôi khi quá trình giữ chân có thể bùng phát và được dẫn dắt bởi các phương tiện truyền thông đại chúng vì những sự kiện như sau:

- ☐ Giảm số ca sản xuất.
- ☐ Một công ty hiện hành công bố quyết định không đầu tư vào dự án đã được hoạch định trước đó.
- ☐ Không tuyển dụng được nhân sự mới.
- ☐ Doanh nghiệp quyết định thu hẹp sản xuất hay cơ cấu lại.
- ☐ Doanh nghiệp đóng cửa nhà máy và chuyển đến địa điểm khác.

Những tình huống trên không bỗng chốc xảy ra. Nếu đại diện địa phương chú tâm theo dõi thì họ có thể thấy dấu hiệu của những vấn đề sắp xảy ra và hỗ trợ doanh nghiệp khi có thể. Mỗi ngày địa phương phải liên tục theo dõi doanh nghiệp đang hoạt động, môi trường kinh doanh tại địa phương – bao gồm các yếu tố cứng và mềm – phải được các nhà tiếp thị địa phương bảo vệ và cải thiện. Việc xây dựng các mối quan hệ với cộng đồng doanh nghiệp trong nước là yếu tố quan trọng trong quá trình giữ chân, mục tiêu chính là đạt được sự hội nhập tối đa của doanh nghiệp. Doanh nghiệp càng hội nhập thì càng ít di động. Các chương trình hội nhập là công cụ để kích lệ những nhà đầu tư hiện có phát triển, tái đầu tư và tạo ra nhiều công ăn việc làm hơn.

Chiến lược hội nhập này có lẽ là một trong những xu hướng mạnh mẽ nhất ở châu Á sau dư âm cuộc khủng hoảng tài chính. Những nhà đầu tư nước ngoài nào đã đầu tư vào các nước như Malaysia, Philippines và Thái Lan nay bị thu hút bởi chi phí thấp hơn ở thị trường Trung Quốc và Đông Dương. Sự khác biệt chi phí này là nguy cơ rất lớn cho những nơi từng nghĩ rằng họ là nhà cung cấp có chi phí thấp. Chiến lược hội nhập lập tức được lồng vào hàng triệu quyết định nhỏ hằng ngày trong thị trường địa phương nội vùng. Những hành động điển hình trong các chương trình hội nhập này bao gồm:

- ☐ Đối thoại không chính thức giữa một nhà quản lý doanh nghiệp và đại diện cộng đồng, trong đó nhà quản lý có thể than phiền về kỹ năng ngôn ngữ của sinh viên địa phương. Kết quả đối thoại thường là việc đưa ra những chương trình giảng dạy ngôn ngữ mới hoặc được tăng cường trong các trường học ở địa phương.
- ☐ Các doanh nghiệp hiện có được mời tham gia phát triển các chiến lược tiếp thị địa phương. Sự tham gia mang lại cơ hội hội nhập, phát triển vai trò lẫn cảm giác trách nhiệm và dĩ nhiên có thể xuất hiện các ý tưởng mới.
- ☐ Việc đối thoại “giữ liên lạc” có thể giúp phát hiện ra nhu cầu, thí dụ, tìm kiếm nhà ở thích hợp cho một số đối tượng nhân viên hiện có. Cộng đồng có thể nhanh chóng hình thành một lực lượng đặc trách để tìm khu đất mới hấp dẫn để xây dựng. Công ty cùng những nhân viên liên quan sẽ nhanh chóng nhìn thấy phản ứng mau lẹ một cách tích cực này. Nếu kết quả là nhà ở tốt, thì đây rõ ràng là một yếu tố tích cực khác.
- ☐ Một công ty quan trọng thông báo cho cộng đồng về nguy cơ sắp xảy ra, kết quả là cộng đồng cùng phối hợp với công ty để xử lý nguy cơ này. Chẳng hạn, các nhà sản xuất phần mềm tại Ấn Độ cùng với cộng đồng và lãnh đạo khu vực, đang vận động bang Andhra Pradesh và các địa phương khác cải tiến tiêu chuẩn giáo dục về công nghệ thông tin và tạo điều kiện để mọi người đều có thể tham gia. Chính quyền

Penang cũng làm việc chặt chẽ với các nhà đầu tư nước ngoài để nâng cao việc đào tạo kỹ năng ở các trường địa phương.

