

Một bí quyết nữa của sauce Mĩ là nó có thị trường tiêu dùng nội địa lớn nhất thế giới, với hầu hết những người chấp thuận đầu tiên, điều đó có nghĩa là nếu bạn đưa ra một sản phẩm, công nghệ, hay dịch vụ mới, bạn phải có sự hiện diện ở Mĩ. Tất cả điều này có nghĩa là một dòng việc làm đều đặn cho những người Mĩ.

Cũng có một thuộc tính Mĩ ít được thảo luận là sự ổn định chính trị. Đúng, Trung Quốc đã có một sự phát triển tốt trong hai mươi lăm năm qua, và nó có thể chuyển từ chủ nghĩa cộng sản sang một hệ thống đa nguyên hơn mà các bánh xe không bị rời ra. Nhưng nó có thể không. Ai muốn để tất cả trứng của mình vào cái rổ đó?

Cuối cùng, Hoa Kỳ đã trở thành một trong các điểm gặp gỡ lớn trên thế giới, một nơi rất nhiều dân tộc khác nhau gắn kết và học hỏi lẫn nhau. Một sinh viên Ấn Độ người được đào tạo ở Đại học Oklahoma và sau đó có việc làm đầu tiên ở một hãng phần mềm tại Oklahoma City rèn các mối liên kết về lòng tin và hiểu biết thực sự quan trọng cho cộng tác trong tương lai, cho dù anh ta quyết định quay về Ấn Độ. Không có gì minh họa điểm này tốt hơn là việc outsourcing nghiên cứu của Đại học Yale sang Trung Quốc. Hiệu trưởng trường Yale Richard C. Levin giải thích cho tôi rằng Yale có hai cơ sở nghiên cứu lớn hoạt động ở Trung Quốc hiện nay, một ở Đại học Peking ở Bắc Kinh [Beijing] và một tại Đại học Fudan ở Thượng Hải. “Hầu hết những cộng tác mang tính tổ chức này phát sinh không phải từ các chỉ thị của các nhà quản lý đại học từ trên xuống, mà đúng hơn từ mối quan hệ cá nhân từ lâu giữa các học giả và các nhà khoa học,” Levin nói.

Sự cộng tác Yale-Fudan phát sinh thế nào? Đầu tiên là, Levin nói, Giáo sư Tian Xu của Yale, giám đốc trung tâm, đã có mối nối sâu với cả hai trường. Ông học và tốt nghiệp ở Fudan và nhận bằng tiến sĩ ở Yale. “Năm trong số các cộng tác viên của Giáo sư Xu, hiện nay là các giáo sư ở Fudan, cũng được đào tạo tại Yale,” Levin giải thích. Một người là bạn của Giáo sư Xu khi cả hai là sinh viên cao học tại Yale; một người khác đã là một học giả trong phòng thí nghiệm của một đồng nghiệp Yale; một người đã là một sinh viên trao đổi đến Yale từ Fudan và quay về lấy bằng tiến sĩ ở Trung Quốc; và hai người khác đã là nghiên cứu sinh sau tiến sĩ ở phòng thí nghiệm của Giáo sư Xu ở Yale. Một câu chuyện tương tự là cơ sở cho sự hình thành Trung tâm Chung Peking-Yale về Genetics Phân Tử Thực vật và Công nghệ Nông Sinh học.

Giáo sư Xu là một chuyên gia hàng đầu về genetics và đã được các khoản trợ cấp từ National Institutes of Health và Quỹ Howard Hughes để nghiên cứu mối quan hệ giữa genetics và ung thư và các bệnh suy thoái thần kinh nào đó. Loại nghiên cứu này cần sự nghiên cứu về số lượng lớn các đột biến gen trong các động vật thí nghiệm. “Khi bạn muốn test nhiều gen và lần đầu vết của một gen cho trước có thể chịu trách nhiệm về các căn bệnh nào đó, bạn phải chạy rất nhiều test. Có số nhân viên nhiều hơn là một ưu thế to lớn,” Levin giải thích. Như thế cái Yale đã làm về bản chất là outsource công việc phòng thí nghiệm cho Fudan bằng lập ra Trung tâm Nghiên cứu Sinh Y học Fudan-Yale. Mỗi đại học trả cho nhân viên và nghiên cứu của riêng mình, như thế không có tiền đổi chủ, nhưng phía Trung Quốc tiến hành công việc kỹ thuật sử dụng rất nhiều kỹ thuật viên và động vật thí nghiệm, tốn ít hơn nhiều ở Trung Quốc, và Yale tiến hành phân tích cấp cao về dữ liệu. Nhân viên, sinh viên và các kỹ thuật viên Fudan được tiếp xúc với nghiên cứu cấp cao, và Yale nhận được phương tiện trắc nghiệm quy mô lớn vô cùng đắt đỏ nếu Yale thử nhân đôi nó ở New Haven. Một phòng thí nghiệm hỗ trợ ở Mỹ cho một dự án như thế này có thể có 30 kỹ thuật viên, nhưng phòng thí nghiệm ở Fudan có 150.

“Lợi ích rất nhiều cho cả hai bên,” Levin nói. “Các nhà nghiên cứu của chúng tôi có được năng suất nâng cao rất nhiều, và người Trung Quốc có được các sinh viên của mình được đào tạo, các giảng viên trẻ của họ trở thành các cộng tác viên với các giáo sư của chúng tôi, những người đứng đầu trong lĩnh vực của họ. Nó xây dựng vốn con người cho Trung Quốc và đổi mới cho Yale.” Các sinh viên cao học từ cả hai trường qua lại lẫn nhau, rèn một mối quan hệ mà không nghi ngờ gì sẽ tạo ra nhiều sự cộng tác hơn trong tương lai. Đồng thời, ông nói thêm, rất nhiều công việc chuẩn bị pháp lý đã được làm trong việc cộng tác này để đảm bảo rằng Yale sẽ có khả năng thu hoạch quyền sở hữu trí tuệ mà nó tạo ra.

“Có một thế giới khoa học ở đó,” Levin nói, “và loại phân công lao động quốc tế này có rất nhiều ý nghĩa,” Yale, ông nói, cũng nhất quyết đòi điều kiện làm việc ở các phòng thí nghiệm Trung Quốc có đẳng cấp thế giới, và kết quả là, nó cũng giúp nâng cao chất lượng của các cơ sở Trung Quốc. “Điều kiện sống của các động vật thí nghiệm hoàn toàn hợp với các tiêu chuẩn Mỹ,” Levin nhận xét. “Đây không phải là các xí nghiệp bóc lột chuột tàn tệ.”

Mọi qui luật kinh tế học nói với chúng ta rằng nếu chúng ta kết nối tất cả các quỹ tri thức trên thế giới lại, và thúc đẩy thương mại và hội nhập ngày càng nhiều, thì cái bánh toàn cầu sẽ lớn lên rộng hơn và phức tạp hơn. Và nếu Mỹ, hay bất cứ nước nào khác, nuôi dưỡng một lực lượng lao động gồm những người đàn ông và đàn bà ngày càng đặc biệt, chuyên dụng, hay liên tục thích nghi với các việc làm có giá trị gia tăng cao, thì nó sẽ ngoạm được miếng của nó trong chiếc bánh to lên đó. Nhưng chúng ta phải cố gắng làm việc đó. Bởi vì nếu xu hướng hiện thời thắng thế, các nước như Ấn Độ và Trung Quốc và toàn bộ các khu vực như Đông Âu chắc chắn sẽ thu hẹp khoảng cách với Mỹ, hết như Hàn Quốc và Nhật Bản và Đài Loan đã làm trong Chiến tranh Lạnh. Họ sẽ tiếp tục nâng cao tiêu chuẩn của họ.

Thế bạn vẫn cố gắng làm việc đó chứ? Chúng ta có hướng về các bí quyết của sauce của chúng ta không? Trông Mỹ vẫn còn tuyệt vời trên giấy, đặc biệt nếu chúng ta nhìn lại, hay so sánh nó chỉ với Ấn Độ và Trung Quốc của ngày hôm nay chứ không phải của ngày mai. Nhưng chúng ta có thực sự đầu tư vào tương lai của mình và chuẩn bị con em chúng ta theo cách chúng ta phải làm cho cuộc đua trước mặt không? Xem chương tiếp. Nhưng đây là lời gợi ý nhanh:

Câu trả lời là không.

Cuộc Khủng hoảng Thâm lặng

Các cuộc thi đấu ngang sức cho những người Mỹ là hiếm trong các Olympic trước, nhưng bây giờ có vẻ là có cái gì mà những người Mỹ phải làm quen.

- Từ một bài ngày 17-8-2004 của AP từ Olympic Athens có nhan đề “Đội Bóng rổ Nam của Mỹ Thắng Sát nút Hy Lạp”

Bạn không thể tìm thấy ẩn dụ nào cho các phần còn lại của thế giới bây giờ có thể cạnh tranh đầu đối đầu hiệu quả hơn bao giờ với Mỹ tốt hơn là cuộc vật lộn của đội bóng rổ Olympic của Hoa Kỳ trong năm 2004. Đội Mỹ, bao gồm các ngôi sao NBA, ừ rừ về nước với huy chương đồng sau khi thua Puerto Rico, Lithuania, và Argentina. Trước kia, đội bóng rổ Olympic Mỹ đã chỉ thua một trận trong lịch sử Olympic hiện đại. Có nhớ khi Mỹ chỉ gửi các ngôi sao NCAA* đến các sự kiện bóng rổ Olympic? Trong một thời gian dài các đội này đã hoàn toàn thống trị khắp mọi nơi. Rồi họ bắt đầu bị thách thức. Cho nên chúng ta đã gửi các cầu thủ chuyên nghiệp của mình. Và họ bắt đầu bị thách thức. Bởi vì thế giới liên tục học, sự truyền bá tri thức xảy ra nhanh hơn; bây giờ các huấn luyện viên ở các nước khác tải các phương pháp huấn luyện Mỹ xuống từ Internet và xem các trận đấu NBA ở phòng khách nhà họ trên TV vệ tinh. Nhiều người trong số họ có thể bắt được ngay cả kênh ESPN và xem các pha gây căng nhất. Và nhờ ba sự hội tụ, có rất nhiều tài năng non mới bước vào các sân NBA khắp thế giới- gồm nhiều ngôi sao từ Trung Quốc, Mỹ Latin, và Đông Âu. Họ quay về nhà và chơi cho các đội quốc gia trong Olympic, sử dụng các kỹ năng họ đã mài dũa ở Mỹ. Như thế bây giờ tính ưu việt Mỹ tự động của hai mươi năm trước đã qua rồi trong bóng rổ Olympic. Tiêu

* National Collegiate Athletic Association - Hội Điền kinh Sinh viên Quốc gia. NBA, National Basketball Association, Hội Bóng rổ Quốc gia (chuyên nghiệp).

chuẩn NBA ngày càng trở thành một hàng hoá toàn cầu- thuần túy vanilla. Nếu Hoa Kỳ muốn tiếp tục thống trị về bóng rổ Olympic, chúng ta phải, theo lời nói sáo của môn thể thao lớn đó, đẩy nó lên một nấc. Tiêu chuẩn cũ không còn hoạt động nữa. Như Joel Cawley của IBM nhận xét với tôi, “Ngôi sao vì ngôi sao, các đội bóng rổ từ các nơi như Lithuania hay Puerto Rico vẫn chưa có thứ hạng tốt đối lại những người Mỹ, nhưng khi họ chơi như một đội- khi họ *cộng tác* tốt hơn chúng ta - họ vô cùng cạnh tranh.”

Nhà báo thể thao John Feinstein có thể đã viện dẫn đến các kỹ năng kỹ thuật Mỹ hay các kỹ năng bóng rổ Mỹ khi ông viết một tiểu luận AOL, ngày 26-8-2004, về bóng rổ Olympic rằng thành tích của đội bóng rổ Mỹ là kết quả của “sự vươn lên của cầu thủ quốc tế” và “sự tàn tạ và suy sụp của trò chơi Mỹ.” Và sự tàn tạ và suy sụp của trò chơi Mỹ, Feinstein lập luận, là kết quả của hai xu hướng dài hạn. Thứ nhất là một sự giảm đều đặn “về các kỹ năng bóng rổ,” với trẻ con Mỹ chỉ muốn ném các cú ném ba-điểm hay úp rổ [dunk]- loại đến với bạn trên các pha gây cản nhất *SportsCenter* của ESPN- thay cho học làm thế nào để chuyển bóng chính xác, hay đi vào làn và ném một cú nhảy vọt lên, hay trườn qua những người to con để tới rổ. Những kỹ năng đó cần rất nhiều công sức và khổ luyện để học. Ngày nay, Feinstein nói, bạn có một thế hệ người Mỹ hầu như hoàn toàn dựa vào sức lực và hầu như không hề vào các kỹ năng bóng rổ. Và cũng có vấn đề nhỏ đáng sợ về khát vọng. Trong khi phần còn lại của thế giới đã trở nên khá hơn về bóng rổ, “ngày càng nhiều cầu thủ NBA ngáp dài khi nói về ý niệm chơi ở Olympic,” Feinstein lưu ý. “Chúng ta đã có nhiều tiên bộ từ 1984, khi Bob Knight bảo Charles Barkley có mặt ở trại huấn luyện Olympic thứ hai với 265 pound nếu không. Barkley có mặt với trọng lượng 280 pound. Knight cắt anh ta hôm đó. Trong thế giới ngày nay, huấn luyện viên Olympic thậm chí trước hết sẽ không kiểm tra trọng lượng của Barkley. Ông sẽ cử một xe limousine đến sân bay đón anh ta và dừng lại ở quán Dunkin’ Donuts trên đường đến khách sạn nếu cầu thủ đề nghị ... Thế giới thay đổi. Trong trường hợp của bóng rổ Mỹ, nó đã không thay đổi để tốt hơn.”

Có cái gì về nước Mỹ hậu Chiến tranh Thế giới II nhắc nhở tôi về gia đình giàu có cổ điển mà ở thế hệ thứ ba bắt đầu hoang phí của cải của nó. Các thành viên của thế hệ thứ nhất là các nhà canh tân cật lực; thế hệ thứ hai vẫn cùng nhau giữ vững; rồi con cái họ đến

và trở nên béo, ngu ngốc, và lười biếng và dần dần hoang phí sạch. Tôi biết đó cả là quá nhần tâm lẫn là một khái quát hoá thô thiển, nhưng, tuy vậy, có một ít sự thật trong đó. Xã hội Mỹ bắt đầu xuống dốc trong các năm 1990, khi thế hệ hậu chiến thứ ba của chúng ta đến tuổi thành niên. Con sốt dot-come đã khiến quá nhiều người có ấn tượng rằng họ có thể trở nên giàu mà không phải đầu tư vào công việc vất vả. Tất cả cái cần là một [bằng] MBA và một IPO [bán cổ phần lần đầu cho công chúng] nhanh, hay một hợp đồng NBA, và bạn sẵn sàng suốt đời. Nhưng trong khi chúng ta say mê thế giới phẳng mà chúng ta đã tạo ra, rất nhiều người ở Ấn Độ, Trung Quốc, và Đông Âu bận rộn tính toán làm thế nào để lợi dụng nó. May cho chúng ta, chúng ta đã là nền kinh tế duy nhất đứng vững sau Chiến Tranh Thế giới II, và chúng ta đã không có cạnh tranh nghiêm túc nào trong bốn mươi năm. Điều đó cho chúng ta nghị lực khổng lồ nhưng cả một cảm giác về quyền và tính tự mãn nữa – không kể đến một khuynh hướng nào đó trong các năm vừa qua đề ca tụng tiêu dùng hơn là lao động cần cù, đầu tư, và tư duy dài hạn. Khi chúng ta bị trúng đòn 11/9, đó là một cơ hội có-một-lần-trong-một-thế-hệ để hiệu triệu quốc gia để hi sinh, để đề cập đến một số thiếu sót cấp bách về tài chính, năng lượng, khoa học, và giáo dục của quốc gia- tất cả các thứ mà chúng ta đã để trượt. Nhưng tổng thống của chúng ta đã không kêu gọi chúng ta hi sinh. Ông đã kêu gọi chúng ta đi mua sắm.

Trong các chương trước, tôi đã cho thấy vì sao cả lí thuyết kinh tế cổ điển lẫn các sức mạnh vốn có của nền kinh tế Mỹ đã thuyết phục tôi rằng các cá nhân người Mỹ chẳng có gì phải lo từ một thế giới phẳng- miễn là chúng ta xắn tay áo của mình lên, sẵn sàng cạnh tranh, khiến mọi cá nhân nghĩ về mình cập nhật các kĩ năng giáo dục của mình ra sao, và tiếp tục đầu tư vào các bí quyết của sauce Mỹ. Các chương đó tất cả là về chúng ta phải và có thể làm gì.

Chương này là về chúng ta những người Mỹ, cá thể và tập thể, đã không làm tất cả các thứ này ra sao mà lẽ ra chúng ta phải làm và cái gì sẽ xảy ra trên đường nếu chúng ta không thay đổi hướng đi.

Sự thật là, bây giờ chúng ta đang ở trong một khủng hoảng, nhưng nó là một khủng hoảng diễn ra rất chậm và rất thâm lặng. Nó là “một khủng hoảng thâm lặng,” Shirley Ann Jackson,

chủ tịch 2004 của Hội Thúc đẩy Khoa học Mĩ (AAAS) và chủ tịch của Học viện Bách Khoa Rensselaer từ 1999, giải thích. (Thành lập năm 1824 Rensselaer là trường kĩ thuật cổ nhất nước Mĩ.) Và cuộc khủng hoảng trầm lặng này kéo theo sự xói mòn đều đặn của cơ sở khoa học và kĩ thuật của Mĩ, cái đã luôn luôn là nguồn của sự đổi mới của Mĩ và của mức sống tăng lên của chúng ta.

“Bầu trời không sục xuống, không có gì khủng khiếp sắp xảy ra hôm nay,” Jackson nói, theo đạo tạo bà là một nhà vật lí và bà lựa chọn từ ngữ thận trọng. “Hoa Kỳ vẫn là động cơ dẫn đầu về đổi mới trên thế giới. Nó có các chương trình cao học tốt nhất, có cơ sở hạ tầng khoa học tốt nhất, và có các thị trường vốn để khai thác nó. Nhưng có một cuộc khủng hoảng trầm lặng trong khoa học và công nghệ Mĩ mà chúng ta phải nhận ra. Hoa Kỳ ngày nay ở trong một môi trường thực sự toàn cầu, và các nước cạnh tranh đó không chỉ đã thức tỉnh hoàn toàn, họ đang chạy marathon trong khi chúng ta chạy nước rút. Nếu để không được kiểm tra, điều này có thể thách thức sự vượt trội và năng lực của chúng ta để cạnh tranh.”

Và chính khả năng của chúng ta để liên tục đổi mới các sản phẩm, các dịch vụ, và các công ti mới, cái đã là nguồn của sự giàu có và một giai cấp trung lưu mở rộng đều đặn của nước Mĩ suốt hai thế kỉ qua. Chính các nhà cạnh tranh Mĩ đã khởi động Google, Intel, HP, Dell, Microsoft, và Cisco, và quan trọng là đổi mới xảy ra ở đâu. Sự thực rằng tất cả các công ti này có trụ sở ở Mĩ có nghĩa rằng hầu hết việc làm có lương cao là ở đây, cho dù các công ti này có outsource hay offshore một số nhiệm vụ. Các nhà điều hành, các trưởng phòng, lực lượng bán hàng, và các nhà nghiên cứu cấp cao tất cả đều ở các thành phố nơi đổi mới xảy ra. Và việc làm của họ tạo ra nhiều việc làm hơn. Sự co lại của quỹ những người trẻ với các kĩ năng tri thức của họ để cạnh tranh sẽ không làm co lại mức sống của chúng ta một sớm một chiều. Nó sẽ được cảm thấy chỉ trong mười lăm hay hai mươi năm, khi chúng ta khám phá ra rằng chúng ta có sự thiếu hụt trầm trọng về các nhà khoa học và các kĩ sư có khả năng tiến hành đổi mới hay ngay chỉ công trình công nghệ có giá trị gia tăng cao. Khi đó nó sẽ không còn là một khủng hoảng trầm lặng nữa, Jackson nói, “nó sẽ là đích thực.”

Shirley Ann Jackson biết về cái bà nói, bởi vì sự nghiệp của bà minh họa bằng thí dụ tốt, như của bất cứ ai, vì sao Mĩ đã phát đạt nhiều đến vậy trong năm mươi năm qua và vì sao nó sẽ không tự

động làm như thế trong năm mươi năm tiếp. Một phụ nữ Mỹ gốc Phi, Jackson sinh năm 1946 ở Washington D.C. Bà bắt đầu lớp mẫu giáo ở một trường công bị phân biệt nhưng là một trong những học sinh trường công hưởng lợi từ sự xoá bỏ phân biệt, như kết quả của quyết định của Tòa án Tối cao trong vụ *Brown đối lại Bộ Giáo dục*. Đúng khi bà bắt đầu có cơ hội vào một trường tốt hơn những người Nga đã phóng Sputnik năm 1957, và chính phủ Hoa Kỳ bị ám ảnh với việc đào tạo các thanh niên để trở thành các nhà khoa học và kỹ sư, một xu hướng được sự cam kết của John F. Kennedy đối với chương trình vũ trụ có người lái làm tăng lên. Khi Kennedy nói về đưa người lên mặt trăng, Shirley Ann Jackson là một trong hàng triệu thanh niên Mỹ đã lắng nghe. Lời nói của ông, bà nhớ lại, “đã truyền cảm hứng, giúp đỡ, và phóng nhiều người thế hệ chúng tôi vào khoa học, kỹ thuật và toán học,” và những đột phá và sáng chế mà họ để ra vượt xa chương trình vũ trụ. “Cuộc chạy đua vũ trụ thực sự là một cuộc chạy đua khoa học,” bà nói.

Một phần nhờ sự xoá bỏ phân biệt, cả cảm hứng và trí năng của Jackson được nhận ra từ sớm, và cuối cùng bà đã trở thành người phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên nhận bằng tiến sĩ vật lý từ MIT (bằng cấp của bà về vật lý lý thuyết hạt cơ bản). Từ đó, bà làm việc nhiều năm cho AT&T Bell Laboratories, và năm 1995 được Tổng thống Clinton bổ nhiệm làm chủ tịch Ủy ban Điều tiết Hạt nhân Mỹ.

Khi các năm trôi qua, tuy vậy, Jackson bắt đầu để ý rằng ngày càng ít thanh niên Mỹ bị quyến rũ bởi các thách thức như chạy đua lên mặt trăng, hay cảm thấy bị lôi cuốn bởi toán, khoa học, và kỹ thuật. Ở các đại học, bà lưu ý, việc tuyển cao học về các chương trình khoa học và kỹ thuật, sau khi đã tăng hàng thập niên, đạt đỉnh điểm năm 1993, và bất chấp sự tiến bộ nào đó mới đây, ngày nay vẫn dưới mức của một thập niên trước. Như thế các thế hệ khoa học và kỹ thuật tiếp sau Jackson ngày càng nhỏ đi so với nhu cầu của chúng ta. Vào thời gian Jackson nhận việc với tư cách hiệu trưởng Bách khoa Rensselaer để bỏ toàn bộ tâm sức vào việc tiếp lại sinh lực cho khoa học và kỹ thuật Mỹ, bà nói, bà nhận ra rằng một “cơn bão hoàn chỉnh” đang kéo đến- một cơn bão đặt ra một nguy cơ dài hạn thực sự đối với sức khoẻ kinh tế của nước Mỹ- và bà bắt đầu nói về nó bất cứ khi nào bà có thể.

“Cụm từ ‘cơn bão hoàn chỉnh’ liên tưởng đến các sự kiện thời tiết tháng 10-1991,” Jackson nói trong một bài nói chuyện tháng 5-

2004, khi “một hệ thống khí tượng mạnh tập trung lực, tàn phá Đại Tây dương suốt nhiều ngày, [và] gây ra hàng tỉ dollar thiệt hại và làm chết nhiều ngư dân ở Massachusetts. Sự kiện được viết thành sách, và sau đó được làm phim. Các nhà khí tượng quan sát sự kiện đã nhấn mạnh ...sự tụ hợp hiếm có khả năng xảy ra của các điều kiện... trong đó nhiều nhân tố hội tụ lại để gây ra một sự kiện có cường độ tàn phá. [Một] kịch bản xấu nhất tương tự có thể chặn sự tiến bộ năng lực khoa học và kỹ thuật quốc gia của chúng ta lại. Có nhiều lực hoạt động và chúng là phức tạp. Chúng mang tính dân số, chính trị, kinh tế, văn hoá, thậm chí xã hội.” Từng cái một, các lực này có thể có vấn đề, Jackson nói thêm. Kết hợp lại, chúng có thể tàn phá. “Lần đầu tiên trong hơn một thế kỉ, Hoa Kỳ có thể thấy mình rút xa sau các nước khác về năng lực phát minh khoa học, đổi mới và phát triển kinh tế.”

Cách để tránh bị dính vào một cơn bão như vậy là nhận diện sự tụ hợp của các nhân tố và để thay đổi hướng đi- cho dù ngay bây giờ bầu trời vẫn trong xanh, gió vẫn nhẹ, và mặt nước có vẻ yên tĩnh. Nhưng đó không phải là cái đã xảy ra ở Mỹ trong các năm vừa qua. Chúng ta đang vô tình căng buồm về phía trước, hướng thẳng vào cơn bão, với cả các chính trị gia lẫn bố mẹ khẳng khẳng rằng bây giờ không cần đến những thay đổi đột ngột hay hi sinh nào. Rốt cuộc, hãy nhìn ngoài kia yên tĩnh và nắng tươi thế nào, họ bảo chúng ta. Trong ngân sách năm tài chính 2005 được Quốc hội do Đảng Cộng hoà dẫn đầu thông qua vào tháng 11-2004, ngân sách cho Quỹ Khoa học Quốc gia (NSF), cơ quan liên bang chịu trách nhiệm chính về thúc đẩy nghiên cứu và tài trợ giáo dục khoa học nhiều hơn và tốt hơn, thực tế bị cắt 1,9 phần trăm, hay 105 triệu \$. Lịch sử sẽ cho thấy rằng khi Mỹ phải tăng gấp đôi tài trợ NSF, thì Quốc Hội thông qua một ngân sách nặng tính tiền chùa* mà thực sự là cắt hỗ trợ cho khoa học và kỹ thuật.

Đừng để sự yên lặng lừa phỉnh. Đó luôn luôn là lúc để thay đổi hướng đi- không phải đúng vào khi bạn sắp gặp bão lớn. Chúng ta không có thời gian để lãng phí khi đề cập đến “các bí mật nhỏ khó chịu” của hệ thống giáo dục của chúng ta.

* pork - tiền ngân sách chi thiên vị cho các dự án để lấy lòng cử tri

BÍ MẬT NHỎ KHÓ CHỊU # 1: LỖ HỒNG SỐ LƯỢNG

Trong Chiến tranh Lạnh, một trong các nguyên nhân sâu nhất của các nỗi lo của Mỹ đã là cái gọi là lỗ hồng tên lửa giữa chúng ta và Liên Xô. Con bão hoàn chỉnh mà Shirley Ann Jackson cảnh báo có thể được diễn tả tốt nhất như sự tụ hợp của ba lỗ hồng mới đã nổi lên chậm chạp để hút mất nhựa sống của năng lực về khoa học, toán học, và kỹ thuật của Mỹ. Chúng là các lỗ hồng số lượng, lỗ hồng khát vọng, và lỗ hồng giáo dục. Trong Thời đại Chủ nghĩa Phẳng [Flatism], các lỗ hồng này là cái đe dọa nhiều nhất mức sống của chúng ta.

Bí mật nhỏ khó chịu số một là, thế hệ các nhà khoa học và kỹ sư được thúc đẩy đi vào khoa học bởi thách thức Sputnik năm 1957 và khát vọng của JFK đang đến tuổi về hưu và không được thay thế về số lượng cần phải có nếu một nền kinh tế tiên tiến như của Hoa Kỳ vẫn muốn đứng đầu đàn. Theo NSF, nửa số các nhà khoa học và kỹ sư Mỹ có tuổi bốn mươi hay hơn, và tuổi trung bình tăng đều đặn.

Hãy chỉ xét một thí dụ -NASA. Một phân tích các hồ sơ NASA do tờ *Florida Today* (7-3-2004), tờ báo theo dõi Trung Tâm Vũ trụ Kennedy, tiến hành, cho thấy như sau: Gần 40 phần trăm của 18.146 người ở NASA có tuổi 50 hay cao hơn. Những người đã phục vụ hai mươi năm đủ tư cách để nghỉ hưu non. Hai mươi hai phần trăm người lao động NASA có tuổi 55 hay cao hơn. Các nhân viên NASA trên sáu mươi tuổi đông hơn số dưới ba mươi tuổi khoảng ba lần. Chỉ 4 phần trăm người lao động NASA là dưới ba mươi tuổi. Nghiên cứu của Văn phòng Kế toán Chính phủ kết luận rằng NASA đã có khó khăn thuê người có đủ kỹ năng khoa học, kỹ thuật, và công nghệ thông tin cần thiết cho hoạt động của nó. Nhiều trong các việc làm này được dành cho các công dân Mỹ, vì các lý do an ninh quốc gia. Nhà quản lý NASA lúc đó Sean O'Keefe xác nhận trước Quốc hội năm 2002: “Sứ mệnh của chúng ta để hiểu và bảo vệ hành tinh quê hương của chúng ta và khai phá vũ trụ và tìm sự sống sẽ không được thực hiện nếu chúng ta không có người để làm việc đó.” Ủy ban Quốc gia về Dạy Toán và Khoa học cho Thế kỷ Hai mươi mốt, do nhà du hành vũ trụ nghị sĩ John Glenn làm chủ tịch, đã thấy rằng hai phần ba lực lượng dạy toán và khoa học sẽ về hưu vào 2010.

Về truyền thống, chúng ta đã bù đắp cho bất cứ thiệt hụt nào về kỹ sư và cán bộ giảng dạy khoa học bằng đào tạo nhiều hơn ở trong nước và nhập khẩu nhiều hơn từ nước ngoài. Nhưng cả hai phương cách đó đã bị cản trở vì muộn.

Cứ mỗi hai năm Ủy ban Khoa học Quốc gia (NSB) giám sát việc thu thập một tập rất rộng các dữ liệu xu hướng về khoa học và công nghệ ở Hoa Kỳ, mà nó công bố như *Science and Engineering Indicators [Các Chỉ số Khoa học và Kỹ thuật]*. Chuẩn bị *Indicators* 2004, NSB nói, “Chúng tôi quan sát thấy một sự sa sút đáng lo ngại về số các công dân Hoa Kỳ đang được đào tạo để thành các nhà khoa học và kỹ sư, trong khi số việc làm cần đến đào tạo khoa học và kỹ thuật (S&E) tiếp tục tăng lên.” Các xu hướng này đe dọa phúc lợi kinh tế và an ninh của nước chúng ta, nó nói thêm rằng nếu các xu hướng được nhận diện trong *Indicators* 2004 tiếp tục không được ngăn chặn, ba thứ sẽ xảy ra: “Số việc làm trong nền kinh tế Hoa Kỳ cần đến đào tạo khoa học và kỹ thuật sẽ tăng lên; số công dân Mỹ được chuẩn bị cho các việc làm đó sẽ, giỏi nhất, là ngang; và sự sẵn có của những người từ các nước khác được đào tạo về khoa học và kỹ thuật sẽ giảm đi, hoặc vì các giới hạn nhập cảnh do các hạn chế an ninh quốc gia Mỹ áp đặt hay vì sự cạnh tranh mạnh toàn cầu vì những người có các kỹ năng này.”

Báo cáo NSB thấy là số những người Mỹ giữa mười tám đến hai mươi tư tuổi có bằng khoa học đã rớt xuống hàng thứ bảy thế giới, trong khi ba thập niên trước chúng ta xếp thứ ba. Nó nói rằng trong số 2,8 triệu bằng đại học lần đầu (chúng ta gọi là cử nhân) về khoa học và kỹ thuật được cấp khắp thế giới năm 2003, 1,2 triệu được cấp cho các sinh viên Á Châu ở các đại học Á Châu, 830.000 được cấp ở Châu Âu, và 400.000 ở Hoa Kỳ. Đặc biệt về kỹ thuật, các đại học ở các nước Châu Á hiện nay tạo ra số bằng cử nhân gấp tám lần ở Mỹ.

Hơn nữa, “sự nhấn mạnh tỉ lệ về khoa học và kỹ thuật là lớn hơn ở các quốc gia khác,” Shirley Ann Jackson lưu ý. Các bằng khoa học và kỹ thuật hiện nay đại diện cho 60 phần trăm của tất cả các bằng cử nhân nhận được ở Trung Quốc, 33 phần trăm ở Hàn Quốc, và 41 phần trăm ở Đài Loan. Ngược lại, tỉ lệ của những người lấy bằng cử nhân về khoa học và kỹ thuật ở Hoa Kỳ vẫn ở khoảng 31 phần trăm. Phân tích các bằng cấp khoa học, số những người Mỹ tốt nghiệp với chỉ các bằng cấp kỹ thuật là 5 phần trăm, so với 25 phần

trăm ở Nga và 46 phần trăm ở Trung Quốc, theo một báo cáo 2004 của Trilogy Publications, đại diện cho hiệp hội kỹ thuật chuyên nghiệp quốc gia Mỹ.

Hoa Kỳ đã luôn luôn phụ thuộc vào óc sáng tạo của nhân dân mình để cạnh tranh trên thương trường thế giới, NSB nói. “Sự chuẩn bị của lực lượng lao động khoa học và kỹ thuật là một vũ đài sống còn đối với tính cạnh tranh quốc gia. [Nhưng] cho dù hôm nay có hành động để thay đổi các xu hướng này, thì sự đảo chiều vẫn xa 10 đến 20 năm nữa.” Các sinh viên gia nhập lực lượng lao động khoa học kỹ thuật với bằng cao cấp năm 2004 đã quyết định học các của toán cần thiết để cho phép con đường sự nghiệp này khi họ ở trường trung học, từ mười bốn năm trước, NSB lưu ý. Các học sinh đưa ra cùng các quyết định ở trường trung học hôm nay sẽ chưa hoàn tất việc đào tạo cao cấp cho việc làm khoa học kỹ thuật cho đến 2018 hay 2020. “Nếu không hành động bây giờ để thay đổi các xu hướng này, chúng ta có thể đến 2020 và thấy rằng khả năng phục hồi của các tổ chức nghiên cứu và giáo dục Mỹ bị tổn hại và tính vượt trội của chúng đã bị mất cho các khu vực của thế giới,” uỷ ban khoa học nói.

Sự thiếu hụt này không thể xảy ra vào lúc tồi tệ nhất – đúng khi thế giới trở nên phẳng. “Số việc làm đòi hỏi kỹ năng khoa học và kỹ thuật trong lực lượng lao động Mỹ,” NSB nói, “tăng gần 5 phần trăm một năm. Để so sánh, phần còn lại của lực lượng lao động tăng chỉ hơn 1 phần trăm. Trước 11-9-2001, Văn phòng Thống kê Lao động (BLS) dự đoán rằng tốc độ tăng việc làm khoa học kỹ thuật sẽ cao hơn tốc độ tăng của tất cả các việc làm ba lần.” Đáng tiếc, NSB thuật lại, tuổi trung bình của lực lượng lao động khoa học kỹ thuật đang tăng lên.

“Nhiều trong số những người đã tham gia vào lực lượng lao động khoa học kỹ thuật mở rộng ra ở các năm 1960 và 1970 (thế hệ baby boom [con sót đẻ con sau Thế chiến II]) dự kiến sẽ nghỉ hưu trong hai mươi năm tới, và con cái họ lại không chọn sự nghiệp khoa học và kỹ thuật với cùng số lượng như cha mẹ chúng,” báo cáo của NSB nói. “Thí dụ, tỉ lệ phần trăm phụ nữ chọn nghề toán và khoa học máy tính đã giảm 4 điểm phần trăm giữa 1993 và 1999.” Các chỉ số NSB năm 2002 cho thấy rằng số bằng tiến sĩ khoa học và kỹ thuật được cấp ở Hoa Kỳ giảm từ 29.000 năm 1998 xuống 27.000 năm

1999. Tổng số sinh viên đại học cao đẳng kỹ thuật ở Mỹ giảm khoảng 12 phần trăm giữa giữa các năm 1980 và 1998.

Tuy nhiên, lực lượng lao động khoa học kỹ thuật của Mỹ tăng với tốc độ hơn nhiều tốc độ mà Mỹ đào tạo ra, bởi vì số đông những người nước ngoài tốt nghiệp về khoa học kỹ thuật đã nhập cư vào Hoa Kỳ. Tỷ lệ của các sinh viên sinh ở nước ngoài trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật và người lao động trong nghề khoa học kỹ thuật tiếp tục tăng đều đặn ở các năm 1990. NSB nói rằng những người sinh ra ở ngoài nước Mỹ chiếm đến 14 phần trăm của tất cả các việc làm khoa học kỹ thuật năm 1990. Giữa 1990 và 2000, tỷ lệ của những người sinh ở nước ngoài có bằng cử nhân trong số việc làm khoa học kỹ thuật đã tăng từ 11 lên 17 phần trăm; tỷ lệ những người sinh ở nước ngoài có bằng thạc sĩ tăng từ 19 lên 29 phần trăm; và tỷ lệ người sinh ở nước ngoài có bằng tiến sĩ trong lực lượng lao động khoa học kỹ thuật tăng từ 24 phần trăm lên 38 phần trăm. Bằng cách thu hút các nhà khoa học và các kỹ sư sinh ra và được đào tạo ở các nước khác, chúng ta đã duy trì sự tăng trưởng của lực lượng lao động khoa học kỹ thuật mà không có sự tăng lên tương xứng về hỗ trợ các chi phí dài hạn của việc đào tạo và thu hút các công dân Mỹ bản xứ vào các lĩnh vực này, NSB nói.

Nhưng bây giờ, sự làm phẳng và nối dây thế giới đã làm cho dễ hơn nhiều đối với những người nước ngoài để đổi mới mà không phải di cư. Bây giờ họ có thể làm công việc cỡ thế giới cho các công ty cỡ thế giới với đồng lương rất tử tế mà không phải ra khỏi nhà. Như Allan E. Goodman, chủ tịch Viện Giáo dục Quốc tế, diễn đạt, “Khi thế giới còn tròn, họ đã không thể về quê, bởi vì không có phòng thí nghiệm nào để mà về và không có Internet để kết nối. Nhưng bây giờ có tất cả các thứ đó, nên họ quay về. Bây giờ họ nói, ‘về quê tôi cảm thấy thoải mái hơn. Tôi sống ở quê thoải mái hơn ở New York City và tôi có thể làm công việc lí thú, như thế sao lại không về?’ Xu hướng này bắt đầu ngay trước những rắc rối về visa do 11/9 gây ra, Goodman nói. “Lợi chất xám bắt đầu chuyển thành chảy máu chất xám vào khoảng năm 2000.”

Như nghiên cứu của NSB lưu ý, “Từ các năm 1980 các nước khác đã tăng đầu tư vào giáo dục khoa học và kỹ thuật và lực lượng lao động khoa học kỹ thuật với tốc độ cao hơn Hoa Kỳ đã đầu tư. Giữa 1993 và 1997, các nước OECD [Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, một nhóm gồm 40 quốc gia có nền kinh tế thị trường

phát triển cao] đã tăng số việc làm nghiên cứu khoa học kỹ thuật 23 phần trăm, hơn hai lần tốc độ tăng 11 phần trăm về việc làm nghiên cứu ở Hoa Kỳ.”

Ngoài ra, nó nói, visa cho các sinh viên và những người lao động khoa học kỹ thuật đã được cấp chậm hơn kể từ 11/9, do cả các hạn chế an ninh tăng lên lẫn giảm số đơn xin. Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ đã cấp visa cho các sinh viên năm 2001 ít hơn năm 2000 là 20 phần trăm, và còn giảm nữa trong các năm tiếp theo. Trong khi năm 2004 các hiệu trưởng đại học bảo tôi rằng tình hình đã tốt hơn, và rằng Bộ An ninh Nội địa đã thử tăng tốc và đơn giản hoá các thủ tục visa của nó cho các sinh viên và nhà khoa học nước ngoài, đã có rất nhiều thiệt hại, và tình hình cho các sinh viên hay nhà khoa học nước ngoài muốn làm việc ở bất cứ lĩnh vực nào được coi là có dính đến an ninh quốc gia đang trở thành một vấn đề thực sự. Không ngạc nhiên nhà báo chuyên về giáo dục của *New York Times* Sam Dillon tường thuật ngày 21-12-2004, rằng “các đơn xin nước ngoài để vào các trường cao học [sau đại học] đã giảm 28 phần trăm năm nay. Số sinh viên cao học nước ngoài được nhận thực tế giảm 6 phần trăm. Tất cả số sinh viên nước ngoài được nhận, trong các chương trình đại học, cao học và sau tiến sĩ, đã giảm lần đầu tiên trong ba thập niên theo một thông báo điều tra dân số hàng năm vào mùa thu này. Trong khi đó, số sinh viên vào học đại học đã tăng lên ở Anh, Đức và các nước khác ... Các đơn xin của người Trung Quốc vào các trường cao học Mỹ đã giảm 45 phần trăm năm nay, trong khi nhiều nước châu Âu công bố số sinh viên Trung Quốc nhập học tăng lên.”

BÍ MẬT NHỎ KHÓ CHỊU # 2: LỖ HỒNG HOÀI BẢO

Bí mật nhỏ khó chịu thứ hai, mà nhiều CEO Mỹ nổi tiếng chỉ nói thì thầm với tôi, là như thế này: Khi họ chuyển việc làm ra nước ngoài, họ không chỉ tiết kiệm 75 phần trăm về lương, họ nhận được 100 phần trăm tăng năng suất. Một phần của điều đó là có thể hiểu được. Khi bạn lấy một việc làm lương thấp, uy tín thấp ở Mỹ, như một nhân viên call center, và đưa nó sang Ấn Độ, nơi nó trở thành một việc làm lương cao, uy tín cao, bạn kết thúc bằng các công nhân được trả ít hơn nhưng được thúc đẩy nhiều hơn. “Bí mật

nhỏ khó chịu không chỉ là [outsourcing] rẻ hơn và hiệu quả,” CEO Mỹ của một công ty đa quốc gia có trụ sở ở London bảo tôi, “mà là [sự tăng] chất lượng và năng suất là khổng lồ.” Ngoài sự giảm bớt lương, ông nói, một người Ấn Độ ở Bangalore được đào tạo lại sẽ làm công việc của hai hay ba người Châu Âu, và các nhân viên Bangalore không lấy sáu tuần nghỉ phép. “Khi bạn nghĩ chỉ về lương,” ông nói thêm, “bạn vẫn còn giữ được phẩm giá của mình, nhưng khi sự thực là họ làm việc giỏi hơn thì thật khủng khiếp.”

Một thời gian ngắn sau khi từ Ấn Độ về, tại một sân bay tôi được một thanh niên tìm gặp, anh ta muốn nói chuyện về vài cột báo mà tôi đã viết từ đó. Chúng tôi trò chuyện vui vẻ, tôi hỏi anh ta cho danh thiếp, và chúng tôi giữ quan hệ bạn bè e-mail. Tên của anh ta là Mike Arguello, và anh ta là một nhà kiến trúc hệ thống IT sống ở San Antonio. Anh làm việc thiết kế các hệ thống IT cấp cao và không cảm thấy bị cạnh tranh nước ngoài đe dọa. Anh cũng dạy khoa học máy tính. Khi tôi hỏi anh ở Mỹ chúng ta cần làm gì để lấy lại thể mạnh của chúng ta, anh gửi cho tôi e-mail này:

Tôi dạy ở một đại học địa phương. Thật nản lòng để thấy đạo đức làm việc tồi tệ của nhiều sinh viên của tôi. Trong số các sinh viên mà tôi đã dạy hơn sáu học kỳ, tôi chỉ xem xét thuê hai người. Số còn lại thiếu sáng tạo, thiếu các khả năng giải vấn đề và nhiệt tình học tập. Như anh biết rõ, lợi thế lớn nhất của Ấn Độ hơn người Trung Quốc và Nga là họ nói tiếng Anh. Nhưng sẽ là sai đi cho rằng các nhà phát triển chớp bu Ấn Độ là giỏi hơn các đồng nghiệp Mỹ của họ. Lợi thế của họ là số người mà họ có thể quăng vào một vấn đề. Những người Ấn Độ mà tôi làm việc với là tinh hoa của vụ gặt. Họ được đào tạo ở các trường tương đương với MIT tại Ấn Độ và họ rất đông. Nếu giả như anh theo tôi trong các cuộc gặp hàng ngày thì sẽ rất hiển nhiên là khá nhiều thời gian của tôi được dùng để làm việc với những người Ấn Độ. Hầu hết các nhà quản lý có lẽ vẫn có ấn tượng rằng tất cả cái những người Ấn Độ làm là phát triển phần mềm cấp thấp – “lắp ráp phần mềm.” Nhưng các công nghệ, như Linux, đang cho phép họ bắt đầu lấy các việc làm thiết kế hệ thống được trả lương cao mà trước kia đã là lãnh địa riêng của những người lao động Mỹ. Nó đã cung cấp cho họ các phương tiện để di chuyển lên trong chuỗi thức ăn công nghệ,

đặt họ ngang hàng với những người lao động nội địa. Đó là năng lực trí óc chọi lại năng lực trí óc, và trong lĩnh vực này họ thật ghê gớm. Nhìn từ viễn cảnh công nghệ, thế giới là phẳng và trở nên phẳng hơn (nếu điều đó là có thể). Chỉ có hai lĩnh vực mà tôi chưa thấy lao động Ấn Độ là, kiến trúc mạng và kiến trúc hệ thống, nhưng chỉ còn là vấn đề thời gian. Những người Ấn Độ rất thông minh và từ sự tương tác của họ với các nhà kiến trúc hệ thống họ đang học nhanh chóng đơn giản tất cả các miếng của câu đố IT khớp với nhau thế nào... Giả như Quốc hội thông qua quy chế ngăn dòng chảy lao động Ấn Độ, bạn sẽ thấy các hệ thống phần mềm lớn sẽ không có ai biết cái gì đang xảy ra. Đáng tiếc là nhiều vị trí quản lý về IT lại do các nhà quản lý không biết kỹ thuật nắm, những người có thể không ý thức đầy đủ về sự rủi ro của họ... Tôi là một chuyên gia về các hệ thống thông tin, không phải nhà kinh tế, nhưng tôi biết công việc có lương cao cần một người có thể tạo ra cái gì đó có giá trị cao. Nền kinh tế tạo ra các việc làm cả cấp cao lẫn cấp thấp, nhưng việc làm cấp cao ngày càng ngoài tầm với của nhiều người. Giáo dục thấp có nghĩa là các việc làm có lương thấp, rõ ràng và đơn giản, và đây là nơi ngày càng nhiều người Mỹ thấy mình ở trong đó. Nhiều người Mỹ không thể tin rằng họ không đủ tư cách cho các việc làm có lương cao. Tôi gọi điều này là “vấn đề *thần tượng Mỹ*”. Nếu bạn có bao giờ thấy phản ứng của những người tranh luận khi Simon Cowell bảo họ rằng họ không có tài năng gì, họ nhìn ông hoàn toàn hoài nghi. Tôi chỉ hi vọng ngày nào đó tôi không phải đưa ra sự khám phá thô đến vậy.

Vào mùa đông 2004 ở Tokyo tôi có uống trà với Richard C. Koo, kinh tế gia trưởng của Viện Nghiên cứu Nomura. Tôi đã kiểm nghiệm trên Richard “hệ số phẳng” của tôi: khái niệm rằng nước của ai đó càng phẳng- tức là, nó có càng ít tài nguyên tự nhiên- họ càng khâm khá hơn để ở trong một thế giới phẳng. Nước lí tưởng trong một thế giới phẳng là nước *không có tài nguyên thiên nhiên nào*, bởi vì các nước không có tài nguyên thiên nhiên thường phải đào sâu vào chính mình. Họ cố để rút năng lượng, tinh thần doanh nghiệp, tính sáng tạo, và trí thông minh từ chính nhân dân họ- những người đàn ông và đàn bà – hơn là khoan một giếng dầu. Đài

Loan là một hòn đảo sỏi đá cằn cỗi trên biển đầy bão tố, hầu như không có tài nguyên tự nhiên nào- không gì cả ngoài năng lực, khát vọng, và tài năng của chính nhân dân họ- và ngày nay nó có dự trữ tài chính lớn thứ ba thế giới. Thành công của Hồng Kông, Nhật Bản, Hàn Quốc, và duyên hải Trung Quốc đều có thể được truy nguyên về một sự phẳng tương tự.

“Tôi là một người Mỹ gốc Đài Loan, bố từ Đài Loan và mẹ Nhật Bản,” Koo bảo tôi. “Tôi sinh ra ở Nhật Bản và đi học trường tiểu học Nhật và sau đó sang Mỹ. Có một ngạn ngữ Trung Quốc rằng bất cứ thứ gì bạn để trong đầu bạn và trong lòng bạn, không ai có thể lấy mất của bạn. Trong khu vực này, điều đó ở trong DNA. Bạn chỉ cần học hành chăm chỉ và thăng tiến. Các thầy giáo tôi bảo tôi từ tương đối sớm, “Chúng ta chẳng bao giờ có thể sống như những người Mỹ và Canada. Chúng ta không có tài nguyên. Chúng ta phải học cày cù, làm việc siêng năng, và cố gắng xuất khẩu.”

Vài tuần sau tôi ăn sáng ở Washington với P. V. Kannan, CEO của 24/7 Customer. Khi đến chuyện thế giới phẳng, P.V. nói, anh chỉ có một câu hỏi: “Mỹ đã sẵn sàng? Không ... Các anh hơi toại nguyện và chậm, và những người đi vào lĩnh vực với [ba sự hội tụ] thực sự thấy đối. Những người di cư luôn luôn đối- và họ không có một kế hoạch dự phòng.”

Một thời gian ngắn sau đó tôi đọc một cột của Steven Pearlstein, nhà bình luận/phóng viên của *Washington Post*, dưới nhan đề “Europe’s Capitalism Curtain- Bức màn Tư bản Chủ nghĩa của Châu Âu”. Từ Wrocław, Ba Lan (23-7-2004), Pearlstein viết: “Một bức màn buông ngang Châu Âu. Ở một bên là hi vọng, sự lạc quan, quyền tự do và triển vọng cho một cuộc sống tốt đẹp hơn. Ở bên kia, là sự sợ hãi, sự bi quan, nghệt thờ vì các quy chế của chính phủ và một cảm giác thời hoàng kim đã qua.” Bức màn mới này, Pearlstein lập luận, phân ranh giới Đông Âu đi theo chủ nghĩa tư bản, và Tây Âu muốn một cách vô vọng rằng nó đã ra đi.

“Thời này, tuy vậy, chính Đông [Âu] chắc là thắng thế,” ông tiếp tục. “Năng lực và cảm giác trách nhiệm hầu như có thể sờ mó được ở đây... Tiền và các công ti trút vào như nước- không chỉ các tấm nhãn uy tín như Bombardier, Siemens, Whirlpool, Toyota và Volvo, mà cả mạng lưới của các nhà cung cấp chắc hẳn theo sau họ. Đầu tiên, hầu hết việc làm mới là đủ loại nửa-lạnh nghề. Bây giờ tiếp sau là công việc thiết kế và kỹ thuật nhằm khai thác sự tập

trung lớn nhất của các sinh viên đại học ở Đông Âu... Bí quyết không chỉ là lương thấp. Nó cũng là thái độ của những người lao động tự hào và sẵn sàng làm cái cần thiết để thành công, cho dù nó có nghĩa là outsourcing các phần sản xuất hay làm việc cuối tuần hay thay đổi kế hoạch nghỉ phép- những việc hầu như chắc chắn gây ra hàng tháng căng thẳng và điều đình ở Tây Âu. ‘Những người ở quê nhà, họ không có bất cứ ý tưởng nào về họ phải thay đổi nhiều thế nào nếu họ muốn duy trì cái họ có,’ Joe Ugarte [một người xứ Basque đứng đầu hoạt động sản xuất đồ gia dụng của Mondragon, hợp tác xã công nghiệp Tây Ban Nha khổng lồ], nói. “Mối hiểm nguy đối với họ là khổng lồ. Họ không nhận ra điều này xảy ra nhanh thế nào...” Không phải ước mơ giàu có là cái làm những người dân Wrocław phấn chấn nhiều bằng quyết tâm làm việc cật lực, hi sinh cái phải hi sinh và thay đổi cái cần thay đổi để thu hẹp khoảng cách với Phương Tây. Chính sự tự hào và quyết tâm đó, Rafal Dukiewicz, thị trưởng Wrocław nói, giải thích vì sao họ là một thách thức như vậy đối với ‘xã hội thụ nhân’ ở bên kia bức màn.”

Khi tôi hỏi Bill Gates về cái được cho là ưu thế giáo dục Mỹ- một nền giáo dục nhấn mạnh đến tính sáng tạo, chứ không phải đến học vẹt- ông hoàn toàn bác bỏ. Theo cách nhìn của ông, những người nghĩ rằng các hệ thống học vẹt hơn của Trung Quốc và Nhật Bản không thể tạo ra các nhà đổi mới những người có thể cạnh tranh với những người Mỹ, là sai lầm một cách đáng buồn. Gates nói, “Tôi chưa bao giờ gặp các gã không biết làm phép nhân thế nào lại có thể tạo ra phần mềm ... Ai có các trò chơi video sáng tạo nhất trên thế giới? Người Nhật! Tôi chưa bao giờ gặp những người ‘học vẹt’ này... Một số trong những nhà phát triển phần mềm giỏi nhất là những người Nhật. Bạn cần phải hiểu các thứ để sáng chế vượt xa chúng.”

Người ta không thể nhấn mạnh đủ: Các thanh niên Trung Quốc, Ấn Độ, và Ba Lan không chạy đua với chúng ta đến đây. Họ chạy đua với chúng ta đến đỉnh. Họ không muốn làm việc cho chúng ta; thậm chí họ không muốn là chúng ta. Họ muốn thống trị chúng ta- theo nghĩa rằng họ muốn tạo ra các công ti của tương lai mà người dân khắp thế giới sẽ ngưỡng mộ và la hét đòi được làm việc cho [các công ti đó].

Họ tuyệt nhiên không hề thoả mãn với nơi họ đã đến cho tới nay. Tôi đã trò chuyện với một người Mỹ gốc Hoa người làm việc cho Microsoft và đã hỏi tổng Bill Gates trong các cuộc viếng thăm Trung Quốc. Anh nói rằng Gates được biết đến ở mọi nơi ông đi ở Trung Quốc. Thanh niên ở đó leo lên nóc nhà và mua vé được mua đi bán lại [vé phe] chỉ để được nghe ông nói. Cũng thế với Jerry Yang, sáng lập viên của Yahoo!

Ở Trung Quốc ngày nay, Bill Gates là Britney Spears. Ở Mỹ ngày nay, Britney Spears là Britney Spears – và đó là vấn đề của chúng ta.

BÍ MẬT NHỎ KHÓ CHỊU # 3: LỖ HỔNG GIÁO DỤC

Tất cả điều này giúp giải thích bí mật nhỏ khó chịu thứ ba: Rất nhiều việc làm bắt đầu đi ra nước ngoài ngày nay là việc làm nghiên cứu cấp rất cao, bởi vì không chỉ tài năng ở nước ngoài là rẻ hơn nhiều, mà rất nhiều trong số đó được đào tạo như những người lao động Mỹ- hoặc thậm chí hơn thế. Ở Trung Quốc, nơi có 1,3 tỉ dân và các đại học vừa mới bắt đầu phá vỡ đội ngũ hàng đầu, sự cạnh tranh vì các vị trí cao nhất là dữ tợn. Cá hồi toán/khoa học bơi ngược dòng ở Trung Quốc và khiến mình được nhận vào một trường hàng đầu Trung Quốc hay được một công ti nước ngoài thuê là một con cá thông minh. Những người ở Microsoft đã có một châm ngôn về trung tâm nghiên cứu của họ ở Bắc Kinh, mà, đối với các nhà khoa học và kỹ sư, là một trong những nơi được tìm kiếm nhất để làm việc ở khắp Trung Quốc. “Hãy nhớ, ở Trung Quốc nếu bạn là một trong một triệu – thì có 1.300 người khác hết như bạn.”

Năng lực trí óc có thể đáp ứng cho trung tâm nghiên cứu của Microsoft ở Bắc Kinh là một trong một triệu rồi.

Hãy xem Hội chợ Khoa học và Kỹ thuật Quốc tế Intel toàn thế giới hàng năm. Khoảng bốn mươi nước tham gia bằng giới thiệu tài năng qua các hội chợ địa phương liên kết. Năm 2004, theo Intel Hội chợ Intel thu hút khoảng sáu mươi lăm ngàn trẻ em Mỹ. Thế ở Trung Quốc thì sao? Tôi hỏi Wee Theng Tan, chủ tịch Intel Trung

Quốc, trong một cuộc viếng thăm Bắc Kinh. Ở Trung Quốc, ông bảo tôi, có một hội chợ khoa học quốc gia liên kết, hoạt động như một hệ thống cung cấp để lựa chọn trẻ em cho hội chợ Intel toàn cầu. “Hầu như mỗi tỉnh đơn lẻ có các học sinh tham gia một trong các hội chợ liên kết này,” Tan nói. “Chúng tôi có sáu triệu trẻ em tranh đua, tuy không phải tất cả tranh đua vì các mức hàng đầu... [Nhưng] anh biết họ coi việc đó nghiêm túc thế nào. Những người đưa trẻ được chọn để tham gia hội chợ [Intel] quốc tế được miễn ngay khỏi thi tuyển vào đại học” và về cơ bản được chọn bất cứ đại học hàng đầu nào ở Trung Quốc. Trong Hội chợ Khoa học Intel năm 2004, Trung Quốc mang về ba mươi lăm giải, hơn bất cứ nước nào khác ở Châu Á, kể cả một trong ba giải cao nhất.

Microsoft có ba trung tâm nghiên cứu trên thế giới: ở Cambridge, nước Anh; ở Redmond, bang Washington, trụ sở của nó; và ở Bắc Kinh. Bill Gates bảo tôi rằng trong vòng chỉ vài năm từ khi nó mở cửa năm 1998, Microsoft Research Asia, như trung tâm ở Bắc Kinh được biết đến, đã trở thành nhánh nghiên cứu hiệu quả nhất trong hệ thống Microsoft “về mặt chất lượng của các ý tưởng mà họ đưa ra. Nó làm cho mê mẩn sững sờ.”

Kai-Fu Li là người điều hành Microsoft người được Gates chỉ định để mở trung tâm nghiên cứu Microsoft ở Bắc Kinh. Câu hỏi đầu tiên của tôi cho ông là, “Ông tiến hành tuyển nhân viên thế nào?” Li nói nhóm của ông đi đến các đại học khắp Trung Quốc và đơn giản quản lý các trắc nghiệm toán, IQ, và lập trình cho các sinh viên mức tiến sĩ hay các nhà khoa học.

“Trong năm đầu tiên, chúng tôi làm khoảng 2.000 sát hạch từ khắp nơi. Từ 2.000, họ lựa ra nhóm còn 400 với nhiều trắc nghiệm hơn, sau đó là 150, “và rồi chúng tôi thuê 20.” Họ có hợp đồng hai năm và được bảo rằng vào cuối hai năm, phụ thuộc vào chất lượng công việc của họ, họ sẽ hoặc được cho một hợp đồng dài hạn hoặc được Microsoft Research Asia cấp một bằng sau tiến sĩ. Phải, anh hiểu đúng điều đó. Chính phủ Trung Quốc cho phép Microsoft quyền cấp bằng sau tiến sĩ. Trong số hai mươi người chúng tôi thuê ban đầu, mười hai sống sót sự cắt bớt. Năm tiếp theo, gần bốn ngàn người được trắc nghiệm. Sau đó, Li nói, “chúng tôi dừng tiến hành trắc nghiệm. Vào lúc đó chúng tôi đã được biết đến như địa điểm số một để làm việc, nơi tất cả những người tinh nhanh về máy tính và toán muốn làm việc... Chúng tôi đã biết tất cả sinh viên và các

giáo sư. Các giáo sư gửi các sinh viên giỏi nhất của họ đến đó, biết rằng nếu những người này không làm được, thì đó là sự tín nhiệm của họ [bị lung lay]. Bây giờ chúng tôi có các giáo sư hàng đầu ở các trường hàng đầu tiên cử các sinh viên hàng đầu của họ. Rất nhiều sinh viên muốn sang Stanford hay MIT, nhưng họ muốn trước hết dùng hai năm ở Microsoft, với tư cách thực tập sinh, để họ có thể nhận được một thư giới thiệu tốt nói rằng đây là chất lượng MIT.” Ngày nay Microsoft có hơn hai trăm nhà nghiên cứu ở phòng thí nghiệm Trung Quốc của nó và khoảng bốn trăm sinh viên những người lui tới tham gia vào các dự án và trở thành dự trữ tuyển dụng cho Microsoft.

“Họ coi việc này như cơ hội thu nhập có một lần trong đời,” Li nói về nhóm ở Microsoft Research Asia. “Họ đã thấy bố mẹ họ trải qua Cách mạng Văn hoá. Cái tốt nhất họ đã có thể làm là trở thành một giáo sư, làm một dự án nhỏ như việc làm phụ vì lương giáo sư là kinh khủng, và có thể có một bài báo được đăng. Bây giờ họ có địa điểm này nơi tất cả cái họ làm là nghiên cứu, với các máy tính tuyệt vời và rất nhiều tài nguyên. Họ có người quản lí hành chính – chúng tôi thuê người làm công việc ít người ưa. Họ đơn giản không thể tin. Họ tự nguyện làm mười lăm đến mười tám giờ một ngày và vào làm cuối tuần. Họ làm việc cả những ngày lễ, bởi vì ước mơ của họ là được vào Microsoft.” Li, người đã làm việc cho các hãng công nghệ cao Mỹ trước khi vào Microsoft, nói rằng cho đến khi khởi động Microsoft Research Asia, anh đã chưa bao giờ thấy một phòng thí nghiệm với nhiệt tình của một công ti khởi nghiệp.

“Nếu bạn đến vào hai giờ sáng nó đầy người, và vào tám giờ sáng nó đầy người,” anh nói.

Microsoft là một công ti Mỹ mạnh hơn để có thể thu hút tất cả tài năng này, Li nói. “Bây giờ chúng tôi có hai trăm người xuất sắc hơn tạo dựng [tài sản trí tuệ] và các patent. Hai trăm người này không thay thế những người ở Redmon. Họ tiến hành nghiên cứu mới trong những lĩnh vực có thể áp dụng được khắp thế giới.”

Microsoft Research Asia đã có một danh tiếng khắp thế giới rồi về tạo ra các bài báo mới nhất cho các tạp chí và hội nghị khoa học quan trọng nhất. “Đây là nền văn hoá đã xây dựng Vạn lí Trường thành,” anh nói thêm, “bởi vì nó là một nền văn hoá hiến dâng và theo hướng dẫn.” Người dân Trung Quốc, Li giải thích, đồng thời có một phức cảm tự tôn và một phức cảm tự ti, nó giúp giải thích vì

sao họ chạy đua với Mỹ đến đỉnh, không phải đến đáy. Có một quan điểm sâu sắc và được chia sẻ rộng rãi rằng Trung Quốc đã vĩ đại một thời, nó đã thành công trong quá khứ nhưng hiện nay tụt hậu xa và phải đuổi kịp lại. “Như thế có một khát vọng yêu nước,” anh nói. “Nếu phòng thí nghiệm của chúng tôi có thể làm tốt như phòng thí nghiệm Redmon, điều đó có thể thực sự làm say mê.”

Loại lãnh đạo được truyền cảm hứng đó trong giáo dục khoa học và kỹ thuật bây giờ hoàn toàn thiếu vắng ở Hoa Kỳ.

Chủ tịch Intel Craig Barrett nói, “Vai trò lãnh đạo công nghệ của Hoa Kỳ, sự đổi mới, và việc làm của tương lai đòi hỏi một cam kết đối với tài trợ nghiên cứu cơ bản ngày nay.” Theo một nghiên cứu năm 2004 của Task Force on the Future of American Innovation [Lực lượng Đặc nhiệm về Tương lai của Đổi mới Mỹ], một liên minh công nghiệp-hàn lâm, nghiên cứu cơ bản được thực hiện ở các đại học dẫn đầu của Hoa Kỳ – nghiên cứu về hoá học, vật lý học, công nghệ nano, genomics, và chế tác bán dẫn- đã tạo ra bốn ngàn công ti spin-off [phụ] thuê 1,1 triệu nhân viên và có doanh thu hàng năm trên thế giới là 232 tỉ \$. Nhưng để tiếp tục tiến lên, nghiên cứu nói, phải có một sự gia tăng 10 đến 12 phần trăm mỗi năm cho năm đến bảy năm tiếp theo về ngân sách của các cơ quan tài trợ chủ chốt: Viện Quốc gia về Khoa học và Công nghệ [National Institute for Science and Technology], Quỹ Khoa học Quốc gia [NSF], Văn phòng Khoa học của Bộ Năng lượng, và các tài khoản nghiên cứu của Bộ Quốc phòng.

Đáng tiếc, tài trợ liên bang cho nghiên cứu về các khoa học vật lý và toán và kỹ thuật, như một phần của GDP, thực tế đã giảm 37 phần trăm giữa 1970 và 2004, nhóm đặc nhiệm thấy. Tại thời điểm khi chúng ta cần tăng gấp đôi các khoản đầu tư của chúng ta vào nghiên cứu cơ bản để khắc phục các lỗ hổng hoài bão và giáo dục, thực sự chúng ta lại cắt khoản tài trợ đó.

Theo sau quyết định của chính quyền Bush và Quốc hội Cộng hoà để cắt tài trợ của Quỹ Khoa học Quốc gia năm 2005, nghị sĩ Cộng hoà Vern Ehlers bang Missouri, một tiếng nói bị lu mờ trên chính trường, đã đưa ra tuyên bố sau: “Trong khi tôi hiểu sự cần thiết để đưa ra các lựa chọn khó khăn đối mặt với ràng buộc ngân sách, tôi không thấy sự khôn ngoan trong việc đặt tài trợ khoa học sau các ưu tiên khác. Chúng ta đã cắt NSF bất chấp sự thực rằng bản dự luật này tăng chi tiêu cho năm tài chính 2005, như thế rõ

ràng chúng ta có thể tìm khả năng để tăng nghiên cứu cơ bản trong khi vẫn duy trì ràng buộc tài chính. Nhưng không chỉ là chúng ta không theo kịp sự tăng lạm phát, mà thực sự chúng ta cắt phần mà nghiên cứu cơ bản nhận được trong toàn bộ ngân sách. Quyết định này cho thấy sự coi thường nguy hiểm đối với tương lai của quốc gia chúng ta, và tôi cả lo ngại lẫn ngạc nhiên rằng chúng ta có thể đưa ra quyết định này vào lúc khi các quốc gia khác tiếp tục vượt trội hơn các sinh viên của chúng ta về toán và khoa học và tăng tài trợ nghiên cứu cơ bản của họ một cách nhất quán. Chúng ta không thể hi vọng đấu tranh với mất việc làm cho cạnh tranh quốc tế mà không có một lực lượng lao động được đào tạo tốt và có giáo dục.”

Không, chúng ta không thể, và các kết quả bắt đầu xuất hiện. Theo Ủy ban Khoa học Quốc gia, tỉ lệ phần trăm của các bài báo khoa học do người Mỹ viết đã giảm 10 phần trăm kể từ 1992. Tỉ lệ các bài báo Mỹ đăng trên tạp chí vật lí hàng đầu, *Physical Review*, đã giảm từ 61 phần trăm xuống 29 phần trăm kể từ 1983. Và bây giờ chúng ta bắt đầu thấy một sự tràn dâng về các patent được cấp cho các nước Á Châu. Từ 1980 đến 2003, phần của Nhật Bản trong thế giới patent công nghiệp tăng từ 12 phần trăm lên 21 phần trăm, của Đài Loan từ 0 phần trăm lên 3 phần trăm. Ngược lại, phần của Hoa Kỳ về patent đã giảm từ 60 xuống 52 phần trăm kể từ 1980.

Bất cứ phân tích trung thực nào về vấn đề này phải nhận ra có một số kẻ hoài nghi những người nghĩ rằng bầu trời không sụp đổ và các nhà khoa học và công nghiệp công nghệ có thể thôi phồng một số dữ liệu này, chỉ đề kiêu nhiều tài trợ hơn. Một bài báo ngày 10-5-2004, *San Francisco Chronicle*, đã trích Daniel S. Greenberg, cựu biên tập tin báo *Science* và tác giả của cuốn *Science, Money and Politics [Khoa học, Tiền và Chính trị]*, người lí lẽ rằng “bên trong Vành đai khoa học (vận động hành lang) đã luôn tham lam vô độ. Nếu anh tăng gấp đôi ngân sách HIH (Viện Sức khỏe Quốc gia) trong 5 năm (như đã xảy ra mới đây), họ (vẫn) hét toáng lên: ‘Chúng tôi cần nhiều tiền hơn’.” Greenberg cũng trích sự diễn giải của những kẻ vận động hành lang khoa học về số liệu thống kê.

Trích dẫn Greenberg, từ *Chronicle* nói, “Để đặt các xu hướng xuất bản vào bối cảnh... quan trọng để nhìn không chỉ vào các [bách] phân vị [percentile] toàn bộ mà cũng nhìn vào số thực tế của các bài báo được đăng. Thoạt đầu, nghe có vẻ sững sốt là Trung Quốc đã tăng gấp bốn tốc độ công bố khoa học của nó giữa 1986

và 1999. Nhưng có vẻ là cái gì đó ít ngạc nhiên hơn nếu ta nhận ra rằng số bài báo Trung Quốc thực sự được đăng tăng từ 2.911 lên 11.675 bài. Khi so sánh, gần một phần ba của tất cả các bài báo khoa học đã được những người Mỹ công bố - 163.526 trong số 528.643 bài. Nói cách khác, Trung Quốc, một quốc gia có dân số gần bốn lần Hoa Kỳ, (năm 1999) đã công bố số bài báo chỉ bằng một phần mười bốn số bài báo khoa học của Hoa Kỳ.”

Trong khi tôi nghĩ một liều lượng nghi ngờ luôn luôn hợp lệ, tôi cũng nghĩ những người hoài nghi sẽ khôn ngoan để chú ý nhiều hơn đến sự làm phẳng thế giới và một số xu hướng này có thể thay đổi nhanh đến thế nào. Đó là vì sao tôi ủng hộ cách tiếp cận của Shirley Ann Jackson: Bầu trời không sụp hôm nay, nhưng nó có thể trong mười lăm hay hai mươi năm nếu chúng ta không thay đổi phương cách của chúng ta, và mọi dấu hiệu cho thấy chúng ta không thay đổi, đặc biệt trong các trường công của chúng ta. Sự giúp đỡ không phải ở dọc đường. Hệ thống giáo dục Mỹ từ nhà trẻ đến lớp mười hai đơn giản không đủ kích thích trẻ em muốn đi vào khoa học, toán học, và kỹ thuật. Vợ tôi dạy đọc lớp một trong một trường công địa phương, như thế cô có tờ *Education Week* [Tuần Giáo dục], được các nhà giáo khắp nước Mỹ đọc. Một hôm cô chỉ ra một bài (28-7-2004) có nhan đề, “Con em Những người Nhập cư Chiếm các Thứ hạng Đầu của các Cuộc Thi Toán, Khoa học.”

Nó tiếp tục, “Nghiên cứu do Quỹ Tài trợ Quốc gia cho Chính sách Mỹ [National Foundation for American Policy] tiến hành cho thấy rằng 60 phần trăm học sinh khoa học hàng đầu và 65 phần trăm học sinh toán hàng đầu của quốc gia là con của những người nhập cư mới đây, theo một phân tích về những người được giải trong ba cuộc thi trung học...Tìm kiếm Nhân tài Khoa học của Intel, Đội thi Olympic Toán Quốc tế của Mỹ, và Đội Vật lý của Mỹ.” Tác giả của nghiên cứu quy thành công của học sinh nhập cư “một phần cho sự nhấn mạnh của bố mẹ chúng rằng họ cai quản thời gian học một cách khôn ngoan,” *Education Week* nói. “Nhiều bậc cha mẹ nhập cư cũng khuyến khích con cái họ theo đuổi toán học và các mối quan tâm khoa học, tin những kỹ năng đó sẽ dẫn đến các cơ hội nghề nghiệp mạnh hơn và cách li chúng khỏi sự thiên vị và thiếu mối quan hệ ở nơi làm việc... Một tỉ lệ lớn của các học sinh được điều tra có bố mẹ đến Mỹ với visa H-1B, dành cho những người lao động chuyên nghiệp. Các nhà hoạch định chính sách Hoa

Kì những người ủng hộ các chính sách hạn chế quá đáng nhập cư làm vậy có thể mang tiếng là cắt mất sự truyền đều đều kĩ năng công nghệ và khoa học,” tác giả của nghiên cứu, Stuart Anderson, giám đốc điều hành của quỹ tài trợ, nói. Bài báo trích Andrei Munteanu, mười tám tuổi, vào chung kết cuộc thi Intel 2004, bố mẹ em đã chuyển từ Romania sang Mỹ năm năm trước. Munteanu bắt đầu học trường Mỹ ở lớp bảy, mà nó thấy nhẹ so với trường Romania của nó. “Các giờ toán và khoa học [có cùng nội dung] tôi đã học ở Romania ... khi tôi ở lớp bốn,” nó nói.

Hiện nay, Hoa Kỳ vẫn trội hơn về dạy khoa học và kĩ thuật ở mức cao học, và cả trong nghiên cứu ở đại học. Nhưng khi người Trung Quốc có được nguồn cung cấp nhiều hơn, đạt được qua cải thiện các trường trung học và đại học, “họ sẽ đạt cùng mức như chúng ta sau một thập niên,” chủ tịch Intel Barrett nói. “Chúng ta không cấp bằng tốt nghiệp số lượng lớn, chúng ta không có cái khoá trên hạ tầng cơ sở, chúng ta không có cái khoá trên các ý tưởng mới, và chúng ta hoặc yên lặng [flatlining]*, hay cắt các khoản đầu tư của chúng ta vào khoa học vật lí tính bằng đồng dollar thực tế.”

Cứ mỗi bốn năm Hoa Kỳ tham gia vào Các Xu hướng Quốc tế trong Học Toán và Khoa học, đánh giá học sinh sau lớp bốn và lớp tám. Cả thấy, nghiên cứu mới nhất dính đến khoảng nửa triệu học sinh từ bốn mươi một nước và dùng ba mươi lăm ngôn ngữ, biến nó thành nghiên cứu quốc tế lớn nhất và toàn diện nhất về giáo dục đã từng được tiến hành.

Các kết quả 2004 (cho các trắc nghiệm làm năm 2003) cho thấy học sinh Mỹ chỉ có cải thiện không đáng kể trên 2.000 kết quả, chứng tỏ rằng lực lượng lao động Mỹ về khoa học là yếu hơn của các nước ngang hàng. Hãng AP tường thuật (4-12-2004) rằng các học sinh lớp tám đã cải thiện điểm về khoa học và toán kể từ 1995, khi trắc nghiệm lần đầu được đưa ra, nhưng sự cải thiện toán của chúng chủ yếu là giữa 1995 và 1999, chứ không phải các năm mới đây. Điểm tăng của các học sinh lớp tám Mỹ về khoa học là sự cải thiện năm 1999, và nó đẩy Hoa Kỳ lên hạng cao hơn so với các nước khác. Tuy vậy, tin đáng lo ngại, là điểm của các học sinh lớp bốn Mỹ trì trệ, chẳng cải thiện cũng không giảm về khoa học hay toán từ 1995. Kết quả là, chúng bị tuột trong xếp hạng quốc tế khi các nước khác có sự tăng lên. “Các nước Á Châu dẫn nhịp độ trong

* đường máy đo tim (hay não) không nao động thành nằm ngang, chỉ cái chết.

khoa học tiên tiến và toán,” Ina Mullis, đồng giám đốc của Trung Tâm Nghiên cứu Quốc tế ở trường Boston College, cơ quan quản lý nghiên cứu, nói với AP. “Như một thí dụ, 44 phần trăm học sinh lớp tám ở Singapore được điểm mức cao nhất về toán, cũng như 38 phần trăm ở Đài Loan. Chỉ 7 phần trăm ở Hoa Kỳ đạt.” Các kết quả từ các trắc nghiệm giáo dục quốc tế khác cũng được đưa ra tháng 12-2004, từ Chương trình Đánh giá Học sinh Quốc tế. Nó cho thấy các học sinh Mỹ mười lăm tuổi ở dưới trung bình quốc tế khi áp dụng các kỹ năng toán vào công việc đời sống thực tế.

Không ngạc nhiên là hiệu trưởng Đại học Johns Hopkins Bill Brody làm tôi chú ý, “Hơn 60 phần trăm sinh viên cao học của chúng ta về khoa học là các sinh viên nước ngoài, và chủ yếu từ Châu Á. Tại một thời điểm bốn năm về trước tất cả sinh viên cao học về toán học là từ Cộng Hoà Nhân dân Trung Hoa [Trung Hoa Cộng sản]. Tôi chỉ phát hiện ra việc ấy bởi vì chúng tôi thường dùng họ [như các phụ giảng] và một số không nói giỏi tiếng Anh.” Một phụ huynh Johns Hopkins đã viết cho Brody phàn nàn rằng con trai ông ta không thể hiểu giáo viên toán của nó bởi vì giọng Trung Hoa nặng và tiếng Anh tồi của anh ta.

Không ngạc nhiên là không có công ti lớn nào mà tôi đã phỏng vấn cho cuốn sách này lại không đầu tư đáng kể vào nghiên cứu và phát triển ở nước ngoài. Nó không “theo tiền”. Nó “theo đầu óc.”

“Khoa học và toán là ngôn ngữ vạn năng của công nghệ,” Tracy Koon nói, bà là giám đốc sự vụ công ti của Intel giám sát các nỗ lực của công ti để cải thiện giáo dục khoa học. “Chúng điều khiển công nghệ và mức sống của chúng ta. Trừ khi con em chúng ta lớn lên và biết ngôn ngữ phổ quát đó, chúng sẽ không có khả năng cạnh tranh. Chúng ta không trong nghề kinh doanh chế tác ở nơi nào khác. Đây là một công ti thành lập ở đây, nhưng chúng ta phải có hai nguyên liệu –cát, mà chúng ta có đủ nguồn cung, và tài năng, cái chúng ta không [có]. (Silicon làm ra từ cát.)

“Chúng ta nhìn vào hai thứ,” bà tiếp tục. “Chúng ta nhìn vào sự thực rằng trong các môn quan trọng đối với công nghiệp của chúng ta, số sinh viên Mỹ tốt nghiệp ở mức thạc sĩ và tiến sĩ đã giảm về con số tuyệt đối và tương đối so với các nước khác. Từ vườn trẻ đến lớp mười hai chúng ta đã khá ở mức lớp bốn, chúng ta ở loại giữa về lớp tám, và ở lớp mười hai chúng ta lòn vờn gần đáy trong các trắc nghiệm quốc tế về toán. Như thế trẻ em càng ở trường lâu

hơn, chúng trở nên càng ngốc hơn... Anh có các thầy giáo tắt trẻ con đi [như tắt đèn] bởi vì họ không được đào tạo. Anh biết cách ngôn cổ về huấn luyện viên bóng đá dạy khoa học- những người không có khả năng làm cho trẻ con có thể tiếp cận được và nắm được điều này.”

Một trong các vấn đề nhằm cứu chữa tình hình, Koon nói, là sự thực rằng giáo dục ở Mĩ là tương đối phi tập trung và mạnh mẽ. Nếu Intel sang Ấn Độ hay Trung Quốc hay Jordan và đưa ra một chương trình giáo dục giáo viên để làm cho khoa học lí thú hơn, nó có thể đi vào các trường khắp đất nước cùng một lúc. Ở Mĩ, các trường công được năm mươi chính phủ bang khác nhau cai quản. Trong khi Intel có tài trợ nghiên cứu ở mức đại học, việc sẽ có lợi cho sự phát triển sản phẩm của riêng nó, nó ngày càng lo về hệ thống cung cấp nguồn cho các đại học đó và thị trường lao động.

“Chúng ta đã thấy bất cứ sự thay đổi nào ở đây? Không, thật sự không,” Koon nói. Vì thế Intel đã lobby INS cho một sự gia tăng số các kĩ sư cấp cao nước ngoài được phép vào Mĩ với visa làm việc tạm thời. “Khi chúng tôi ngó tới những loại người mà chúng tôi có thể thuê ở đây- ở mức thạc sĩ và tiến sĩ về photonics và kĩ thuật quang học và cấu trúc máy tính quy mô rất lớn- cái chúng tôi thấy là khi bạn đi lên phía trên chuỗi dinh dưỡng từ cử nhân đến thạc sĩ đến tiến sĩ, số những người tốt nghiệp từ các đại học hàng đầu trong các lĩnh vực đó ngày càng là những người sinh ra ở nước ngoài. Thế phải làm gì? Nhiều năm [Mĩ] có thể tính đến sự thực rằng chúng ta vẫn có hệ thống giáo dục bậc cao tốt nhất thế giới. Và chúng ta bù vào các thiếu sót của chúng ta ở vườn trẻ đến lớp mười hai bằng có khả năng kiểm tất cả các sinh viên giỏi này từ nước ngoài. Nhưng bây giờ ngày càng ít người đến và ngày càng ít người ở lại... Chúng ta không có quyền Trờì-cho nào để có khả năng thuê tất cả những người này, và dần dần chúng ta sẽ không có những lựa chọn tuyển vòng đầu nữa. Những người tốt nghiệp các lĩnh vực rất kĩ thuật này, mà là quyết định đối với các ngành công nghiệp của chúng ta, phải có thể xanh được kẹp vào bằng của họ.”

Có vẻ là các thanh niên muốn trở thành luật sư đã bắt đầu lần ất những người muốn là kĩ sư và nhà khoa học ở các năm 1970 và đầu các năm 1980. Rồi, với cơn sốt dot-com, những người muốn vào trường kinh doanh và có được bằng MBA lần ất các sinh viên kĩ thuật và luật sư trong các năm 1990. Người ta có thể cũng hi vọng

rằng thương trường sẽ đề cập đến sự thiếu hụt các kỹ sư và các nhà khoa học bằng thay đổi những khuyến khích.

“Intel phải đi đến nơi có IQ,” Koon nói. Hãy nhớ, bà lặp lại, các chip của Intel được làm bằng chỉ hai thứ - cát và trí óc, “và ngay bây giờ các bộ óc là vấn đề... Chúng ta sẽ cần một hệ thống nhập cư mạnh hơn và ủng hộ hơn nếu chúng ta muốn thuê những người muốn ở lại đây. Khác đi, thì chúng tôi sẽ đi đến chỗ họ. Các lựa chọn khả dĩ khác là gì? Tôi không nói về các lập trình viên dữ liệu hay [những người với] bằng cử nhân về khoa học máy tính. Chúng ta nói về kỹ thuật chuyên sâu cấp cao. Chúng tôi vừa bắt đầu một hoạt động hoàn toàn kỹ thuật ở Nga, nơi các kỹ sư được đào tạo tuyệt vời – và nói về không sử dụng hết nhân công! Chúng tôi tăng thêm sức mạnh cho việc đó. Vì sao anh lại không?”

Đợi một chút: Chẳng phải *chúng ta* đã thắng Chiến tranh Lạnh? Nếu một trong những công ti công nghệ đứng đầu của Mỹ cảm thấy buộc phải thỏa mãn các nhu cầu kỹ thuật của nó bằng đi sang Liên Xô trước đây, đã đổ vỡ, nơi thứ duy nhất có vẻ hoạt động là sự giáo dục toán và khoa học trường phái cũ, thì chúng ta có một khủng hoảng nho nhỏ thầm lặng trong tay chúng ta. Người ta không nhấn mạnh đủ sự thực rằng trong thế giới phẳng lĩnh vực tri thức được đẩy ra xa hơn và xa hơn nữa, nhanh hơn và nhanh hơn nữa. Vì thế, các công ti cần năng lực trí óc không chỉ đạt tới các lĩnh vực mới mà còn đẩy chúng xa hơn nữa. Đó là nơi sẽ thấy các tân dược và các sản phẩm phân mềm và phân cứng đột phá. Và Mỹ hoặc bản thân nó cần phải đào tạo năng lực trí óc đó hoặc nhập khẩu nó từ đâu đó khác- hay lí tưởng là làm cả hai- nếu nó muốn chế ngự thế kỉ hai mươi một theo cách nó đã chế ngự thế kỉ hai mươi- và điều đó đơn giản đang không xảy ra.

“Có hai thứ làm tôi lo lắng ngay bây giờ,” Richard A. Rashid, giám đốc nghiên cứu của Microsoft, nói. “Một là sự thực rằng chúng ta đã thật sự đột ngột đóng đường ống của những người rất thông minh đến Hoa Kỳ. Nếu bạn tin rằng chúng ta có các đại học và những cơ hội nghiên cứu lớn nhất, nó tất cả phải được IQ dẫn dắt. Nhằm tạo ra các quy trình bảo vệ đất nước khỏi những người không mong muốn, [chính phủ] đã làm tốt hơn nhiều một công việc là không cho những người đáng mong mỏi vào. Một phần thật sự đáng kể của những người hàng đầu đã tốt nghiệp từ các đại học của chúng ta [về khoa học và kỹ thuật] đã không sinh ra ở đây, nhưng

đã ở lại đây và tạo ra các doanh nghiệp, và trở thành các giáo sư, là các đầu máy cho sự tăng trưởng kinh tế của chúng ta. Chúng ta muốn những người này. Trong một thế giới nơi IQ là một trong những hàng hoá quan trọng nhất, bạn muốn có được càng nhiều người thông minh càng tốt.”

Thứ hai, Rashid nói, “Chúng ta đã làm một việc rất tồi về truyền đạt cho trẻ con giá trị của khoa học và công nghệ như một lựa chọn nghề nghiệp sẽ biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn. Kỹ thuật và khoa học là cái đã dẫn đến biết bao nhiêu cải thiện trong đời sống chúng ta. Nhưng bạn nói với trẻ em từ vườn trẻ đến lớp mười hai về thay đổi thế giới và chúng không nhìn vào khoa học máy tính như một nghề, một nghề sẽ là một thứ vĩ đại. Điều gây kinh ngạc là bây giờ khó để khiến phụ nữ vào khoa học máy tính, và trở nên tồi hơn. Người ta nói với các thiếu nữ ở các lớp dưới rằng đây thực sự là một lối sống tồi tệ. Kết quả là, chúng ta không có đủ sinh viên qua các hệ thống của chúng ta những người muốn trở thành các nhà khoa học máy tính và kỹ sư, và nếu chúng ta cắt dòng chảy từ nước ngoài, sự tụ hợp của hai thứ đó có thể sẽ đặt chúng ta vào một vị thế rất khó khăn mười hay mười lăm năm kể từ nay. Nó là một quá trình đường ống. Nó không tác động ngay tức thì, song mười lăm hay hai mươi năm kể từ bây giờ, bạn sẽ thấy mình không có những con người và năng lực trong các lĩnh vực này nơi bạn cần họ.”

Từ Richard Rashid của Microsoft ở Tây Bắc đến Tracy Koon của Intel ở Thung lũng Silicon đến Shirley Ann Jackson ở Renssler bên Bờ Đông, những người hiểu các vấn đề này giỏi nhất và sát nhất đối với họ, họ có cùng thông điệp: Bởi vì cần mười lăm năm để tạo ra một nhà khoa học hay kỹ sư cao cấp, bắt đầu từ khi người thanh niên hay thanh nữ đó đầu tiên bị nghiện khoa học và toán ở trường tiểu học, chúng ta ngay lập tức phải bắt tay vào một chương trình cấp tốc tất-cả-mọi-người-lên-tàu, không-có-chắn-ngang, không-có-ngân-sách-quá-lớn cho giáo dục khoa học và kỹ thuật. Sự thực rằng chúng ta không làm thế chính là cuộc khủng hoảng thầm lặng của chúng ta. Các nhà khoa học và kỹ sư không mọc trên cây. Họ phải được giáo dục qua một quá trình dài, bởi vì, thưa các quý bà quý ông, đây thực sự là khoa học tên lửa.

Đây Không phải là một Thử nghiệm

Chúng ta có sức mạnh để tạo hình nền văn minh mà chúng ta muốn. Nhưng chúng ta cần ý chí của các bạn, lao động của các bạn, nhiệt tâm của các bạn, nếu chúng ta muốn xây dựng loại xã hội đó. Những người đã đến mảnh đất này tìm kiếm để xây dựng nhiều hơn chỉ một nước mới. Họ đã tìm một thế giới mới. Cho nên tôi đến đây, đến trường các bạn hôm nay để nói rằng các bạn có thể biến tầm nhìn của họ thành sự thực của chúng ta. Cho nên từ thời điểm này hãy bắt đầu công việc của chúng ta sao cho trong tương lai con người sẽ nhìn lại và nói: khi ấy, sau một con đường dài và mệt mỏi, con người đó đã biến những kì công chói lọi của thiên tài của ông thành sự làm phong phú đầy đủ của cuộc sống của ông.

- “Xã hội Vĩ đại” diễn văn, Lyndon B. Johnson, 1964

Với tư cách là một người trưởng thành trong thời Chiến tranh Lạnh, tôi sẽ luôn nhớ lái xe trên đường cao tốc và nghe radio, khi tiếng nhạc vụt tắt và trên làn sóng xuất hiện một phát thanh viên có giọng nói nghiêm khắc và nói: “Đây là một thử nghiệm hệ thống truyền báo động khẩn cấp”, và sau đó là ba mươi giây còi báo động chói tai. Thật may, chúng ta đã không bao giờ phải trải qua dù một giây trong chiến tranh lạnh khi phát thanh viên thông báo, “Đây không phải là một thử nghiệm”. Đó, tuy vậy, chính xác là cái tôi muốn nói ở đây: *Đây không phải là một thử nghiệm*.

Những cơ hội và thách thức dài hạn mà sự làm phẳng thế giới đặt ra trước nước Mỹ là sâu sắc. Do vậy, khả năng của chúng ta để vượt qua bằng làm việc theo cách chúng ta đã làm - tức là không luôn luôn giữ gìn bí quyết sauce [nước sốt] của chúng ta và làm giàu thêm nó- sẽ không còn đủ nữa. “Đối với một quốc gia giàu có như chúng ta, thật đáng kinh ngạc khi chúng ta hành động ít đến thế nào để tăng cường khả năng cạnh tranh vốn có của mình,” Dinakar Singh, vị giám đốc hedge-fund [quỹ tự bảo hiểm] người Mỹ gốc Ấn, nói. “Chúng ta ở trong một thế giới có một hệ thống hiện nay cho phép sự hội tụ giữa nhiều tỉ người, và tốt hơn chúng ta nên lùi

lại để hình dung ra nó có nghĩa gì. Sẽ là một sự trùng hợp thú vị nếu như tất cả mọi thứ đã từng đúng trước đây bây giờ vẫn đúng, nhưng có hơi nhiều thứ bạn thực sự phải làm khác đi... Cần phải có một cuộc thảo luận quốc gia sâu sắc hơn rất nhiều". Thế giới phẳng, Singh lí lẽ, bây giờ là con voi trong phòng, và câu hỏi là, Nó sắp làm gì với chúng ta, và chúng ta sắp làm gì với nó?

Nếu thời điểm này có bất cứ sự tương tự nào trong lịch sử Mỹ, đó chính là đỉnh điểm của chiến tranh lạnh, khoảng 1957, khi Liên Xô vượt qua Mỹ trong cuộc đua không gian bằng việc phóng thành công vệ tinh Spunik. Đúng, có nhiều sự khác nhau giữa thời kì đó và thời kì của riêng chúng ta. Thách thức chủ yếu khi đó đến từ những nước muốn xây các bức tường ngăn; thách thức chính đối với Mỹ ngày nay đến từ sự thực là tất cả các bức tường đã bị hạ đổ, và các nước khác hiện nay có thể cạnh tranh với chúng ta một cách trực tiếp hơn nhiều. Thách thức chính trong thế giới đó đã là từ các nước thực hành chủ nghĩa Cộng sản cực đoan, cụ thể là Nga, Trung Quốc và Bắc Triều Tiên. Thách thức chính đối với nước Mỹ ngày nay là từ các nước thực hành chủ nghĩa Tư bản cực đoan, cụ thể là Trung Quốc, Ấn Độ và Nam Triều Tiên. Mục tiêu chính trong thời kỳ trước là xây dựng một quốc gia hùng mạnh, mục tiêu chính trong thời kỳ này là xây dựng những cá nhân hùng mạnh.

Cái thời này có chung với thời Chiến tranh Lạnh, tuy vậy, là, để đương đầu với các thách thức của sự làm phẳng đòi hỏi một sự đáp lại toàn diện, mạnh mẽ và tập trung như đáp ứng đã đương đầu với chủ nghĩa cộng sản. Nó đòi hỏi phiên bản của Biên giới Mới và Xã hội Vĩ đại của riêng chúng ta được thích ứng với thời đại phẳng. Nó đòi hỏi một vị tổng thống có thể hiệu triệu quốc gia để trở nên thông minh hơn và học toán, khoa học và kĩ thuật siêu năng hơn nhằm đạt các biên giới tri thức mới mà thế giới phẳng đang mở ra và đẩy ra nhanh chóng. Và nó đòi hỏi một Xã hội Vĩ đại giao phó cho chính phủ chúng ta để xây dựng hạ tầng cơ sở, các mạng lưới an sinh, và các định chế sẽ giúp mọi công dân Mỹ trở nên có thể dùng được hơn trong một thời đại khi không ai có thể được đảm bảo công ăn việc làm suốt đời. Tôi gọi phiên bản riêng của tôi về cách tiếp cận này là *chủ nghĩa phẳng nhân ái*.

Khiến người Mỹ tập hợp xung quanh chủ nghĩa phẳng nhân ái là khó hơn nhiều để khiến họ tập hợp lại quanh chủ nghĩa chống cộng. Hiểm hoạ quốc gia dễ truyền đạt hơn nhiều hiểm hoạ cá nhân,"

Michael Mandelbaum chuyên gia chính sách đối ngoại của Đại học Johns Hopkins lưu ý. Hoạt động kinh tế, như được biết, không giống chiến tranh, bởi vì hoạt động kinh tế có thể luôn là một trò chơi thắng-thắng. Nhưng đôi khi tôi muốn giả như hoạt động kinh tế giống chiến tranh hơn. Trong Chiến tranh Lạnh, chúng ta thực sự thấy người Soviet phô trương các tên lửa của họ trên Quảng trường Đỏ. Chúng ta tất cả đều sợ hãi, từ đầu này của đất nước đến đầu kia, và tất cả các chính trị gia của chúng ta đã phải tập trung và nghiêm túc về sắp đặt các nguồn lực và các chương trình giáo dục để đảm bảo rằng người Mỹ có thể theo kịp Liên Xô.

Nhưng ngày nay, ôi, không có đe dọa tên lửa từ Ấn Độ. “Đường dây nóng”, thường dùng để nối Kremlin với Nhà Trắng, được thay thế bằng “đường dây trợ giúp”, nối mọi người ở Mỹ với các trung tâm trợ giúp ở Bangalore. Trong khi đầu bên kia đường dây nóng đã có thể là Leonid Brezhnev với các lời đe dọa chiến tranh hạt nhân, ở đầu kia đường dây trợ giúp chỉ là một giọng nói nhẹ nhàng và sẵn lòng giúp sắp xếp hoá đơn thanh toán AOL của bạn hay hợp tác với bạn về một mẫu phần mềm mới. Không, lời nói đó không hề có chút đe dọa nào của Nikita Khrushchev đập giày lên bàn tại Liên Hợp Quốc, và không hề có chút hăm dọa sát khí của các tên bất lương trong băng *Từ Nga với tình yêu*. Không có Boris hay Natasha nào nói “Chúng tao sẽ chôn chúng mày” với dòng Nga đặc sệt. Không, giọng nói đó trên đường dây trợ giúp chỉ là lời Ấn Độ du dương và thân thiện che lấp bất cứ cảm giác đe dọa hay thách thức nào. Nó đơn giản nói: “Xin chào, tôi là Rajiv. Tôi có thể giúp bạn?”

Không, Rajiv, thực sự, bạn không thể.

Khi đến phản ứng với các thách thức của thế giới phẳng, không có đường dây trợ giúp nào ta có thể gọi. Chúng ta phải đào sâu vào chính mình. Chúng ta ở nước Mỹ có đủ tất cả các công cụ kinh tế và giáo dục cơ bản để làm việc đó, như tôi đã lập luận ở Chương 6. Song, như tôi đã lí lẽ ở Chương 7, chúng ta đã không chăm sóc các công cụ đó như chúng ta phải. Vì thế, chúng ta có khủng hoảng trầm lắng. Cho rằng vì nền kinh tế Mỹ đã chế ngự thế giới hơn một thế kỉ, nó sẽ và phải theo cách đó là ảo tưởng ngày nay cũng nguy hiểm như ảo tưởng năm 1950 rằng Mỹ luôn chế ngự về khoa học và công nghệ. Nhưng việc này sẽ không dễ. Khiến xã hội chúng ta có đủ tốc độ cho một thế giới phẳng sẽ cực kì khó nhọc. Chúng ta sẽ phải bắt đầu làm rất nhiều thứ khác đi. Sẽ cần loại tập trung và ý

chí quốc gia mà Tổng thống J. F. Kennedy đã kêu gọi ở bài diễn văn nổi tiếng 25-5-1961 với Quốc hội về “các nhu cầu quốc gia cấp bách.” Khi đó, nước Mỹ đang tỉnh lại từ hai cú sốc về Sputnik và việc Liên Xô phóng tàu vũ trụ với một nhà du hành vũ trụ, Yuri Gagarin, ít hơn hai tháng trước diễn văn của Kennedy. Kennedy đã biết là trong khi Mỹ đã có các tài sản con người và thể chế khổng lồ- hơn Liên Xô nhiều- chúng đã không được sử dụng hoàn toàn.

“Tôi tin chúng ta có mọi nguồn lực và tài năng cần thiết,” Tổng thống Kennedy nói. “Nhưng sự thật của vấn đề là chúng ta đã chưa bao giờ đưa ra các quyết định quốc gia hay sắp đặt các nguồn lực cho sự lãnh đạo như vậy. Chúng ta đã chưa bao giờ định rõ các mục tiêu dài hạn với một lịch trình thời gian khẩn cấp, hay cai quản các nguồn lực và thời gian của chúng ta để đảm bảo sự thực hiện chúng.” Và sau đó trình bày toàn bộ chương trình của ông để đưa người lên mặt trăng trong vòng mười năm, Tổng thống Kennedy nói thêm, “Hãy làm thật rõ là, tôi yêu cầu Quốc hội và đất nước chấp nhận một cam kết kiên quyết đối với một đường lối hành động mới, một đường lối sẽ kéo dài nhiều năm và kéo theo các chi phí rất nặng... Quyết định này đòi hỏi một cam kết quốc gia lớn về nhân lực khoa học và kỹ thuật, trang thiết bị và phương tiện, và khả năng của sự đổi hướng của chúng từ các hoạt động quan trọng khác mọi chúng đã trải ra mỏng manh rồi. Nó có nghĩa là một mức độ hiến dâng, tổ chức và kỷ luật, những cái đã không luôn tiêu biểu cho các nỗ lực nghiên cứu và phát triển của chúng ta.”

Trong diễn văn đó, Kennedy đã đưa ra một lời tuyên bố trình trọng có sự cộng hưởng gây sững sốt ngày nay: “vì thế tôi chuyển cho Quốc hội một chương trình Phát triển và Đào tạo Nguồn Nhân lực, để đào tạo hay đào tạo lại hàng trăm ngàn người lao động, đặc biệt trong các lĩnh vực nơi chúng ta đã thấy thất nghiệp kinh niên như hậu quả của các nhân tố công nghệ, về những kỹ năng nghề nghiệp mới trong một giai đoạn bốn năm- nhằm thay thế các kỹ năng bị tự động hoá và thay đổi công nghiệp làm cho lỗi thời bằng các kỹ năng mới mà các quy trình mới đòi hỏi.”

Amen. Chúng ta cũng phải làm các thứ theo cách khác. Chúng ta phải sắp xếp lại cái cần giữ, cái phải bỏ, cái cần thích nghi, cái cần chấp nhận, nơi nào cần tăng gấp đôi nỗ lực của chúng ta, và nơi nào để tăng cường sự tập trung của chúng ta. Đó là cái chương này nói về. Đây chỉ là một trực giác, nhưng sự làm phẳng thế giới sẽ có

tính tàn phá to lớn với các xã hội truyền thống và phát triển. Kẽ yếu sẽ rút lại sau xa hơn nhanh hơn. [Xã hội] truyền thống sẽ cảm thấy lực hiện đại hoá sâu rộng hơn nhiều. Cái mới sẽ bị biến thành cũ mau hơn. Xã hội đã phát triển sẽ bị xã hội chưa phát triển thách thức sâu rộng hơn nhiều. Tôi lo, bởi vì sự ổn định chính trị dựa rất nhiều vào sự ổn định kinh tế, và ổn định kinh tế sẽ không là một đặc điểm của thế giới phẳng. Tính tất cả lại và bạn có thể thấy rằng những sự phá vỡ sẽ đến nhanh hơn và khắc nghiệt hơn. Hãy nghĩ về Microsoft cố hình dung ra làm sao để đối phó với đội quân toàn cầu của những người viết phần mềm miễn phí! Chúng ta bước vào một thời kì sáng tạo huỷ diệt dựa vào các steroid. Cho dù nước bạn có một chiến lược toàn diện để đối phó với chủ nghĩa phẳng, nó sẽ là một thách thức có một chiều kích hoàn toàn mới. Nhưng nếu bạn không hề có một chiến lược nào...ừ, bạn đã được cảnh báo.

Đây không phải là một thử nghiệm.

Là một người Mỹ, tôi tập trung nhất vào nước mình. Làm sao chúng ta bắt tay để tối đa hoá các lợi ích và cơ hội của thế giới phẳng, và cung cấp sự bảo vệ cho những người có khó khăn với quá độ, mà không viện dẫn đến chủ nghĩa bảo hộ hay chủ nghĩa tư bản bỏ trốn? Một số sẽ đưa ra các câu trả lời bảo thủ truyền thống; một số sẽ đưa ra câu trả lời tự do truyền thống. Tôi đưa ra chủ nghĩa phẳng nhân ái, một hỗn hợp chính sách được xây dựng quanh năm loại hành động lớn cho thời đại phẳng: sự lãnh đạo, rèn luyện cơ bắp, che chở, chủ nghĩa tích cực xã hội, và nuôi dạy con cái.

SỰ LÃNH ĐẠO

Công việc của chính trị gia ở Mỹ, bất luận ở mức địa phương, bang, hay quốc gia, phần lớn, phải là giúp giáo dục và giải thích cho người dân, họ sống trong thế giới nào và họ cần làm gì nếu họ muốn phát đạt bên trong nó. Chúng ta có một vấn đề ngày nay, tuy vậy, là rất nhiều chính trị gia Mỹ có vẻ không biết gì về thế giới phẳng. Như nhà tư bản mạo hiểm John Doerr một lần làm tôi chú ý, “Bạn nói với giới lãnh đạo ở Trung Quốc, và họ toàn là các kĩ sư, và họ hiểu ngay cái gì đang xảy ra. Giới lãnh đạo Mỹ thì

không, vì họ toàn là luật sư.” Bill Gates nói thêm, “Người Trung Quốc đã hạ rủi ro xuống, công việc nặng nhọc xuống, giáo dục, và khi bạn gặp các chính trị gia Trung Quốc, tất cả họ đều là nhà khoa học hay kỹ sư. Bạn có thể thảo luận bằng số với họ- bạn không bao giờ thảo luận ‘cho tôi một câu nói đùa để làm [các đối thủ chính trị của tôi] bối rối.’ Bạn gặp một bộ máy quan liêu thông minh.”

Tôi không nói phải đòi tất cả các chính trị gia có bằng kỹ thuật, nhưng có ích nếu họ có sự hiểu biết cơ bản về các lực làm phẳng thế giới, có khả năng giáo dục các cử tri về chúng và kích động một sự đáp lại. Chúng ta có quá nhiều chính trị gia ở Mỹ ngày nay những người có vẻ làm điều ngược lại. Họ có vẻ chịu khó thực sự để làm cho các cử tri của họ ngu dốt- khuyến khích họ đi tin rằng các việc làm nhất định là “các việc làm Mỹ” và có thể được bảo vệ khỏi cạnh tranh nước ngoài, hay vì Mỹ đã luôn thống trị về mặt kinh tế trong suốt cuộc đời chúng ta nó luôn sẽ, hay rằng lòng trắc ẩn phải được làm ngang bằng với chủ nghĩa bảo hộ. Khó để có một chiến lược quốc gia Mỹ để đối phó với chủ nghĩa phẳng nếu người dân thậm chí không nhận ra rằng có một lỗ hổng giáo dục đang nổi lên và rằng có một lỗ hổng hoài bão đang nổi lên và rằng chúng ta trong một khủng hoảng trầm lắng. Thí dụ, trong tất cả các lựa chọn chính sách mà Quốc hội do phe Cộng hoà dẫn đầu có thể đã đưa ra để lập ngân sách năm tài chính 2005, thế quái nào nó lại có thể quyết định cắt tài trợ của Quỹ Khoa học Quốc gia hơn 100 triệu \$?

Chúng ta cần các chính trị gia những người có khả năng và sẵn sàng để cả giải thích lẫn truyền cảm hứng. Và cái họ cần nhất để giải thích cho người Mỹ là khá giống như cái Lou Gerstner đã giải thích cho lực lượng lao động IBM khi ông nhậm chức chủ tịch năm 1993, khi công ty thua lỗ hàng tỉ dollar. Lúc đó, IBM đối mặt với một kinh nghiệm gần chết do nó đã không thích nghi và tư bản hoá trên thị trường tính toán kinh doanh mà nó đã tạo ra. IBM trở nên ngạo mạn. Nó đã xây dựng toàn bộ đặc quyền kinh tiêu [franchise] của nó khắp nơi giúp các khách hàng giải quyết các vấn đề. Nhưng sau một thời gian nó ngừng lắng nghe khách hàng. Nó đã nghĩ nó không phải [nghe]. Và khi IBM ngừng lắng nghe các khách hàng, nó ngừng tạo giá trị có ý nghĩa cho các khách hàng của nó, và đó đã là toàn bộ sức mạnh của công việc kinh doanh của nó. Một bạn tôi đã làm việc ở IBM khi đó bảo tôi rằng khi anh ở công ty năm đầu và tham dự một cuộc nội bộ, giáo viên IBM của anh khoe rằng

IBM là một công ti vĩ đại đến mức, nó có thể làm “những thứ lạ thường với chỉ những người trung bình.” Khi thế giới bắt đầu phẳng ra, tuy vậy, IBM thấy rằng nó không thể tiếp tục phát đạt với một sự thừa mứa những người trung bình làm việc cho một công ti đã ngừng là một người chăm chú lắng nghe.

Song khi một công ti là nhà tiên phong, kẻ đi đầu, gã chóp bu, châu báu, nó khó nhìn vào gương và bảo chính mình: nó ở trong một khủng hoảng không rất yên tĩnh và tốt hơn hết là bắt đầu làm một lịch sử mới hay trở thành lịch sử. Gerstner đã quyết định ông sẽ là cái gương đó. Ông bảo IBM là xấu xa và rằng một chiến lược chủ yếu xoay quanh việc thiết kế và bán các máy tính – hơn là các dịch vụ và chiến lược để lấy ra nhiều nhất từ các máy tính đó cho mỗi khách hàng – là không có nghĩa. Chẳng cần nói, đây là một cú sốc cho những người IBM.

“Cải biến một doanh nghiệp bắt đầu với một cảm giác khủng hoảng hay cấp bách,” Gerstner nói với các sinh viên Trường Kinh doanh Harvard, trong một bài nói chuyện 9-12-2002. “Không tổ chức nào sẽ trải qua thay đổi căn bản trừ phi nó tin là nó gặp rắc rối sâu sắc và cần làm cái gì đó khác để sống sót.” Không thể bỏ qua sự tương tự với Mĩ nói chung vào đầu thế kỉ hai mươi mốt.

Khi Lou Gerstner đến, một trong những việc đầu tiên ông làm là thay thế khái niệm việc làm suốt đời bằng khái niệm có thể được thuê suốt đời. Một bạn tôi, Alex Attal, một kĩ sư phần mềm Pháp người đã làm việc cho IBM khi đó, đã mô tả sự thay đổi theo cách này: “Thay cho IBM đảm bảo cho bạn rằng bạn sẽ được dùng, bạn phải đảm bảo rằng bạn có thể ở lại để có thể dùng được. Công ti sẽ cho bạn khung khổ nhưng bạn phải tạo lập chính mình. Tất cả là về thích nghi. Tôi đứng đầu việc bán hàng cho IBM Pháp khi đó. Lúc đó là giữa các năm 1990. Tôi bảo nhân viên của tôi là, [quan niệm về] việc làm suốt đời ngày xưa chỉ là trách nhiệm công ti, không phải trách nhiệm cá nhân. Nhưng một khi chúng ta chuyển sang mô hình khả năng có thể được dùng, việc đó trở thành một trách nhiệm chung. Công ti sẽ để bạn tiếp cận đến tri thức, nhưng bạn phải tận dụng nó... Bạn phải tạo lập các kĩ năng bởi vì chính bạn sẽ đối chọi với rất nhiều người khác.”

Khi Gerstner bắt đầu thay đổi khung mẫu [paradigm] ở IBM, ông tiếp tục nhấn mạnh vấn đề trao quyền cá nhân. Attal nói, “Ông hiểu

rằng một công ti phi thường chỉ có thể được xây dựng trên một khối lượng tới hạn của những người phi thường.”

Như ở IBM, cũng thế ở Mĩ. Joe trung bình phải trở thành Joe đặc biệt, chuyên dụng, hay có thể thích nghi. Công việc của chính phủ và doanh nghiệp là không đi đảm bảo cho bất cứ ai một việc làm suốt đời- những ngày đó đã qua rồi. Khế ước xã hội đó đã bị xé toạc với sự làm phẳng thế giới. Cái chính phủ có thể và phải đảm bảo cho nhân dân là cơ hội để làm cho họ có thể dùng được hơn. Chúng ta không muốn Mĩ trở thành cái mà IBM đã trở thành đối với công nghiệp máy tính trong các năm 1980: những người mở ra lĩnh vực và sau đó trở nên quá rụt rè, kiêu căng, và tâm thường đề chơi tiếp trên đó. Chúng ta muốn Mĩ là IBM được tái sinh.

Các chính trị gia không chỉ cần giải thích thế giới phẳng cho nhân dân, họ cần truyền cảm hứng cho họ để có thể đối phó với thách thức của nó. Có nhiều đối với sự lãnh đạo chính trị hơn là một sự cạnh tranh về ai có thể đưa ra các mạng lưới an sinh rộng rãi nhất. Phải, chúng ta phải đề cập đến sự sợ hãi của nhân dân, nhưng chúng ta cũng phải nuôi dưỡng trí tưởng tượng của họ. Các chính trị gia có thể làm cho chúng ta sợ hãi hơn và do đó là người làm bất lực [disabler], hoặc họ có thể truyền cảm hứng cho chúng ta và do đó là những người làm cho có thể [enabler].

Thực ra, không dễ khiến người dân thiết tha với thế giới phẳng. Cần sức tưởng tượng nào đó. Tổng thống Kennedy hiểu rằng cạnh tranh với Liên Xô không phải là cuộc chạy đua vũ trụ mà là chạy đua khoa học, mà thực chất là một cuộc chạy đua giáo dục. Thế nhưng cách ông chọn để kích động người Mĩ về hi sinh và bắt tay vào làm cái cần để thắng Chiến tranh Lạnh - việc đòi hỏi một cú đẩy quy mô lớn về khoa học và kĩ thuật- là bằng cách đưa ra một tầm nhìn đưa người lên mặt trăng, chứ không phải bắn tên lửa vào Moscow. Nếu Tổng thống Bush tìm một đề án di sản tương tự, đúng có một đề án đang thết vang- một sáng kiến khoa học quốc gia có thể là cú sút mặt trăng của thế hệ chúng ta: một chương trình cấp tốc cho năng lượng thay thế và bảo tồn để làm cho nước Mĩ độc lập về năng lượng trong mười năm. Nếu Tổng thống Bush biến độc lập về năng lượng làm cú sút mặt trăng của ông, với một cú đột kích huỷ diệt ông có thể làm cạn nguồn thu của chủ nghĩa khủng bố, buộc Iran, Nga, Venezuela, và Saudi Arabia vào con đường cải cách – mà họ sẽ chẳng bao giờ làm với 50\$ một thùng dầu- làm

mạnh đồng dollar, và cải thiện địa vị của chính ông ở Châu Âu bằng làm cái gì đó to lớn để giảm sự nóng lên toàn cầu. Ông cũng có thể tạo ra một nam châm thực để truyền cảm cho những người trẻ tuổi để đóng góp cho cả chiến tranh chống khủng bố lẫn tương lai của nước Mỹ bằng lại trở thành các nhà khoa học, kỹ sư, và nhà toán học. “Đây không chỉ là thắng-thắng,” Michael Mandelbaum nói. “Đây là một tình thế thắng-thắng-thắng-thắng-thắng.”

Tôi bị ấn tượng nhất quán rằng các cột báo của tôi, các cột đã nhận được phản hồi tích cực hơn hẳn qua nhiều năm, đặc biệt từ thanh niên, đã là các cột báo thúc giục tổng thống hiệu triệu quốc gia cho nhiệm vụ này. Kêu gọi mọi năng lực và kỹ năng của chúng ta để tạo ra một nhiên liệu thế kỉ hai mươi mốt là cơ hội của George W. Bush để là cả Nixon với Trung Quốc lẫn JFK đối với mặt trăng bằng một nước đi. Đáng tiếc cho nước Mỹ, có vẻ dường như là tôi sẽ lên mặt trăng trước khi Tổng thống Bush đi xuống đường này.

CƠ BẮP

Vì việc làm suốt đời là một dạng mờ mà một thế giới phẳng đơn giản không thể duy trì lâu hơn được nữa, chủ nghĩa phẳng nhân ái cố tìm để tập trung năng lực của nó vào việc làm thế nào chính phủ và doanh nghiệp có thể nâng cao *khả năng có thể dùng được suốt đời* của mỗi người lao động. Việc làm suốt đời phụ thuộc vào bảo quản rất nhiều mờ. Khả năng có thể dùng được suốt đời đòi hỏi thay mờ đó bằng cơ bắp. Khế ước xã hội tỏ ra tiến bộ phải có có hiệu lực giữa chính phủ và những người lao động, và các công ti và những người lao động, là một khế ước trong đó chính phủ và các công ti nói, “Chúng tôi không thể đảm bảo cho bạn bất cứ việc làm suốt đời nào. Nhưng chúng tôi có thể đảm bảo rằng chính phủ và các công ti sẽ tập trung để cho bạn các công cụ khiến bạn có thể được dùng suốt đời hơn.” Toàn bộ tâm trí của một thế giới phẳng là nếp nghĩ trong đó cá nhân người lao động sẽ ngày càng chịu trách nhiệm hơn về cai quản sự nghiệp, rủi ro, và an toàn kinh tế của chính mình, và công việc của chính phủ và các công ti là để giúp người lao động luyện cơ bắp cần thiết để làm việc đó.

“Cơ bắp” những người lao động cần nhất là các khoản phúc lợi có thể mang đi và các cơ hội cho việc học suốt đời. Vì sao hai thứ

đó? Bởi vì chúng là các tài sản quan trọng nhất để khiến công nhân di động và thích nghi. Như kinh tế gia Đại học Harvard Robert Lawrence lưu ý, tài sản lớn nhất duy nhất mà nền kinh tế Mỹ có luôn đã là tính linh hoạt và tính di động của lực lượng lao động và luật lao động của nó. Tài sản đó sẽ trở nên thậm chí một lợi thế hơn trong thế giới phẳng, và cả việc tạo lẫn huỷ việc làm đều tăng tốc.

Căn cứ vào thực tế đó, Lawrence lí lẽ, ngày càng quan trọng cho xã hội, ở mức có thể, để làm cho phúc lợi và giáo dục- hai thành tố then chốt của khả năng có thể được dùng – càng linh hoạt càng tốt. Bạn không muốn người dân cảm thấy họ phải ở lại một công ti mãi mãi đơn giản để giữ trợ cấp và phúc lợi y tế của họ. Lực lượng lao động càng cảm thấy di động - về mặt chăm sóc y tế, phúc lợi trợ cấp, và khả năng học suốt đời- nó sẽ càng sẵn sàng và có khả năng nhảy vào các ngành mới và việc làm đặc sắc mới do thế giới phẳng sinh ra và chuyển từ các công ti hấp hối sang các công ti phát đạt.

Tạo ra khung khổ pháp lí cho tính có thể mang theo của lương hưu và chăm sóc sức khoẻ - thêm vào Trợ cấp Xã hội, Medicare, và Medicaid- sẽ giúp người dân tăng cơ bắp như vậy. Ngày nay xấp xỉ 50 phần trăm người Mỹ không có sơ đồ hưu trí dựa vào việc làm nào, khác Trợ cấp Xã hội. Người đủ may để có một sơ đồ không thể dễ dàng mang nó với mình từ việc làm này sang việc làm khác. Cái cần là một sơ đồ hưu trí có thể mang theo, phổ quát, đơn giản, theo đường lối do Progressive Policy Institute [PPI - Viện Chính sách Tiến bộ] đề xuất, có thể giải thoát mớ lằng lộn của mười sáu sự lựa chọn thuế nộp sau khác nhau được chính phủ đề nghị bây giờ và hợp nhất tất cả chúng vào một phương tiện duy nhất. Sơ đồ phổ quát này, mà bạn có thể mở với việc làm đầu tiên của bạn, sẽ động viên người lao động lập các chương trình tiết kiệm thuế trả sau 401(k). Mỗi người lao động và nhà sử dụng lao động của mình có thể đóng góp bằng tiền mặt, tiền thưởng, chia sẻ lợi nhuận, hay cổ phiếu, phụ thuộc vào loại phúc lợi mà nhà sử dụng lao động cụ thể kiến nghị. Các tài sản này có thể được tích lại miễn thuế trong bất cứ các lựa chọn tiết kiệm hay danh mục đầu tư nào mà người lao động chọn. Song nếu có khi nào phải đổi việc làm, người lao động có thể mang toàn bộ danh mục đầu tư với mình và không phải hoặc rút tiền ra hay để nó dưới cái ô của người sử dụng lao động trước. Điều khoản chuyển khoản có tồn tại ngày nay, nhưng chúng phức tạp và nhiều người lao động không tận dụng chúng vì điều đó.

Sơ đồ hưu chung phổ quát sẽ làm cho việc chuyển khoản đơn giản, dễ dàng, và mong đợi, như thể nhà giam lương hưu tự nó sẽ không bao giờ giữ ai đó khỏi di chuyển từ việc làm này sang việc làm kia. Mỗi nhà sử dụng lao động vẫn có thể đưa ra sơ đồ phúc lợi 401(k) cụ thể của riêng mình, như một khuyến khích để thu hút người làm. Nhưng một khi người lao động chuyển sang việc làm khác, các khoản đầu tư trong sơ đồ 401(k) cá biệt đó sẽ đơn giản tự động đổ vào tài khoản hưu phổ quát của anh hay cô ta. Với mỗi việc làm mới, có thể bắt đầu một 401(k) mới, và với mỗi di chuyển, các khoản phúc lợi được gửi vào cùng tài khoản phổ quát đó.

Thêm vào chương trình hưu đơn giản, có thể mang theo, và phổ quát này, Will Marshall, chủ tịch PPI, đề xuất quy chế có thể làm cho dễ dàng hơn nhiều và có khả năng hơn cho những người lao động để nhận quyền chọn cổ phiếu trong các công ti họ làm việc. Quy chế như vậy sẽ cho khuyến khích thuế đối với các công ti để cho người lao động nhiều quyền chọn hơn, sớm hơn và phạt các công ti không cho. Một phần việc khiến những người lao động di động hơn, là tạo ra nhiều cách hơn để người lao động là chủ sở hữu các tài sản tài chính, không chỉ lao động của chính họ. “Chúng ta muốn một công chúng thấy mình với tư cách những người trong cuộc, chia sẻ ở bên tạo tư bản của thế giới phẳng, không chỉ cạnh tranh trên thị trường lao động toàn cầu,” Marshall lí lẽ. “Chúng ta tất cả phải là các chủ nhân cũng như những người ăn lương. Đó là nơi chính sách công phải tập trung vào- để chắc chắn là nhân dân có các tài sản tạo của cải khi họ bước vào thế kỉ hai mươi mốt, theo cách sở hữu nhà đã thực hiện điều đó trong thế kỉ hai mươi.”

Vì sao? Bởi vì có một khối ngày càng tăng các tài liệu khoa học nói, những người là những người trong cuộc, những người có một miếng trong chiếc bánh, “được đầu tư sâu hơn vào hệ thống chủ nghĩa tư bản dân chủ và các chính sách của chúng ta để giữ nó năng động,” Marshall nói. Nó là một cách khác, bên cạnh sở hữu nhà, để làm cơ sở cho tính chính đáng của chủ nghĩa tư bản dân chủ. Cũng là cách khác để tiếp sinh lực cho nó, vì những người lao động cũng là các ông chủ thì là những người có năng suất hơn trong công việc. Hơn nữa, trong một thế giới phẳng nơi mọi công nhân sẽ đối mặt với cạnh tranh hà khắc hơn, mỗi người càng có nhiều cơ hội để tạo của cải qua năng lực của các thị trường và lãi kép, anh hay cô ta sẽ càng có khả năng tự lực. Cần cho những người lao động mọi bộ ổn

định chúng ta có thể và làm cho họ có được quyền chọn cổ phiếu dễ như các nhà tài phiệt. Thay cho chỉ tập trung bảo vệ những người có vốn hiện tại, như những người bảo thủ có vẻ rất thường thể, thay vào đó hãy tập trung để mở rộng giới chủ sở hữu tư bản.

Về mặt chăm sóc sức khỏe, mà tôi sẽ không đào bới rất chi tiết, vì việc đó bản thân nó sẽ là một cuốn sách, cốt yếu là chúng ta phát triển một sơ đồ cho bảo hiểm y tế có thể mang theo làm giảm gánh nặng nào đó lên các nhà sử dụng lao động để cung cấp và quản lý phạm vi bảo hiểm. Hầu như mọi doanh nhân mà tôi nói chuyện với cho cuốn sách này đều viện dẫn đến các chi phí chăm sóc sức khỏe rất cao và không kiểm soát được ở Mỹ như một lí do để di chuyển các nhà máy ra nước ngoài đến các nước nơi phúc lợi là hạn chế hơn, hay không tồn tại, hay nơi có bảo hiểm sức khỏe quốc gia. Lại lần nữa, tôi thích loại chương trình chăm sóc sức khỏe có thể mang theo do PPI đề xuất. Ý tưởng là thiết lập các quỹ mua tập thể từng bang một, theo cách các nhân viên Quốc hội và liên bang hiện nay bảo hiểm mình. Các quỹ này đề ra các quy tắc và tạo ra một thương trường trong đó các công ti bảo hiểm có thể chào một thực đơn các quyền chọn. Mỗi nhà sử dụng lao động khi đó sẽ chịu trách nhiệm về chào thực đơn về các quyền chọn này cho mỗi nhân viên mới. Những người lao động có thể chọn độ bao phủ cao, trung bình, hay thấp. Mỗi người, tuy vậy, phải được bảo hiểm. Phụ thuộc vào người sử dụng lao động, có thể bao hàm một phần hay toàn bộ phí bảo hiểm và nhân viên [trả] phần còn lại. Nhưng các nhà sử dụng lao động sẽ không chịu trách nhiệm đàm phán các sơ đồ với các công ti bảo hiểm, nơi họ có ít ảnh hưởng cá nhân.

Các quỹ bang hay liên bang sẽ làm việc đó. Theo cách này người lao động sẽ hoàn toàn di động và có thể lấy bảo hiểm y tế của mình bất cứ đâu họ đi. Loại sơ đồ này hoạt động giống một bùa hộ mạng cho các thành viên Quốc hội, như thế vì sao không chào nó cho công chúng rộng rãi? Những người lao động nghèo và có thu nhập thấp không đủ sức để tham gia một sơ đồ sẽ nhận một ít trợ cấp chính phủ để làm vậy. Song ý tưởng chính là lập một thị trường bảo hiểm tư nhân do chính phủ giám sát, điều tiết, và trợ cấp trong đó chính phủ đề ra các quy tắc chính sao cho không có việc hái-anh đào của những người lao động giàu có hay sự tùy tiện từ chối điều trị. Bản thân chăm sóc sức khỏe được quản lý tư nhân, và công việc của các nhà sử dụng lao động là tạo thuận lợi cho nhân viên của họ

tham gia vào một trong các quỹ bang này và, lí tưởng ra, giúp họ trả một phần hay toàn bộ phí bảo hiểm, nhưng bản thân họ không chịu trách nhiệm về chăm sóc sức khoẻ. Về quá độ, tuy vậy, những người sử dụng lao động có thể tiếp tục chào các sơ đồ chăm sóc sức khoẻ như một khuyến khích, và các công nhân sẽ có quyền chọn theo hoặc sơ đồ do người sử dụng lao động chào hay thực đơn các quyền chọn sẵn có qua các quỹ mua [purchasing pool] của bang. (Về chi tiết, xem ở ppionline.org).

Người ta có thể phê phán lật vặt về chi tiết của bất cứ trong các đề xuất này, nhưng tôi nghĩ cảm hứng cơ bản đằng sau chúng là hoàn toàn đúng: Trong một thể giới phẳng, nơi sự an toàn của người lao động không còn có thể được bảo đảm bởi các công ti Fortune 500 với các sơ đồ hưu trí và sức khoẻ từ trên xuống, chúng ta cần các giải pháp cộng tác hơn - giữa chính phủ, lao động, và doanh nghiệp - các giải pháp sẽ khuyến khích những người lao động tự lực nhưng không chỉ để họ tự xoay xở lấy.

Khi đến việc bồi bổ cơ bắp của khả năng có thể được dùng, chính phủ có một vai trò quyết định khác. Mỗi thế kỉ, khi chúng ta đẩy các biên giới tri thức con người ra, công việc ở mọi mức trở nên phức tạp hơn, đòi hỏi nhiều nhận dạng và giải quyết vấn đề hơn. Trong thời đại tiền công nghiệp, sức lực con người đã thực sự quan trọng. Sức lực đã là một dịch vụ thực mà rất nhiều người đã có thể bán ở trang trại hay trong xưởng. Với việc sáng chế ra động cơ điện và đầu máy hơi nước, tuy vậy, sức lực cơ thể trở nên ít quan trọng hơn. Một phụ nữ nhỏ có thể lái một xe tải to. Không còn mấy phần thưởng cho sức lực nữa. Nhưng có một phần thưởng tăng lên cho nhận dạng và giải quyết các vấn đề phức tạp, ngay cả ở trang trại. Làm ruộng trở thành một hoạt động cần nhiều tri thức hơn với các máy kéo do các vệ tinh GPS hướng dẫn để chắc chắn rằng các hàng được gieo thẳng thắn. Sự hiện đại hoá đó, cộng với phân hoá học, đã làm cho rất nhiều người không có việc làm với *luong trước kia* họ đã kiếm được trong nông nghiệp.

Xã hội nói chung nhìn vào quá độ này từ nông nghiệp truyền thống sang công nghiệp hoá và nói, “Thật tuyệt! Chúng ta sẽ có nhiều thực phẩm hơn và thực phẩm tốt hơn với giá hạ hơn, cộng với nhiều người hơn làm việc ở các nhà máy.” Tuy vậy, những

nông dân bị cơ bắp bó buộc và gia đình của họ nói, “Đây là tai hoạ. Làm sao tôi có một việc làm trong nền kinh tế công nghiệp với chỉ cơ bắp và trình độ lớp sáu? Tôi sẽ không có khả năng ăn bất cứ thực phẩm tốt hơn, rẻ hơn, và dồi dào nào được làm ra từ các trang trại. Chúng ta phải ngừng sự di chuyển này sang công nghiệp hoá.”

Bằng cách nào đó chúng ta đã đi qua quá độ này từ một xã hội dựa vào nông nghiệp một trăm năm trước sang một xã hội dựa vào công nghiệp – và vẫn kết thúc với một mức sống cao hơn cho tuyệt đại đa số người Mỹ. Chúng ta đã làm việc đó thế nào?

“Chúng ta đã nói mọi người sẽ phải có giáo dục trung học,” kinh tế gia Đại học Stanford Paul Romer nói. “Đó là tất cả cái phong trào trường trung học dự định ở phần đầu thế kỉ hai mươi.” Như các sử gia kinh tế đã cho thấy trong đủ loại nghiên cứu (xem thí dụ công trình của các kinh tế gia Harvard Claudia Goldin và Larry Katz), cả công nghệ và thương mại làm cho cái bánh lớn hơn, song chúng cũng chuyển phần của chiếc bánh đó rời xa lao động kĩ năng thấp sang lao động kĩ năng cao. Khi xã hội Mỹ đã tạo ra nhiều hơn những người có kĩ năng cao hơn bằng biến trung học thành bắt buộc, nó trao quyền cho nhiều người hơn để kiếm được một miếng to hơn của chiếc bánh kinh tế lớn hơn, phức tạp hơn. Khi thế kỉ đó diễn tiến, chúng ta đã đưa thêm, trên đỉnh phong trào trung học, Luật Lính Mỹ [GI Bill] và hệ thống đại học hiện đại.

“Đây đã là các ý tưởng lớn,” Romer lưu ý, “và cái thiếu lúc này là một sức tưởng tượng chính trị về làm thế nào chúng ta làm cái gì đó thật đúng to lớn và thật đúng quan trọng cho quá độ vào thế kỉ hai mươi một như chúng ta đã làm cho thế kỉ mười chín và hai mươi.” Thách thức hiển nhiên, Romer nói thêm, là để biến giáo dục bậc ba, nếu không là bắt buộc, thì chính phủ trợ cấp cho ít nhất hai năm, bất luận ở một đại học nhà nước, một cao đẳng khu vực, hay một trường kĩ thuật. Giáo dục bậc ba càng cốt yếu hơn khi thế giới trở nên phẳng hơn, vì công nghệ sẽ khuấy tung các việc làm cũ và sinh ra các việc làm mới, phức tạp hơn, nhanh hơn nhiều so với trong quá độ từ nền kinh tế nông nghiệp sang công nghiệp.

Giáo dục nhiều người hơn ở mức thứ ba có hai tác động. Một là tạo ra nhiều người hơn với các kĩ năng để đòi công việc có giá trị gia tăng cao hơn trong các niche mới. Và hai là, làm cho quỹ người có khả năng làm công việc kĩ năng thấp, từ bảo dưỡng đường sá đến sửa chữa nhà đến Starbucks, co lại. Bằng làm co lại quỹ những

người lao động kĩ năng thấp, chúng ta giúp ổn định lương của họ (với điều kiện kiểm soát nhập cư), vì có sẵn ít người làm các việc đó hơn. Không tình cờ là các thợ ống nước có thể đòi 75\$ một giờ ở các khu đô thị lớn hay khó tìm được các quản gia hay đầu bếp tốt.

Khả năng của nước Mỹ từ giữa thế kỉ mười chín đến nửa thế kỉ hai mươi để đào tạo người dân, hạn chế nhập cư, và làm cho công việc kĩ năng thấp đủ khan hiếm để kiếm được đồng lương tử tế là cách chúng ta đã tạo ra một giai cấp trung lưu mà không có một khoảng cách thu nhập quá khác nhau. “Thực ra,” Romer lưu ý, “từ cuối thế kỉ mười chín đến giữa thế kỉ hai mươi, chúng ta đã thu hẹp khoảng cách thu nhập. Bây giờ chúng ta thấy một sự tăng lên của khoảng cách đó trong hai mươi hay ba mươi năm vừa qua. Điều đó nói cho chúng ta là bạn phải chạy nhanh hơn để ở lại cùng địa vị.” Với mỗi tiến bộ về công nghệ và sự tăng lên về độ phức tạp của các dịch vụ, bạn cần một mức kĩ năng thậm chí cao hơn để làm các công việc mới. Chuyển từ là một nông dân thành một nhân viên trực điện thoại nói tiếng Anh thích hợp và có thể lịch sự là một chuyện. Nhưng chuyển từ là một nhân viên điện thoại sau khi công việc được outsource sang Ấn Độ, thành người có khả năng cài đặt hay sửa chữa các hệ thống thư thoại – hay viết phần mềm của chúng- đòi hỏi một sự nhảy vọt hoàn toàn mới lên phía trước.

Trong khi mở rộng các đại học nghiên cứu ở phía cao cấp của phổ là quan trọng, việc mở rộng tính sẵn có của các trường kĩ thuật và cao đẳng khu vực cũng thế. Mọi người phải có một cơ hội để được đào tạo sau trường trung học. Khác đi thì trẻ em [của các gia đình] có thu nhập cao sẽ có các kĩ năng đó và miếng của chúng, và trẻ em có thu nhập thấp sẽ chẳng bao giờ có một cơ hội. Chúng ta phải tăng trợ cấp chính phủ làm cho có thể cho ngày càng nhiều trẻ em để vào học các trường cao đẳng khu vực và ngày càng nhiều người lao động có kĩ năng thấp được đào tạo lại.

JFK đã muốn đưa người lên mặt trăng. Tâm nhìn của tôi là đưa mọi đàn ông hay đàn bà Mỹ vào khuôn viên một trường đại học.

Những người sử dụng lao động có một đóng góp cơ bản để làm cho việc học suốt đời và cổ vũ khả năng có thể dùng được, ngược với việc làm được đảm bảo. Thí dụ, hãy lấy CapitalOne, công ti thẻ tín dụng toàn cầu, bắt đầu outsourcing các phần việc của

hoạt động hậu trường của nó cho Wipro và Infosys ở Ấn Độ trong vài năm vừa qua. Cuộc tranh đấu trong thị trường các dịch vụ tài chính toàn cầu, công ty cảm thấy nó phải lợi dụng mọi cơ hội tiết kiệm chi phí mà các đối thủ cạnh tranh của nó có. CapitalOne bắt đầu, tuy vậy, bằng thử giáo dục những người lao động của nó qua các hội thảo về tình hình cạnh tranh khó khăn của công ty. Nó làm rõ rằng không có nơi trú ẩn an toàn nữa nơi việc làm suốt đời là có thể - bên trong hay bên ngoài CapitalOne. Rồi nó mở một chương trình đào tạo chéo các lập trình viên máy tính, những người bị outsourcing ảnh hưởng nhất. Công ty lấy một lập trình viên chuyên về máy tính lớn và dạy anh hay cô ta làm một lập trình viên hệ thống phân tán nữa. CapitalOne tiến hành đào tạo chéo tương tự về phía kinh doanh của nó, về mọi thứ từ cho vay mua ô tô đến quản lý rủi ro. Kết quả là, các nhân viên cuối cùng phải ra đi vì outsourcing ở trong một vị thế tốt hơn nhiều để kiếm việc làm mới, vì họ đã được đào tạo chéo và vì thế có thể dùng được hơn. Và những người được đào tạo chéo nhưng được giữ lại thì đa tài hơn và vì thế có giá trị hơn cho CapitalOne, vì họ có thể làm nhiều việc.

Cái CapitalOne đã làm, ngoài cả lợi ích riêng của nó và cảm thấy có nghĩa vụ đối với các nhân viên nó sa thải, đã là thử làm cho ngày càng nhiều nhân viên của nó thành đa tài. Từ “người đa tài-versatilist” được tạo ra bởi Gartner Inc., công ty tư vấn công nghệ, để mô tả xu hướng trong giới công nghệ thông tin xa khỏi chuyên môn hoá và tới gần các nhân viên có thể thích nghi và đa tài hơn. Xây dựng tính đa tài của nhân viên và tìm các nhân viên người đã là hay sẵn sàng trở thành người đa tài “sẽ là khẩu lệnh mới cho lập kế hoạch nghề nghiệp,” theo một nghiên cứu của Gartner do Techrepublic.com trích dẫn. “Các doanh nghiệp tập trung vào riêng năng lực kỹ thuật sẽ thất bại để liên kết thành tích của lực lượng lao động với giá trị kinh doanh,” nghiên cứu của Gartner nói. “Thay vào đó, họ cần xây dựng một nhóm những người đa tài những người lập một danh mục phong phú về tri thức và năng lực để kích thích [nhiều] mục tiêu kinh doanh.” Nghiên cứu của Gartner lưu ý rằng “các chuyên gia nói chung có các kỹ năng sâu và phạm vi hẹp, cho họ sự tinh thông được các đồng nghiệp công nhận nhưng hiếm khi có giá trị bên ngoài lĩnh vực trực tiếp của họ. Những người đa năng [generalist] có phạm vi rộng và kỹ năng không sâu, cho phép họ đáp ứng hay hành động khá nhanh nhưng không có được hay

chúng tỏ được sự tin cậy của các đối tác hay khách hàng của họ. Những người đa tài, ngược lại, áp dụng sâu kỹ năng cho một phạm vi ngày càng rộng của các tình huống và kinh nghiệm, có được các năng lực mới, xây dựng các mối quan hệ, và đảm đương các vai trò mới.” TechRepublic trích Joe Santana, giám đốc đào tạo ở Siemens Business Services: “Với một ngân sách phẳng hay thậm chí nhỏ hơn và ít người hơn, các nhà quản lí cần rút được nhiều nhất từ những người họ có... Họ không còn có thể nhìn người như các công cụ đặc biệt nữa. Và người của họ phải ít giống các công cụ đặc biệt hơn và giống các dao nhíp [của Quân đội Thủy Sĩ] hơn. Những ‘con dao nhíp’ đó là những người đa tài.”

Ngoài lợi ích riêng của họ để biến nhân viên của họ thành người đa tài ra, các công ti phải được động viên, với trợ cấp chính phủ hay khuyến khích thuế, để đưa ra một loạt cơ hội học tập ở trong công ti càng rộng càng tốt. Thực đơn về các chương trình đào tạo công nhân dựa trên Internet ngày nay là to lớn- từ các chương trình học lấy bằng trực tuyến đến đào tạo hướng dẫn nội bộ cho các chuyên môn khác nhau. Không chỉ là có thực đơn khổng lồ, mà chi phí đối với công ti để đưa ra các lựa chọn giáo dục này là rất thấp. Công ti cung cấp càng nhiều cơ hội học suốt đời, họ càng mở rộng cơ sở kỹ năng của lực lượng lao động của riêng họ và càng hoàn thành nghĩa vụ đạo đức đối với người lao động mà công việc của họ được outsource để thấy rằng khi ra đi họ có thể dùng được hơn khi họ đến. Nếu có một khế ước xã hội mới ngấm giữa người sử dụng lao động và các nhân viên ngày nay, nó phải là thế này: Bạn cho tôi lao động của bạn, và tôi sẽ đảm bảo rằng chừng nào bạn còn làm ở đây, tôi sẽ cho bạn mọi cơ hội- qua hoặc thăng tiến nghề nghiệp hay đào tạo- để trở nên có thể dùng được hơn, đa tài hơn.

Trong khi chúng ta cần tăng gấp đôi các nỗ lực để bồi bổ cơ bắp của mỗi cá nhân người Mỹ, chúng ta cũng phải tiếp tục nhập khẩu cơ bắp từ nước ngoài. Hầu hết các kĩ sư, nhà vật lí, và nhà khoa học Ấn Độ, Trung Quốc, Nga, Nhật, Hàn Quốc, Iran, Arab, và Israel những người đến để làm việc hay học ở Hoa Kỳ trở thành các công dân tuyệt vời. Họ có định hướng gia đình, có học, chăm chỉ, và hầu hết sẽ chộp lấy cơ hội để trở thành người Mỹ. Họ chính xác là loại người mà đất nước này cần, và chúng ta không thể để FBI, CIA, và Bộ An ninh Nội địa, trong sự sốt sắng của họ để không cho một Mohammed Atta nữa vào, cũng không cho Sergey Brin tiếp theo

vào, một đồng sáng lập của Google, người sinh ra ở Nga. Như một nhà kiến trúc máy tính bạn tôi nói, “Nếu một ngày nào đó một người sinh ở nước ngoài sẽ lấy mất việc làm của tôi, tôi thích họ là các công dân Mỹ giúp trả các phúc lợi hưu trí của tôi.”

Tôi ưa một chính sách nhập cư cấp visa làm việc 5 năm cho bất cứ sinh viên nước ngoài nào hoàn thành bằng tiến sĩ ở một đại học Mỹ được thừa nhận về bất cứ đề tài nào. Tôi không quan tâm nếu đó là thần thoại Hy Lạp hay toán học. Nếu chúng ta có thể gạt lấy phần tốt nhất của các lựa chọn đầu quân trí tuệ đợt đầu từ khắp thế giới, nó sẽ luôn kết thúc với một ưu thế thực cho nước Mỹ. Nếu thế giới phẳng là về kết nối tất cả các quỹ tri thức lại với nhau, chúng ta muốn quỹ tri thức của mình lớn nhất. Bill Brody, hiệu trưởng Johns Hopkins, nói, “Chúng ta trong một cuộc tìm kiếm tài năng toàn cầu, vì thế bất cứ thứ gì có thể làm ở Mỹ để có được các tinh hoa hàng đầu đó thì chúng ta phải làm, bởi vì một trong số họ sẽ là Babe Ruth, và vì sao chúng ta lại để anh hay cô ta đi nơi khác?”

MỜ TỐT

Những cái Đệm Đáng Giữ lại

Trong khi nhiều mạng lưới an sinh công ti và chính phủ cũ sẽ mất đi dưới cạnh tranh toàn cầu trong thế giới phẳng, vẫn cần duy trì một ít mỡ, và thậm chí thêm vào. Như bất cứ ai lo cho sức khoẻ của mình đều biết, có “mỡ tốt” và “mỡ xấu”- song mỗi người đều cần một ít mỡ. Điều đó cũng đúng với mỗi nước trong thế giới phẳng. An sinh Xã hội là mỡ tốt. Ta cần giữ nó. Một hệ thống phúc lợi không cổ vũ nhân dân làm việc chăm chỉ là mỡ xấu. Loại mỡ tốt thực sự cần thêm vào một thế giới phẳng là bảo hiểm lương.

Theo một nghiên cứu của Lori Kletzer, một kinh tế gia ở Đại học California, Santa Cruz, trong các năm 1980 và 1990, hai phần ba công nhân mất việc làm ở các ngành chế tác bị cạnh tranh nước ngoài làm tổn thương đã kiếm được ít hơn ở việc làm tiếp theo. Một phần tư số công nhân mất việc làm và được sử dụng lại thấy thu nhập của họ sụt 30 phần trăm hay hơn. Mất một việc làm vì bất cứ lí do gì là một tổn thương- đối với người lao động và gia đình họ - nhưng đặc biệt đối với các công nhân già hơn những người ít có

khả năng hơn để thích nghi với các kỹ thuật sản xuất mới hay thiếu giáo dục để chuyển lên các việc làm dịch vụ có kỹ năng hơn.

Ý tưởng bảo hiểm lương này được Robert Lawrence và Robert E. Litan của Brookings Institution ở Harvard đề xuất lần đầu năm 1986 ở một cuốn sách có tên *Saving Free Trade* [*Cứu Thương mại Tự do*]. Ý tưởng phai nhạt một thời gian trước khi nó lại bắt đầu bắt lửa với một phân tích cập nhật năm 2001 của Kletzer và Litan. Nó có được ảnh hưởng chính trị hơn nữa từ Ủy ban Thâm hụt Thương mại Hoa Kỳ của hai đảng năm 2001. Ủy ban này đã không thể thống nhất về bất cứ gì - kể cả các nguyên nhân của hay phải làm gì với thâm hụt thương mại- ngoài sự sáng suốt của bảo hiểm lương.

“Thương mại tạo ra những người thắng và kẻ thua, và cái chúng ta suy nghĩ về là một cơ chế theo đó những người thắng có thể bù cho kẻ thua, và đặc biệt các kẻ thua những người đã hưởng lương cao trong một việc làm cá biệt và đột nhiên thấy việc làm mới của mình có lương thấp hơn nhiều,” Lawrence nói. Cách để nghĩ về việc này, ông giải thích, là mỗi người lao động có “các kỹ năng chung và các kỹ năng đặc thù” mà họ được trả, và khi bạn thay đổi việc làm bạn mau chóng phát hiện ra cái nào là cái nào. Như thế bạn có thể có một bằng cao đẳng và kiểm toán viên có công chứng [CPA], hay bạn có thể có bằng trung học và khả năng vận hành máy tiện. Cả hai kỹ năng đã được phản ánh trong lương của bạn. Nhưng giả sử một ngày nào đó việc làm máy tiện của bạn chuyển sang Trung Quốc hay công việc kế toán cơ sở của bạn được outsource sang Ấn Độ và bạn phải ra đi và kiếm việc làm mới. Ông chủ mới chắc sẽ không bù mấy cho bạn vì các kỹ năng đặc thù của bạn, bởi vì hiểu biết của bạn như một người vận hành máy công cụ hay một kế toán viên nói chung có lẽ ít có giá trị cho người chủ. Bạn được trả phần lớn vì các kỹ năng chung của bạn, giáo dục trung học của bạn hay bằng cao đẳng của bạn. Bảo hiểm lương sẽ bù các kỹ năng đặc thù cũ cho bạn, trong một thời kỳ định sẵn, trong khi bạn có một việc làm mới và học các kỹ năng đặc thù mới.

Chương trình bảo hiểm thất nghiệp chuẩn do nhà nước vận hành làm nhẹ bớt sự đau khổ này một chút đối với những người lao động, nhưng nó không giải quyết mối lo lắng lớn hơn của họ về giảm lương trong một việc làm mới và sự bất lực để trả bảo hiểm y tế khi họ thất nghiệp và tìm kiếm [việc mới]. Để có đủ tư cách cho bảo hiểm lương, những người lao động kiếm tiền bù cho mất việc

sẽ phải thoả mãn ba tiêu chuẩn. Thứ nhất, việc làm họ mất phải là do dạng di dời nào đó – offshoring, outsourcing, thu hẹp, hay đóng cửa nhà máy. Thứ hai, họ đã giữ việc làm này ít nhất hai năm. Và thứ ba, bảo hiểm lương sẽ không được trả cho đến khi người lao động tìm được việc làm mới, việc này sẽ cho một khuyến khích mạnh để kiếm việc nhanh và tăng cơ hội họ sẽ được đào tạo lại tại chỗ. Đào tạo tại chỗ luôn là cách tốt nhất để học các kỹ năng mới-thay cho phải đăng kí vào chương trình đào tạo chung nào đó của chính phủ, mà không có hứa hẹn gì cho một việc làm, và qua đào tạo đó trong khi vẫn thất nghiệp.

Những người lao động thoả mãn ba điều kiện đó sẽ được chi trả trong hai năm, bù cho một nửa khoản sụt thu nhập từ việc làm trước (không quá 10.000 \$ một năm). Kletzer và Litan cũng kiến nghị chính phủ trả nửa phí bảo hiểm sức khoẻ cho tất cả những người lao động “bị di chuyển” trong sáu tháng. Bảo hiểm lương đối với tôi có vẻ là ý tưởng tốt hơn nhiều việc dựa chỉ vào bảo hiểm thất nghiệp truyền thống do nhà nước cung cấp, mà thường chỉ bù khoảng 50 phần trăm lương trước đó của hầu hết người lao động, được giới hạn cho sáu tháng, và không giúp những người lao động bị mất thu nhập sau khi họ đã có việc làm mới.

Hơn nữa, như Kletzer và Litan lưu ý, tuy tất cả người lao động bị sa thải bây giờ có quyền mua bảo hiểm sức khoẻ không được trợ cấp từ người sử dụng lao động trước nếu bảo hiểm ý tế được chào khi họ đã làm việc, nhiều công nhân thất nghiệp không có tiền để tận dụng sự đảm bảo này. Cũng thế, trong khi các công nhân thất nghiệp có thể hưởng thêm 52 tuần bảo hiểm thất nghiệp nếu họ theo một chương trình tái đào tạo được chuẩn y, người lao động không có đảm bảo nào rằng khi họ học xong họ sẽ có việc làm.

Vì tất cả các lí do này, đề xuất Kletzer-Litan có rất nhiều ý nghĩa đối với tôi như phúc lợi thích hợp để làm đệm cho người lao động trong một thế giới phẳng. Hơn nữa, một chương trình như vậy sẽ rõ ràng có chi phí thấp. Litan ước lượng rằng ở một tỉ lệ thất nghiệp 5 phần trăm, bảo hiểm lương và trợ cấp chăm sóc sức khoẻ hiện nay sẽ tốn khoảng 8 tỉ \$ một năm, là rất nhỏ so với tác động tích cực nó có thể có với người lao động. Chương trình này sẽ không thay thế bảo hiểm thất nghiệp cổ điển do nhà nước vận hành đối với những người lao động chọn nó, nhưng nếu nó hoạt động như dự kiến, nó

thực sự có thể làm giảm chi phí của các chương trình như vậy bằng đưa người dân đi làm trở lại nhanh hơn.

Một số người có thể hỏi, Vì sao phải từ bi, nhân ái? Tại sao lại giữ mờ, ma sát, hay các rào cản? Hãy để tôi diễn đạt thẳng thừng như tôi có thể: Nếu bạn không là người theo chủ nghĩa phẳng nhân ái - nếu bạn chỉ là người theo chủ nghĩa phẳng thị trường tự do vô độ - bạn không chỉ tàn nhẫn, bạn là một người ngu. Bạn chuốc lấy sự phản ứng chính trị dữ dội của những người có thể và sẽ bị quá trình làm phẳng này khuấy tung lên, và phản ứng dữ dội đó có thể trở nên tàn bạo nếu chúng ta bị bất cứ loại suy thoái kéo dài nào.

Quá độ sang một thế giới phẳng sẽ làm nhiều người căng thẳng. Như Joshua S. Levin, tổng giám đốc công nghệ của E*Trade, nói cho tôi, “Bạn biết đôi khi bạn trải qua một trải nghiệm đau lòng thế nào và bạn cần một sự nghỉ ngơi, nhưng sự nghỉ ngơi có vẻ chẳng bao giờ xảy ra. Hãy ngó những người làm hàng không. Họ trải qua sự kiện [kinh khủng] như 11/9, và ban quản lí và các công đoàn hàng không tất cả đàm phán bốn tháng và ban quản lí nói, ‘Nếu các nghiệp đoàn không cắt 2 tỉ \$ lương và phúc lợi thì họ sẽ phải đóng cửa hãng hàng không.’ Và sau các cuộc đàm phán đau đớn các nghiệp đoàn đồng ý. Tôi đơn giản phải cười, bởi vì bạn biết rằng trong vài tháng ban quản lí sẽ trở lại đúng vậy... Không có kết thúc. Không ai phải hỏi tôi để cắt ngân sách của tôi mỗi năm. Tất cả chúng ta chỉ biết rằng mỗi năm chúng ta sẽ được mong đợi làm nhiều hơn với ít hơn. Nếu bạn là một người tạo thu nhập, người ta mong bạn mang lại nhiều thu nhập hơn mỗi năm, và nếu bạn là một người tiết kiệm chi phí, bạn được mong tiết kiệm nhiều hơn mỗi năm. Bạn chẳng bao giờ có một kì nghỉ ngơi.”

Nếu các xã hội không có khả năng quản lí những căng thẳng do sự làm phẳng này gây ra, sẽ có một phản ứng dữ dội, và các lực lượng chính trị sẽ toan cài lại một số ma sát và các rào cản bảo hộ mà các lực làm phẳng đã loại bỏ, nhưng họ sẽ làm việc đó một cách thô bạo mà, dưới danh nghĩa bảo vệ kẻ yếu, sẽ kết thúc bằng hạ thấp mức sống của mọi người. Cựu tổng thống Mexico Ernesto Zedillo rất nhạy cảm với vấn đề này, sau khi đã dàn xếp quá độ của Mexico vào NAFTA, với tất cả căng thẳng đặt lên xã hội Mexic. Nói về quá trình làm phẳng, ông bảo tôi, “Sẽ rất khó chặn, nhưng có thể ngừng nó một lúc. Có thể bạn không thể dừng nó hoàn toàn, nhưng bạn có thể làm chậm nó. Và có sự khác biệt liệu bạn đến đó

trong hai mươi lăm năm hay năm mươi năm. Ở giữa, hai hay ba thế hệ - những người có thể được lợi rất nhiều từ nhiều thương mại hơn và toàn cầu hoá- sẽ kết thúc với những miếng vụn.”

Hãy luôn nhớ, Zedillo nói, đằng sau tất cả công nghệ này là một hạ tầng cơ sở chính trị cho phép nó diễn ra. “Đã có một loạt các quyết định chính trị cụ thể, được đưa ra trong năm mươi năm qua, đã đưa thế giới đến nơi nó là chính lúc này,” ông nói. “Vì thế, có các quyết định chính trị có thể làm rối tung toàn bộ quá trình nữa.”

Như châm ngôn nói: Nếu bạn muốn sống như một người Cộng hoà, hãy bỏ phiếu giống một người Dân chủ- chăm sóc tử tế cho những kẻ thua và bị bỏ lại sau. Cách duy nhất để là một người theo chủ nghĩa phẳng là trở thành người theo chủ nghĩa phẳng nhân ái.

CHỦ NGHĨA TÍCH CỰC XÃ HỘI

Một lĩnh vực mới sẽ cần sắp xếp lại là mối quan hệ giữa các công ti toàn cầu và lương tâm đạo đức của chính họ. Một vài người có thể cười ý niệm rằng một công ti toàn cầu thậm chí có lương tâm đạo đức, hay có bao giờ được trông đợi để phát triển một lương tâm đạo đức. Nhưng một số có và các công ti khác sẽ phải phát triển lương tâm, vì một lí do đơn giản: Trong thế giới phẳng, với các chuỗi cung toàn cầu dài, cán cân quyền lực giữa các công ti toàn cầu và các cộng đồng riêng trong đó chúng hoạt động ngày càng nghiêng về phía các công ti, nhiều trong số chúng có trụ sở ở Mỹ. Với tư cách ấy, các công ti này sẽ có nhiều quyền lực, không chỉ để tạo giá trị mà cả truyền đạt các giá trị, hơn bất cứ các tổ chức xuyên quốc gia nào trên hành tinh. Các nhà hoạt động xã hội và môi trường và các công ti tiên bộ bây giờ có thể cộng tác theo các cách có thể làm cho cả các công ti sinh lợi hơn lẫn trái đất phẳng có thể sống được hơn. Chủ nghĩa phẳng nhân ái theo đuổi nhiều lắm để thúc đẩy loại cộng tác này.

Hãy để tôi minh hoạ ý niệm này bằng vài thí dụ. Nếu bạn nghĩ về các lực đang ngẫu nhiên đa dạng sinh học khắp hành tinh, không gì có tác động mạnh hơn các nông dân. Không phải là họ có ý định làm hại, nó chính là ở bản chất của cái họ làm. Như thế canh tác và đánh cá ra sao và ở đâu là rất quan trọng đối với chúng ta có bảo tồn môi trường sống tự nhiên và các loài không. Conservation

International [CI-Bảo tồn Quốc tế], một trong các NGO [tổ chức phi chính phủ] lớn nhất trên thế giới, có sứ mạng chính là bảo tồn đa dạng sinh học. Nó cũng là một người tin lớn vào thử, khi có thể, để cộng tác với các công ti lớn, vì khi bạn đưa một đầu thủ toàn cầu lớn đến, nó có thể có một tác động khổng lồ lên môi trường. Năm 2002, McDonald's và Conservation International đã lập một hợp doanh để dùng chuỗi cung toàn cầu của McDonald's,- một con vật khổng lồ hút bò, cá, gà, lợn, bánh mì, rau diếp, dưa góp, cà chua, và khoai tây từ khắp bốn phương trên thế giới - để tạo ra không chỉ giá trị mà cả các giá trị khác nhau về môi trường. “Chúng tôi và McDonald's xem xét một tập các vấn đề môi trường và nói, ‘Đây là các thứ mà các nhà cung cấp thực phẩm có thể làm để giảm tác động môi trường với ít hay không thêm chi phí,’” Glenn Prickett, phó chủ tịch cấp cao của Conservation International, giải thích.

McDonald's sau đó gặp các nhà cung cấp chủ chốt của nó và đề ra, với họ và CI, một tập các hướng dẫn mà McDonald's gọi là “cung cấp thực phẩm có trách nhiệm xã hội.” “Đối với những nhà hoạt động bảo tồn, thách thức là làm thế nào bạn có thể đưa bàn tay mình đến hàng trăm triệu quyết định và những người ra quyết định dính dáng đến nông nghiệp và ngư nghiệp, những người không được điều phối theo bất cứ cách nào trừ bởi thị trường,” Prickett nói. “Cho nên cái chúng tôi tìm là các đối tác, những người có thể đặt quyền lực mua của họ đằng sau một tập các tập quán thân thiện với môi trường theo cách tốt cho họ, hoạt động cho các nhà sản xuất, và tốt cho đa dạng sinh học. Bằng cách đó, bạn có thể bắt đầu thu hút được nhiều hơn rất nhiều những người ra quyết định ... Không có quyền lực chính phủ toàn cầu nào để bảo vệ đa dạng sinh học. Bạn phải cộng tác với những người chơi, những người có thể tạo ra một sự khác biệt, và một trong số họ là McDonald's.”

Conservation International đang thấy những cải thiện rồi về bảo tồn nước, năng lượng, và rác thải, cũng như các bước để cổ vũ việc quản lí nghề cá tốt hơn, giữa các nhà cung cấp của McDonald's. Nhưng vẫn còn sớm, và sẽ phải đánh giá trong một giai đoạn nhiều năm, với sự thu thập dữ liệu toàn diện, liệu việc này thực sự có tác động tích cực đến môi trường không. Dạng cộng tác này không thể và không bao giờ được là một dạng thay thế cho các quy tắc và giám sát của chính phủ. Nhưng nếu hoạt động, nó có thể là một phương tiện để thực sự khiến các quy tắc của chính phủ được thực

thi. Các nhà hoạt động môi trường, những người ưa quy chế chính phủ đối với các nỗ lực cộng tác hơn này, thường bỏ qua sự thực rằng các quy tắc mạnh được áp đặt ngược với ý muốn của nông dân kết thúc là được thực thi kém- hay không hề được thực thi.

Trong việc này McDonald's được gì? Nó là một cơ hội to lớn để cải thiện nhân toàn cầu bằng hành động như một công dân toàn cầu tốt. Phải, ở gốc, đây là một cơ hội kinh doanh cho McDonald's. Đôi khi cách tốt nhất để làm thay đổi thế giới là bằng khiến những người chơi lớn làm những việc đúng vì các lí do sai, bởi vì chờ đợi họ làm các việc đúng vì các lí do đúng có thể có nghĩa là chờ muôn đời. Conservation International đã đi đến những cộng tác tương tự với Starbuck, đề ra các quy tắc cho chuỗi cung của nó gồm các chủ trại cà phê, và với Office Depot, với chuỗi cung của nó gồm các nhà cung cấp sản phẩm giấy.

Cái những cộng tác này làm là bắt đầu “phá sập các bức tường giữa các nhóm lợi ích khác nhau,” Prickett nói. Bình thường bạn có các nhà hoạt động môi trường ở một bên và các nông dân ở bên kia và mỗi bên cố khiến chính phủ đưa ra các quy định theo cách có lợi cho mình. Chính phủ ra các quy tắc phần lớn có lợi cho doanh nghiệp. “Bây giờ, thay vào đó, chúng ta có một thực thể tư nhân nói, ‘Chúng tôi muốn dùng chuỗi cung toàn cầu của mình để làm việc tốt nào đó,’ nhưng chúng tôi hiểu rằng để có hiệu quả nó phải là một sự cộng tác với những người nông dân và các nhà hoạt động môi trường nếu muốn nó có bất cứ tác động nào,” Prickett nói.

Theo cùng lối này, với tư cách một người theo chủ nghĩa phẳng nhân ái, tôi muốn thấy nhân của mọi mặt hàng điện tử nói rõ liệu chuỗi cung sản xuất ra nó có tuân thủ các tiêu chuẩn do liên minh mới HP-Dell-IBM đưa ra hay không. Tháng 10-2004, ba người khổng lồ này đã chung sức trong một nỗ lực cộng tác với các thành viên chủ chốt của các chuỗi cung máy tính và máy in của họ để đề xướng một quy tắc thống nhất về các tập quán chế tác có trách nhiệm xã hội khắp thế giới. Quy tắc Ứng xử mới của Ngành Điện tử bao gồm cấm dứt lột, lao động trẻ em, tham ô và tổng tiền, và vi phạm quyền sở hữu trí tuệ, các quy tắc điều chỉnh sử dụng nước thải, các chất nguy hiểm, gây ô nhiễm, và các quy chế về báo cáo các tổn thương nghề nghiệp. Nhiều nhà chế tác điện tử lớn phục vụ các chuỗi cung IBM, Dell, và HP đã cộng tác để thảo ra quy tắc, bao gồm Celestica, Flextronics, Jabil, Sanmina-SCI, và Soletron.

Tất cả các nhà cung cấp [của] HP, thí dụ, sẽ được yêu cầu tuân thủ quy tắc, tuy có sự mềm dẻo trong định thời gian và làm thế nào họ đạt sự tuân theo. “Chúng tôi hoàn toàn sẵn sàng và đã chấm dứt các mối quan hệ với các nhà cung cấp chúng tôi thấy là không đáp ứng lặp đi lặp lại nhiều lần,” nữ phát ngôn viên của HP Monica Sarkar nói. Kể từ 10-2004, HP đã đánh giá hơn 150 trong 350 nhà cung cấp của nó, kể cả các nhà máy ở Trung Quốc, Mexico, Đông Nam Á, và Đông Âu. Nó đã lập một ban chỉ đạo với IBM và Dell để hình dung chính xác làm sao họ có thể xem xét tập thể sự tuân thủ và trừng phạt những người vi phạm liên tục. Sự tuân thủ là quan trọng nhất, và như thế, lần nữa, vẫn còn phải xem các công ti sẽ cảnh giác đúng thể nào với các nhà cung cấp của họ. Tuy nhiên, việc dùng các chuỗi cung này để tạo giá trị- không chỉ giá trị- có thể là một làn sóng của tương lai.

“Khi chúng ta bắt đầu tính đến các nhà cung cấp [hải ngoại] khác để tiến hành hầu hết việc chế tác của chúng ta, trở nên rõ ràng là chúng ta phải có trách nhiệm nào đó về họ làm công việc đó ra sao,” Debra Dunn, phó chủ tịch cao cấp về sự vụ công ti và tư cách công dân toàn cầu của HP, nói. Đầu tiên và trên hết, đó là cái nhiều khách hàng của HP muốn. “Các khách hàng quan tâm,” Dunn nói, “và các khách hàng Châu Âu dẫn đường về chăm sóc. Và các nhóm nhân quyền và các NGO, những người ngày càng có ảnh hưởng khi niềm tin vào các công ti suy giảm, về cơ bản nói, ‘Các cậu có quyền lực ở đây. Các cậu là các công ti toàn cầu, có thể đưa ra các kì vọng sẽ tác động đến các tập quán môi trường và các tập quán quyền con người trong các thị trường đang nổi lên’.”

Các tiếng nói đó là đúng, và hơn nữa, họ có thể dùng Internet để tăng ảnh hưởng, nếu họ muốn, để làm cho các công ti toàn cầu bận tâm đến việc tuân thủ.

“Khi bạn có số dollar mua sắm mà HP và McDonald’s có,” Dunn nói, “người ta thực sự muốn kinh doanh với bạn, như thế bạn có sức đòn bẩy và ở vị thế để đặt ra các tiêu chuẩn và [vì thế] bạn có trách nhiệm đưa ra các tiêu chuẩn.” Vai trò của các công ti toàn cầu về đặt ra các tiêu chuẩn trong các thị trường đang nổi lên là quan trọng gấp đôi, bởi vì đôi khi các chính phủ địa phương thực sự muốn cải thiện các tiêu chuẩn môi trường của họ. Họ biết nó là quan trọng về dài hạn, nhưng áp lực tạo việc làm và ở bên trong giới hạn ngân sách là át hẳn và vì thế áp lực để hướng về cách khác

là át hần. Các nước như Trung Quốc, Dunn lưu ý, thường thực sự muốn một lực lượng bên ngoài, như một liên minh doanh nghiệp toàn cầu, gây áp lực để tạo ra các giá trị và tiêu chuẩn mới ở trong nước mà họ là quá yếu để áp đặt lên chính mình và bộ máy quan liêu của chính họ. Trong *Xe Lexus và Cây Ô liu* tôi đã gọi dạng tạo giá trị này là “globalution,” hay cách mạng từ bên kia.

Dunn nói, “Chúng ta quen nói rằng chừng nào chúng ta tuân theo luật địa phương, đó là tất cả cái chúng ta được mong đợi để làm. Nhưng bây giờ sự bất cân bằng về quyền lực là hết sức lớn, không thực tiễn để nói rằng Wal-Mart hay HP có thể làm bất cứ gì họ muốn chừng nào một chính phủ của bang hay của nước đó không chặn họ lại. Lực đồn bầy HP để lại trên bàn sẽ là trái đạo đức căn cứ vào quyền lực cao của nó... Chúng tôi có năng lực để truyền sự cai quản toàn cầu cho vũ trụ của các nhà cung cấp và nhân viên và khách hàng của chúng tôi, đó là một vũ trụ khá rộng.”

Dunn lưu ý rằng ở một nước như Trung Quốc có sự cạnh tranh mãnh liệt giữa các công ti địa phương để trở thành một phần của chuỗi cung của HP hay Dell hay Wal-Mart. Cho dù là áp lực cao, nó có nghĩa là một khối lượng đều đều giao dịch đáng kể- loại có thể làm ra hay làm vỡ một công ti. Kết quả là, HP có một lực đồn bầy khổng lồ trên các nhà cung cấp Trung Quốc của nó, và họ thực sự rất cởi mở để có các tiêu chuẩn nhà máy của họ được nâng lên, bởi vì họ biết rằng nếu họ đạt được các tiêu chuẩn của HP họ có thể dùng tác dụng đồn bầy đó để có được công việc từ Dell hay Sony.