Mặc dù có sự tiếp xúc gần gũi giữa doanh nghiệp hiện có và địa phương, doanh nghiệp có thể vẫn quyết định đóng cửa nhà máy hay chuyển sang vùng khác. Ngay cả lúc này địa phương cũng có thể cố gắng can thiệp như chúng ta đã thấy trong trường hợp của Penang. Nhưng khi các điều kiện đã biến đổi lớn khiến một công ty đã phải quyết định chuyển đi, thì việc đảo ngược quyết định ấy là hầu như vô phương. Mặc dù các cơ sở sản xuất của Johnson & Johnson tại Philippines đã được thừa nhận trên khắp thế giới về mẫu mã thiết bị và bao bì đóng gói, nhưng công ty vẫn quyết định chuyển đi. Ngay cả người bán lẻ không lồ Hồng Kông cũng thấy rằng những lực đẩy kinh tế và chính trị trong cuối thập niên 1990 đã làm cho các công ty bán lẻ lớn của Nhật Bản phải ra đi. Bài học được rút ra từ kinh nghiệm này là các chính phủ không bao giờ để rơi vào cái bẫy kết thúc câu chuyện đầu tư một khi công ty đã yên vị trong địa giới của mình. Điều đó sẽ đặc biệt đúng khi Trung Quốc tăng cường sự cạnh tranh với Đông Nam Á để dành đầu tư nước ngoài và toàn bộ khu vực được tự do hóa, làm tăng thêm sức hấp dẫn của xu hướng sản xuất tập trung.

Trong khi các chiến lược giữ chân và phát triển doanh nghiệp mang lại nhiều tiềm năng hơn so với chiến lược thu hút các doanh nghiệp như thông thường, chúng cũng có nguy cơ bị lạm dụng. Những chính sách và chương trình giữ chân doanh nghiệp phải tương thích với lực đẩy và xu hướng thị trường thay vì đi ngược với thị trường hay để phục vụ cho những đặc quyền nào đó.

KHUYẾN KHÍCH DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ TẠO ĐIỀU KIỆN KHỞI NGHIỆP CHO DOANH NGHIỆP MỚI

Nhiều cộng đồng châu Á thực hiện những sáng kiến, kế hoạch và chương trình nhằm khuyến khích các doanh nghiệp nhỏ và công ty mới thành lập. Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) từ lâu đã là một ưu tiên vì xét tổng thể, loại hình doanh nghiệp này đã có những đóng góp quan trọng nhất trong việc tạo công ăn việc làm và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Trên bình diện châu Á nói chung, trọng tâm này thể hiện rõ trong cuộc họp cấp lãnh đạo tại Blake Island ở Seattle, trong đó thảo luận về sự phát triển của SMEs. “SMEs hình thành cột trụ của những nền kinh tế thuộc Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (APEC). SME sử dụng đến 80% lực lượng lao động, đóng góp 30 – 60% GNP và chiếm khoảng 35% tổng sản lượng xuất khẩu trong khu vực, và hơn 95% số lượng doanh nghiệp”.

Năm 1994, APEC xác định năm lĩnh vực ưu tiên để phát triển SME, bao gồm sự phát triển nguồn nhân lực, tài chính, công nghệ và chia sẻ công nghệ, khả năng tiếp cận thị trường và tiếp cận thông tin. Nhóm Hợp tác cấp Chính sách SME cũng được thành lập với mục đích “giúp SMEs cải thiện tính cạnh tranh và tạo điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp này chuyển đổi sang môi trường thương mại và đầu tư thông thoáng hơn”.

Đồng thời, các quan chức APEC cũng thể hiện mối quan ngại sâu sắc về thành quả yếu kém của nền kinh tế châu Á. Hậu quả của cuộc khủng hoảng tài chính châu Á là GDP của các nền kinh tế APEC rơi từ 3,7% năm 1996 xuống còn 3,4% năm 1997. Tại phiên họp cấp bộ trưởng chịu trách nhiệm về SME lần thứ 7 của APEC, tổ chức tại

Brunei năm 2000, các bộ trưởng đã nhất trí về một số biện pháp tạo thuận lợi cho SME tăng trưởng. Những biện pháp này bao gồm việc thúc đẩy văn hóa sáng tạo kinh doanh trong giới sinh viên; thực hiện các chương trình đào tạo trong những lĩnh vực công nghệ, quản lý và ngoại thương; khuyến khích các chương trình hợp tác để phát triển SME. Các bộ trưởng cũng đồng ý phát triển và xây dựng những chương trình cho phép SME tận dụng thương mại điện tử và thiết lập một cơ sở dữ liệu APEC để đưa thị trường tài chính và thị trường vốn đến với SME.

Những sáng kiến này có thể được áp dụng theo nhiều phương thức ở cấp địa phương và khu vực. Mỗi địa phương có văn hóa riêng về SME và công ty mới thành lập. Điều này có thể được minh họa bằng thực tế rằng ngày càng có nhiều lựa chọn liên quan đến cách thức tiếp cận SME và công ty mới thành lập. Có những chương trình, chính sách quốc gia, chiến lược cấp khu vực và kế hoạch cấp địa phương đầy tham vọng của APEC. Sự kết hợp của chúng trong môi trường địa phương là rất độc đáo. Các chiến lược địa phương hiệu quả như thế nào là tùy thuộc phần lớn vào phong cách lãnh đạo hiện có. Ở Đài Bắc có những truyền thống SME rất mạnh và do đó có thể được xem là tập quán tốt nhất áp dụng trong bối cảnh châu Á rộng lớn hơn. Điều này cũng đúng ở Nhật. Tuy nhiên, vì mỗi nước hay mỗi khu vực có những tập quán tốt nhất của riêng mình, các nhà chiến lược ở địa phương khác cần phải tham quan những nơi này để học hỏi chiến lược cải tiến khả dĩ.

Trả lời các câu hỏi nêu trong phần minh họa 10.6 có thể giúp đánh giá tốt hơn mức độ chủ động hỗ trợ phát triển doanh nghiệp mới của địa phương. Điểm số thấp hơn mức yêu cầu cho thấy địa phương cần xem xét lại cam kết của mình trong lĩnh vực này.

Minh họa 10.6: Trắc nghiệm môi trường kinh doanh: Đo lường môi trường sáng tạo kinh doanh của địa phương

Trong thập niên 1990, hầu hết các địa phương áp dụng chiến lược phát triển SME và doanh nghiệp mới. Mười câu hỏi dưới đây do tạp chí Inc. đề ra cho thấy một đánh giá gần đúng vị thế của địa phương. Mỗi câu trả lời thuận lợi được 10 điểm, số điểm đạt là 60. Địa phương có thể sử dụng trắc nghiệm này để đo lường những mục tiêu và thành tựu trong việc phát triển doanh nghiệp mới.

1. Khi lãnh đạo chính quyền địa phương gặp gỡ với lãnh đạo doanh nghiệp, số lượng giám đốc điều hành SME, các nhà ngân hàng và nhà quản lý công ty tham dự có tương đương không?
2. Các giám đốc SME có được mời tham gia những sự kiện quan trọng trong cộng đồng không?
3. Báo chí địa phương có theo dõi vận mệnh của doanh nghiệp mới và sự phát triển của SME trong chừng mực tương tự như đã làm đối với các công ty lớn hay không?
4. Những SME cách tân có thể nào tuyển dụng hầu như toàn bộ lực lượng lao động chuyên môn của mình từ địa phương không?
5. Đại diện của SME có hay đề cập đến khả năng tiếp cận dễ dàng vốn mạo hiểm không?
6. Trường đại học địa phương có khuyến khích giảng viên và sinh viên tham gia vào các hoạt động liên quan đến tinh thần sáng tạo kinh doanh không?

7. Những nhà điều hành SME địa phương có giữ ít nhất một phần tư số ghế trong các Hội đồng quản trị của ba ngân hàng lớn nhất hay không?
8. Cơ quan phát triển kinh tế của thành phố có dành nhiều thời gian để giúp doanh nghiệp địa phương phát triển như thời gian bỏ ra để theo đuổi cơ sở chi nhánh của những công ty nằm ngoài khu vực không?
9. Không gian thỏa đáng và phải chăng để đặt nhà máy và văn phòng kinh doanh trong khu trung tâm kinh doanh có tồn tại không?
10. Bạn có thể nêu 10 doanh nghiệp riêng lẻ gần đây – hay SME do các doanh nhân thành lập – vừa tách khỏi các công ty lớn hay không?

KẾT LUẬN

Sự cạnh tranh khắp thế giới để thu hút và giữ chân doanh nghiệp đã trải qua 4 giai đoạn trong thực tiễn phát triển địa phương châu Á.