Những người ủng hộ chủ nghĩa phẳng nhân ái cần giáo dục người tiêu dùng về sự thực là các quyết định mua của họ và quyền lực mua là có tính chính trị. Mỗi dịp, bạn, với tư cách người tiêu dùng, ra một quyết định, bạn đang ủng hộ một tập giá trị trọn vẹn. Bạn đang bỏ phiếu về các rào cản và ma sát mà bạn muốn duy trì hay loại bỏ. Những người tiên bộ cần làm cho người tiêu dùng có thông tin này dễ hơn, như thế nhiều người hơn trong số họ có thể bỏ phiếu theo cách đúng và ủng hộ loại ứng xử công ti toàn cầu đúng.

Marc Gunther, một người viết cao niên cho tạp chí *Fortune* và tác giả của cuốn *Faith and Fortune: The Quiet Revolution to Reform American Business* [*Niềm tin và sự May mắn: Cách mạng thầm lặng để Cải cách việc Kinh doanh Mỹ*], là một trong vài người viết về kinh doanh đã nhận ra làm thế nào hoạt động chính trị tiến bộ có thể ảnh hưởng đến các công ti toàn cầu. “Thực ra,” Gunther viết

trong một tiểu luận trên *The Washington Post* (14-11-2004), “có đầy rẫy kẻ vô lại ở đó, thờ ơ với cái đúng và cái sai về ứng xử công ti. Và một số nhà điều hành nói về các vấn đề xã hội có thể chỉ là lời nói dài bồi. Nhưng điểm cơ bản là một số ngày càng tăng các công ti đã đi đến tin rằng các giá trị đạo đức, được định nghĩa rộng hay theo nghĩa đen, có thể giúp thúc đẩy các giá trị cổ đông. Và đó là một nghiên cứu tình huống mà từ đó mọi người có thể học.”

Sự nghiêng tiến bộ này của doanh nghiệp lớn đã không tạo ra nhiều chú ý của báo chí, Gunther lưu ý. “Một phần bởi vì các câu chuyện bê bối là lí thú hơn. Chủ yếu là bởi vì những thay đổi về tập quán công ti đã tăng thêm dần- và bởi vì các phóng viên có khuynh hướng gạt bỏ bài nói về trách nhiệm xã hội của công ti chỉ đơn thuần như các quan hệ với công chúng. Nhưng các tổng giám đốc của các hãng được theo dõi sát như General Electric không hứa hẹn để trở thành các công dân toàn cầu tốt hơn trừ phi họ định theo suốt. ‘Nếu bạn muốn là một công ti vĩ đại ngày nay,’ Jeff Immelt, CEO của GE, thích nói, ‘bạn phải là một công ti tốt.’ Khi tôi hỏi ông vì sao GE đã bắt đầu nói công khai hơn về tư cách công dân của công ti, ông nói: ‘Lí do vì sao người ta đến làm việc cho GE là họ muốn là cái gì đó lớn hơn bản thân họ.’ Như Immelt gợi ý, thúc đẩy lớn nhất của cải cách công ti là mong muốn của các công ti để thu hút những người tìm ý nghĩa cũng như tiền từ công việc của họ. Ít trong số chúng ta đi làm hàng ngày để nâng cao giá trị cổ đông. Những người trẻ hơn, đặc biệt muốn làm việc cho các công ti với một sứ mạng vượt quá lợi nhuận.”

Tóm lại, bây giờ chúng ta ở trong một quá độ khổng lồ khi các công ti đi đến hiểu không chỉ quyền lực của họ trong một thế giới phẳng mà cả các trách nhiệm của họ nữa. Những người theo chủ nghĩa phẳng nhân ái tin rằng đây không phải là thời gian để ngồi khoanh tay, nghĩ chỉ về mặt tả-hữu, người tiêu dùng-đối lại-công ti. Thay vào đó chúng ta phải nghĩ về làm thế nào sự cộng tác giữa những người tiêu dùng và các công ti có thể cung cấp một lượng bảo hộ to lớn chống lại các đặc tính xấu nhất của sự làm phẳng thế giới, mà không phải chọn đến chủ nghĩa bảo hộ cổ điển.

“Chủ nghĩa tư bản nhân ái. Nghĩ nó nghe có vẻ như một sự nghịch hợp? Nghĩ lại đi,” Gunther nói. “Ngay cả khi nước Mỹ được cho là trở nên bảo thủ về các vấn đề xã hội, doanh nghiệp lớn di chuyển theo hướng khác.”

NUÔI DẠY CON CÁI

Không thảo luận nào về chủ nghĩa phẳng nhân ái sẽ là đầy đủ mà không thảo luận cả sự cần thiết về cải thiện việc nuôi dạy con cái. Giúp các cá nhân thích nghi với một thế giới phẳng không chỉ là công việc của các chính phủ và các công ti. Nó cũng là công việc của các bậc cha mẹ. Họ cũng cần phải biết con cái họ lớn lên trong thế giới nào và chúng cần cái gì để phát đạt. Nói đơn giản, chúng ta cần một thể hệ mới của các bậc cha mẹ sẵn sàng thực hiện tình thương yêu cứng rắn: Đã đến lúc khi bạn phải bỏ Game Boys, tắt TV, bỏ iPod đi, và bảo con bạn ngồi xuống làm việc.

Cảm giác về quyền [được hưởng], cảm giác rằng vì một thời chúng ta đã chế ngự thương mại và địa chính trị toàn cầu- và bóng rổ Olympic – chúng ta sẽ luôn chế ngự, cảm giác rằng sự ban thưởng chậm là một sự trừng phạt tồi hơn một cái phát vào đít, cảm giác rằng con cái chúng ta phải được nuông chiều quẩn trong bông, len ấm áp sao cho không thứ gì xấu hoặc gây thất vọng hay căng thẳng xảy ra với chúng ở trường học, đơn giản là một căn bệnh ung thư đang lớn lên trên xã hội Mỹ. Và nếu chúng ta không bắt đầu đảo ngược nó, con cái chúng ta sẽ bị một cú sốc khổng lồ và tàn phá về mặt xã hội từ thế giới phẳng. Trong khi một cách tiếp cận khác bởi các chính trị gia là cần, nhưng không đủ.

David Baltimore, hiệu trưởng được giải Nobel của Caltech, biết cần có gì để khiến con bạn sẵn sàng cạnh tranh chơi lại tinh hoa của vụ gặt toàn cầu. Ông bảo tôi rằng ông bị ấn tượng bởi sự thực rằng hầu như tất cả sinh viên vào được Caltech, một trong các đại học khoa học tốt nhất thế giới, đến từ các trường công, không phải từ các trường tư mà đôi khi nuôi dưỡng cảm giác rằng chính bởi vì bạn ở đó, bạn là đặc biệt và có quyền [được]. “Tôi xem xét những đứa trẻ đến Caltech, và chúng lớn lên trong các gia đình cổ vũ chúng làm việc chăm chỉ và hoãn một chút phần thưởng cho tương lai và hiểu rằng chúng cần rèn dũa các kỹ năng của chúng để đóng một vai trò quan trọng trên thế giới,” Baltimore nói. “Tôi cho các bậc cha mẹ công trạng to lớn vì việc này, bởi vì những đứa trẻ này tất cả đều đến từ các trường công mà người ta gọi là không thành công. Giáo dục công tạo ra các sinh viên xuất sắc này- như thể *có thể* làm được. Cha mẹ chúng đã nuôi dưỡng chúng để đảm bảo rằng

chúng thực hiện tiềm năng của chúng. Tôi nghĩ chúng ta cần một cuộc cách mạng ở đất nước này khi đến chuyện nuôi dạy con cái xung quanh giáo dục.”

Rõ ràng, các bậc cha mẹ sinh ở nước ngoài có vẻ làm việc này tốt hơn. “Khoảng một phần ba sinh viên của chúng tôi có xuất thân Á châu hay là những người nhập cư mới đây,” ông nói. Một đa số đáng kể các sinh viên đến Caltech trong các môn kỹ thuật là người sinh ở nước ngoài, và một phần lớn cán bộ giảng dạy hiện tại là người sinh ở nước ngoài. “Trong sinh học, ở mức sau tiến sĩ, địa vị của các sinh viên Trung Quốc là áp đảo,” Baltimore nói. Không ngạc nhiên rằng ở các hội nghị khoa học lớn ngày nay, phần lớn các bài báo nghiên cứu đề cập đến khoa học sinh học mới nhất có ít nhất một cái tên Trung Quốc trên chúng.

Các bạn tôi Judy Estrin và Bill Carrico đã khởi động nhiều công ti mạng ở Thung lũng Silicon. Một thời gian, Judy đã là tổng giám đốc công nghệ cho Cisco. Tôi đã ngồi với họ một buổi chiều và nói chuyện về vấn đề này. “Khi tôi mười một tuổi,” Bill nói, “tôi đã biết rằng tôi sẽ là một kỹ sư. Tôi thách anh tìm thấy một đứa mười một tuổi ở Mỹ muốn trở thành một kỹ sư hôm nay. Chúng ta đã hạ mức hoài bão.”

Judy nói thêm, “Nhiều vấn đề [có thể được giải bằng] nuôi dạy con cái [khéo] hơn là có thể được giải bằng biện pháp điều tiết hay tài trợ. Mọi người muốn tài trợ nhiều hơn cho việc này việc nọ, nhưng nơi bắt đầu là với các bậc cha mẹ. Khát vọng đến từ cha mẹ. Người ta phải kiểm lấy nó. Có lẽ cần có một khủng hoảng [để buộc chúng ta chỉnh lại tiêu điểm].”

Tháng 7-2004, diễn viên hài [gốc Phi] Bill Cosby đã lợi dụng sự hiện diện tại hội nghị hàng năm của Liên minh Cầu vồng/PUSH của Jesse Jackson & Quỹ Giáo dục Tư cách Công dân để trách mắng những người Mỹ gốc Phi vì không dạy con cái họ ngữ pháp đúng và vì những đứa trẻ da đen không cố gắng để tự học nhiều hơn. Cosby đã tuyên bố rồi, “Mọi người đều biết là quan trọng để nói tiếng Anh trừ bọn ngu đần này. Mà không thể là một bác sĩ với loại cửrt phọt ra từ mồm mày.” Nhắc đến những người Mỹ gốc Phi những người phạm các cơ hội của mình cho một cuộc sống tốt hơn, Cosby nói với Liên minh Cầu vồng, “Bọn mày phải thôi đánh vợ bởi vì bọn mày không thể tìm được một việc làm, bởi vì bọn mày đã không muốn có giáo dục và bây giờ bọn mày [có] đồng

lượng tối thiểu. Bọn mày phải nghĩ nhiều hơn về chính mình khi còn ở trung học, khi chúng mày có một cơ hội.”

Khi các nhận xét của Cosby bị rất nhiều phê phán, Đức Cha Jackson đã bảo vệ ông, lí lẽ rằng, “Bill nói, hãy chiến đấu cho cuộc đấu tranh đúng. Hãy làm phẳng sân chơi. Người say rượu không thể làm việc đó. Những người mù chữ không thể làm việc đó.”

Đúng vậy. Những người Mỹ là những người ngày càng cần làm phẳng sân chơi- không phải kéo những người khác xuống, không phải bằng cảm thấy hối tiếc cho bản thân chúng ta, mà bằng nâng chúng ta lên. Nhưng khi đến làm việc đó thế nào, Cosby đã nói cái gì đó quan trọng cho những người Mỹ da đen và da trắng, giàu và nghèo. Giáo dục, bất luận từ cha mẹ hay nhà trường, phải là về nhiều hơn chỉ các kĩ năng nhận thức. Nó cũng phải bao gồm cả sự xây dựng tính cách. Sự thực là, các bậc cha mẹ và các trường và văn hoá có thể và có nhào nặn, định hướng con người. Ảnh hưởng quan trọng nhất trong đời tôi, ngoài gia đình tôi, là cô giáo dạy viết báo của tôi, Hattie M. Steinberg- không đơn giản làm thế nào để viết một tin chính hay chép lại chính xác một trích dẫn mà, quan trọng hơn, làm thế nào để xử sự một cách chuyên nghiệp. Bà gần sáu mươi tuổi khi bà là cô giáo của tôi và cố vấn báo trường trung học vào cuối các năm 1960. Bà là thái cực hoàn toàn trái ngược của “lãnh đạm,” nhưng chúng tôi la cà ở lớp học của bà như nó là một cửa hàng mạch nha và bà là Wolfman Jack. Chẳng ai trong chúng tôi đã có thể diễn tả nó một cách rõ ràng khi đó, nhưng bởi vì chúng tôi thích nghe bà diễn thuyết, được bà rèn luyện, được bà dạy dỗ. Bà là một phụ nữ mạch lạc và nguyên tắc ở tuổi bấp bênh. Tôi ngồi dậy thẳng chỉ nghĩ ngợi về bà! Con em chúng ta sẽ ngày càng cạnh tranh đấu đố đầu với trẻ con Trung Quốc, Ấn Độ, và Á châu, mà cha mẹ chúng có cách tiếp cận xây dựng tính cách của Hattie nhiều hơn bố mẹ Mỹ rất nhiều. Tôi không gợi ý rằng chúng ta quân sự hoá giáo dục, mà tôi gợi ý rằng chúng ta làm nhiều hơn để đẩy thanh niên của chúng ta vượt quá vùng an nhàn của chúng, để làm các thứ đúng, và để sẵn sàng chịu đau đớn ngắn hạn vì lợi ích dài hơn.

Tôi sợ, tuy vậy, rằng các thứ sẽ phải trở nên tồi tệ hơn trước khi chúng trở nên tốt hơn. Như Judy Estrin nói, có lẽ sẽ cần một khủng hoảng. Tôi đơn giản nói thêm: Khủng hoảng ở đây rồi. Nó chỉ diễn ra trong chuyển động chậm. Sự làm phẳng thế giới đang tiến lên

phía trước mau lẹ, và chiến tranh ngăn cản hay sự kiện khủng bố tai họa nào đó, chẳng gì sẽ chặn được nó. Nhưng cái có thể xảy ra là một sự sụt giảm về mức sống của chúng ta, nếu nhiều người Mỹ hơn không được trao quyền và được giáo dục để tham gia vào một thế giới nơi tất cả các trung tâm tri thức được kết nối. Chúng ta có tất cả các thành tố ở bên trong xã hội Mỹ cho các cá nhân Mỹ để phát đạt trong thế giới này, nhưng nếu chúng ta hoang phí các thành tố đó, chúng ta sẽ đình trệ.

Tôi nhắc lại: *Đây không phải là một cuộc thử nghiệm*. Đây là một khủng hoảng, và như Paul Romer đã cảnh báo rất sáng suốt, “Một cuộc khủng hoảng mà bỏ phí nó là điều thật kinh khủng.”

Các Nước đang Phát triển và Thế giới Phẳng

CHÍN

Đức Mẹ Đồng Trinh Guadalupe

Không phải chúng ta ngày càng trở nên Anglo-Saxon hơn, mà là chúng ta đang phải đối mặt với thực tế.

- Frank Schirrmacher, chủ nhật báo Đức
Frankfurter Allgemeine Zeitung, bình luận
cho tờ *New York Times* về việc nhân công
người Đức cần được trang bị thêm
công cụ và làm việc nhiều hơn

Tìm kiếm kiến thức dù có phải đến tận Trung Hoa.

- Lời của Tiên tri Muhammad

Trong khi viết cuốn sách này, càng ngày tôi càng hay hỏi những người tôi gặp ở khắp mọi nơi trên thế giới họ ở đâu khi lần đầu tiên phát hiện thế giới này phẳng.

Trong vòng hai tuần, tôi có được hai câu trả lời, một từ Mexico, một từ Ai Cập. Mùa xuân 2004 tôi ở Mexico City, ăn trưa với vài đồng nghiệp nhà báo Mexico và đặt câu hỏi đó cho họ. Một trong số họ nói nhận ra mình đang sống trong một thế giới mới khi đọc tin trên báo chí Mexico và mạng Internet nói rằng một số tượng vị thánh bảo trợ của Mexico, Đức mẹ Đồng trinh Guadalupe, được nhập khẩu vào Mexico từ Trung Quốc, có thể là thông qua các cảng biển ở California. Khi bạn là đất nước Mexico và vẫn được tiếng là nước có giá nhân công rẻ mà một số người dân của bạn nhập tượng vị thánh bảo trợ của bạn từ Trung Quốc, bởi Trung Quốc có thể làm ra chúng và chuyển chúng qua Thái Bình Dương đến đây, rẻ hơn bạn có thể làm, thì bạn đang sống trong một thế giới phẳng.

Bạn cũng gặp phải một vấn đề. Ở Ngân hàng Trung ương Mexico, tôi hỏi vị thống đốc, Guillermo Ortiz, rằng liệu ông có

quan tâm đến chuyện này không. Ông nhướn mắt bảo tôi rằng đã bấy lâu nay ông cảm nhận được sự cạnh tranh – trong đó Mexico đánh mất khá nhiều lợi thế địa lý tự nhiên trong quan hệ với thị trường Mỹ – chỉ cần thông qua những con số trên màn hình máy tính của ông. “Chúng tôi bắt đầu nhìn vào số liệu năm 2001 – đó là năm đầu tiên trong vòng hai thập niên xuất khẩu [của Mexico] vào Mỹ giảm sút,” Ortiz nói. “Đó là một cú sốc thật sự. Mới đầu tiên thu được của chúng tôi trên thị phần đó giảm xuống, rồi sau đó mất luôn. Chúng tôi nói với nhau rằng ở đây có một thay đổi thật sự... Và nguyên nhân là Trung Quốc.”

Trung Quốc quả là một nơi có giá nhân công rẻ, đến mức ngay cả khi hiệp định NAFTA dành lợi thế lớn cho Mexico trong quan hệ với Mỹ, ngay cả khi Mexico nằm ngay sát chúng ta, năm 2003 Trung Quốc vẫn thay thế được Mexico để trở thành nước xuất khẩu lớn thứ hai vào Mỹ. (Canada vẫn đứng vị trí thứ nhất). Cho dù Mexico vẫn có được vị thế đầy sức mạnh trong xuất khẩu các mặt hàng lớn, chi phí chuyển hàng cao như ô tô, phụ tùng xe hơi hay tủ lạnh, Trung Quốc đã lớn mạnh và đã thay thế Mexico trong các lĩnh vực như linh kiện máy tính, thiết bị điện, đồ chơi, đồ may mặc, dụng cụ thể thao, và giày tennis. Nhưng điều còn nghiêm trọng hơn với Mexico là Trung Quốc đang đánh bại một số công ti Mexico ngay tại Mexico, nơi quần áo và đồ chơi sản xuất tại Trung Quốc đã xuất hiện trên các quầy hàng ở khắp mọi nơi. Không có gì ngạc nhiên khi một nhà báo Mexico kể cho tôi nghe ngày anh phỏng vấn một quan chức ngân hàng trung ương Trung Quốc, câu trả lời của vị quan chức về mối quan hệ giữa Trung Quốc và Mỹ đã làm anh kinh ngạc thật sự: “Thoạt tiên chúng tôi sợ sói, rồi chúng tôi muốn nhảy với sói, và bây giờ chúng tôi muốn trở thành sói.”

Vài ngày sau khi từ Mexico trở về, tôi ăn sáng ở Washington cùng một người bạn đến từ Ai Cập, Lamees El-Hadidy, một phóng viên kinh tế lâu năm ở Cairo. Dĩ nhiên tôi hỏi chị ở đâu khi lần đầu tiên chị phát hiện thế giới này phẳng. Chị trả lời là mới vài tuần trước, trong tháng Ramadan linh thiêng của người Hồi giáo. Chị viết một kịch bản cho Đài truyền hình CNBC Arabiya Television về những chiếc đèn lồng sắc sỡ tên là *fawanis* đốt nến ở bên trong, mà học sinh Ai Cập theo truyền thống thường cầm trong kì lễ Ramadan, một truyền thống lâu đời hàng thế kỉ, từ thời Fatimid ở Ai Cập. Trẻ con vung vẩy đèn lồng và hát, còn người lớn cho

chúng kẹo hoặc quà, giống như ở Mỹ vào lễ Halloween. Hàng thế kỉ nay, các xưởng thủ công nhỏ, nhân công rẻ ở các vùng ngoại ô cổ xưa của Cairo vẫn sản xuất những chiếc đèn lồng đỏ – cho đến vài năm trước đây.

Đó là khi những chiếc đèn lồng Ramadan bằng nhựa sản xuất ở Trung Quốc, được gắn đèn chạy bằng pin bên trong thay cho nến, tràn ngập thị trường, làm tê liệt các xưởng sản xuất của Ai Cập. Lamees nói, “Chúng đã tấn công vào truyền thống của chúng tôi – theo một cách thức đổi mới – và chúng tôi không thể làm gì được... Những chiếc đèn lồng đỏ thoát thai từ truyền thống của chúng tôi, tâm hồn của chúng tôi, nhưng [những chiếc đèn lồng của Trung Quốc] mang tính sáng tạo cao hơn và tiên tiến hơn đèn lồng Ai Cập.” Lamees nói rằng khi chị hỏi người Ai Cập, “Anh có biết chúng được làm ở đâu không?”, tất cả trả lời là không. Sau đó họ lật chiếc đèn lên và phát hiện chúng đến từ Trung Quốc.

Dù vậy, rất nhiều bà mẹ, giống như Lamees, đánh giá cao sự an toàn của đèn lồng Trung Quốc so với đèn truyền thống Ai Cập, được làm bằng kim loại có cạnh sắc và thủy tinh, và thường xuyên sử dụng nến để thắp. Đèn Trung Quốc làm bằng nhựa gắn đèn nhấp nháy và gắn microchip chơi những bản nhạc truyền thống của kì lễ Ramadan Ai Cập, thậm chí có cả bài hát của chương trình phim hoạt hình Ramadan nổi tiếng, *Bakkar*. Theo số tháng Mười hai năm 2001 của tờ *Business Monthly*, do Phòng Thương mại Hoa kì ở Ai Cập xuất bản, các nhà nhập khẩu Trung Quốc “không chỉ đấu đá với nhau mà còn đầu lại ngành công nghiệp Ai Cập có đến bảy trăm năm tuổi. Nhưng các mẫu mã của Trung Quốc đã chiếm ưu thế, theo lời [một] nhà nhập khẩu nổi tiếng, Taha Zayat. ‘Hàng nhập khẩu đã làm sụt giảm nghiêm trọng doanh số bán ra của đèn fawanis truyền thống,’ ông nói. ‘Trên tổng số đèn fawanis có trên thị trường, tôi không nghĩ là giờ đây có đến 5% được sản xuất ở Ai Cập.’ Những người hiểu biết về ngành sản xuất [fawanis] của Ai Cập tin là Trung Quốc đã chiếm ưu thế hơn nhiều so với Ai Cập. Họ nói rằng với công nghệ cao hơn hẳn của mình, Trung Quốc có thể sản xuất số lượng lớn, điều này cho phép giữ được giá thấp. Ngành công nghiệp [fawanis] truyền thống của Ai Cập, ngược lại, được đặc trưng bởi một loạt các xưởng sản xuất chuyên môn hóa cho nhiều bước khác nhau của quá trình sản xuất. Thợ làm kính, thợ vẽ, thợ hàn và thợ thủ công đều có vai trò của mình. ‘Vẫn sẽ

luôn có đèn fawanis vào dịp lễ Ramadan, nhưng trong tương lai tôi nghĩ đèn do Ai Cập sản xuất sẽ biến mất hoàn toàn’, Zayat nói. ‘Chúng không có cơ may nào để cạnh tranh với đèn Trung Quốc.’”

Hãy thử nghĩ tình hình đó diễn rõ đến mức nào: Ai Cập có rất nhiều nhân công giá rẻ, giống như Trung Quốc. Ai Cập lại nằm ngay cạnh châu Âu, ở kênh đào Suez. Ai Cập có thể và cần trở thành Đài Loan của Địa Trung Hải, nhưng thay vào đó nó lại phải đầu hàng một Trung Quốc vô thần trong việc sản xuất một trong những thứ đồ vật văn hóa được ưa thích nhất trong thế giới Hồi giáo ở Ai Cập. Ibrahim El Esway, một trong những nhà nhập khẩu lớn đèn fawanis Trung Quốc, cho phép tờ *The Business Monthly* đi thăm nhà kho của mình ở thành phố Muski, Ai Cập: trong năm 2004 ông đã nhập từ Trung Quốc về mười sáu mẫu đèn Ramadan khác nhau. “Trong đám đông ở Muski, [El Esway] vẫy tay cho một nhân viên của mình, người này nhanh chóng mở một cái hòm phủ đầy bụi và lôi ra một chiếc đèn fawanis bằng nhựa có hình giống như cái đầu của Simba, nhân vật của phim hoạt hình *The Lion King*. ‘Đây là mẫu đầu tiên mà chúng tôi nhập, năm 1994,’ ông nói. Ông bật nó lên. Đầu con sư tử ánh lên màu xanh, và tiếng bản nhạc ‘Một thế giới nhỏ bé’ vang lên.”

TỰ XEM XÉT

Phần vừa rồi của cuốn sách xem xét các cá nhân, đặc biệt là người Mỹ, nghĩ gì khi phải đối mặt với thách thức do quá trình phẳng hóa thế giới gây ra. Chương này sẽ đặt trọng tâm vào các kiểu chiến lược mà các nước đang phát triển cần sử dụng để kiến tạo môi trường thích hợp để các công ti và nhà khởi nghiệp của mình lớn mạnh được trong một thế giới phẳng, dù cho nhiều điều mà tôi sắp nói cũng có thể áp dụng cho nhiều nước phát triển.

Khi các nước đang phát triển bắt đầu nghĩ đến sự thách thức của tính phẳng, điều đầu tiên mà họ cần làm là thực hiện một kiểu tự xem xét một cách thẳng thắn hết sức. Một đất nước, cũng như người dân và lãnh đạo của nó, cần phải thẳng thắn với bản thân mình, phải thấy được rõ ràng và chính xác mình đang ở đâu trong mối quan hệ với các nước khác và trong mối quan hệ với mười lực làm phẳng. Nó phải tự vấn, “Đất nước của tôi có thể tiến đến đâu

hoặc bị bỏ xa đến đâu do thể giới là phẳng, và nó có thể thích ứng và lợi dụng được đến đâu mọi nền tảng mới cho hợp tác và cạnh tranh?” Đúng như vị quan chức ngân hàng Trung Quốc đã nói với bạn đồng nghiệp Mexico của tôi, Trung Quốc là sói. Trong số mười lực làm phẳng, sự gia nhập của Trung Quốc vào thị trường thể giới là sự gia nhập quan trọng nhất đối với các nước đang phát triển, và với rất nhiều nước phát triển. Trung Quốc có thể sản xuất hàng giá rẻ chất lượng cao tốt hơn bất kì đất nước nào khác, và dần dần, nó cũng có thể sản xuất được hàng chất lượng cao giá đắt. Đứng trước Trung Quốc và chín lực làm phẳng còn lại đang ngày càng lớn mạnh, ngày nay không đất nước nào có thể làm khác việc tự xem xét chính mình một cách thẳng thắn hết sức.

Để thực hiện được điều đó, tôi tin cái mà thế giới cần ngày nay là một câu lạc bộ được tổ chức theo mô hình Nghiện rượu Vô danh [Alcoholics Anonymous] (A.A.). Nó có thể được gọi là Các nước Đang phát triển Vô danh [Developing Countries Anonymous] (D.C.A.). Và hoàn toàn giống như ở buổi họp A.A. đầu tiên mà bạn tham dự, bạn phải đứng lên mà nói, “Tên tôi là Thomas Friedman và tôi là một người nghiện rượu,” như thế ở D.C.A, các nước cũng phải đứng lên trong buổi họp đầu tiên mà nói, “Tên tôi là Syria và tôi kém phát triển.” Hoặc “Tên tôi là Argentina và tôi kém cỏi. Tôi đã không sống xứng đáng với tiềm năng của mình.”

Mỗi nước đều cần “khả năng tự xem xét mình,” vì “không đất nước nào phát triển được mà không phải qua chụp X-quang để biết mình đang ở đâu và giới hạn của mình là gì,” theo lời Luis de la Calle, một trong số các nhà thương thuyết Mexico tại NAFTA. Những nước bị rơi khỏi toa tàu phát triển cũng hơi giống những người say; để quay trở lại được họ phải học cách nhìn xem họ thật sự là ai. Phát triển là một tiến trình hữu ý. Bạn cần một quyết định tích cực để có được những bước đi đúng đắn, mà điều đó phải bắt đầu bằng sự tự xem xét.

TÔI CÓ THỂ BÁN BUÔN CHO BẠN

Trong những năm cuối thập niên 1970, mà đặc biệt là sau khi tường Berlin sụp đổ, nhiều nước bắt đầu theo đuổi phát triển theo một cách thức mới thông qua một tiến trình mà tôi gọi là bán

buôn cải tổ. Kỉ nguyên Toàn cầu hóa 2.0, khi thế giới chuyển từ cỡ trung bình xuống cỡ nhỏ, là một kỉ nguyên bán buôn cải tổ, một kỉ nguyên cải cách về kinh tế vĩ mô diện rộng. Những cải tổ bán buôn đó được bắt đầu bằng một số ít nhà lãnh đạo của các nước như Trung Quốc, Nga, Mexico, Brazil, và Ấn Độ. Những nhóm nhỏ các nhà cải cách đó thường dựa vào đòn bẩy của các hệ thống chính trị độc đoán để tháo gỡ cho các lực thị trường bị nhà nước thao túng tại các xã hội của họ. Họ đẩy đất nước của mình theo các chiến lược định hướng xuất khẩu, thị trường tự do – dựa trên tư nhân hóa các công ti nhà nước, bãi bỏ quản lí các thị trường tài chính, điều chỉnh đồng tiền, đầu tư nước ngoài trực tiếp, loại bỏ trợ cấp, giảm bớt hàng rào thuế quan bảo hộ, và áp dụng các điều luật lao động mềm dẻo hơn – đi từ trên xuống, hiếm khi thật sự hỏi ý kiến người dân. Ernesto Zedillo, từng là tổng thống Mexico từ 1994 đến 2000, trước đó là bộ trưởng tài chính, một lần nhận xét với tôi rằng tất cả các quyết định mở cửa nền kinh tế Mexico được ba người đưa ra. Bạn nghĩ Đặng Tiểu Bình hỏi ý kiến bao nhiêu người trước khi tuyên bố, “Giàu là vinh quang,” và mở cửa nền kinh tế Trung Quốc, hoặc khi ông bãi nhiệm những người đặt câu hỏi về sự chuyển đổi của Trung Quốc từ chủ nghĩa cộng sản sang thị trường tự do bằng cách nói rằng điều quan trọng là việc làm và thu nhập, chứ không phải ý thức hệ? Đặng vứt bỏ ý thức hệ Cộng sản hàng thập kỉ với duy nhất một câu: “Mèo đen, mèo trắng, mèo nào cũng được miễn là bắt được chuột.” Năm 1991, khi bộ trưởng tài chính Ấn Độ, Manmohan Singh, thực hiện những bước đi đầu tiên để mở cửa nền kinh tế Ấn Độ theo hướng chú trọng ngoại thương, đầu tư và cạnh tranh, đó không phải là kết quả của một cuộc tranh luận và trao đổi ở quy mô toàn quốc, mà của thực tế kinh tế Ấn Độ khi đó xơ cứng, kém hấp dẫn với các nhà đầu tư nước ngoài, đến nỗi gần như không có ngoại tệ. Khi Mikhail Gorbachev bắt đầu nhúng tay vào perestroika, ông đã đứng dựa lưng vào điện Kremlin và cùng với một vài đồng minh trong giới lãnh đạo Soviet. Cũng tương tự ở trường hợp Margaret Thatcher khi bà tiến hành cuộc họp của thợ mỏ đình công năm 1984 và ép buộc cải tạo bán buôn lên nền kinh tế Anh đang suy sụp.

Điều mà tất cả các nhà lãnh đạo đó vấp phải là thực tế không thể chối cãi rằng các thị trường cạnh tranh là phương thức bền vững duy nhất để đưa một quốc gia khỏi nghèo đói, bởi chúng là thứ đảm

bảo duy nhất để các ý tưởng, công nghệ và kỹ năng mới dễ dàng đổ đến đất nước của bạn và để các công ti tư nhân, và thậm chí chính phủ, có được động lực cạnh tranh và sự mềm dẻo để làm theo các ý tưởng đó và biến chúng thành việc làm và sản phẩm. Đó là vì sao các nước không tham gia toàn cầu hóa, từ chối thực hiện bất kỳ đổi mới bán buôn nào – thí dụ Bắc Triều Tiên – thực sự thấy tăng trưởng GDP trên đầu người của mình sụt trong các năm 1990, còn các nước đã chuyển từ mô hình xã hội chủ nghĩa hơn sang mô hình toàn cầu hóa lại thấy GDP trên đầu người của mình tăng trong các năm 1990. Như David Dollar và Art Kray kết luận trong cuốn sách *Trade, Growth, and Poverty* của họ, tăng trưởng kinh tế và thương mại vẫn là chương trình chống đói nghèo tốt nhất trên thế giới.

Ngân hàng Thế giới báo cáo rằng năm 1990 đã có khoảng 300 triệu người ở Trung Quốc sống cùng cực, với ít hơn 1\$ một ngày. Đến 2001, có 212 triệu người Trung Quốc sống cùng cực, và đến 2015, nếu vẫn giữ được xu hướng hiện tại, sẽ chỉ còn 16 triệu người sống dưới mức 1\$ một ngày. Ở Nam Á- trước hết Ấn Độ, Pakistan, và Bangladesh- con số người sống dưới 1\$ một ngày là từ 462 triệu năm 1990 xuống còn 431 triệu vào năm 2001 và xuống 216 triệu năm 2015. Ngược lại, ở Châu Phi hạ-Sahara, nơi toàn cầu hoá tiến triển chậm, đã có 227 triệu người sống dưới 1\$ một ngày năm 1990, 313 triệu năm 2001, và sẽ có 340 triệu người năm 2015.

Vấn đề với mọi nước tham gia toàn cầu hóa nằm ở chỗ nghĩ rằng có thể dừng ở cải tổ bán buôn. Trong các năm 1990, một số nước nghĩ rằng nếu có mười lời răn cải tổ bán buôn đúng – bạn tư nhân hóa các ngành do nhà nước sở hữu, phi điều tiết các ngành công ích, giảm thuế quan và khuyến khích các ngành xuất khẩu, v.v... – thì bạn đã có một chiến lược phát triển thành công. Nhưng vì thế giới đã bắt đầu nhỏ đi và phẳng hơn – cho phép Trung Quốc cạnh tranh ở mọi nơi, với mọi người, ở mọi loại sản phẩm, cho phép Ấn Độ xuất khẩu chất xám đi mọi nơi, cho phép các hãng outsource bất cứ công việc nào ở mọi nơi, và cho phép các cá nhân cạnh tranh toàn cầu như chưa từng có trước đây – cải tổ bán buôn không còn đủ để giữ các nước trên con đường tăng trưởng bền vững nữa.

Cần đến một tiến trình cải cách sâu sắc hơn – một tiến trình mà tôi sẽ gọi là cải tổ bán lẻ.

TÔI CHỈ CÓ THỂ BÁN LẺ CHO BẠN

Điều gì sẽ xảy ra nếu thế giới giống như những vùng lân cận của một thành phố?

Thế giới sẽ như thế nào? Tôi có thể mô tả như thế này: Tây Âu sẽ trở thành một trại dưỡng lão, với dân số già nua được các cô hộ lí Thổ Nhĩ Kỳ chăm sóc. Mỹ sẽ trở thành một cộng đồng đóng, có máy kiểm soát tự động đặt trước cửa ra vào và nhiều người ngồi ở sân trước cửa nhà phân nản về sự lười biếng của những người khác, nhưng đằng sau nhà hàng rào lại có một lỗ nhỏ để người Mexico và những người nhập cư chăm chỉ khác chui vào để giúp cho cộng đồng đóng hoạt động được. Châu Mỹ Latin sẽ trở thành khu phố vui nhộn, khu phố của các hộp đêm, nơi ngày làm việc chỉ bắt đầu vào lúc mười giờ tối, và mọi người ngủ đêm cho đến xế trưa. Dĩ nhiên đó là khu vực dễ tiêu khiển giết giờ gian, nhưng giữa các câu lạc bộ bạn không nhìn thấy nhiều cửa hàng mở cửa, trừ trên phố của người Chilê. Các đại gia ở đó gần như không bao giờ tái đầu tư lợi nhuận của mình vào đây, mà gửi ở ngân hàng thành phố. Phố Ả-rập sẽ trở thành một lối đi tối tăm mà ít người bên ngoài dám dấn thân vào, trừ vài phố ở vùng ven như Dubai, Jordan, Bahrain, Qatar và Morocco. Các doanh nghiệp mới duy nhất là những trạm bán xăng mà chủ, giống như gói ưu tú của khu Latin, hiếm khi tái đầu tư tiền của mình vào đây. Nhiều người ở phố Ả-rập che rèm nhà mình kín mít, cửa chớp hạ xuống, và trước cửa treo biển, “Cấm vào. Đề phòng chó dữ.” Ấn Độ, Trung Quốc và Đông Á sẽ trở thành “phía kia của đường.” Khu của họ là một khu chợ đông đúc, đầy các cửa hàng nhỏ và xưởng một phòng, xen kẽ với các trường dự bị SAT Stanley Kaplan và trường dạy nghề. Ở đây không ai ngủ, mọi người đều sống trong những gia đình nhiều thế hệ, mọi người đều làm việc và tiết kiệm tiền để có thể đi sang “phía đúng của đường.” Trên các đường phố Trung Quốc, không có luật lệ, nhưng đường phố đều có vỉa hè cẩn thận; không có ô gà, tất cả các đèn đường đều sáng. Ngược lại, trên các đường phố Ấn Độ, không ai sửa chữa đèn đường, phố sá đầy vết bánh xe, nhưng cảnh sát thì vô cùng cứng nhắc về luật lệ. Bạn cần có giấy phép để mở một gian bán nước chanh trên phố Ấn Độ. Thật may mắn vì có thể đút lót cho cảnh sát địa phương, và các nhà khởi nghiệp thành công đều có máy phát điện riêng để vận hành nhà máy của mình và điện thoại di

động đòi hỏi nhất để gọi đi nơi khác vì điện thoại địa phương không hoạt động. Thật đáng buồn, châu Phi là phần của thành phố nơi buôn bán bị phong tỏa, cuộc sống sa sút, những tòa nhà mới duy nhất là các bệnh viện.

Điểm chính ở đây là mỗi vùng trên thế giới đều có mặt mạnh mặt yếu, và tất cả đều cần cải tổ bán lẻ ở mức độ nào đó. Cải tổ bán lẻ là gì? Nói đơn giản nhất, nó cao hơn mở cửa đất nước bạn cho ngoại thương, đầu tư và tạo ra các thay đổi chính sách kinh tế vĩ mô từ trên đỉnh. Đó là cải tổ bán buôn. Cải tổ bán lẻ đặt giả định bạn đã thực hiện xong cải tổ bán buôn. Cần phải quan tâm đến bốn khía cạnh then chốt của xã hội bạn – hạ tầng cơ sở, các thể chế luật pháp, giáo dục, và văn hóa (cách thức chung mà đất nước và các nhà lãnh đạo của bạn quan hệ với thế giới) – và nâng cấp mỗi khía cạnh đó để loại bỏ càng nhiều điểm ma sát càng tốt. Ý tưởng của cải tổ bán lẻ là cho phép số lượng lớn nhất người dân của bạn có được cái khung pháp luật và thể chế tốt nhất ở trong đó để sáng chế, mở công ti, và trở thành các đối tác hấp dẫn cho tất cả những ai muốn cộng tác từ khắp nơi trên thế giới.

Nhiều yếu tố then chốt của cải tổ bán lẻ được nghiên cứu của Công ti Tài chính Quốc tế (IFC) của Ngân hàng Thế giới và nhóm phân tích kinh tế của nó, đứng đầu là nhà kinh tế Michael Klein xác định rõ. Bạn học được gì từ công trình của họ? Để bắt đầu, bạn không làm cho nước bạn thoát khỏi nghèo đói bằng đảm bảo cho mỗi người dân một việc làm. Ai Cập đảm bảo cho mọi sinh viên tốt nghiệp đại học một việc làm mỗi năm, song vẫn sa lầy trong nghèo đói với một nền kinh tế tăng trưởng chậm suốt năm mươi năm.

“Nếu vấn đề chỉ là số việc làm, giải pháp sẽ dễ,” Klein và Bitá Hadjimichael viết trong Nghiên cứu của họ cho Ngân hàng Thế giới, *Private Sector in Development*. “Chẳng hạn, các công ti nhà nước có thể hấp thu tất cả những người cần việc làm. Vấn đề thật sự không chỉ là việc làm, mà là việc làm ngày càng sinh lợi cho phép tăng các tiêu chuẩn sống.” Các công ti nhà nước và các hãng tư nhân được nhà nước bao cấp thường không có tăng năng suất bền vững, và cũng không có những phương pháp khác mà người ta vẫn thường cho là thuốc tiên cho tăng trưởng, họ viết thêm. Chỉ thu hút được thêm nhiều hơn đầu tư nước ngoài vào trong nước cũng không thể làm được điều đó một cách tự động. Và ngay cả đầu tư ở mức độ lớn vào giáo dục cũng không đảm bảo được điều đó.

“Tăng năng suất và, do đó, cách thoát khỏi nghèo đói không chỉ đơn giản là ném thêm nguồn lực vào đó,” Klein và Hadjimichael nói. “Quan trọng hơn nhiều là việc sử dụng tốt nguồn lực.” Nói cách khác, các nước thoát được khỏi nghèo đói không chỉ khi họ quản lý được các chính sách thuế và tiền tệ một cách hợp lý từ trên, tức là cải tổ bán buôn. Họ thoát được khỏi nghèo đói khi họ cũng tạo ra được một môi trường bên dưới khiến cho người dân của họ rất dễ dàng mở công ti, gọi vốn, và trở thành nhà khởi nghiệp, và khi họ buộc được người dân của mình chỉ ít là phải chịu một sự cạnh tranh nào đó từ xa – bởi vì các công ti và đất nước biết cách cạnh tranh lúc nào cũng đổi mới nhiều hơn và nhanh hơn.

IFC nhấn mạnh thêm điểm này với một nghiên cứu toàn diện ở hơn 130 nước, được gọi là *Doing Business in 2004*. IFC đưa ra năm câu hỏi nền tảng về kinh doanh ở mỗi nước đó, các câu hỏi về việc dễ dàng hay khó khăn để 1) mở một công ti mới theo luật, quy định địa phương và phí cấp phép, 2) thuê và sa thải nhân công, 3) thực thi hợp đồng, 4) có được tín dụng, và 5) đóng cửa một công ti vì phá sản hoặc thất bại. Để trình bày lại điều này theo hệ thống thuật ngữ của tôi, các nước thực hiện được những điều này tương đối đơn giản và không có ma sát là các nước đã thực hiện cải tổ bán lẻ, và các nước không làm thì vẫn đứng nguyên ở mức cải tổ bán buôn và không chắc sẽ phát đạt ở một thế giới phẳng. Các tiêu chí của IFC lấy cảm hứng từ tác phẩm xuất sắc và mang tính sáng tạo của Hernando de Soto, người đã chứng minh tại Peru và các quốc gia đang phát triển rằng nếu bạn thay đổi môi trường luật pháp và kinh doanh cho người nghèo, và cung cấp cho họ công cụ để hợp tác, họ sẽ làm nốt những việc còn lại.

Doing Business in 2004 cố gắng giải thích từng điểm bằng vài ví dụ sinh động: “Teuku, một nhà khởi nghiệp ở Jakarta, muốn mở một công ti dệt may. Anh có nhiều khách xếp hàng chờ, đã nhập máy móc, và có một kế hoạch kinh doanh đầy hứa hẹn. Lần đầu anh đối mặt với chính quyền khi đăng ký doanh nghiệp của mình. Anh lấy các mẫu đăng ký chuẩn ở Bộ Tư pháp, điền và công chứng chúng. Teuku chứng minh rằng anh là một người dân cư trú ở đó và chưa bao giờ có tiền án tiền sự. Anh nhận được mã số thuế, đăng ký để xin giấy phép kinh doanh, và đặt số vốn tối thiểu (gấp ba lần thu nhập bình quân quốc gia tính theo đầu người) vào ngân hàng. Sau đó anh đăng bố cáo thành lập ở công báo, trả lệ phí, đăng ký ở Bộ

Tư pháp, và đợi 90 ngày trước khi đệ đơn bảo hiểm xã hội. Một trăm sáu mươi tám ngày sau khi bắt đầu quá trình đó, Teuku có thể bắt đầu công việc một cách hợp pháp. Trong thời gian đó, các khách hàng của anh đã kí hợp đồng với hãng khác.

“Ở Panama, một nhà khởi nghiệp khác, Ina, đăng kí mở công ti xây dựng trong vòng 19 ngày. Kinh doanh phát đạt và Ina muốn thuê một người cho hai năm. Song luật lao động chỉ cho phép thuê theo thời hạn đối với các công việc đặc thù, và thậm chí chỉ cho phép tối đa một năm. Cùng thời gian đó, một trong các nhân công của cô thường xuyên bỏ làm về sớm, không lí do, và gây ra nhiều nhầm lẫn tổn thất lớn. Để thay thế anh ta, Ina cần thông báo cho và được sự đồng ý của công đoàn, và phải trả bồi thường năm tháng tiền lương. Ina phải thôi không nhận một ứng viên có tay nghề mà cô muốn thuê để giữ lại tay nhân viên tồi kia.

“Ali, một thương gia ở Các Tiểu Vương quốc Arập Thống nhất, có thể thuê và sa thải nhân công một cách dễ dàng. Nhưng một trong số các khách hàng của anh từ chối không trả tiền số thiết bị đã được giao từ ba tháng trước. Phải trải qua 27 bước thủ tục và hơn 550 ngày vụ tranh chấp mới được tòa giải quyết xong. Gần như toàn bộ các thủ tục được thực hiện thông qua văn bản, và đòi hỏi nhiều lí lẽ pháp lí và sử dụng luật sư. Sau vụ đó, Ali quyết định chỉ làm ăn với những khách hàng mà anh biết rõ.

“Timnit, một nhà khởi nghiệp trẻ ở Ethiopia, muốn mở rộng công ti tư vấn làm ăn thành công của cô bằng tiền vay. Song cô không có bằng chứng lịch sử tín dụng tốt vì không có hồ sơ thông tin tín dụng. Dù cho công ti của cô có tài sản phải thu đáng kể, luật pháp hạn chế ngân hàng của cô coi đó như khoản thế chấp. Ngân hàng biết nó không thể đòi được số nợ nếu Timnit không trả, vì tòa án kém hiệu quả và luật pháp cho các chủ nợ ít quyền lực. Món vay bị từ chối. Công ti không lớn mạnh thêm được.

“Đăng kí kinh doanh, thuê người làm, kí hợp đồng và vay tiền xong, Avik, một doanh nhân ở Ấn Độ, không thể tạo ra lợi nhuận và phải bỏ kinh doanh. Đối mặt với thủ tục phá sản lê thê 10 năm, Avik trốn, chẳng để lại gì cho công nhân, ngân hàng, và sở thuế.”

Nếu bạn muốn biết tại sao hai thập kỉ cải tổ kinh tế vĩ mô bán buôn ở trên đỉnh đã không làm giảm được sự lan tràn của nghèo đói và tạo ra đủ số việc làm mới ở các nước quan trọng của Mỹ Latin, châu Phi và Arập, và Liên Xô trước đây, bởi vì đã có quá ít cải tổ

bán lẻ. Theo báo cáo của IFC, nếu bạn muốn tạo ra các việc làm có năng suất cao (loại dẫn đến nâng cao mức sống), và nếu bạn muốn thúc đẩy tăng trưởng của các công ti mới (loại đổi mới, cạnh tranh, và tạo ra của cải), bạn cần có một môi trường pháp lí cho phép dễ mở doanh nghiệp, dễ hiệu chỉnh công ti với hoàn cảnh và cơ hội thị trường thay đổi, và dễ để đóng cửa một công ti bị phá sản, để vốn có thể được giải phóng cho việc sử dụng có hiệu quả hơn.

“Mất hai ngày để mở một công ti ở Úc, nhưng cần 203 ngày ở Haiti và 215 ngày ở Cộng hòa Dân chủ Congo,” báo cáo của IFC cho biết. “Không có chi phí tiền tệ để mở một công ti mới ở Đan Mạch, nhưng tốn hơn năm lần thu nhập bình quân đầu người ở Campuchia và hơn mười ba lần ở Sierra Leone. Hồng Kông, Singapore, Thái Lan và hơn ba mươi nền kinh tế khác không đòi hỏi công ti mới phải có vốn tối thiểu. Ngược lại, ở Syria yêu cầu vốn tương đương với năm mươi sáu lần thu nhập bình quân đầu người... Các công ti ở Cộng hòa Czech và Đan Mạch có thể thuê nhân công làm bán thời gian hoặc thời hạn cố định cho bất kì công việc nào, không quy định thời gian tối đa của hợp đồng. Ngược lại, luật lao động ở El Salvador chỉ cho phép hợp đồng định kì với các công việc đặc thù, và chỉ cho phép tối đa một năm... Một hợp đồng thương mại đơn giản được thực thi trong 7 ngày ở Tunisia và 39 ngày ở Hà Lan, nhưng ở Guatemala mất gần 1500 ngày. Chi phí thực thi hợp đồng thấp hơn 1% lượng tiền tranh chấp ở Áo, Canada và Anh, nhưng cao hơn 100% ở Burkina Faso, Cộng hòa Dominic, Indonesia... và Philippines. Các văn phòng tín dụng có lịch sử tín dụng của hầu hết người trưởng thành ở New Zealand, Nauy và Mỹ. Nhưng các phòng đăng kí tín dụng ở Cameroon, Ghana, Pakistan, Nigeria và Serbia và Montenegro chỉ có lịch sử tín dụng của ít hơn 1% người trưởng thành. Ở Anh, luật thể chấp và phá sản dành cho chủ nợ quyền lực lớn để thu nợ nếu con nợ không trả được. Ở Colombia, Cộng hòa Congo, Mexico, Oman và Tunisia, một chủ nợ không có các quyền như vậy. Mất ít hơn sáu tháng để tiến hành phá sản công ti ở Ireland và Nhật, nhưng hơn mười năm ở Brazil và Ấn Độ. Mất ít hơn 1% giá trị tài sản để giải quyết nợ không trả được ở Phần Lan, Hà Lan, Nauy và Singapore – và gần một nửa giá trị tài sản ở Chad, Panama, Macedonia, Venezuela, Serbia và Montenegro, và Sierra Leone.”

Như báo cáo của IFC đã nêu, luật lệ quá hà khắc cũng có khả năng làm hại đến hầu hết những người mà nhẽ ra nó phải bảo vệ. Những người giàu và có quan hệ tốt chỉ cần bỏ tiền mua hoặc chạy chọt lách qua các quy định nặng nề. Tại các nước có thị trường lao động được điều tiết chặt chẽ, nơi khó có thể thuê và sa thải người làm, phụ nữ gặp khó khăn đặc biệt trong việc tìm việc làm.

“Quy định tốt không phải là không có quy định,” nghiên cứu của IFC kết luận. “Mức độ tối ưu của quy định không phải là mức không, nhưng nên ít hơn mức thường thấy ngày nay ở phần lớn các nước, đặc biệt là các nước nghèo.” Kết luận cung cấp cái mà tôi gọi là danh sách năm bước cho cải tổ bán lẻ. Một, đơn giản và bỏ bớt các quy định nếu có thể trong các thị trường cạnh tranh, bởi vì cạnh tranh vì khách hàng và nhân công có thể là nguồn áp lực tốt nhất cho các tập quán tốt nhất, và quy định quá nhiều chỉ mở cửa cho các quan chức thói nát đòi tiền đút lót. “Chẳng có lí do gì để Angola có một trong những bộ luật lao động hà khắc nhất nếu Bồ Đào Nha, nguồn của bộ luật mà Angola áp dụng, đã xem lại nó hai lần rồi để cho thị trường lao động mềm dẻo hơn,” nghiên cứu của IFC cho biết. Hai, chú trọng tăng cường quyền sở hữu. Theo sáng kiến của Soto, chính phủ Peru trong thập kỉ vừa qua đã giao chứng thư quyền sở hữu cho 1.2 triệu hộ gia đình chiếm đất thành thị. “Quyền sở hữu an toàn đã cho phép các bậc bố mẹ rời nhà đi tìm việc làm thay vì ở lì đó để lo bảo vệ tài sản”, nghiên cứu của IFC viết. “Những người được hưởng lợi nhiều nhất là con cái họ, vì giờ đây chúng có thể đi học.” Ba, mở rộng sử dụng mạng Internet để thi hành các quy định. Mạng Internet khiến việc thi hành đó trở nên nhanh hơn, minh bạch hơn, và ít dẫn tới tham nhũng. Bốn, giảm bớt mức độ can thiệp của tòa án vào các vấn đề kinh doanh. Và cuối cùng, nhưng chắc chắn không kém phần quan trọng, nghiên cứu của IFC khuyên, “Biến cải cách thành một quá trình liên tục... Các nước thực hiện tốt một cách nhất quán các chỉ số của *Doing Business* làm được như vậy vì có cải cách liên tục.”

Ngoài các tiêu chí của IFC, rõ ràng cải tổ bán lẻ còn phải mở rộng các cơ hội để người dân có được một nền giáo dục đủ các cấp và đầu tư vào cơ sở hạ tầng – đường, cảng, viễn thông, và sân bay – mà không có chúng thì không cải tổ bán lẻ nào có thể cất cánh và không thể hợp tác với người khác. Ngày nay nhiều nước vẫn còn giữ hệ thống viễn thông nằm trong tay các công ti độc quyền nhà

nước, làm cho truy cập Internet tốc độ cao và truy cập không dây hoặc quá đắt hoặc quá chậm, tình hình cũng tương tự với điện thoại đường dài và ra nước ngoài. Không có cải tổ bán lẻ trong lĩnh vực viễn thông, thì cải tổ bán lẻ trong năm khu vực khác sẽ là không đủ đủ cần thiết. Điều đáng chú ý là nhiều người nghĩ các tiêu chuẩn của IFC chỉ liên quan đến Argentina và Peru, nhưng thực ra một số nước xếp hạng kém hơn là các nơi như Đức và Ý. (Quả thực, chính phủ Đức đã phản đối một số điều khám phá ra ở trong đó.)

“Khi bạn và tôi sinh ra,” Luis de la Calle nói, “cạnh tranh với chúng ta [là] các hàng xóm liền kề chúng ta. Ngày nay cạnh tranh với chúng ta là một người Nhật, Pháp hoặc Trung Quốc. Bạn sẽ rất nhanh biết mình đứng ở thứ hạng nào trong một thế giới phẳng... Giờ đây bạn phải cạnh tranh với tất cả những người khác.” Người tài giỏi nhất trong một thế giới phẳng sẽ kiếm được nhiều tiền hơn, ông nói thêm, “và nếu bạn không cố gắng, sẽ có người khác thế chỗ bạn – và người đó sẽ không phải là gã ở bên kia đường.”

Nếu bạn không đồng ý, chỉ cần hỏi những người có vai trò quan trọng. Craig Barrett, chủ tịch hãng Intel, nói với tôi, “Trừ rất ít ngoại lệ, khi bạn nghĩ đến đặt một nhà máy sản xuất ở đâu, bạn sẽ nghĩ đến giá nhân công, vận tải, và độ sẵn có của các tiện ích – các thứ đại loại thế. Ngày nay sự thảo luận đã mở rộng, và như thế không còn là bạn đặt nhà máy của mình ở đâu mà là bạn sẽ đặt các nguồn lực kĩ thuật, nghiên cứu và phát triển - ở đâu, nơi nào các nguồn lực trí tuệ và các nguồn lực khác có hiệu quả nhất tương đối với giá thành? Hiện nay bạn có quyền tự do để đưa ra lựa chọn đó... Hiện nay bạn có thể ở bất kì đâu. Bất kì đâu cũng có thể trở thành một phần của chuỗi cung của tôi – Brazil, Việt Nam, Cộng hòa Czech, Ukraina. Nhiều người trong chúng ta đang tự hạn chế phạm vi của mình vào một vài nước vì một lí do hết sức đơn giản: Một số có thể kết hợp sự sẵn có về tài năng và một thị trường - tức là, Ấn Độ, Nga, và Trung Quốc.” Nhưng với mỗi nước mà Intel dự định đến, Barrett nói thêm, ông đều tự hỏi mình câu hỏi sau: “Nước này mang mặt mạnh vốn có nào vào cuộc chơi? Ấn Độ, Nga – cơ sở hạ tầng tồi, trình độ giáo dục cao, bạn có nhiều người thông minh. Trung Quốc có mỗi thứ một chút. Trung Quốc có cơ sở hạ tầng tốt hơn Nga và Ấn Độ. Thế nếu bạn đến Ai Cập, khả năng độc nhất [nước đó phải cung cấp] là gì? Giá nhân công cực rẻ, nhưng cơ sở hạ tầng và giáo dục thì sao? Philippines hay Malaysia có tỉ lệ

người biết chữ cao – bạn phải thuê người tốt nghiệp đại học vào làm ở dây chuyền sản xuất của bạn. Họ không có cơ sở hạ tầng, nhưng có nhiều người được giáo dục. Bạn phải có cái gì đó để dựa vào. Khi đến Ấn Độ, được hỏi về mở nhà máy, chúng tôi trả lời, ‘Các bạn không có cơ sở hạ tầng. Mỗi ngày mất điện đến bốn lần’.”

John Chambers, CEO của Cisco Systems, hăng dùng một chuỗi cung toàn cầu để xây dựng các bộ định tuyến vận hành Internet và lúc nào cũng bị nài nỉ đầu tư vào nước này hay nước khác, nói thêm, “Việc làm sẽ đổ dồn đến các nơi có lực lượng lao động được giáo dục tốt nhất với một cơ sở hạ tầng, môi trường cho sáng tạo và sự hỗ trợ của chính phủ có tính cạnh tranh nhất. Điều này là không thể tránh khỏi. Và theo định nghĩa những người đó sẽ có tiêu chuẩn sống cao nhất. Đó có thể là hoặc không phải là những nước dẫn đầu Cách mạng Công nghiệp.”

Nhưng khi mà tiền cược trong cải tổ bán lẻ ngày nay cao hơn bao giờ hết, và các nước biết điều đó, chỉ cần nhìn quanh thế giới để nhận ra là không phải nước nào cũng thành công. Không giống cải tổ bán buôn, có thể được thực thi bởi một nhóm người dùng mệnh lệnh hành chính hoặc đơn giản độc tài, cải tổ bán lẻ đòi hỏi cơ sở rộng hơn nhiều của sự đóng góp của công cộng và nghị viện nếu muốn thắng các giới đặc quyền kinh tế và chính trị.

Ở Mexico, “chúng tôi đã thực hiện các giai đoạn đầu của cải cách cơ cấu từ trên xuống,” Guillermo Ortiz nói. “Giai đoạn tiếp theo khó hơn rất nhiều. Bạn phải làm từ dưới lên. Bạn phải tạo sự đồng thuận rộng lớn hơn để đẩy các cuộc cải cách trong bối cảnh dân chủ.” Và khi điều đó xảy ra, Moisés Naím, cựu Bộ trưởng Kinh tế Venezuela và hiện là chủ bút tạp chí *Foreign Policy*, nhận xét, bạn phải có được số lượng lớn hơn người tham gia, khiến cho tính logic nội tại và sự nhất quán kỹ thuật của các chính sách cải cách trở nên dễ bị tổn thương hơn đối với ảnh hưởng của các thỏa hiệp, mâu thuẫn chính trị, và những thất bại thể chế. “Vượt qua hay phốt lờ bộ máy quan liêu khăng khăng cổ thủ – một sự xa xỉ mà các nhóm chính phủ thường xuyên được hưởng sau khi đã tung ra những cải cách ban đầu – khó hơn nhiều ở giai đoạn này,” Naím nói.

Vậy vì sao một nước vượt qua được mô đất cản trở cải tổ bán lẻ này, với các nhà lãnh đạo có khả năng huy động bộ máy quan liêu và công chúng ủng hộ các cải cách nhỏ đau đớn hơn, đòi hỏi nhiều hơn đó, còn nước khác lại bị vấp?

VĂN HOÁ LÀ QUAN TRỌNG: GLOCALIZATION

Một câu trả lời là văn hóa.

Quy thành tích kinh tế của một nước cho riêng văn hóa là nực cười, nhưng phân tích thành tích kinh tế của một nước mà không tính đến văn hóa cũng nực cười ngang vậy, tuy đó là điều nhiều nhà kinh tế và khoa học chính trị muốn làm. Chủ đề này gây rất nhiều tranh cãi và được coi là không đúng đắn về chính trị để nêu ra. Cho nên thường là không ai muốn nói đến điều đó cả. Nhưng tôi sắp sửa nói đến nó, vì một lí do đơn giản: Vì thế giới đã phẳng, và ngày càng nhiều công cụ cộng tác được phân phối và vật dụng hóa, khoảng cách giữa các nền văn hóa có ý chí, cách thức, và sự chú trọng để nhanh chóng chấp nhận các công cụ này và áp dụng chúng và các nền văn hóa không muốn làm vậy sẽ là quan trọng hơn. Những khác biệt giữa hai thứ sẽ được khuếch đại lên.

Một trong những cuốn sách quan trọng nhất viết về chủ đề này là *The Wealth and Poverty of Nations* của nhà kinh tế David Landes. Ông lí luận rằng dù cho tất cả các yếu tố khí hậu, tài nguyên thiên nhiên và địa lí đều có vai trò trong việc giải thích tại sao một số nước có khả năng tiến đến công nghiệp hóa còn các nước khác thì không, nhân tố then chốt thực sự là tài năng văn hóa của một nước, đặc biệt là mức mà nước đó tiếp thu được các giá trị của lao động chăm chỉ, tiết kiệm, trung thực, kiên trì và nhẫn nại, cũng như mức độ nó mở đối với thay đổi, công nghệ, và bình đẳng cho phụ nữ. Người ta có thể đồng ý hoặc không với cách Landes dung hoà giữa các thói quen văn hóa này hoặc các nhân tố khác ảnh hưởng đến thành tích kinh tế. Nhưng tôi thấy sự nhấn mạnh của ông vào đề cao vấn đề văn hóa là thú vị, cũng như cách ông bác bỏ các lí luận cho rằng sự trì trệ kéo dài của một số nước chỉ đơn giản là vì chế độ thuộc địa của phương Tây, địa lí, hay di sản lịch sử.

Trong các chuyến đi của tôi, có hai khía cạnh của văn hóa mà tôi thấy là đặc biệt có liên quan đến thế giới phẳng. Một là văn hóa của bạn hướng ngoại thế nào: Nó mở đến mức độ nào cho các tác động và ý tưởng ngoài? Nó “glocalize” khéo đến đâu? Thứ hai, mơ hồ hơn, là văn hóa của bạn hướng nội thế nào. Tôi muốn nói ý thức đoàn kết dân tộc và sự chú trọng vào phát triển đạt đến mức độ nào, lòng tin của xã hội với người nước ngoài trong việc cộng tác đến

mức độ nào, và giới tinh hoa của đất nước có mối liên hệ với đám đông và sẵn sàng đầu tư trong nước đến mức độ nào, hay là họ bàng quan với đồng bào nghèo khó của mình và quan tâm hơn đến việc đầu tư ra nước ngoài?

Bạn càng có một nền văn hóa glocalize một cách tự nhiên – nghĩa là nền văn hóa của bạn càng hấp thụ được các tư tưởng nước ngoài và các tập quán tốt nhất rồi hòa trộn với các truyền thống của mình – bạn càng có thêm lợi thế trong một thế giới phẳng. Khả năng glocalize tự nhiên từng là một trong những thế mạnh của văn hóa Ấn Độ, văn hóa Mỹ, văn hóa Nhật, và sau này, văn hóa Trung Quốc. Chẳng hạn người Ấn Độ có quan điểm là người Mogul tới, người Mogul đi, người Anh đến, người Anh đi, chúng ta giữ lại cái tốt đẹp nhất và bỏ những cái khác – nhưng chúng ta vẫn ăn cari, phụ nữ chúng ta vẫn mặc sari, và chúng ta vẫn sống trong các đại gia đình ràng buộc chặt chẽ. Đó là sự glocalize khéo nhất.

“Các nền văn hóa mở và sẵn sàng thay đổi có một lợi thế to lớn trong thế giới này,” Jerry Rao, CEO của MphasiS, người đứng đầu hiệp hội thương mại công nghệ cao Ấn Độ, nói. “Cụ tôi mù chữ. Bà tôi học đến lớp hai. Mẹ tôi không học đại học. Chị tôi có bằng thạc sĩ kinh tế học, con gái tôi học ở đại học Chicago. Chúng tôi đã làm tất cả để lưu giữ ký ức, nhưng chúng tôi cũng luôn sẵn sàng thay đổi... Bạn phải có một văn hóa mạnh, nhưng cũng phải có độ mở để du nhập và áp dụng những cái đến từ nơi khác. Những người chủ trương cô lập về văn hóa gặp phải bất lợi thật sự. Hãy nghĩ về điều đó, hãy nghĩ về khoảng thời gian khi hoàng đế Trung Quốc đuổi đại sứ Anh quốc đi. Quyết định đó gây đau khổ cho ai? Người Trung Quốc. Sự cô lập là một điều nguy hiểm.”

Tính mở rất quan trọng, Rao nói thêm, “vì bạn sẽ có xu hướng tôn trọng người khác vì tài năng và khả năng của họ. Khi bạn *chat* với một nhà phát triển khác ở một nơi khác trên thế giới, bạn không biết màu da của anh ta hay cô ta là gì. Bạn làm việc với mọi người dựa trên cơ sở tài năng – chứ không phải dòng giống hay chủng tộc – và một cách tinh tế điều đó sẽ làm thay đổi cách nhìn của bạn với con người nói chung, nếu bạn ở trong thế giới dựa trên tài năng và thành tích này hơn là trong một thế giới dựa vào xuất thân.”

Điều này giúp giải thích vì sao rất nhiều nước Hồi giáo đã vật lộn khi thế giới trở nên phẳng. Vì các lí do văn hóa và lịch sử phức tạp, nhiều nước trong số đó không glocalize tốt, dù cho có rất nhiều

ngoại lệ – Thổ Nhĩ Kỳ, Lebanon, Bahrain, Dubai, Indonesia, và Malaysia. Song tất cả các nước này đều có xu hướng trở thành các quốc gia Hồi giáo thế tục. Ở một thế giới nơi lợi thế lớn nhất duy nhất mà một văn hóa có thể có là năng lực nuôi dưỡng khả năng thích nghi và làm theo, thế giới Hồi giáo ngày nay bị thống trị bởi một tầng lớp giáo sĩ hoàn toàn nghiêm cấm *ijtihad*, tức diễn giải lại các nguyên lý của đạo Hồi theo ánh sáng của hoàn cảnh hiện tại.

Hãy nghĩ đến toàn bộ nếp nghĩ của chủ nghĩa bin Laden. Đó là “thanh lọc” Ả-rập Saudi khỏi toàn bộ người nước ngoài và các ảnh hưởng ngoại quốc. Điều đó chính xác là cái đối lập của sự glocalize và cộng tác. Phương châm của người theo thuyết bộ lạc là gì? “Tôi và anh trai tôi chống lại anh họ của tôi; tôi, anh trai tôi và anh họ tôi chống lại người ngoài.” Và phương châm của những người theo toàn cầu hóa, xây dựng các chuỗi cung cộng tác, là gì? “Tôi, anh trai tôi và anh họ tôi, ba người bạn từ thời thơ ấu, bốn người ở Úc, hai người ở Bắc Kinh, sáu người ở Bangalore, ba người từ Đức, bốn người mà chúng tôi gặp qua Internet tạo thành một chuỗi cung toàn cầu duy nhất.” Trong thế giới phẳng, phân công lao động chắc chắn đang trở nên ngày càng phức tạp hơn, rất nhiều người tương tác với nhiều người khác mà họ không quen biết và có thể chẳng bao giờ gặp nhau. Nếu bạn muốn có phân công lao động phức tạp hiện đại, bạn phải có khả năng tin tưởng nhiều hơn vào người lạ.

Trong thế giới Ả-rập-Hồi giáo, David Landes lí lẽ, một số thái độ văn hóa theo nhiều cách đã trở thành rào cản với phát triển, đặc biệt là xu hướng vẫn coi phụ nữ là một nguồn gốc nguy hiểm hay độc hại phải bị cách li khỏi môi trường công cộng và từ chối không cho tham gia các hoạt động kinh tế. Khi một nền văn hóa tin như vậy, nó sẽ mất phần lớn năng suất tiềm năng của xã hội. Một hệ thống ưu tiên đàn ông kể từ khi sinh, Landes cũng lí lẽ, chỉ vì họ là đàn ông, và cho họ quyền lực đối với chị em gái của họ và các thành viên nữ khác trong xã hội, là xấu đối với đàn ông. Nó tạo trong họ một ý thức về sự được quyền và làm hại đến cái cần hoàn thiện, cần tiến lên, và cần đạt được. Kiểu phân biệt đối xử đó, ông lưu ý, tất nhiên không chỉ giới hạn ở thế giới Ả-rập Trung Đông. Thực ra, thiên hướng đó có thể thấy ở các cấp độ khác nhau trên khắp thế giới, ngay cả ở các xã hội được coi là xã hội công nghiệp tiên tiến.

Sự kháng cự của thế giới Ả-rập-Hồi giáo đối với glocalization là cái gì đó mà giờ đây một số nhà bình luận Ả-rập tự do đang chú tâm

vào. Xem thử bài báo ngày 5 tháng Năm năm 2004 trong tờ nhật báo Saudi bằng tiếng Anh, *Arab News* của nhà báo Saudi tự do Raid Qusti, có tí là “Mất bao lâu trước khi có bước đi đầu tiên?”

“Các vụ khủng bố ở Ả-rập Saudi ít nhiều đã trở thành tin tức hàng ngày. Mỗi lần như thế tôi lại hi vọng và cầu nguyện là nó kết thúc rồi, nhưng có vẻ như là ngày càng chỉ tồi tệ thêm,” Qusti viết. “Một giải thích tại sao tất cả những điều đó xảy ra được tổng biên tập tờ *Al-Riyadh*, Turki Al-Sudairi, đưa ra khi xác định nguồn gốc của các hành động khủng bố. Ông nói rằng những kẻ thực hiện các cuộc tấn công này chia sẻ ý thức hệ của phong trào Juhaيمان từng chiếm Nhà thờ lớn Hồi giáo trong các năm 1970. Họ có một ý thức hệ tổ cáo người khác là không trung thành và tự cho phép mình quyền giết họ, dù đó là người phương Tây – những người, theo họ, phải bị đuổi khỏi bán đảo Ả-rập – hay tín đồ Hồi giáo không đi theo con đường của họ. Trong con mắt công chúng họ biến mất trong các năm 1980 và 1990 nhưng đã lại nổi lên với ý thức hệ mang tính tàn phá của mình. Câu hỏi Al-Sudairi đã quên không đặt ra là: Người Saudi chúng ta phải làm gì bây giờ? Nếu chúng ta là một quốc gia từ chối nhìn vào các nguyên nhân cội nguồn, như chúng ta từng làm trong hai thập kỉ vừa qua, thì việc một nhóm người khác với cùng ý thức hệ đó xuất hiện chỉ còn là chuyện thời gian. Chúng ta có tiếp tay tạo ra các con quái vật đó không? Hệ thống giáo dục của chúng ta, không hề nhấn mạnh sự khoan dung với các niềm tin khác – kể cả với những người theo các trường phái tư tưởng Hồi giáo khác – là một điều cần được xem xét lại từ đỉnh đến đáy. Bản thân văn hóa Saudi và thực tế rằng phần lớn chúng ta không chấp nhận các phong cách sống khác và áp đặt phong cách sống của chúng ta lên người khác, là chuyện khác nhau. Và thực tế rằng kể từ lớp bốn đến lớp mười hai chúng ta không dạy con cái mình rằng có các nền văn minh khác trên thế giới và chúng ta thuộc về một cộng đồng toàn cầu, mà chỉ nhấn mạnh nhắc đi nhắc lại các vương quốc Hồi giáo, thực tế đó cũng đáng phải xem xét lại.”

Không thể đơn giản mà quên rằng khi bước vào các hoạt động kinh tế, một trong những phẩm chất lớn nhất mà một nước hay một cộng đồng có thể có được là một văn hóa khoan dung. Khi khoan dung là một tiêu chuẩn, tất cả mọi người sẽ bừng nở – bởi vì khoan dung sinh ra lòng tin, và lòng tin là nền tảng của đổi mới và tinh thần kinh doanh. Hãy tăng mức lòng tin trong bất kì nhóm, công ti

hay xã hội nào, nhất định các điều tốt đẹp sẽ đến. “Trung Quốc khởi đầu sự cất cánh thương mại và công nghiệp thần kì của mình chỉ khi hình thức bất khoan dung cộng sản ghê tởm của Mao Trạch Đông được xóa bỏ, dành chỗ cho cái có thể gọi là sự không can thiệp mang tính toàn trị,” sử gia Anh Paul Johnson viết ngày 21-6-2004 trong một tiểu luận trên tạp chí *Forbes*. “Ấn Độ là một ví dụ khác. Bản chất của đạo Hindu là khoan dung và, theo cách thức lạ lùng của riêng nó, thoải mái... Khi để tự họ, người Ấn Độ (giống người Trung Quốc) luôn phát đạt với tư cách một cộng đồng. Thử xem trường hợp cộng đồng người Ấn ở Uganda, những người bị độc tài khủng khiếp Idi Amin đuổi đi rồi được nhận vào xã hội Anh khoan dung. Hiện nay trong nhóm này đã có nhiều triệu phú hơn bất kì cộng đồng mới nhập cư vào Anh nào. Họ là một ví dụ nổi bật về lao động chăm chỉ, nền tảng gia đình vững chắc và ham muốn học hành có thể đưa những người bị mất toàn bộ tài sản của mình đi xa đến đâu.” Đạo Hồi, nhìn lại quá khứ, cũng từng phát đạt khi xây dựng một văn hóa khoan dung, như ở vùng người Moor của Tây Ban Nha. Nhưng trong hình thức hiện đại, trong quá nhiều trường hợp đạo Hồi đã bị bắt giữ và bị diễn giải bởi các nhà lãnh đạo tinh thần không chịu thu nhập một văn hóa khoan dung, thay đổi, hay đổi mới, và, Johnson viết, điều đó chắc hẳn là đã đóng góp vào việc kéo lùi tăng trưởng kinh tế ở nhiều vùng đất Hồi giáo.

Đến đây chúng ta lại quay trở lại hệ số phẳng. Các nước không có tài nguyên thiên nhiên, thông qua tiến hóa con người, thường sẵn sàng phát triển các thói quen cởi mở với các tư tưởng mới, vì đó là cách duy nhất giúp họ có thể sống sót và tiến lên.

Dù vậy, tin mừng là không chỉ văn hóa có vai trò quan trọng, mà văn hóa còn có thể thay đổi. Văn hóa không được ghi sẵn vào ADN của chúng ta. Nó là sản phẩm của hoàn cảnh – địa lí, trình độ giáo dục, lãnh đạo, và kinh nghiệm lịch sử – của bất kì xã hội nào. Khi những cái đó thay đổi, văn hóa cũng có thể thay đổi. Nhật Bản và Đức đi từ những xã hội quân sự hóa cao độ đến các xã hội dân chủ rất hòa bình và vững chắc trong vòng năm mươi năm qua. Bahrain là một trong các nước Ả-rập đầu tiên phát hiện ra dầu mỏ. Đó là nước Ả-rập đầu tiên hết dầu. Và đó là nước Ả-rập đầu tiên ở vùng Vịnh Ả-rập cho phép phụ nữ ứng cử và bầu cử trong bầu cử nghị viện. Trung Quốc trong Cách mạng Văn hóa giống như một quốc gia gắn chặt với một văn hóa điên rồ về ý thức hệ. Trung Quốc

ngày nay đồng nghĩa với chủ nghĩa thực dụng. Tây Ban Nha Hồi giáo là một trong những xã hội khoan dung nhất trong lịch sử thế giới. Ảrập Saudi Hồi giáo ngày nay là một trong những xã hội kém khoan dung nhất. Tây Ban Nha Hồi giáo từng là một xã hội thương mại và buôn bán nơi người dân phải tìm cách sống nhờ vào sự khôn ngoan của mình và do đó học được cách sống yên ổn với người khác; Ảrập Saudi ngày nay chỉ có thể kiếm được tiền qua bán dầu mỏ. Ngay cạnh Ảrập Saudi là Dubai, một thành phố-quốc gia Ảrập từng sử dụng đồng đôla dầu mỏ của mình để xây dựng trung tâm thương mại, du lịch, dịch vụ và máy tính của vùng Vịnh. Dubai là một trong những nơi khoan dung nhất, có tính chất thế giới nhất với nhiều quán sushi và sân golf hơn nhà thờ Hồi giáo – và khách du lịch thậm chí không cần đến visa. Vì lẽ đó, văn hóa là quan trọng, nhưng văn hoá làm tổ trong bối cảnh, chứ không trong gen, và khi các bối cảnh đó, cũng như các nhà lãnh đạo địa phương, thay đổi và thích nghi, văn hóa cũng có thể thay đổi và thích nghi.

NHỮNG ĐIỀU VÔ HÌNH

Chỉ so sánh các đường chân trời bạn đã có thể nói rất nhiều điều. Giống nhiều người Mỹ gốc Ấn khác, Dinakar Singh, một nhà quản lý quỹ đầu tư tự bảo hiểm, thường xuyên về Ấn Độ thăm nhà. Mùa đông năm 2004, anh quay về New Delhi. Khi tôi gặp anh vài tháng sau đó, anh nói với tôi về thời điểm khi anh nhận ra tại sao kinh tế Ấn Độ vẫn chưa cất cánh được ở mức cần thiết – dĩ nhiên là ngoài lĩnh vực công nghệ cao.

“Tôi ở tầng sáu một khách sạn ở New Delhi,” anh nhớ lại, “và khi nhìn ra ngoài cửa sổ tôi có thể nhìn xa nhiều dặm. Sao thế được? Vì không bảo đảm được điện cho thang máy nên ở Delhi không có nhiều nhà cao tầng.” Không có nhà đầu tư nhạy cảm nào muốn xây một tòa nhà cao tầng nơi điện có thể bị cắt bất kì lúc nào và bạn sẽ phải leo bộ hai mươi tầng gác. Kết quả là đô thị ngổn ngang hơn và sử dụng không gian không hiệu quả. Tôi bảo Singh, câu chuyện này nhắc tôi nhớ lại một chuyến đi vừa qua đến Đại Liên, Trung Quốc. Tôi đã ở Đại Liên năm 1998, và khi trở lại vào năm 2004, tôi không còn nhận ra thành phố nữa. Có rất nhiều tòa nhà mới, kể cả các tòa tháp bằng kính và thép hiện đại, đến mức tôi bắt đầu tự hỏi

liệu thật sự mình đã đến đây năm 1998 hay không. Rồi tôi kể thêm một chuyện nữa. Tôi đến học ở Cairo hè năm 1974. Ba tòa nhà lớn nhất thành phố khi đó là Nile Hilton, Cairo Tower và tòa nhà của TV Ai Cập. Ba mươi năm sau, năm 2004, chúng vẫn là các tòa nhà lớn nhất ở đó; đường chân trời của Cairo gần như không hề thay đổi. Mỗi lần trở lại Cairo, tôi biết chính xác mình ở đâu. Trước khi đến Đại Liên tôi ghé thăm Mexico City, nơi tôi chưa quay lại sau 5 năm. Tôi thấy thành phố sạch hơn nhiều so với tôi còn nhớ, nhờ một chiến dịch của thị trường với toàn thành phố. Cũng có vài tòa nhà mới xây, nhưng không nhiều như tôi trông chờ sau một thập kỉ NAFTA. Tuy vậy, bên trong các tòa nhà tôi thấy các bạn Mexico của tôi có vẻ hơi buồn. Họ bảo tôi rằng Mexico đã đánh mất lối sống của mình – nó đã không phát triển theo đúng cách, và sự tự tin của người dân đang mất dần đi.

Vậy là ở Delhi, bạn có thể nhìn mãi mãi. Ở Cairo, đường chân trời dường như mãi mãi như nhau. Ở Trung Quốc, nếu bạn không quay lại một thành phố trong một năm, có vẻ như bạn đã chưa bao giờ đến đó. Và ở Mexico City, ngay khi người Mexico nghĩ là mình đã đổi được hướng đi mãi mãi, thì họ lại vấp phải Trung Quốc, nước đi con đường khác và đi nhanh hơn rất nhiều.

Cái gì giải thích các khác biệt này? Chúng ta biết công thức cơ bản cho thành công kinh tế – cải tổ bán buôn, kế theo là cải tổ bán lẻ, cộng quản trị, giáo dục, cơ sở hạ tầng tốt và khả năng glocalize khéo. Tuy vậy, điều chúng ta không biết, mà nếu biết tôi sẽ đóng chai đem bán, là câu trả lời cho câu hỏi tại sao một nước lại có thể thực hiện được tất cả các điều này theo cách vững chắc còn nước khác thì không. Tại sao đường chân trời của một nước lại thay đổi sau một đêm, còn của nước khác lại không thay đổi gì sau một nửa thế kỉ? Câu trả lời duy nhất mà tôi có thể tìm ra là cái gì đó không thể định nghĩa được: tôi gọi nó là *các điều vô hình*. Trước hết chúng là hai phẩm chất: khả năng và sự sẵn sàng của một xã hội để cùng hành động và hi sinh tất cả cho phát triển kinh tế và sự hiện diện trong xã hội của các nhà lãnh đạo có tầm nhìn để nhận ra cần làm cái gì về mặt phát triển và sẵn sàng dùng quyền lực để thúc đẩy thay đổi hơn là làm giàu cho bản thân và duy trì nguyên trạng. Một số nước (như Hàn Quốc và Đài Loan) có vẻ có khả năng tập trung các nguồn lực của mình để ưu tiên cho phát triển kinh tế, và các nước khác (như Ai Cập và Syria) bị rối trí bởi ý thức hệ và hận thù

địa phương. Một số nước có các nhà lãnh đạo dùng nhiệm kỳ của mình để cố thúc đẩy hiện đại hóa hơn là để làm giàu cho bản thân. Và một số nước đơn giản có tầng lớp ưu tú vụ lợi, dùng thời gian đương chức của mình để nhồi đầy túi và sau đó đầu tư vào bất động sản ở Thụy Sĩ. Tại sao Ấn Độ có các nhà lãnh đạo xây dựng được các viện công nghệ và Pakistan đã có các nhà lãnh đạo không làm được thế, là một sản phẩm của lịch sử, địa lí, và văn hóa mà tôi chỉ có thể tóm gọn như một trong các điều vô hình kia. Nhưng ngay cả khi các thứ vô hình ấy không dễ đo đếm, chúng thực sự quan trọng.