Giai đoạn đầu, sau thế chiến II, châu Á đã bước vào thời kỳ tái thiết kéo dài cho đến thập niên 1960. Các khái niệm then chốt được hiện đại hóa và sự phát triển bên trong các ngành công nghiệp chế tạo là đặc trưng của thời kỳ này.

Giai đoạn 2, bắt đầu trong thập niên 1970, vấn đề trở nên rõ ràng đối với châu Á đang phát triển khi tăng trưởng kinh tế và công ăn việc làm ngưng trệ vì hướng đi thay thế xuất khẩu đã thất bại trong vai trò chiến lược phát triển. Để tạo ra việc làm mới và phục hồi tăng trưởng, châu Á đang phát triển phải áp dụng các chương trình tuyển chọn đầu tư nước ngoài bao quát. Không giống như thập niên trước, các chương trình này nổi bật với những ưu đãi hấp dẫn để thu hút các nhà đầu tư, kể cả miễn thuế. Cho tới thời điểm đó, người ta vẫn chưa biết đến các chiến lược thu hút của địa phương và xem chúng là không cần thiết. Đối với nhiều địa phương, đó là một thời kỳ quá độ kinh tế gian khổ nhưng với đa số thì thập niên 1970 đã mở ra thời kỳ phép lạ kinh tế châu Á. Phát triển vẫn tiếp tục trong suốt thập niên 1980 và phần lớn thập niên 1990. Trong thời kỳ này, châu Á đã thực hiện việc quá độ sang *giai đoạn 3*, trong đó đầu tư của Nhật đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển năng lực sản xuất chế tạo tại châu Á trên quy mô chưa từng thấy, và thương mại nội vùng châu Á cũng trở thành một nguồn thu nhập xuất khẩu quan trọng. Nhưng đó cũng là thời điểm khi châu Á, có lẽ hơi quá chậm, bắt đầu nghĩ về đích đến của các nền kinh tế khu vực sau nhiều năm tạo dựng năng lực chế tạo và lắp ráp có giá trị gia tăng tương đối thấp.

Việc hủy bỏ các quyết định đó – và sự thất bại trong việc xây dựng những định chế độc lập, vững mạnh hơn nhằm điều tiết tăng trưởng và đầu tư – đã tác động mạnh vào châu Á trong *giai đoạn 4*. Trong cuối thập niên 1990 và những năm đầu thế kỷ 21, châu Á đã chật vật cạnh tranh theo các quy tắc mới của toàn cầu hóa và tự do hóa ngày càng gia tăng. Tại phần lớn châu Á, các chiến lược tiếp thị địa phương chủ yếu nhằm vào cách thức thu hút đầu tư có giá trị gia tăng cao hơn trong các ngành dịch vụ cũng như sản xuất. Các khái niệm chủ đạo cho những chiến lược này là sáp nhập và mua lại do và với các công ty đa quốc gia, mở rộng và phát triển môi trường kinh doanh địa phương. Đồng thời, những khu vực kém phát triển của châu Á như phía Nam, Đông Dương và phần lớn nội vùng Trung Quốc, đang thu hút các hoạt động sản xuất và lắp ráp có giá trị gia tăng

thấp từ phía Bắc và phía Đông Nam Trung Quốc. Như vậy, việc giữ chân, phát triển và tái đầu tư vào sản xuất có giá trị gia tăng cao hơn bởi các doanh nghiệp hiện hữu là ưu tiên hàng đầu.

Những diễn biến này đang dẫn đến sự thử nghiệm đại trà bằng các chương trình mới. Các biện pháp tập trung tạo dựng mối quan hệ giữa cộng đồng và doanh nghiệp hiện có trở nên phổ biến hơn. Các chương trình hội nhập xuất hiện theo đó doanh nghiệp hiện hữu tham gia vào hoạt động của địa phương. Hai khu vực công và tư học hỏi lẫn nhau, các quá trình học hỏi này bao gồm những mối quan hệ đối tác mới, những định chế mới, và cách tiếp cận mới để thực hiện các hoạt động phát triển địa phương đa dạng và phức tạp.

Giai đoạn này còn được đánh dấu bởi sự xuất hiện chiến lược phát triển địa phương phức tạp hơn trong đó công nghệ mới, đào tạo nhân viên, cơ sở hạ tầng tri thức, các trung tâm công nghệ cao, công viên nghiên cứu và “các chiến lược Silicon” là những khái niệm then chốt. Trong môi trường phát triển địa phương phức tạp và đa dạng này, những ưu đãi về tài chính là một trong nhiều yếu tố cứng và mềm. Cuộc chiến đấu thầu giữa các địa phương – chủ yếu đưa ra những ưu đãi tài chính – có thể phản tác dụng cho hình tượng của địa phương nào thắng cuộc. Địa phương thắng cuộc đúng nghĩa thực chất là những địa phương biết áp dụng các chiến lược tiếp thị lâu dài, tăng thêm giá trị thương mại mới cho hoạt động kinh doanh hiện có cũng như cho các đối tượng tiếp thị địa phương.

Khi châu Á chuyển tiếp sang thế kỷ mới, những dấu hiệu của một *giai đoạn 5* cuối cùng đã xuất hiện – khu vực hóa. Các bước sau đây đã góp phần vào việc định hình những khu vực kinh tế mới:

1. Cải tiến phương pháp sản xuất, vận chuyển, công nghệ thông tin và truyền thông.
2. Tự do hóa, nới lỏng quy định và phát triển xuất khẩu, dẫn đến sự gia tăng đầu tư trực tiếp nước ngoài ở trong nước (đặc biệt vào Trung quốc) và phát triển kinh tế.
3. Chuyên môn hóa trong một lĩnh vực hay tập hợp các lĩnh vực cụ thể.
4. Tiến hóa của các định chế kinh tế, chính trị, giáo dục, khu vực văn hóa như ASEAN và APEC (mặc dù nhiều nhà chỉ trích tiếp tục than phiền rằng các tổ chức này phát triển quá chậm trong bối cảnh toàn cầu hóa và tự do hóa).

Sự tăng trưởng nhanh của Đông Á – Nhật Bản thập niên 1960; Hồng Kông, Đài Loan, Hàn Quốc và Singapore thập niên 1970 và 1980; Trung quốc, Thái Lan và Indonesia thập niên 1980 và 1990; và các nền kinh tế “mới” của Philippines, Việt Nam, và Myanmar trong thập niên 1990 và sau đó – đã minh họa rõ nét giai đoạn 5 này. Kết quả là sự hình thành của trung tâm đầu mối Đông Á, mà tỷ trọng GDP giờ đây có thể so sánh với E.U. và Bắc Mỹ. Nhiều địa phương ở khu vực này đã hoặc đang trong quá trình trở thành những trung tâm điện tử, công nghệ thông tin và tài chính. Những vị trí này đã được tăng cường hơn nữa khi lần lượt từng nước tham gia vào các định chế của khu vực.

Các trung tâm đầu mối kinh tế khác ở châu Á – Thái Bình Dương bao gồm Nam Á (Ấn Độ, Pakistan, Bangladesh, Sri Lanka, Nepal và Tây Tạng), Đông Nam Á (Philippines, Campuchia, Myanmar, Thái Lan, Indonesia, Lào, Việt Nam, Brunei, Malaysia, và Singapore) và Đông Bắc Á (Trung quốc, Mông Cổ, Bán đảo Triều Tiên, vùng Viễn đông thuộc Nga và Nhật). Có một áp lực đáng kể trong nội bộ khối ASEAN để hình thành khu

vực thương mại tự do thực sự với một lực lượng dân số – theo đó là tiềm năng thị trường – cạnh tranh với Trung Quốc.

Kết quả của những biến đổi trong 5 giai đoạn nói trên, các địa phương đang chuyên nghiệp hóa hoạt động tiếp thị chính mình. Việc đạt tới vị thế địa phương hàng đầu châu Á hiện nay cũng là lẽ tự nhiên như việc đạt tới vị thế quốc gia hàng đầu chỉ cách đây 10 – 20 năm. Trong thị trường đầy cạnh tranh này, việc xác định hiệu quả các nhóm mục tiêu cụ thể có thể là ranh giới giữa được và mất. Các địa phương cần phải xem xét những câu chuyện, những biến đổi và các điểm thu hút của mình để tổng hợp thành thông điệp hấp dẫn nhất cho thị trường. Trong môi trường này, cơ hội có thể nhanh chóng xuất hiện trong một khu vực hay trung tâm đầu mối châu Á. Sự hấp dẫn của địa phương nhỏ nhất và lạc lõng nhất giờ đây cũng có thể được phổ biến qua Internet và các phương tiện truyền thông xuyên biên giới khác đến với thị trường châu Á ngày càng có xu hướng chọn lựa cẩn thận.