Cách tốt nhất tôi biết để minh họa điều này là so sánh Mexico và Trung Quốc. Trên giấy, Mexico dường như nằm ở vị trí hoàn hảo để phát đạt ở một thế giới phẳng. Nó nằm liền kề với nền kinh tế lớn nhất, hùng mạnh nhất thế giới. Nó đã kí một hiệp ước tự do thương mại với Mỹ và Canada vào các năm 1990 và ở tư thế bàn đạp sang Mỹ Latin của hai nền kinh tế khổng lồ kia. Và nó lại có tài nguyên thiên nhiên là dầu mỏ, chiếm đến hơn một phần ba thu nhập của chính phủ. Trái lại, Trung Quốc cách đó hàng nghìn dặm, chịu gánh nặng của quá đông dân số, ít tài nguyên thiên nhiên, nhân công thạo việc nhất tập trung ở các vùng duyên hải, và với di sản nợ nần từ năm mươi năm của chủ nghĩa Cộng sản. Mười năm trước, nếu bạn chọn tên hai nước này và đưa cho ai đó hồ sơ của họ, anh ta chắc chắn đặt cược vào Mexico. Thế mà Trung Quốc đã thế chỗ Mexico để trở thành nước xuất khẩu lớn thứ hai vào Mỹ. Và có cảm giác chung, ngay cả giữa những người Mexico, là dù Trung Quốc cách xa Mỹ hàng ngàn dặm, nó ngày càng gần Mỹ hơn về mặt kinh tế, còn Mexico, ngày sát Mỹ, lại trở nên xa hàng ngàn dặm.

Tôi không hề gạch bỏ Mexico. Mexico, khi có đủ thời gian, có thể sẽ trở thành con rùa chậm nhưng chắc đối với con thỏ Trung Quốc. Trung Quốc vẫn còn phải trải qua một chuyển đổi chính trị khổng lồ, việc có thể làm nó trật bánh bất kì lúc nào. Hơn thế nữa, Mexico có nhiều nhà khởi nghiệp có tính Trung Quốc như người Trung Quốc có máu kinh doanh nhất. Nếu không phải vậy Mexico không thể xuất khẩu với giá trị 138 tỉ đôla vào Mỹ năm 2003. Và có nhiều nông dân Trung Quốc không tiên tiến hay đạt sản lượng cao như nông dân Mexico. Nhưng đặt trên bàn cân, khi bạn cộng tất cả những cái đó vào, Trung Quốc đã trở thành thỏ chứ không phải Mexico, cho dù dường như Mexico xuất phát với nhiều lợi thế tự nhiên hơn khi thế giới bắt đầu phẳng dần. Tại sao?

Đây là câu hỏi mà bản thân người Mexico đặt ra. Khi bạn đến Mexico City những ngày này, người Mexico sẽ nói với bạn rằng họ đang nghe thấy “tiếng gào không lồ” ba chiều đó. “Chúng tôi bị kẹt giữa Ấn Độ và Trung Quốc”, Jorge Castaneda, cựu bộ trưởng ngoại giao Mexico, nói với tôi năm 2004. “Rất khó cho chúng tôi để cạnh tranh với người Trung Quốc, trừ các ngành giá trị gia tăng cao. Nơi chúng tôi có thể cạnh tranh, trong khu vực dịch vụ, chúng tôi lại bị người Ấn Độ đánh bằng các back office và call center của họ.”

Không nghi ngờ gì Trung Quốc được hưởng lợi ở mức độ nào đó từ việc nó vẫn có một hệ thống độc đoán có thể đè bẹp các giới đặc lợi và các tập quán cổ xưa. Giới lãnh đạo Bắc Kinh có thể ra lệnh nhiều cải cách từ trên xuống, cho dù là để xây dựng một con đường mới hay gia nhập WTO. Nhưng ngày nay Trung Quốc cũng có những cái vô hình tốt hơn – một khả năng tập hợp và tập trung các nguồn lực địa phương cho cải tổ bán lẻ. Trung Quốc có thể là một nhà nước độc đoán, nhưng tuy thế nó lại có những thể chế nhà nước mạnh và một bộ máy quan liêu có khả năng cất nhắc nhiều người trên cơ sở tài năng lên các vị trí then chốt có quyền quyết định, và nó cũng có một tinh thần cộng đồng nhất định. Truyền thống Nho giáo cất nhắc các quan chức nhận thức được vai trò của mình là thúc đẩy và bảo vệ các quyền lợi của nhà nước vẫn còn sống động mạnh mẽ ở Trung Quốc. “Trung Quốc có truyền thống coi trọng tài năng [meritocracy] – truyền thống cũng có ở Hàn Quốc và Nhật Bản,” Francis Fukuyama, tác giả của cuốn sách kinh điển *The End of History and the Last Man*, viết. “Tất cả các nước này đều có một ý thức cơ bản về ‘tính nhà nước’ nơi [các công bộc] được trông chờ biết cách nhìn xa trông rộng vì lợi ích của nhà nước” và được hệ thống thưởng vì làm như vậy.

Ngược lại, Mexico vào các năm 1990 chuyển từ một nhà nước độc đảng về cơ bản độc đoán sang một nền dân chủ đa đảng. Như thế đúng khi Mexico cần dồn toàn bộ ý chí và nguồn lực của mình cho cải tổ bán lẻ ở mức vi mô, nó phải trải qua quá trình dân chủ xây dựng thể chế chậm hơn, tuy chính danh hơn. Nói cách khác, mỗi tổng thống Mexico muốn thay đổi phải tập hợp nhiều nhóm lợi ích hơn rất nhiều – như chần lữ mèo – để tiến hành một cải cách, hơn là những người tiền nhiệm của mình có thể thực hiện điều đó bằng sắc lệnh. Các nhóm lợi ích đó, dù là các nghiệp đoàn hay bọn đầu sỏ, có các đặc lợi mạnh trong nguyên trạng và có sức mạnh để

bóp nghẹt các cải cách. Và hệ thống nhà nước Mexico, cũng giống của rất nhiều nước Mỹ Latin láng giềng, có một lịch sử dài chỉ đơn thuần là công cụ đỡ đầu cho đảng cầm quyền hoặc các quyền lợi địa phương, chứ không phải quyền lợi quốc gia.

Một thứ vô hình khác là nền văn hóa của bạn quý trọng giáo dục đến đâu. Cả Ấn Độ và Trung Quốc đều có một truyền thống lâu đời là cha mẹ nói với con cái mình rằng điều tốt đẹp nhất mà chúng có thể làm trong đời là trở thành kỹ sư hoặc bác sĩ. Còn ở Mexico việc xây trường học để biến điều đó thành sự thật đơn giản chưa được làm. Hiện nay Ấn Độ và Trung Quốc đều có hơn năm mươi nghìn sinh viên học tập ở Mỹ. Họ đến từ cách đó mười hai múi giờ. Mexico, nhỏ hơn nhưng ở liền kề, chỉ có khoảng mười nghìn. Mexico ở sát nền kinh tế lớn nhất, nói tiếng Anh. Nhưng Mexico không hề thực hiện chương trình cấp tốc để dạy tiếng Anh hoặc đầu tư cấp học bổng để gửi nhiều sinh viên Mexico hơn đến Mỹ để học. Có một “đứt gãy”, Tổng thống Zedillo nói, trong hệ thống chính trị Mexico, các thử thách của toàn cầu hóa, và mức độ mà mỗi người giáo dục và hướng dẫn dân chúng Mexico cho nhiệm vụ đó. Bạn phải đợi lâu để thấy sinh viên Mexico áp đảo trong chương trình cao học khoa học hay toán học ở một trường đại học Mỹ, theo cách mà sinh viên Trung Quốc và Ấn Độ vẫn đang áp đảo.

Chính phủ của Tổng thống Vicente Fox đã định ra năm khu vực về cải tổ bán lẻ để khiến nền kinh tế Mexico có năng suất và linh hoạt hơn: cải cách thị trường lao động để khiến việc thuê và sa thải nhân công đơn giản, cải cách tư pháp để các tòa án Mexico bớt tham nhũng và bớt thất thường hơn, cải cách bầu cử và hiến pháp để hợp lý hóa nền chính trị, cải cách thu thuế để cải thiện tình hình thu thuế ảm đạm, và cải cách năng lượng để mở cửa các thị trường năng lượng và điện lực cho các nhà đầu tư nước ngoài, để Mexico, một nước sản xuất dầu mỏ quan trọng, thoát khỏi sự trói buộc kì quặc là phải nhập khẩu một số gas tự nhiên và dầu lửa từ Mỹ. Song phần lớn các ý tưởng đó đã bị nghị viện Mexico chặn đứng.

Chỉ nhìn vào Mexico và Trung Quốc sẽ rất dễ để kết luận, dân chủ có thể là một trở ngại cho cải tổ bán lẻ. Tôi nghĩ kết luận như thế là quá sớm. Có nhiều nền dân chủ may mắn có các nhà lãnh đạo có khả năng bán hàng và khiến người dân của mình chú trọng vào cải tổ bán lẻ – Margaret Thatcher ở Anh chẳng hạn – và có các nền dân chủ buông trôi trong thời gian dài mà không chịu hậu quả – thí

dự Đức hiện đại. Có các chính thể độc đoán thực sự tập trung – Trung Quốc hiện đại – và có các nơi khác chỉ trời dạt vu vơ, không muốn thực sự tập hợp người dân của mình vì các nhà lãnh đạo ít chính danh đến độ sợ gây ra bất cứ đau đớn nào – Zimbabwe.

Tổng thống Zedillo nói, Mexico và châu Mỹ Latin nói chung có “tiềm năng tuyệt vời”. “Ba mươi năm trước Mỹ Latin vượt trên tất cả, nhưng trong vòng hai mươi lăm năm qua về cơ bản chúng tôi đã đình trệ và các nước khác đã tiến gần, thậm chí vượt qua. Các hệ thống chính trị của chúng tôi không có khả năng xử lý, du nhập và thực hiện các tư tưởng [cải tổ bán lẻ]. Chúng tôi vẫn còn bàn cãi về tiền sử. Những thứ được coi là hiển nhiên ở mọi nơi vẫn bị đưa ra thảo luận ở đây, như thể chúng tôi vẫn sống ở các năm 1960. Cho đến bây giờ bạn không thể nói một cách thẳng thắn là có một nền kinh tế thị trường ở Mỹ Latin.” Trung Quốc tiến lên mỗi tháng, Zedillo nói, “còn chúng tôi mất hàng năm trời để quyết định các cải cách sơ đẳng mà nhu cầu là cực kì khẩn thiết đối với mỗi người. Chúng tôi không có sức cạnh tranh vì chúng tôi không có cơ sở hạ tầng; bạn cần người dân đóng thuế. Kể từ khi kí kết NAFTA đến giờ có bao nhiêu đường cao tốc mới được xây dựng để nối Mexico với Mỹ? [Hầu như không có cái nào]. Nhiều người được hưởng tiền chi tiêu của chính phủ lại không đóng thuế. Cách duy nhất mà chính phủ có được là bắt người dân đóng thuế cao hơn, [nhưng] khi đó chủ nghĩa dân túy sẽ phát triển và giết chết nó.”

Gần đây một tờ báo Mexico đăng một câu chuyện về hãng giày Converse làm giày tennis ở Trung Quốc, sử dụng keo dán Mexico. “Toàn bộ bài báo là về chuyện tại sao chúng ta lại cung cấp keo dán cho họ,” Zedillo nói, “khi mà thái độ đúng đắn nhẽ ra phải là chúng ta có thể bán bao nhiêu keo dán nữa cho họ? Chúng tôi vẫn còn phải phá bỏ một số rào cản ý thức.”

Không phải là Mexico đã thất bại về hiện đại hóa các ngành xuất khẩu của mình. Nó đã để mất sân vào tay Trung Quốc chủ yếu vì Trung Quốc đã thay đổi còn nhanh hơn và ở phạm vi rộng hơn, đặc biệt là trong việc đào tạo nhân công lành nghề. Một nhà tư vấn kinh doanh, Daniel H. Rosen, chỉ ra trong một tiểu luận đăng trên tờ *The International Economy* (mùa xuân năm 2003), cả Mexico và Trung Quốc đều có thị phần tăng lên trong tổng xuất khẩu toàn thế giới về nhiều lĩnh vực giống nhau vào các năm bùng nổ kinh tế 1990 – từ phụ tùng ô tô, điện tử cho đến đồ chơi và sản phẩm thể thao –

nhưng thị phần của Trung Quốc tăng nhanh hơn. Điều này không chỉ vì cái Trung Quốc làm là đúng mà vì cái Mexico làm là sai, điều không hẳn là làm xói mòn khả năng cạnh tranh của nó với các cái cách vi mô. Điều mà Mexico đã thành công là tạo ra được các hòn đảo cạnh tranh tốt, chẳng hạn như Monterrey, nơi thực hiện rất đúng cách và có được lợi thế ở ngay sát Mỹ, nhưng chính phủ Mexico chưa bao giờ có một chiến lược nhằm hoà các đảo đó vào phần còn lại của đất nước. Điều này giúp giải thích vì sao từ 1996 đến 2002, thứ hạng của Mexico trong Báo cáo về sức cạnh tranh toàn cầu đã rớt trong khi thứ hạng của Trung Quốc lại tăng lên. Và điều đó không chỉ vì nhân công rẻ, Rosen nói. Đó là vì Trung Quốc có lợi thế trong giáo dục, tư nhân hóa, cơ sở hạ tầng, quản lý chất lượng, quản lý ở cấp trung, và đưa công nghệ mới vào.

“Vì thế Trung Quốc sẽ ăn bữa trưa của Mexico,” Rosen kết luận, “nhưng điều đó do sự bất lực của Mexico để lợi dụng các thành công và tiến hành đổi mới ở diện rộng hơn là việc Trung Quốc có nhân công giá rẻ.” Nói cách khác, đó là cái tổ bán lẻ, ngu dốt. Theo báo cáo *Doing Business in 2005*, trung bình mất năm mươi tám ngày để mở một công ty ở Mexico, so với tám ngày ở Singapore và chín ngày ở Thổ Nhĩ Kỳ. Mất bảy mươi tư ngày để đăng ký một tài sản ở Mexico, nhưng chỉ mất mười hai ngày ở Mỹ. Thuế thu nhập doanh nghiệp ở Mexico là 34%, gấp đôi mức ở Trung Quốc.

Báo cáo “Ngoài lao động rẻ” của *McKinsey Quarterly* cho biết kể từ năm 2000, khi Trung Quốc gia nhập WTO và bắt đầu có lợi thế trong quá trình phẳng hóa thế giới, Mexico mất 270.000 nhân công trong các dây chuyền sản xuất, và hàng trăm nhà máy phải đóng cửa. Nhưng lời khuyên chính mà báo cáo đưa ra cho Mexico và các nước có thu nhập hạng trung bình, bị Trung Quốc chen lấn, lại là: “Thay vì cố tạo ra các việc làm bị mất vì Trung Quốc, các nước đó nên nhớ đến một thực tế của đời sống kinh tế: không nơi nào có thể mãi mãi là nhà sản xuất giá rẻ của thế giới – ngay cả Trung Quốc cũng sẽ mất danh hiệu này một ngày nào đó. Thay cho cố bảo vệ các việc làm dây chuyền lương thấp, Mexico và các nước có thu nhập trung bình nên chú trọng tạo ra các việc làm có giá trị gia tăng cao hơn. Chỉ khi các công ty có năng suất cao với các hoạt động có giá trị gia tăng cao thay thế các công ty năng suất kém hơn thì các nước có thu nhập trung bình mới có thể tiếp tục được lộ trình phát triển của mình.”

Nói ngắn gọn, cách duy nhất cho Mexico phồn vinh là một chiến lược cải tổ bán lẻ có khả năng đánh bại Trung Quốc ở trên đỉnh, chứ không phải ở đáy, bởi vì Trung Quốc không chú trọng đánh bại Mexico bằng đánh bại Mỹ. Nhưng chiến thắng trong kiểu chạy đua đến đỉnh cao đó cần đến tiêu điểm và ý chí vô hình.

Bạn không thể duy trì các tiêu chuẩn sống tăng lên trong một thế giới đang phẳng khi bạn đương đầu với các đối thủ cạnh tranh không chỉ có các nền tảng đúng đắn mà còn có những điều vô hình tốt nữa. Trung Quốc không chỉ muốn giàu. Trung Quốc còn muốn hùng mạnh. Trung Quốc không chỉ muốn học cách làm ra các ô tô GM. Trung Quốc muốn trở thành GM và đánh bại GM khỏi thị trường. Bất kì ai nghi ngờ điều đó phải dành thời gian với các thanh niên Trung Quốc.

Luis Rubio, chủ tịch Trung tâm Nghiên cứu Phát triển của Mexico, nói, “bạn càng tự tin thì các huyền thoại và mặc cảm của bạn càng giảm xuống. Một trong những điều lớn lao của Mexico trong các năm đầu thập kỉ 1990 là người Mexico thấy mình có thể làm được, thực hiện được điều đó.” Tuy vậy, rất nhiều sự tự tin đó đã bị mất đi trong các năm gần đây, vì chính phủ đã ngừng không cải cách nữa. “Thiếu tự tin sẽ đưa một đất nước đến chỗ ngồi nhầm nháp quá khứ của mình,” Rubio nói thêm. “Thiếu tự tin [ở Mexico] có nghĩa là mọi người ở nước này đều nghĩ Mỹ sẽ biến Mexico thành những người lao công.” Đó là vì sao NAFTA quan trọng đến vậy cho sự tự tin của Mexico. “Điều NAFTA làm là khiến Mexico nghĩ về phía trước và hướng ra thay cho nghĩ hướng vào và lùi. [Nhưng] NAFTA được [các nhà kiến tạo ra nó] coi là một kết quả hơn là một sự bắt đầu. Nó được coi là kết thúc của một tiến trình cải cách chính trị và kinh tế. “Thật không may,” ông nói thêm, “Mexico không có một chiến lược để tiến lên phía trước.”

Từ lâu Will Rogers từng nói: “Ngay cả khi bạn ở trên con đường đúng đắn, bạn sẽ bị vượt qua nếu bạn chỉ ngồi ở đó.” Thế giới càng phẳng thì điều đó càng xảy ra nhanh hơn. Mexico từng đi đúng đường ở giai đoạn cải tổ bán buôn, nhưng sau đó, vì nhiều lí do hữu hình và vô hình, nó đã chỉ ngồi đó và quá trình cải tổ bán lẻ bị ngừng. Mexico càng ngồi đó lâu thì nó càng bị vượt qua nhiều hơn. Và Mexico không phải là nước duy nhất.

Các Công ti và Thế giới Phẳng

Các công ti đối phó ra sao

Từ lộn xộn, hãy tìm ra tính đơn giản.
Từ âm thanh nghịch tai, hãy tìm ra hòa âm.
Ở giữa khó khăn có cơ hội.
- Albert Einstein

Khi tiến hành các cuộc phỏng vấn cho cuốn sách này, tôi thường nghe được từ nhiều lãnh đạo công ti khác nhau cùng một cụm từ. Thật lạ; tất cả họ đều sử dụng cụm từ đó, cứ như họ đã nói chuyện trước với nhau vậy. Cụm từ đó là, “Chỉ trong vài năm vừa qua...” Mỗi lần gặp tôi các nhà khởi nghiệp và nhà đổi mới từ nhiều loại công ti lớn nhỏ khác nhau đều bảo tôi rằng “chỉ trong vài năm vừa qua” họ đã có khả năng làm những thứ trước đó họ không thể mơ là có thể làm, hoặc buộc phải làm những điều trước đó chưa bao giờ họ nghĩ là cần thiết.

Tôi tin chắc rằng các doanh nhân và CEO đó đều đang đáp lại ba sự hội tụ. Mỗi người đã hình dung ra một chiến lược cho công ti của mình để phát đạt hoặc chí ít tồn tại được trong môi trường mới này. Các công ti cũng cần các chiến lược để đối phó sự làm phẳng thế giới, hết như các cá nhân. Thầy dạy kinh tế học của tôi, Paul Rome, rất thích câu châm ngôn, “Ai cũng muốn tăng trưởng kinh tế, nhưng không ai muốn thay đổi cả.” Thật không may, bạn không thể có một cái nếu không có cái kia, đặc biệt là khi sân chơi chuyển dịch khủng khiếp kể từ năm 2000. Nếu bạn muốn phát triển và phồn vinh trong một thế giới phẳng, tốt hơn hết là bạn học cách thay đổi và tự làm cho bản thân mình thích ứng với điều đó.

Tôi không phải là một người viết về kinh doanh và đây không phải là một cuốn sách dạy cách làm-thế-nào-để-kinh-doanh-thành-công. Dầu vậy, điều mà tôi học được khi nghiên cứu để viết cuốn

sách này là các công ti ngày nay đã phát triển tốt được là các công ti hiệu ba sự hội tụ tốt nhất và đã phát triển được các chiến lược của riêng mình để có thể đối đầu với nó – trái với cố cưỡng lại nó.

Chương này là một nỗ lực nhằm nêu bật một vài quy tắc và chiến lược của họ:

Quy tắc #1: Khi thế giới trở nên phẳng – và bạn cảm thấy mình bị phẳng – hãy với lấy cái xẻng và đào sâu vào bên trong chính mình. Đừng cố xây tường ngăn.

Tôi học được bài học đáng giá này từ các bạn tốt nhất của tôi ở Minnesota, Jill và Ken Greer. Chuyến đi Ấn Độ gợi ý cho tôi rằng thế giới là phẳng, nhưng chỉ khi trở về nhà và nói chuyện với các bạn Minnesota tôi mới nhận ra nó phẳng đến thế nào. Khoảng hai mươi năm năm trước Jill và Ken (tôi đã nói về người em Bill của họ ở trên) lập công ti truyền thông đa phương tiện của mình, Greer & Associates, chuyên về phát triển các quảng cáo cho TV và làm ảnh thương mại cho các catalog bán lẻ. Họ đã lập ra một công ti thành công ở Minneapolis, với hơn bốn mươi nhân viên, gồm các nghệ sĩ đồ họa và thiết kế Web, studio riêng của họ, cùng số lượng nhỏ khách hàng ổn định ở địa phương và trên cả nước. Với tư cách là một hãng cỡ vừa, Greer luôn phải hối hả làm việc, nhưng trong nhiều năm Ken luôn tìm được cách để kiếm sống khá.

Đầu tháng Tư năm 2004, Ken và Jill đến Washington một kì nghỉ cuối tuần để mừng sinh nhật thứ năm mươi của vợ tôi. Tôi có thể nói là Ken nghĩ rất nhiều về công ti của mình. Một sáng chúng tôi đi dạo rất lâu ở vùng nông thôn Virginia. Tôi nói với anh về cuốn sách tôi đang viết, và anh nói với tôi về công việc kinh doanh của anh ra sao. Sau một lúc, chúng tôi nhận ra là cả hai đều đang nói về cùng vấn đề: Thế giới đã trở nên phẳng, và nó đã diễn ra quá nhanh, và ảnh hưởng sâu sắc đến công việc kinh doanh của anh, đến mức anh vẫn còn vật lộn với việc làm thế nào để điều chỉnh cho đúng. Anh thấy rõ ràng là mình đang phải tiến hành cạnh tranh và chịu áp lực theo cách thức anh chưa từng gặp phải trước đây.

“Những người hành nghề tự do,” Greer nói, khi đề cập các nhà thầu như thể họ là một đàn châu chấu bất thần sà vào công việc của anh, ngốn ngấu tất cả những gì chúng thấy. “Bây giờ chúng tôi phải cạnh tranh với những người hành nghề tự do! Trước đây chưa bao

giờ chúng tôi cạnh tranh với những người hành nghề tự do. Trước đây chúng tôi thường cạnh tranh với các hãng có quy mô và năng lực tương đương. Chúng tôi thường làm các thứ giống nhau bằng những cách hơi khác nhau, và mỗi hãng đã có khả năng tìm được một đặc chiêu để kiếm sống.” Ngày nay tình hình khác hẳn, anh nói. “Cạnh tranh với chúng tôi không chỉ còn là các hãng mà chúng tôi vẫn quen cạnh tranh. Giờ đây chúng tôi phải đối phó với các hãng khổng lồ, có khả năng nhận các loại việc làm nhỏ, trung bình, và lớn, và cả với những người hành nghề một mình làm việc từ nhà, những người [nhờ sử dụng công nghệ và phần mềm hiện có] về lí thuyết có thể làm cùng việc mà một người ngồi ở văn phòng chúng tôi có thể làm. Đây là khác biệt về kết quả, từ quan điểm khách hàng của chúng tôi, giữa công ti khổng lồ thuê một nhà thiết kế trẻ con và bắt cậu ta ngồi trước màn hình máy tính, và công ti chúng tôi thuê một nhà thiết kế trẻ con và bắt cậu ta ngồi trước màn hình máy tính, và một nhà thiết kế trẻ con với một chiếc máy tính và làm việc ở tầng hầm của mình?... Công nghệ và phần mềm trao quyền đến mức làm cho tất cả chúng tôi giống hệt nhau. Tháng vừa qua chúng tôi mất ba công việc cho những người hành nghề tự do, đã từng làm cho các công ti tốt và có kinh nghiệm, và vừa ra khỏi nghiệp riêng. Tất cả khách hàng của chúng tôi đều nói cùng thứ với chúng tôi: ‘Hãng ông thật đủ tư cách. John cũng rất đủ tư cách. John lại rẻ hơn.’ Chúng tôi thường cảm thấy khó chịu khi thua một hãng khác, còn giờ đây chúng tôi lại thua *một người khác!*”

Tại sao thay đổi này lại diễn ra nhanh như vậy? Tôi hỏi.

Một mảng kinh doanh lớn của họ là nhiếp ảnh – chụp cả sản phẩm và mẫu cho catalog, Greer giải thích. Suốt hai mươi lăm năm, cách kinh doanh là Greer & Associates nhận đặt hàng. Khách hàng nói với Greer chính xác kiểu ảnh mà nó muốn và “tin” nhóm của Greer làm ra ảnh tốt. Giống mọi nhiếp ảnh gia thương mại, Greer sử dụng một máy ảnh Polaroid để chụp một tấm ảnh mẫu hay sản phẩm, để xem liệu cảm giác sáng tạo của mình có đúng hay không, rồi sau đó chụp bằng phim thật. Một khi ảnh chụp xong, Greer gửi phim đến một phòng rửa ảnh để tráng và tách màu. Nếu ảnh cần sửa, nó sẽ được gửi cho một phòng ảnh khác chuyên về sửa ảnh.

“Hai mươi năm trước, chúng tôi đã quyết định không xử lí phim chúng tôi chụp,” Greer giải thích. “Chúng tôi có thể giao phần kĩ thuật cho các chuyên gia khác có công nghệ, đào tạo và chuyên

môn chính xác – và muốn kiếm tiền theo cách đó. Chúng tôi muốn kiếm tiền bằng chụp ảnh. Khi ấy đó là một kế hoạch tốt, và hiện nay có thể là một kế hoạch tốt, nhưng không còn có thể nữa rồi.”

Tại sao? Thế giới đã trở nên phẳng, và qui trình analog đã trở thành số, ảo, di động, và cá nhân. Trong ba năm vừa qua, máy ảnh số dành cho nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp đã đạt đến một trình độ kỹ thuật hoàn toàn mới khiến cho chúng trở nên ngang bằng, nếu không nói là cao hơn, máy ảnh chụp phim truyền thống.

“Vì thế chúng tôi đã thử nhiều loại máy ảnh khác nhau và chọn loại máy tiên tiến hiện hành giống nhất với máy ảnh phim [analog] của chúng tôi,” Greer nói. “Nó có tên là Canon D1, và giống hoàn toàn với máy ảnh chụp phim của chúng tôi, trừ bên trong có một máy tính đi kèm với một màn hình nhỏ ở đằng sau cho phép nhìn thấy bức ảnh mà chúng tôi đang chụp. Nhưng nó dùng cùng ống kính, bạn cũng lắp mọi thứ vào giống hệt như thế, cũng chỉnh tốc độ và độ mở ống kính, có cùng công thái học. Đó là chiếc máy ảnh số chuyên nghiệp đầu tiên hoạt động giống hệt một chiếc máy ảnh chụp phim. Đó là một thời điểm quyết định.

“Sau khi có được chiếc máy ảnh số này, thoát tiên nó là sự giải phóng đến khó tin,” Greer nói. “Toàn bộ sự rung cảm và kích thích của nhiếp ảnh vẫn còn đó – ngoại trừ phim thì miễn phí. Bởi vì đó là máy ảnh số, bạn không cần mua phim và chúng tôi không còn phải đến phòng rửa ảnh để phóng và đợi đến khi xong. Nếu chúng tôi ở hiện trường và chụp cái gì đó, chúng tôi có thể biết ngay mình chụp có tốt không. Đó là sự ban thưởng lập tức. Chúng tôi coi nó như một máy ‘Polaroid điện tử.’ Chúng tôi đã quen thuê một chuyên gia chỉ đạo nghệ thuật, người trông coi mọi thứ để đảm bảo chúng tôi chụp đúng được hình ảnh mình thử tạo ra, nhưng chúng tôi không bao giờ có thể thực sự biết cho đến khi nó được rửa. Mọi người đều phải dựa vào lòng tin. Khách hàng trả chúng tôi phí chuyên gia bởi vì họ cảm thấy cần một chuyên gia không chỉ có thể bấm một cái nút, mà biết được chính xác phải chỉnh và bắt đúng hình ảnh ra sao. Và họ *từng tin* vào chúng tôi để làm việc đó.”

Khoảng một năm nay có cảm giác này về trao quyền, tự do, sáng tạo, và kiểm soát. Nhưng rồi Ken và nhóm của anh phát hiện ra là công nghệ mang tính giải phóng mới này cũng có thể nô lệ hóa họ. “Chúng tôi phát hiện là giờ đây chúng tôi không chỉ có trách nhiệm chụp bức ảnh và xác định cách thể hiện nghệ thuật mong muốn, mà

phải dính líu đến công nghệ ảnh. Chúng tôi phải trở thành phòng rửa ảnh. Một sáng chúng tôi thức dậy và nói, ‘Chúng ta là một phòng rửa ảnh.’”

Sao lại thế? Vì máy ảnh số cho Greer khả năng tải các hình ảnh số đó vào một PC hay một laptop, với một phần mềm và phần cứng nhỏ kì diệu, thực hiện mọi loại chức năng mới. “Vậy là ngoài việc phải trở thành nhiếp ảnh gia, chúng tôi phải trở thành một phòng rửa ảnh và tách màu,” Greer nói. Một khi công nghệ cho phép làm điều đó, khách hàng của Greer đòi hỏi nó. Vì Greer *có thể* kiểm soát hình ảnh xa hơn trong chuỗi cung, họ nói anh *nên* kiểm soát, anh *phải* kiểm soát nó. Và rồi họ cũng nói vì giờ đây tất cả đã là số rồi, và tất cả nằm dưới sự kiểm soát của anh rồi, anh nên ghép thêm nó vào các dịch vụ mà hãng của anh cung cấp, với tư cách các nhà sáng tạo hình ảnh. “Khách hàng nói, ‘Chúng tôi sẽ không trả anh thêm tiền cho cái đó’,” Greer nói. “Chúng tôi quen nhờ một dịch vụ bên ngoài sửa lại ảnh – bỏ mắt đỏ hay các vết ó – nhưng bây giờ chúng tôi phải tự mình tút lại ảnh. Họ trông đợi chúng tôi bỏ [mắt đỏ], bằng công nghệ số, ngay cả trước khi họ nhìn thấy nó. Trong vòng hai mươi năm chúng tôi chỉ làm việc với nghệ thuật nhiếp ảnh – màu sắc, hình ảnh, bố cục và làm cho người ngồi trước máy ảnh cảm thấy thoải mái. Chúng tôi giỏi công việc này. Giờ đây chúng tôi phải học cách giỏi cả về các việc khác nữa. Không phải vì chúng tôi quyết định vậy, mà là thị trường cạnh tranh và công nghệ buộc chúng tôi phải làm thế.”

Greer nói là mọi mặt của công ti anh đã trải qua một sự phẳng hóa tương tự. Sản xuất phim giờ đã được số hoá, nên thị trường và công nghệ buộc họ phải trở thành người biên tập ảnh, studio ảnh, sản xuất âm thanh, và mọi thứ khác nữa, kể các nhà sản xuất đĩa DVD của riêng mình. Mỗi chức năng đó trước đây được giao cho một công ti riêng biệt. Toàn bộ chuỗi cung trở nên phẳng và co vào một cái hộp nằm trên mặt bàn của ai đó. Điều giống hệt cũng xảy đến với mảng đồ hoạ của công việc của họ: Greer & Associates trở thành người sắp chữ, trang trí, thậm chí có khi còn phải in, vì họ có máy in màu. “Mọi thứ được coi là dễ hơn,” anh nói. “Giờ đây tôi cảm thấy như là mình đang đi đến quán McDonald’s, nhưng thay vì ăn đồ ăn nhanh, tôi lại được yêu cầu tự kê bàn và rửa bát nữa.”

Anh nói tiếp: “Như thể là các nhà sản xuất công nghệ cầu kết với khách hàng của chúng tôi và nghĩ ra đủ thứ công việc oái oăm bắt

chúng tôi phải làm. Nếu chúng tôi kiên quyết nói bạn phải trả tiền cho mỗi dịch vụ đó, sẽ có ai đó đứng ngay sau chúng tôi nói, ‘Tôi sẽ làm tất cả việc đó.’ Vì vậy dịch vụ đòi hỏi thì tăng đáng kể còn phí bạn có thể đòi thì vẫn nguyên hoặc giảm sút.”

Nó được gọi là hàng hóa hóa [commoditization], và theo sau ba sự hội tụ, nó đang diễn ra ngày càng nhanh hơn khắp mọi ngành. Khi ngày càng nhiều quá trình analog trở thành số, ảo, di động, và cá nhân, càng nhiều việc và chức năng được chuẩn hóa, số hóa, và khiến cho cả dễ thao tác lẫn sẵn có cho nhiều người chơi hơn.

Khi mọi thứ như nhau và cung dồi dào, Greer nói, khách hàng có quá nhiều lựa chọn và không có cơ sở nào để đưa ra chọn lựa đúng. Và khi điều đó xảy ra, bạn trở thành một thứ hàng. Bạn là vanilla.

Thật may, Greer đáp lại được quá trình hàng hóa hóa bằng chọn chiến lược tồn tại duy nhất có thể hoạt động: một cái xẻng, không phải một bức tường. Anh và các liên danh đào sâu vào bên trong bản thân mình để tìm ra năng lực cốt lõi thực sự của công ti, và đây trở thành nguồn năng lực chính thúc đẩy việc kinh doanh của họ lên trong thế giới phẳng. “Cái bây giờ chúng tôi bán,” Greer nói, “là sự thấu hiểu chiến lược, bản năng sáng tạo, và khiếu nghệ thuật. Chúng tôi bán các giải pháp đầy cảm hứng và sáng tạo, chúng tôi bán cá tính. Năng lực cốt lõi và tiêu điểm bây giờ là tất cả những gì không thể được số hóa. Tôi biết khách hàng ngày nay và khách hàng trong tương lai của chúng tôi sẽ chỉ đến với chúng tôi và gắn kết với chúng tôi vì những cái đó... Vì thế chúng tôi đã thuê nhiều người suy nghĩ và outsource nhiều phần công nghệ hơn.”

Ngày trước, Greer nói, nhiều công ti “nấp đằng sau công nghệ. Bạn có thể rất giỏi, nhưng bạn không cần phải là người giỏi nhất thế giới, vì bạn không bao giờ nghĩ mình phải cạnh tranh với thế giới. Đã có một chân trời ở đó và không ai có thể nhìn quá đường chân trời ấy. Nhưng chỉ trong vòng vài năm chúng ta đã đi từ chỗ cạnh tranh với các hãng ở cùng phố sang cạnh tranh với các hãng khắp địa cầu. Ba năm trước không thể hình dung được rằng Greer & Associates có thể bị mất một hợp đồng về tay một công ti ở Anh, còn giờ đây thì đúng thế. Ngày nay ai cũng có thể thấy điều bất kỳ người nào khác đang làm, và ai cũng có cùng các công cụ, cho nên bạn phải là chính người giỏi nhất, người suy nghĩ sáng tạo nhất.”

Vanilla không còn là thứ được bày lên bàn nữa. “Bạn phải chào một cái gì đó hoàn toàn khác thường,” Greer nói. “Bạn cần có khả

năng làm được Chocolate Chip Cookie Dough, hoặc Cherry (Jerry) Garcia, hoặc Chunky Monkey” – ba trong số các nhãn lạ lòng của hãng kem Ben & Jerry các thứ rất không vanilla. “Trước đây vấn đề là bạn có khả năng làm gì,” Greer nói. “Khách hàng có thể nói, ‘Ông làm được cái này không? Ông làm được cái kia không?’ Bây giờ vấn đề chủ yếu nằm ở khiếu sáng tạo và cá tính mà bạn có thể mang lại [cho đơn đặt hàng]... tất cả là về trí tưởng tượng.”

Quy tắc #2: Và bé sẽ hành động lớn... Một cách mà các công ti bé có thể phát đạt trong thế giới phẳng là học cách hành động thực sự lớn. Và chìa khóa cho việc là bé mà hành động lớn là nhanh chóng chiếm lĩnh lợi thế của mọi công cụ cộng tác mới để vươn xa hơn, rộng hơn, và sâu hơn.

Tôi nghĩ không có cách nào tốt để minh họa quy tắc này hơn là kể về một người bạn khác, Fadi Ghandour, đồng sáng lập và CEO của Aramex, công ti nội địa trưởng thành đầu tiên làm dịch vụ giao bưu kiện ở thế giới Ả-rập, và là công ti Ả-rập đầu tiên và duy nhất được niêm yết trên Nasdaq. Xuất xứ từ Libanon, gia đình Ghandour chuyển sang Jordan vào các năm 1960, nơi cha anh, Ali, lập hãng Royal Jordanian Airlines. Như thế Ghandour luôn có máu kinh doanh hàng không trong gen mình. Không lâu sau khi tốt nghiệp Đại học George Washington ở Washington D.C., Ghandour về nước và thấy việc kinh doanh độc chiều mà anh nghĩ mình có thể phát triển: Anh và một người bạn gọi được một số vốn và năm 1982 họ mở một dạng mini Federal Express cho vùng Trung Đông để chuyển bưu kiện. Cùng thời gian đó, chỉ có một hãng giao nhận bưu kiện hoạt động ở thế giới Ả-rập: DHL, nay thuộc sở hữu của bưu điện Đức. Ý tưởng của Ghandour là tiếp cận các hãng Mỹ, như Federal Express và Airborne Express, khi đó chưa có mặt ở Trung Đông và đề nghị làm chi nhánh địa phương cho họ, vì nghĩ rằng một công ti Ả-rập biết rõ vùng đất hơn và có thể biết trước để tránh những khúc mắc như vụ người Israel xâm chiếm Lebanon, chiến tranh Iran-Iraq, và vụ Mỹ xâm chiếm Iraq.

“Chúng tôi nói với họ, ‘Này, chúng tôi không cạnh tranh với các ông ở thị trường nhà của các ông, nhưng chúng tôi hiểu thị trường Trung Đông, nên tại sao không đưa bưu kiện của các ông cho chúng tôi để giao ở đây?’” Ghandour nói. “Chúng tôi sẽ là nhánh

giao nhận Trung Đông cho các ông. Tại sao lại để tuột vào tay đối thủ cạnh tranh toàn cầu của các ông, như DHL?” Airborne Express chấp nhận, và Ghandour sử dụng điều đó để xây dựng hãng của mình, rồi sau đó mua lại hoặc liên doanh với các hãng giao nhận nhỏ, từ Ai Cập, Thổ Nhĩ Kỳ đến Ảrập Saudi và sau đó là mọi ngã đường đến Ấn Độ, Pakistan và Iran – tạo ra mạng lưới khu vực của riêng mình. Airborne không có số tiền mà Federal Express từng đầu tư để tiến hành các hoạt động của mình ở mọi vùng trên thế giới, nên nó tạo ra một liên minh, kéo khoảng bốn mươi công ty giao nhận khu vực, như Aramex, vào một mạng lưới ảo toàn cầu. Cái các đối tác của Airborne có được, là cái gì đó mà không ai trong số họ có thể đủ sức xây dựng khi đó – một sự hiện diện địa lý toàn cầu và một hệ thống theo dõi và lần vết bưu kiện được tin học hóa để cạnh tranh với FedEx hoặc DHL.

Airborne “để hệ thống theo dõi và lần vết bưu kiện trực tuyến của mình sẵn có cho tất cả các đối tác của mình, nên đã có một ngôn ngữ thống nhất và một bộ tiêu chuẩn chất lượng cho mọi thành viên trong liên minh Airborne giao nhận, theo dõi và lần vết bưu kiện ra sao,” Ghandour giải thích. Với công ty đặt trụ sở ở Amman, Jordan, Ghandour nối vào hệ thống của Airborne bằng thuê một đường truyền dữ liệu nối từ Amman đến máy chủ lớn của Airborne ở đại bản doanh tại Seattle. Từ đầu cuối xa ở Trung Đông, Aramex sử dụng dịch vụ hậu trường Airborne để theo dõi và lần vết bưu kiện. Aramex, thực ra, là hãng chấp nhận sớm nhất hệ thống Airborne. Khi các nhân viên Jordan của Ghandour đã thạo hệ thống đó, Airborne thuê họ đi khắp thế giới để lắp đặt hệ thống và huấn luyện các đối tác liên minh khác. Vì vậy những người Jordan này, tất cả đều nói được tiếng Anh, đi đến các nơi như Thụy Điển và Viễn Đông để dạy các phương pháp theo dõi và lần vết của Airborne. Cuối cùng, Airborne đã mua 9% Aramex để thắt chặt mối quan hệ.

Sự dàn xếp hoạt động tốt cho mọi người, và Aramex có thể thống trị thị trường giao nhận bưu kiện ở thế giới Ảrập, tốt đến mức năm 1997, Ghandour quyết định niêm yết công ty của anh ở Broadway, được biết đến như [sở chứng khoán] Nasdaq. Aramex tiếp tục tăng thành công ty gần 200 triệu đôla một năm, với ba nghìn hai trăm nhân công – mà không có bất cứ hợp đồng lớn nào của chính phủ. Việc kinh doanh của nó dựa vào và với khu vực tư nhân, điều rất hiếm thấy ở thế giới Ảrập. Vì cơn sốt dot-com, làm lệch mối quan

tâm khởi các công ti kiểu bằng gạch và vữa như Aramex, và rồi sự phá sản dot-com đã đo ván Nasdaq, cổ phiếu của Aramex đã chưa bao giờ thực sự cất cánh được. Nghĩ rằng thị trường đã không đánh giá đúng giá trị của nó, Ghandour, cùng với một hãng đầu tư tư nhân ở Dubai, đã mua lại công ti từ các cổ đông vào đầu năm 2002.

Ghandour không biết là nước đi này trùng với quá trình làm phẳng thế giới. Anh chợt nhận ra là mình không chỉ có thể làm được các việc mới, mà còn phải làm các việc mới mà trước đây anh chưa bao giờ nghĩ đến. Lần đầu tiên anh cảm thấy thế giới trở nên phẳng vào năm 2003, khi Airborne bị DHL mua. Airborne thông báo là từ tháng Giêng năm 2004 hệ thống theo dõi và lần vết của nó sẽ không còn dành cho các đối tác liên minh trước đây nữa. Hẹn gặp lại. Chúc may mắn trên hệ thống riêng của bạn.

Trong khi sự làm phẳng thế giới đã cho phép Airborne, gã to lớn, trở nên phẳng hơn, nó cho phép Ghandour, gã bé con, tiến lên và thay thế nó. “Vào phút Airborne thông báo mình đã bị mua và giải tán liên minh,” Ghandour nói, “tôi mời tất cả các đối tác chính của nhóm đến London để họp, và điều đầu tiên chúng tôi làm là thành lập một liên minh mới.” Nhưng Ghandour cũng có một đề xuất: “Tôi bảo họ rằng Aramex đã phát triển phần mềm ở Jordan để thay thế hệ thống theo dõi và lần vết của Airborne, và tôi hứa với mọi người ở đó rằng hệ thống của chúng tôi sẽ xong và hoạt động được trước khi Airborne tắt hệ thống của họ.”

Ghandour thực tế đã bảo họ rằng con chuột có thể thay thế con voi. Công ti tương đối nhỏ của anh không chỉ cung cấp cùng hỗ trợ hậu trường từ Amman mà Airborne đã cung cấp với máy chủ lớn của nó từ Seattle, mà còn có thể tìm được các đối tác toàn cầu khác để lấp vào chỗ trống trong liên minh do sự ra đi của Airborne để lại. Để làm việc này, anh đã bảo các đối tác tương lai của mình, anh có thể thuê các chuyên gia Jordan quản lý tất cả nhu cầu hậu trường [back-office] của liên minh với phần nhỏ chi phí mà họ phải trả cho các công ti châu Âu và Mỹ để làm việc đó. “Tôi không phải là công ti lớn nhất trong nhóm,” Ghandour nói, giờ đây anh ở độ tuổi trung tuần bốn mươi và vẫn đầy nhiệt huyết, “nhưng tôi nắm quyền lãnh đạo. Các đối tác Đức của tôi là một công ti 1,2 tỉ đôla, nhưng họ không phản ứng được nhanh vậy.”

Làm sao anh có thể đi nhanh thế? Nhờ ba sự hội tụ.

Đầu tiên, một thế hệ trẻ kỹ sư phần mềm và công nghiệp Jordan vừa đến tuổi và bước vào sân chơi phẳng. Họ thấy tất cả các công cụ cộng tác mà họ cần để hành động lớn đã sẵn có cho họ như cho các nhân viên Airborne ở Seattle. Vấn đề chỉ là có năng lực và trí tưởng tượng để chọn các công cụ này và khéo đưa chúng vào dùng.

“Mẫu chốt với chúng tôi,” Ghandour nói, “là tiếp thu công nghệ và ngay lập tức thay thế công nghệ Airborne, vì nếu không trực tuyến, theo dõi và lần vết thực thời, bạn không thể cạnh tranh với các gã lớn. Với các kỹ sư phần mềm của mình, chúng tôi đã tạo ra một hệ thống theo dõi, lần vết và quản lý giao hàng dựa trên Web.”

Quản lý hậu trường cho tất cả các đối tác liên minh qua Internet thực ra hiệu quả hơn rất nhiều việc cấm mọi người vào máy lớn của Airborne ở tận Seattle, máy rất tập trung và khó thích nghi với cấu trúc Web mới. Với Web, Ghandour nói, mỗi nhân viên ở mọi công ty liên minh có thể truy cập vào hệ thống theo dõi và lần vết của Aramex qua các đầu cuối PC thông minh hoặc các thiết bị cầm tay, dùng Internet và mạng không dây. Vài tháng sau khi đưa ra đề xuất ở London, Ghandour đưa tất cả các đối tác tiềm năng đến Amman để giới thiệu hệ thống mà Aramex đang phát triển và gặp một số chuyên gia phần mềm và kỹ sư công nghiệp Jordan của anh. (Một phần lập trình được thực hiện tại Aramex và một phần được thuê ngoài làm. Outsourcing có nghĩa là Aramex cũng có thể khai thác các bộ óc giỏi nhất.) Các đối tác thích điều đó, và như thế Liên minh Phân phối Toàn cầu ra đời – với Aramex cung cấp dịch vụ hậu trường từ Amman, nơi Lawrence [của phim Lawrence of Arabia] đã từng lang thang, thay thế cho Airborne, hãng nằm ngay cạnh đường cao tốc, gần kề Microsoft và Bill Gates.

Một lý do nữa khiến Ghandour có thể thay thế Airborne nhanh đến vậy, anh giải thích, là anh không hề bị cột vào hệ thống “di sản” nào mà anh phải thích ứng. “Tôi có thể lên thẳng Internet và dùng các công nghệ mới nhất,” anh nói. “Web cho phép tôi hành động lớn và tái tạo các công nghệ đồ sộ mà các gã lớn đã đầu tư hàng triệu đôla, và với phần nhỏ chi phí... Về mặt chi phí, đối với tôi như một gã bé, đó là lí tưởng... Tôi biết thế giới là phẳng. Với tư cách một CEO tất cả những cái tôi thuyết giảng cho nhân viên của chúng tôi là, chúng ta có thể cạnh tranh, chúng ta có thể có sản phẩm đặc sắc [niche], các quy tắc của trò chơi đang thay đổi, bạn

không cần là một tay không lò, bạn có thể tìm được một niche, và công nghệ sẽ cho phép chúng ta cạnh tranh với các gã lớn.”

Khi tháng Giêng 2004 đến và Airborne bắt đầu tắt hệ thống của mình, Aramex đã chạy và sẵn sàng cho chuyển giao. Và vì Aramex có khả năng chạy hệ thống của mình dựa trên nền Internet, với phần mềm chủ yếu được các nhà lập trình Jordan giá rẻ thiết kế, việc lắp đặt hệ thống mới diễn ra theo kiểu ảo, Aramex không cần gửi kỹ sư của mình đi đào tạo cho bất cứ đối tác liên minh nào. Mỗi công ti đối tác có thể tự xây dựng cơ sở khách hàng của mình trên Internet qua hệ thống Aramex, tự mình theo dõi và lần vết, và trở thành thành viên của hệ thống chuyển hàng ảo toàn cầu mới.

“Như thế bây giờ chúng tôi quản lý hệ thống toàn cầu này, với bốn mươi đối tác liên minh, và phủ mọi vùng địa lý trên thế giới,” Ghandour nói. “Chúng tôi tiết kiệm được rất nhiều tiền... Với hệ thống dựa trên Web tất cả cái bạn cần là một trình duyệt web và một mật khẩu để vào được mạng Aramex, và đột nhiên bạn ở bên trong một hệ thống quản lý giao hàng toàn cầu.” Aramex đào tạo nhiều nhân viên cho các công ti liên minh khác cách sử dụng hệ thống của nó bằng cách sử dụng nhiều kênh trực tuyến khác nhau, gồm cả thoại trên Internet (VoIP), chat trực tuyến, và các công cụ đào tạo ảo khác sẵn có trong mạng nội bộ của Aramex – khiến cho việc đào tạo trở nên rẻ đến khó tin.

Giống UPS, Aramex nhanh chóng chuyển sang insourcing. Các ngân hàng Ả-rập và nước ngoài ở Trung Đông thuê Aramex giao thẻ tín dụng của họ; các công ti điện thoại di động sử dụng nhân viên giao hàng của Aramex để nhân danh họ thu tiền điện thoại, nhân viên giao hàng chỉ quét thẻ tín dụng của khách hàng và in ra một hóa đơn. (Aramex có thể là một công ti công nghệ cao, nhưng nó không từ chối việc sử dụng lừa thò đi qua các rào chắn quân sự để giao các bưu kiện ở vùng Bờ Tây khi các cuộc đụng độ giữa Israel và Palestine đã đóng các đường đi.)

“Chúng tôi là một tổ chức rất phẳng,” Ghandour giải thích. “Điều này không truyền thống, vì các thể chế khu vực tư nhân Ả-rập có xu hướng rất giống các chính phủ – hết sức tôn ti và gia trưởng. Đó không phải là cách Aramex hoạt động. Không có nhiều hơn hai hay ba cấp ngăn cách tôi và mọi người trong công ti. Mỗi lao động tri thức ở tổ chức này đều có một chiếc máy tính với e-mail và truy cập Internet. Ngay từ máy tính của anh tôi có thể truy nhập mạng

nội bộ của tôi và biết chính xác điều gì đang xảy ra trong tổ chức mà không cần những người phó của tôi phải báo cáo.”

Tóm lại, Fadi Ghandour đã tận dụng lợi thế của nhiều hình thức cộng tác mới – xâu chuỗi cung, outsourcing, insourcing, và tất cả các steroid – để làm hăng bé 200 triệu đôla mỗi năm của mình rất lớn. Hay, như anh diễn đạt với một nụ cười, “tôi đã là lớn ở địa phương, và bé ở tầm quốc tế - và tôi đã đảo ngược điều đó.”

Quy tắc #3: Và lớn sẽ hành động bé... Một cách mà các công ti lớn có thể phát đạt ở thế giới phẳng là học cách làm thực sự bé bằng cho phép các khách hàng của mình hành động thật sự lớn.

Howard Schultz, người sáng lập và chủ tịch hãng Starbucks, nói rằng Starbucks ước tính có thể tạo ra mười chín nghìn biến thể cà phê dựa trên các thực đơn có ở mọi cửa hàng Starbucks. Nói cách khác, điều Starbucks làm là biến khách hàng của mình thành những người sáng chế đồ uống và cho phép họ tự thiết kế đồ uống của mình theo đúng sở thích. Starbucks chưa bao giờ nghĩ đến chuyện bán sữa đậu nành, Schultz nói với tôi, cho đến khi những người quản lí cửa hàng bắt đầu bị oanh tạc bởi các yêu cầu từ phía khách hàng, đến mức ban ngày họ phải chạy đến các cửa hàng trên phố để mua từng thùng sữa đậu nành. Starbucks học được điều đó từ khách hàng của mình, và ngày nay 8% đồ uống của Starbucks bán ra có sữa đậu nành ở trong. “Chúng tôi chưa từng nghĩ đến các loại pha chế khác với sữa đậu nành,” Schultz nói, “nhưng khách hàng thì có.” Starbucks chỉ hợp tác với họ. Các công ti lớn thông minh nhất hiểu rõ rằng rằng ba sự hội tụ cho phép họ hợp tác với khách hàng theo cách hoàn toàn mới – và, khi làm vậy, họ hành động thật sự bé. Cách thức mà các công ti lớn hành động bé không phải là hướng đến cá nhân mỗi khách hàng và cố tìm cách phục vụ riêng khách hàng đó. Điều đó là không thể và tốn kém vô cùng. Họ làm được điều đó bằng cách biến việc kinh doanh của mình càng giống một buffet càng tốt. Các công ti này tạo ra một nền tảng cho phép từng khách hàng *tự phục vụ* theo cách của mình, theo nhịp độ riêng của mình, theo thời gian riêng của mình, theo ý thích riêng của mình. Họ đang thực sự biến khách hàng của mình thành nhân viên và đồng thời bắt họ phải trả tiền cho công ti vì thú vui đó!

Một trong các công ti lớn học được cách hành động bé theo cách đó là E*Trade, ngân hàng trực tuyến và môi giới chứng khoán. Nó làm được thế, Mitchell H. Caplan, CEO của E*Trade, cũng là một người bạn và hàng xóm, giải thích, nhờ nhận ra rằng ở sau mọi sự huyền ảo xung quanh cơn sốt và phá sản dot-com, có cái gì đó quan trọng đang diễn ra. “Một số người nghĩ là Internet sẽ cách mạng hóa mọi thứ trên thế giới, không có giới hạn nào – nó sẽ chữa bệnh cảm lạnh thông thường,” Caplan nói. Chắc hẳn, đó là sự cường điệu, đã dẫn tới các đánh giá và trông đợi điên rồ, thực tế đã tan tành. Nhưng cùng lúc, âm thầm hơn nhiều, Internet đã tạo ra “một nền tảng phân phối hoàn toàn mới để các công ti có thể với tới khách hàng của mình theo một cách hoàn toàn mới và cho phép khách hàng với tới công ti của bạn theo một cách hoàn toàn mới,” Caplan nói. “Trong khi chúng tôi đang ngủ, mẹ tôi tìm cách dùng e-mail và kết nối với lũ trẻ. Mấy đứa con tôi nhắn tin tức thì cho tất cả bạn bè chúng. Mẹ tôi luận ra lên trực tuyến và kiểm tra các bảng cân đối E*Trade của bà thế nào.”

Các công ti chăm chú đã hiểu là họ đang chứng kiến sự ra đời của loại “khách hàng tự định hướng,” bởi vì Internet và tất cả các công cụ khác của thế giới phẳng đã tạo ra một phương tiện cho mỗi khách hàng tự chỉnh chỉnh xác giá cả, kinh nghiệm, và dịch vụ mà mình muốn. Các công ti lớn có khả năng thích nghi công nghệ và các quy trình kinh doanh của mình để trao quyền cho khách hàng tự định hướng này có thể hành động rất bé *qua việc cho phép khách hàng của mình hành động thực sự lớn*. Họ có thể làm cho khách hàng cảm thấy mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ đều được may đo riêng cho các nhu cầu và mong muốn đặc biệt của mình, khi thực ra công ti đang tạo ra một buffet số để họ tự phục vụ mình.

Trong ngành dịch vụ tài chính, điều đó tạo nên một thay đổi sâu sắc về cách tiếp cận. Về lịch sử, các dịch vụ tài chính bị chi phối bởi các ngân hàng, hãng môi giới, và công ti bảo hiểm lớn, họ nói cho bạn, bạn nhận được gì, nhận được ra sao, bạn nhận được ở đâu và khi nào, và giá bạn phải trả cho dịch vụ đó. Khách hàng phản ứng với các công ti lớn này với các cảm xúc từ thờ ơ đến ghê tởm. Nhưng nếu không thích cách ngân hàng của tôi đối xử với tôi, tôi không thật sự có lựa chọn nào khác. Thế rồi thế giới trở nên phẳng và Internet tới. Khách hàng bắt đầu cảm thấy mình có thể kiểm soát được nhiều hơn, và họ càng thích nghi các thói quen mua hàng của

họ với Internet, các công ti – từ bán sách đến dịch vụ tài chính – càng phải thích nghi và cho họ các công cụ để kiểm soát tốt hơn.

“Chắc chắn các cổ phần Internet nổ khi bong bóng vỡ,” Caplan nói, giá cổ phiếu của công ti riêng của ông cũng sụt giá thê thảm trong cơn bão thị trường đó, “nhưng bên dưới, khách hàng bắt đầu được ném mùi quyền lực, và khi mà họ đã được biết điều đó, mọi việc đã đổi khác, từ chỗ các công ti nắm quyền kiểm soát hành vi khách hàng đến chỗ khách hàng kiểm soát hành vi của công ti. Các quy tắc giao kết thay đổi, và nếu bạn không đáp ứng được, không cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn, thì sẽ có người khác, và bạn sẽ chết.” Những nơi một thời các công ti dịch vụ tài chính hành động lớn, giờ đây họ buộc phải hành động bé và cho phép khách hàng hành động lớn. “Các công ti thịnh vượng ngày nay,” Caplan lập luận, “là các công ti hiểu được loại khách hàng tự định hướng.” Với E*Trade, điều đó có nghĩa là quan niệm công ti không phải như một tập hợp các dịch vụ tài chính riêng lẻ – một ngân hàng, một hãng môi giới, một công việc cho vay – mà như một kinh nghiệm tài chính tổng hợp có thể phục vụ các khách hàng tài chính tự định hướng nhất. “Khách hàng tự định hướng muốn mua tài chính một cửa,” Caplan nói. “Khi họ tới chỗ chúng tôi họ muốn tất cả mọi thứ được tích hợp với nhau, với sự kiểm soát của họ. Dù vậy, chỉ mới gần đây, chúng tôi mới có công nghệ thật sự tích hợp được ba loại hình kinh doanh của mình – ngân hàng, cho vay và môi giới – và hoà hợp chúng với nhau theo cách không chỉ đưa ra giá, không chỉ dịch vụ, mà là toàn bộ kinh nghiệm họ muốn.”

Nếu bạn tới E*Trade ba hay bốn năm trước, bạn thấy tài khoản môi giới của bạn trên một trang màn hình và cho vay trên một trang khác. Giờ đây, Caplan nói, “Trên một trang bây giờ bạn có thể thấy chính xác thực thời tài khoản môi giới của mình đang ở đâu, kể cả sức mua của bạn, và bạn sẽ thấy tài khoản ngân hàng của bạn và các khoản trả được lên lịch cho các món vay của bạn – khoản treo là bao nhiêu, số dư khoản thế chấp nhà của bạn là bao nhiêu, và hạn mức tín dụng [của bạn] là bao nhiêu – và bạn có khả năng thoả mái chuyển dịch ba cái đó để tối đa hóa lợi ích của tiền của bạn.”

Trong khi Fadi Ghandour đối phó với ba sự hội tụ bằng lấy một công ti bé và nghĩ ra một chiến lược để khiến nó hành động rất lớn, Mitchell Kaplan tồn tại bằng lấy một công ti lớn và khiến nó hành động rất bé sao cho khách hàng của ông có thể hành động rất lớn.

Quy tắc #4: Các công ti tốt nhất là những người cộng tác tốt nhất. Trong thế giới phẳng, công việc kinh doanh ngày càng được thực hiện nhiều hơn thông qua cộng tác bên trong và giữa các công ti, vì một lý do rất đơn giản: Các lớp tạo giá trị tiếp theo – bất luận về công nghệ, marketing, y sinh hay sản xuất – đang trở nên phức tạp đến mức không một hãng hay phòng đơn lẻ nào có khả năng làm chủ nó một mình.

“Điều chúng ta đang thấy trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau,” Joel Cawley, lãnh đạo đơn vị lập kế hoạch chiến lược của IBM, nói, “là các lớp tiếp theo của đổi mới dính đến sự tương tác của nhiều chuyên ngành rất tiên tiến. Sự đổi mới công nghệ tiên tiến trong tất cả các lĩnh vực ngày càng được chuyên môn hóa cao.” Trong hầu hết các trường hợp, quá trình chuyên môn hóa của công ti hay phòng của bạn sẽ chỉ có thể áp dụng cho một mảng rất nhỏ của bất kỳ ngành kinh doanh hoặc thách thức xã hội có ý nghĩa nào. “Do đó, để có bất kỳ đột phá có giá trị nào, bạn phải có khả năng phối hợp ngày càng nhiều hơn các chuyên môn ngày càng tế vi đó. Vì thế cộng tác là rất quan trọng,” Cawley nói. Như thế bạn có thể thấy là một công ti được phẩm đã sáng chế ra một ống lưới [stent] mới cho phép dẫn một loại thuốc hoàn toàn mới mà một công ti y sinh làm ra, khi đó đột phá thật sự – khi lợi nhuận được tạo ra cho cả hai – là ở sự cộng tác của họ để khiến các đột phá thuốc từ một hãng hợp với hệ thống dẫn thuốc đột phá từ hãng kia.

Hay lấy một ví dụ sống động hơn: trò chơi video. Những người làm trò chơi từ lâu phải đặt mua nhạc đặc biệt đi cùng các trò chơi. Họ cuối cùng phát hiện ra là khi kết hợp nhạc đúng với trò chơi đúng họ sẽ không chỉ bán được rất nhiều bản trò chơi đó, mà còn có thể lấy nhạc đó để bán trên CD hoặc cho tải xuống [từ Internet] nữa. Chính vì vậy một số công ti trò chơi lớn mới đây đã mở bộ phận âm nhạc riêng, và một số nhạc sĩ đã quyết định rằng sẽ có nhiều cơ hội cho nhạc của mình được nghe hơn bằng lắng xê nó với một trò chơi kỹ thuật số mới, hơn là trên radio. Sự làm phẳng thế giới càng kết nối mọi nguồn kiến thức với nhau, sẽ càng diễn ra nhiều quá trình chuyên môn hóa và càng có nhiều chuyên gia, thì càng nhiều đổi mới sẽ xảy ra từ việc tập hợp chúng vào các tổ hợp khác nhau, và sự quản lý sẽ càng là về khả năng làm chỉ việc đó.

Có lẽ cách tốt nhất để minh họa sự thay đổi khung mẫu này và một số công ti đã làm theo nó ra sao, là nhìn vào một nhà sản xuất hết sức truyền thống: Rolls-Royce. Khi bạn nghe thấy từ “Rolls-Royce,” ngay lập tức trong đầu bạn sẽ có hình ảnh về một chiếc ô tô lắp bằng tay bóng bẩy, với một người tài xế mặc đồng phục ngồi ở ghế lái xe và đằng sau là một cặp ăn mặc thật đẹp trên đường đi Ascot hoặc Wimbledon. Rolls-Royce, công ti Anh tinh túy tẻ nhạt, đúng không? Tuy vậy, nếu tôi bảo bạn rằng Rolls-Royce thậm chí không còn sản xuất ô tô nữa (việc kinh doanh đó đã bị bán năm 1972 và thương hiệu được cấp cho BMW năm 1998), rằng 50% thu nhập của nó đến từ các dịch vụ, và rằng năm 1990 toàn bộ nhân viên của nó đều ở Anh, còn ngày nay 40% nằm ngoài Vương quốc Anh, trải rộng từ Trung Quốc đến Singapore, Ấn Độ, Ý, Tây Ban Nha, Đức, Nhật đến Scandinavia thì sao?

Không, đó không còn là Rolls-Royce của cha bạn nữa.

“Cách đây đã khá lâu chúng tôi nói, ‘Chúng ta không thể chỉ là một công ti Anh,’” Sir John Rose, giám đốc điều hành của Rolls-Royce PLC, nói với tôi trong một cuộc phỏng vấn khi cả hai chúng tôi cùng đến Trung Quốc. “Anh là một thị trường bé tí. Cuối các năm 1980, 60% việc kinh doanh của chúng tôi là về quốc phòng [đặc biệt là động cơ phản lực] và khách hàng chủ yếu của chúng tôi là chính phủ của Nữ hoàng. Nhưng chúng tôi cần trở thành một tay chơi toàn cầu, và muốn làm được như vậy chúng tôi phải nhận ra là khách hàng lớn nhất của mọi thứ chúng tôi có thể làm được là Mỹ, và chúng tôi phải thành công trên các thị trường phi quốc phòng. Vì vậy chúng tôi trở thành một công ti công nghệ [chuyên về] các hệ thống lực.” Ngày nay khả năng lớn nhất của Rolls-Royce là làm turbin khí cho máy bay dân sự và quân sự, máy bay trực thăng, tàu thủy, và các ngành dầu, khí và phát lực. Giờ đây Rolls-Royce có khách hàng ở 120 nước và sử dụng khoảng ba mươi nghìn người, nhưng chỉ có hai mươi một nghìn ở Anh, phần còn lại là bộ phận của một mạng lưới toàn cầu về nghiên cứu, dịch vụ, và sản xuất. Một nửa doanh thu của Rolls-Royce hiện nay đến từ các hoạt động kinh doanh bên ngoài Anh. “Ở Anh chúng tôi được coi là một công ti Anh,” Rose nói, “nhưng ở Đức chúng tôi là một công ti Đức. Ở Mỹ chúng tôi là một công ti Mỹ, ở Singapore chúng tôi là một công ti Singapore – bạn phải như vậy để gần với khách hàng mà cả với các nhà cung cấp, nhân viên, và các cộng đồng trong đó

bạn hoạt động.” Ngày nay Rolls-Royce sử dụng nhân viên với khoảng năm mươi quốc tịch, từ năm mươi nước, nói khoảng năm mươi thứ tiếng. Nó outsource và offshore khoảng 75% chi tiết máy của mình cho chuỗi cung toàn cầu của nó. “25% những gì chúng tôi tự tay làm là những yếu tố tạo ra khác biệt.” Rose nói. “Đây là đuôi nóng của động cơ, turbin, máy nén, quạt và hợp kim, và khí động học để tạo ra chúng. Một cánh turbin được làm từ một đơn tinh thể trong một lò nung chân không, từ một hợp kim thích hợp, với một hệ thống làm nguội rất phức tạp. Chế tác có giá trị gia tăng rất cao là một trong những năng lực cốt lõi của chúng tôi.” Tóm lại, Rose nói, “Chúng tôi vẫn sở hữu các công nghệ then chốt, có khả năng nhận diện và xác định sản phẩm nào được khách hàng của chúng tôi yêu cầu, chúng tôi có khả năng tích hợp thành tựu khoa học mới nhất vào việc sản xuất các sản phẩm này, và chúng tôi sở hữu kênh phân phối để đưa các sản phẩm này đến thị trường, và chúng tôi có khả năng thu thập và hiểu các dữ liệu từ phía các khách hàng sử dụng sản phẩm của chúng tôi, cho phép chúng tôi hỗ trợ sản phẩm đó trong khi được dùng và liên tục tạo thêm giá trị.”

Nhưng ngoài các lĩnh vực cốt lõi này, Rolls-Royce còn áp dụng một cách tiếp cận [theo chiều] ngang hơn nhiều để outsource các chi tiết không cốt lõi cho các nhà cung cấp ở bất cứ nơi nào trên thế giới, và để tìm kiếm IQ xa ngoài các đảo Anh. Mặt trời có thể lặn trên Đế quốc Anh, và nó thường lặn trên Rolls-Royce cũ. Nhưng nó không bao giờ lặn trên Rolls-Royce mới. Để tạo ra các đột phá trong ngành phát lực ngày nay, công ti phải hoà trộn sự thấu hiểu của nhiều chuyên gia từ khắp nơi trên thế giới hơn rất nhiều, Rose giải thích. Và để có thể thương mại hóa được lĩnh vực năng lượng tiên phong tiếp theo – pin nhiên liệu – cần điều đó còn hơn nữa.

“Một trong các năng lực cốt lõi về kinh doanh ngày nay là liên kết,” Rose nói. “Chúng tôi liên kết về sản phẩm và về cung cấp dịch vụ, liên kết với các trường đại học và với các thành viên khác trong ngành chúng tôi. Bạn phải học về cái họ có thể cung cấp và cái bạn có thể làm một cách hợp lí... Có một thị trường về R&D và một thị trường về các nhà cung cấp, và một thị trường về sản phẩm, và bạn cần có một kết cấu đáp ứng cho tất cả chúng.”

Một thập kỉ trước, ông nói thêm, “Chúng tôi làm 98% công việc nghiên cứu và công nghệ ở Anh, còn hiện nay chỉ làm chưa đến 40% ở Anh. Bây giờ chúng tôi làm ở Mỹ, Đức, Scandinavia, Ấn

Độ, Nhật, Singapore, Tây Ban Nha, và Ý. Hiện tại chúng tôi thuê nhân viên từ các trường đại học của nhiều nước hơn, nhằm tiên liệu trước một hỗn hợp kỹ năng và quốc tịch mà chúng tôi sẽ muốn trong mười hoặc mười lăm năm nữa.”

Khi Rolls-Royce còn là một công ty lấy Anh làm trung tâm, ông nói thêm, nó được tổ chức nặng theo chiều dọc. “Nhưng chúng tôi đã phải làm phẳng chính mình,” Rose nói, vì các thị trường ngày càng mở rộng ra khắp thế giới mà Rolls-Royce có thể bán vào và có thể thu hút tri thức từ đó.

Thế còn tương lai hứa hẹn gì?

Cách tiếp cận đối với thay đổi mà Rolls-Royce đã hoàn thiện để đáp ứng với sự làm phẳng thế giới sẽ trở thành chuẩn cho ngày càng nhiều công ty mới mở. Nếu hôm nay bạn đến gặp các hãng đầu tư vốn mạo hiểm ở Silicon Valley và nói rằng bạn muốn mở một công ty mới nhưng từ chối không outsource hay offshore gì hết, họ sẽ chỉ cửa cho bạn ra ngay lập tức. Các nhà tư bản mạo hiểm ngày nay muốn biết ngay từ ngày đầu tiên rằng công ty mới mở của bạn sẽ thu lợi được gì từ ba sự hội tụ để hợp tác với những người thông minh và hiệu quả nhất mà bạn có thể tìm thấy ở mọi nơi trên thế giới. Chính vì vậy mà trong thế giới phẳng, các công ty ngày càng mang tính toàn cầu ngay từ khi mới ra đời.

“Ngày xưa,” Vivek Paul, chủ tịch Wipro, nói, “khi bạn mở một công ty, bạn sẽ phải tự nhủ, ‘Ừ, trong hai mươi năm nữa, tôi hi vọng chúng ta sẽ trở thành một công ty đa quốc gia.’ Ngày nay, bạn tự nhủ rằng trong vòng một hoặc hai ngày tôi sẽ trở thành một công ty đa quốc gia. Ngày nay, có các công ty gồm ba mươi người bắt đầu với hai mươi người ở Silicon Valley và mười ở Ấn Độ... Và nếu bạn là một công ty đa sản phẩm, có thể bạn sẽ có một số quan hệ sản xuất ở Malaysia và Trung Quốc, quan hệ về thiết kế ở Đài Loan, quan hệ về hỗ trợ khách hàng ở Ấn Độ và Philippines, và có lẽ về kỹ thuật ở Nga và Mỹ.” Đây là những cái có thể được gọi là các công ty đa quốc gia siêu nhỏ, và chúng là làn sóng tương lai.

Ngày nay, công việc quản lý đầu tiên của bạn khi ra khỏi trường kinh doanh có thể là trông coi các chuyên môn của một nhóm kỹ thuật viên với một phần ba ở Ấn Độ, một phần ba ở Trung Quốc, một phần sáu ở Palo Alto và một phần sáu ở Boston. Điều đó cần một loại kỹ năng hết sức đặc biệt, và sẽ có nhu cầu nhiều trong thế giới phẳng.

Quy tắc #5: Trong một thế giới phẳng, các công ti tốt nhất mạnh khoẻ nhờ thường xuyên chụp X-quang ngực và sau đó bán kết quả cho các khách hàng của mình

Vì các công việc kinh doanh đặc sắc [niche] có thể trở thành việc kinh doanh hàng chợ tầm thường [vanilla] nhanh hơn bao giờ hết trong một thế giới phẳng, các công ti tốt nhất ngày nay thực sự phải thường xuyên soi X-quang vùng ngực – để nhận diện và tăng cường các niche của mình và outsource các thứ không tạo ra khác biệt nhiều lắm. Soi X-quang vùng ngực nghĩa là gì? Hãy để tôi giới thiệu Laurie Tropicano, phó chủ tịch IBM về các dịch vụ tư vấn kinh doanh, mà tôi có thể gọi là một chuyên gia X-quang công ti. Việc mà Tropicano và nhóm của chị làm ở IBM về bản chất là soi X-quang công ti của bạn, dỡ từng bộ phận của nó ra, rồi dựng nó lên một màn hình lớn để bạn có thể nghiên cứu mọi chi tiết bộ xương công ti của bạn. Mỗi phòng, mỗi chức năng đều được gỡ ra và cho vào một cái hộp để xem liệu đó là một khoản chi phí hay một nguồn thu đối với công ti, hay mỗi thứ một chút, và liệu đó có phải là một năng lực cốt lõi duy nhất của công ti hay là một chức năng vanilla [tầm thường] nào đó mà bất kì ai khác cũng có thể làm được – có lẽ rẻ hơn và tốt hơn.

“Một công ti điển hình có từ bốn mươi đến năm mươi bộ phận,” một hôm ở trụ sở IBM Tropicano giải thích cho tôi, khi cô hiển thị một bộ xương công ti lên màn hình của cô, “như thế cái chúng tôi làm là nhận diện và cô lập bốn mươi hay năm mươi bộ phận này, rồi sau đó ngồi xuống và hỏi [công ti], ‘Bạn tiêu bao nhiêu cho mỗi bộ phận? Bạn giỏi nhất ở đâu? Các bạn khác biệt ở đâu? Các bộ phận hoàn toàn không khác biệt ở doanh nghiệp bạn là gì? Bạn nghĩ mình có năng lực ở đâu song không chắc bạn sẽ có bao giờ trở thành rất cừ ở đó vì bạn phải đổ nhiều tiền hơn mức bạn muốn?’”

Khi bạn làm xong, Tropicano nói, về cơ bản bạn đã có một X-quang của công ti, nhận diện ra bốn hoặc năm “điểm nóng.” Một hay hai cái có thể là các năng lực cốt lõi; những cái khác có thể là các kĩ năng mà công ti chưa hoàn toàn ý thức được là cần có và nên được xây dựng. Ngoài ra, các điểm nóng khác trên tấm X-quang có thể là các bộ phận nơi năm phòng khác biệt lặp lại cùng các chức năng hay dịch vụ mà những người ngoài công ti có thể làm tốt hơn,

rẻ hơn, và do đó nên được outsource – miễn là vẫn có tiết kiệm một khi đã tính hết các chi phí và những gián đoạn của outsourcing.

“Vì thế bạn nhìn vào [X-quang] này và nói, ‘Tôi thấy các khu vực này ở đây sẽ thực sự nóng bỏng và cốt lõi’,” Tropicano nói, “và sau đó hãy sang các thứ bạn có thể outsource, và giải phóng vốn và chú tâm đến các dự án mà một ngày nào đó có thể là một phần của năng lực cốt lõi của bạn. Đối với một công ti trung bình, bạn làm ăn tốt nếu 25 phần trăm là năng lực cốt lõi và chiến lược và thực sự khác biệt, và phần còn lại bạn có thể tiếp tục làm và cố cải thiện hay bạn có thể thuê ngoài làm [outsource].

Lần đầu tiên tôi quan tâm đến hiện tượng này khi một tin kinh doanh chính trên Internet đập vào mắt tôi: “HP bỏ túi 150 triệu \$ hợp đồng ngân hàng Ấn Độ.” Câu chuyện của Computerworld.com (25-2-2004) trích dẫn một tuyên bố của HP nói rằng hãng đã kí một hợp đồng outsourcing mười năm với Ngân hàng Ấn Độ ở Mumbai. Hợp đồng 150 triệu \$ là hợp đồng lớn nhất mà HP Services từng kí được ở vùng Châu Á – Thái Bình Dương, theo lời Natarajan Sundaram, phụ trách marketing cho HP Services Ấn Độ. Thỏa thuận yêu cầu HP lắp đặt và quản lí hệ thống ngân hàng cốt lõi [core banking] khắp 750 chi nhánh của Ngân hàng Ấn Độ. “Đây là lần đầu tiên ở HP chúng tôi kiếm việc outsourcing hoạt động ngân hàng cốt lõi ở vùng Châu Á – Thái Bình Dương,” Sundaram nói. Nhiều công ti đa quốc gia cạnh tranh để giành hợp đồng, kể cả IBM. Theo hợp đồng, HP sẽ chịu trách nhiệm về công nghệ xử lí kho dữ liệu [data warehousing] và tạo hình-tài liệu [document-imaging], nghiệp vụ ngân hàng từ xa [telebanking], ngân hàng Internet, và các máy ATM cho toàn bộ chuỗi ngân hàng.

Các tường thuật khác giải thích rằng Ngân hàng Ấn Độ phải đối mặt với cạnh tranh ngày càng gia tăng từ cả các ngân hàng khu vực công- và tư và các công ti đa quốc gia. Nó nhận ra là cần phải chấp nhận hoạt động ngân hàng trên cơ sở Web, chuẩn hóa và nâng cấp các hệ thống máy tính của mình, giảm chi phí giao dịch, và nói chung trở nên thân thiện hơn với khách hàng. Vì vậy nó làm cái mà mọi hãng đa quốc gia khác đều làm – nó để mình làm một X-quang vùng ngực và quyết định outsource tất cả các chức năng mà nó nghĩ không phải một phần năng lực cốt lõi của mình hay đơn giản không có kĩ năng nội bộ để làm với trình độ cao nhất.

Thế mà, khi Ngân hàng Ấn Độ quyết định outsource xử lý hậu trường của mình cho một công ti máy tính Mỹ, phải, điều đó đúng là quá kì quái. “Sao thế được nhỉ,” tôi nói, tay dụi mắt. “HP, những người mà tôi gọi khi máy in của tôi bị hỏng, lại kiếm được hợp đồng outsourcing để quản lý hậu trường của một ngân hàng quốc doanh Ấn Độ có 750 chi nhánh? Làm thế quái nào Hewlett-Packard biết cách quản lý hệ thống hậu trường của một ngân hàng Ấn Độ?”

Vì tò mò, tôi quyết định thăm trụ sở HP ở Palo Alto để tìm hiểu. Ở đó, tôi gặp Maureen Conway, phó chủ tịch HP phụ trách các giải pháp cho thị trường mới nổi, và đặt trực tiếp câu hỏi trên với bà.

“Làm cách nào chúng tôi nghĩ mình có thể đưa các khả năng nội tại của mình ra và biến chúng thành có lợi cho người khác?” bà trả lời một cách hùng biện. Ngắn gọn, bà giải thích, HP luôn đón tiếp khách hàng đến thăm, khách hàng của hãng có thể đến trụ sở để xem các đổi mới mà HP đưa ra để quản lý chính hệ thống thông tin của mình. Nhiều khách hàng đó đi khỏi nhưng vẫn tò mò làm sao mà công ti không lồ này đã tự thích nghi với thế giới phẳng. Họ hỏi bằng cách nào mà HP, từng có tám mươi bảy chuỗi cung khác nhau – mỗi chuỗi được quản lý theo chiều dọc và độc lập, với thứ bậc các nhà quản lý riêng của mình và hỗ trợ hậu trường – đã nén chúng lại chỉ vào năm chuỗi cung quản lý việc kinh doanh 50 tỉ \$, trong đó các chức năng như kế toán, làm hóa đơn, và nhân lực được xử lý qua một hệ thống toàn công ti? HP đã lắp đặt máy tính và các quy trình kinh doanh nào để hợp nhất tất cả việc này một cách hiệu quả? HP, kinh doanh ở 178 nước, trước đây thường xử lý các khoản phải thu và phải trả cho mỗi nước riêng ở nước đó. Nó đã bị chặt nhỏ hoàn toàn. Mới chỉ vài năm gần đây, HP đã thiết lập ba trung tâm xử lý giao dịch – ở Bangalore, Barcelona và Guadalajara – với các tiêu chuẩn thống nhất và phần mềm work flow đặc biệt cho phép các văn phòng HP ở tất cả 178 nước xử lý tất cả việc lập hoá đơn qua ba trung tâm này.

Nhìn phản ứng của khách hàng đối với hoạt động nội bộ của riêng nó, một hôm HP nói, “Này, vì sao chúng ta lại không thương mại hóa cái này nhỉ?” Conway nói, “Cái đó đã trở thành hạt nhân của dịch vụ outsourcing quy trình kinh doanh của chúng tôi... Chúng tôi đã làm X-quang vùng ngực cho riêng mình và phát hiện ra rằng chúng tôi có các tài sản mà những người khác quan tâm đến, và đó là một công việc kinh doanh.”

Nói cách khác, sự làm phẳng thế giới vừa là căn bệnh vừa là cách điều trị cho Ngân hàng Ấn Độ. Rõ ràng nó không thể theo kịp các đối thủ cạnh tranh trong một môi trường hoạt động ngân hàng bị phẳng của Ấn Độ, và, cùng lúc, nó có thể làm X-quang ngực và sau đó outsource cho HP toàn bộ những thứ mà nó cảm thấy không còn ý nghĩa để tự làm nữa. Và HP, sau khi đã làm X-quang cho chính mình, đã phát hiện rằng nó đang nắm giữ một việc kinh doanh tư vấn hoàn toàn mới bên trong ngực mình. Chắc chắn, phần lớn công việc cho Ngân hàng Ấn Độ sẽ được thực hiện bởi nhân viên HP ở Ấn Độ hoặc các nhân viên của Ngân hàng Ấn Độ sẽ thực sự gia nhập HP. Nhưng một phần lợi nhuận sẽ tìm được đường về với tàu mẹ ở Palo Alto, nơi sẽ hỗ trợ toàn bộ hoạt động thông qua chuỗi cung tri thức toàn cầu của mình.

Phần lớn thu nhập ngày nay của HP là từ bên ngoài Mỹ. Nhưng các nhóm tri thức và nền tảng cốt lõi của HP, những người có thể ráp các quy trình công việc để lấy được các hợp đồng đó – như vận hành hệ thống hậu trường của Ngân hàng Ấn Độ – vẫn còn ở Mỹ.

“Năng lực để mơ tưởng là ở đây, hơn là ở bất kỳ đâu trên thế giới,” Conway nói. “Hạt nhân sáng tạo là ở đây, không phải vì có những người thông minh hơn – mà là có môi trường, có tự do tư duy. Cái máy mơ tưởng vẫn ở đây.”

Quy tắc #6: Các công ti giỏi nhất outsource để thắng, không phải để co lại. Họ outsource để đổi mới nhanh hơn và rẻ hơn để trở nên lớn hơn, chiếm được thị phần, và thuê được chuyên gia nhiều hơn và đa dạng hơn – chứ không phải tiết kiệm tiền bằng sa thải nhiều người hơn.

Dov Seidman điều hành LRN, một công ti cung cấp dịch vụ đào tạo trực tuyến về pháp lí, sự phục tùng, và đạo đức cho nhân viên các công ti toàn cầu và giúp các nhà điều hành và thành viên hội đồng quản trị quản lí các trách nhiệm quản trị công ti. Chúng tôi ăn trưa với nhau mùa thu năm 2004, Seidman tình cờ nói mới đây anh vừa kí một hợp đồng outsourcing với hãng tư vấn Ấn Độ MindTree.

“Tại sao anh cắt chi phí?” tôi hỏi anh.

“Tôi outsource để thắng, không phải để tiết kiệm tiền,” Seidman trả lời. “Vào Web site của chúng tôi đi. Hiện tôi đang mở thêm hơn ba mươi việc làm, đây là các việc làm tri thức. Chúng tôi đang mở

rộng. Chúng tôi thuê người. Tôi lấy thêm người và tạo ra các quy trình mới.”

Kinh nghiệm của Seidman là cái mà hầu hết outsourcing thực sự là- các công ti outsource để tìm kiếm tài năng nhằm phát triển công việc kinh doanh của mình nhanh hơn, không đơn giản để giảm chi phí và cắt bớt. Công ti của Seidman là người đi đầu tại một trong những ngành hoàn toàn mới chỉ xuất hiện ở thế giới phẳng – giúp các hãng đa quốc gia nuôi dưỡng một văn hóa đạo đức công ti quanh một cơ sở nhân viên trải khắp thế giới. Cho dù LRN là một công ti BE [trước Enron] – được thành lập mười năm trước khi Enron phá sản – nhu cầu đối với các dịch vụ của nó trào lên trong thời đại PE – hậu Enron [Post-Enron]. Theo sau sự sụp đổ của Enron và các vụ bê bối quản trị công ti khác, nhiều công ti đã quan tâm đến cái LRN rao bán – các chương trình trực tuyến để rèn kỉ vọng chung và sự hiểu biết về trách nhiệm pháp lí và đạo đức, từ phòng họp hội đồng quản trị đến sàn nhà máy. Khi các công ti kí hợp đồng với LRN, nhân viên của họ được cung cấp một khóa đào tạo trực tuyến, gồm cả các bài kiểm tra bao trùm mọi thứ, từ quy tắc ứng xử, đến khi nào bạn được phép nhận một món quà, đến bạn nên nghĩ gì trước khi ấn nút Send trên e-mail, đến cái gì tạo thành một món đút lót của một quan chức nước ngoài.

Khi toàn bộ vấn đề quản trị công ti bắt đầu nổi lên như nấm vào đầu các năm 2000, Seidman nhận ra là khách hàng của mình, rất giống E*Trade, có thể cần đến một nền tảng được tích hợp hơn. Trong khi thật tuyệt là ông đào tạo nhân viên của họ với một giáo trình trực tuyến và khuyến các hội đồng quản trị về các vấn đề đạo đức với một giáo trình khác, ông biết là các nhà điều hành công ti muốn có một giao diện một cửa trên cơ sở Web nơi họ có thể giải quyết toàn bộ vấn đề quản trị và đạo đức đối mặt với các tổ chức của họ – cho dù đó là giáo dục nhân viên, báo cáo về bất cứ hành vi không bình thường nào, duy trì danh tiếng khó khăn mới có được của công ti, hoặc tuân theo chính phủ – và nơi họ có thể có cái nhìn tức thì vào công ti của họ đang đứng ở đâu.

Vậy là Seidman phải đối mặt với một thách thức kép. Ông cần làm hai việc cùng một lúc: giữ cho thị phần ngành đào tạo tuân thủ trực tuyến tăng lên, và thiết kế một nền tảng tích hợp hoàn toàn mới cho các công ti mà ông đã làm việc với rồi, một hệ thống đòi hỏi một bước nhảy vọt công nghệ thật sự. Khi phải đối mặt với

thách thức này ông bèn quyết định tranh thủ MindTree, hãng tư vấn Ấn Độ, cho một quan hệ outsource có thể cung cấp cho ông khoảng năm kỹ sư phần mềm chất lượng cao với giá của một kỹ sư Mỹ.

“Này,” Seidman nói, “khi các thứ được đem bán, bạn có xu hướng mua nhiều hơn. MindTree chào không phải thứ cuối mùa vừa rồi, mà là tài năng kỹ thuật phần mềm thượng hạng, mà tôi khó có thể tìm thấy ở nơi khác. Tôi phải tiêu rất nhiều tiền để bảo vệ và mở rộng công việc kinh doanh cốt lõi của tôi và tiếp tục quan tâm đến các khách hàng, những người đang làm việc với các chương trình hiện tại của tôi. Và cùng lúc, tôi phải bước một bước đi khổng lồ để đề xuất với khách hàng những gì họ đòi hỏi sau đó, đó là một giải pháp trực tuyến vững chắc hơn nhiều và hoàn toàn trực tuyến cho tất cả các vấn đề đạo đức, quản trị, và tuân thủ của họ. Nếu tôi không đáp ứng được nhu cầu của họ, người khác sẽ đáp ứng. Liên kết với MindTree cho phép tôi về cơ bản có được hai nhóm – một nhóm [hầu hết là người Mỹ] chú trọng vào bảo vệ và mở rộng công việc kinh doanh cốt lõi của chúng tôi, và nhóm còn lại, kể cả các nhà tư vấn Ấn Độ của chúng tôi, tập trung vào tạo ra bước nhảy vọt chiến lược tiếp theo để phát triển kinh doanh của chúng tôi.”

Vì đạo đức là cốt lõi của doanh nghiệp có trụ sở ở Los Angeles của Seidman, việc ông đã bắt đầu outsourcing *thế nào* cũng quan trọng ngang với các kết quả cuối cùng của mối quan hệ. Thay cho thông báo quan hệ đối tác với MindTree như một việc đã rồi, Seidman đã chỉ đạo một cuộc họp tất cả khoảng 170 nhân viên của ông ở toà thị chính để bàn việc outsourcing mà ông dự định. Ông trình bày mọi lý lẽ kinh tế, để các nhân viên cân nhắc, và cho mỗi người một bức tranh về những công việc sẽ cần trong tương lai và làm sao mọi người có thể chuẩn bị mình để hợp với. “Tôi cần chỉ cho công ti của tôi cái nó cần làm để thắng,” ông nói.

Không nghi ngờ gì, có các hãng đã và sẽ outsource khá nhiều việc làm chỉ để tiết kiệm tiền và phân phát nó cho các cổ đông hay ban quản lý. Nghĩ rằng điều đó chưa xảy ra hay sẽ không xảy ra là quá ngây thơ. Nhưng các hãng sử dụng outsourcing trước hết như một công cụ để cắt chi phí, chứ không phải để tăng cường đổi mới và đẩy nhanh tăng trưởng, chỉ là thiếu số, không phải đa số – và tôi không muốn sở hữu cổ phiếu của họ. Các công ti tốt nhất đang tìm cách để tận dụng lực đòn bẩy của cái tốt nhất ở Ấn Độ với cái tốt nhất ở Bắc Dakota và cái tốt nhất ở Los Angeles. Theo nghĩa đó, từ

“outsourcing” nên cho về hưu. Từ thích hợp thực sự là “sourcing” [kiếm nguồn]. Đó là cái mà thế giới phẳng vừa cho phép vừa đòi hỏi, và các công ti sourcing đúng sẽ kết thúc với thị phần lớn hơn và nhiều nhân viên hơn ở mọi nơi – chứ không nhỏ hơn và ít hơn.

“Đây là về cố trở nên lớn hơn nhanh hơn, về làm sao để bước nhảy tiếp tốn ít thời gian hơn, với sự đảm bảo thành công lớn hơn,” Seidman nói về quyết định của mình để source các lĩnh vực trọng yếu của phát triển nền tảng mới của ông cho MindTree. “Nó không phải là làm tắt. Hiện nay chúng tôi có hơn hai trăm khách hàng khắp thế giới. Nếu tôi có thể phát triển công ti theo cách mà tôi muốn, tôi có khả năng thuê nhiều người hơn ở tất cả các văn phòng hiện nay, thăng chức cho nhiều người hơn, và cho phép nhân viên hiện tại của chúng tôi nhiều cơ hội hơn và nhiều con đường sự nghiệp xứng đáng hơn – bởi vì lịch trình của LRN sẽ rộng hơn, phức tạp hơn và toàn cầu hơn... Chúng tôi ở trong một không gian rất cạnh tranh. [Quyết định dùng outsourcing] này chính là tấn công, chứ không phải phòng thủ. Tôi cố gắng ghi được tỉ số trước khi bị ghi bàn.”

Quy tắc #7: Outsourcing không chỉ cho Benedict Arnolds. Nó cũng cho những người lí tưởng chủ nghĩa.

Một trong các nhân vật mới nhất nổi lên trên vũ đài thế giới những năm gần đây là nhà khởi nghiệp xã hội [social entrepreneur]. Đây thường là một người có khát vọng cháy bỏng muốn tạo ra được một ảnh hưởng xã hội tích cực lên thế giới, nhưng tin rằng cách tốt nhất để làm điều đó, như câu châm ngôn đã nói, không phải là đưa cho người nghèo con cá và cho họ ăn trong một ngày, mà là dạy họ cách câu cá, với hi vọng nuôi họ cả đời. Tôi được quen với nhiều nhà khởi nghiệp xã hội trong các năm gần đây, và hầu hết kết hợp một bộ óc trường kinh doanh với một trái tim của người làm công tác xã hội. Ba sự hội tụ và sự làm phẳng thế giới là một cửa trời cho đối với họ. Những người nhận nó và có khả năng thích ứng với nó đã bắt đầu tung ra các dự án hết sức sáng tạo.

Một trong những người được mến mộ nhất của tôi là Jeremy Hockenstein, một thanh niên trẻ lúc đầu theo con đường học tập danh giá ở Harvard và ra làm cho hãng tư vấn McKinsey, nhưng sau đó, với một đồng nghiệp ở McKinsey, anh hoàn toàn đổi hướng

và quyết định khởi động một hãng nhập dữ liệu không vì lợi nhuận, nhận outsource nhập dữ liệu cho các công ti Mỹ ở một trong những môi trường kinh doanh ít thuận lợi nhất trên thế giới, Campuchia hậu Pol Pot.

Chỉ trong một thế giới phẳng!

Tháng Hai 2001, Hockenstein và vài đồng nghiệp từ McKinsey quyết định đến Phnom Penh, nửa cho nghỉ ngơi nửa cho một sứ mệnh tìm sự khởi nghiệp xã hội nào đó. Họ ngạc nhiên thấy thành phố đầy quán cà phê Internet và trường dạy tiếng Anh – nhưng không có việc làm, hoặc may nhất có việc làm hạn chế, cho những người tốt nghiệp.

“Chúng tôi quyết định mình có thể tận dụng các quan hệ của chúng tôi ở Bắc Mỹ để lấp hố ngăn cách và tạo ra các cơ hội mang lại thu nhập cho người dân,” Hockenstein nói. Mùa hè năm đó, sau một chuyến đi khác do họ tự tài trợ, Hockenstein và đồng nghiệp của mình mở công ti Digital Divide Data, với kế hoạch khởi động một hoạt động nhỏ ở Phnom Penh để nhập dữ liệu – thuê người địa phương gõ vào máy tính các tài liệu in mà các công ti Mỹ muốn ở dạng số hoá sao cho có thể lưu trữ trong các cơ sở dữ liệu và truy lục và tìm kiếm trên máy tính. Tài liệu được quét ở Mỹ và chuyển file qua Internet. Nước đi đầu tiên của họ là thuê hai nhà quản lí người Campuchia. Đối tác của Hockenstein từ McKinsey, Jaeson Rosenfeld, đến New Delhi và gõ cửa các công ti nhập dữ liệu Ấn Độ để tìm xem hãng nào – chỉ một hãng – có thể nhận hai nhân viên Campuchia của họ vào thực tập. Chín công ti Ấn Độ đóng sập cửa. Cạnh tranh thậm chí giá rẻ hơn nổi lên từ Campuchia là điều cuối cùng mà họ muốn. Nhưng một tâm hồn Hindu rộng lượng đã chấp nhận, và nhân viên của Hockenstein được đào tạo. Sau đó họ thuê hai mươi nhân viên nhập dữ liệu đầu tiên, nhiều trong số họ là người tị nạn chiến tranh Campuchia, và mua hai mươi máy tính và một đường Internet tốn 100 \$ một tháng. Dự án được tài trợ bằng 25.000 \$ tiền túi của họ và 25.000 \$ do một quỹ ở Silicon Valley tặng. Họ mở cửa kinh doanh tháng Bảy 2001 và hợp đồng đầu tiên của họ là *Harvard Crimson*, tờ nhật báo sinh viên trường Harvard.

“Tờ *Crimson* đang số hóa các số báo cũ để đưa lên mạng, và vì chúng tôi tốt nghiệp Harvard họ đã ném một số công việc theo cách của chúng tôi,” Hockenstein nói. “Thế là dự án đầu tiên của chúng tôi là giao cho người Campuchia gõ các bài báo của tờ *Harvard*

Crimson được in từ năm 1873 đến năm 1899, tường thuật về các cuộc đua của lũ sinh viên Harvard-Yale. Sau đó, thực sự, khi chúng tôi nhận các năm 1969 đến 1971, khi sự rối loạn ở Campuchia đang xảy ra, họ đã gõ [các câu chuyện của *Crimson*] về câu chuyện của riêng họ... Chúng tôi có thể chuyển các số *Crimson* cũ, được lưu giữ ở dạng microfilm, thành các hình ảnh số ở Mỹ, qua một công ti ở Oklahoma chuyên làm công việc đó, và sau đó chúng tôi chỉ cần chuyển các hình ảnh số đến Campuchia qua FTP [Giao thức truyền file]. Bây giờ bạn có thể lên trang thecrimson.com để tải những bài báo này.” Những người gõ máy tính Campuchia không cần biết tiếng Anh, họ chỉ cần biết gõ các ký tự tiếng Anh; họ làm việc thành cặp, cả hai cùng gõ một bài báo, tiếp theo chương trình máy tính so sánh công việc của họ để có thể chắc chắn là không còn lỗi nào.

Hockenstein nói rằng mỗi người gõ máy tính làm việc sáu giờ một ngày, sáu ngày một tuần, và được trả 75 \$ một tháng, gấp đôi mức thu nhập trung bình ở Campuchia, nơi thu nhập bình quân đầu người mỗi năm chưa đến 400 \$. Thêm vào đó, mỗi người gõ máy tính được nhận một khoản tiền đóng học phí để đến trường học sau giờ làm, mà với phần lớn có nghĩa là học nốt trung học nhưng với một vài người có nghĩa là học đại học. “Mục đích của chúng tôi là phá vỡ cái vòng luẩn quẩn trong đó [thanh niên] phải bỏ học để giúp gia đình,” Hockenstein nói. “Chúng tôi đã thử đi tiên phong outsourcing có trách nhiệm xã hội. Các công ti Mỹ làm việc với chúng tôi không chỉ tiết kiệm tiền mà họ có thể đầu tư vào nơi khác. Họ thực sự tạo ra cuộc sống tốt đẹp hơn cho một số công dân nghèo của thế giới.

Bốn năm sau khi bắt đầu, Digital Divide Data giờ đây đã có 170 nhân viên ở ba văn phòng: Phnom Penh; Battambang, thành phố lớn thứ hai của Campuchia; và một văn phòng mới ở Vientiane, Lào. “Chúng tôi tuyển hai người quản lý đầu tiên ở Phnom Penh và gửi họ đi học ở Ấn Độ để được đào tạo về nhập dữ liệu, và sau đó, khi mở văn phòng ở Lào, chúng tôi thuê hai nhân viên được người của chúng tôi ở Phnom Penh đào tạo,” Hockenstein nói.

Cái cây đó đã tung hạt giống của mình đi khắp nơi. Ngoài *Harvard Crimson*, một trong những nguồn thuê nhập dữ liệu lớn nhất là các tổ chức phi chính phủ, những người muốn kết quả các cuộc điều tra của mình về sức khỏe và gia đình hoặc điều kiện lao động được số hóa. Vậy là lứa nhân viên người Campuchia đầu tiên

của Digital Divide Data rời công ti để thành lập hãng riêng của mình, thực hiện cơ sở dữ liệu cho các NGO muốn làm điều tra! Vì sao? Bởi vì khi làm việc cho Digital Divide Data, Hockenstein nói, họ vẫn nhận các điều tra cần số hóa từ các NGO, nhưng vì các NGO không làm đủ từ trước để chuẩn hóa tất cả dữ liệu họ thu thập, rất khó số hóa theo bất cứ cách hiệu quả nào. Vì thế những người Campuchia đó nhận ra có một giá trị ở bước trước trong chuỗi cung và họ có thể được trả tiền cao hơn cho việc đó – không phải cho việc gõ máy tính mà cho việc thiết kế các mẫu chuẩn cho các NGO để thu thập dữ liệu điều tra, khiến cho các bản điều tra trở nên dễ hơn và rẻ hơn để số hóa, để đối sánh và quản lí. Vì thế họ tự mở công ti riêng để làm điều đó – ngoài Campuchia.

Hockenstein cho biết không có công việc được làm ở Campuchia nào đã đến từ Mỹ. Kiểu công việc nhập dữ liệu phổ thông đó được outsource sang Ấn Độ và Caribê trước đây rất lâu, và, ở bất kì đâu, khi tìm được người làm. Nhưng cách đây một thập kỉ thì không thể tiến hành ở Campuchia được. Tất cả chỉ bắt đầu vài năm trước đây.

“Đối tác của tôi là một người Campuchia,” Hockenstein nói. “Tên ông là Sophary, và cho đến năm 1992 ông ấy sống trong một trại tị nạn ở biên giới Campuchia-Thái Lan, khi tôi còn sống ở Harvard Square với tư cách sinh viên. Chúng tôi khác nhau hoàn toàn. Sau hiệp định hòa bình của Liên Hợp Quốc [ở Campuchia], ông đi bộ mười ngày về làng, và bây giờ ông ấy sống ở Phnom Penh, điều hành văn phòng của Digital Divide Data.” Hiện nay họ gửi tin nhắn tức thì cho nhau mỗi đêm để cộng tác về cung ứng dịch vụ cho những người và các công ti khắp thế giới. Kiểu cộng tác mà ngày nay là có thể “cho phép chúng tôi trở thành các đối tác và ngang hàng,” Hockenstein nói. “Không ai trong số chúng tôi thống trị người kia; đó thật sự là một sự cộng tác tạo ra tương lai tốt hơn cho cả người dưới tận cùng và người trên đỉnh. Nó làm cho cuộc sống của tôi có nhiều ý nghĩa hơn và tạo ra các cơ hội cụ thể cho những người sống bằng một hay hai đôla một ngày... Chúng ta thấy sự tự trọng và sự tin cậy bùng nổ ở những người trước đây chưa bao giờ có thể có một lối lên vào nền kinh tế toàn cầu.”

Như vậy hiện nay Hockenstein và các đối tác của anh nhận các cuộc điện thoại từ những người ở Mông Cổ, Pakistan, Iran, và Jordan, những người muốn cung cấp dịch vụ IT cho thế giới và lấy làm ngạc nhiên làm thế nào họ đã có thể bắt đầu được. Giữa năm

2004, một khách hàng thuê Digital Divide Data số hóa một cuốn từ điển Anh-Arập. Khoảng thời gian đó, văn phòng của Hockenstein cũng nhận được một e-mail tự nguyện gửi đi từ một công ti ở Iran đang hoạt động trong lĩnh vực nhập dữ liệu. “Họ tìm thấy chúng tôi qua tìm kiếm trên Google khi tìm cách mở rộng công việc nhập dữ liệu địa phương của họ vượt quá biên giới Iran,” Hockenstein nói. Hockenstein bèn hỏi những người Iran liệu họ có thể làm một quyển từ điển Anh-Arập không, cho dù ngôn ngữ Iran là Farsi, thứ tiếng chỉ sử dụng một số chữ không phải toàn bộ bảng chữ cái Ả-rập. “Họ nói họ có thể làm,” Hockenstein nói, “thế là chúng tôi thiết lập quan hệ đối tác trong một dự án chung với người khách hàng muốn số hóa cuốn từ điển Ả-rập đó.” Điều mà tôi thích nhất trong câu chuyện, và vì sao nó lại gây ấn tượng đến vậy về thế giới phẳng, là cú móc của Hockenstein: “Tôi vẫn chưa bao giờ gặp gã [Iran] ấy. Chúng tôi thực hiện toàn bộ vụ làm ăn thông qua Yahoo! Instant Message và e-mail. Chúng tôi chuyển tiền cho ông ấy thông qua Campuchia... Tôi mời ông ấy đến dự đám cưới của tôi, nhưng ông ấy không thể đến được.”

Địa Chính trị và Thế giới Phẳng

MUỖI MỘT

Thế giới không phẳng

Cắm súng và điện thoại di động

Xây dựng có thể là công việc chậm chạp và cần cù của nhiều năm trời.
Phá hoại có thể là hành động thiếu suy nghĩ của một ngày.
- Sir Winston Churchill

Trong một chuyến về quê Minnesota mùa đông năm 2004, tôi ăn trưa với hai người bạn Ken và Jill Greer ở quán bánh ngọt Perkins, trong bữa ăn Jill nói gần đây bang vừa thông qua một đạo luật mới về súng. Luật giấu và mang, được thông qua ngày 28 tháng Năm 2003, xác lập rằng cảnh sát trưởng các địa phương phải cấp phép cho bất kì ai yêu cầu – trừ những người có tiền sử hoặc có bệnh tâm thần – được mang súng đã giấu kín đến chỗ làm (trừ khi chủ của người đó công khai cấm quyền đó). Luật đó có mục đích giảm bớt các vụ tội phạm, bởi vì khi bọn kẻ cướp định chặn bạn, chúng sẽ không thể chắc bạn có vũ khí trên người hay không. Dù vậy, đạo luật đó vẫn dành cho chủ doanh nghiệp quyền cấm người không phải là nhân viên mang vũ khí đến một địa điểm kinh doanh, chẳng hạn nhà ăn hay câu lạc bộ sức khỏe. Luật nói rằng bất cứ doanh nghiệp nào có quyền cấm mang súng ngăn được giấu ở cơ ngơi của mình nếu nó gắn bảng ở cửa ra vào chỉ rõ là ở đây cấm súng. (Theo tin đưa quy định này dẫn đến một số biểu tượng rất sáng tạo, chẳng hạn một nhà thờ kiện bang về quyền sử dụng một câu trích trong kinh thánh như biểu tượng cấm súng và một nhà hàng sử dụng hình ảnh một người phụ nữ mặc tạp dề đeo một súng máy.) Lí do khiến tất cả những vấn đề đó đến với chúng tôi trong bữa trưa là vì Jill nói rằng ở các câu lạc bộ sức khỏe khắp thành phố, nơi cô chơi tennis, cô nhận ra hai dấu hiệu thường xuyên xuất hiện, cái này ngay sau cái kia. Tại câu lạc bộ tennis ở Bloomington,

thí dụ, có một bảng thông báo ngay ở cửa ra vào nói rằng, “Cấm Súng.” Và ngay gần đó, bên ngoài phòng thay quần áo, một bảng khác ghi: “Cấm Điện thoại Di động.”

Hmmm. Cấm súng và điện thoại di động? Cấm súng thì tôi hiểu, tôi nói, nhưng tại sao lại cấm điện thoại di động?

Tôi ngớ ngẩn thật. Lí do là vì một số người mang theo điện thoại di động gắn máy ảnh vào phòng thay quần áo, lén lút chụp ảnh đàn ông và đàn bà trần truồng rồi e-mail chúng đi khắp thế giới. Tiếp theo họ sẽ nghĩ ra điều gì? Dù cái mới là gì đi chăng nữa, bao giờ người ta cũng sẽ tìm ra cách sử dụng và lạm dụng nó.

Khi phỏng vấn Promod Haque tại Norwest Venture Partners ở Palo Alto, tôi được giám đốc quan hệ công chúng của công ti, Katie Belding, giúp đỡ, sau đó cô gửi cho tôi e-mail sau: “Tôi vừa chat với chồng tôi về cuộc gặp của ông với Promod hôm trước... Anh ấy là giáo viên lịch sử ở một trường trung học ở San Mateo. Tôi hỏi anh ấy, ‘Khi nào thì anh thấy thế giới là phẳng?’ Anh ấy nói việc đó vừa mới xảy ra ở trường, khi anh đi dự cuộc họp giáo viên. Một học sinh bị đuổi học tạm thời vì giúp một học sinh khác quay cốp trong một bài kiểm tra – chúng tôi không nói đến kiểu viết câu trả lời dưới đế giày hoặc truyền tay nhau một mảnh giấy theo kiểu truyền thống, mà...” Ngạc nhiên, tôi gọi điện cho chồng cô, Brian, và anh kể tiếp câu chuyện: “Cuối giờ thi, khi tất cả các bài thi đang được tập trung về phía đầu lớp, học sinh đó rất nhanh và ranh mãnh rút điện thoại di động ra và bằng cách nào đó chụp các câu hỏi trong bài thi, rồi ngay lập tức gửi cho người bạn cũng đang phải làm cùng bài thi đó vào buổi sau. Bạn nó cũng có một chiếc điện thoại di động gắn máy ảnh số và khả năng gửi được e-mail và rõ ràng có khả năng xem các câu hỏi trước đợt tiếp. Cậu học sinh bị một giáo viên khác bắt khi đang rút điện thoại di động ra giữa hai đợt. Mang điện thoại di động vào trường là trái nội quy – mặc dù chúng tôi đều biết bọn trẻ vẫn mang vào – cho nên người giáo viên tịch thu máy điện thoại và phát hiện thằng bé đã có ảnh bài thi trong đó. Nên ông chủ nhiệm kỉ luật, ở buổi họp thường kì của trường, mở đầu bằng câu, ‘Chúng ta lại có cái gì mới để lo.’ Về bản chất ông nói, ‘Cẩn thận, hãy đề mắt, bởi vì bọn trẻ vượt quá xa chúng ta về mặt công nghệ mất rồi.’”

Nhưng với công nghệ mới không phải tất cả mọi việc đều trở nên tồi tệ, Brian nhận xét: “Tôi đến một buổi hòa nhạc của Jimmy

Buffett hồi đầu năm. Máy ảnh không được phép, nhưng điện thoại di động thì được. Thế là khi buổi hòa nhạc bắt đầu mọi người đều đột nhiên rút điện thoại di động ra để chụp ảnh Jimmy Buffett. Tôi có một bức treo ngay trên tường kia. Chúng tôi ngồi ở hàng thứ hai và anh chàng ngồi bên cạnh giờ điện thoại lên, tôi bèn nói với anh ta, ‘Này, anh có thể gửi cho chúng tôi vài cái ảnh được không? Sẽ không ai tin chúng ta ngồi gần nhau thế này đâu.’ Anh ta nói, ‘Chắc được,’ và chúng tôi đưa cho anh ta một danh thiếp với [địa chỉ] e-mail của chúng tôi. Chúng tôi thật sự không nghĩ sẽ nhận được ảnh, nhưng ngày hôm sau anh ta e-mail cho chúng tôi cả một đồng.”

Chuyến đi Bắc Kinh mà tôi đã miêu tả ở trên rơi vào đúng dịp kỷ niệm mười lăm năm vụ thảm sát ở quảng trường Thiên An Môn, diễn ra ngày 4 tháng Sáu, 1989, nghĩa là 4/6/89. Các đồng nghiệp của tôi ở văn phòng *Times* thông báo cho tôi rằng vào ngày đó các nhân viên kiểm duyệt của chính phủ Trung Quốc sẽ chặn các tin nhắn SMS trên điện thoại di động với bất kì dẫn chiếu nào đến quảng trường Thiên An Môn hay thậm chí các số 6 và 4. Thế nên nếu bạn tình cờ quay số máy 664-6464, hoặc gửi một tin nhắn trong đó bạn hẹn gặp ai vào lúc 6 giờ chiều ở tầng 4, các kiểm duyệt viên Trung Quốc chặn nó dùng công nghệ gây nhiễu.

Mark Steyn, viết trên *National Review* (25-10-2004), thuật lại một câu chuyện từ tờ báo Ả-rập *Al-Quds al-Arabi* ở London về một sự hoảng loạn nổ ra ở Khartoum, Sudan, sau một tin đồn điên rồ lan khắp thành phố, cho rằng nếu một người không theo đạo bắt tay một người, thì người đó có thể mất nam tính của mình. “Cái gây ấn tượng cho tôi về câu chuyện,” Steyn viết, “là một chi tiết: sự cuồng loạn lan truyền bởi các điện thoại di động và nhắn tin văn tự. Hãy nghĩ về điều đó: Bạn có thể có một điện thoại di động thế mà vẫn tin cái bắt tay của một người nước ngoài có thể làm dương vật bạn tan mất. Cái gì sẽ xảy ra khi loại tính cách nguyên thủy cao cấp về công nghệ đó tiến quá nhắn tin văn tự?”

Đây không phải là một chương về điện thoại di động, vậy vì sao tôi lại nêu các chuyện này ra? Bởi vì suốt từ khi viết về toàn cầu hóa, tôi đã bị các nhà phê bình thách thức theo một đường lối cá biệt: “Liệu trong lí luận của ông có chứa đựng một thứ quyết định luận công nghệ không? Friedman, nếu nghe theo ông, thì có mười lăm năm phẳng này, chúng hội tụ và làm phẳng thế giới, và con người không thể làm gì khác ngoài việc cúi đầu trước nó và tham

gia cuộc điều hành. Và sau một thời kì quá độ, ai cũng sẽ trở nên giàu có hơn và thông minh hơn, và tất cả sẽ ổn. Nhưng ông sai rồi, bởi vì lịch sử thế giới cho thấy rằng các lựa chọn về ý thức hệ, và những lựa chọn quyền lực, thường xuyên này sinh đối với mọi hệ thống, và quá trình toàn cầu hóa sẽ không khác.”

Đây là câu hỏi xác đáng, nên hãy để tôi trả lời trực tiếp: *Tôi là một người theo quyết định luận công nghệ! Nhận tội như bị buộc..*

Tôi tin rằng các năng lực tạo ra các ý định. Nếu chúng ta tạo ra một mạng Internet nơi mọi người có thể mở cửa hàng trực tuyến và có được các nhà cung cấp toàn cầu, khách hàng toàn cầu, và đối thủ cạnh tranh toàn cầu, họ sẽ mở cửa hàng, hoặc ngân hàng, hoặc hiệu sách trực tuyến. Nếu chúng ta tạo ra các nền work flow cho phép các công ti cỡ nhỏ bắt cứ công việc nào và source nó cho trung tâm tri thức ở bất kì đâu trên thế giới có thể thực hiện công việc đó một cách hiệu quả hơn và với giá thấp hơn, các công ti sẽ thực hiện loại outsourcing đó. Nếu chúng ta tạo ra các điện thoại di động với máy ảnh ở trong, mọi người sẽ dùng chúng cho mọi thứ việc, từ quay bài khi thi cho đến gọi điện cho bà đang ở viện dưỡng lão để chúc sinh nhật lần thứ chín mươi từ đỉnh một ngọn núi ở New Zealand. Lịch sử phát triển kinh tế dạy đi dạy lại điều này: Nếu bạn có thể làm, thì bạn phải làm, nếu không các đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ làm – và như cuốn sách này đã cố giải thích, có một vũ trụ hoàn toàn mới của các thứ mà các công ti, đất nước, và cá nhân có thể và phải làm để phát đạt trong một thế giới phẳng.

Nhưng dù tôi có là một người theo quyết định luận công nghệ, *tôi không phải là người theo quyết định luận lịch sử*. Hoàn toàn không có đảm bảo nào rằng mọi người sẽ sử dụng các công nghệ mới này, hoặc ba sự hội tụ, cho lợi ích của bản thân mình, đất nước mình, hay nhân loại. Đây chỉ là các công nghệ. Sử dụng chúng không làm bạn trở nên hiện đại, thông minh, đạo đức, khôn ngoan, công bằng, hay tử tế hơn. Nó chỉ giúp bạn có khả năng liên lạc, cạnh tranh, và cộng tác xa hơn và nhanh hơn. Khi không có chiến tranh làm thế giới bất ổn, mỗi các công nghệ này sẽ trở nên rẻ hơn, nhẹ hơn, nhỏ hơn và cá nhân, di động, số, và ảo hơn. Do đó, ngày càng nhiều người sẽ tìm ra càng nhiều cách để dùng chúng. Chúng ta chỉ có thể hi vọng là nhiều người hơn ở nhiều nơi hơn sẽ dùng chúng để sáng tạo, cộng tác, và nâng mức sống của họ lên, chứ không phải ngược

lại. Song nó không nhất thiết phải xảy ra. Diễn đạt theo cách khác, tôi không biết sự làm phẳng thế giới sẽ dẫn đến đâu.

Thực ra, đây là điểm trong cuốn sách tôi buộc phải thú nhận rằng: Tôi biết là thế giới không phẳng.

Đúng, bạn hiểu đúng tôi: *tôi biết là thế giới không phẳng*. Đừng lo. Tôi biết.

Dù vậy, tôi chắc chắn là từ bấy lâu nay thế giới đang co lại và phẳng ra, và tiến trình được đẩy nhanh đẩy kịch tính trong các năm vừa qua. Hiện nay một nửa thế giới đang tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào quá trình làm phẳng hoặc cảm thấy các tác động của nó. Tôi đã làm cho cuốn sách này mang tít *Thế giới phẳng* một cách phóng túng để thu hút sự chú ý vào sự làm phẳng này và nhịp độ tăng nhanh của nó bởi vì tôi nghĩ đó là xu hướng quan trọng duy nhất trên thế giới ngày nay.

Nhưng tôi cũng chắc chắn rằng không phải là không thể tránh khỏi về mặt lịch sử là phần còn lại của thế giới sẽ trở nên phẳng, hay các phần đã phẳng của thế giới không bị chiến tranh, khủng hoảng kinh tế, hoặc chính trị làm cho không phẳng. Có hàng trăm triệu người trên hành tinh này đã bị quá trình làm phẳng bỏ lại đằng sau hay cảm thấy bị ngợp trước nó, và một số trong số họ có đủ sự tiếp cận đến các công cụ làm phẳng để dùng chúng chống lại hệ thống, chứ không phải nhân danh nó. Sự làm phẳng có thể đi sai đường ra sao là chủ đề của chương này, và tôi tiếp cận nó bằng cách thử trả lời các câu hỏi sau: Các nhóm người, lực lượng, hay vấn đề lớn nhất nào cản trở quá trình phẳng hóa này, và bằng cách nào chúng ta có thể cộng tác tốt hơn để vượt qua chúng?

QUÁ ỒM YẾU

Một lần tôi nghe Jerry Yang, đồng sáng lập Yahoo!, trích câu nói của một quan chức cấp cao chính phủ Trung Quốc, “Nơi nào con người có hi vọng, bạn sẽ có một tầng lớp trung lưu.” Tôi nghĩ đây là sự thấu hiểu rất hữu ích. Sự tồn tại của các tầng lớp trung lưu lớn, ổn định khắp thế giới là quyết định đối với sự ổn định địa chính trị, nhưng tầng lớp trung lưu là một trạng thái tinh thần, chứ không phải một trạng thái thu nhập. Đó là vì sao phần lớn người Mỹ luôn luôn tự miêu tả mình là “tầng lớp trung lưu,” cho dù

theo thống kê thu nhập một số người trong số họ không thể được coi như vậy. “Tầng lớp trung lưu” là một cách khác để miêu tả những người tin rằng họ có lối thoát khỏi nghèo nàn hay địa vị thu nhập thấp để hướng tới mức sống cao hơn và một tương lai tốt đẹp hơn cho con cái họ. Bạn có thể ở tầng lớp trung lưu trong đầu mình dù cho bạn kiếm được 2 \$ hay 200 \$ một ngày, nếu bạn tin vào độ linh động của xã hội – rằng con cái bạn có cơ hội sống khá hơn bạn – và lao động chăm chỉ và chơi theo các quy tắc của xã hội sẽ khiến bạn đến được nơi nào bạn muốn.

Theo nhiều cách, đường phân cách giữa những người ở trong thế giới phẳng và những người không ở trong đó là đường hi vọng này. Tin tốt lành từ Ấn Độ và Trung Quốc, và các nước của Đế chế Soviet trước đây là, với tất cả các thiếu sót và mâu thuẫn nội tại, các nước này bây giờ là tổ ấm cho hàng trăm triệu người có đủ hi vọng để là tầng lớp trung lưu. Tin buồn từ châu Phi, cũng như nông thôn Ấn Độ, Trung Quốc và Mỹ Latin, và nhiều góc tối của thế giới phát triển, là có hàng trăm triệu người không có hi vọng và do đó không có cơ may để vào tầng lớp trung lưu. Họ không có hi vọng vì hai lí do: hoặc họ quá ốm yếu, hay các chính phủ địa phương quá thất thường đối với họ để tin họ có một lối về phía trước.

Nhóm đầu tiên, những người quá ốm yếu, là những người hàng ngày bị HIV-AIDS, sốt rét, lao, và bại liệt hành hạ, và những người thậm chí không có điện và nước sạch đều đặn. Nhiều trong những người này sống gần thế giới phẳng đến đáng kinh hoàng. Khi ở Bangalore tôi đến thăm một trường thực nghiệm, Shanti Bhavan, hay “Thiên đường hòa bình.” Nó nằm gần làng Baliganapalli, ở tỉnh Tamil Nadu, cách khoảng một giờ xe từ các trung tâm công nghệ cao bằng kính và thép của nội đô Bangalore – một trong những trung tâm đó có tên là “Miền đất Vàng son.” Trên đường đi đến đó, hiệu trưởng ngôi trường, Lalita Law, một người Thiên chúa giáo Ấn Độ nhiệt tình và sắc sảo, giải thích cho tôi, với một sự cảm giận ít kiềm chế trong giọng nói, rằng trường có 160 trẻ em, mà bố mẹ đều là các tiện dân sống ở ngôi làng bên cạnh.

“Những đứa trẻ này, bố mẹ chúng làm nghề nhặt rác, bốc vác, và khai thác đá,” bà nói khi chúng tôi nhảy tung tung trên chiếc xe jeep trên con đường lồi lõm dẫn đến trường. “Họ sống dưới mức nghèo khổ, thuộc đẳng cấp thấp nhất, các tiện nhân, những người được cho là đang hoàn tất số phận của mình và bị bỏ ở nơi họ sống.

Chúng tôi nhận các đứa trẻ này ở bốn hay năm tuổi. Chúng không biết có nước uống sạch là gì. Chúng quen uống nước rãnh bần, nếu chúng may mắn sống gần một cái rãnh. Chúng chưa bao giờ thấy nhà vệ sinh, chúng không tắm... Thậm chí chúng không có mảnh quần áo tử tế. Chúng tôi phải bắt đầu bằng hoà nhập chúng vào xã hội. Khi lần đầu tiên chúng tôi nhận chúng về chúng chạy ra, đá và ỉa bất kì đâu chúng muốn. [Thoạt tiên] chúng tôi không cho chúng ngủ giường, vì với chúng đó là một cú sốc văn hóa.”

Tôi gõ diên rồ ở sau xe jeep trên chiếc laptop của mình để theo kịp lời độc thoại cay độc của bà về cuộc sống ở làng.

“Cái ‘Ấn Độ Sáng ngời’ này [khẩu hiệu của đảng BJP cầm quyền, trong cuộc bầu cử năm 2004] chọc tức những người như chúng tôi,” bà nói thêm. “Ông phải đến các làng thôn quê để thấy Ấn Độ sáng ngời thế nào, và nhìn vào mặt trẻ con để thấy Ấn Độ sáng ngời hay không. Ấn Độ tỏa sáng tốt cho các tạp chí bóng láng, nhưng nếu ông chỉ đi ra ngoài Bangalore ông sẽ thấy mọi thứ về Ấn Độ sáng ngời bị bác bỏ... [Trong các làng] nạn nghiện rượu lan tràn, nạn giết con gái sơ sinh và tội phạm tăng lên. Ông phải dứt lốt để có điện, nước; ông phải dứt lốt cho người định thuế để hắt ta định mức thuế nhà chính xác cho ông. Đúng, các tầng lớp trung lưu và cao đang cất cánh, nhưng 700 triệu người còn bị bỏ lại đằng sau, tất cả những gì họ thấy là u ám, tối tăm và tuyệt vọng. Họ sinh ra để tuân theo số mệnh và phải sống theo cách này, chết theo cách này. Cái duy nhất tỏa sáng với họ là mặt trời, mà nó thì nóng, không thể chịu nổi và có quá nhiều người chết vì trúng nóng.” “Con chuột” duy nhất mà những đứa trẻ này từng gặp, bà nói thêm, không phải con chuột bên cạnh máy tính, mà là chuột thật.

Có hàng nghìn làng như thế ở nông thôn Ấn Độ, Trung Quốc, châu Phi, và Mỹ Latin. Và đó là vì sao không ngạc nhiên là trẻ em ở thế giới đang phát triển – thế giới không phẳng – có nguy cơ chết lớn gấp mười lần vì các bệnh có thể phòng chống bằng vaccin hơn là trẻ con trong thế giới phẳng phát triển. Ở các vùng bị nhiễm nhất của nông thôn miền Nam châu Phi, một phần ba phụ nữ có thai được nói là nhiễm HIV. Chỉ riêng dịch AIDS là đủ để làm sụp đổ cả một xã hội: hiện nay nhiều giáo viên ở các nước châu Phi này bị nhiễm AIDS, nên họ không thể dạy học được, và trẻ nhỏ, đặc biệt là con gái, phải bỏ học hoặc vì phải săn sóc bố mẹ ốm yếu sắp chết, hoặc vì bị mồ côi do AIDS và không thể trả tiền học phí. Và

không có giáo dục, thanh niên không thể học được cách tự bảo vệ mình khỏi HIV-AIDS hay các bệnh khác, chưa nói đến chuyện học được các kỹ năng nâng cao cuộc sống cho phép phụ nữ kiểm soát tốt hơn cơ thể mình và bạn tình. Viễn cảnh về một đại dịch AIDS tràn lan ở Ấn Độ và Trung Quốc, loại đã làm suy yếu toàn bộ vùng Nam châu Phi, vẫn rất thực, chủ yếu bởi vì chỉ một phần năm số người có nguy cơ nhiễm HIV trên toàn thế giới có được các dịch vụ phòng chống. Hàng chục triệu phụ nữ muốn và có thể hưởng lợi từ nguồn kế hoạch hóa gia đình không có được điều đó vì thiếu tài trợ địa phương. Bạn không thể đẩy tăng trưởng kinh tế ở một nơi 50% người dân bị mắc bệnh sốt rét hoặc một nửa số trẻ con bị suy dinh dưỡng, hoặc một phần ba số bà mẹ sắp chết vì bệnh AIDS.

Không nghi ngờ gì là Trung Quốc và Ấn Độ khâm khá hơn vì chỉ ít có một phần dân số của họ ở trong thế giới phẳng. Khi các xã hội bắt đầu phồn vinh, bạn sẽ có một vòng thiện: Họ bắt đầu sản xuất đủ thực phẩm để người dân có thể rời khỏi đất đai, nhân công thừa được đào tạo và giáo dục để bắt đầu làm về công nghiệp và dịch vụ; điều đó dẫn đến đổi mới, giáo dục tốt hơn và các trường đại học, các thị trường tự do hơn, tăng trưởng và phát triển kinh tế, hạ tầng cơ sở tốt hơn, ít bệnh tật hơn, và tốc độ tăng dân số thấp hơn. Chính sự năng động đó đang diễn ra ở nhiều phần đô thị Ấn Độ và đô thị Trung Quốc, cho phép người dân cạnh tranh trên một sân chơi bằng phẳng và thu hút hàng tỉ đôla tiền đầu tư.

Nhưng còn có nhiều, rất nhiều người sống ở bên ngoài cái vòng này. Họ sống ở các làng hay vùng nông thôn nơi chỉ có bọn tội phạm mới muốn đầu tư, các vùng nơi bạo lực, nội chiến, và bệnh tật cạnh tranh với nhau để xem cái nào có thể tàn phá dân thường nhiều nhất. Thế giới sẽ chỉ hoàn toàn phẳng khi tất cả những người này được đưa vào đó. Một trong những người hiếm hoi có đủ tiền để tạo ra sự khác biệt dám đứng ra đương đầu là chủ tịch hãng Microsoft Bill Gates, mà quỹ Bill and Melinda Gates Foundation 27 tỉ đôla đã tập trung vào khối dân cư không lồ, bị bệnh tật tàn phá, bị tước mất cơ hội này. Nhiều năm tôi đã phê phán một số tập quán kinh doanh của Microsoft, và tôi không hề hối tiếc một từ nào tôi đã viết về một số chiến thuật chống cạnh tranh của nó. Nhưng cam kết cá nhân của Gates dành tiền và nghị lực để đề cập đến thế giới không phẳng làm tôi rất cảm kích. Cả hai lần tôi nói chuyện với Gates, đây là chủ đề ông muốn nói nhất, và nói say mê nhất.

“Không ai tài trợ các thứ cho 3 tỉ người kia cả,” Gates nói. “Ai đó đánh giá chi phí cứu một mạng sống ở Mỹ là 5 hay 6 triệu \$ – xã hội chúng ta sẵn sàng tiêu ngần ấy. Bạn có thể cứu được một mạng người bên ngoài Mỹ với ít hơn 100 đôla. Nhưng có bao nhiêu người muốn thực hiện khoản đầu tư *đó*?”

“Nếu chỉ là vấn đề thời gian,” Gates nói tiếp, “anh cũng biết đấy, cứ cho là hai mươi hay ba mươi năm nữa những người kia sẽ đến được đây, và lúc đó sẽ thật tuyệt để tuyên bố rằng toàn bộ thế giới đã phẳng. Nhưng sự thực là, 3 tỉ con người kia đã bị mắc vào một cái bẫy, và họ sẽ không bao giờ lọt vào được cái vòng thiện về giáo dục tốt hơn, sức khỏe tốt hơn, nhiều chủ nghĩa tư bản hơn, nhiều pháp trị hơn, của cải nhiều hơn... Tôi lo rằng sẽ chỉ có một nửa thế giới trở nên phẳng và sẽ vẫn mãi như thế.”

Thử xem bệnh sốt rét, một bệnh do kí sinh trùng mà muỗi mang theo gây ra. Đó là kẻ giết nhiều bà mẹ nhất trên thế giới vào thời điểm hiện nay. Trong khi hầu như bây giờ không còn ai chết vì sốt rét trong thế giới phẳng, vẫn có hơn 1 triệu người chết vì bệnh này mỗi năm trong thế giới không phẳng, trong số đó khoảng bảy trăm nghìn là trẻ em, phần lớn ở châu Phi. Số người chết vì sốt rét đã thực sự tăng gấp đôi trong hai mươi năm qua vì muỗi đã nhờn với nhiều loại thuốc chống sốt rét, và các công ti dược phẩm thương mại đã không đầu tư nhiều vào các loại vaccin chống sốt rét mới vì họ nghĩ là không có thị trường sinh lợi cho họ. Giả như nếu cuộc khủng hoảng này xảy ra tại một đất nước phẳng, Gates nhận xét, hệ thống sẽ hoạt động: Chính phủ sẽ làm những gì cần thiết để khống chế bệnh, các hãng dược phẩm sẽ làm những gì cần để đưa thuốc ra thị trường, trường học sẽ dạy học sinh các biện pháp phòng ngừa, và vấn đề sẽ được loại bỏ. “Nhưng câu trả lời hay ho này hoạt động chỉ khi những người gặp vấn đề cũng có một chút tiền,” Gates nói. Khi quỹ Gates Foundation tặng 50 triệu đôla để chống bệnh sốt rét, ông nói thêm, “người ta nói là chúng tôi vừa đã nhân đôi số tiền [trên toàn thế giới] dành cho việc chống sốt rét... Khi những người có nhu cầu lại không có tiền, thì các nhóm bên ngoài và các quỹ từ thiện phải đưa họ đến điểm nơi hệ thống có thể đóng góp cho họ.”

Tuy vậy, cho đến giờ, Gates lí luận, “chúng ta chưa hề cho những người này một cơ hội [để đi vào thế giới phẳng]. Đứa trẻ được kết nối vào Internet ngày nay, nếu nó tò mò và có một kết nối Internet, cũng [được trao quyền] như tôi. Nhưng nếu nó không có đủ dinh

đường, nó sẽ không bao giờ chơi trò đó. Đúng, thế giới đã nhỏ hơn, nhưng chúng ta có thực sự thấy các điều kiện mà người dân sống không? Có phải thế giới vẫn còn khá lớn nên chúng ta không thấy các điều kiện sống thật của người dân, của đứa trẻ mà mạng sống của nó có thể được cứu với 80 đôla?”

Hãy dừng ở đây một lúc và hình dung sẽ có lợi đến thế nào cho thế giới, và cho Mỹ, nếu nông thôn Trung Quốc, Ấn Độ, và châu Phi có thể phát triển thành các nước Mỹ hoặc Liên minh châu Âu nhỏ nhỏ về mặt kinh tế và cơ hội. Nhưng cơ may để họ bước vào được cái vòng thiện như vậy là rất nhỏ nếu không có một sự thúc đẩy nhân đạo thật sự của các doanh nghiệp, các nhà từ thiện và chính phủ của thế giới phẳng để dành nhiều nguồn lực hơn vào các vấn đề của họ. Cách duy nhất để thoát ra là thông qua những cách cộng tác mới giữa các phần phẳng và không phẳng của thế giới.

Năm 2003, quỹ Gates Foundation tung ra một dự án tên là Những Thách thức Lớn về Sức khỏe Toàn cầu. Cái mà tôi thích là cách tiếp cận giải quyết vấn đề của Gates Foundation. Họ không nói, “Chúng tôi, quỹ phương Tây giàu có, sẽ chuyển cho các bạn giải pháp,” và sau đó đưa ra các hướng dẫn và viết vài tấm séc. Họ nói, “Hãy cộng tác theo chiều ngang để định rõ cả vấn đề và giải pháp – hãy tạo ra giá trị theo cách đó – và sau đó [quỹ] sẽ đầu tư tiền vào các giải pháp mà cả hai chúng ta vạch ra.” Do đó Gates Foundation đăng quảng cáo trên Web và các kênh truyền thông hơn khắp thế giới phát triển và đang phát triển, mời các nhà khoa học trả lời cho một câu hỏi lớn: Đây là những vấn đề lớn nhất mà, nếu khoa học quan tâm và giải quyết được, có thể thay đổi một cách đầy kịch tính nhất số phận của nhiều tỉ người bị sa lầy trong cái vòng luẩn quẩn của trẻ sơ sinh chết, tuổi thọ thấp, và bệnh tật? Quỹ nhận được khoảng tám ngàn trang ý kiến từ hàng trăm nhà khoa học khắp thế giới, kể cả những người được giải Nobel. Sau đó họ chọn lọc trong số chúng và tinh luyện chúng vào một danh sách mười bốn Thách thức Lớn – các thách thức mà một đổi mới công nghệ có thể loại bỏ một rào cản cơ bản đối với việc giải quyết một vấn đề sức khỏe quan trọng ở thế giới đang phát triển. Mùa thu 2003, quỹ công bố mười bốn Thách thức Lớn này khắp thế giới. Chúng gồm như sau: Làm cách nào để tạo ra các vaccin một liều hiệu quả có thể được dùng ngay sau khi sinh, điều chế thế nào các vaccin không đòi hỏi bảo quản lạnh, làm sao để phát triển hệ thống dẫn vaccin không

dùng kim [tiêm], làm sao để hiểu kỹ hơn các phản ứng miễn dịch học nào cung cấp sự miễn dịch bảo vệ, làm sao để kiểm soát tốt hơn các côn trùng mang các tác nhân gây bệnh, làm sao để phát triển một chiến lược genetic hay hóa học để làm bất lực số lượng loài côn trùng truyền bệnh, làm sao để tạo ra một dải đầy đủ các chất dinh dưỡng để hấp thụ một cách tối ưu trong một loại thực vật chính duy nhất, và làm sao để tạo ra các phương pháp miễn dịch có thể chữa được các bệnh lây nhiễm mãn tính. Trong vòng một năm, quỹ nhận được một nghìn sáu trăm đề xuất các cách giải quyết các thách thức này từ các nhà khoa học ở bảy mươi lăm nước, và giờ đây quỹ đang tài trợ cho các đề xuất tốt nhất với 250 triệu đôla.

“Chúng tôi cố gắng làm được hai điều với chương trình này,” Rick Klausner, trước là người đứng đầu Viện Ung thư Quốc gia, nay điều hành các chương trình sức khỏe cho Gates Foundation, giải thích. “Đầu tiên là [đưa ra] một lời kêu gọi đạo đức cho sự tưởng tượng khoa học, [chỉ ra] rằng có các vấn đề to lớn cần giải quyết mà chúng ta, cộng đồng khoa học, đã bỏ qua, cho dù chúng ta kiêu hãnh về chúng ta mang tính quốc tế đến thế nào. Chúng ta đã không nhận trách nhiệm của mình với tư cách những người giải quyết các vấn đề của toàn thế giới một cách nghiêm túc như bản sắc riêng của chúng ta với tư cách một cộng đồng quốc tế. Chúng tôi muốn các Thách thức Lớn nói rằng những cái này là những thứ kích thích, kêu gọi, khoa học nhất mà bất kỳ ai trên thế giới cũng có thể làm ngay bây giờ... Ý tưởng là thổi bùng trí tưởng tượng. Điều thứ hai là thực sự hướng một số nguồn lực của quỹ để xem liệu chúng ta có làm được điều đó hay không.”

Căn cứ vào những tiến bộ phi thường về công nghệ trong hai mươi năm qua, rất dễ để nói rằng chúng ta đã có tất cả các công cụ để đối mặt với những thách thức đó và điều duy nhất còn thiếu là tiền. Tôi mong điều đó đúng. Nhưng không phải vậy. Trong trường hợp bệnh sốt rét chẳng hạn, không chỉ có vấn đề thiếu thuốc. Bất kỳ ai từng đến châu Phi hay vùng nông thôn Ấn Độ đều biết các hệ thống y tế ở các vùng này thường bị đổ vỡ hay hoạt động ở mức rất thấp. Vì vậy Gates Foundation đang cố kích thích việc phát triển thuốc và hệ thống chuyển giao giả sử một hệ thống y tế bị đổ vỡ và do đó có thể được dân thường tại hiện trường tự quản trị một cách an toàn. Đó có thể là thách thức lớn nhất: dùng các công cụ của thế giới phẳng để thiết kế ra các công cụ hoạt động được ở một thế giới

không phẳng. “Hệ thống y tế quan trọng nhất trên thế giới là bà mẹ,” Klausner nói. “Làm thế nào bạn đưa được mọi thứ vào tay người mẹ mà bà ta hiểu và có thể có đủ sức [mua] và có thể dùng?”

Bi kịch của tất cả những người này thực sự là một bi kịch kép, Klausner nói thêm. Có bi kịch cá nhân về đối mặt với án tử hình do bệnh tật hay một án chung thân do gia đình tan vỡ và triển vọng hạn chế. Và còn có một bi kịch cho thế giới bởi vì sự đóng góp tuyệt vời bị mất mà tất cả những người vẫn ở ngoài thế giới phẳng này có thể tạo ra. Trong một thế giới phẳng, nơi chúng ta kết nối được mọi nguồn tri thức với nhau, hãy tưởng tượng những người đó có thể mang lại tri thức gì cho khoa học và giáo dục. Trong một thế giới phẳng, nơi sáng tạo có thể đến từ khắp nơi, chúng ta đang để một nguồn khổng lồ những người đóng góp và cộng tác tiềm năng tuột chìm dưới những đợt sóng. Không nghi ngờ gì rằng đói nghèo làm cho sức khỏe đau yếu, nhưng sức khỏe đau yếu cũng nhốt người ta trong nghèo khổ, và đến lượt nó lại làm yếu họ và ngăn họ nắm lấy cái thanh ngang đầu tiên của chiếc thang dẫn tới hi vọng trung lưu. Cho đến khi và trừ khi chúng ta đương đầu được với các thách thức đó, hơn 50% thế giới chưa phẳng đó vẫn tiếp tục vậy – không cần biết 50% còn lại trở nên phẳng ra sao.

QUÁ THIẾU QUYỀN

Không chỉ có thế giới phẳng và thế giới không phẳng. Nhiều người sống ở vùng giáp ranh giữa hai bên. Trong số đó có những người mà tôi gọi là quá thiếu quyền. Họ là một nhóm lớn người dân không bị sự làm phẳng thế giới bao vây hoàn toàn. Không giống người quá ốm yếu, người vẫn còn phải kiếm cơ may để bước vào thế giới phẳng, người quá thiếu quyền là những người mà bạn có thể nói là phẳng một nửa. Họ là những người khỏe mạnh sống ở các nước có các khu vực lớn đã phẳng song không có các công cụ hoặc kỹ năng hoặc cơ sở hạ tầng để tham gia vào một cách có ý nghĩa hoặc bền vững. Họ chỉ có đủ thông tin để biết là thế giới xung quanh mình đang phẳng ra và họ thật sự không thu được bất cứ lợi lộc nào. Trở nên phẳng là tốt nhưng đầy áp lực, là không phẳng thật khủng khiếp và đầy đau đớn, nhưng trở nên nửa phẳng lại có mối lo âu đặc biệt riêng. Dầu lĩnh vực công nghệ cao phẳng

của Ấn Độ là hấp dẫn và nổi bật, đừng có ảo tưởng: Nó chiếm 0,2% việc làm ở Ấn Độ. Cộng thêm những người Ấn Độ dính đến chế tác cho xuất khẩu, bạn có tổng 2% việc làm ở Ấn Độ.

Những người nửa phẳng là hàng trăm triệu người, đặc biệt ở nông thôn Ấn Độ, nông thôn Trung Quốc và nông thôn Đông Âu, những người sống đủ gần để thấy được, chạm được, và đôi khi hưởng lợi từ thế giới phẳng, nhưng bản thân họ không thực sự sống ở trong đó. Chúng ta thấy nhóm người này có thể lớn thế nào và giận dữ ra sao trong các cuộc bầu cử quốc gia Ấn Độ xuân năm 2004, khi đảng cầm quyền BJP bị thất bại một cách đáng ngạc nhiên – dù đã giúp Ấn Độ có được tỉ lệ tăng trưởng cao – chủ yếu vì sự bất mãn của các cử tri nông thôn Ấn Độ đối với nhịp độ toàn cầu hoá chậm chạp ở bên ngoài các thành phố khổng lồ. Những cử tri này không nói, “Ngừng đoàn tàu toàn cầu hóa lại, chúng tôi muốn xuống,” mà nói, “Ngừng đoàn tàu toàn cầu hóa lại, chúng tôi muốn lên, nhưng ai đó phải giúp chúng tôi làm cái bậc lên xuống tốt hơn mới được.”

Các cử tri nông thôn này – nông dân và chủ trang trại, từ đám đông dân cư Ấn Độ – chỉ cần bỏ một ngày vào bất cứ thành phố lớn ở gần nào để thấy các lợi ích của thế giới phẳng: ô tô, nhà cửa, cơ hội học hành. “Mỗi khi một người trong làng xem TV cộng đồng và thấy một quảng cáo xà phòng hay dầu gội đầu, cái mà họ nhận thấy không phải xà phòng hay dầu gội mà là lối sống của những người dùng chúng – kiểu xe gắn máy họ đi, quần áo của họ, và nhà cửa của họ,” Nayan Chanda, biên tập từ YaleGlobal Online, một người gốc Ấn, giải thích. “Họ thấy một thế giới mà họ muốn vào. Cuộc bầu cử này là về ghen tị và giận dữ. Đó là một trường hợp kinh điển về việc cách mạng bùng nổ khi mọi chuyện trở nên tốt đẹp hơn nhưng không đủ nhanh cho nhiều người.”

Cùng lúc đó, các nông dân Ấn Độ này hiểu được, từ trong lòng, chính xác tại sao cái đó không đến với mình: vì các chính quyền địa phương ở Ấn Độ ăn đứt lột quá nhiều, quản lí quá kém, đến mức không thể mang lại trường học và cơ sở hạ tầng mà người nghèo cần để có được phần công bằng của chiếc bánh. Khi một số trong hàng triệu người Ấn Độ ở bên ngoài các cộng đồng đóng cửa nhìn vào hi vọng tiêu tan, “họ trở thành sùng đạo hơn, gắn chặt hơn với đẳng cấp/đẳng cấp dưới của mình, cực đoan hơn trong lối nghĩ của họ, sẵn sàng chụp giạt hơn là xây dựng, [và] coi chính trị bản thủ là cách duy nhất để có được sự linh động, vì sự linh động kinh

tế đã bị ngăn trở,” Vivek Paul của hãng Wipro nói. Ấn Độ có thể có đội tiên phong công nghệ cao thông minh nhất thế giới, nhưng nếu nó không tìm được cách để đưa những người bất lực, tàn tật, ít giáo dục, và thua thiệt đó đi cùng, thì nó sẽ giống một tên lửa bay lên nhưng mau chóng rơi xuống đất vì thiếu lực đẩy bền vững.

Đảng Quốc đại nắm được thông điệp đó, cho nên ngay khi nắm quyền đã bổ nhiệm thủ tướng không phải là ai đó chống toàn cầu hóa mà là Manmohan Singh, cựu bộ trưởng tài chính Ấn Độ, người đầu tiên năm 1991 đã mở cửa thị trường Ấn Độ cho toàn cầu hóa, chú trọng xuất khẩu, thương mại và cải tổ bán buôn. Và Singh, đến lượt, hứa sẽ tăng rất nhiều đầu tư chính phủ cho hạ tầng cơ sở nông thôn và đem lại nhiều cải tổ bán lẻ hơn cho chính quyền nông thôn.

Những người bên ngoài có thể cộng tác thế nào trong quá trình này? Tôi nghĩ, đầu tiên và trên hết, họ có thể định nghĩa lại chủ nghĩa dân túy toàn cầu. Nếu các nhà dân túy thực sự muốn giúp đỡ dân nghèo nông thôn, cách thức để làm điều đó không phải là đốt các cửa hàng McDonald's và đóng cửa IMF và cổ động lên các rào cản bảo hộ, những cái sẽ làm thế giới gồ ghề. Những cái đó không giúp một chút nào cho người nghèo nông thôn. Cần phải tái tập trung sức lực của phong trào dân túy toàn cầu vào làm sao để cải thiện chính quyền địa phương, cơ sở hạ tầng, và giáo dục ở những nơi như nông thôn Ấn Độ và Trung Quốc, để dân chúng ở đó có thể nhận được các công cụ để cộng tác và tham gia trong thế giới phẳng. Phong trào dân túy toàn cầu, được biết đến nhiều hơn như phong trào chống toàn cầu hóa, có rất nhiều năng lực, nhưng cho đến giờ nó quá bị xé lẻ và quá hỗn độn để có thể giúp người nghèo một cách có hiệu quả theo cách có ý nghĩa và bền vững. Nó cần một chính sách phẫu thuật thủy não. Người nghèo trên thế giới không căm ghét người giàu đến mức như các đảng cánh tả ở thế giới phát triển tưởng tượng. Cái họ căm ghét là không có bất cứ lối nào để trở nên giàu có và tham gia vào thế giới phẳng và vượt qua đường ngăn để bước vào giới trung lưu mà Jerry Yang nói đến.

Hãy dừng lại một phút ở đây và chỉ ra phong trào chống toàn cầu hóa đã mất tiếp xúc với khát vọng thực của người nghèo trên thế giới ra sao. Phong trào chống toàn cầu hóa nổi lên từ hội nghị của WTO ở Seattle năm 1999 và sau đó lan ra khắp thế giới trong các năm tiếp theo, thường tập hợp để tấn công các cuộc họp của Ngân hàng Thế giới, IMF, và các nước công nghiệp G-8. Từ khởi đầu,

phong trào nổi lên ở Seattle chủ yếu là một hiện tượng do phương Tây thúc đẩy, chính vì thế bạn thấy rất ít người da màu trong các đám này. Nó được thúc đẩy bởi năm lực hoàn toàn khác nhau. Một là cánh tự do trung lưu trên của Mỹ có mặc cảm tội lỗi vì sự giàu có và quyền lực khó tin mà Mỹ tích lũy được sau sự sụp đổ của tường Berlin và cơn sốt dot-com. Ở đỉnh cao của sự bùng nổ thị trường chứng khoán, rất nhiều sinh viên trẻ Mỹ được nuông chiều, mặc quần áo hàng hiệu, bắt đầu quan tâm đến các xưởng mồ hôi [xí nghiệp bóc lột nhân công tàn tệ] như một cách chuộc tội của chúng. Động lực thứ hai là sự thúc đẩy tập hậu của Cánh tả Cũ – những người xã hội chủ nghĩa, vô chính phủ, và Trotskyt – liên minh với các nghiệp đoàn chủ trương bảo hộ. Chiến lược của họ là lợi dụng những lo ngại tăng lên về toàn cầu hóa để đưa trở lại dạng nào đó của chủ nghĩa xã hội, cho dù các tư tưởng này đã bị vứt bỏ, coi như phá sản bởi chính người dân ở Đế chế Soviet trước đây, và ở Trung Quốc, những người đã sống lâu nhất dưới chế độ đó. (Bây giờ bạn biết là không có phong trào chống toàn cầu hóa nào đáng nói đến ở Nga, Trung Quốc, hay Đông Âu.) Các lực lượng Cánh tả Cũ này muốn gây ra một cuộc tranh luận về *chúng ta có toàn cầu hóa hay không*. Họ đòi được phát biểu nhân danh những người nghèo Thế giới Thứ ba, nhưng các chính sách kinh tế bị phá sản mà họ chủ trương đã biến họ, theo cách nhìn của tôi, thành Liên minh để Giữ Người Nghèo Nghèo mãi. Lực lượng thứ ba là một nhóm vô định hình hơn. Nó gồm nhiều người ủng hộ thụ động phong trào chống toàn cầu hóa từ nhiều nước, bởi vì họ thấy ở nó một kiểu phản đối chống lại tốc độ mà thế giới cũ biến mất và trở nên phẳng.

Lực lượng thứ tư dẫn dắt phong trào, đặt biệt mạnh ở châu Âu và ở thế giới Hồi giáo, là chủ nghĩa bài Mỹ. Sự chênh lệch giữa quyền lực kinh tế và chính trị của Mỹ và của tất cả những người khác sau khi Đế chế Soviet sụp đổ đã lớn đến mức Mỹ bắt đầu – hay cảm thấy – đụng chạm đến cuộc sống của tất cả mọi người trên thế giới, trực tiếp hay gián tiếp, nhiều hơn bản thân chính phủ của họ. Khi mọi người trên thế giới bắt đầu trực cảm điều này, một phong trào nổi lên, mà Seattle vừa phản ánh vừa giúp gây xúc tác, nơi người ta nói, “Nếu bây giờ Mỹ chạm đến cuộc sống của tôi gián tiếp hay trực tiếp nhiều hơn chính phủ tôi, thì tôi cũng muốn có một lá phiếu trong quyền lực Mỹ.” Vào thời ở Seattle, sự “động chạm” mà người ta lo nhất là sức mạnh kinh tế và văn hóa của Mỹ, và do đó đòi hỏi

có một phiếu đã có xu hướng tập trung xung quanh các định chế đặt ra quy tắc kinh tế như WTO. Nước Mỹ trong các năm 1990, dưới thời Tổng thống Clinton, được coi như một con rồng to đầu ngu ngốc, bắt nạt người ta trong các lĩnh vực kinh tế và văn hóa, dù có chủ tâm hay không. Chúng ta là bài Phì phò Con Rồng Thần kì*, và người ta muốn có một lá phiếu trong cái chúng ta phì phò.

Rồi ngày 11/9 đến. Và Mỹ tự biến mình từ Hà hơi con Rồng Thần kì, động đến người dân trên toàn thế giới về kinh tế và văn hóa, thành con [quái vật] Godzilla với một cái vòng trên vai, khắc ra lửa và ngoáy đuôi loạn lên, động chạm vào cuộc sống của mọi người về mặt quân sự và an ninh, chứ không chỉ còn là kinh tế và văn hóa. Khi điều đó xảy ra, người dân trên thế giới bắt đầu nói, “Giờ đây chúng tôi *thực sự* muốn có một lá phiếu cho việc Mỹ sử dụng quyền lực của nó thế nào” – và theo nhiều cách toàn bộ tranh luận về chiến tranh Iraq đã là một cuộc tranh luận thay thế về điều đó.

Cuối cùng, lực lượng thứ năm trong phong trào này là một liên minh của các nhóm hết sức nghiêm túc, có thiện ý, và có tính xây dựng – từ các nhà hoạt động môi trường, các nhà hoạt động thương mại cho đến các NGO quan tâm đến quản trị – những người trở thành bộ phận của phong trào chống toàn cầu hóa mang tính dân túy trong các năm 1990 với hi vọng họ có thể xúc tác một cuộc thảo luận toàn cầu về *chúng ta toàn cầu hóa thế nào*. Tôi rất kính trọng và cảm tình nhóm cuối cùng này. Nhưng cuối cùng họ đã bị đám có-nên-toàn-cầu-hóa-hay-không lẫn át, đám đã bắt đầu biến phong trào thành dữ dội hơn ở cuộc họp thượng đỉnh G-8 tại Genoa tháng Bảy 2001, khi một người phản đối toàn cầu hóa bị giết khi tấn công một chiếc xe jeep của cảnh sát Ý với một bình chữa cháy.

Sự kết hợp ba sự hội tụ, bạo lực ở Genoa, 11/9, và các biện pháp an ninh chặt chẽ hơn đã làm gãy phong trào chống toàn cầu hóa. Các nhóm toàn-cầu-hóa-thế-nào nghiêm túc hơn không muốn ở cùng [chiến] hào với những kẻ vô chính phủ khiêu khích một sự đụng độ công khai với cảnh sát, và sau 11/9, nhiều nhóm lao động Mỹ không muốn gắn với phong trào có vẻ bị các phần tử chống Mỹ tiếp quản. Điều đó còn trở nên nổi bật hơn khi vào cuối tháng Chín 2001, ba tuần sau 11/9, các nhà lãnh đạo chống toàn cầu hóa tìm cách tái diễn Genoa trên các đường phố Washington, để phản đối

* Puff the Magic Dragon là tên bài hát do Lenny Lipton viết lời, Peter Yarrow phổ nhạc, rất nổi tiếng ở Mỹ và mang lại cho họ khá nhiều tiền.

các cuộc họp của IMF và World Bank ở đó. Tuy nhiên, sau 11/9, IMF và World Bank đã hủy các cuộc họp của họ, và nhiều người phản đối Mỹ đã lắng đi. Những người xuất hiện trên đường phố Washington đã biến sự kiện thành một cuộc tuần hành chống cuộc xâm lăng Afghanistan sắp tới của Mỹ để truy quét Osama bin Laden và al-Qaeda. Cùng lúc đó, với ba sự hội tụ đã khiến Trung Quốc, Ấn Độ và Đông Âu trở thành những người hưởng lợi lớn nhất của toàn cầu hóa, không còn có thể cho rằng hiện tượng này tàn phá người nghèo trên thế giới. Hoàn toàn ngược lại: hàng triệu người Trung Quốc và Ấn Độ đã bước vào tầng lớp trung lưu của thế giới nhờ sự làm phẳng thế giới và toàn cầu hóa.

Như thế khi các lực lượng toàn-cầu-hóa-thế-nào trôi dạt đi, và khi số dân Thế giới Thứ ba hưởng lợi từ toàn cầu hóa bắt đầu tăng lên, và khi nước Mỹ dưới chính quyền Bush bắt đầu sử dụng sức mạnh quân sự đơn phương hơn, nhân tố chống Mỹ trong phong trào chống toàn cầu hóa bắt đầu có được một tiếng nói và vai trò to hơn nhiều. Kết quả là bản thân phong trào vừa trở nên chống Mỹ hơn vừa không thể và không sẵn sàng đóng một vai trò xây dựng nào trong việc hình thành cuộc tranh luận toàn cầu về chúng ta toàn cầu hóa thế nào, chính vào lúc vai trò đó thậm chí còn trở nên quan trọng hơn khi thế giới đã phẳng hơn. Như nhà lí luận chính trị học của Đại học Hebrew, Yaron Ezrahi, đã nhận xét rất khéo, “Nhiệm vụ quan trọng về tranh thủ sức mạnh của nhân dân để ảnh hưởng đến chủ nghĩa toàn cầu – làm cho nó từ bi, công bằng, hợp với phẩm giá con người hơn – là quá quan trọng để bị bỏ phí cho chủ nghĩa bài Mỹ ngu dân hay để rơi vào tay của chỉ những kẻ bài Mỹ.”

Có một khoảng trống chính trị mệnh mông đang đợi được lấp đầy. Ngày nay có một vai trò thực tế cho một phong trào có thể thúc đẩy chương trình nghị sự về chúng ta toàn cầu hóa thế nào – chứ không phải có nên toàn cầu hóa hay không. Vị trí tốt nhất một phong trào như thế có thể khởi động là nông thôn Ấn Độ.

“Cả [Đảng] Quốc đại và các đồng minh cánh tả của nó sẽ gây rủi ro cho tương lai Ấn Độ nếu rút ra kết luận sai từ cuộc bầu cử [năm 2004] này,” Pratap Bhanu Mehta, đứng đầu Trung tâm Nghiên cứu Chính trị ở Delhi, viết trên tờ *The Hindu*. “Đây không phải là một cuộc nổi loạn chống thị trường, đó là sự phản đối chống nhà nước; đây không phải một sự bức bối chống các lợi ích của tự do hóa, mà là một lời kêu gọi nhà nước dọn nhà mình trật tự thông qua thậm

chỉ nhiều cải cách hơn... Cuộc nổi loạn chống những kẻ cầm quyền không phải là cuộc nổi loạn của người nghèo chống người giàu: người bình thường ít có thiên hướng tức tởi thành công của người khác hơn mức các trí thức vẫn tưởng rất nhiều. Đúng hơn đó là một biểu hiện của sự thực rằng cải cách của nhà nước đã chưa đủ xa.”

Chính vì vậy các lực lượng quan trọng nhất đấu tranh chống đói nghèo ở Ấn Độ ngày nay, theo tôi, là các NGO đấu tranh cho sự quản trị địa phương tốt hơn, dùng Internet và các công cụ hiện đại khác của thế giới phẳng để chống tham nhũng, quản lí yếu kém, và trốn thuế. Các nhà dân túy quan trọng, hiệu quả và có ý nghĩa nhất trên thế giới hiện nay không phải là những người bỏ tiền ra. Họ là những người có một chương trình để thúc đẩy cải tổ bán lẻ ở cấp địa phương tại nước mình – khiến cho người bình thường đăng kí đất của mình dễ dàng hơn, cho dù họ là người chiếm đất; mở một công ti, dù nhỏ đến đâu; và có được công lí tối thiểu từ hệ thống pháp lí. Chủ nghĩa dân túy hiện đại, để trở nên hiệu quả và có ý nghĩa, phải là về cải tổ bán lẻ – làm cho toàn cầu hóa khả thi, bền vững, và công bằng cho nhiều người hơn bằng cải thiện sự quản trị địa phương của họ, sao cho tiền đã được đánh dấu cho người nghèo thực sự đến tay họ và sao cho tinh thần kinh doanh tự nhiên của họ có thể được giải phóng. Chính thông qua chính quyền địa phương mà người dân nhập vào hệ thống và hưởng được các lợi ích của thế giới đang phẳng, hơn là chỉ quan sát chúng. Những người dân làng Ấn Độ trung bình không thể như các công ti công nghệ cao và đơn thuần né chính phủ bằng cách [tự] cung cấp điện riêng, nước riêng, an ninh riêng, hệ thống xe bus riêng, và đĩa thu phát vệ tinh riêng của mình. *Họ cần nhà nước vì điều đó.* Không thể tính đến thị trường bù cho sự thất bại của nhà nước về cung cấp sự quản trị tử tế. Nhà nước phải trở nên tốt hơn. Chính xác bởi vì nhà nước Ấn Độ đã lựa chọn chiến lược toàn cầu hóa năm 1991 và từ bỏ năm mươi năm theo chủ nghĩa xã hội – đã đưa dự trữ ngoại tệ của nó đến gần bằng không – New Delhi năm 2004 đã có dự trữ 100 tỉ \$, cho nó nguồn lực để giúp nhiều người dân vào đấu trường phẳng.

Ramesh Ramanathan, một nhà điều hành Citibank gốc Ấn, đã về Ấn Độ để lãnh đạo một NGO tên là Janaagraha, chuyên để cải thiện sự quản trị địa phương, chính xác là loại nhà dân túy chủ nghĩa mà tôi nghĩ đến. “Ở Ấn Độ,” ông nói, “khách hàng của giáo dục công cộng đã gửi đi một tín hiệu về chất lượng giao dịch vụ: bất kì ai có

đủ sức để chọn [không tham gia] đều làm vậy. Cũng thế cho chăm sóc sức khỏe. Căn cứ vào chi phí y tế leo thang, nếu chúng tôi có một hệ thống y tế công cộng vững chắc, phần lớn công dân sẽ chọn dùng nó, chứ không chỉ người nghèo. Cũng vậy đối với đường sá, đường cao tốc, cấp nước, vệ sinh, khai sinh khai tử, thiêu xác, giấy phép lái xe, v.v. Nơi nào chính phủ cung cấp các dịch vụ này, nó [phải là] cho lợi ích của tất cả các công dân. [Nhưng] thực ra, ở một số lĩnh vực này, như cấp nước và vệ sinh, người nghèo thực tế còn không có được các dịch vụ cơ bản như giới trung lưu và tầng lớp giàu. Thách thức ở đây vì thế là tiếp cận phổ quát.” Kéo các NGO, các tổ chức có thể hợp tác ở mức địa phương, vào để đảm bảo rằng người nghèo có được cơ sở hạ tầng và ngân sách mà họ có quyền được hưởng, có thể có một tác động sâu rộng đến xóa nghèo đói.

Cho nên dù điều này nghe có vẻ kì cục từ tôi, nó hoàn toàn nhất quán với toàn bộ cuốn sách này: Điều thế giới không cần hiện nay là để phong trào chống toàn cầu hóa biến mất. Chúng ta đứng cần nó phát triển lên. Phong trào này đã có rất nhiều năng lực và khả năng huy động. Cái nó thiếu là một chương trình mạch lạc để giúp người nghèo bằng cộng tác với họ theo cách có thể thực sự giúp được họ. Các nhóm hoạt động giúp giảm đói nghèo nhiều nhất là các nhóm làm việc mức làng xã địa phương ở các nơi như nông thôn Ấn Độ, châu Phi, và Trung Quốc, để phát hiện và đấu tranh chống tham nhũng và thúc đẩy trách nhiệm giải trình, tính minh bạch, giáo dục, và quyền sở hữu. Bạn không giúp người nghèo của thế giới bằng mặc đồ hóa trang kiểu rùa và ném đá vào cửa sổ nhà hàng McDonald's. Bạn giúp họ bằng đưa cho họ các công cụ và thể chế để họ tự giúp mình. Điều đó có thể không hấp dẫn bằng phản đối chống lại các nhà lãnh đạo thế giới trên đường phố Washington hay Genoa, và rất được nhiều chú ý trên kênh CNN, nhưng nó quan trọng hơn rất nhiều. Hãy chỉ hỏi bất kì dân làng Ấn Độ nào thì biết.

Cộng tác chống đói nghèo không chỉ là công việc của các NGO. Nó cũng là của các công ti đa quốc gia. Người nghèo ở vùng nông thôn Ấn Độ, châu Phi, và Trung Quốc là một thị trường khổng lồ, và có thể kiếm tiền ở đó và phục vụ họ – nếu các công ti sẵn sàng cộng tác theo chiều ngang với người nghèo. Một trong các ví dụ thú vị nhất mà tôi bắt gặp về hình thức cộng tác này là một chương trình do Hewlett-Packard tiến hành. HP không phải là một NGO. HP bắt đầu với một câu hỏi đơn giản: Người nghèo cần gì nhất mà

chúng ta có thể bán cho họ? Bạn không thể thiết kế cái này ở Palo Alto; bạn phải cùng sáng tạo với người dùng-khách hàng hưởng lợi. Để trả lời cho câu hỏi đó, HP tạo ra một liên danh công cộng – tư nhân với chính phủ Ấn Độ và chính quyền địa phương ở Andhra Pradesh. Sau đó một nhóm kỹ sư công nghệ của HP tổ chức một loạt đối thoại ở làng Kuppam. Nhóm hỏi người dân ở đó hai điều: Các bạn có hi vọng gì cho 3 và 5 năm tới? và những thay đổi nào có thể thật sự làm cho cuộc sống các bạn tốt đẹp hơn? Để giúp những người làng (nhiều người mù chữ) trình bày ý kiến, HP sử dụng một khái niệm gọi là trợ giúp đồ họa, nhờ đó khi người dân bày tỏ các ước mơ và khát vọng, một họa sĩ thị giác mà HP dẫn theo từ Mỹ sẽ vẽ các hình ảnh lên giấy dính trên tường quanh phòng.

“Khi người dân, đặc biệt là những người mù chữ, nói điều gì đó và điều đó được hiển thị ngay lên tường, họ cảm thấy thật sự được xác nhận, và do đó họ hoạt bát hẳn lên và tham gia nhiều hơn,” Maureen Conway, phó chủ tịch HP phụ trách các giải pháp cho thị trường mới nổi, phụ trách dự án này, nói. “Cách đó làm tăng sự tự tin.” Một khi các nông dân nghèo sống ở làng xa xôi được xô lồng, họ sẽ thật sự bắt đầu khao khát. “Một người nói, ‘Cái chúng tôi thật sự cần ở đây là một sân bay,’” Conway kể lại.

Sau khi hoàn tất các phiên có hình ảnh đó, nhân viên HP dành nhiều thời gian hơn ở trong làng chỉ để xem người dân sống thế nào. Một thứ công nghệ còn thiếu ở đây là nghề ảnh. Conway giải thích: “Chúng tôi nhận ra có một nhu cầu chụp ảnh rất lớn cho mục đích nhận dạng, cho các chứng chỉ, cho các đơn và giấy phép chính phủ, và chúng tôi tự nhủ, ‘Có lẽ có một cơ hội làm ăn nào đó ở đây nếu chúng ta có thể biến người dân ở đây thành thợ chụp ảnh làng.’ Có một hiệu ảnh ở trung tâm Kuppam. Mọi người xung quanh đều [là] nông dân. Chúng tôi nhận ra những người đó có thể đi xe bus từ làng, bỏ ra hai giờ, chụp ảnh, một tuần sau quay lại để lấy ảnh và thấy chúng vẫn chưa xong hay bị hỏng. Thời gian là quan trọng với họ như với chúng ta. Cho nên chúng tôi nói, ‘Đội đã, chúng ta làm được máy ảnh số và máy in xách tay. Thế thì có vấn đề gì đâu?’ Tại sao HP không bán cho họ một mớ máy ảnh và máy in số? Người dân làng quay trở lại với một câu trả lời hết sức ngắn gọn: ‘Điện.’ Họ không có điện ổn định và có ít tiền để trả.

“Cho nên chúng tôi nói, ‘Chúng ta là nhà công nghệ. Chúng ta sẽ lấy một tấm pin mặt trời, đặt nó lên một cái túi gắn bánh xe và xem

liệu có cơ hội kinh doanh cho người dân ở đây, và cho HP không, nếu chúng làm ra một hiệu ảnh di động.’ Đó là cách tiếp cận của chúng tôi. Pin mặt trời có thể nạp điện cho cả máy ảnh và máy in. Sau đó chúng tôi đến một nhóm phụ nữ tự-lực. Chúng tôi lựa ra năm người và nói, ‘Chúng tôi sẽ huấn luyện các chị sử dụng thiết bị này.’ Chúng tôi huấn luyện họ hai tuần. Và bảo, ‘Chúng tôi sẽ cấp cho các chị máy ảnh và các thứ, và chúng tôi sẽ chia thu nhập với các chị trên mỗi tấm ảnh.’” Đây không phải là việc từ thiện. Ngay cả sau khi mua mọi thứ từ HP và chia một phần thu nhập với HP, các phụ nữ trong nhóm nhiếp ảnh đã nhận đôi thu nhập gia đình họ. “Và thực ra mà nói, cái chúng tôi phát hiện ra là chưa đến 50% số ảnh họ chụp là cho mục đích nhận dạng và còn lại là người dân đơn giản muốn chụp ảnh con cái, đám cưới, và chính họ,” Conway nói. Người nghèo cũng thích các album ảnh gia đình như người giàu và sẵn sàng trả tiền cho nó. Chính quyền địa phương cũng lấy các phụ nữ này làm người chụp ảnh chính thức cho các dự án công trình công cộng, khiến cho thu nhập của họ tăng thêm.

Hết chuyện rồi ư? Không hoàn toàn. Như tôi đã nói, HP không phải là một NGO. “Sau bốn tháng chúng tôi nói, ‘Ok, thời gian thử nghiệm đã hết, chúng tôi lấy lại máy ảnh’,” Conway nói. “Và họ nói, ‘Bà điên rồi’.” Thế là HP nói với các phụ nữ rằng nếu họ muốn giữ lại máy ảnh, máy in, và tấm pin mặt trời, họ phải có kế hoạch để trả tiền cho hãng. Cuối cùng họ đề nghị trả 9 \$ mỗi tháng, và HP đồng ý. Và giờ đây họ đang mở rộng sang các làng khác. Trong lúc đó, HP đã bắt đầu làm việc với một NGO để đào tạo nhiều nhóm phụ nữ với cùng studio ảnh di động, và ở đây có tiềm năng cho HP bán studio cho các NGO khắp Ấn Độ, tất cả đều dùng mực in và các thứ đi kèm của HP. Và từ Ấn Độ, ai biết sẽ còn ở đâu nữa?

“Họ phản hồi cho chúng tôi về máy ảnh và sự dễ sử dụng,” Conway nói. “Cái nó đã làm để biến đổi niềm tin của phụ nữ là hết sức đáng kinh ngạc.”

QUÁ THẤT VỌNG

Một trong những hậu quả không lường trước của thế giới phẳng là nó đặt các xã hội và nền văn hóa khác nhau tiếp xúc trực tiếp hơn nhiều với nhau. Nó kết nối người với người nhanh hơn

nhieu so với sự chuẩn bị của người dân và các nền văn hóa thường có. Một số nền văn hóa phát triển lên với những cơ hội cộng tác đột nhiên đến mà sự gần gũi toàn cầu làm cho có thể. Các nền văn hóa khác bị đe dọa, thất vọng, và thậm chí bị làm nhục bởi quan hệ gần gũi này, điều, giữa các thứ khác, khiến người dân rất dễ thấy mình đứng ở đâu trên thế giới so với mọi người khác. Tất cả những cái này giúp giải thích sự nổi lên của một trong những lực lượng phi phảng nguy hiểm nhất ngày nay – những kẻ đánh bom tự sát của Al-Qaeda và các tổ chức khủng bố Hồi giáo khác, những kẻ đến từ thế giới Hồi giáo và các cộng đồng Hồi giáo ở châu Âu.

Thế giới Hồi giáo-Arập là một nền văn minh bao la, đa dạng gồm hơn một tỉ người và trải rộng từ Morocco đến Indonesia, từ Nigeria đến ngoại ô London. Thật nguy hiểm khi khái quát hóa về một cộng đồng tôn giáo phức tạp như vậy, được cấu thành từ rất nhiều sắc tộc và quốc tịch đến thế. Nhưng chỉ cần nhìn vào các dòng tin chính trên báo chí mỗi ngày để nhận ra rất nhiều giận dữ và thất vọng dường như đang sôi sục từ thế giới Hồi giáo nói chung và đặc biệt từ thế giới Hồi giáo Arập, nơi nhiều thanh niên dường như bị kích động bởi một sự kết hợp của các vấn đề. Một trong những điều rõ ràng nhất là cuộc xung đột Arập-Israel mưng mủ, và việc Israel chiếm đóng đất đai Palestine và Đông Jerusalem – một nỗi bất bình có ảnh hưởng xúc cảm rất mạnh lên trí tưởng tượng Hồi giáo-Arập và từ lâu làm quan hệ với Mỹ và phương Tây trở nên tồi tệ.

Song đó không phải là lí do duy nhất áp ủ sự giận dữ ở các cộng đồng này. Sự giận dữ này liên quan đến nỗi thất vọng của người Arập và Hồi giáo vì phải sống, trong rất, rất nhiều trường hợp, dưới các chính phủ chuyên quyền, không chỉ tước mất tiếng nói của người dân đối với tương lai riêng của họ, mà còn tước mất các cơ hội của hàng chục triệu người, đặc biệt là thanh niên, để đạt được đầy đủ tiềm năng của họ thông qua các việc làm tốt và trường học hiện đại. Sự thực rằng thế giới phảng cho phép người dân so sánh rất dễ dàng hoàn cảnh của họ với người khác chỉ làm cho các nỗi thất của họ vọng sâu sắc thêm.

Một số thanh niên Arập-Hồi giáo này, nam và nữ, đã chọn di cư để tìm các cơ hội ở phương Tây; những người khác chọn cách im lìm chịu đựng ở nhà, hi vọng một loại thay đổi nào đó. Những kinh nghiệm báo chí mạnh nhất mà tôi có từ 11/9 là các cuộc gặp gỡ ở thế giới Arập với một vài trong số những thanh niên này. Vì cột

báo với hình của tôi được in bằng tiếng Ả-rập trên tờ liên-Ả-rập hàng đầu, tờ *Al-Sharq Al-Awsat* có trụ sở ở London, và vì tôi thường xuất hiện trên các chương trình thời sự truyền hình vệ tinh Ả-rập, nhiều người ở phần đó của thế giới biết mặt tôi. Tôi rất kinh ngạc vì số thanh niên Ả-rập và Hồi giáo – nam và nữ – đến bắt chuyện với tôi trên đường phố Cairo hay Vịnh Ả-rập từ 11/9, và nói với tôi đúng điều một thanh niên ở nhà thờ Al-Azhar nói vào thứ Sáu, sau buổi cầu kinh trưa: “Ông là Friedman, phải không?”

Tôi gật đầu bảo đúng.

“Tiếp tục viết những gì mà ông đang viết đi,” anh ta nói. Anh ta muốn nói là viết về tầm quan trọng của việc mang lại nhiều tự do tư tưởng, tự do ngôn luận, và cơ hội hơn cho thế giới Ả-rập-Hồi giáo, để thanh niên có thể phát triển được tiềm năng của họ.

Đáng tiếc, tuy vậy, các thanh niên tiến bộ này không phải là người quyết định mối quan hệ giữa cộng đồng Ả-rập-Hồi giáo và thế giới nói chung hiện nay. Càng ngày mối quan hệ đó càng bị thống trị, bị định đoạt bởi các chiến binh tôn giáo và bọn cực đoan, những kẻ trút nỗi thất vọng trong phần đó của thế giới bằng đơn giản tấn công bất ngờ. Câu hỏi mà tôi muốn khảo sát tỉ mỉ ở đây là: Cái gì đã tạo ra nhóm cực đoan Hồi giáo dữ dội này, và tại sao nó tìm được nhiều sự ủng hộ thụ động đến vậy ở thế giới Ả-rập-Hồi giáo hiện nay – cho dù, tôi tin, đại đa số ở đó không chia sẻ chương trình dữ tợn của các nhóm này hay tầm nhìn tận thế của họ?

Câu hỏi là thích hợp cho một cuốn sách về thế giới phẳng vì một lí do rất đơn giản: Liệu sẽ có một cuộc tấn công mới vào Mĩ cỡ 11/9, hay tệ hại hơn không, các bức tường sẽ mọc lên ở khắp mọi nơi và sự làm phẳng thế giới sẽ bị lùi lại rất, rất lâu.

Đó, tất nhiên, chính xác là cái mà những người Hồi giáo muốn.

Khi những người Hồi giáo cực đoan nhìn sang phương Tây, họ chỉ nhìn thấy sự mở cửa đã khiến chúng ta, trong mắt họ, trở nên suy đồi và bừa bãi. Họ chỉ nhìn thấy sự mở cửa đã tạo nên Britney Spears và Janet Jackson. Họ không nhìn thấy, và không muốn nhìn thấy, sự mở cửa – tự do tư duy và sự thẩm vấn – đã khiến chúng ta trở nên hùng mạnh, sự mở cửa đã tạo ra Bill Gates và Sally Ride. Họ cố tình định nghĩa nó tất cả là suy đồi. Bởi vì nếu sự mở cửa, sự trao quyền cho phụ nữ, và tự do tư duy và sự thẩm vấn là những nguồn thật sự của sức mạnh kinh tế phương Tây, thì thế giới Ả-rập-

Hồi giáo không có cơ hội nào. Và những người chính thống và những kẻ cực đoan không muốn thay đổi.

Đề đẩy lùi mối đe dọa của sự mở cửa, những kẻ Hồi giáo cực đoan đã, một cách khá chủ ý, chọn tấn công chính cái giữ cho các xã hội mở là mở, đó là đổi mới, và sự làm phẳng, và đó là *lòng tin*. Khi bọn khủng bố sử dụng các công cụ của cuộc sống bình thường – ô tô, máy bay, giày tennis, điện thoại di động – và biến chúng thành vũ khí của bạo lực không phân biệt, bọn chúng đang làm giảm bớt lòng tin. Chúng ta tin khi chúng ta đỗ xe ở trung tâm thành phố vào buổi sáng bởi vì chiếc ô tô bên cạnh sẽ không phát nổ; chúng ta tin khi chúng ta đến Disney World mà người đàn ông mặc trang phục chuột Mickey không mang một quả bom dưới áo choàng; chúng ta tin khi chúng ta đi máy bay từ Boston đến New York mà người sinh viên ngoại quốc ngồi bên cạnh không định cho nổ đôi giày tennis của anh ta. Không có lòng tin, không có xã hội mở, vì không có đủ cảnh sát để tuần tra mỗi lần mở cửa trong một xã hội mở. Không có lòng tin, sẽ cũng không có thế giới phẳng, bởi vì chính lòng tin cho phép chúng ta phá bỏ những bức tường, hạ hàng rào ngăn, và loại bỏ ma sát ở biên giới. Lòng tin là điều cốt tử đối với một thế giới phẳng, nơi bạn có các chuỗi cung dính đến mười, một trăm, hoặc một nghìn người, đa số họ chưa bao giờ gặp mặt nhau. Các xã hội mở càng bị phơi ra cho chủ nghĩa khủng bố không phân biệt, lòng tin càng bị mất đi, và các xã hội mở sẽ càng dựng thêm nhiều bức tường và đào thêm hào sâu thay vào đó.

Những kẻ lập ra Al-Qaeda tự chúng không phải là những người theo tôn giáo chính thống. Tức là bọn họ không chú trọng đơn giản vào mối quan hệ giữa họ và Chúa, và vào các giá trị và chuẩn văn hóa của cộng đồng tôn giáo. Bọn họ là một hiện tượng chính trị nhiều hơn là một hiện tượng tôn giáo. Tôi thích gọi bọn họ là các Islamo-Leninist. Tôi dùng từ “Leninist” để chuyển tầm nhìn không tưởng-toàn trị của al-Qaeda cũng như hình ảnh nó tự có về mình. Như nhà lí luận chính của al-Qaeda, Ayman al-Zawahiri, diễn đạt, al-Qaeda là một đội tiên phong ý thức hệ, mà các cuộc tấn công của họ vào Mỹ và các mục tiêu khác ở phương Tây được nghĩ ra để huy động và tiếp sinh lực cho quần chúng nhân dân Hồi giáo đứng lên chống lại bọn cai trị thối nát của chính họ, những kẻ được Mỹ hỗ trợ. Giống tất cả các nhà Leninist triệt để, các Islamo-Leninist chắc chắn rằng quần chúng nhân dân Hồi giáo bất mãn sâu sắc với số

phận của họ và rằng một hay hai hành động ngoạn mục của jihad chống lại “các cột trụ của chế độ bạo chúa” ở phương Tây sẽ dẫn họ lật đổ các chế độ Arập-Hồi giáo thế tục, phi đạo đức, và bất công đã làm ô uế đạo Hồi. Ở địa vị của họ, các Islamo-Leninist, tuy vậy, không muốn xây dựng thiên đường cho người lao động, mà là một thiên đường tôn giáo. Họ muốn thiết lập một nhà nước Hồi giáo trên cùng lãnh thổ mà đạo Hồi ngự trị ở đỉnh cao nhất, do một caliph, do một lãnh tụ tôn giáo-chính trị tối cao lãnh đạo, người có thể tập hợp toàn bộ người Hồi giáo vào một cộng đồng duy nhất.

Chủ nghĩa Islamo-Leninism, theo nhiều cách, nổi lên từ cùng bối cảnh lịch sử như các ý thức hệ cực đoan châu Âu trong thế kỉ XIX và XX. Chủ nghĩa Phát xít và chủ nghĩa Marx-Lenin thoát thai từ quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa nhanh chóng của Đức và Trung Âu, nơi các cộng đồng sống trong các làng liên kết chặt với nhau và trong các đại gia đình, đột nhiên bị tan vỡ, con trai và người cha đi ra thành phố để làm việc cho các công ti công nghiệp lớn. Vào thời quá độ này, thanh niên đặc biệt mất đi ý thức về bản sắc, gốc gác, và phẩm giá cá nhân, được cung cấp bởi các cấu trúc xã hội truyền thống. Trong sự trống vắng đó, xuất hiện Hitler, Lenin, và Mussolini, những người nói với các thanh niên này rằng họ có một câu trả lời cho các cảm giác về sự trục trặc và nhục nhã: Bạn có thể không còn sống ở làng hay thị trấn nhỏ nữa, nhưng bạn vẫn kiêu hãnh, vẫn là những thành viên có phẩm giá của một cộng đồng lớn hơn – giai cấp công nhân, hay dân tộc Aryan.

Bin Laden cũng đề xuất cùng loại câu trả lời ý thức hệ cho thanh niên Arập và Hồi giáo. Người đầu tiên nhận ra tính chất Islamo-Leninist của bọn cướp máy bay 11/9 này – rằng chúng không phải là người theo tôn giáo chính thống mà là các tín đồ của một giáo phái chính trị cực đoan và bạo lực – là Adrian Karatnycky, chủ tịch Freedom House. Trong một bài báo 5-11-2001 của tờ *National Review*, với tiêu đề “Ngay trước mũi chúng ta”, Karatnycky đưa ra lập luận sau: “Bọn kẻ cướp máy bay chủ chốt... là những đứa trẻ được giáo dục tốt có đặc quyền. Chẳng ai trong số chúng phải chịu thiếu thốn kinh tế trực tiếp hay áp bức chính trị.” Và có vẻ như không ai trong số chúng được nuôi dạy ở một gia đình cá biệt theo tôn giáo chính thống. Quả thực, các thợ máy và phi công hàng đầu của 11/9, như Mohammed Atta và Marwan al-Shehhi, chung nhau một căn hộ ở Hamburg, cả hai đều đi học ở Đại học Kỹ thuật

Hamburg-Harburg, có vẻ như cả hai đều được tuyển vào al-Qaeda qua các chi bộ và nhóm cầu kinh – sau khi chúng đã sang châu Âu.

Không ai trong những kẻ âm mưu này được bin Laden tuyển ở Trung Đông rồi cấm vào châu Âu từ nhiều năm trước, Karatnycky nhận xét. Ngược lại, hầu như tất cả bọn họ đều đã tự mình sống ở châu Âu, đã lớn lên xa lạ với xã hội châu Âu xung quanh, bị hút vào một nhóm cầu kinh hay nhà thờ địa phương để tìm sự ấm áp và đoàn kết, trải qua một sự cải biến “tái sinh”, được cực đoan hóa bởi các phần tử Hồi giáo, đi Afghanistan để đào tạo, và rất nhanh, một tên khủng bố đã ra đời. Việc họ phát hiện ra tôn giáo không chỉ là một phần của cuộc tìm kiếm ý nghĩa của cá nhân họ. Nó đi xa hơn trào lưu tôn giáo chính thống nhiều. Bọn họ đã biến đạo Hồi thành một ý thức hệ chính trị, một thứ chủ nghĩa toàn trị tôn giáo. Nếu giả như những kẻ cướp máy bay 11/9 là sinh viên Berkeley vào đầu các năm 1970, chúng có thể trở thành những tay Trotskyt cực đoan. “Để hiểu được những kẻ khủng bố 11 tháng Chín, chúng ta phải ghi nhớ đến hình bóng của nhà cách mạng cổ điển: bị bắt khỏi gốc rễ, thuộc tầng lớp trung lưu, một phần được tạo hình bởi cảnh tha hương. Nói một cách khác, đó là hình ảnh Lenin ở Zurich; hay Pol Pot hoặc Hồ Chí Minh ở Paris... Với chúng chủ nghĩa Hồi giáo là một hạt giống cách mạng phổ quát mới, và bin Laden là Sheikh Guevara,” Karatnycky viết. “Cũng giống như những kẻ đứng đầu [tổ chức] Thời tiết Dưới Đất của Mỹ, Bọn Baader-Meinhof của Đức, Lữ Đoàn Đỏ của Ý, và Phái Hồng Quân của Nhật, những kẻ khủng bố Hồi giáo là những kẻ cải đạo từng học đại học, chuyên sang một ý thức hệ tân toàn trị bao quát tất cả mọi thứ.”

Bạn tôi, Abdallah Schleifer, một giáo sư báo chí ở Cairo, thực sự biết Ayman al-Zawahiri, nhân vật số hai của bin Laden và là nhà lí luận chính, khi al-Zawahiri còn là một bác sĩ trẻ trên con đường trở thành một nhà cách mạng Hồi giáo tân Leninist. “Ayman khi còn ở tuổi dậy thì đã bị hấp dẫn bởi một viễn cảnh không tưởng về một nhà nước Hồi giáo,” Schleifer nói với tôi trong một lần thăm Cairo. Nhưng thay vì bị lôi cuốn đến mức quan tâm truyền thống về tôn giáo – quan hệ giữa bản thân và Chúa – al-Zawahiri lại bị cuốn hút đến tôn giáo như một ý thức hệ chính trị. Giống một nhà Marxist hay Leninist triệt để, al-Zawahiri quan tâm đến việc “xây dựng Vương quốc của Chúa trên trái đất,” Schleifer nói, và chủ nghĩa Hồi giáo trở thành chủ nghĩa Marx của hắn – “ý thức hệ không

tưởng” của hắn. Và điểm Mohammed Atta gặp al-Zawahira là giao điểm nơi giận dữ và sự tủ nhục gặp ý thức hệ sẽ làm cho nó tốt. “Ayman nói với một người như Mohammed Atta, ‘Anh thấy bất công chưa? Chúng tôi có một hệ thống – *một hệ thống, hãy lưu ý, một hệ thống* – sẽ cho anh [công bằng], không phải một tôn giáo, vì tôn giáo chỉ mang lại bình yên bên trong.’ Nó không nhất thiết giải quyết được vấn đề xã hội nào. Nhưng [al-Zawahiri] nói chúng tôi có một hệ thống sẽ cho anh sự công bằng. Anh có thấy tuyệt vọng không? Chúng tôi có một hệ thống sẽ giúp anh nở rộ. Hệ thống là cái chúng tôi gọi là chủ nghĩa Hồi giáo – một thứ Hồi giáo ý thức hệ, chính trị hóa cao độ, trong đó nội dung tinh thần – quan hệ cá nhân [với Chúa] – được bỏ khỏi Hồi giáo và thay vào đó, nó được biến thành một ý thức hệ tôn giáo giống như phát xít hay chủ nghĩa cộng sản.” Song không giống các nhà Leninist, muốn dựng triều đại của giai cấp hoàn hảo, giai cấp lao động, và không giống Nazi, muốn dựng triều đại của nòi giống hoàn hảo, nòi giống Aryan, bin Laden và al-Zawahiri muốn dựng triều đại của tôn giáo hoàn hảo.

Không may, bin Laden và các đồng sự của mình thấy việc tuyển mộ lính mới trong thế giới Arập-Hồi giáo là quá dễ. Tôi nghĩ điều đó liên quan, một phần, đến tình trạng nửa phăng mà nhiều thanh niên Arập-Hồi giáo đang sống, đặc biệt những người ở châu Âu. Họ đã được nuôi dạy để tin rằng đạo Hồi là cách thể hiện hoàn hảo nhất và đầy đủ nhất thông điệp của Chúa và Tiên tri Muhammed là sứ giả cuối cùng và hoàn hảo nhất của Chúa. Đây không phải là một lời phê phán. Đây là bản sắc của đạo Hồi. Thế mà, trong một thế giới phăng, quả là các thanh niên này, đặc biệt những người ở châu Âu, có thể và có nhìn quanh và thấy rằng thế giới Arập-Hồi giáo, trong quá nhiều trường hợp, đã bị rút lại quá xa so với phần còn lại của thế giới. Nó không sống thịnh vượng hay dân chủ như các nền văn minh khác. Sao lại có thể như thế? các thanh niên Arập và Hồi giáo này phải tự hỏi chính mình. Nếu chúng ta có lòng tin cao hơn, và nếu lòng tin của chúng ta bao hàm cả tôn giáo, chính trị và kinh tế, vì sao những người khác sống sung sướng hơn nhiều?

Đó là một nguồn của sự bất hoà nhận thức thật sự của rất nhiều thanh niên Arập-Hồi giáo – loại bất hoà, và mất lòng tự tôn, thói bùng sự giận dữ, và dẫn một số trong số họ gia nhập các nhóm bạo lực và bất ngờ đá vào thế giới. Nó cũng là loại bất hoà dẫn nhiều người khác, những người trung bình, thụ động ủng hộ các nhóm

cực đoan như al-Qaeda. Lần nữa, sự làm phẳng thế giới chỉ làm sâu sắc thêm sự bất hoà này bằng làm cho sự lạc hậu của vùng Arập-Hồi giáo, so với các nơi khác, là không thể bỏ qua. Không thể bỏ qua đến mức một số trí thức Arập-Hồi giáo đã bắt đầu chỉ ra sự lạc hậu này với sự chân thực tàn bạo và đòi các giải pháp. Họ làm điều này bất chấp các chính phủ toàn trị của họ, thích dùng các phương tiện thông tin đại chúng không để khuyến khích tranh luận thẳng thắn, mà để đổ tất cả vấn đề của họ cho người khác – Mỹ, Israel, hay cho di sản của chủ nghĩa thực dân phương Tây – cho mọi thứ và bất kì ai, trừ ảnh hưởng nặng nề của các chế độ toàn trị này.

Theo Báo cáo Phát triển Con người Arập thứ hai, được viết năm 2003 cho UNDP bởi một nhóm nhà khoa học xã hội Arập dũng cảm, giữa 1980 và 1999, các nước Arập tạo ra 171 bằng sáng chế quốc tế. Chỉ riêng Hàn Quốc trong cùng khoảng thời gian đã đăng kí 16.328 bằng. Hewlett-Packard trung bình đăng kí 11 sáng chế mỗi ngày. Số lượng trung bình các nhà khoa học và kĩ sư làm việc trong ngành nghiên cứu và phát triển tại các nước Arập là 371 trên một triệu người, trong khi mức trung bình thế giới, bao gồm cả các nước ở châu Phi, châu Á và Mỹ Latin, là 979, báo cáo viết. Điều này giúp giải thích vì sao dù cho rất nhiều công nghệ nước ngoài mới được nhập vào thế giới Arập, rất ít được nội hoá hay thay thế bởi các đổi mới Arập. Giữa 1995 và 1996, có đến 25% sinh viên đại học tốt nghiệp tại các nước Arập di cư sang nước phương Tây nào đó. Ngày nay chỉ có 18 máy tính trên 1.000 người dân ở khu vực Arập, so với mức trung bình toàn cầu là 78.3 trên 1.000, và chỉ 1,6% dân cư Arập có truy cập Internet. Trong khi Arập chiếm 5% dân số thế giới, báo cáo viết, họ chỉ tạo ra 1% số sách được xuất bản, mà trong đó tỉ lệ sách tôn giáo cao bất thường – hơn ba lần trung bình thế giới. Trong 88 triệu đàn ông thất nghiệp giữa mười lăm và hai mươi tư tuổi trên toàn thế giới, gần 26% ở vùng Trung Đông và Bắc Phi, theo nghiên cứu của ILO (AP, 26-12-2004).

Cũng nghiên cứu đó cho biết tổng dân số của các nước Arập tăng gấp bốn lần trong vòng năm mươi năm qua, lên gần 300 triệu người, trong đó 37,5% dưới mười lăm tuổi, và 3 triệu người bước vào thị trường lao động mỗi năm. Nhưng ở trong nước không có những công việc tốt, vì môi trường mở cửa, cái bắt buộc phải có để hấp dẫn đầu tư nước ngoài và thúc đẩy đổi mới tại địa phương đều rất hiếm ở thế giới Arập ngày nay. Cái vòng thối hoá của các

trường đại học tạo ra con người và ý tưởng, rồi những con người và ý tưởng đó [kiếm] được tài trợ và tạo ra công việc làm mới, vòng thiện đó đơn giản không tồn tại ở đây. Theodore Dalrymple là một bác sĩ và nhà tâm thần học làm việc ở Anh và phụ trách một mục trên tờ *London Spectator*. Ông viết một tiểu luận trên *City Journal*, tờ tạp chí về chính sách đô thị (xuân 2004) về những gì ông học được từ những tiếp xúc của ông với thanh niên Hồi giáo tại các nhà tù Anh. Dalrymple lưu ý rằng hầu hết các trường Hồi giáo ngày nay coi kinh Qu'ran như một văn bản do thần thánh truyền, không để mở cho bất kỳ phê phán văn học nào hay tái diễn giải sáng tạo nào. Đó là cuốn sách thiêng cần phải thuộc lòng, chứ không phải được thích nghi với các đòi hỏi và cơ hội của cuộc sống hiện đại. Nhưng nếu không có một văn hóa khuyến khích, và tạo không gian cho, sự tái diễn giải sáng tạo như vậy, thì tư duy phê phán và tư duy độc đáo sẽ trở nên khô héo. Điều đó có thể giải thích tại sao rất ít bài báo khoa học ở tầm thế giới được các học giả trích dẫn có xuất xứ từ các trường đại học Ả-rập-Hồi giáo.

Nếu giả như phương Tây biến Shakespeare thành “đối tượng nghiên cứu duy nhất của chúng ta và người chỉ đường duy nhất cho cuộc sống chúng ta,” Dalrymple viết, “thì chúng ta sẽ rơi vào lạc hậu và trì trệ khá nhanh. Và vấn đề là rất nhiều người Hồi giáo muốn cả trì trệ lẫn quyền lực: họ muốn quay trở về với sự hoàn mỹ của thế kỉ XVII và thống trị thế kỉ XXI, như thể họ tin là quyền thừa kế của học thuyết của họ, lời di chúc cuối cùng của Chúa đối với con người. Nếu giả như họ hài lòng ở trong vùng nước đọng thế kỉ XVII, an toàn trong thứ triết học ẩn dật, thì không có vấn đề gì cả cho họ lẫn cho chúng ta; vấn đề của họ, và của chúng ta, là họ muốn thứ quyền lực mà tự do truy vấn ban cho, mà không hề có tự do truy vấn hay triết học và các thể chế để đảm bảo cho sự tự do truy vấn đó. Họ đối mặt với một tình thế tiến thoái lưỡng nan: hoặc họ từ bỏ thứ tôn giáo yêu dấu của mình, hoặc mãi mãi ở đằng sau tiền bộ kĩ thuật của con người. Cả hai lựa chọn đều không rất hấp dẫn, và sự căng thẳng giữa một bên là sự khát khao quyền lực và thành công trong thế giới hiện đại, với bên kia là mong muốn không từ bỏ tôn giáo, là một căng thẳng có thể được giải tỏa đối với một số người chỉ bằng cách cho nổ tung mình như các quả bom. Người ta trở nên tức giận khi đối mặt với một tình trạng tiến thoái lưỡng nan khó giải quyết; họ tấn công bất ngờ.”

Quả thực, hãy nói chuyện với giới trẻ Ả-rập và Hồi giáo khắp nơi, sự bất hoà nhận thức này và từ “nhục nhĩ” luôn luôn xuất hiện rất nhanh trong cuộc trò chuyện. Đã lộ ra khi Mahathir Mohammed đọc diễn văn từ biệt với tư cách thủ tướng Malaysia ngày 16-10-2003 tại cuộc họp thượng đỉnh Hồi giáo do ông chủ trì tại nước mình, ông đưa ra các nhận xét cho các nhà lãnh đạo Hồi giáo xung quanh vấn đề vì sao nền văn minh của họ lại bị làm nhục đến thế – ông dùng từ này năm lần. “Tôi sẽ không liệt kê các trường hợp chúng ta bị nhục,” Mahathir nói. “Phản ứng duy nhất của chúng ta là càng ngày càng tức giận. Những người tức giận không thể suy nghĩ đúng đắn. Có một cảm giác tuyệt vọng giữa các nước Hồi giáo và người dân của họ. Họ cảm thấy không làm được gì đúng cả...”

Sự làm nhục này là mấu chốt. Quan điểm của tôi luôn là chủ nghĩa khủng bố không sinh ra từ sự nghèo tiền bạc. Nó sinh ra từ sự *nghèo nàn về phẩm giá*. Sự làm nhục là lực ít được coi trọng nhất trong các quan hệ quốc tế và quan hệ giữa con người. Khi người dân hay các quốc gia bị làm nhục, họ sẽ thực sự bùng nổ và tiến hành bạo lực cực đoan. Khi bạn lấy sự lạc hậu kinh tế và chính trị của phần lớn thế giới Ả-rập-Hồi giáo ngày nay, cho thêm sự vĩ đại quá khứ và sự tự ý thức về tính ưu việt tôn giáo, rồi trộn với sự phân biệt đối xử và xa lánh mà các đàn ông Ả-rập-Hồi giáo này đối mặt khi rời quê hương sang châu Âu, hay khi họ lớn lên ở châu Âu, bạn có một li cocktail thù hận mạnh. Như bạn tôi, nhà viết kịch Ai Cập Ali Salem, nói về bọn cướp máy bay 11/9, chúng “đi trên các đường phố cuộc đời, tìm các tòa nhà cao – tìm các tòa tháp để hạ đổ, bởi vì bọn chúng không có khả năng cao như thế.”

Tôi e rằng cảm giác thất vọng này, cái nuôi dưỡng các lính mới của bin Laden, có thể trở nên tồi tệ hơn trước khi trở nên tốt hơn. Ngày xưa, các lãnh tụ có thể tính đến các bức tường, núi non và thung lũng để cản cái nhìn của người dân, giữ họ dốt nát và thụ động về họ đứng ở đâu so với những người khác. Hồi đó bạn chỉ có thể nhìn đến làng bên cạnh. Nhưng khi thế giới trở nên phẳng hơn, người ta có thể nhìn xa hàng dặm và hàng dặm.

Trong thế giới phẳng sự làm nhục được dọn lên [bàn ăn] cho bạn bằng cáp quang. Tôi tình cờ gặp một thí dụ về sự dính líu này đến bản thân bin Laden. Ngày 4-1-2004, bin Laden phát hành thông điệp ghi âm của hắn qua al-Jazeera, mạng truyền hình vệ tinh đóng ở Qatar. Ngày 7 tháng Ba, trang web của Trung tâm Học tập và

Nghiên cứu Hồi giáo cho rằng toàn văn. Một đoạn văn đập vào mắt tôi. Nó ở giữa một đoạn trong đó bin Laden nói đến các tội lỗi khác nhau của bọn thống trị Ả-rập, đặc biệt là hoàng gia Saudi.

“Như thế, mọi nước Ả-rập đều chịu sự xuống cấp ở mọi lĩnh vực, trong các vấn đề tôn giáo và thế tục,” bin Laden nói. “Là đủ để biết rằng nền kinh tế của tất cả các nước Ả-rập yếu hơn nền kinh tế của một nước từng là phần của thế giới [Hồi giáo] chúng ta, khi chúng ta thực sự gắn bó với đạo Hồi. Đất nước đó là Andalusia đã mất. Tây Ban Nha là nước ngoại đạo, song nền kinh tế của nó mạnh hơn kinh tế của chúng ta bởi vì nhà cai trị ở đó chịu trách nhiệm. Ở các nước chúng ta, không có trách nhiệm giải trình hay sự trừng phạt nào, chỉ có tuân lệnh bọn thống trị và cầu nguyện cho họ sống lâu.”

Tóc tôi dựng lên khi đọc đến đó. Tại sao? Bởi vì điều mà bin Laden đang dẫn chiếu đến là Báo cáo Phát triển Con người Ả-rập thứ nhất, công bố vào tháng Bảy 2002, khá lâu sau khi hắn đã trốn khỏi Afghanistan và có khả năng là đi trốn ở trong một hang đá nào đó. Các tác giả Ả-rập của bản báo cáo muốn thu hút sự chú ý của thế giới Ả-rập vào chuyện họ tụt hậu xa đến đâu. Vì vậy họ tìm một nước có GDP hơi nhỉnh hơn so với toàn bộ hai mươi hai nước Ả-rập cộng lại. Khi xem các bảng biểu, nước thích hợp hơn cả là Tây Ban Nha. Có thể là Na-uy hay Ý, nhưng Tây Ban Nha có GDP thực sự cao hơn một chút so với toàn bộ các nước Ả-rập cộng lại. Bằng cách nào đó, bin Laden đã nghe hay đọc về Báo cáo Phát triển Con người Ả-rập thứ nhất này, từ hang của hắn. Tất cả những gì tôi biết, hắn có thể đã đọc cột báo của tôi về nó, đó là bài đầu tiên nêu bật bản báo cáo và nhấn mạnh đến so sánh với Tây Ban Nha. Hoặc hắn lấy từ Internet. Bản báo cáo được tải từ Internet khoảng một triệu lần. Vì thế dù hắn ở trong hang đá đâu đó, hắn vẫn lấy được báo cáo này, và kết luận đầy tủi nhục của nó xô thẳng vào mặt hắn – cách so sánh đầy tiêu cực các nước Ả-rập với Tây Ban Nha! Và khi nghe so sánh đó, ở bất kì đâu mà hắn ẩn nấp, bin Laden coi đó như một lời lăng mạ, một sự làm nhục – ý niệm rằng Tây Ban Nha Thiên chúa giáo, một nước từng có thời do người Hồi giáo kiểm soát, nay lại có GDP lớn hơn toàn bộ các nước Ả-rập cộng lại. Các tác giả của báo cáo này đều là người Ả-rập và Hồi giáo; họ không định làm nhục bất kì ai – nhưng đó là cách bin Laden diễn giải nó. Và tôi chắc rằng hắn thu nhận được liều làm nhục đó qua một modem 56K. Bây giờ thậm chí chúng có băng rộng ở Tora Bora.

Và sau khi nhận được liều làm nhục theo cách này, bin Laden và những kẻ mô phỏng hắn đã học cách trả đũa. Muốn hiểu tại sao những kẻ Islamo-Leninist chặt đầu người Mỹ ở Iraq và Ả-rập Saudi rồi tung ảnh lên Internet với cái đầu rỏ máu và thân người không đầu? Đó là vì không có hình thức xử tử nào nhục hơn là chặt đầu. Đó là cách thể hiện sự khinh bỉ nhất với con người đó, với bản thể anh ta hay cô ta. Không phải tình cờ mà các nhóm chặt đầu người Mỹ ở Iraq lại đầu tiên bắt họ mặc cùng loại áo liền quần màu da cam mà các tù nhân al-Qaeda ở Vịnh Guantánamo buộc phải mặc. Họ đã biết các bộ áo liền quần đó qua Internet hoặc truyền hình vệ tinh. Nhưng điều làm tôi sửng sốt là ngay giữa chiến tranh Iraq họ vẫn tìm được chính xác cùng loại áo liền quần sản xuất tại Iraq để bắt tù nhân của họ mặc. Mà làm nhục tao, tao làm nhục mày. Và bạn nghĩ gì về lời nói của lãnh tụ khủng bố Abu Musab al-Zarqawi ở cuộn băng ghi âm được tung ra ngày 11 tháng Chín, 2004, nhân kỉ niệm ba năm 11/9? Hắn nói, “Các chiến binh thần thánh khiến cho liên minh quốc tế phải ném mùi nhục nhã... các bài học mà từ đó chúng vẫn đang cháy.” Cuộn băng có tên “Danh dự Ở Đâu?”

Như tôi đã nói, tuy vậy, sự thất vọng và sự làm nhục này không hạn chế ở các cánh cực đoan Hồi giáo. Nguyên nhân vì sao những kẻ Islamo-Leninist trở thành những kẻ phản đối hăng hái nhất và to mồm nhất đối với toàn cầu hóa/Mỹ hóa và là mối đe dọa lớn nhất đối với sự làm phẳng thế giới ngày nay không đơn giản là sự hung hăng đặc biệt của họ, mà cũng vì bọn họ có được sự ủng hộ thụ động nào đó khắp thế giới Ả-rập-Hồi giáo.

Một phần, đây là vì hầu hết các chính phủ trong thế giới Ả-rập-Hồi giáo từ chối không đặt bọn cực đoan này vào một cuộc chiến tư tưởng. Trong khi các chế độ Ả-rập rất tích cực bỏ tù các Islamo-Leninist này khi có thể tìm và bắt được chúng, họ lại rất thụ động trong chống lại chúng bằng một sự diễn giải hiện đại, tiến bộ về Hồi giáo. Điều này là vì hầu hết các nhà lãnh đạo Ả-rập-Hồi giáo này đều không chính đáng. Lên nắm quyền bằng vũ lực, họ không hề có sự tín nhiệm với tư cách những người mang đạo Hồi ôn hoà, tiến bộ, và họ luôn cảm thấy dễ bị tổn thương đối với các giáo sĩ Hồi giáo cứng rắn, tố cáo họ không phải là các tín đồ Hồi giáo tốt. Cho nên thay vì nhận đầu với những kẻ Hồi giáo cực đoan, các chế độ Ả-rập hoặc ném họ vào tù hay tìm cách mua chuộc họ. Điều này để lại một khoảng trống tinh thần và chính trị khủng khiếp.

Nhưng lí do khác cho sự ủng hộ thụ động mà các Islamo-Leninist có được – và sự thực rằng họ có thể huy động được rất nhiều tiền qua các hội từ thiện và nhà thờ trong thế giới Arập-Hồi giáo – là có quá nhiều người tử tế ở đó cảm thấy cùng sự thất vọng và chút tủ nhục mà phần lớn thanh niên nổi giận của họ cảm thấy. Và có tồn tại một sự kính trọng nhất định cho cách những kẻ trẻ tuổi dữ tợn này sẵn sàng đứng lên đương đầu với thế giới, với chính các lãnh tụ của mình và bảo vệ danh dự của nền văn minh của họ. Khi tôi thăm Qatar vài tháng sau 11/9, một bạn của tôi ở đó – một người diu dàng, sâu sắc, tự do, làm việc cho chính phủ Qatar – thì thăm tâm sự với tôi điều gì đó làm anh lo lắng sâu sắc: “Thằng con trai mười một tuổi của tôi nghĩ bin Laden là một người tốt.”

Tôi tin hầu hết giới trung lưu Arập và Hồi giáo không vui mừng với cái chết của ba nghìn người Mỹ vô tội ngày 11/9. Tôi biết các bạn Arập và Hồi giáo của tôi không. Nhưng nhiều người Arập và Hồi giáo vui mừng với ý nghĩ đã đâm vào mặt Mỹ một cú – và họ ngậm võ tay hoan hô người đã làm được điều đó. Họ sung sướng khi thấy ai đó hạ nhục người dân và đất nước mà họ thấy đang làm nhục mình và ủng hộ những gì họ thấy là bất công trong thế giới của mình – bất kể đó là việc Mỹ hậu thuẫn các ông vua và nhà độc tài Arập để họ xuất khẩu dầu sang đó hay việc Mỹ hậu thuẫn Israel bất luận nó làm các việc đúng hay sai.

Phần lớn người da đen Mỹ, tôi chắc, không nghi ngờ gì việc O. J. Simpson đã giết vợ cũ, nhưng họ vỗ tay khi anh ta được trắng án, như một cái gai trong mắt Sở cảnh sát Los Angeles và cả một hệ thống pháp lí mà họ nghĩ là thường xuyên làm nhục và đối xử không công bằng với họ. Sự làm nhục khiến người ta nghĩ vậy. Bin Laden với đám đông người Arập là cái O. J. là đối với nhiều người Mỹ da đen – cái gai họ chọc vào mắt của một nước Mỹ “bất công” và các nhà lãnh đạo của họ. Một lần tôi đã phỏng vấn Dyad Abou Jahjah, thường được gọi là Malcolm X của giới trẻ Morocco bị xa lánh của nước Bỉ. Tôi hỏi anh ta và các bạn anh nghĩ gì khi họ thấy Trung tâm Thương mại Thế giới đổ. Anh ta nói, “Tôi nghĩ nếu chúng tôi trung thực với mình, hầu hết người Hồi giáo trên thế giới đều cảm thấy... Mỹ bị đánh vào mặt và điều ấy không thể là tội được. Tôi không muốn có một câu trả lời trí tuệ nào cho điều đó cả. Tôi nghĩ rất đơn giản. Mỹ đã đá đít chúng tôi suốt năm mươi năm. Và thực rất tệ. Hậu thuẫn những kẻ hay bắt nạt ở khu vực, cho dù là

Israel hay các chế độ của riêng chúng tôi, [Mĩ] không chỉ đâm chày máu mũi chúng tôi, mà còn vận gãy không ít cổ của chúng tôi.”

Hệt như suy thoái kinh tế Mĩ trong các năm 1920 và 1930 đã làm cho nhiều người Mĩ bình thường, thông minh, có suy nghĩ trở thành người ủng hộ thụ động hoặc chủ động của chủ nghĩa cộng sản, cũng thế suy thoái kinh tế, quân sự, và cảm xúc gây nhức nhối của thế giới Arập-Hồi giáo đã làm cho quá nhiều người Arập và Hồi giáo bình thường, thông minh, có suy nghĩ, trở thành người ủng hộ thụ động của chủ nghĩa bin Laden.

Cựu bộ trưởng thông tin Kuwait, tiến sĩ Sa'd Bin Tefla, một nhà báo, viết một tiêu luận trên tờ báo tiếng Arập tại London *Al-Sharq Al-Awsat* nhân dịp kỉ niệm ba năm ngày 11 tháng Chín với tit “Tất cả Chúng ta Đều là bin Laden,” đi thẳng vào điểm này. Ông hỏi tại sao các học giả và giáo sĩ Hồi giáo lại nhiệt tình ủng hộ án fatwa kết tội chết Salman Rushdie vì đã viết một cuốn tiểu thuyết được cho là báng bổ, cuốn *Những vần thơ của quỷ Satan*, thù ghét các chủ đề về Tiên tri Muhammed, nhưng ngày nay không giáo sĩ Hồi giáo nào ra án fatwa kết tội Osama bin Laden vì tội giết ba nghìn người dân thường vô tội. Sau án fatwa chống Salman Rushdie, người Hồi giáo đã tụ tập phản đối chống cuốn sách trước cửa đại sứ quán Anh khắp nơi trong thế giới Hồi giáo và đốt hình nộm Salman Rushdie cùng với sách của ông. Chín người đã bị giết trong một cuộc phản đối Rusdhie ở Pakistan.

“Các quyết định pháp lí tôn giáo thay nhau được phổ biến cấm sách của Salman Rushdie và kêu gọi giết ông,” Bin Tefla viết. “Iran đặt giải 1 triệu đôla cho bất kì ai thực hiện được fatwa của Iman Khomeini và giết Salman Rushdie.” Thế còn bin Laden? Không gì hết – không có kết án. “Dù cho bin Laden quả là đã giết hàng nghìn người vô tội nhân danh tôn giáo của chúng ta và dù cho thiệt hại mà hắn gây cho người Hồi giáo ở khắp mọi nơi, và đặc biệt đối với những người Hồi giáo vô tội ở phương Tây, những người có cuộc sống tốt đẹp hơn rất nhiều so với cuộc sống của người Hồi giáo ở các vùng đất đạo Hồi, cho đến giờ vẫn chưa có án fatwa nào được đưa ra để kêu gọi giết bin Laden, viện cớ rằng bin Laden vẫn tuyên bố ‘không có Chúa nào khác ngoài Allah’,” Tefla viết. Tồi tệ hơn, ông viết thêm, các kênh truyền hình vệ tinh Arập và Hồi giáo đã “cạnh tranh nhau để phát các bài thuyết giáo và fatwa [của bin Laden], thay cho ngăn chặn sự truyền bá chúng như ở họ đã làm

trong trường hợp sách của Salman Rushdie... Với lập trường lập lờ của chúng ta về bin Laden, ngay từ đầu chúng ta đã để cho thế giới ấn tượng rằng tất cả chúng ta đều là bin Laden.”

Đức bị nhục nhã sau Thế chiến I, nhưng nó có nền tảng kinh tế hiện đại để sản xuất và đáp lại sự làm nhục đó – ở dạng của Đế chế Thứ Ba. Ngược lại, thế giới Arập không thể tạo ra được một câu trả lời trọng thể cho sự tủi nhục của mình. Thay vào đó, nó đã làm sân khấu thế giới bối rối trong năm mươi năm qua, với hai nhân vật khoác lác, hơn là các nhà nước, lí thuyết gia chính trị Yaron Ezrahi nhận xét: Một là bộ trưởng dầu khí Saudi, Ahmed Zaki Yamani, người kia là Osama bin Laden. Mỗi người đã đạt sự khét tiếng toàn cầu, mỗi người trong thời gian ngắn đã nắm được thế giới trong lòng bàn tay mình – một người bằng sử dụng dầu mỏ như một vũ khí, kẻ kia sử dụng thứ bạo lực tự sát phi truyền thống có thể tưởng tượng được. Mỗi người đều tạo ra một “đỉnh cao” tạm thời cho thế giới Arập-Hồi giáo, cảm giác đang hành xử quyền lực trên vũ đài thế giới. Nhưng bin Laden và Yamani chỉ là những ảo tưởng về quyền lực, Ezrahi lưu ý: vũ khí dầu mỏ của Saudi là quyền lực kinh tế không có năng suất, và vũ khí chủ nghĩa khủng bố của bin Laden là một lực lượng quân sự không có một quân đội, nhà nước, nền kinh tế, và động lực đổi mới thật sự để hỗ trợ.

Cái làm cho chủ nghĩa Yamani và chủ nghĩa bin Laden rất không may với tư cách các chiến lược cho ảnh hưởng Arập lên thế giới là, chúng bỏ qua các tấm gương bên trong nền văn hóa và văn minh Arập – khi còn ở đỉnh cao – về kỉ luật, lao động chăm chỉ, tri thức, thành tựu, truy vấn khoa học, và chủ nghĩa đa nguyên. Như Nayan Chanda, biên tập từ YaleGlobal Online, đã chỉ ra cho tôi, chính thế giới Arập-Hồi giáo đã sinh ra đại số và số học, cả hai thuật ngữ đều xuất phát từ các từ Arập. Nói cách khác, Chanda lưu ý, “Toàn bộ cuộc cách mạng thông tin hiện đại, được xây dựng dựa rất nhiều vào các thuật toán, có thể truy gốc rễ của nó về văn minh Arập-Hồi giáo và các trung tâm học tập lớn của Baghdad và Alexandria,” các nơi đầu tiên đưa ra các khái niệm này, rồi chuyển chúng sang châu Âu qua Tây Ban Nha Hồi giáo. Người Arập-Hồi giáo có một truyền thống văn hóa và văn minh phong phú đến khó tin, với các giai đoạn thành công và đổi mới dài dẫn đến cảm hứng và tấm gương cho giới trẻ. Họ có đầy đủ những tài nguyên cần thiết cho hiện đại hóa về mặt văn hoá riêng của họ, nếu họ muốn kêu gọi chúng.

Đáng tiếc, có sự kháng cự to lớn đối với sự hiện đại hóa như vậy từ các lực lượng ngu dân độc đoán và tôn giáo bên trong thế giới Arập-Hồi giáo. Chính vì thế khu vực này sẽ được giải phóng, và cảm thấy được trao quyền thực sự, chỉ nếu nó hoàn tất cuộc chiến tư tưởng của riêng nó – và những người ôn hòa ở đó chiến thắng. Chúng ta đã có một cuộc nội chiến tư tưởng ở Mĩ khoảng 150 năm trước – các tư tưởng về khoan dung, đa nguyên, phẩm giá con người, và công bằng. Điều tốt nhất mà những người ngoài có thể làm cho thế giới Arập-Hồi giáo hiện nay là cố cộng tác với các lực lượng tiến bộ của nó theo mọi cách có thể – từ thử giải quyết xung đột Arập-Israel, ổn định Iraq, cho đến kí các hiệp định tự do thương mại với càng nhiều nước Arập càng tốt – để thúc đẩy một cuộc chiến tư tưởng tương tự bên trong nền văn minh của họ. Không có con đường nào khác. Nếu không thì khu vực này có thể trở thành một lực gây không phẳng không lồ. Chúng ta phải mong cho những người tốt ở đó sung túc. Nhưng cuộc chiến sẽ là cuộc chiến cho họ để đấu tranh và chiến thắng. Không ai có thể làm việc đó thay họ.

Không ai đã bày tỏ những gì cần thiết hay hơn Abdel Rahman al-Rashed, tổng giám đốc kênh tin tức al-Arabiya đóng ở London. Là một trong những nhà báo Arập nổi tiếng nhất và được kính trọng nhất ngày nay, ông từng viết như sau, trên tờ *Al-Sharq Al-Awsat* (6-9-2004), sau một loạt sự kiện dữ dội dính đến các nhóm Hồi giáo cực đoan từ Chechnya đến Arập Saudi đến Iraq: “Sự tự chữa bệnh bắt đầu với sự tự thực hiện tiềm năng và thú nhận. Do đó chúng ta nên chạy theo các đứa con trai khủng bố của chúng ta, với hiểu biết đầy đủ rằng chúng là những quả nho chua của một nền văn hóa bị biến dạng... Nhà thờ thường là một nơi trú, và tiếng nói tôn giáo thường là tiếng nói của hòa bình và hòa giải. Các bài thuyết giáo đã là các mệnh lệnh nồng ấm cho một trật tự đạo đức và một cuộc sống đạo lí. Rồi xuất hiện tân Hồi giáo. Một tôn giáo trong trắng và nhân từ, với những câu thơ cắm chặt cây trù trường hợp khẩn cấp, gọi giết người là tội ác ghê tởm nhất, công khai tuyên bố nếu giết một người là đã giết toàn bộ nhân loại, tôn giáo đó đã biến thành một thông điệp toàn cầu về hận thù và một lời kêu gọi chiến tranh phổ biến... Chúng ta không thể làm sạch tên mình đi trừ khi thú nhận sự thật đáng xấu hổ rằng chủ nghĩa khủng bố đã trở thành một công việc Hồi giáo; một độc quyền hầu như độc nhất, được đàn ông và phụ nữ Hồi giáo thực hiện. Chúng ta không thể chuộc lỗi cho

giới trẻ cực đoan của chúng ta, đã phạm phải tất cả các tội ác đáng ghê tởm này, mà không đối đầu với các Sheikh nghĩ là cao quý để tái hư cấu mình như các nhà lí luận cách mạng, sai con trai và con gái người khác đến cái chết chắc chắn, trong khi gửi con cái của riêng mình sang các trường đại học và phổ thông châu Âu và Mỹ.”

QUÁ NHIỀU XE TOYOTA

Các vấn đề của những người quá ốm yếu, quá thiếu quyền, và quá bị làm nhục, tất cả theo cách riêng của mình đều cản trở thế giới trở nên phẳng hoàn toàn. Chúng thậm chí còn có thể như vậy nhiều hơn trong tương lai, nếu không được đề cập một cách thích hợp. Nhưng một rào cản khác đối với sự làm phẳng thế giới đang nổi lên, một rào cản không phải là một ràng buộc con người mà là một ràng buộc tài nguyên thiên nhiên. Nếu hàng triệu người từ Ấn Độ, Trung Quốc, Mỹ Latin, và Đế chế Soviet trước đây, từng sống hoàn toàn bên ngoài thế giới phẳng, tất cả bắt đầu bước vào sân chơi thế giới phẳng cùng một lúc – và tất cả đến cùng với giấc mơ của mình về ô tô, nhà ở, tủ lạnh, lò vi sóng và máy nướng bánh mì – chúng ta sẽ phải trải qua hoặc một sự thiếu hụt năng lượng nghiêm trọng hoặc, tồi tệ hơn, các cuộc chiến tranh về năng lượng, cái có thể có một tác động không làm phẳng sâu sắc lên thế giới.

Như tôi đã nói ở trước, tôi đến Bắc Kinh vào mùa hè 2004 cùng vợ và con gái còn ở tuổi vị thành niên của tôi, Natalie. Trước khi chúng tôi rời khỏi nhà, tôi nói với Natalie, “Con sẽ thật sự thích thành phố đó. Ở đây có đường đi xe đạp rất to ở các tuyến phố chính. Có thể khi đến đó chúng ta sẽ thuê xe đạp để đi vòng quanh Bắc Kinh. Lần trước bố đã làm như vậy, vui lắm.”

Tội nghiệp Tom. Tôi đã không đến Bắc Kinh trong ba năm, và chỉ trong khoảng thời gian ngắn đó sự tăng trưởng bùng nổ ở đây đã xoá sạch nhiều đường cho xe đạp quyền rũ đó. Chúng đã bị teo lại hay bị bỏ đi để thêm một làn cho ô tô và xe bus. Lần duy nhất tôi đạp xe ở đó là trên chiếc xe đạp tập thể lực ở khách sạn, do phải ngồi quá nhiều trên ô tô mắc kẹt trong những lần tắc xe ở Bắc Kinh. Tôi ở Bắc Kinh để dự một hội nghị kinh doanh quốc tế, và khi ở đó tôi phát hiện tại sao tất cả xe đạp đã biến mất. Theo một diễn giả ở hội nghị, khoảng ba mươi ngàn ô tô mới thêm vào đường phố Bắc

Kinh *mỗi tháng* – một ngàn ô tô mới một ngày! Tôi thấy con số đó khó tin đến mức tôi phải nhờ Michael Zhao, một nghiên cứu viên trẻ ở văn phòng Bắc Kinh của báo *Times*, để kiểm tra lại thông tin, và anh viết e-mail trả lời tôi như sau:

Chào Tom, hi vọng là anh khỏe. Về câu hỏi của anh về mỗi ngày có thêm bao nhiêu ô tô mới ở Bắc Kinh, tôi đã tìm kiếm trên Internet và thấy rằng... số xe bán ra tháng Tư 2004 [ở Bắc Kinh] là 43.000 ô tô – tăng 24,1% so với cùng kì năm ngoái. Như thế có thêm 1.433 xe [mỗi ngày] ở Bắc Kinh, nhưng kể cả bán xe cũ. Số lượng xe mới bán ra tháng này là 30.000 chiếc, hoặc mỗi ngày thành phố có thêm 1.000 chiếc. Tổng số xe bán được từ tháng Giêng đến tháng Tư là 165.000 chiếc, tức là thêm khoảng 1.375 chiếc mỗi ngày cho Bắc Kinh trong giai đoạn này. Số liệu này lấy từ Sở Thương mại Thành phố Bắc Kinh. Số thống kê của sở cho biết tổng số ô tô bán được năm 2003 là 407.649 chiếc, hay 1.117 xe mỗi ngày. Số xe mới bán ra năm vừa rồi là 292.858 chiếc, hay 802 xe mới mỗi ngày... Tổng số ô tô của Bắc Kinh là 2,1 triệu chiếc... Nhưng các tháng gần đây dường như doanh số bán ra tăng hẳn lên. Cũng đáng chú ý là trong đợt nổi ra bệnh SARS năm ngoái, rất nhiều gia đình mua ô tô trong thời kì đó, do sự hốt hoảng về sự tiếp xúc công cộng và một loại tâm tính hưởng thụ cuộc sống do ngày tận thế khơi dậy. Và nhiều người chủ xe mới tha hồ hưởng thụ thú lái xe, vì giao thông thành phố được cải thiện đáng kể do rất nhiều người tự nhốt mình ở nhà, không dám ra ngoài. Kể từ đó, đi đôi với việc giảm giá ô tô do Trung Quốc cam kết cắt giảm thuế quan sau khi gia nhập WTO, một số lượng lớn các gia đình đã đẩy sớm kế hoạch mua xe của mình, cho dù một số khác quyết định đợi đến khi giá xe giảm nữa. Chúc mọi sự tốt lành, Michael.

Như ghi chép của Michael cho biết, bạn có thể thấy tầng lớp trung lưu Trung Quốc nổi lên ngay trước mắt bạn, và nó sẽ có hiệu ứng lan tỏa to lớn về năng lượng và môi trường. Giác mơ Lớn Trung Quốc, giống như Giác mơ Lớn Ấn Độ, Giác mơ Lớn Nga, và Giác mơ Lớn Mỹ, được xây dựng quanh một lối sống năng lượng ở mức cao, điện ở mức cao, thiên hướng tinh thần cao. Diễn đạt theo

cách khác, ba mươi nghìn chiếc ô tô mới mỗi tháng ở Bắc Kinh, và đám mây khói bụi bao trùm thành phố rất nhiều ngày, và sự thực rằng trang Web chính thức của thành phố theo dõi những ngày “trời xanh”, tất cả đều chứng tỏ sự tàn phá môi trường có thể nảy sinh từ ba sự hội tụ – nếu các loại năng lượng sạch thay thế có thể tái tạo không sớm được phát triển. Theo Ngân hàng Thế giới, mười sáu trong hai mươi thành phố ô nhiễm nhất thế giới là ở Trung Quốc rồi, và sự ô nhiễm và xuống cấp môi trường đó cùng nhau mỗi năm gây tổn thất cho Trung Quốc 170 tỉ \$ (*The Economist*, 21-8-2004).

Và chúng ta còn chưa thấy gì. Trung Quốc, với trữ lượng dầu và khí của mình, đã từng là một nhà xuất khẩu ròng. Không còn thế nữa. Năm 2003 Trung Quốc vượt lên trước Nhật để trở thành nước nhập khẩu dầu lớn thứ hai thế giới, sau Mỹ. Hiện nay khoảng 700 đến 800 triệu người trong 1,3 tỉ dân Trung Quốc còn sống ở nông thôn, song họ đang hướng đến thế giới phẳng, và dự kiến khoảng một nửa cố di cư vào các thành phố trong hai thập kỉ tới, nếu tìm được việc làm. Điều này sẽ dẫn tới sự trào dâng cầu khổng lồ về ô tô, nhà, sắt thép, nhà máy điện, trường học, nhà máy xử lí nước thải, lưới điện – hệ lụy lượng năng lượng của nó là vô tiền khoáng hậu trong suốt lịch sử Hành tinh Trái đất, dù tròn hay phẳng.

Tại hội nghị kinh doanh mà tôi tham gia ở Bắc Kinh, tôi nghe nhiều người nói về Eo biển Malacca – eo biển hẹp nối Malaysia và Indonesia, do hải quân Mỹ tuần tra, kiểm soát toàn bộ lưu lượng các tàu chở dầu từ Trung Đông đến Trung Quốc và Nhật. Tôi chưa nghe bất kì ai nói về Eo biển Malacca kể từ các cuộc khủng hoảng dầu các năm 1970. Nhưng rõ ràng các nhà hoạch định chiến lược Trung Quốc đã ngày càng quan tâm đến việc Mỹ có thể bóp cổ nền kinh tế Trung Quốc bất kì lúc nào bằng đơn giản đóng cửa Eo biển Malacca, và mối đe dọa này giờ đây ngày càng được tranh luận nhiều và công khai trong giới quân sự Trung Quốc. Nó chỉ là một ám chỉ nhỏ về cuộc đấu tranh vì quyền lực – quyền lực năng lượng – cái có thể xảy ra nếu Giác mơ Lớn Mỹ, Giác mơ Lớn Trung Quốc, Giác mơ Lớn Ấn Độ và Giác mơ Lớn Nga được cho là loại trừ nhau về mặt năng lượng.

Chính sách đối ngoại của Trung Quốc hiện nay gồm hai thứ: ngăn chặn Đài Loan trở thành độc lập và tìm kiếm dầu mỏ. Hiện tại Trung Quốc bị ám ảnh bởi việc tìm nguồn cung cấp dầu độc lập từ các nước không thể trả đũa Trung Quốc nếu nó xâm lấn Đài Loan,

và điều này dẫn Trung Quốc đến thân thiện với một số chế độ tồi tệ nhất thế giới. Chính phủ Hồi giáo chính thống Sudan hiện cung cấp cho Trung Quốc 7% cung dầu của nó và Trung Quốc đã đầu tư 3 tỉ \$ vào hạ tầng khai thác dầu ở đó.

Tháng Chín 2004, Trung Quốc dọa phủ quyết một biện pháp của Liên Hợp Quốc áp đặt trừng phạt lên Sudan vì nạn diệt chủng do nó gây ra ở tỉnh Darfur. Tiếp theo Trung Quốc chống lại mọi biện pháp nói đến các mưu đồ hiển nhiên của Iran trong việc phát triển nhiên liệu loại vũ khí hạt nhân ở Hội đồng Bảo an Liên Hợp Quốc. Iran cung cấp 13% cung dầu của Trung Quốc. Cùng lúc, như tờ *Daily Telegraph* đưa tin (19-11-2004), Trung Quốc bắt đầu khoan thăm dò khí đốt ở Biển Đông, ngay phía Tây đường mà Nhật Bản coi là biên giới của mình: “Nhật Bản phản đối, không có kết quả, dự án đó phải là một dự án chung. Hai bên bắt đầu đụng độ về trữ lượng lớn dầu của Nga. Trung Quốc tức tối vì Nhật vượt trội hơn trong trận chiến để xác định đường dẫn dầu mà Nga định xây đến Viễn Đông.” Cùng lúc được tường thuật rằng một tàu ngầm nguyên tử Trung Quốc đã tình cờ đi lạc vào lãnh hải Nhật. Chính phủ Trung Quốc xin lỗi vì “lỗi kỹ thuật.” Nếu bạn tin điều đó, thì tôi có một giếng dầu ở Hawaii muốn bán cho bạn...

Năm 2004, Trung Quốc bắt đầu cạnh tranh với Mỹ về các cơ hội thăm dò dầu mỏ ở Canada và Venezuela. Nếu Trung Quốc có cách của mình, nó sẽ cắm một cái vòi vào Canada và Venezuela để hút đi từng giọt dầu một, việc đó sẽ có một hiệu ứng phụ khiến Mỹ càng phụ thuộc hơn vào Ả-rập Saudi.

Tôi đã phỏng vấn một nhà quản lý Nhật của một công ty đa quốc gia lớn của Mỹ có trụ sở ở Đại Liên, Đông Bắc Trung Quốc. “Trung Quốc đang đi theo con đường của Nhật Bản và Hàn Quốc,” người giám đốc nói, với điều kiện không nêu tên anh và tên công ty anh, “và câu hỏi lớn là, thế giới Có Thể đủ sức để có 1,3 tỉ người đi theo con đường đó, lái cùng các xe ô-tô và dùng cùng một lượng năng lượng? Cho nên tôi nhìn thấy sự phẳng hóa, nhưng thách thức của thế kỉ XXI là, chúng ta có Sẽ vấp phải một cuộc khủng hoảng dầu mỏ nữa hay không? Khủng hoảng dầu mỏ các năm 1970 trùng với sự vươn lên của Nhật Bản và châu Âu. [Đã có lúc] Mỹ là nhà tiêu thụ dầu lớn duy nhất, nhưng khi Nhật Bản và châu Âu xuất hiện, OPEC liền có quyền lực. Nhưng khi Trung Quốc và Ấn Độ cũng trở thành nhà tiêu thụ, sẽ có một thách thức vô cùng lớn ở tầm vóc

khác. Đó là chính trị lớn. Các giới hạn tăng trưởng ở các năm 1970 được khắc phục bằng công nghệ. Chúng ta đã thông minh hơn trước, các thiết bị hiệu quả hơn, và tiêu thụ năng lượng đầu người giảm xuống. Nhưng bây giờ [với Trung Quốc, Ấn Độ và Nga đồng loạt trở nên mạnh] nó tăng lên theo hệ số mười. Có điều gì đó mà chúng ta phải suy nghĩ nghiêm túc. Chúng ta không thể hạn chế Trung Quốc, [Nga], và Ấn Độ. Họ sẽ phát triển và phải phát triển.”

Một điều mà chúng ta không có khả năng làm là nói với giới trẻ Ấn Độ, Nga, Ba Lan, hay Trung Quốc rằng khi họ bước vào sân chơi được làm phẳng, họ phải kìm lại và tiêu thụ ít hơn vì lợi ích toàn cầu lớn hơn. Khi nói chuyện với sinh viên ở Trường Ngoại giao Bắc Kinh, tôi nói về các vấn đề quan trọng nhất có thể đe dọa sự ổn định toàn cầu, kể cả cạnh tranh vì dầu mỏ và các nguồn năng lượng khác xảy ra một cách tự nhiên khi Trung Quốc, Ấn Độ, và các nước thuộc Liên Xô trước đây tiêu thụ nhiều dầu hơn. Tôi chưa kịp nói xong thì một nữ sinh viên Trung Quốc giơ tay và đặt câu hỏi cơ bản như sau: “Vì sao Trung Quốc buộc phải hạn chế tiêu thụ năng lượng và lo lắng cho môi trường, khi mà Mỹ và châu Âu tiêu thụ tất cả năng lượng mà họ muốn khi họ đang phát triển?” Tôi đã không có câu trả lời hay. Trung Quốc là một đất nước đầy kiêu hãnh. Bảo Trung Quốc, Ấn Độ và Nga tiêu thụ ít đi có thể có cùng tác động địa chính trị mà thế giới đã bất lực để tính đến Nhật Bản và Đức đang nổi lên sau Thế chiến I.

Nếu các xu thế hiện nay giữ vững, Trung Quốc sẽ đi từ nhập khẩu 7 triệu thùng dầu hiện nay lên 14 triệu thùng một ngày năm 2012. Để thế giới cung cấp cho sự tăng lên đó cần tìm ra một Ả-rập Saudi nữa. Điều đó không chắc, không còn nhiều lựa chọn tốt. “Vì các lí do địa chính trị, chúng ta không thể nói không với họ, chúng ta không thể bảo Trung Quốc và Ấn Độ, chưa đến lượt các bạn,” Philip K. Verleger Jr., một nhà kinh tế học dầu mỏ hàng đầu, nói. “Và vì các lí do đạo đức, chúng ta đã mất khả năng lên lớp bất kì ai.” Nhưng nếu chúng ta không làm gì, nhiều thứ chắc sẽ xảy ra. Đầu tiên, giá xăng sẽ tiếp tục tăng cao mãi. Thứ hai, chúng ta sẽ củng cố sức mạnh cho các chế độ chính trị tồi tệ nhất trên thế giới – như Sudan, Iran, và Ả-rập Saudi. Và thứ ba, môi trường sẽ ngày càng bị tàn phá. Giờ đây, báo chí Trung Quốc đã hàng ngày đăng những hàng tít lớn về thiếu năng lượng, mất điện, và cắt giảm điện.

Các quan chức Mỹ ước lượng rằng hai mươi tư trên tổng số ba một nghìn của Trung Quốc ngày nay phải chịu cảnh thiếu điện.

Chúng ta đều là những người phục vụ hành tinh, và bài sát hạch dành cho thế hệ của chúng ta là liệu chúng ta có để lại một hành tinh có hình thù tốt đẹp bằng hoặc hơn khi chúng ta nhận được nó. Quá trình làm phẳng sẽ thách thức trách nhiệm đó. “Aldo Leopold, cha đẻ của sinh thái đời sống hoang dã, một lần đã nói: ‘Quy tắc đầu tiên của việc chấp vá thông minh là giữ lại mọi miếng,’” Glenn Prickett, phó chủ tịch Conservation International [Bảo tồn Quốc tế], nhận xét. “Nếu chúng ta không làm thì sao? Nếu 3 tỉ người mới đến bắt đầu ngấu nghiến mọi nguồn tài nguyên thì sao? Các loài và hệ thống sinh thái không thể thích ứng nhanh như vậy, và chúng ta sẽ mất đi một số lượng rất lớn đa dạng sinh học còn lại của trái đất.” Prickett lưu ý, nếu bạn ngó đến cái gì đang xảy ra ở Lòng chảo Congo, ở Amazon, ở rừng nhiệt đới Indonesia – những khu vực hoang dã lớn cuối cùng – bạn sẽ thấy chúng đang bị lòng ham muốn tăng lên của Trung Quốc tàn phá. Dầu cọ ngày càng bị lấy đi nhiều hơn từ Indonesia và Malaysia, đậu nành từ Brazil, gỗ từ Trung Phi, và khí đốt tự nhiên từ khắp mọi nơi để phục vụ cho Trung Quốc – và, kết quả là, đe dọa mọi loại môi trường tự nhiên. Nếu các xu thế này vẫn tiếp tục không bị ngăn cản, với tất cả môi trường tự nhiên bị biến thành đất trang trại và đô thị, và trái đất nóng lên, nhiều loài đang bị đe dọa ngày nay sẽ bị kết án diệt vong.

Biện pháp giảm tiêu thụ năng lượng triệt để phải đến từ bên trong Trung Quốc, khi người Trung Quốc đối mặt với cái mà nhu cầu nhiên liệu đang gây ra cho môi trường và khát vọng tăng trưởng của chính họ. Điều duy nhất – và cũng là điều tốt nhất – mà chúng ta, Mỹ và Tây Âu, có thể làm để thúc Trung Quốc đi đến hiểu điều đó là, thay đổi chính thói quen tiêu thụ của chúng ta. Điều đó sẽ cho chúng ta uy tín nào đó để lên lớp những người khác. “Khôi phục danh tiếng đạo đức của chúng ta về năng lượng giờ đây là một giải pháp cốt tử cho an ninh quốc gia và vấn đề môi trường,” Verleger nói. Điều đó đòi hỏi làm mọi việc nghiêm túc hơn – tài trợ của chính phủ nhiều hơn cho các nhiên liệu thay thế khả dĩ, chính phủ liên bang thúc đẩy thực sự để khuyến khích bảo tồn, đánh thuế xăng sẽ buộc nhiều người tiêu dùng hơn chuyển sang mua các loại xe lai tiêu thụ ít năng lượng và xe nhỏ hơn, quy định pháp lí buộc Detroit phải làm ra nhiều xe đỡ tốn nhiên liệu hơn, và, đúng, thăm

dò trong nước nhiều hơn. Tất cả cùng nhau, Verleger nói, có thể giúp ổn định giá dầu quanh mức 25 \$ một thùng, “đó có vẻ là mức lí tưởng để duy trì tăng trưởng toàn cầu bền vững.”

Tóm lại, chúng ta ở phương Tây có lợi ích căn bản để giữ cho giấc mộng Mỹ sinh động ở Bắc Kinh, Boise và Bangalore. Nhưng chúng ta phải ngừng lừa dối chính mình rằng điều đó có thể thực hiện được trong một thế giới phẳng với 3 tỉ người tiêu dùng tiềm năng mới – nếu chúng ta không tìm ra được một cách tiếp cận hoàn toàn mới cho việc sử dụng năng lượng và bảo tồn. Nếu không làm được như vậy, chúng ta sẽ rơi vào một cơn lốc xoáy cả về môi trường lẫn địa chính trị. Nếu có thời điểm cho một sự cộng tác lớn, thì là bây giờ, và chủ đề là năng lượng. Tôi thích được thấy một Dự án Manhattan vĩ đại Trung Quốc – Mỹ, một chương trình vang dội để cùng nhau phát triển các loại năng lượng thay thế sạch, kéo các nhà khoa học giỏi nhất của Trung Quốc và khả năng chính trị của nó để tiến hành các dự án pilot, với các bộ óc giỏi nhất, công nghệ, và tiền của Mỹ. Đó có lẽ là mô hình lí tưởng và dự án lí tưởng để tạo giá trị theo chiều ngang, mỗi bên đóng góp thế mạnh của mình. Scott Roberts, nhà phân tích của Cambridge Energy Research Associates tại Trung Quốc, nói, “Khi cần đến công nghệ tái tạo và năng lượng bền vững, Trung Quốc có thể trở thành phòng thí nghiệm của thế giới – chứ không chỉ là công xưởng của thế giới.”

Tại sao không?

Lí thuyết Dell về ngăn ngừa xung đột

Thời Xưa đối lại Kịp-Thời [Just-in-Time]

Thương mại Tự do là ngoại giao của Chúa: Không có cách nào khác chắc chắn để tập hợp dân chúng trong mỗi ràng buộc hòa bình.
- Chính trị gia người Anh Richard Cobden, 1857

Trước khi tôi chia sẻ với bạn chủ đề của chương, tôi cần nói một chút về chiếc máy tính mà tôi dùng để viết cuốn sách này. Nó liên quan đến chủ đề tôi sắp thảo luận. Cuốn sách này được viết chủ yếu trên một notebook [máy tính sổ tay] Dell Inspiron 600m, số hiệu 9ZRJP41. Như một phần của sự tìm kiếm cho cuốn sách này, tôi đã thăm nhóm điều hành Dell ở gần Austin, Texas. Tôi chia sẻ với họ các ý tưởng của cuốn sách này và đổi lại, tôi xin một sự biệt đãi: tôi nhờ họ lần vết toàn bộ chuỗi cung toàn cầu đã tạo ra notebook Dell của tôi. Đây là báo cáo của họ:

Máy tính của tôi được hoài thai khi tôi gọi đến số 800 của Dell ngày 2-4-2004, và được kết nối tới đại diện bán hàng Mujteba Naqvi, người lập tức nhập đơn đặt hàng của tôi vào hệ thống quản lí đơn hàng của Dell. Anh gõ vào đó cả kiểu máy tính mà tôi đặt và các đặc tính cụ thể mà tôi muốn có, cùng với các thông tin cá nhân của tôi, địa chỉ giao hàng, địa chỉ thanh toán, và thông tin về thẻ tín dụng. Thẻ tín dụng của tôi được Dell xác nhận thông qua kết nối work flow của nó với Visa, và rồi đơn đặt hàng của tôi được chuyển cho hệ thống sản xuất của Dell. Dell có sáu nhà máy khắp thế giới – ở Limerick, Ailen; Xiamen, Trung Quốc; Eldorado do Sul, Brazil; Nashville, Tennessee; Austin, Texas; và Penang, Malaysia. Đơn hàng của tôi được chuyển qua e-mail đến nhà máy

notebook tại Malaysia, ở đó các bộ phận máy tính ngay lập tức được đặt từ các trung tâm nhà cung cấp hậu cần (SLC-Supplier logistics center) gần nhà máy Penang. Quanh mỗi nhà máy của Dell trên thế giới đều có các trung tâm nhà cung cấp hậu cần, thuộc sở hữu của nhiều nhà cung cấp các bộ phận máy tính Dell. Các SLC này giống như các khu vực dàn cảnh. Nếu bạn là một nhà cung cấp cho Dell ở bất kỳ đâu trên thế giới, công việc của bạn là bảo đảm SLC của bạn đầy các chi tiết cụ thể sao cho chúng có thể liên tục được chở đến nhà máy Dell cho sản xuất kịp thời [just-in-time].

“Trung bình một ngày chúng tôi bán từ 140.000 đến 150.000 máy tính,” Dick Hunter, một trong ba nhà quản lý sản xuất toàn cầu của Dell, giải thích. “Các đơn hàng đó đến từ trang web Dell.com hoặc qua điện thoại. Ngay khi đơn hàng này tới, các nhà cung cấp của chúng tôi biết về nó. Họ được một tín hiệu dựa vào mỗi bộ phận trong chiếc máy mà bạn đặt, nên họ biết đúng cái nào họ phải giao. Nếu bạn chuyên cung cấp dây nguồn cho máy để bàn, bạn có thể từng phút thấy phải giao bao nhiêu dây nguồn.” Cứ hai giờ một lần, nhà máy Dell ở Penang lại gửi một e-mail cho các SLC khác nhau ở xung quanh để nói mỗi SLC phải gửi đến bộ phận nào, số lượng bao nhiêu trong vòng chín mươi phút tới – và không phải một phút sau. Trong vòng chín mươi phút, xe tải từ các SLC khác nhau ở khắp Penang chạy đến nhà máy của Dell để giao các chi tiết được yêu cầu cho các notebook được đặt hàng trong hai giờ vừa qua. Công việc cứ như thế suốt ngày, hai giờ một lần. Ngay khi các chi tiết đó đến nhà máy, nhân viên của Dell mất nửa giờ để dỡ các chi tiết, ghi mã vạch, và đưa chúng vào các thùng cho lắp ráp. “Chúng tôi biết mỗi chi tiết của mỗi SLC ở đâu trong toàn bộ hệ thống của Dell vào bất kỳ thời điểm nào,” Hunter nói.

Các chi tiết của notebook của tôi đến từ đâu? Tôi hỏi Hunter. Để bắt đầu, anh nói, máy tính được cùng thiết kế ở Austin, Texas, và ở Đài Loan bởi một nhóm kỹ sư Dell và một nhóm thiết kế notebook Đài Loan. “Nhu cầu của khách hàng, các công nghệ cần đến, và những đổi mới thiết kế của Dell đều được Dell xác định thông qua quan hệ trực tiếp của chúng tôi với khách hàng,” anh nói. “Thiết kế cơ bản của bo mạch chủ và vỏ máy – chức năng cơ bản của máy của bạn – được thiết kế theo các đặc tả bởi một ODM [original design manufacturer] ở Đài Loan. Chúng tôi đưa kỹ sư của mình đến cơ sở của họ và họ tới Austin và chúng tôi thực sự cùng thiết

kế các hệ thống này. Nhóm làm việc toàn cầu này mang lại một mối lợi thêm – một chu trình phát triển phân tán toàn cầu hầu như hai mươi tư giờ một ngày. Các đối tác của chúng tôi làm phần điện tử cơ bản và chúng tôi giúp họ thiết kế các đặc tính khách hàng và độ tin cậy mà chúng tôi biết khách hàng của mình muốn. Chúng tôi biết khách hàng rõ hơn các nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh của mình, vì chúng tôi liên hệ trực tiếp với họ mỗi ngày.” Các notebook Dell được thiết kế lại hoàn toàn đại thể mỗi mười hai tháng, nhưng các tính năng mới luôn được đưa thêm vào trong năm – qua chuỗi cung – khi các linh kiện phần cứng và phần mềm tiến bộ.

Khi đơn hàng notebook của tôi tới nhà máy Dell ở Penang, một chi tiết bị thiếu – card không dây – do một vấn đề về quản lý chất lượng, cho nên việc lắp ráp notebook của tôi bị lùi lại vài ngày. Rồi xe tải chở đầy card không dây tới. Ngày 13 tháng Tư, lúc 10:15 sáng, một công nhân Dell Malaysia lấy ra thẻ đơn đặt hàng tự động hiện ra khi tắt cả các chi tiết máy được chuyển từ các SLC đến nhà máy Penang. Một nhân viên Dell Malaysia khác lấy một “traveler” ra – một cái khay đặc biệt được thiết kế để đựng và bảo vệ các chi tiết – và bắt đầu ráp tất cả các chi tiết vào notebook của tôi.

Các chi tiết đó đến từ đâu? Dell sử dụng nhiều nhà cung cấp cho khoảng ba mươi bộ phận chủ chốt của notebook của mình. Bằng cách đó, nếu một nhà cung cấp bị phá sản hay không đáp ứng được cầu tăng đột ngột, Dell không bị bỏ rơi loạng choạng. Đây là các nhà cung cấp chính cho chiếc Inspiron 600m của tôi: bộ vi xử lý Intel đến từ một nhà máy Intel hoặc ở Philippines, Costa Rica, Malaysia hay Trung Quốc. Bộ nhớ đến từ một nhà máy do Hàn Quốc sở hữu ở Hàn Quốc (Samsung), một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Đài Loan (Nanya), một nhà máy do Đức sở hữu ở Đức (Infineon), hay một nhà máy do Nhật sở hữu ở Nhật Bản (Elpida). Card đồ họa được chuyển đến từ hoặc một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Trung Quốc (MSI) hay một nhà máy do Trung Quốc vận hành ở Trung Quốc (Foxconn). Quạt làm lạnh đến từ một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Đài Loan (CCI hay Auras). Bo mạch chủ đến từ một nhà máy do Hàn Quốc sở hữu ở Thượng Hải (Samsung), một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Thượng Hải (Quanta), hay một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Đài Loan (Compal hay Wistron). Bàn phím đến từ một công ty do Nhật sở hữu ở Tianjin, Trung Quốc (Alps), một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Thẩm Quyển, Trung

Quốc (Sunrex), hay một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Suzhou, Trung Quốc (Darfon). Màn hình LCD được làm hoặc ở Hàn Quốc (Samsung hay LG.Philips LCD), Nhật Bản (Toshiba hay Sharp), hay Đài Loan (Chi Mei Optoelectronics, Hannstar Display, hay AU Optronics). Card không dây đến từ một nhà máy Mỹ ở Trung Quốc (Agere) hay Malaysia (Arrow), hoặc một nhà máy Đài Loan ở Đài Loan (Askey hay Gemtek) hay Trung Quốc (USI). Modem được sản xuất bởi một công ty Đài Loan ở Trung Quốc (Asustek hoặc Liteon) hay một công ty Trung Quốc ở Trung Quốc (Foxconn). Pin đến từ một nhà máy Mỹ ở Malaysia (Motorola), một nhà máy Nhật ở Mexico hay Malaysia hay Trung Quốc (Sanyo), hoặc một nhà máy Hàn Quốc hay Đài Loan ở một trong hai nước đó (SDI hay Simplo). Ổ đĩa cứng được làm bởi một nhà máy Mỹ ở Singapore (Seagate), một công ty Nhật ở Thái Lan (Hitachi hoặc Fujitsu), hoặc một công ty Nhật ở Philippines (Toshiba). Ổ đĩa CD/DVD đến từ một công ty Hàn Quốc với các nhà máy nằm ở Indonesia và Philippines (Samsung); một nhà máy Nhật ở Trung Quốc hay Malaysia (NEC); một nhà máy Nhật ở Indonesia, Trung Quốc hay Malaysia (Teac); hoặc một nhà máy Nhật ở Trung Quốc (Sony). Túi đựng máy tính được làm bởi một công ty Ailen ở Trung Quốc (Tenba) hoặc một công ty Mỹ ở Trung Quốc (Targus, Samsonite, hoặc Pacific Design). Bộ chuyển áp được làm bởi một nhà máy Thái Lan ở Thái Lan (Delta) hay một nhà máy Đài Loan, Hàn Quốc, hay Mỹ ở Trung Quốc (Liteon, Samsung, hay Mobility). Dây nguồn được làm bởi một công ty Anh với các nhà máy ở Trung Quốc, Malaysia, và Ấn Độ (Volex). Thẻ nhớ có thể tháo lắp được sản xuất bởi một công ty Israel ở Israel (M-System) hay một công ty Mỹ có nhà máy ở Malaysia (Smart Modular).

Bản giao hưởng chuỗi cung này – kể từ đơn đặt hàng qua điện thoại của tôi cho đến sản xuất, rồi giao hàng đến tận nhà – là một trong những kỳ quan của thế giới phẳng.

“Chúng tôi phải cộng tác rất nhiều,” Hunter nói. “Michael [Dell] đích thân biết CEO của các công ty này, và chúng tôi liên tục làm việc với họ để cải tiến quá trình và cân đối cung/cầu theo thời gian thực.” Định hình cầu liên tục diễn ra, Hunter nói. “Định hình cầu” là gì? Nó hoạt động thế này: Vào 10:00 sáng giờ Austin, Dell phát hiện rất nhiều khách hàng đặt các notebook với ổ cứng 40 gigabyte từ buổi sáng nên chuỗi cung của nó sẽ bị thiếu trong vòng hai giờ.

Ngay lập tức tín hiệu này được chuyển sang phòng marketing của Dell và sang trang web Dell.com và đến tất cả các nhân viên trực điện thoại nhận đơn đặt hàng. Nếu bạn tình cờ gọi điện đặt máy tính Dell vào lúc 10:30 sáng, đại diện Dell sẽ nói với bạn, “Tom ạ, hôm nay là ngày may mắn của anh! Trong giờ tới chúng tôi sẽ chào các ổ đĩa 60 gigabyte cho notebook anh muốn – mà chỉ với giá cao hơn loại ổ 40 gig có 10 đôla. Và nếu anh hành động bây giờ, Dell sẽ tặng thêm anh túi xách đi kèm, vì chúng tôi đánh giá rất cao anh như một khách hàng.” Trong vòng một hay hai giờ, bằng cách sử dụng các khuyến mãi như vậy, Dell có thể định hình lại cầu về bất cứ phần nào của bất cứ notebook hay máy để bàn nào để thích ứng với cung dự định trong chuỗi cung toàn cầu của nó. Hôm nay bộ nhớ có thể được giảm giá, ngày mai sẽ có thể là CD-ROM.

Quay về câu chuyện chiếc notebook của tôi, ngày 13 tháng Tư, lúc 11:29 sáng, toàn bộ các chi tiết đã được đặt vào các thùng kiểm kê just-in-time [kịp thời] ở Penang, và chiếc máy được lắp bởi A. Sathini, một thành viên của nhóm, “người tự tay bắt vít tất cả các chi tiết từ gom các bộ phận đến nhãn mác cần thiết cho máy của Tom,” Dell nói vậy trong báo cáo sản xuất gửi cho tôi. “Sau đó máy được gửi xuống bằng chuyên để đi đến phòng thử nóng, nơi các phần mềm mà Tom muốn được tải vào.” Dell có dây máy chủ không lồ chứa các phần mềm mới nhất của Microsoft, Norton Utilities, và các ứng dụng phổ biến khác, được tải vào mỗi chiếc máy tính mới theo sở thích cụ thể của khách hàng.

“2:45 chiều, phần mềm của Tom đã được tải xong, và [được] chuyển bằng tay sang dây chuyền đóng gói. 4:05 chiều, máy của Tom [được] đặt vào xốp bảo vệ và một hộp, với một nhãn chứa số đơn đặt hàng, mã theo dõi, loại hệ thống, và mã chuyển hàng. 6:04 chiều, máy của Tom được đưa lên một pallet với một bản kê khai cụ thể, để thiết bị Merge biết được khi nào máy sẽ tới, nằm trên pallet nào (trong số hơn 75 pallet, mỗi pallet chứa 152 máy), và địa chỉ mà Tom muốn máy được chuyển tới. 6:26 chiều, máy của Tom rời [khỏi nhà máy Dell] để đi về phía sân bay Penang, Malaysia.”

Sáu ngày một tuần Dell thuê một máy bay China Airlines 747 bay từ Đài Loan để chuyển hàng từ Penang đến Nashville qua ngã Đài Bắc. Mỗi chiếc 747 chở hai mươi nghìn notebook Dell, nặng tổng cộng 110.000 kg, hay 50.000 pound. Đó là chiếc 747 duy nhất từng đậu ở Nashville, ngoại trừ máy bay của Air Force One,

khi có tổng thống đến thăm. “Ngày 15 tháng Tư, 2004, vào lúc 7:41 sáng, máy của Tom đến [Nashville], cùng với những chiếc máy tính Dell khác từ Penang và Limerick. 11:58 sáng, máy của Tom [được] cho vào một cái hộp to hơn, đi đến đây chuyên đóng hộp để lấy thêm các phần bên ngoài cụ thể mà Tom đã đặt.”

Mất mười ba ngày kể từ khi tôi đặt hàng. Nếu giả như không có chậm trễ ở Malaysia khi đơn đặt hàng của tôi đến nơi, thì thời gian kể từ khi tôi gọi điện đặt hàng cho đến khi notebook được lắp ở Penang và chuyển đến Nashville chỉ mất bốn ngày. Hunter nói toàn bộ chuỗi cung cho máy tính của tôi, kể cả các nhà cung cấp của các nhà cung cấp, dính đến khoảng bốn trăm công ti ở Bắc Mỹ, châu Âu, và chủ yếu châu Á, nhưng với ba mươi tay chơi chủ chốt. Dù vậy, bằng cách nào đó, tất cả đều đồng bộ với nhau. Như Dell báo cáo: Ngày 15 tháng Tư, lúc 12:59 chiều, “máy của Tom được chuyển từ [Nashville] và đến hãng giao nhận UPS (thời gian giao hàng 3-5 ngày, tùy Tom chọn), số hiệu theo dõi của UPS là 1Z13WA374253514697. Ngày 19 tháng Tư, 2004, lúc 6:41 chiều, máy của Tom đến Bethesda, MD, và được kí nhận.”

Tôi kể cho bạn câu chuyện về chiếc notebook của tôi để kể một chuyện khác lớn hơn về địa chính trị trong thế giới phẳng. Với tất cả các lực đã nêu ở chương trước vẫn đang cản trở sự làm phẳng thế giới, hoặc có thể thực sự đảo ngược tiến trình, người ta phải thêm vào một mối đe dọa truyền thống hơn, và đó là nguy cơ nổ ra một cuộc chiến tranh theo lối cũ, lay chuyển thế giới, phá hủy nền kinh tế. Có thể là Trung Quốc sẽ quyết định một lần cho mãi mãi là loại bỏ Đài Loan với tư cách một nhà nước độc lập; hoặc Bắc Triều Tiên, vì sợ hãi hay điên rồ, sử dụng một trong các vũ khí nguyên tử của nó chống lại Hàn Quốc hay Nhật Bản; hoặc Israel và một Iran sắp-có-vũ-khí-hạt-nhân đánh lại nhau; hoặc Ấn Độ và Pakistan cuối cùng tấn công bằng vũ khí hạt nhân. Những xung đột này và các xung đột địa chính trị cổ điển khác có thể nổ ra bất kì lúc nào và hoặc làm chậm sự làm phẳng thế giới lại hay làm gồ ghề nó một cách nghiêm trọng.

Chủ đề thật sự của chương này là bằng cách nào những mối đe dọa địa chính trị đó có thể được làm dịu đi hoặc bị ảnh hưởng bởi các hình thức cộng tác mới, do thế giới phẳng cổ vũ và đòi hỏi –

đặc biệt bởi xâu chuỗi cung. Sự làm phẳng thế giới là quá mới mẻ với chúng ta để có thể rút ra được bất kì kết luận dứt khoát nào. Cái chắc chắn, tuy vậy, là khi thế giới phẳng ra, một trong những màn kịch hấp dẫn nhất để xem trong các quan hệ quốc tế sẽ là sự tác động lẫn nhau giữa các mối đe dọa toàn cầu và các chuỗi cung toàn cầu mới nổi lên. Sự tương tác giữa các mối đe dọa cổ xưa (như Trung Quốc *đối lại* Đài Loan) và các chuỗi cung kịp thời (như Trung Quốc *cộng* Đài Loan) sẽ là một nguồn nghiên cứu phong phú cho ngành quan hệ quốc tế trong các năm đầu thế kỉ XXI.

Trong *Chiếc Lexus và cây Ôliu*, tôi đã lập luận rằng ở chừng mực mà các nước cột nền kinh tế và tương lai của họ vào hội nhập và thương mại toàn cầu, nó sẽ hoạt động như một sự kiềm chế tiến hành chiến tranh với các nước láng giềng. Đầu tiên tôi nghĩ đến điều này là cuối các năm 1990, khi, trong các chuyến đi, tôi nhận ra là hai nước cùng có các cửa hàng McDonald's chưa bao giờ tiến hành chiến tranh chống nhau kể từ khi mỗi nước có McDonald's. (Không tính đụng độ biên giới nhỏ và nội chiến, vì McDonald's thường phục vụ cả hai bên.) Sau khi khẳng định điều này với McDonald's, tôi đã đưa ra cái mà tôi gọi là Lí thuyết các Vòm cửa Vàng về Ngăn ngừa Xung đột. Lí thuyết các Vòm cửa Vàng cho rằng khi một đất nước đạt một mức độ phát triển kinh tế nào đó và có một tầng lớp trung lưu đủ lớn để hỗ trợ cho một hệ thống cửa hàng McDonald's, nó sẽ trở thành một đất nước McDonald's. Và người dân trong các nước McDonald's không còn muốn chiến tranh nữa. Họ thích đứng xếp hàng mua burger hơn. Trong khi điều này hơi hài hước, điểm nghiêm túc mà tôi thử đưa ra là khi các nước được kết vào tấm vải thương mại toàn cầu và nâng cao mức sống, mà có một mạng lưới đặc quyền kinh tiêu McDonald's trở thành biểu tượng, thì chi phí chiến tranh cả với người chiến thắng và kẻ chiến bại trở nên cao đến mức không thể chấp nhận nổi.

Lí thuyết McDonald's này đứng khá vững, nhưng giờ đây khi gần như tất cả các nước đều đã có McDonald's, trừ các nước xỏ lá nhất như Bắc Triều Tiên, Iran, và Iraq thời Saddam Hussein, với tôi có vẻ lí thuyết này cần được cập nhật cho thế giới phẳng. Theo tinh thần đó, và lại hơi hài hước, tôi đưa ra Lí thuyết Dell về Ngăn ngừa Xung đột, mà bản chất là sự tới và phổ biến của các chuỗi cung toàn cầu kịp thời trong thế giới phẳng là sự kiềm chế còn lớn hơn

đối với chủ nghĩa phiêu lưu địa chính trị so với sự tăng mức sống nói chung mà McDonald's tượng trưng.

Lí thuyết Dell quy định: Không hai đất nước nào cùng là phần của một chuỗi cung toàn cầu lớn, như của Dell, sẽ có bao giờ gây chiến tranh với nhau, chừng nào họ vẫn ở trong cùng chuỗi cung đó. Vì người dân được gắn vào các chuỗi cung toàn cầu lớn không muốn tiến hành chiến tranh kiểu cổ xưa. Họ muốn giao các hàng hóa và dịch vụ kịp thời – và hưởng thụ mức sống tăng lên đi cùng với nó. Một trong những người có cảm giác tốt nhất về logic ở sau lí thuyết này là Michael Dell, người sáng lập và chủ tịch Dell.

“Các nước này hiểu được tiền bù rủi ro mà họ có,” Dell nói về các nước trong chuỗi cung Á châu của ông. “Họ khá cẩn thận để bảo vệ quyền lợi hợp lí mà họ đã xây dựng nên hoặc bảo chúng ta vì sao chúng ta không phải lo [về chuyện họ làm bất cứ điều gì phiêu lưu nào]. Niềm tin của tôi sau khi đến Trung Quốc là sự đổi thay đã diễn ra ở đó là vì lợi ích tốt nhất cho cả thế giới lẫn Trung Quốc. Một khi người ta đã nếm cái mà anh thích gọi là gì cũng được – sự độc lập kinh tế, một lối sống tốt hơn, và một cuộc sống tốt hơn cho con cái họ – họ vô lấy nó và không muốn từ bỏ nó.”

Mọi loại chiến tranh hay bất ổn chính trị kéo dài ở Đông Á hay Trung Quốc “sẽ có một ảnh hưởng ớn lạnh rất lớn lên các khoản đầu tư vào đây và lên tiến bộ đã được tạo ra ở đó,” Dell nói, rồi nói thêm ông tin các chính phủ ở khu vực hiểu điều này rất rõ. “Chúng tôi đã làm rõ cho họ rằng sự ổn định là quan trọng cho chúng tôi. [Bây giờ] không phải là nỗi lo hàng ngày đối với chúng tôi... Tôi tin rằng khi thời gian và tiến bộ tiếp diễn ở đó, nguy cơ về một sự kiện thật sự gây hỗn loạn giảm xuống theo hàm số mũ. Tôi không nghĩ ngành chúng ta có được đủ uy tín vì cái tốt chúng ta đang làm ở các khu vực này. Nếu bạn kiếm được tiền, có hiệu quả và tăng mức sống của bạn, bạn sẽ không ngồi rồi suy nghĩ, Ai đã làm điều này cho chúng ta? hay Vì sao cuộc sống của chúng ta tồi vậy?”

Có nhiều sự thật trong điều này. Các nước mà công nhân và các ngành tham gia vào một chuỗi cung toàn cầu lớn đều biết rằng họ không thể ngừng lại một giờ, một tuần, một tháng cho chiến tranh mà không phá vỡ các ngành và các nền kinh tế khắp thế giới và do đó chịu rủi ro mất chỗ của họ trong chuỗi cung đó trong một thời gian dài, điều có thể là vô cùng tốn kém. Với một đất nước không có tài nguyên thiên nhiên, là phần của một chuỗi cung toàn cầu

cũng giống như khoan đúng mạch dầu – thứ dầu không bao giờ cạn. Và vì thế, bị loại khỏi một chuỗi cung như vậy bởi vì bạn khởi động một cuộc chiến tranh giống như các giếng dầu của bạn bị cạn hay bị ai đó đổ ximăng vào. Chúng sẽ không hề trở lại sớm.

“Bạn sẽ phải trả giá rất đắt cho điều đó,” Glenn E. Neland, phó chủ tịch mua sắm toàn cầu của Dell, nói, khi tôi hỏi ông điều gì sẽ xảy ra nếu một thành viên chính của chuỗi cung ở châu Á quyết định đánh nhau với hàng xóm của mình và phá vỡ chuỗi cung. “Nó sẽ không chỉ bắt bạn phải quỳ gối [hôm nay] mà bạn sẽ còn phải trả giá rất lâu – bởi vì đúng bạn không còn giữ được chút uy tín nào nếu bạn chứng tỏ bạn sẽ hành động vô trách nhiệm. Và Trung Quốc bây giờ mới chỉ bắt đầu để phát triển một mức độ uy tín trong cộng đồng kinh doanh mà nó tạo ra một môi trường kinh doanh trong đó bạn có thể phát đạt – với luật lệ minh bạch và nhất quán.” Neland nói rằng các nhà cung cấp thường hỏi ông có lo về vấn đề Trung Quốc và Đài Loan không, vấn đề đe dọa nảy ra chiến tranh ở nhiều thời điểm trong nửa thế kỉ qua, nhưng câu trả lời chuẩn của ông là, ông không thể tưởng tượng họ “làm bất cứ gì hơn là điều võ dương oai với nhau.” Neland nói ông có thể nói trong các cuộc trò chuyện và giao thiệp với các công ti và chính quyền trong chuỗi cung của Dell, đặc biệt là Trung Quốc, rằng “họ nhận ra cơ hội và thật sự khao khát tham gia vào cùng các thứ mà họ thấy các nước khác ở châu Á làm. Họ biết ở cuối cầu vồng có một món lì kinh tế lớn và họ thật sự muốn cái đó. Năm nay chúng tôi sẽ tiêu khoảng 35 tỉ đôla để sản xuất các linh kiện, và 30% số đó [là ở] Trung Quốc.”

Nếu bạn theo dõi sự tiến hóa của các chuỗi cung, Neland nói thêm, bạn thấy sự thịnh vượng và ổn định mà chúng thúc đẩy đầu tiên ở Nhật, sau đó ở Hàn Quốc và Đài Loan, còn bây giờ là ở Malaysia, Singapore, Philippines, Thái Lan, và Indonesia. Một khi các nước đã gắn vào các chuỗi cung toàn cầu này, “họ cảm thấy mình là một phần của cái gì đó lớn hơn việc kinh doanh của riêng họ nhiều,” ông nói. Một buổi chiều tại Tokyo, Osamu Watanabe, CEO của Tổ chức Ngoại thương Nhật Bản (JETRO), giải thích cho tôi bằng cách nào các công ti Nhật chuyển rất nhiều công việc kĩ thuật và sản xuất ở mức thấp và trung bình sang Trung Quốc, thực hiện công việc sản xuất cơ bản ở đó, rồi mang trở về Nhật Bản để lắp ráp. Nhật Bản làm việc đó bất chấp di sản cay đắng về ngò vức giữa hai nước, mà việc Nhật Bản xâm chiếm Trung Quốc trong thế

kỉ vừa qua đã làm tăng lên. Về lịch sử, ông lưu ý, một nước Nhật mạnh và một Trung Quốc mạnh đã có một sự tồn tại chung khó nhọc. Song ngày nay đã khác, ít nhất là lúc này. Tại sao không? Tôi hỏi. Lí do khiến bạn có một nước Nhật mạnh và một Trung Quốc mạnh vào cùng một thời điểm, ông nói, “là nhờ vào chuỗi cung.” Đó là [tình huống] cả hai đều thắng.

Rõ ràng, vì Iraq, Syria, Nam Lebanon, Bắc Triều Tiên, Pakistan, Afghanistan, và Iran không là phần của bất cứ chuỗi cung lớn nào, tất cả họ vẫn là các điểm nóng có thể bùng nổ bất kì lúc nào và làm chậm hay đảo ngược sự làm phẳng thế giới. Như câu chuyện về chiếc notebook của tôi chứng thực, sự thử thách quan trọng nhất của Lí thuyết Dell về Ngăn ngừa Xung đột là tình thế giữa Trung Quốc và Đài Loan – vì cả hai đều gắn sâu vào nhiều chuỗi cung quan trọng nhất thế giới về máy tính, điện tử gia dụng, và ngày càng tăng, về phần mềm. Đại đa số các chi tiết máy tính của mọi công ti lớn đều đến từ miền duyên hải Trung Quốc, Đài Loan, và Đông Á. Ngoài ra, riêng Đài Loan hiện nay có hơn 100 tỉ đôla đầu tư ở Trung Hoa đại lục, và các chuyên gia Đài Loan điều hành nhiều công ti sản xuất công nghệ cao của Trung Quốc.

Không ngạc nhiên là Craig Addison, cựu tổng biên tập tạp chí *Electronic Business Asia*, viết một tiểu luận cho tờ *International Herald Tribune* (29-9-2000) nhan đề “Một ‘Tám lá chắn Silic’ bảo vệ Đài Loan khỏi Trung Quốc.” Ông lập luận rằng “Các sản phẩm dựa vào Silic, như máy tính và các hệ thống mạng, tạo nên nền tảng của các nền kinh tế số ở Mỹ, Nhật Bản và các nước phát triển khác. Trong thập kỉ vừa qua, Đài Loan đã trở thành nhà sản xuất phần cứng công nghệ thông tin lớn thứ ba thế giới, sau Mỹ và Nhật. Sự xâm lấn quân sự của Trung Quốc chống Đài Loan có thể cắt một phần lớn cung các sản phẩm này của thế giới... Một diễn tiến như vậy có thể xóa đi hàng ngàn tỉ đôla giá trị thị trường của các công ti công nghệ niêm yết ở Mỹ, Nhật và châu Âu.” Cho dù các nhà lãnh đạo Trung Quốc, như cựu Chủ tịch Giang Trạch Dân, người từng có thời là bộ trưởng bộ điện tử, có bỏ sót việc cả Trung Quốc lẫn Đài Loan đã hội nhập ra sao trong chuỗi cung máy tính thế giới, họ chỉ cần hỏi con mình để được cập nhật. Con trai Giang Trạch Dân, Jiang Mianheng, Addison viết, “là một đối tác trong một dự án sản xuất phiên bản dẫn ở Thượng Hải với Winston Wang thuộc Grace T.H.W. Group của Đài Loan.” Và không chỉ có người Đài Loan.

Hàng trăm công ti công nghệ lớn của Mỹ hiện nay có hoạt động R&D ở Trung Quốc; một cuộc chiến tranh phá vỡ chúng không chỉ khiến các công ti chuyển nhà máy của họ đi nơi khác mà còn là một mất mát lớn về đầu tư R&D ở Trung Quốc, mà chính phủ Bắc Kinh đã đặt cược vào để thúc đẩy sự phát triển của nó. Một cuộc chiến tranh như vậy cũng có thể, phụ thuộc vào nó nổ ra thế nào, khiến Mỹ tụt chạy rộng rãi hàng hóa Trung Quốc – nếu Trung Quốc tiêu diệt nền dân chủ Đài Loan – việc này sẽ dẫn đến xáo động kinh tế nghiêm trọng bên trong Trung Quốc.

Lí thuyết Dell trải qua thử thách thực đầu tiên vào tháng Chạp 2004, khi Đài Loan tổ chức bầu cử quốc hội. Đảng Dân chủ Tiến bộ (DPP) ủng hộ độc lập của Tổng thống Trần Thủy Biển được dự kiến chiến thắng cuộc đua lập pháp trước đối thủ chính, Đảng Dân tộc chủ nghĩa, chủ trương quan hệ gần gũi với Bắc Kinh. Trần bố trí cuộc bầu cử như một cuộc trưng cầu dân ý về đề xuất của ông đề viết một hiến pháp mới, hiến pháp sẽ chính thức khẳng định độc lập của Đài Loan, chấm dứt hiện trạng cố ý mập mờ. Nếu giả như Trần chiến thắng và đi tới với chương trình nghị sự của mình biến Đài Loan thành tổ quốc của chính nó, trái với duy trì hư cấu hiện trạng rằng nó là một tỉnh của đại lục, nó đã có thể dẫn đến tấn công quân sự của Trung Quốc vào Đài Loan. Mọi người trong khu vực đều nín thở. Và điều gì đã xảy ra? *Bo mạch mẹ* [Motherboards] *đã chiến thắng đất mẹ* [motherland-tổ quốc]. Đa số người Đài Loan đã bỏ phiếu chống lại các ứng cử viên lập pháp thuộc đảng cầm quyền ủng hộ độc lập, để đảm bảo DPP không có được đa số trong nghị viện. Tôi tin thông điệp mà các cử tri Đài Loan muốn gửi không phải là họ không bao giờ muốn Đài Loan độc lập. Mà là họ không muốn phá vỡ nguyên trạng ngay bây giờ, cái đã rất có lợi cho rất nhiều người Đài Loan. Các cử tri dường như hiểu rõ họ đã trở nên gắn bó với đại lục đến thế nào, và họ đã khôn ngoan lựa chọn duy trì sự độc lập *de facto* [thực tế] của mình, hơn là cố ép sự độc lập *de jure* [về pháp lí], việc có thể đã kích sự xâm lấn của Trung Quốc và một tương lai hết sức không chắc chắn.

Cảnh báo: Cái tôi đã nói khi tôi đề nghị lí thuyết McDonald's, tôi có thể nhắc lại thậm chí còn hăm hở hơn với Lí thuyết Dell: Nó không biến các cuộc chiến tranh thành lỗi thời. Và nó không đảm bảo rằng các chính phủ sẽ không tiến hành các cuộc chiến tranh ưa chọn hơn, ngay cả các chính phủ là phần của các chuỗi cung lớn.

Gợi ý như vậy là quá ngây thơ. Nó chỉ đảm bảo rằng các chính phủ mà đất nước sa vào các chuỗi cung toàn cầu sẽ phải suy nghĩ ba lần, chứ không phải hai, về việc tham gia vào bất cứ thứ gì trừ một chiến tranh tự vệ. Và nếu họ vẫn chọn đi vào chiến tranh dù sao đi nữa, cái giá họ sẽ phải trả là mười lần cao hơn cái giá của một thập kỉ trước và có lẽ mười lần cao hơn bất cứ gì mà các nhà lãnh đạo của nước đó nghĩ đến. Một chuyện là mất McDonald's của bạn. Chuyện hoàn toàn khác là tiến hành một cuộc chiến tranh làm bạn mất đi chỗ của mình trong chuỗi cung toàn cầu thế kỉ XXI, vị trí sẽ có thể không trở lại trong một thời dài.

Trong khi trường hợp thử thách lớn nhất của Lí thuyết Dell là Trung Quốc đối lại Đài Loan, sự thực là Lí thuyết Dell đã tự chứng tỏ mình ở một mức độ nào đó trong trường hợp Ấn Độ và Pakistan, bối cảnh trong đó tôi lần đầu tiên nghĩ về nó. Tôi tình cờ ở Ấn Độ năm 2002, khi các chuỗi cung dịch vụ kịp thời [just-in-time] của nó đã vấp vào một thứ địa chính trị đậm tính thời-xưa – và chuỗi cung đã thắng. Trong trường hợp Ấn Độ và Pakistan, Lí thuyết Dell đã chỉ hoạt động ở một bên – Ấn Độ – nhưng nó vẫn có một ảnh hưởng lớn. Ấn Độ đối với chuỗi cung tri thức và dịch vụ của thế giới như Trung Quốc và Đài Loan là đối với các chuỗi cung sản xuất. Đến giờ các độc giả của cuốn sách này đã biết hết các điểm nổi bật: trung tâm nghiên cứu lớn nhất ngoài Mỹ của General Electric nằm ở Bangalore, với một nghìn bảy trăm kĩ sư, nhà thiết kế, và nhà khoa học Ấn Độ. Bộ vi xử lí của nhiều máy điện thoại di động có nhãn hiệu được thiết kế ở Bangalore. Thuê một ô tô từ Avis trực tuyến? Nó được quản lí ở Bangalore. Làn vết hành lí bị lạc của bạn trên máy bay của Delta hay British Airways được thực hiện ở Bangalore, và công việc kế toán hậu trường và bảo trì máy tính cho rất nhiều hãng toàn cầu được thực hiện từ Bangalore, Mumbai, Chennai, và các thành phố Ấn Độ lớn khác.

Đây là cái đã xảy ra: Ngày 31 tháng Năm, 2002, người phát ngôn của chính phủ Mỹ Richard Boucher đưa ra lời khuyến cáo: “Chúng tôi khuyến các công dân Mỹ hiện đang ở Ấn Độ rời khỏi đó,” vì triển vọng một cuộc đổ sức bằng vũ khí hạt nhân với Pakistan đã trở nên rất thực tế. Cả hai nước tập trung rất đông quân ở biên giới, các báo cáo tình báo ám chỉ rằng cả hai có thể đánh đòn vũ khí hạt

nhân, và CNN chiếu hình ảnh những dòng người chạy khỏi Ấn Độ. Các hãng toàn cầu Mĩ, đã chuyển hoạt động hậu trường và R&D sang Bangalore, căng thẳng cao độ.

“Tôi đang lướt Web thì nhìn thấy lời khuyến cáo về Ấn Độ, vào một buổi chiều thứ Sáu,” Vivek Paul, chủ tịch Wipro, công ti quản lí hoạt động hậu trường của nhiều công ti đa quốc gia Mĩ từ Ấn Độ, nói. “Ngay khi nhìn thấy, tôi nói, ‘Quái thật, mọi khách hàng của chúng ta sẽ có cả triệu câu hỏi đây.’ Đó là ngày thứ Sáu trước một kì nghỉ cuối tuần dài, cho nên suốt cuối tuần chúng tôi ở Wipro đã phát triển một kế hoạch kinh doanh liên tục dự phòng cho tất cả các khách hàng của chúng tôi.” Trong khi các khách hàng của Wipro thích thú nhìn công ti xoay xở ra sao trong tình hình nước sôi lửa bỏng, nhiều trong số họ tuy nhiên thấy sợ. Điều này không có trong kế hoạch khi họ quyết định để outsource nghiên cứu và hoạt động quyết định đến sứ mạng sang Ấn Độ. Paul nói, “một CIO của một trong các khách hàng lớn ở Mĩ gửi e-mail cho tôi nói, ‘bây giờ tôi mất rất nhiều thời gian để tìm các nguồn thay thế cho Ấn Độ. Tôi không nghĩ ông muốn tôi làm điều đó, và tôi cũng không muốn làm vậy.’ Tôi chuyển ngay thư đó cho đại sứ Ấn Độ ở Washington và bảo ông chuyển cho người có trách nhiệm.” Paul không muốn nói với tôi đó là công ti nào, song tôi đã xác nhận qua các nguồn tin ngoại giao rằng đó là United Technologies. Và rất nhiều công ti khác, như American Express và General Electric, với hoạt động hậu trường ở Bangalore, đã phải lo lắng ngang thế.

Với nhiều công ti toàn cầu, “phần chủ yếu của công việc kinh doanh của họ bây giờ được hỗ trợ từ đây,” N. Krishnakumar, chủ tịch MindTree, một hãng outsourcing tri thức hàng đầu Ấn Độ khác ở Bangalore, nói. “Nó có thể gây hỗn loạn nếu có rối loạn.” Tuy không muốn can thiệp vào hoạt động ngoại giao, ông nói thêm, “Cái chúng tôi giải thích với chính phủ, qua Hiệp hội Công nghiệp Ấn Độ, là tạo một môi trường hoạt động ổn định, có thể tiên liệu được giờ đây là chìa khóa cho sự phát triển của Ấn Độ.” Đấy quả là một sự giáo dục thật sự cho các nhà lãnh đạo cao tuổi của Ấn Độ ở New Delhi, những người vẫn chưa ý thức được đầy đủ việc Ấn Độ đã trở nên quyết định ra sao đối với chuỗi cung tri thức toàn cầu. Khi bạn quản lí các hoạt động hậu trường cốt tử cho American Express hoặc General Electric hoặc Avis, hoặc có trách nhiệm tìm tất cả hành lí thất lạc của British Airways hay Delta, bạn không thể

nghi làm một tháng, một tuần, thậm chí một ngày cho chiến tranh mà không gây ra những đổ vỡ ghê gớm cho các công ti đó. Một khi các công ti đó đã cam kết outsource các hoạt động kinh doanh hay nghiên cứu sang Ấn Độ, họ kì vọng sẽ ở lại đó. Đó là một cam kết quan trọng. Và nếu địa chính trị gây ra một đứt gãy nghiêm trọng, họ sẽ bỏ đi, và họ sẽ không dễ dàng quay lại. Khi bạn đánh mất loại thương mại dịch vụ này, bạn có thể mất nó vĩnh viễn.

“Cái kết thúc biến cố trong thế giới phẳng mà ông miêu tả,” Paul giải thích, “là bạn chỉ có một cơ hội để làm đúng nếu có cái gì đó sai. Vì sự bất lợi khi sống trong một thế giới phẳng là bất chấp tất cả các cam kết và thứ đẹp đẽ và lối ra khỏi các rào cản mà bạn có, mọi khách hàng đều có nhiều lựa chọn, và vì thế ý thức trách nhiệm mà bạn có không phải chỉ xuất phát từ mong muốn làm điều tốt cho khách hàng của bạn, mà còn là một mong muốn tự bảo toàn.”

Chính phủ Ấn Độ hiểu được thông điệp. Có phải vị trí trung tâm của Ấn Độ trong chuỗi cung dịch vụ của thế giới là nhân tố duy nhất khiến thủ tướng Vajpayee phải hạ giọng và lùi khỏi bờ vực? Dĩ nhiên không. Chắc chắn còn có các nhân tố khác nữa – đáng kể nhất là tác động ngăn chặn của kho vũ khí hạt nhân riêng của Pakistan. Song rõ ràng là vai trò của Ấn Độ trong các dịch vụ toàn cầu là một nguồn thêm quan trọng cho sự kiềm chế hành vi của nó, và nó được New Delhi tính đến. “Tôi nghĩ nó thức tỉnh rất nhiều người,” Jerry Rao, như đã nói ở trên ông đứng đầu hiệp hội thương mại công nghệ cao Ấn Độ, nói. “Chúng tôi tiến hành hết sức nghiêm túc, và chúng tôi cố gắng chỉ ra là điều này rất tai hại cho việc kinh doanh của Ấn Độ. Nó rất tai hại cho nền kinh tế Ấn Độ... [Nhiều người] đến khi đó vẫn chưa nhận ra chúng tôi đã hội nhập đột ngột thế nào vào phần còn lại của thế giới. Bây giờ chúng tôi là các đối tác trong một chuỗi cung hoạt động hai mươi tư giờ một ngày, bảy ngày một tuần, ba trăm sáu mươi lăm ngày một năm.”

Vivek Kulkarni, lúc đó phụ trách công nghệ thông tin của chính phủ địa phương Bangalore, bảo tôi năm 2002, “Chúng tôi không dính đến chính trị, song chúng tôi làm cho chính phủ chú ý đến các vấn đề mà ngành IT Ấn Độ có thể phải đối mặt nếu có chiến tranh.” Và đây là một nhân tố hoàn toàn mới cho New Delhi để cân nhắc. “Mười năm trước, [vận động hành lang của các bộ trưởng IT từ các bang khác nhau] chưa hề tồn tại,” Kulkarni nói. Bây giờ đó là một

trong các công việc vận động hành lang quan trọng nhất ở Ấn Độ và là một liên minh mà không chính phủ Ấn Độ nào có thể bỏ qua.

“Với tất cả lòng kính trọng cần có, việc [đóng cửa] các cửa hàng McDonald’s sẽ không làm hại bất cứ gì,” Vivek Paul nói, “nhưng nếu Wipro phải đóng cửa, chúng tôi sẽ làm ảnh hưởng đến hoạt động hàng ngày của nhiều, rất nhiều công ti.” Không có ai trả lời điện thoại ở các call center. Nhiều trang thương mại điện tử được hỗ trợ từ Bangalore sẽ tắt ngấm. Nhiều công ti lớn dựa vào Ấn Độ để bảo trì các ứng dụng máy tính then chốt hay quản lí các phòng nhân lực hay hóa đơn của họ sẽ bị kẹt. Và các công ti này không muốn tìm người thay thế, Paul nói. Thay đột ngột là rất khó khăn, vì tiếp quản các hoạt động hậu trường hàng ngày quyết định đến sự mạng của một công ti toàn cầu đòi hỏi rất nhiều đào tạo và kinh nghiệm. Nó không giống với việc mở một quán ăn nhanh. Chính vì thế, Paul nói, khách hàng của Wipro bảo ông, “‘Tôi đã đầu tư vào ông. Tôi cần ông thật trách nhiệm với lòng tin mà tôi đặt vào ông.’ Và tôi nghĩ điều đó tạo ra một áp lực khổng lồ lên chúng tôi, nên chúng tôi phải hoạt động theo cách đầy trách nhiệm... Bất thành linh trở nên còn rõ hơn là, có nhiều lợi bằng lợi ích kinh tế hơn là bằng lợi ích địa chính trị. [Chúng tôi có nhiều hơn để được từ xây dựng] một tầng lớp trung lưu sống động, giàu có hơn có khả năng tạo ra một ngành xuất khẩu, hơn là có thể có được bằng một cuộc chiến tranh tự-thỏa-mãn-cái-tôi với Pakistan.” Chính phủ Ấn Độ cũng nhìn quanh và nhận ra rằng tuyệt đại đa số một tỉ người Ấn Độ đang nói, “Tôi muốn một tương lai tốt hơn, chứ không phải nhiều lãnh thổ hơn.” Khi tôi hỏi đi hỏi lại giới trẻ Ấn Độ làm việc tại các call center xem họ nghĩ gì về Kashmir hay một cuộc chiến tranh với Pakistan, họ phẩy tay với cùng câu trả lời: “Chúng tôi có việc tốt hơn để làm.” Và họ có thật. Mỹ cần phải ghi nhớ điều này khi cân nhắc cách tiếp cận chung của nó đối với outsourcing. Tôi sẽ không bao giờ chủ trương chuyển việc làm của một số người Mỹ ra nước ngoài chỉ để nó sẽ giữ cho Ấn Độ và Pakistan hòa hảo với nhau. Nhưng tôi sẽ nói rằng trong chừng mực quá trình này diễn ra, được dẫn dắt bởi logic kinh tế nội tại của nó, nó sẽ có một ảnh hưởng địa chính trị tích cực. Chắc chắn nó sẽ khiến thế giới trở nên an toàn hơn cho trẻ con Mỹ.

Tất cả các nhà lãnh đạo kinh doanh Ấn Độ mà tôi đã phỏng vấn đều lưu ý rằng trong trường hợp có hành động khủng bố hoặc xâm

lược của Pakistan, Ấn Độ sẽ làm tất cả để tự vệ, và họ sẽ là những người đầu tiên ủng hộ điều đó – Lí thuyết Dell thế là tan tành. Đôi khi chiến tranh là không thể tránh khỏi. Nó bị ứng xử liều lĩnh của người khác áp đặt lên bạn, và bạn đơn thuần phải trả giá. Nhưng Ấn Độ, và hi vọng cả Pakistan, càng dính sâu vào các chuỗi cung dịch vụ toàn cầu, họ sẽ càng có ít khuyến khích để chiến đấu bất cứ gì ngoài đưng độ biên giới nhỏ hoặc một cuộc khẩu chiến.

Ví dụ về khủng hoảng hạt nhân Ấn Độ - Pakistan năm 2002 chí ít cũng cho chúng ta một chút hi vọng. Không phải General [tướng] Powell mà là General Electrics mang lại sự ngừng bắn.

Chúng ta mang những điều tốt đẹp cho cuộc sống.

INFOSYS ĐỐI LẠI AL-QAEDA

Thật không may, ngay cả GE chỉ có thể làm được bấy nhiêu. Bởi vì một nguồn mới gây bất ổn địa chính trị đã nổi lên trong các năm gần đây, mà ngay cả Lí thuyết Dell cập nhật cũng không thể cho sự kiểm chế nào. Đó là sự nổi lên của các chuỗi cung toàn cầu bị đột biến – tức là, các diễn viên phi nhà nước, những kẻ tội phạm hay khủng bố, học cách dùng tất cả các yếu tố của thế giới phẳng để tiến hành chương trình gây bất ổn cao độ, thậm chí hư vô. Lần đầu tôi nghĩ đến điều này khi Nandan Nilekani, CEO của Infosys, dẫn tôi đi thăm trung tâm hội thảo từ xa ở đại bản doanh Bangalore của hãng ông, mà tôi đã kể ở chương I. Khi Nandan giải thích cho tôi Infosys làm thế nào có thể tập hợp chuỗi cung toàn cầu của nó trong nháy mắt cho một cuộc họp ảo trong phòng đó, một ý nghĩ xuất hiện trong đầu tôi: Ai khác nữa dùng open-sourcing và xâu chuỗi cung rất sáng tạo như vậy? Câu trả lời, dĩ nhiên, là al-Qaeda.

Al-Qaeda đã học để dùng nhiều công cụ cộng tác toàn cầu mà Infosys sử dụng, nhưng thay cho tạo ra các sản phẩm và thu lợi từ đó, nó lại tạo ra hỗn loạn và tàn sát. Đây là một vấn đề đặc biệt nan giải. Thực ra, nó có thể là vấn đề địa chính trị đau đầu nhất đối với các nước thế giới phẳng muốn tập trung vào tương lai. Thế giới phẳng – đáng tiếc – lại là bạn của cả Infosys và al-Qaeda. Lí thuyết Dell sẽ không hề hoạt động chống lại các mạng lưới khủng bố Islamo-Leninist phi hình thức này, bởi vì bọn chúng không phải là một nhà nước với một dân cư buộc các nhà lãnh đạo phải có trách

nhiệm giải trình hay với một lực lượng vận động hành lang kinh doanh nội địa có thể hạn chế chúng. Các chuỗi cung toàn cầu đột biến này được hình thành cho mục đích phá hoại, không phải vì lợi nhuận. Bọn chúng không cần các nhà đầu tư, chỉ cần lính mới, người cho tiền, và nạn nhân. Thế mà các chuỗi cung đột biến, di động, tự tài trợ này sử dụng tất cả các công cụ cộng tác do thế giới phẳng cung cấp – open-sourcing để gây quỹ, tuyển người theo, kích thích và truyền bá tư tưởng; outsourcing để đào tạo lính mới; và xâu chuỗi cung để phân phối công cụ và bọn đánh bom liều chết để làm nhiệm vụ. Bộ Tư lệnh Trung tâm Mĩ [lực lượng phản ứng nhanh ở vùng trung đông, trung Á, bắc Phi của Mĩ] có một cái tên cho toàn bộ mạng lưới ngầm này: Caliphate [Lãnh địa vua Hồi] Áo. Và những kẻ lãnh đạo và sáng chế của nó hiểu thế giới phẳng cũng giỏi như Wal-Mart, Dell, và Infosys.

Trong chương trước, tôi đã cố giải thích rằng bạn không thể hiểu được sự xuất hiện của al-Qaeda một cách cảm xúc và chính trị nếu không dẫn chiếu đến sự làm phẳng thế giới. Ở đây tôi muốn lập luận rằng bạn không thể hiểu được sự xuất hiện của al-Qaeda về kỹ thuật nếu không dẫn chiếu, vẫn vậy, đến sự làm phẳng thế giới. Nhìn chung toàn cầu hóa từng là bạn của al-Qaeda theo nghĩa nó giúp củng cố một sự hồi sinh của bản sắc và sự đoàn kết Hồi giáo, khi tín đồ Hồi giáo ở một nước có khả năng nhìn thấy và đồng cảm với cuộc chiến đấu của anh em cùng đạo ở một nước khác – nhờ Internet và truyền hình vệ tinh. Đồng thời, như đã được chỉ ra ở chương trước, quá trình làm phẳng này đã làm tăng cảm giác tủi hổ ở một số khu vực trong thế giới Hồi giáo về sự thực rằng các nền văn minh mà một thời thế giới Hồi giáo cảm thấy mình cao hơn – Hindu, Do Thái, Thiên chúa giáo, Trung Quốc – giờ đều vượt lên trước nhiều nước Hồi giáo, và ai cũng thấy điều đó. Sự làm phẳng thế giới cũng dẫn đến quá trình đô thị hóa và nhập cư ở mức độ lớn sang phương Tây của nhiều đàn ông Hồi giáo trẻ, thất nghiệp, và thất vọng, và đồng thời làm cho các mạng open-source phi hình thức của những thanh niên này dễ hình thành, hoạt động, và kết nối với nhau hơn. Đây chắc chắn là một ân huệ cho các nhóm chính trị Hồi giáo cực đoan ngầm. Có một sự phát triển tràn lan của các chuỗi cung phi chính thức chung này trên khắp thế giới Ả-rập-Hồi giáo ngày nay – các mạng lưới nhỏ gồm những người chuyển tiền qua các *hawala* (các mạng lưới tài trợ trao tay), người thì tuyển qua

hệ thống giáo dục thay thế như madrassas, và người thì liên lạc qua Internet và các công cụ khác của cách mạng thông tin toàn cầu. Hãy nghĩ về nó: Một thế kỉ trước, bọn vô chính phủ bị giới hạn về khả năng liên lạc và cộng tác với nhau, để tìm những người đồng tình, và tụ tập với nhau cho một hoạt động. Ngày nay, với Internet, không còn là vấn đề. Ngày nay ngay cả Unabomber [kẻ đánh bom một mình] cũng có thể tìm được bạn để nhập vào một consortium nơi “sức mạnh” của hắn sẽ được nhân lên và củng cố bởi những người khác có một thế giới quan lệch lạc hết như của hắn.

Điều mà chúng ta đã chứng kiến ở Iraq còn là một đột biến tai ác hơn của chuỗi cung đột biến này – chuỗi cung tự sát. Kể từ đầu cuộc xâm chiếm của Mỹ vào tháng Ba 2002, hơn hai trăm kẻ nổ bom tự sát đã được tuyển ở Iraq và từ nơi khác trong thế giới Hồi giáo, được đưa đến biên giới Iraq bởi một hệ thống ngầm nào đó, kết nối với những kẻ làm bom ở đó, và rồi lao vào các mục tiêu Mỹ và Iraq, theo yêu cầu chiến thuật hàng ngày của các lực lượng Hồi giáo nổi dậy ở Iraq. Tôi có thể hiểu, nhưng không thể chấp nhận, ý nghĩ rằng hơn ba mươi bảy năm Israel chiếm đóng khu Bờ Tây có thể dẫn một số người Palestine đến cơn điên giận tự sát. Nhưng cuộc chiếm đóng của Mỹ ở Iraq mới chỉ được vài tháng trước khi bắt đầu vấp phải chuỗi cung tự sát này. Làm sao tuyển được nhiều thanh niên “từ trên kệ [hàng]” sẵn sàng tự sát vì sự nghiệp của jihad, mà nhiều người trong số đó còn không phải là người Iraq? Và bọn họ thậm chí không nhận diện bằng tên hay muốn được danh tiếng – chỉ ít trên cõi đời này. Sự thực là các cơ quan tình báo phương Tây không có manh mối gì về chuỗi cung tự sát ngầm, dường như có một kho vô tận lính mới này hoạt động ra sao, và về cơ bản làm cho quân đội Mỹ ở Iraq lúng túng. Dù vậy, theo những gì chúng ta biết, Caliphate Ảo này hoạt động giống hệt các chuỗi cung mà tôi đã miêu tả ở trên. Hệt như khi bạn nhắc một món từ kệ hàng tại một cửa hàng giảm giá ở Birmingham lên, một món khác được sản xuất ở Bắc Kinh, như thế bọn bán lẻ tự sát vừa triển khai một kẻ đánh bom tự sát ở Baghdad, một kẻ khác được tuyển mộ ngay và được nhồi sọ ở Beirut. Trong chừng mực chiến thuật này lan tràn, cần phải suy nghĩ lại cơ bản học thuyết quân sự của Mỹ.

Thế giới phẳng cũng là một ân huệ to lớn cho al-Qaeda và bè lũ, vì cách mà nó cho phép kẻ nhỏ hành động lớn, và cách nó cho phép các hành động nhỏ – chỉ giết một vài người- để mang lại hiệu ứng

lớn. Đoạn video khủng khiếp về các chiến binh Hồi giáo chặt đầu phóng viên tờ *Wall Street Journal* Danny Pearl ở Pakistan được truyền trên Internet khắp thế giới. Không nhà báo nào ở bất kì đâu xem hay thậm chí chỉ đọc tin mà không cảm thấy khiếp sợ. Nhưng các đoạn video chặt đầu đó cũng được dùng làm công cụ tuyên mộ. Thế giới phẳng giúp bọn khủng bố truyền sự khủng bố của chúng dễ dàng hơn nhiều. Với Internet bọn chúng thậm chí không cần qua một hãng tin phương Tây hay Ả-rập nào mà có thể phát thẳng đến máy tính của bạn. Tốn ít dynamite hơn nhiều để truyền nỗi lo lớn hơn rất nhiều. Hệt như quân đội Mỹ từng o bế các nhà báo, chuỗi cung tự sát cũng o bế bọn khủng bố, theo cách riêng của chúng, để kể cho chúng ta câu chuyện bên phía chúng. Đã bao nhiêu lần tôi tỉnh dậy buổi sáng, bật Internet, và đối mặt với hình ảnh video về một kẻ cầm súng đeo mặt nạ dọa chặt đầu một người Mỹ – tất cả được mang đến cho tôi nhờ ơn trang chủ AOL? Internet là một công cụ hết sức hữu hiệu để gieo rắc tuyên truyền, các lí luận âm mưu, và các điều giả dối thô kệch, vì nó kết hợp một tầm với khổng lồ với lớp sơn bóng công nghệ làm cho mọi thứ trên Internet bằng cách nào đó có vẻ đáng tin hơn. Đã bao nhiêu lần bạn nghe ai đó nói, “Tôi đọc được trên Internet mà,” cứ như thế là đủ cho một lí lẽ? Thực ra, Internet có thể làm cho các thứ tồi tệ hơn. Nó thường dẫn đến nhiều người hơn bị phôi ra cho các lí luận âm mưu điên rồ.

“Hệ thống truyền bá mới – Internet – chắc để truyền đi cái phi lí hơn là cái hợp lí,” lí thuyết gia chính trị Yaron Ezrahi, chuyên về tương tác giữa các phương tiện truyền thông và chính trị, nói. “Vì cái phi lí chứa đựng nhiều cảm xúc hơn, đòi hỏi ít tri thức hơn, giải thích được nhiều thứ hơn cho nhiều người hơn, dễ tiếp nhận hơn.” Đó là vì sao thế giới Ả-rập-Hồi giáo ngày nay đầy rẫy các lí luận âm mưu – và thật không may điều đó cũng xảy đến với nhiều khu vực ở thế giới phương Tây. Các lí luận âm mưu giống như một thứ ma túy đi thẳng vào mạch máu bạn, khiến bạn nhìn thấy “Ánh sáng.” Và Internet là cái kim tiêm. Thanh niên đã thường dùng LSD để giải thoát. Ngày nay họ chỉ cần lên mạng. Ngày nay bạn không triệt hạ, bạn tải xuống. Bạn tải xuống cái quan điểm chính xác, khẳng định mọi thành kiến riêng của bạn. Và thế giới phẳng khiến cho tất cả việc đó dễ dàng hơn rất nhiều.

Gabriel Weimann, một giáo sư về truyền thông ở Đại học Haifa, Israel, đã thực hiện một nghiên cứu sâu sắc về việc bọn khủng bố

sử dụng Internet và cái mà tôi gọi là thế giới phẳng, được Viện Hòa bình Mĩ công bố vào tháng Ba 2004 và được trích đăng lại trên YaleGlobal Online ngày 26-4-2004. Ông đưa ra các điểm sau:

Trong khi mỗi nguy mà chủ nghĩa khủng bố mạng gây ra cho Internet thường xuyên được bàn đến, mỗi đe dọa do bọn khủng bố sử dụng Internet gây ra lại ít được biết đến một cách đáng ngạc nhiên. Một nghiên cứu mới đây kéo dài sáu năm cho thấy các tổ chức khủng bố và những kẻ ủng hộ chúng đang sử dụng tất cả các công cụ mà Internet cung cấp để tuyển mộ, gây quỹ, và tung ra chiến dịch gây sợ hãi trên phạm vi toàn cầu. Cũng rõ ràng là để chiến đấu chống lại nạn khủng bố một cách hiệu quả, chỉ ngăn các công cụ Internet của chúng là chưa đủ. Quét qua Internet trong năm 2003-04 chúng tôi đã phát hiện sự tồn tại của hàng trăm website phục vụ bọn khủng bố theo những cách khác nhau, tuy có đôi khi trùng lặp... Có vô số ví dụ về [bọn khủng bố] dùng phương tiện không bị kiểm duyệt này thế nào để phổ biến thông tin đánh lạc hướng, để đe dọa, gieo rắc sợ hãi và tuyệt vọng, và phổ biến các hình ảnh khủng khiếp về các hành động mới xảy ra. Từ 11-9-2001, al-Qaeda đã trang trí các website của mình bằng một loạt tuyên bố về một “cuộc tấn công lớn” sắp tới vào các mục tiêu Mĩ. Các cảnh báo này được các phương tiện thông tin truyền lại rất nhiều, giúp tạo ra một cảm giác kinh sợ và bất an khắp thế giới, đặc biệt là ở Mĩ...

Internet đã mở rộng đáng kể cơ hội cho bọn khủng bố được thiên hạ biết đến. Cho đến khi xuất hiện Internet, hi vọng của bọn khủng bố để được thiên hạ biết về sự nghiệp và hoạt động của chúng phụ thuộc vào việc thu hút sự chú ý của truyền hình, đài phát thanh, hay các ấn phẩm. Việc bản thân bọn khủng bố trực tiếp kiểm soát nội dung các website của mình cho phép chúng có thêm cơ hội để tạo dựng được hình ảnh mà các độc giả mục tiêu cảm nhận về chúng và giả mạo hình ảnh của chúng và bóp méo hình ảnh của kẻ thù. Phần lớn các website khủng bố không ăn mừng các hành động bạo lực của chúng. Thay vào đó – bất chấp bản chất, động cơ, hay địa điểm của chúng – phần lớn các website khủng bố nhấn mạnh hai vấn đề: những cảm đoán đối với tự do ngôn luận; và hoàn cảnh khó khăn của các chiến hữu của chúng những người hiện là tù nhân

chính trị. Các vấn đề này cộng hưởng mạnh với những người ủng hộ chúng và cũng được tính toán để khơi gợi cảm tình từ người xem phương Tây, coi trọng tự do ngôn luận và không tán thành các biện pháp bịt miệng cánh chính trị đối lập...

Bọn khủng bố đã tỏ ra không chỉ thành thạo về marketing trực tuyến mà còn tinh thông về khai thác dữ liệu từ khoảng một tỉ trang trên WWW, mạng toàn cầu. Chúng có thể học từ Internet về lịch trình và địa điểm của các mục tiêu như các phương tiện vận tải, các nhà máy điện nguyên tử, các tòa nhà công, cảng biển và sân bay, thậm chí cả các biện pháp chống khủng bố. Theo Bộ trưởng Quốc phòng Donald Rumsfeld, một tài liệu đào tạo của al-Qaeda tìm được ở Afghanistan dạy rằng, “Sử dụng các nguồn chung một cách công khai mà không cần đến các cách thức phạm pháp, có thể thu thập được ít nhất 80% tất cả thông tin cần thiết về kẻ thù.” Một chiếc máy tính thu được của al-Qaeda chứa các đặc điểm kỹ thuật và kiến trúc của một đập nước, được tải về từ trên mạng và có thể cho phép các kỹ sư và kế hoạch gia của al-Qaeda mô phỏng sự vỡ đê thảm khốc. Trong các máy tính thu được khác, các nhà điều tra Mỹ tìm thấy bằng chứng rằng các nhân vật điều hành al-Qaeda đã dành thời gian vào các website cung cấp phần mềm và hướng dẫn lập trình cho các chuyển mạch số vận hành các mạng lưới điện, nước, giao thông, và liên lạc.

Giống nhiều tổ chức chính trị khác, các nhóm khủng bố dùng Internet để gây quỹ. Al-Qaeda, chẳng hạn, luôn luôn phụ thuộc nặng vào các khoản quyên góp, và mạng lưới gây quỹ toàn cầu dựa vào một quỹ từ thiện, các tổ chức phi chính phủ, và nhiều thiết chế tài chính khác sử dụng các website và các phòng chat, và các diễn đàn trên Internet. Các chiến binh tại cộng hòa Chechnya li khai cũng sử dụng Internet để đưa công khai số tài khoản ngân hàng cho các cảm tình viên đóng góp. Và tháng Chạp 2001, chính phủ Mỹ tịch thu tài sản của một quỹ từ thiện đóng ở Texas vì có quan hệ với Hamas.

Ngoài việc quyên tiền trực tuyến, bọn khủng bố tuyển người cải đạo bằng cách dùng đầy đủ công nghệ website (âm thanh, hình ảnh số, v.v...) để nâng cao việc trình bày thông điệp của chúng. Và cũng giống như các website thương mại thu hút người vào thăm để xây dựng danh sách khách hàng của mình,

các tổ chức khủng bố cũng lấy thông tin của những người thăm website của chúng. Các khách quan tâm nhất đến sự nghiệp của tổ chức hay thích hợp cho việc thực hiện công việc của nó sẽ được tiếp xúc. Những kẻ tuyển mộ cũng có thể sử dụng nhiều công nghệ Internet tương tác hơn để lang thang các phòng chat hoặc quán cyber cà phê, tìm các thành viên dễ tiếp thu từ công chúng, đặc biệt là thanh niên. Viện SITE, một nhóm nghiên cứu chống khủng bố đặt trụ sở tại Washington chuyên theo dõi liên lạc Internet của al-Qaeda, cung cấp các chi tiết gây ớn lạnh của một đợt tuyển mộ công nghệ cao được tung ra năm 2003 nhằm tuyển mộ lính đi Iraq để tấn công các lực lượng Mỹ và liên quân ở đó. Internet cũng cho bọn khủng bố một phương tiện kết nối rẻ và hiệu quả. Nhiều nhóm khủng bố, trong đó có Hamas và al-Qaeda, đã trải qua một chuyển đổi từ các tổ chức có tôn ti chặt chẽ với các lãnh tụ được chỉ định thành các quan hệ chi nhánh của các chi bộ nửa độc lập, không có thứ bậc chỉ huy đơn nhất. Thông qua Internet, các nhóm liên kết lỏng lẻo này có khả năng giữ liên lạc với nhau – và với các thành viên của các nhóm khủng bố khác. Internet không chỉ kết nối các thành viên của cùng các tổ chức khủng bố, mà cả thành viên của các nhóm khác nhau. Chẳng hạn, hàng chục website ủng hộ chủ nghĩa khủng bố nhân danh jihad cho phép bọn khủng bố ở các nơi rất xa nhau như Chechnya và Malaysia trao đổi ý tưởng với nhau và những thông tin như chế tạo bom, xây dựng các chi bộ khủng bố, và tiến hành tấn công ra sao... Những kẻ điều hành al-Qaeda dựa rất nhiều vào Internet trong việc hoạch định và điều hành các cuộc tấn công ngày 11 tháng Chín.

Vì tất cả các lí do này, chúng ta mới chỉ bắt đầu hiểu được ảnh hưởng địa chính trị của quá trình phẳng hóa thế giới. Một mặt, các nước và các vùng thất bại là các nơi ngày nay chúng ta có mọi động cơ để tránh. Họ không cung cấp được cơ hội kinh tế nào và không còn Liên Xô nào ở đó cạnh tranh với chúng ta về ảnh hưởng lên những nước như vậy. Mặt khác, ngày nay không có gì nguy hiểm hơn là một nhà nước thất bại lại có năng lực băng thông rộng. Tức là, ngay cả các nhà nước thất bại cũng có xu hướng có các hệ thống viễn thông và đường kết nối vệ tinh, và vì thế nếu một nhóm khủng bố lọt vào một nước thất bại, như al-Qaeda từng làm với

Afghanistan, nó có thể phóng đại quyền lực của nó lên một cách kinh khủng. Các cường quốc càng muốn tránh xa các nước như thế, họ có thể cảm thấy buộc bị lôi kéo sâu vào đó. Hãy nghĩ về Mỹ ở Afghanistan và Iraq, Nga ở Chechnya, Úc ở Đông Timor.

Trong thế giới phẳng khó hơn nhiều để che giấu, nhưng dễ hơn rất nhiều để được kết nối. “Hãy nghĩ đến Mao vào thời kì đầu của cách mạng cộng sản Trung Quốc,” Michael Mandelbaum, chuyên gia chính sách đối ngoại của đại học Johns Hopkins, nhận xét. “Những người cộng sản Trung Quốc phải trốn trong các hang ở tây bắc Trung Quốc, nhưng họ có thể đi đến bất kì khu vực nào mà họ có khả năng kiểm soát. Ngược lại, bin Laden không thể thò mặt ra, nhưng hắn có thể với tới mọi hộ gia đình trên thế giới, nhờ có mạng Internet.” Bin Laden không thể chiếm được bất cứ lãnh thổ nào nhưng hắn có thể chiếm được trí tưởng tượng của hàng triệu người. Và hắn đã được truyền thẳng đến phòng khách của mỗi gia đình Mỹ ngay đêm trước ngày bầu cử tổng thống Mỹ năm 2004.

Địa ngục không có quái vật nào đáng sợ hơn một tên khủng bố với một cái đĩa vệ tinh và một Web site tương tác.

QUÁ BẤT AN VỀ MẶT CÁ NHÂN

Mùa thu 2004, tôi được mời nói chuyện ở một nhà thờ Do thái ở Woodstock, New York, nơi từng diễn ra đại hội nhạc Woodstock lừng danh. Tôi hỏi các chủ nhà làm cách nào họ có khả năng có một nhà thờ Do thái ở Woodstock, đủ lớn để hỗ trợ một chuỗi bài giảng. Rất đơn giản, họ nói. Từ 11/9, người Do Thái, và những người khác, chuyển từ New York City đến các nơi như Woodstock, để tránh xa cái mà họ sợ sẽ là nền zero [Trung Tâm Thương mại Thế giới bị đánh 11/9/2001] tiếp theo. Ngay bây giờ xu hướng này là một dòng rì rỉ, nhưng nó sẽ trở thành dòng lũ nếu một dụng cụ hạt nhân nổ ở bất cứ thành phố châu Âu hay Mỹ nào.

Vì mối đe dọa này là mẹ đẻ của tất cả các lực làm gò ghề, cuốn sách này sẽ không thể hoàn chỉnh mà không bàn về nó. Chúng ta có thể sống với số mệnh. Chúng ta đã trải qua 11/9. Nhưng chúng ta không thể sống với chủ nghĩa khủng bố hạt nhân. Điều đó có thể làm thế giới gò ghề mãi mãi.

Lí do duy nhất khiến Osama bin Laden không sử dụng một thiết bị hạt nhân ngày 11/9 không phải vì hắn không có ý định mà vì hắn đã không có năng lực. Và vì Lí thuyết Dell không cho chút hi vọng nào để ngăn cản các chuỗi cung tự sát, chiến lược duy nhất chúng ta có là hạn chế các khả năng tồi tệ nhất của chúng. Điều đó có nghĩa cần một nỗ lực toàn cầu nghiêm túc hơn rất nhiều để không chế phổ biến hạt nhân bằng cách hạn chế cung – mua lại toàn bộ nguyên liệu có thể phân rã đã sẵn có ở đó, đặc biệt ở Liên Xô trước đây, và ngăn chặn việc nhiều nước hơn trở thành có khả năng hạt nhân. Graham Allison chuyên gia ngoại giao quốc tế của Đại học Harvard, trong cuốn sách *Chủ nghĩa khủng bố nguyên tử: Thảm họa Cuối cùng Có thể ngăn chặn*, phác hoạ đúng một chiến lược như thế nhằm từ chối việc tiếp cận của bọn khủng bố đến các vũ khí và nguyên liệu hạt nhân. Ông nhấn mạnh, điều đó có thể thực hiện được. Đó là một thách thức đối với ý chí và sự tin chắc của chúng ta, nhưng không *đối với khả năng của chúng ta*. Allison đề xuất một trật tự an ninh quốc tế mới do Mỹ dẫn đầu để đối phó với vấn đề này dựa vào cái ông gọi là “học thuyết Ba Không: Không buông lỏng các vũ khí hạt nhân, Không có vũ khí hạt nhân mới sinh, Không có nhà nước hạt nhân mới.” Không buông lỏng vũ khí hạt nhân, Allison nói, nghĩa là khoá chặt tất cả các vũ khí hạt nhân và nguyên liệu hạt nhân dùng để sản xuất bom – theo cách nghiêm túc hơn nhiều so với chúng ta vẫn làm cho đến ngày nay. “Chúng ta không mất vàng từ [kho dự trữ ở] Fort Knox,” Allison nói. “Nga không mất các báu vật từ sưu tập ở Kremlin. Như thế chúng ta đều biết làm thế nào để chống trộm lấy các thứ cực kì có giá trị đối với chúng ta, nếu chúng ta quyết tâm làm việc đó.” Không có vũ khí hạt nhân mới nghĩa là công nhận có một nhóm các đại gia có thể và có tạo ra uranium và plutonium được làm giàu, mà không gì khác các quả bom hạt nhân vừa sắp được áp. Chúng ta cần một chế độ không phổ biến đáng tin hơn, đa phương để hút nguyên liệu có thể phân rã này. Cuối cùng, không có nhà nước hạt nhân mới nghĩa là “vạch một đường dưới tám cường quốc hạt nhân hiện thời và quyết định, dẫu cho có không công bằng và vô lí đến đâu, rằng câu lạc bộ đó sẽ không có nhiều hơn tám thành viên đó,” Allison nói, và thêm rằng ba bước này có thể cho chúng ta thời gian để phát triển một chế độ chính thức, bền vững, và được quốc tế tán thành hơn.

Thật hay khi có khả năng từ chối al-Qaeda và bè lũ truy nhập Internet, song, than ôi, điều đó là không thể - mà không hủy hoại chính chúng ta. Chính vì vậy hạn chế khả năng của chúng là cần nhưng không đủ. Chúng ta cũng phải tìm một cách để biết được các ý định tồi tệ nhất của chúng. Nếu chúng ta không thể đóng cửa Internet và tất cả các công cụ sáng tạo và cộng tác từng làm phẳng thế giới, và nếu chúng ta không thể hạn chế truy cập tới chúng, thì việc duy nhất chúng ta có thể làm là tìm cách ảnh hưởng đến trí tưởng tượng và ý định mà người dân đưa đến cho chúng và rút ra từ chúng. Khi tôi nêu ra vấn đề này, và các chủ đề rộng của cuốn sách này, với thầy dạy tôn giáo của tôi, rabbi Tzvi Marx từ Hà Lan, ông đã làm tôi ngạc nhiên khi nói rằng thế giới phẳng mà tôi đang miêu tả làm ông nhớ đến tháp Babel.

Làm sao thế được? Tôi hỏi. “Lí do khiến Chúa cấm tất cả mọi người khỏi tháp Babel và khiến tất cả họ nói các thứ ngôn ngữ khác nhau không phải bởi vì Ngài không muốn họ cộng tác với nhau,” rabbi Marx trả lời. “Lí do là Ngài nổi giận với cái mà họ đang cộng tác với nhau – một nỗ lực để xây một tòa tháp lên đến thiên đường để họ có thể trở thành Chúa.” Đây là sự méo mó của khả năng con người, cho nên Chúa phá vỡ liên minh của họ và khả năng của họ để liên lạc với nhau. Bây giờ, tất cả các năm muôn hơn này, loài người lại tạo ra một nền tảng mới để nhiều người từ nhiều nơi khác nhau có thể liên lạc và cộng tác với nhau đơn giản và dễ dàng hơn bao giờ hết: Internet. Liệu Chúa có coi Internet là tà đạo không?

“Dứt khoát không,” Marx nói. “Tà đạo không phải là việc loài người làm việc cùng nhau – mà là vì các mục đích gì. Cốt yếu là chúng ta sử dụng khả năng mới này để giao tiếp và cộng vì các mục đích đúng đắn – vì các mục tiêu xây dựng con người chứ không phải vì các mục đích hoang tưởng tự đại. Xây một tòa tháp là hoang tưởng tự đại. Sự khăng khăng của bin Laden rằng hắn có chân lí và có thể san phẳng tòa tháp của bất kì ai khác, người không thèm để ý đến hắn ta, là hoang tưởng tự đại. Cộng tác để cho loài người có thể đạt được toàn bộ tiềm năng của mình là hi vọng của Chúa.”

Làm cách nào chúng ta thúc đẩy được nhiều hơn kiểu cộng tác này là chủ đề của chương cuối cùng.

Kết luận: Trí Tưởng tượng

MƯỜI BA

9/11 đối lại 11/9

Trí tưởng tượng còn quan trọng hơn cả tri thức - Albert Einstein

Trên mạng Internet, không ai biết bạn là một con chó
- Hai con chó nói chuyện với nhau,
Tranh biếm họa trên *New Yorker* của Peter Steiner, 5/7/1993

Ngẫm nghĩ về thập niên rười rượi vừa qua này, trong đó thế giới trở nên phẳng, tôi chợt nhận ra cuộc sống của chúng ta đã được định hình mạnh mẽ bởi hai ngày: 9/11 và 11/9. Hai ngày này tượng trưng cho hai hình thức tưởng tượng cạnh tranh trên thế giới ngày nay: trí tưởng tượng sáng tạo của ngày 9/11 và trí tưởng tượng huỷ diệt tiêu cực của ngày 11/9. Một bên là phá huỷ một bức tường và mở ra các cánh cửa mới cho thế giới - cả hệ thống điều hành và cả loại mà chúng ta nhìn qua. Nó đã giải phóng một nửa hành tinh và làm cho những người ở đó trở thành các đối tác và đối thủ tiềm năng của chúng ta. Còn một bên thì làm sụp đổ Trung tâm Thương mại Thế giới, khép lại mãi mãi các Cửa sổ nhìn ra nhà hàng Thế giới và dựng lên những bức tường bê tông vô hình ngăn cách mọi người vào thời điểm khi chúng ta nghĩ là ngày 9/11 đã xoá sạch chúng mãi mãi.

Bức tường Berlin được phá bỏ vào ngày 9/11 bởi những người dám tưởng tượng về một thế giới khác rộng mở hơn - một thế giới nơi con người có thể tự do thực hiện đầy đủ năng lực tiềm tàng của mình - và sau đó dồn hết cam đảm để hành động theo trí tưởng tượng đó. Các bạn có nhớ điều đó đã xảy ra như thế nào không? Thật đơn giản: tháng 7 năm 1989, hàng trăm người Đông Đức tìm nơi ẩn náu ở Đại sứ quán Tây Đức tại Hungary. Trong tháng chín

năm 1989, Hungary đã quyết định bỏ các hạn chế biên giới của mình với Áo. Điều đó có nghĩa là bất kì người Đông Đức nào đi vào Hungary đều có thể chuyển qua Áo và qua thế giới tự do. Đúng như vậy, hơn mười ba nghìn người Đông Đức đã trốn thoát qua cổng sau Hungary. Áp lực đè nặng lên Chính phủ Đông Đức. Vào tháng 11 khi Chính phủ thông báo kế hoạch nói lỏng các hạn chế đi lại, hàng chục ngàn người Đông Đức đã đổ về Bức tường Berlin, nơi, vào ngày 9/11/1989 lính biên phòng đơn giản mở các cổng.

Ai đó ở Hungary, có thể là thủ tướng chính phủ, có thể chỉ là một quan chức, chắc hẳn đã tự nhủ với bản thân rằng “Hãy tưởng tượng - tưởng tượng xem điều gì có thể xảy ra nếu chúng ta mở cửa biên giới với Áo”. Hãy tưởng tượng nếu Liên bang Xô Viết bị tê liệt tại chỗ. Hãy tưởng tượng - tưởng tượng nếu các công dân Đông Đức, già lẫn trẻ, đàn ông lẫn phụ nữ, được khích lệ khi nhìn thấy những người hàng xóm của mình lũ lượt trốn sang phương Tây mà một ngày họ đã tụ tập quanh Bức tường Berlin đó và bắt đầu phá đổ nó. Một vài người nào đó hẳn đã có cuộc đối thoại hết như vậy, và bởi vì họ đã làm, nên hàng triệu người Đông Âu đã có thể bước ra từ sau Bức màn sắt và gần với một thế giới đang phẳng. Đó là một kỉ nguyên vĩ đại để làm một người Mỹ. Chúng ta là siêu cường duy nhất và đời chúng ta đẹp như một bài thơ. Không còn bức tường nào nữa. Thanh niên Mỹ có thể nghĩ về đi du lịch, trong một kì hay một mùa hè, tới nhiều nước hơn bất cứ thế hệ nào trước họ. Quả thực, họ đã có thể đi du lịch đến chừng mực mà họ tưởng tượng và hầu bao của họ cho phép. Họ cũng có thể nhìn quanh các bạn cùng lớp học của mình và thấy những người từ nhiều nước và nhiều nền văn hoá khác nhau hơn bất cứ lớp học nào trước họ.

11/9, tất nhiên, đã làm thay đổi tất cả điều đó. Nó cho ta thấy sức mạnh của một loại tưởng tượng rất khác. Nó cho chúng ta thấy sức mạnh của một nhóm người đầy hận thù, bỏ ra nhiều năm để tưởng tượng xem làm sao để giết được càng nhiều người vô tội càng tốt. Ở điểm nào đó bin Laden và đồng bọn của hắn chắc hẳn đã nhìn nhau và nói rằng, “Hãy tưởng tượng xem nếu chúng ta có thể đâm vào cả hai toà tháp của Trung tâm Thương mại Thế giới ở đúng chính xác vị trí, giữa tầng chín tư và tầng chín tám. Và hãy tưởng tượng nếu mỗi toà tháp bị đâm đổ sập xuống giống như tháp xếp bằng các quân bài.” Vâng, tôi rất tiếc phải nói, một số người đã có đối thoại đó nữa. Và kết quả là, đời chúng ta đẹp như bài thơ

[nguyên văn: như con hầu] dường như khép lại như một chiếc vỏ sò.

Chưa có khi nào trong lịch sử mà đặc tính của trí tưởng tượng con người lại không quan trọng, nhưng khi viết cuốn sách này tôi nhận ra là chưa bao giờ điều đó lại quan trọng *hơn* lúc này, bởi vì trong một thế giới phẳng rất nhiều đầu vào và công cụ cộng tác đang trở thành các hàng hoá phổ biến sẵn có cho mọi người. Tất cả đều ở đó cho bất cứ ai để nắm lấy. Tuy nhiên, có một thứ, chưa và chẳng bao giờ có biến thành hàng hoá, và đó là trí tưởng tượng.

Khi sống trong một thế giới tập quyền hơn và được thiết lập theo chiều dọc - nơi nhà nước gần như hoàn toàn độc quyền về quyền lực - thì trí tưởng tượng của cá nhân là một vấn đề lớn khi người đứng đầu của một nhà nước siêu cường - một Stalin, một Mao, hay một Hitler - trở nên lệch lạc. Nhưng ngày nay, khi các cá nhân có thể dễ dàng tiếp cận các công cụ cộng tác và bản thân họ, hay các chi bộ nhỏ của họ, là các siêu cường, các cá nhân không cần điều khiển một đất nước để đe dọa một số đông người khác. Kẻ nhỏ có thể hành động rất lớn hiện nay và gây ra nguy hiểm nghiêm trọng cho trật tự thế giới - mà không có các công cụ của một nhà nước.

Do đó, suy nghĩ xem làm sao chúng ta có thể kích thích trí tưởng tượng tích cực là vô cùng quan trọng. Như Irving Wladawsky-Berger, một nhà khoa học máy tính của IBM diễn đạt cho tôi: Hơn bao giờ hết chúng ta cần nghiêm túc nghĩ xem làm thế nào để có thể cổ vũ mọi người tập trung vào tác động tích cực có thể thúc đẩy và liên kết nền văn minh - sự tưởng tượng hoà bình tìm cách “giảm thiểu sự xa lánh và tôn vinh sự phụ thuộc lẫn nhau hơn là sự tự túc, sự gò bó hơn là sự loại ra”, sự cởi mở, cơ hội và hi vọng hơn là các giới hạn, nghi ngờ và ca thán.

Hãy để tôi thử minh hoạ điều này bằng ví dụ. Đầu năm 1999, hai người đàn ông khởi động các hãng hàng không từ hai bàn tay trắng, chỉ cách nhau vài tuần lễ. Cả hai đều có một ước mơ về hàng không và có hiểu biết để làm gì đó. Một người tên là David Neeleman. Tháng hai 1999, anh khởi động JetBlue. Anh tập hợp được 130 triệu \$ vốn mạo hiểm, mua một đội máy bay chở khách Airbus A-320, tuyển phi công và kí với họ hợp đồng làm việc bảy năm, và đã outsource hệ thống đặt chỗ cho các bà mẹ ở nhà và người đã về hưu sống quanh thành phố Salt Lake, Utah, những người đặt vé hành khách trên máy tính gia đình của họ.

Người thứ hai lập hãng bay, như nay chúng ta biết từ Báo cáo của Ủy ban 11/9, là Osama bin Laden. Tại một cuộc họp tháng ba hay tháng tư 1999 tại Kandahar, Afghanistan, hắn đã chấp thuận một đề xuất ban đầu do Khalid Sheikh Mohammed - một kỹ sư cơ khí sinh ở Pakistan - khởi xướng, là kiến trúc sư của âm mưu 11/9. Khẩu hiệu của JetBlue là “Cùng Cao độ. Khác Thái độ.” Khẩu hiệu của Al-Qaeda là “Allahu Akbar”. Chúa vĩ đại. Cả hai hãng đều dự kiến để bay vào New York City – máy bay của Neeleman bay đến [sân bay] JFK và máy bay của bin Laden bay vào Hạ Manhattan.

Có thể là vì tôi đã đọc báo cáo 11/9 trong khi đi Silicon Valley, nên tôi không thể không để ý Khalid Sheikh Mohammed đã nói nhiều thế nào và giới thiệu mình như chỉ là một kỹ sư - doanh nhân hăng hái nữa, có bằng tốt nghiệp Đại học Nông nghiệp và Kỹ thuật Bang Bắc Carolina, đề xuất các ý kiến của mình với Osama bin Laden, xuất hiện cứ như một nhà tư bản mạo hiểm giàu có khác. Còn Mohammed, than ôi, lại tìm kiếm *vốn phiêu lưu*. Như Báo cáo của Ủy ban 11/9 diễn đạt “Không ai nêu tấm gương về nhà khởi nghiệp khủng bố rõ hơn Khalid Sheikh Mohammed (KSM), kiến trúc sư chính của vụ tấn công 11/9 ... Có trình độ giáo dục cao và thoải mái trong một văn phòng chính phủ hay một nơi an toàn cho bọn khủng bố, KSM đã dùng trí tưởng tượng của mình, năng lực kỹ thuật và kỹ năng quản lý của mình để ấp ủ và trù tính một loạt mưu đồ khủng bố lạ thường. Các ý tưởng này bao gồm đánh bom xe hơi truyền thống, mưu sát chính trị, đánh bom máy bay, cướp máy bay, đầu độc bể nước, và, cuối cùng, sử dụng máy bay như các tên lửa do các phi công liều chết dẫn đường... KSM tự giới thiệu hắn như một nhà khởi nghiệp tìm kiếm vốn mạo hiểm và người... Bin Laden đã mời KSM đến Kandahar vào tháng ba hay tháng tư 1999 để bảo hắn ta rằng al-Qaeda sẽ ủng hộ đề nghị của hắn. Từ đó, trong nội bộ al-Qaeda âm mưu này được gọi là “chiến dịch máy bay”

Từ trụ sở công ti tại Afghanistan, Bin Laden tỏ ra là một nhà quản lý chuỗi cung rất khéo léo. Hắn lắp ráp một công ti ảo chỉ cho dự án này - giống hệt bất cứ tập đoàn toàn cầu nào sẽ làm trong thế giới phẳng – tìm đúng chuyên gia cho mỗi nhiệm vụ. Hắn đã outsource toàn bộ thiết kế và kế hoạch 11/9 cho KSM và toàn bộ việc quản lý tài chính cho cháu trai của KSM – Ali Abdul Aziz Ali - người đã điều phối các quỹ khác nhau cho bọn không tặc bằng điện chuyển tiền, tiền mặt, séc du lịch, thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ từ các

tài khoản ngân hàng nước ngoài. Bin Laden đã lấy từ bảng phân công của al-Qeada đúng các gã vai u thịt bắp thích hợp từ Tỉnh Asir, Arab Saudi, các phi công thích hợp từ Châu Âu, những đội trưởng thích hợp từ Hamburg và các trợ thủ đặc lực từ Pakistan. Hắn outsource việc đào tạo phi công cho các trường dạy bay ở Mỹ. Bin Laden biết rằng hắn chỉ cần “thuê” các máy bay Boeing 757, 767, A320 và có lẽ 747 cho chiến dịch của mình, và gây đủ quỹ cho đào tạo các phi công về tất cả các máy bay khác nhau này từ một tập đoàn các nhà từ thiện Hồi giáo thân al-Qeada và các nhà tư bản mạo hiểm Hồi giáo khác sẵn sàng tài trợ cho các hoạt động chống Mỹ. Trong trường hợp 11/9, tổng ngân sách đã là khoảng 400.000 \$. Một khi cả đội đã được tập hợp, bin Laden tập trung vào năng lực cốt lõi của mình –lãnh đạo tổng thể và truyền cảm hứng ý thức hệ cho chuỗi cung tự sát của hắn, với sự hỗ trợ của các phó soái của hắn là Mohammed Atef và Ayman Zawahiri

Bạn có thể biết đầy đủ hương vị của chuỗi cung bin Laden, và al-Qeada đã tiếp thu công nghệ mới năng nổ ra sao, bằng chỉ đọc một mục trong cáo trạng chính thức của Tòa án Quận của Quận Đông bang Virginia tháng 12 năm 2001 dành cho Zacarias Moussaoui - người được gọi là kẻ không tặc thứ mười chín từ 11/9. Nó thuật lại như sau: “Vào khoảng 6-1999, trong một phỏng vấn với một kênh truyền hình tiếng Arab, Osama bin Laden đã đưa ra một ... lời đe dọa ngụ ý rằng tất cả đàn ông Mỹ phải bị giết” Sau đó nó chỉ ra là suốt năm 2000 tất cả các không tặc, kể cả Moussaoui bắt đầu hoặc tham gia hay tìm hiểu về các khoá học trường dạy lái máy bay ở Mỹ: “Vào hay khoảng 29-9-2000, Zacarias Moussaoui liên lạc với Trường đào tạo Phi công ở Norman, Oklahoma, dùng tài khoản e-mail do hắn tạo ra ngày 6 tháng chín với một nhà cung cấp dịch vụ Internet ở Malaysia. Vào hay khoảng tháng mười 2000, Zacarias Moussaoui nhận được các lá thư từ Infocus Tech, một công ti Malaysia, nói rằng Zacarias Moussaoui được chỉ định làm nhà tư vấn marketing của Infocus Tech tại Mỹ, Vương quốc Anh và Châu Âu, và rằng hắn sẽ nhận, giữa các thứ khác, một khoản phụ cấp 2.500 đô la một tháng... Vào hay khoảng 11-12-2000, Mohammed Atta đã mua các cuốn video về buồng điều khiển cho loại máy bay Boeing 767 Model 300ER và Airbus A320 Model 200 từ Cửa hàng Phi công ở Ohio... Vào hay khoảng tháng 6 năm 2001, tại Norman, Oklahoma, Zacarias Moussaoui đã tìm hiểu về việc thành lập một

công ti bay rải hoá chất cho cây cối... Vào hay khoảng 16-8-2001 Zacarias Moussaoui, ngoài các thứ khác, đã sở hữu: hai con dao; một ống nhòm; các sách hướng dẫn bay cho Boeing 747 Model 400; một chương trình máy tính mô phỏng bay; găng tay bay và các nẹp bảo vệ chân; một mẫu giấy chỉ dẫn đến máy thu cầm tay của Hệ thống Định vị Toàn cầu và một máy quay video; phẩm phêm có thể xem lại các quy trình lái Boeing 747 Model 400; các bức thư cho biết Moussaoui là tư vấn marketing cho Infocus Tech ở Mỹ; một đĩa máy tính chứa thông tin liên quan đến các ứng dụng trên không của thuốc trừ sâu; và một radio hàng không cầm tay.”

David Neeleman, một người mộ đạo theo phái Mormon lớn lên ở Châu Mỹ La tinh nơi bố ông là một phóng viên UPI, trái lại, là một trong các doanh nhân Mỹ cổ điển và một người rất chính trực. Ông chưa bao giờ học Đại học, nhưng đã lập được hai hãng hàng không thành công, Morris Air và JetBlue, và đóng vai trò quan trọng tạo hình hãng thứ ba, Southwest. Ông là cha đẻ của đi máy bay không vé, nay gọi là vé điện tử. “Tôi là một người hoàn toàn lạc quan. Tôi nghĩ bố tôi là một người lạc quan,” ông bảo tôi, cố giải thích các gen sáng tạo của ông đến từ đâu. “Tôi lớn lên trong một gia đình rất hạnh phúc... JetBlue đã hình thành trong tâm trí tôi trước khi nó được tạo ra trên giấy”. Dùng trí tưởng tượng lạc quan và cả năng lực của mình để mau chóng chấp nhận công nghệ mới nhất vì ông không có hệ thống di sản nào để phải lo, Neeleman đã lập nên một hãng hàng không có hiệu quả cao, tạo việc làm, du hành giá rẻ, một hệ thống giải trí độc đáo trên máy bay được vệ tinh hỗ trợ, và một trong các nơi thân thiện nhất để làm việc mà bạn có thể tưởng tượng. Ông cũng lập một quỹ cứu tế thảm họa ở công ti mình để giúp các gia đình nhân viên có người thân mất đột ngột hay bị bệnh hiểm nghèo. Neeleman hiến 1\$ tiền lương của mình ứng với 1\$ mà bất cứ nhân viên nào hiến cho quỹ. “Tôi nghĩ rất quan trọng là mỗi người cho một chút,” Neeleman nói. “Tôi tin là có các quy luật không thể thay đổi của trời rằng khi bạn phục vụ người khác bạn được một chút cảm giác thú vị này”. Năm 2003, Neeleman, một người giàu từ cổ phần JetBlue của ông, đã hiến gần 120.000 \$ của 200.000 \$ lương của mình vào quỹ cứu tế thảm họa của JetBlue.

Tại phòng chờ bên ngoài văn phòng của ông ở thành phố New York có một bức ảnh màu về một máy bay Airbus của JetBlue bay trên Trung tâm Thương Mại Thế giới. Ngày 11/9 Neeleman ở văn

phòng của mình và nhìn toà Tháp Đôi bốc cháy, trong khi các máy bay JetBlue của ông lượn quanh sân bay JFK để chờ hạ cánh. Khi tôi giải thích với ông về việc tôi so sánh/tương phản hình ảnh của ông và bin Laden, ông ta vừa cảm thấy khó chịu vừa tò mò. Khi tôi đóng máy tính của mình và chuẩn bị ra về sau cuộc phỏng vấn, ông nói ông có một câu hỏi cho tôi: “Ông có nghĩ rằng Osama thực sự tin có Chúa ở trên kia và Ngài vui sướng với cái ông ta làm?”

Tôi bảo ông tôi cũng chẳng biết nữa. Cái tôi biết là thế này: Có hai cách để làm phẳng thế giới. Một là dùng trí tưởng tượng của bạn để kéo tất cả mọi người lên cùng mức, và cách kia là dùng trí tưởng tượng của bạn để kéo tất cả mọi người xuống cùng mức. David Neeleman đã dùng trí tưởng tượng lạc quan của ông và các công nghệ dễ kiếm của thế giới phẳng để kéo mọi người lên. Ông đã cho ra đời một hãng hàng không mới gây ngạc nhiên và thành công, một phần lợi nhuận của hãng được ông chuyển vào quỹ cứu tế thảm hoạ dành cho nhân viên của mình. Osama bin Laden và các môn đồ của hắn đã dùng trí tưởng tượng méo mó của chúng, và nhiều trong cùng các công cụ, để gây một vụ tấn công bất ngờ, làm cho hai biểu tượng vĩ đại của sức mạnh Mỹ sụp xuống bằng mức của bọn chúng. Tôi tệ hơn, chúng đã quên tiền bạc và gây ra thảm hoạ giết người hàng loạt này dưới chiêu bài tôn giáo.

Tổng giám đốc Infosys, Nandan Nilekani nhận xét rằng “Từ các đầm lầy ban sơ của toàn cầu hoá đã nổi lên hai biến thể gen khác nhau” - một là al-Qeada và cái kia là các công ti giống như Infosys hay JetBlue. “Do đó tiêu điểm của chúng ta phải là làm sao có thể khuyến khích nhiều hơn các đột biến tốt và ngăn đột biến xấu”.

Tôi không thể đồng ý hơn. Quả thực, nỗ lực đó có thể là điều quan trọng nhất chúng ta học làm để giữ cho hành tinh này là một.

Tôi không nghi ngờ rằng các tiến bộ về công nghệ - từ chụp quét tròng đen mắt đến các máy X-quang - sẽ giúp chúng ta nhận dạng, vạch trần, và tóm những kẻ cố sử dụng các công cụ dễ kiếm của thế giới phẳng để phá huỷ nó. Nhưng cuối cùng, riêng công nghệ không thể giữ cho chúng ta an toàn. Chúng ta thực sự cần tìm ra các cách để tác động đến trí tưởng tượng của những người muốn dùng các công cụ cộng tác đó để phá huỷ chính thế giới đã phát minh ra các công cụ đó. Song làm cách nào để bắt tay vào nuôi

đường một trí tưởng tượng đầy hi vọng, khẳng định cuộc sống, và khoan dung hơn trong những người khác? Mọi người phải tự hỏi bản thân mình câu hỏi này. Tôi hỏi với tư cách một người Mỹ. Tôi nhấn mạnh điểm cuối này vì tôi nghĩ nó bắt đầu trước hết và đầu tiên là nước Mỹ nêu một tấm gương. Những người nào trong số chúng ta may mắn được sống trong các xã hội tự do và tiến bộ phải nêu một tấm gương. Chúng ta phải là các công dân toàn cầu tốt nhất ở mức có thể. Chúng ta không thể rút lui khỏi thế giới. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta thắng trí tưởng tượng của riêng mình- và không bao giờ để trí tưởng tượng của chúng ta thắng chúng ta.

Luôn rất khó để biết khi nào chúng ta đã vượt qua ranh giới giữa các biện pháp an toàn hợp lý và để cho trí tưởng tượng của chúng ta thắng chúng ta và do đó làm tê liệt bản thân chúng ta với biện pháp phòng ngừa. Tôi đã tranh luận ngay sau 11/9 rằng lý do mà cơ quan tình báo của chúng ta đã không tóm được những kẻ bày mưu 11/9 là “một thất bại của trí tưởng tượng”. Chúng ta đã đơn giản không có đủ người bên trong cộng đồng tình báo của chúng ta với một trí tưởng tượng đủ bệnh hoạn để sánh được trí tưởng tượng của bin Laden và Khalid Sheikh Mohammed. Chúng ta thực sự cần một vài người giống thế trong ngành tình báo. Nhưng *tất cả* chúng ta không cần đi theo con đường đó. *Tất cả* chúng ta không cần bị kích động bởi sự tưởng tượng ra cái tồi tệ nhất trong mỗi người xung quanh chúng ta khiến chúng ta co mình lại.

Năm 2003, con gái lớn của tôi - Orly - ở trong dàn nhạc giao hưởng của trường trung học của nó. Chúng đã tập luyện cả năm để tham gia cuộc thi dàn nhạc các trường trung học toàn quốc tổ chức ở New Orleans tháng Ba đó. Khi tháng Ba đến, có vẻ chúng ta đang lao vào cuộc chiến ở Iraq, nên Ban giám hiệu trường Montgomery County đã huỷ tất cả các chuyến đi ra khỏi thành phố của các nhóm học sinh – kể cả việc tham gia thi giao hưởng tại New Orleans do lo sợ nổ ra khủng bố. Tôi nghĩ điều này là rất dở hơi. Ngay cả sự tưởng tượng xấu xa về 11/9 có các giới hạn của nó. Tại một điểm nào đó bạn phải tự hỏi mình liệu Osama bin Laden và Ayman al-Zawahiri có thực sự ngồi đầu đó trong một cái hang ở Afghsnistan, với Ayman bảo Osama, “Này Osama, có nhớ cuộc thi giao hưởng các trường trung học hàng năm ở New Orleans không? Đây, nó lại diễn ra vào tuần tới. Hãy gây xôn xao thật sự và cố làm việc đó”

Không, tôi không nghĩ vậy. Hãy để cái hang trú ngụ cho bin Laden. Chúng ta phải làm chủ trí tưởng tượng của mình, đừng là nô lệ. Một người bạn của tôi ở Beirut đã từng nói đùa rằng mỗi khi cô đi máy bay cô gói một trái bom trong vali của cô, bởi vì khả năng của hai người mang bom trên cùng một máy bay cao hơn rất nhiều. Hãy làm bất kì điều gì phải làm, nhưng hãy thoát ra khỏi cửa.

Về điều đó, hãy để tôi chia sẻ câu chuyện 11/9 đã làm tôi cảm động nhất từ một loạt bài “Chân dung của Nỗi đau” của *New York Times*, các tiểu sử ngắn ngủi của những người bị giết. Đó là câu chuyện về Candace Lee Williams, một sinh viên hai mươi tuổi học kinh doanh ở Đại học Northeastern, đã thực tập tại văn phòng Merrill Lynch trên tầng mười bốn của Trung tâm Thương mại Thế giới 1, từ tháng 1 đến tháng 6 năm 2001. Cả mẹ và các đồng nghiệp của Candace đều mô tả cô cho *New York Times* như một cô gái trẻ đầy nhiệt huyết và hoài bão, thích đợt thực tập của cô. Quả thực, các đồng nghiệp của Candace ở Merrill Lynch rất quý cô đến mức đã đưa cô đi ăn tối vào ngày thực tập cuối cùng, đưa cô về nhà bằng xe limousine, và sau đó viết thư cho Northeastern để nói, “Hãy gửi cho chúng tôi 5 người nữa như Candace”. Vài tuần sau khi kết thúc kì kiểm tra giữa kì - cô đang ở kì học từ tháng 6 đến tháng 12 – Candace Lee Williams quyết định đến gặp người bạn cùng phòng của cô tại nhà cô bạn ở California. Candace đã vừa lọt vào danh sách sinh viên giỏi. Bà Sherri - mẹ của Candace đã nói với *Times* “Chúng đã thuê một chiếc ô tô bỏ mui chuẩn bị cho dịp đó và Candace muốn chụp ảnh với biển hiệu Hollywood đó”.

Không may, Candace đã đi Chuyến 11 của American Airlines xuất phát từ sân bay Logan ở Boston lúc 8:02 sáng 11 tháng Chín năm 2001. Máy bay bị năm người đàn ông, kể cả Mohammed Atta – ngồi ghế số 8D, cướp lúc 8:14 sáng. Với Atta ở bàn điều khiển, chiếc Boeing 767-223ER trệch hướng về Manhattan và lao cả Candace Lee Williams vào đúng Trung tâm Thương mại Thế giới - giữa tầng 94 và 98 – nơi cô đã từng làm việc như một thực tập sinh.

Hồ sơ của hãng hàng không cho biết cô đã ngồi sát một bà cụ 80 tuổi – hai con người ở hai đầu cuộc sống: một tràn đầy kí ức và một tràn đầy mơ ước.

Câu chuyện này nói với tôi điều gì? Nó nói thế này: Khi Candace Lee Williams bước lên Chuyến bay 11 cô ấy có thể đã không tưởng tượng ra nó sẽ kết thúc ra sao. Nhưng sau 11/9, bây giờ không ai

trong chúng ta có thể lên máy bay *mà không* tưởng tượng nó có thể kết thúc ra sao - rằng cái đã xảy ra với Candace Lee Williams liệu cũng có thể xảy ra với chúng ta không. Bây giờ tất cả chúng ta đều biết rõ hơn rất nhiều rằng cuộc sống của một người có thể bị phá huỷ bởi ý muốn độc đoán của một kẻ điên ở trong một cái hang tại Afghanistan. Nhưng sự thực là, ngày nay khả năng các máy bay của chúng ta bị cướp vẫn là rất nhỏ. Chúng ta có khả năng bị thiệt mạng hơn khi xe của chúng ta va phải một con hươu hay bị sét đánh. Như thế cho dù bây giờ chúng ta *có thể* tưởng tượng cái có thể xảy ra khi chúng ta lên máy bay, chúng ta phải lên máy bay dù thế nào đi nữa. Bởi vì sự lựa chọn không lên máy bay đó đặt chúng ta vào chiếc hang của chính mình. Trí tưởng tượng không thể chỉ là về những điều lặp lại. Nó phải là về viết kịch bản mới của riêng chúng ta. Từ cái tôi đọc được về Candace Lee William tôi biết, cô là một người lạc quan. Tôi cực bất cứ gì là cô vẫn lên máy bay giả như nếu cô có cơ hội. Và tất cả chúng ta cũng phải như vậy.

Vai trò của Mỹ trên thế giới, từ khởi đầu, đã là một nước nhìn về phía trước, không về phía sau. Một trong các điều nguy hiểm nhất đã xảy ra với nước Mỹ từ 11/9, dưới chính quyền Bush, là chúng ta đã chuyển từ xuất khẩu hi vọng sang xuất khẩu sợ hãi. Chúng ta đã chuyển từ đồ ngọt để được cái tốt nhất của thế giới sang hầm hè nó quá thường xuyên. Và khi bạn xuất khẩu sợ hãi, bạn kết thúc với nhập khẩu sợ hãi từ mọi người khác. Đúng, chúng ta cần những người có thể tưởng tượng điều tồi tệ nhất, vì điều tồi tệ nhất đã xảy ra ngày 11/9 và nó có thể sẽ lại xảy ra. Nhưng, như tôi đã nói, có một đường mảnh giữa phòng ngừa và bệnh hoang tưởng, và đôi khi chúng ta đã đi qua nó. Người Châu Âu và những người khác thường thích cười nhạo tính lạc quan và tính ngây thơ Mỹ – ý niệm điên rồ của chúng ta rằng mọi vấn đề đều có một lời giải, rằng ngày mai có thể tốt đẹp hơn ngày hôm qua, rằng tương lai sẽ chôn vùi quá khứ. Nhưng tôi luôn luôn tin rằng trong thâm tâm, phần còn lại của thế giới thêm muốn sự lạc quan và tính ngây thơ Mỹ đó, họ cần nó. Đó là một trong các thứ giúp giữ thế giới quay quanh trục của nó. Nếu chúng ta trở nên mù mịt với tư cách một xã hội, nếu chúng ta ngừng là “nhà máy mơ ước” của thế giới, chúng ta sẽ làm cho thế giới không chỉ mù mịt hơn mà còn nghèo nàn hơn.

Các nhà phân tích luôn có xu hướng đánh giá một xã hội bằng các số thống kê cổ điển về kinh tế và xã hội: tỉ lệ thâm hụt trên GDP, hay tỉ lệ thất nghiệp, hoặc tỉ lệ phụ nữ biết chữ. Các số thống kê như vậy là quan trọng và bộc lộ. Song có số thống kê khác, khó đo hơn nhiều, mà tôi nghĩ còn quan trọng và bộc lộ hơn: Xã hội bạn có nhiều kí ức hơn ước mơ hay có nhiều ước mơ hơn kí ức.

Ước mơ mà tôi nói đến là loại tích cực, khẳng định cuộc sống. Nhà tư vấn tổ chức kinh doanh Michael Hammer đã có lần nhận xét, “Một thứ cho tôi biết công ti đang gặp trục trặc là khi họ bảo tôi họ đã giỏi ra sao trong quá khứ. Với các nước cũng thế. Bạn không muốn quên đi bản sắc của mình. Tôi vui vì bạn đã vĩ đại ở thế kỉ XIV, song đó là thời ấy và bây giờ là đây. Khi kí ức vượt quá ước mơ, cái chết đến gần. Dấu hiệu của một tổ chức thành đạt thực sự là sự sẵn sàng bỏ cái đã làm nó thành công và bắt đầu mới.”

Trong các xã hội có nhiều kí ức hơn ước mơ, có quá nhiều người tốn quá nhiều ngày để nhìn về quá khứ. Họ nhìn chân giá trị, sự khẳng định và tự trọng không phải bằng khai thác hiện tại mà bằng gặm nhấm quá khứ. Và thậm chí thường không phải một quá khứ thật mà là một quá khứ được tưởng tượng và tô hồng. Quả thực, các xã hội như thế tập trung mọi trí tưởng tượng của họ vào làm cho quá khứ tưởng tượng đó đẹp hơn nó đã từng là, và rồi họ bám víu vào nó như một chuỗi tràng hạt hay một chuỗi buồn lo, hơn là tưởng tượng ra một tương lai tốt đẹp hơn và hành động theo đó. Khá nguy hiểm khi các nước khác đi theo con đường đó; sẽ là thảm họa cho Mỹ nếu nó mất phương hướng và đi theo hướng đó. Tôi nghĩ bạn tôi David Rothkopf, cựu quan chức Bộ Thương mại và giờ là thành viên của Quỹ Hiến tặng vì Hoà bình Quốc tế Carnegie, đã nói chí lí: “Lời giải đáp cho chúng ta không nằm ở cái đã thay đổi, mà ở nhận ra cái đã không thay đổi. Bởi vì chỉ qua sự nhìn nhận này chúng ta mới bắt đầu chú trọng đến các vấn đề cơ bản thực sự: một sự đáp ứng đa phương và có hiệu quả đối với việc phổ biến vũ khí huỷ diệt hàng loạt, tạo ra những người đặt cược (trong cuộc) trong toàn cầu hoá giữa những người nghèo, nhu cầu cải cách trong thế giới Arab, và phong cách lãnh đạo của Hoa Kỳ tìm cách xây dựng cơ sở cho sự ủng hộ trên toàn thế giới bằng khiến thêm nhiều người tự nguyện chấp thuận các giá trị chúng ta. Chúng ta cần nhớ rằng các giá trị đó thực sự là nền tảng cho sự an ninh và là nguồn sức mạnh của chúng ta. Và chúng ta cần nhận ra là các kẻ

thù của chúng ta không bao giờ có thể đánh bại chúng ta. Chỉ chúng ta mới có thể đánh bại chính mình, bằng cách vứt bỏ bộ luật đã hoạt động cho chúng ta trong một thời gian dài.”

Tôi tin rằng lịch sử sẽ làm rất rõ là Tổng thống Bush đã trơ tráo khai thác xúc cảm quanh 11/9 vì các mục đích chính trị. Ông ta sử dụng xúc cảm 9/11 đó để đưa ra chương trình nghị sự nội địa Cộng hoà cực hữu về thuế, môi trường, và các vấn đề xã hội từ 10/9 - một chương trình mà ông ta không được sự uỷ thác của nhân dân - và đưa nó vào một thế giới 12/9. Làm như vậy, ông Bush không chỉ đóng một cái nêm giữa người Mỹ với nhau và giữa người Mỹ với thế giới, mà còn đóng một cái nêm vào giữa nước Mỹ và lịch sử và bản sắc của riêng nó. Chính quyền của ông ta đã biến Hoa Kỳ thành một “Hoa Kỳ Đánh Chủ nghĩa Khủng bố.” Theo tôi đây là nguyên nhân thực khiến nhiều người trên thế giới ghét Tổng thống Bush đến thế. Họ cảm thấy ông ta đã lấy mất của họ một cái gì đó rất đáng quý - một nước Mỹ xuất khẩu hi vọng, không phải sợ hãi.

Chúng ta đòi tổng thống của mình trả lại 11/9 vị trí đúng của nó trong lịch - như một ngày sau 10/9 và trước 12/9. Chúng ta không bao giờ để nó trở thành một ngày định nghĩa chúng ta. Bởi vì rốt cục ngày 11/9 là về *bọn họ* - các kẻ xấu- không phải về chúng ta.

Chúng ta là về ngày 4/7. Chúng ta là về ngày 9/11.

Ngoài cố gắng giữ lại cái tốt nhất của những tưởng tượng của chúng ta, chúng ta có thể làm gì khác nữa với tư cách người Mỹ và một xã hội toàn cầu để thử nuôi dưỡng cùng thứ ở những người khác? Cần tiếp cận câu hỏi này hết sức khiêm tốn. Cái gì dẫn một người thích huỷ hoại, và cái gì dẫn người khác đến thích sáng tạo, cái gì khiến một người tưởng tượng 9/11 và kẻ khác tưởng tượng 11/9, chắc chắn là một trong các bí ẩn lớn của cuộc sống đương đại. Hơn nữa, trong khi đa số chúng ta có thể có manh mối nào đó về việc nuôi dưỡng một trí tưởng tượng tích cực hơn cho con cái chúng ta, và có thể - có thể - cho cả đồng bào chúng ta nữa, là quá tự phụ để nghĩ rằng ta có thể làm điều đó cho những người khác, đặc biệt là những người có nền văn hoá khác, nói tiếng nói khác, và sống xa nửa vòng trái đất. Thế mà 11/9, sự làm phẳng thế giới, sự đe dọa tiếp tục của chủ nghĩa khủng bố phá vỡ thế giới gợi ý rằng không nghĩ về điều này sẽ chính là nhẹ dạ nguy hiểm. Như

thể tôi cứ nhất định thử làm vậy, nhưng tôi tiếp cận vấn đề này với một nhận thức sâu sắc về các giới hạn của cái mà bất cứ người ngoài nào có thể biết hay làm.

Nói chung, trí tưởng tượng là sản phẩm của hai lực tạo hình. Một là các chuyện kể mà người ta được nuôi dưỡng - các chuyện kể và thần thoại mà họ hay bản thân các lãnh tụ tôn giáo và dân tộc của họ kể - và các chuyện kể đó đã bồi đắp cho trí tưởng tượng của họ thế nào. Lực khác là hoàn cảnh trong đó người ta trưởng thành, nó tác động to lớn đến sự hình thành cách nhìn thế giới và người khác của họ ra sao. Những người ngoài không thể đi vào trong và điều chỉnh chuyện kể Trung Quốc, Arab hay Mêhicô nhiều hơn chuyện kể Mỹ. Chỉ họ mới có thể cắt nghĩa lại chuyện kể của họ, làm cho nó khoan dung hơn hoặc hướng về phía trước hơn, và làm cho nó thích ứng với hiện đại. Không ai có thể làm điều đó cho họ hoặc cùng với họ. Nhưng có thể nghĩ về cộng tác thế nào với những người khác để thay đổi hoàn cảnh của họ - hoàn cảnh trong đó người ta lớn lên và sống cuộc sống hàng ngày của họ - để giúp nuôi dưỡng thêm nhiều người với sức tưởng tượng 9/11 hơn là 11/9.

Hãy để tôi đưa ra vài thí dụ.

EBAY

Meg Whitman, CEO của eBay đã có lần kể cho tôi nghe một câu chuyện lí thú như sau: “Chúng tôi đưa eBay ra công chúng 9-1998, giữa cơn sốt dot-com. Trong tháng 9 và 10 cổ phần của chúng tôi tăng tám mươi điểm và giảm năm mươi chỉ trong một ngày. Tôi nghĩ, ‘thật điên’. Dẫu sao, một hôm ngồi ở ô của tôi, suy ngẫm về công việc kinh doanh của mình, thì thư kí của tôi chạy vào nói ‘Meg, Arthur Levitt, chủ tịch Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch (SEC) đang chờ điện thoại’.” Ủy ban này giám sát thị trường chứng khoán và luôn lo lắng về các vấn đề tính dễ biến động trong một loại cổ phiếu và liệu có sự thao túng ở đằng sau hay không. Vào các ngày đó, đối với một CEO để nghe “Arthur Levitt đang chờ điện thoại” không phải là cách hay để bắt đầu ngày làm việc.

“Vì thế tôi gọi chánh luật sư của tôi đến, và mặt anh ta trắng bệch ra”, Whitman kể tiếp, “Chúng tôi cùng gọi lại cho Levitt, để điện thoại nói ra loa, tôi nói, ‘Chào ông, tôi là Whitman ở eBay.’ Và ông nói ‘Xin chào, tôi là Arthur Levitt ở SEC. Tôi chưa biết cô

và chưa bao giờ gặp cô nhưng tôi biết cô vừa ra công chúng, và tôi muốn biết: Nó diễn ra thế nào? Chúng tôi [SEC] có thân thiện với khách hàng không?’ Thế là tôi thổi phào nhẹ nhõm, và chúng tôi nói một chút về chủ đề đó. Rồi Levitt nói: ‘Này, thực ra lí do tôi gọi là tôi vừa nhận được thông tin phản hồi tốt thứ mười trên eBay và tôi được sao vàng. Tôi rất tự hào.’ Sau đó ông nói tiếp, ‘thực ra tôi là người sưu tập đồ thủy tinh thời kì suy thoái, sau 1929, và tôi đã mua và bán trên eBay và cô nhận được thông tin phản hồi với tư cách người mua và người bán. Và tôi nghĩ cô cũng muốn biết.’”

Mỗi người dùng eBay đều có một hồ sơ phản hồi, gồm các nhận xét từ người sử dụng khác đã có giao dịch, liên quan đến hàng đã mua hay bán có như mong đợi và giao dịch có trôi chảy không. Điều này tạo nên “uy tín eBay” chính thức của bạn. Bạn được điểm +1 cho mỗi nhận xét tốt, 0 cho mỗi nhận xét trung lập, và -1 cho mỗi nhận xét xấu. Một biểu tượng ngôi sao được gắn với ID của bạn trên eBay cho 10 hoặc nhiều hơn điểm phản hồi. ID của tôi trên eBay có thể là TOMF (50) và một ngôi sao xanh, có nghĩa tôi đã nhận được phản hồi tốt từ năm mươi người dùng khác. Bên cạnh đó là một cái hộp, cho bạn biết người bán hàng đó được 100% thông tin phản hồi tốt hay ít hơn, bạn cũng có thể kích vào đấy để đọc tất cả các nhận xét của người mua về người bán đó.

Điểm chính, Whitman nói, là, “tôi nghĩ mỗi người, Arrhur Levitt hay người lao công, cô hầu bàn hay bác sĩ hoặc giáo sư đều cần và mong được công nhận và phản hồi tốt.” Và thật là sai lầm lớn nếu nghĩ rằng đó phải là tiền. “Có thể là việc thật nhỏ, khi nói với ai đó, ‘Bạn đã làm một công việc tuyệt vời, bạn được công nhận đã làm một bài khóa luận tuyệt vời’. Người dùng nói với chúng tôi [về hệ thống sao của eBay], ‘Có ở nơi nào khác mà khi bạn thức dậy vào buổi sáng, bạn có thể biết có bao nhiêu người thích mình?’”

Nhưng cái rất đáng chú ý là, Whitman nói, tuyệt đại đa số phản hồi trên eBay là tốt. Thật thú vị. Người ta thường không viết cho các nhà quản trị Wal-Mart để tán dương họ về một món mua tuyệt vời. Nhưng khi bạn là một phần của cộng đồng mà bạn cảm thấy mình có quyền làm chủ thì tình hình sẽ khác. Bạn có một lợi ích. “Số phản hồi tốt cao nhất mà chúng tôi có là trên 250.000, và bạn có thể xem từng phản hồi,” Whitman nói. “Bạn có thể xem toàn bộ lịch sử của mỗi người mua, người bán, và chúng tôi đã đưa vào khả năng để từ chối... Bạn không thể nặc danh trên eBay. Nếu bạn

không muốn nói ra bạn là ai thì bạn không cần nói. Và điều này đã nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn của cộng đồng... Chúng tôi không vận hành một phòng giao dịch - chúng tôi vận hành một cộng đồng.” Quả thực, với 105 triệu người dùng được đăng kí từ 190 nước, mua bán trên 35 tỉ \$ sản phẩm một năm, eBay thực sự là một quốc gia tự quản – V.R.e, Cộng hoà Áo eBay.

Và nó được cai quản ra sao? Triết lí của eBay là, Whitman nói, “Hãy đặt ra một số ít quy tắc, thực sự thực thi chúng, và rồi tạo ra một môi trường trong đó người ta có thể phát huy hết tiềm năng của mình. Có cái gì đó diễn ra ở đây ngoài việc mua và bán hàng.” Thông điệp cốt yếu của Whitman thực sự đáng suy ngẫm: “Người ta sẽ nói rằng ‘eBay khôi phục niềm tin của tôi vào nhân loại’ - trái với một thế giới nơi người ta lừa bịp và không cho người ta lợi thế tồn nghi [chưa bị kết tội khi chưa có bằng chứng]. Tôi nghe điều đó hai lần một tuần... eBay mang lại cho gã bé nhỏ, bị tước quyền, một cơ hội cạnh tranh trên một sân chơi hoàn toàn phẳng. Chúng tôi có phần không cân xứng của [những người] xe lăn, khuyết tật và thiếu số, [bởi vì] trên eBay người ta không biết bạn là ai. Bạn chỉ là người tốt như sản phẩm và phản hồi của bạn.”

Whitman kể là một hôm bà nhận e-mail từ một cặp vợ chồng ở Orlando, họ sắp đi dự sự kiện “eBay trực tiếp” nơi bà sẽ phát biểu. Đây là các cuộc họp mặt-hội nghị lớn thức tỉnh niềm tin của những người bán hàng trên eBay. Họ hỏi xem có thể gặp Whitman ở hậu trường sau khi bà phát biểu. “Thế là sau bài phát biểu chính”, bà nhớ lại, “họ đến phòng giải lao của tôi, Cùng đi có mẹ, bố và cậu con trai 17 tuổi ngồi xe lăn - bị liệt não. Họ bảo tôi ‘Kyle tàn tật rất nặng và không thể đi học, [nhưng] nó xây dựng một doanh nghiệp trên eBay, và năm ngoái tôi cùng chồng tôi đã bỏ việc để giúp cháu - chúng tôi đã kiếm được nhiều tiền trên eBay hơn đã từng kiếm được bằng công việc trước đây.’ Và họ nói thêm điều lạ thường nhất. Họ nói, ‘Trên eBay Kyle không là người khuyết tật’.”

Whitman bảo tôi rằng tại một sự kiện eBay Trực tiếp khác, một chàng trai trẻ, một người bán hàng mạnh trên eBay, tiến lại gần tôi và nói rằng nhờ có kinh doanh trên eBay mà anh ta đã tậu được nhà và ô tô, thuê mướn người, và trở thành ông chủ của chính mình. Nhưng phần hay nhất là anh ta nói thêm, “Tôi đầy hứng khởi về eBay, vì tôi không tốt nghiệp đại học và thuộc loại bị gia đình tôi từ

bỏ, và bây giờ tôi là người nổi tiếng của gia đình. Tôi là doanh nhân thành đạt.”

“Hỗn hợp này của cơ hội kinh tế và sự công nhận” đã khiến eBay như vậy, Whitman kết luận. Những người được công nhận trở nên minh bạch như các đối tác tốt, bởi vì đánh giá xấu cũng là một quyền lựa chọn cho cả cộng đồng.

Dòng cuối: eBay không chỉ đơn thuần tạo ra một thị trường trực tuyến. Nó đã tạo ra một cộng đồng tự quản - *một bối cảnh* – nơi bất cứ ai, từ người bị tật nguyền nặng đến lãnh đạo của SEC, đều có thể tham gia và phát huy tiềm năng của mình và được toàn thể cộng đồng công nhận là một người tốt, đáng tin cậy. Loại lòng tự trọng và được công nhận đó là cách tốt nhất, hiệu quả nhất để xóa bỏ tủi nhục và đem lại phẩm giá. Chẳng nào mà Hoa Kỳ có thể cộng tác với các khu vực như thế giới Ả-rập Hồi giáo để tạo ra bối cảnh trong đó những người trẻ có thể thành đạt, có thể phát huy hết tiềm năng của mình trên một sân chơi phẳng, có thể được công nhận và kính trọng từ các thành tựu trên thế giới này - chứ không từ sự tử vì đạo để sang thế giới bên kia - thì chúng ta có thể giúp nuôi dưỡng nhiều người trẻ hơn với nhiều ước mơ hơn kị ức.

ẤN ĐỘ

Nếu bạn muốn xem cùng quá trình này hoạt động ra sao trong một cộng đồng ít ảo hơn, hãy nghiên cứu nước Hồi giáo lớn thứ hai thế giới. Nước Hồi giáo lớn nhất thế giới là Indonesia, và nước lớn thứ hai không phải là Ả-rập Saudi, Iran, Ai Cập hay Pakistan. Nó là Ấn Độ. Với khoảng 150 triệu người Hồi giáo, Ấn Độ có nhiều người Hồi giáo hơn Pakistan. Và đây là một con số thống kê thú vị từ 11/9: Không có người Hồi giáo Ấn Độ nào trong al-Qaeda, và không có người Hồi giáo Ấn Độ nào trong trại giam của Mỹ sau 11/9 ở vịnh Guantánamo. Và không có người Hồi giáo Ấn Độ nào chiến đấu cùng jihad ở Iraq. Tại sao vậy? Tại sao chúng ta không đọc về những người Hồi giáo Ấn Độ, thiểu số trong một đất nước rộng lớn do đạo Hindu chi phối, đổ lỗi cho Mỹ về tất cả các vấn đề của họ và muốn lao máy bay vào Taj Mahal hoặc sứ quán Anh? Có trời mà biết được, người Hồi giáo Ấn Độ có những lời phàn nàn của họ về tiếp cận đến vốn và đại diện chính trị. Và bạo lực giữa các tôn giáo thỉnh thoảng vẫn bùng lên ở Ấn Độ với

những hậu quả thảm khốc. Tôi tin chắc rằng, trong số 150 triệu người Hồi giáo Ấn Độ, một ngày nào đó sẽ có một vài người tìm đường đến với al-Qaeda - nếu điều đó có thể xảy ra đối với một số người Hồi giáo Mỹ thì cũng có thể xảy ra đối với người Hồi giáo Ấn Độ. Nhưng điều đó không phải là tiêu chuẩn. Tại sao?

Câu trả lời là bối cảnh - và đặc biệt là bối cảnh thế tục, thị trường tự do, dân chủ của Ấn Độ, chịu ảnh hưởng mạnh bởi truyền thống phi bạo lực và sự khoan dung Hindu. M.J.Akbar, biên tập viên Hồi giáo của tờ *Asian Age*, một nhật báo tiếng Anh của Ấn Độ chủ yếu do những người Ấn Độ không Hồi giáo tài trợ, diễn đạt cho tôi theo cách này: “Tôi sẽ đưa cho ông một câu đố: Có cộng đồng Hồi giáo lớn nào được hưởng nền dân chủ trong suốt 50 năm qua? Những người Hồi giáo Ấn Độ. Tôi không định cường điệu cơ hội tốt cho người Hồi giáo ở Ấn Độ. Có những căng thẳng, phân biệt đối xử về kinh tế, và khiêu khích, như việc phá hủy thánh đường ở Ayodhya [bởi những người theo chủ nghĩa dân tộc Hindu năm 1992]. Nhưng sự thực là, Hiến pháp Ấn Độ là thế tục và tạo một cơ hội thực sự cho tiến bộ kinh tế của bất cứ cộng đồng nào có tài năng. Vì thế, tầng lớp trung lưu Hồi giáo ở đây đang lên và không biểu hiện hận thù sâu sắc như ở nhiều nước Hồi giáo không dân chủ khác.”

Ở nơi nào mà Hồi giáo bị gắn vào các xã hội độc đoán, nó có xu hướng trở thành phương tiện phản kháng hung dữ - Ai Cập, Siri, Arab Saudi, Pakistan. Nhưng ở đâu Hồi giáo được gắn vào một xã hội dân chủ đa nguyên- thí dụ, Thổ Nhĩ Kỳ hay Ấn Độ - các xã hội với một viễn cảnh tiến bộ hơn có cơ hội để được lắng nghe tốt hơn cho lí giải của họ và một diễn đàn dân chủ nơi họ có thể đấu tranh cho các ý tưởng của mình một cách công bằng hơn. Ngày 15 tháng 11 năm 2003, hai giáo đường Do Thái lớn ở Istanbul đã bị tấn công bởi những kẻ đánh bom liều chết. Tôi tình cờ đến Istanbul một vài tháng sau đó, khi chúng mở cửa trở lại. Nhiều thứ đã gây ấn tượng cho tôi. Để bắt đầu, giáo sĩ Do Thái chính xuất hiện ở buổi lễ tay nắm tay với một giáo sĩ Hồi giáo đứng đầu của Istanbul và ông thị trưởng, trong khi đó, các đám đông trên đường phố đã tung hoa cầm trướng đổ lên cả hai người. Điều thứ hai, thủ tướng Thổ Nhĩ Kỳ, Recep Tayyip Erdogan, một người thuộc đảng Hồi giáo đã đến thăm chánh giáo sĩ Do Thái tại phòng của ông - đó là lần đầu tiên một thủ tướng Thổ Nhĩ Kỳ đến thăm chánh giáo sĩ Do Thái. Cuối cùng, người cha của một trong những kẻ đánh bom liều chết đã nói

với báo *Zaman* của Thổ Nhĩ Kỳ, “Chúng tôi không thể hiểu được tại sao đứa trẻ này lại đã làm một việc như thế... Trước hết hãy để cho tôi đến gặp chánh giáo sĩ của những người anh em Do Thái của chúng tôi. Hãy để tôi ôm ông ấy. Hãy để tôi hôn tay ông ấy và áo choàng của ông. Để cho tôi nhân danh con trai tôi xin lỗi và cho phép tôi chia buồn cho những người chết... Chúng tôi sẽ bị nguyên rủa nếu chúng tôi không hoà giải với họ.”

Bối cảnh khác, chuyện kể khác, trí tưởng tượng khác.

Tôi nhận thức sâu sắc về các thiếu sót của nền dân chủ Ấn Độ, nó xuất phát từ một hệ thống đẳng cấp áp bức. Tuy nhiên, việc duy trì một nền dân chủ hoạt động với tất cả các khiếm khuyết của nó suốt hơn 50 năm ở một đất nước hơn 1 tỉ dân, nói hàng chục thứ tiếng khác nhau, là cái gì đó kì diệu và là một nguồn ổn định lớn cho thế giới. Hai trong các tổng thống Ấn Độ là người Hồi giáo, và tổng thống đương nhiệm, A.P.J. Abdul Kalam, vừa là người Hồi giáo vừa là cha đẻ của chương trình tên lửa hạt nhân Ấn Độ. Trong khi một người phụ nữ Hồi giáo ngồi trên toà án tối cao Ấn Độ thì ở Arab Saudi, không phụ nữ Hồi giáo nào thậm chí được phép lái xe. Người Hồi giáo Ấn Độ, kể cả phụ nữ, đã là thống đốc nhiều bang Ấn Độ, và người giàu nhất Ấn Độ ngày nay, ở vị trí cao trong danh sách *Forbes* về tỉ phú toàn cầu, là một người Hồi giáo Ấn Độ: Azim Premji, chủ tịch Wipro, một trong những công ti công nghệ quan trọng nhất của Ấn Độ. Tôi đã ở Ấn Độ ngay sau ngày Mỹ can thiệp vào Afghanistan cuối năm 2001, khi TV Ấn Độ truyền cuộc tranh luận gay gắt giữa một ngôi sao điện ảnh hàng đầu và nghị sĩ - Shabana Azmi, một phụ nữ Hồi giáo - với thầy tế (imam) của giáo đường Hồi giáo lớn nhất New Deli. Vị imam này đã kêu gọi người Hồi giáo Ấn Độ đi Afghanistan gia nhập jihad chống Mỹ, và Azmi phản bác ông ta, trực tiếp trên truyền hình Ấn Độ, bảo vị giáo sĩ hãy đi bộ. Bà bảo *ông ta* hãy đi sang Kandahar và gia nhập Taliban và hãy để yên những người Hồi giáo Ấn Độ khác. Làm sao bà ta lại không bị trừng phạt? Rất dễ hiểu. Là một phụ nữ Hồi giáo, bà sống trong một hoàn cảnh trao quyền cho bà và bảo vệ bà để nói lên tiếng nói trí tuệ của mình – ngay cả cho một vị giáo sĩ hàng đầu.

Bối cảnh khác, chuyện kể khác, trí tưởng tượng khác.

Điều này cũng không có gì phức tạp: Hãy cho các bạn trẻ một bối cảnh nơi họ có thể biến sức tưởng tượng tích cực thành hiện thực, cho họ một bối cảnh trong đó nếu ai có một mối bất bình thì

có thể đưa ra xét xử ở một toà án mà không phải đút lót cho quan toà một con dê, cho họ bối cảnh trong đó họ có thể theo đuổi một ý tưởng kinh doanh và trở thành người giàu nhất hay người sáng tạo nhất hay người khả kính nhất trong đất nước của mình, cho dù họ xuất thân như thế nào, cho họ một bối cảnh trong đó mọi lời than phiền hay ý tưởng đều có thể được đăng lên báo, cho họ một bối cảnh trong đó bất cứ ai có thể ứng cử vào chức vụ - và thử đoán xem? Họ thường không muốn làm nổ tung thế giới. Họ thường muốn là một phần của nó.

Một người bạn Hồi giáo Nam Á của tôi có lần đã kể cho tôi nghe câu chuyện này: Gia đình Hồi giáo Ấn Độ của anh ta đã tách ra năm 1948, một nửa sang Pakistan và một nửa ở lại Mumbai. Khi lớn lên, anh hỏi cha mình tại sao nửa gia đình ở Ấn Độ lại có vẻ làm ăn tốt hơn nửa ở Pakistan. Cha anh bảo anh, “Con ơi, khi một người Hồi giáo lớn lên ở Ấn Độ và thấy một người sống trong một biệt thự lớn trên một quả đồi, anh ta sẽ nói ‘bố ơi, rồi có ngày con sẽ như ông ta’. Còn khi một người Hồi giáo lớn lên ở Pakistan và thấy một người sống ở một biệt thự lớn trên quả đồi, anh ta sẽ nói ‘bố ơi, rồi có ngày con sẽ giết ông ta’.” Khi bạn đã có một lối đi để trở thành Đàn ông hay Đàn bà, bạn thường tập trung vào con đường và vào đạt được ước mơ của mình. Khi bạn không có con đường nào, bạn thường tập trung vào sự phẫn nộ và nuôi dưỡng kí ức.

Chỉ cách đây 20 năm, trước ba sự hội tụ Ấn Độ được biết đến như một đất nước của những người dụ rấn, người nghèo và Mẹ Teresa. Hiện nay hình ảnh của nó đã thay đổi. Bây giờ nó còn được xem như đất nước của những người trí tuệ và các thiên tài máy tính. Atul Vashistha, CEO của hãng tư vấn outsourcing NeoIT, thường xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng Mỹ để bảo vệ outsourcing. Ông kể cho tôi nghe câu chuyện này: “Một hôm, máy in HP của tôi trục trặc - in rất chậm. Tôi cố tìm hiểu vấn đề. Nên tôi gọi hỗ trợ kĩ thuật của HP. Gã này trả lời và ghi mọi thông tin cá nhân của tôi. Từ giọng nói của anh ta tôi biết anh ta ở đâu đó tại Ấn Độ. Vì thế, tôi bắt đầu hỏi xem anh ta đang ở đâu và thời tiết thế nào. Chúng tôi có một cuộc trò chuyện thú vị. Và sau khi giúp tôi khoảng 10-15 phút, anh ta nói, ‘Thưa ông, tôi muốn nói với ông đôi điều có được không’. Tôi đáp, ‘Được chứ’. Tôi cứ tưởng anh ta sẽ nói với tôi một sai lầm nào đó mà tôi đã làm với máy tính của tôi và cố lịch sự về việc đó. Nhưng thay vì như thế,

anh nói, ‘Thưa ông, tôi rất tự hào khi nghe ông nói trên Đài tiếng nói Hoa Kỳ. Ông đã làm một việc tốt...’ Tôi vừa phát biểu trên Đài tiếng nói Hoa Kỳ về phản ứng chống lại outsourcing và toàn cầu hoá. Tôi là một trong 3 khách mời. Có một quan chức công đoàn, một nhà kinh tế và tôi. Tôi bảo vệ outsourcing và gã này đã nghe.”

Hãy nhớ: Trong thế giới phẳng bạn không chỉ nhận được điều nhọc nhãi đưa đến cho bạn qua cáp quang. *Bạn còn nhận được niềm tự hào đưa đến qua cáp quang.* Một người vận hành đường dây hỗ trợ Ấn Độ đột ngột biết ngay tất cả về một đồng bào của anh đang đại diện cho Ấn Độ ở cách xa nửa vòng trái đất, và điều đó làm cho anh ta cảm thấy tốt đẹp hơn về chính mình.

Cách mạng Pháp, cách mạng Mỹ, và nền dân chủ Ấn Độ, và thậm chí cả eBay tất cả đều dựa trên các khế ước xã hội mà nét chi phối là uy quyền đi từ dưới lên, và người dân thực sự cảm thấy tự được trao quyền để cải thiện số phận mình. Con người sống trong các bối cảnh như vậy có xu hướng dành thời gian để tập trung vào làm gì tiếp theo, chứ không phải đổ lỗi cho ai tiếp sau.

TAI HOẠ TỪ DẦU MỎ

Chẳng có gì gây trì trệ hơn cho sự xuất hiện một bối cảnh dân chủ ở các nơi như Venezulea, Nigeria, Arab Saudi và Iran hơn là tai họa từ dầu mỏ. Chừng nào các vua và các nhà độc tài điều hành các quốc gia dầu mỏ này còn có thể làm giàu bằng khoan tài nguyên thiên nhiên của họ - ngược với khai thác tài năng tự nhiên và năng lực của nhân dân họ - thì họ có thể cố vị trên ngai của họ mãi. Họ có thể sử dụng tiền dầu mỏ để độc chiếm tất cả các công cụ quyền lực - quân đội, cảnh sát, trí thức - và không bao giờ phải công khai thực sự và chia sẻ quyền lực. Tất cả cái họ cần làm là chiếm và giữ vôi dầu. Họ không bao giờ phải đánh thuế nhân dân họ, vì thế mối quan hệ giữa kẻ cai trị và người bị trị rất bị méo mó. *Không có đánh thuế thì không có sự đại diện.* Các kẻ cai trị thực sự không cần phải chú ý đến nhân dân hay giải thích chúng tiêu tiền của họ thế nào - bởi vì chúng không thu tiền đó qua đánh thuế. Đó là vì sao các nước chỉ tập trung vào khai thác các giếng dầu luôn luôn có các thể chế yếu hay không có. Các nước tập trung vào khai thác nhân dân mình phải tập trung vào phát triển các thể chế thực sự, các quyền tài sản, pháp trị, các toà án độc lập, giáo dục hiện đại,

ngoại thương, đầu tư nước ngoài, tự do tư tưởng và thẩm vấn khoa học để nhận được nhiều nhất từ người dân của họ. Trong một tiểu luận trên tờ *Foreign Affair* kêu gọi “Hãy cứu Iraq khỏi dầu của họ” (tháng 7-8/2004), các nhà kinh tế học phát triển Nancy Birdsall và Arvind Subramanian đã chỉ ra rằng “34 nước kém phát triển hãnh diện về các nguồn dầu và khí tự nhiên lớn đóng góp ít nhất 30% tổng doanh thu xuất khẩu của họ. Bất chấp sự giàu có của họ, thu nhập tính theo đầu người hàng năm của 12 nước trong số các nước này vẫn dưới 1.500\$... Hơn nữa, hai phần ba 34 nước này là không dân chủ, và trong các nước dân chủ chỉ có 3 nước nằm trong nửa trên của danh sách xếp hạng tự do chính trị của Freedom House.”

Nói cách khác, trí tưởng tượng cũng là một sản phẩm của tất yếu - khi bối cảnh mà bạn sống đơn giản không cho phép bạn say mê các mộng tưởng thoát li hay cực đoan, bạn không. Hãy để ý ở đâu diễn ra đổi mới sáng tạo nhất trong thế giới Arab ngày nay. Đó là ở các nơi có ít hoặc không có dầu. Như tôi đã nhận xét ở trước, Bahrain là một trong các nước vùng Vịnh Arab đầu tiên phát hiện ra dầu và là nước vùng Vịnh đầu tiên cạn kiệt dầu. Và ngày nay đó là nước vùng Vịnh đầu tiên phát triển cải cách lao động toàn diện để phát triển kĩ năng của công nhân nước mình, nước đầu tiên kí hiệp định thương mại tự do với Hoa Kỳ, và là nước đầu tiên tổ chức tuyển cử công bằng và tự do, trong đó phụ nữ có thể ứng cử và bầu cử. Và các nước nào trong cùng khu vực bị tê liệt hay thực sự đẩy lùi các cải cách? Arab Saudi và Iran, các nước ngập trong tiền dầu. Ngày 9-12-2004, vào thời kì khi giá dầu thô tăng vọt lên gần 50\$ một thùng, tờ *The Economist* đã làm một báo cáo đặc biệt từ Iran, trong đó nhận xét, “Không có dầu với giá cao vọt hiện nay, nền kinh tế Iran sẽ rơi vào tình trạng thảm hại. Dầu cung cấp khoảng một nửa thu nhập của chính phủ và ít nhất 80% thu nhập xuất khẩu. Nhưng, một lần nữa dưới ảnh hưởng của những kẻ cuồng tín ở nghị viện, tiền dầu được tiêu để tăng các khoản trợ cấp lãng phí hơn là cho sự phát triển rất cần thiết và công nghệ mới.”

Đáng lưu ý rằng Jordan bắt đầu nâng cấp hệ thống giáo dục của mình và tư nhân hoá, hiện đại hoá, và phi điều tiết hoá nền kinh tế từ năm 1989 - đúng khi giá dầu sụt giảm và không còn có thể dựa vào sự bố thí từ các nước Vùng vịnh có dầu. Năm 1999, khi Jordan kí Hiệp định thương mại tự do với Hoa Kỳ, xuất khẩu của nước này sang Mỹ tổng cộng có 13 triệu \$. Năm 2004, Jordan xuất khẩu trên

1 tỉ \$ hàng hoá sang Mỹ - các thứ người Jordan làm bằng bàn tay mình. Chính phủ Jordan cũng đã lắp đặt máy tính và Internet tốc độ cao trong mọi trường học. Quan trọng nhất, năm 2004, Jordan đã công bố cải cách về các yêu cầu giáo dục cho các thủ lĩnh của giáo đường Hồi giáo. Theo truyền thống, học sinh trung học ở Jordan phải thi tuyển vào đại học, và những ai giỏi nhất sẽ trở thành bác sĩ, kĩ sư. Những người làm bài kém nhất trở thành các nhà thuyết giáo ở nhà thờ Hồi giáo. Năm 2004, Jordan quyết định chuyển dần sang một hệ thống mới. Từ nay trở đi, để trở thành một lãnh đạo thánh đường một thanh niên trước hết phải có bằng cử nhân về môn khác nào đó, và có thể nghiên cứu luật Hồi giáo chỉ như một bằng cao học - để khuyến khích nhiều thanh niên hơn có tài năng trở thành giáo sĩ và gạt bỏ những người chỉ “thi trượt” vào đó. Đó là một thay đổi quan trọng về bối cảnh sẽ trả lãi theo thời gian bằng các chuyện kể mà thanh niên Jordan được bồi dưỡng trong giáo đường của họ. “Chúng tôi phải trải qua khủng hoảng để chấp nhận nhu cầu cải cách,” bộ trưởng kế hoạch của Jordan, Bassem Awadallah, nói.

Không có bà mẹ sáng chế nào như sự tắt yếu, và chỉ khi giá dầu tụt xuống buộc các thủ lĩnh ở Trung Đông thay đổi bối cảnh của họ thì họ sẽ cải cách. Người ta không thay đổi khi bạn bảo họ phải. Họ thay đổi khi họ bảo chính mình họ phải. Hoặc như giáo sư Johns Hopkins về đối ngoại, Michael Mandelbaum, diễn đạt, “Người ta không thay đổi khi bạn bảo họ là có một lựa chọn tốt hơn. Họ thay đổi khi họ kết luận rằng họ không có lựa chọn nào khác.” Bán cho tôi 10\$ một thùng dầu, và tôi sẽ cho bạn cải cách chính trị và kinh tế từ Moscow đến Riyadh đến Iran. Nếu Mỹ và các đồng minh của mình không cộng tác để kéo giá dầu thô xuống, thì các khát vọng của họ cho cải cách ở tất cả các vùng này sẽ chết yểu.

Có một nhân tố khác để cân nhắc ở đây. Khi bạn phải làm ra mọi thứ bằng bàn tay của mình và rồi trao đổi với những người khác để phát đạt, chứ không phải chỉ khoan một giếng dầu ở sân sau của bạn, nó chắc hẳn mở rộng trí tưởng tượng và làm tăng sự khoan dung và sự tin cậy. Không phải ngẫu nhiên mà các nước Hồi giáo chiếm 20% dân số thế giới nhưng chỉ có được 4% thương mại thế giới. Khi các nước không làm ra các thứ mà bất cứ ai khác cần, thì họ buôn bán ít đi, và thương mại ít nghĩa là ít trao đổi ý tưởng và ít cởi mở ra thế giới. Các thành phố mở, khoan dung nhất trong thế giới Hồi giáo ngày nay là các trung tâm buôn bán của nó - Beirut,

Istanbul, Jakarta, Dubai, Bahrain. Các thành phố mở nhất ở Trung Quốc là Hồng Kông và Thượng Hải. Các thành phố đóng nhất trên thế giới là ở Arab Saudi, nơi đây không có người Gia tô giáo, Ấn Độ giáo, Do Thái hoặc người không theo Hồi giáo nào khác được phép thể hiện tôn giáo của mình nơi công cộng hoặc xây một ngôi nhà để thờ cúng, và thậm chí không được vào như trường hợp của Mecca. Tôn giáo là thợ luyện và thợ đúc trí tưởng tượng. Bất cứ trí tưởng tượng tôn giáo nào - Hindu, Thiên chúa giáo, Do Thái, Hồi giáo, Phật giáo – càng được thành hình ở một nơi cách biệt hay trong một hang động tối tăm, thì trí tưởng tượng của nó càng có khả năng đi về các hướng nguy hiểm. Những người được kết nối với thế giới và tiếp xúc với các nền văn hoá và viễn cảnh khác nhau, thì có khả năng hơn nhiều để phát triển trí tưởng tượng 9/11. Những người cảm thấy mình bị tách rời, mà đối với họ tự do và sự thoả mãn cá nhân là mơ tưởng không tưởng, thì có khả năng hơn nhiều để phát triển trí tưởng tượng 11/9.

CHỈ MỘT TÁM GƯƠNG TỐT

Stanley Fischer, cựu phó giám đốc điều hành IMF, một lần đã lưu ý tôi, “Một tấm gương tốt đáng giá ngàn lí thuyết.” Tôi tin điều đó là đúng. Thực sự, người ta không thay đổi chỉ khi họ phải. Họ cũng thay đổi khi họ thấy người khác - *giống họ* - đã thay đổi và thành đạt. Hoặc như Michael Mandelbaum đã chỉ ra, “Người ta thay đổi như kết quả của cái họ nhận thấy, không chỉ cái họ được bảo” - đặc biệt khi họ nhận thấy ai đó như họ làm ăn khá. Như tôi đã chỉ ra ở Chương 10, chỉ có một công ti Arab phát triển được một doanh nghiệp tầm cỡ thế giới, đủ mạnh để được niêm yết trên Nasdaq và đó là Aramex. Mọi người Jordan, người Arab cần biết và tự hào về câu chuyện Aramex, theo cách người Mỹ tự hào về Apple, Microsoft và Dell. Đó là tấm gương đáng giá ngàn lí thuyết. Nó phải là hình mẫu cho một công ti Arab tự trao quyền, vận hành bởi trí tuệ và tài năng kinh doanh Arab, thành công trên trường quốc tế và đồng thời làm giàu cho công nhân của mình.

Khi Fadi Ghandour đưa Aramex ra công chúng một lần nữa vào năm 2005, lần này ở Dubai, khoảng 400 nhân viên của Aramex từ khắp nơi trên thế giới Arab, những người có quyền chọn cổ phiếu đã chia nhau 14 triệu \$. Tôi sẽ không bao giờ quên Fadi kể với tôi

các nhân viên này tự hào đến thế nào - một số trong bọn họ là giám đốc, một số chỉ là lái xe giao hàng. Vận may bất ngờ này đã cho phép họ tậu nhà hay gửi con vào các trường tốt hơn. Hãy tưởng tượng xem những người này cảm thấy chững chạc ra sao khi họ trở về với gia đình và hàng xóm, và kể cho mọi người rằng họ sắp xây nhà mới vì một công ti *Arab* tầm cỡ thế giới mà họ làm việc cho đã ra công chúng. Hãy tưởng tượng xem họ cảm thấy tự trọng bao nhiêu khi họ thấy mình vượt lên trước bằng thành công trong thế giới phẳng - không phải bằng cách truyền thống Trung Đông là thừa kế, bán đất, hay kiếm hợp đồng chính phủ - mà bằng làm việc cho một công ti thực sự, một công ti *Arab*. Hệt như không ngẫu nhiên là không có người Hồi giáo Ấn Độ nào trong al-Qaeda, không phải ngẫu nhiên là 3.000 nhân viên *Arab* của Aramex muốn chỉ giao nhận bưu kiện để giúp tăng trưởng kinh tế và thịnh vượng cho nhân dân *Arab* - chứ không là những quả bom liều chết.

Nói về các nhân viên Aramex có quyền chọn cổ phiếu, Ghandour nói, “Tất cả họ đều cảm thấy như người chủ. Nhiều người trong bọn họ đến với tôi và nói ‘Cảm ơn, nhưng tôi muốn đầu tư quyền chọn của tôi trở lại vào công ti và trở thành một nhà đầu tư trong lần chào đầu tiên ra công chúng, IPO, mới’.”

Hãy cho tôi chỉ một trăm tấm gương nữa như Aramex, tôi sẽ bắt đầu cho bạn một bối cảnh khác - một chuyện kể khác.

TỪ CÁC TIỀN DÂN ĐẾN NHỮNG NGƯỜI KHÔNG THỂ ĐỤNG ĐẾN

Và khi bạn đã ở đây, hãy cho tôi một trăm Abraham Georges nữa - các cá nhân đã thoát khỏi bối cảnh của mình và nêu một tấm gương khác, có thể có tác động to lớn lên trí tưởng tượng của nhiều người khác. Một hôm, vào tháng 2-2004, khi tôi đang nghỉ ở khách sạn tại Bangalore thì chuông điện thoại reo. Đó là một phụ nữ trẻ Ấn Độ nói rằng cô đang theo học một trường báo chí tư nhân ở ngoại ô thành phố và muốn biết nếu tôi có thể đến và gặp gỡ lớp cô. Qua nhiều năm, tôi biết rằng những lời mời bất ngờ loại này thường dẫn đến những cuộc gặp gỡ thú vị, và thế là tôi nói: “Được chứ. Tôi sẽ đến.” Hai ngày sau, tôi lái xe chín mươi phút từ trung tâm Bangalore ra một cánh đồng rộng, trên đó ngôi trường báo chí

và kí túc xá đứng chờ vợ. Tôi được một đàn ông Ấn Độ trung niên đẹp trai tên là Abraham George đón ở cửa. Sinh ở Kerala, George phục vụ trong quân đội Ấn Độ, khi mẹ anh di cư sang Hoa Kỳ và làm việc cho NASA. George theo bà, vào học Đại học New York, khởi động một hãng phần mềm chuyên về tài chính quốc tế, đã bán nó năm 1998 và quyết định trở lại Ấn Độ, sử dụng vận may ở Mỹ của mình để thử thay đổi Ấn Độ từ dưới - thực sự từ dưới - lên.

Một điều George học được từ thời gian ở Hoa Kỳ là nếu không có thêm nhiều báo và nhà báo Ấn Độ có trách nhiệm, thì đất nước không bao giờ cải thiện được việc quản trị. Vì thế ông mở một trường báo chí. Khi chúng tôi ngồi trong văn phòng của anh, nhấm nháp nước quả, mau chóng tôi nhận thấy rằng đầu ông rất tự hào về ngôi trường báo chí nhỏ bé của mình, ông còn tự hào hơn về ngôi trường tiểu học mà ông đã mở ra ở một làng ngoại ô Bangalore, nơi tập trung những người thuộc đẳng cấp thấp nhất Ấn Độ, các tiện dân, những người được cho rằng không được đến gần những người Ấn Độ đẳng cấp cao hơn bởi e rằng họ sẽ làm nhiễm bẩn không khí mà họ thở. George muốn chứng minh rằng nếu bạn để cho những đứa trẻ tiện dân này tiếp cận tới cùng công nghệ và giáo dục tốt mà đã giúp các nhóm nhỏ người Ấn Độ khác có thể cắm và chơi [plug and play] với thế giới phẳng, thì chúng cũng có thể làm như vậy. Ông càng nói về ngôi trường thì tôi càng muốn thăm ngôi trường chứ không muốn nói về báo chí nữa. Ngay sau khi kết thúc nói chuyện với sinh viên báo chí, chúng tôi nhảy lên xe jeep cùng với hiệu trưởng, Lalita Law, và bắt đầu lên đường đi hai giờ đến trường Shanti Bhavan, mà, như tôi đã giải thích ở Chương 11, nó cách ngoại ô Bangalore khoảng mười dặm và mười thế kỉ. Từ “khốn khổ” thậm chí chưa bắt đầu mô tả điều kiện sống ở các làng xung quanh ngôi trường này.

Khi cuối cùng chúng tôi đến khu trường, tuy vậy, chúng tôi thấy các toà nhà được sơn ngấn nắp, cỏ hoa bao quanh, hoàn toàn trái ngược với các xóm nhỏ gần đây. Lớp đầu tiên chúng tôi vào có 20 đứa trẻ tiện dân đang sử dụng Excel và Microsoft Word trên máy tính. Bên cạnh, một lớp khác đang tập gõ theo chương trình tập gõ máy tính. Tôi hỏi cô giáo em nào là người gõ nhanh nhất lớp. Cô chỉ một cô bé tám tuổi với nụ cười có thể làm tan chảy cả băng hà.

“Bác muốn thi với cháu” tôi bảo nó. Tất cả các bạn học của nó xúm quanh. Tôi nhồi mình vào chiếc ghế nhỏ xíu trong quầy máy

tính cạnh nó và chúng tôi bắt đầu cùng gõ đi gõ lại một câu, xem ai có thể gõ được nhiều hơn trong một phút. “Ai thắng?”. Tôi hỏi to. Các bạn cùng lớp hét to tên cô bé và hoan hô nó. Tôi nhanh chóng đầu hàng trước tiếng cười hân hoan của cô bé.

Quá trình lựa chọn học sinh vào trường Shanti Bhavan dựa trên cơ sở liệu đứa bé có ở dưới mức nghèo, và bố mẹ có muốn gửi nó đến trường nội trú hay không. Ngay trước khi tôi đến thì học sinh đã làm các Trắc nghiệm Thành tích California. Law nói, “Chúng tôi dạy tiếng Anh cho các cháu để chúng có thể đi đến bất cứ đâu ở Ấn Độ và trên thế giới để học đại học.” Mục tiêu của chúng tôi là cho các cháu một nền giáo dục đẳng cấp thế giới để các cháu có thể mong mỏi những sự nghiệp và nghề nghiệp mà lẽ ra là hoàn toàn ngoài tầm với của các cháu, và đã thế với hàng thế hệ... Quanh đây, tên các cháu luôn để lộ các cháu như các tiện dân. Nhưng nếu chúng đi đến một nơi nào khác, và nếu chúng thực sự được đánh bóng, chúng có thể phá vỡ rào cản này.

Khi đó, chúng có thể trở thành một kiểu tiện dân *của tôi*, những người không thể đụng đến - những người trẻ mà một ngày nào đó có thể là đặc biệt hay được chuyên môn hoá, hay có thể thích nghi.

Nhìn những đứa trẻ này, George nói, “Khi chúng ta nói về người nghèo, chúng ta thường nói về việc đưa chúng ra khỏi đường phố hay tìm cho chúng một việc làm, để chúng không bị chết đói. Nhưng chúng ta không bao giờ nói về tìm sự nổi trội cho người nghèo. Tôi nghĩ rằng, chúng ta có thể giải quyết vấn đề bất công, nếu chúng có thể phá vỡ các rào cản bị áp đặt lên chúng. Nếu một người thành công, họ sẽ kéo theo hàng nghìn người cùng với họ.”

Sau khi nghe George nói, tâm trí của tôi lại trở về chỉ bốn tháng trước đây, vào mùa thu năm 2003, khi tôi đang ở West Bank (bờ Tây) để làm một phim tài liệu khác về cuộc xung đột Arab - Isarel. Như một phần của dự án đó, tôi đến Ramallah và phỏng vấn ba chiến binh trẻ Palestin, các thành viên của tổ chức nửa quân sự Tanzim của Yasser Arafat. Điều rất nổi bật về cuộc phỏng vấn là tâm trạng dao động của những thanh niên này, từ trạng thái thất vọng tự tử đến những khao khát hão huyền. Khi tôi hỏi một anh trong bọn họ, Mohammed Motev, rằng điều gì là tồi tệ nhất khi sống trong hoàn cảnh chiếm đóng của Isarel, anh ta nói các điểm kiểm tra. “Khi một người lính bắt tôi phải cởi áo quần trước các cô gái. Đó là một điều hết sức nhục đối với tôi... cởi áo và quần và

quay một vòng, và tất cả con gái còn đang đứng đó.” Anh ta nói đó là một lí do tại sao thanh niên Palestin ngày nay lại là những kẻ đánh bom liều chết đang chờ. Anh ta gọi họ là “những tử sĩ đang chờ,” trong khi hai bạn anh gật đầu xác nhận. Họ cảnh báo tôi rằng nếu Isarel cố giết Yasser Arafat, khi đó ông còn sống (và là một thủ lĩnh biết làm thế nào để khơi dậy chỉ kích thích chứ không phải ước mơ), họ sẽ biến toàn khu vực thành một “địa ngục” trần gian. Để nhấn mạnh điều này, Motev rút ví ra và chỉ cho tôi một tấm ảnh Arafat. Nhưng cái bắt mắt tôi lại là tấm ảnh một cô gái trẻ cạnh đó.

“Ai đấy?” tôi hỏi. Đó là bạn gái của anh, anh giải thích, mặt hơi ửng đỏ. Như thế là, trong ví của anh một bên là Yasser Arafat, người mà anh ta sẵn sàng chết vì, và cạnh đó là bạn gái của anh, người mà anh muốn sống với. Ít phút sau, một đồng đội của anh, Anas Assaf, trở nên xúc động. Anh là người duy nhất học ở trường đại học, một sinh viên kỹ thuật ở Đại học Bir Zeit ở gần Ramallah. Sau khi lớn tiếng về cũng sẵn sàng chết vì Arafat, anh ta bắt đầu nói hùng hồn về việc anh ta muốn đến học ở trường Đại học Memphis, nơi cậu anh ta sống, “để học kỹ thuật”. Thật không may, anh nói, bây giờ anh không thể xin được visa vào Hoa Kỳ. Cũng như đồng đội của anh, Assaf sẵn sàng chết vì Yasser Arafat, nhưng anh muốn sống cho Đại học Memphis.

Đây là các thanh niên tốt, không phải những kẻ khủng bố. Nhưng các tấm gương của họ đều là những người đầy giận dữ, và các thanh niên này dành nhiều thời gian để tưởng tượng xem họ sẽ xả sự giận dữ của họ thế nào, chứ không phải thực hiện tiềm năng của họ. Ngược lại, Abraham George lại tạo ra một bối cảnh khác và một tập khác các tấm gương thầy giáo cho trẻ em tiện dân ở trường của ông, và cùng nhau họ gieo các hạt giống của một trí tưởng tượng rất khác vào học sinh của ông. Chúng ta phải có thêm nhiều Abraham George - ở khắp nơi - hàng ngàn người: những người nhìn chăm chăm vào một lớp học của những trẻ em tiện dân và không chỉ thấy sự vĩ đại trong mỗi em bé mà, quan trọng hơn, khiến chúng nhìn thấy sự vĩ đại trong bản thân chúng trong khi cấp cho chúng các công cụ để làm lộ cái đó ra.

Sau cuộc thi đánh máy của chúng tôi ở trường Shanti Bhavan, tôi đi quanh lớp và hỏi tất cả bọn trẻ - đa số chúng đã ở trường, và mới ra khỏi cuộc sống bên cổng rãnh, chỉ ba năm - chúng muốn làm nghề gì khi lớn lên. Đây là đứa trẻ Ấn Độ tám tuổi, cha mẹ chúng

là tiện dân. Đó là một trong những trải nghiệm cảm động nhất đời tôi. Câu trả lời của chúng như sau: “nhà du hành vũ trụ”, “bác sĩ”, “bác sĩ nhi khoa”, “nữ thi sĩ”, “vật lí và hoá học”, “nhà khoa học và nhà du hành vũ trụ”, “nhà phẫu thuật”, “thám tử”, “tác giả”.

Đều là người ước mơ hành động - không phải tử sĩ đang chờ.

Hãy để tôi kết thúc với một điểm cuối cùng. Con gái tôi vào đại học mùa thu 2004. Tôi và vợ tôi đưa cháu vào trường một ngày tháng 9 âm áp. Trời nắng đẹp. Con gái tôi đầy phấn khích. Song tôi có thể nói chân thành đó là một trong những ngày buồn nhất đời tôi. Và đó không chỉ là một ngày bố và mẹ đưa con vào đại học. Không, có một điều gì khác làm tôi áy náy. Đó là cảm giác rằng tôi đưa con gái tôi vào một thế giới có nhiều nguy hiểm hơn là thế giới mà nó đã sinh ra. Tôi cảm thấy mình còn có thể hứa cho con gái tôi phòng ngủ của nó khi trở về, nhưng tôi không thể hứa cho nó thế giới - không theo cách thanh thoi mà tôi đã thăm dò khi tôi bằng tuổi nó. Điều đó thực sự làm tôi áy náy. Vẫn áy náy.

Sự làm phẳng thế giới, như tôi đã thử giải thích ở cuốn sách này, đã mang lại cho chúng ta các cơ hội mới, thách thức mới, đối tác mới nhưng, than ôi, cả các nguy cơ mới, đặc biệt với tư cách những người Mỹ. Việc cấp bách là chúng ta tìm ra sự cân bằng đúng giữa tất cả các thứ này. Cấp bách là chúng ta trở thành các công dân toàn cầu tốt nhất mà chúng ta có thể - bởi vì trong một thế giới phẳng, nếu bạn không đến thăm một láng giềng xấu, thì nó có thể đến thăm bạn. Và cấp bách rằng trong khi chúng ta vẫn cảnh giác với các đe dọa mới, chúng ta không được để chúng làm tê liệt chúng ta. Trên hết, tuy vậy, cấp bách nhất là chúng ta nuôi dưỡng thêm nhiều người với trí tưởng tượng của Abraham George và Fadi Ghandour. Càng nhiều người có trí tưởng tượng 9/11 thì chúng ta càng có cơ hội tốt hơn để đẩy lùi một 11/9 khác. Tôi từ chối chấp nhận một thế giới thu nhỏ hơn theo nghĩa sai, theo nghĩa rằng ngày càng có ít nơi mà một người Mỹ có thể đi mà không xét lại quyết định trước và ngày càng có ít người nước ngoài cảm thấy thoải mái khi đến Mỹ.

Nói cách khác, hai nguy cơ lớn nhất mà người Mỹ chúng ta đối mặt là một sự bảo vệ thái quá - quá sợ một 11/9 khác làm chúng ta tự giam mình trong bốn bức tường, để tìm an ninh cá nhân - và quá

sợ hãi cạnh tranh trên thế giới 9/11, khiến chúng ta giam mình trong bốn bức tường, để tìm an ninh kinh tế. Cả hai sẽ là thảm họa cho chúng ta và cho thế giới. Đúng, cạnh tranh kinh tế trên thế giới phẳng sẽ bình đẳng hơn và gay gắt hơn. Người Mỹ chúng ta sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn, chạy nhanh hơn, và thông minh hơn để chắc chắn chúng ta nhận được phần của mình. Song hãy đừng đánh giá thấp sức mạnh hay sức sáng tạo của chúng ta, sức có thể bùng lên từ thế giới phẳng khi chúng ta thực sự kết nối tất cả các trung tâm tri thức lại với nhau. Trên một trái đất phẳng như vậy, thuộc tính quan trọng nhất mà bạn có thể có là trí tưởng tượng sáng tạo - năng lực trở thành người đầu tiên hình dung ra làm sao có thể đặt tất cả các công cụ này theo các cách mới và lí thú để tạo ra các sản phẩm, cộng đồng, cơ hội, và lợi nhuận. Đó luôn là sức mạnh của Mỹ, vì Mỹ đã, đang, và vẫn là cỗ máy ước mơ vĩ đại nhất thế giới.

Tôi không thể bảo bất kì xã hội nào, nền văn hóa nào để nói cái gì cho con cháu họ, nhưng tôi có thể bảo bạn cái tôi nói cho các con tôi: Thế giới đang được san bằng. Bố đã không khởi động nó và con không thể dừng nó lại, trừ với một giá rất đắt cho sự phát triển con người và cho chính tương lai con. Nhưng chúng ta có thể quản lí nó, bất chấp hậu quả ra sao. Nếu muốn nó tốt đẹp hơn chứ không phải tồi tệ đi, thì con và thế hệ của con phải không được sợ bọn khủng bố hay sợ ngày mai, dù là Al-Qaeda hay Infosys. Con có thể phát đạt trong thế giới phẳng này, nhưng cần một trí tưởng tượng đúng và một động cơ đúng. Trong khi cuộc sống của con bị 9/11 định hình mạnh mẽ, thì thế giới lại cần con mãi mãi là thế hệ của 11/9 - thế hệ của những người lạc quan chiến lược, thế hệ với nhiều ước mơ hơn kí ức, thế hệ thức dậy mỗi buổi sáng và không chỉ tưởng tượng các thứ có thể tốt hơn mà cũng hành động trên sự tưởng tượng đó mỗi ngày.

LỜI CẢM ƠN

Năm 1999 tôi xuất bản một cuốn sách về toàn cầu hoá có tên *Xe Lexus và Cây Ô liu*. Hiện tượng chúng ta gọi là toàn cầu hoá mới chỉ cất cánh khi đó, và *Xe Lexus và Cây Ô liu* đã là một trong các nỗ lực ban đầu để đặt một khung khổ quanh nó. Cuốn sách này không có ý định để thay thế *Xe Lexus và Cây Ô liu*, mà đúng hơn để dự trên nó và đẩy các lí lẽ lên phía trước ở mức thế giới đã tiến triển.

Tôi biết ơn sâu sắc đối với nhà xuất bản của *The New York Times* và chủ tịch của Công ti New York Times, Arthur Sulzberger Jr., vì đã cho tôi nghỉ phép để có thể đảm nhận viết cuốn sách này, và đối với Gail Collins, biên tập trang xã luận của *The New York Times*, vì đã ủng hộ việc nghỉ phép đó và toàn bộ dự án này. Là một đặc ân để làm việc cho một tờ báo tuyệt vời như vậy. Arthur và Gail là những người đã thúc đẩy tôi để thử tay nghề của tôi ở các phim tài liệu cho Kênh Discovery Times, đã đưa tôi đến Ấn Độ và kích thích toàn bộ cuốn sách này. Cảm ơn về khía cạnh đó cả đối với Billy Campbell của Kênh Discovery vì sự ủng hộ nhiệt tình của ông cho phim tài liệu đó về Ấn Độ, và đối với Ken Levis, Ann Derry, và Stephen Reverand vì đã giúp hoàn thành tốt việc đó. Không có Discovery cơ hội đã không xảy ra.

Tôi chẳng bao giờ đã có thể viết cuốn sách này, tuy vậy, mà không có một số trợ giáo tuyệt vời từ các giới công nghệ, kinh doanh, và chính trị. Vài cá nhân phải được chọn ra vì lời cảm ơn đặc biệt. Tôi đã chẳng bao giờ bẻ được khoá mã của thế giới phẳng mà không có sự giúp đỡ của Nandan Nilekani, CEO của công ti công nghệ Ấn Độ Infosys, người đầu tiên chỉ ra cho tôi sân chơi được san phẳng thế nào. Vivek Paul, tổng giám đốc công ti công nghệ Ấn Độ Wipro, đã thực sự đưa tôi vào bên trong việc kinh doanh của thế giới phẳng và giải mã nó tất cả cho tôi - hết lần này

đến lần khác. Joel Cawley, người đứng đầu nhóm lập kế hoạch chiến lược của IBM, đã giúp tôi kết nối rất nhiều đầu chấu giữa công nghệ và kinh doanh và hoạt động chính trị trên Hành Tinh Phẳng - các mối kết nối tôi đã chẳng bao giờ có mà không có ông. Craig Mundie, tổng giám đốc công nghệ của Microsoft, đã dẫn tôi qua những tiến hoá công nghệ làm cho thế giới phẳng là có thể và đã giúp đảm bảo rằng trong việc viết về chúng tôi không phải thất bại nhục nhã. Ông đã là một trợ giáo không mệt mỏi và đòi hỏi khắt khe. Paul Romer, kinh tế gia Đại học Stanford người đã làm rất nhiều công trình tốt về nền kinh tế mới, đã bỏ thời gian để đọc bản thảo và đưa cả nhân tính và trí tuệ của ông vào nhiều chương. Marc Andressen, một trong các nhà sáng lập của Netscape; Michael Dell của Dell Inc.; Sir John Rose, chủ tịch của Rolls-Royce; và Bill Gates của Microsoft đã rất rộng lượng trong bình luận về các mục nhất định. Bạn tôi nhà sáng chế Dan Simpkins đã hết sức giúp đỡ dẫn dắt kẻ mới vào nghề này qua vũ trụ phức tạp của anh. Các câu hỏi luôn thách thức của Michael Sandel đã kích thích tôi đi viết toàn bộ một chương - “Sự Sắp xếp Vĩ đại.” Và Yaron Ezrahi, vì cuốn sách thứ tư trong một hàng, để tôi lấy vô số ý tưởng từ đầu óc cực kì sắc sảo của ông. Cũng đúng thế với David Rothkopf. Không ai trong số họ chịu trách nhiệm về bất cứ sai sót nào của tôi, chỉ về những thấu hiểu sâu sắc. Tôi thực sự hàm ơn họ.

Rất nhiều người khác đã chia sẻ với tôi thời gian quý giá của họ và đã bình luận về các phần khác nhau của cuốn sách này. Tôi muốn cảm ơn đặc biệt Allen Adamson, Graham Allison, Alex và Jocelyn Attall, Jim Barksdale, Craig Barrett, Brian Behlendorf, Katie Belding, Jagdish Bhagwati, Sergey Brin, Brill Brody, Mitchel Caplan, Bill Carrico, John Chambers, Nayan Chanda, Alan Cohen, Maureen Conway, Lamees El-Hadidy, Rahm Emanuel, Mike Eskew, Judy Estrin, Diana Farrell, Joel Finkelstein, Carly Fiorina, Frank Fukuyama, Jeff Garten, Fadi Ghandour, Bill Greer, Jill Greer, Promod Haque, Steve Holmes, Dan Honig, Scott Hyten, Shirley Ann Jackson, P. V. Kannan, Alan Kotz, Gary và Laura Lauder, Robert Lawrence, Jerry Lehrman, Rich Levin, Joshua Levine, Will Marshall, Walt Mossberg, Moisés Naím, David Neeleman, Larry Page, Jim Perkowski, Saritha Rai, Jerry Rao, Rajesh Rao, Amartya Sen, Eric Schmidt, Terry Semel, H. Lee Scott Jr., Dinakar Singh, Larry Summers, Jeff Uhlin, Atul Vashistha,

Philip Verleger Jr., William Wertz, Meg Whitman, Irving Wladawsky-Berger, Bob Wright, Jerry Yang, và Ernesto Zedillo.

Và lời cảm ơn đặc biệt đến những người trợ lực tinh thần và bạn trí tuệ liên tục của tôi Michael Mandelbaum và Stephen P. Cohen. Chia sẻ các ý tưởng với họ là một trong những niềm vui của đời tôi. Một lời cảm ơn đặc biệt cũng cho John Doerr và Hertbert Allen Jr., mỗi người đã cho tôi cơ hội để chạy thử cuốn sách này trên một số đồng nghiệp đòi hỏi rất khắt khe và phê phán của họ.

Như luôn luôn, vợ tôi, Ann, là người biên tập đầu tiên, nhà phê bình, và người ủng hộ toàn diện của tôi. Không có sự giúp đỡ của cô và đầu vào trí tuệ, thì cuốn sách này chẳng bao giờ xuất hiện. Tôi rất may có cô là bạn đời. Và lời cảm ơn cho cả các con gái tôi Orly và Natalie vì sự chịu đựng một năm nữa xa Bố ở lì lâu trong văn phòng của mình, và mẹ yêu quý của tôi, Margaret Friedman, vì hàng ngày hỏi tôi khi nào cuốn sách xong. Max và Eli Bucksbaum đã cho sự cổ vũ có giá trị trong các giờ sáng ở Aspen. Và các chị tôi Shelley và Jane đã luôn luôn đứng cạnh tôi.

Tôi có phước để có cùng tác nhân văn học, Esther Newberg, và chủ nhà xuất bản, Jonathan Galassi, cho bốn cuốn sách, và cùng biên tập viên Paule Elie, cho ba cuốn sau cùng. Họ đơn giản là giỏi nhất trong nghề. Tôi cũng có phước để có trợ lí thông minh nhất và trung thành, Maya Gorman.

Cuốn sách này được đề tặng cho ba người rất đặc biệt trong đời tôi: Mẹ và Bố vợ tôi, Matt và Kay Bucksbaum, và bạn thời ấu thơ thân nhất của tôi, Ron Soskin.

CHỈ MỤC

- 24/7 Customer, công ti, 21-26, 28, 184
3D Studio Max, công ti, 187
3M, công ti, 3
60 Minutes, [tên Chương trình (TV) 60 Phút], 42
9/11; vụ khủng bố, 8, 178, 198, 258, 392, 395, 400, 433, 441-53, 456, 463, 469; Bush thúc đẩy tiêu thụ sau, 252; cuộc di cư khỏi New York sau, 436; các hãng hàng không và, 296; Internet và, 435; chiến tranh Iraq và, 386; Islamo-Leninism và, 395, 396, 402; tầng lớp trung lưu Arabs và, 403; phản ứng của dân thường đối với thách thức của, 72; cấp visa sau, 259, 260
- A
Abdul Kalam, A. P.J., 458
Abell, Pete, 130
Abizaid, Gen. John, 39
Accenture Ltd., 34, 205
Adamson, Allen, 180
Addison, Craig, 423
Adobe Photoshop, 98, 188, 241
Afghanistan, 55, 396, 401, 423, 434-35; bin Laden ở, 448, 450; Mỹ xâm lược, 198, 386-87, 458
AFL-CIO, 222
Africa, *Châu Phi*, 182, 315, 317, 376, 377, 389, 398, 412; bệnh tật ở, 377-81
Agere, 417
Ai Cập, *xem* Egypt
AIDS, *xem* HIV-AIDS
Airborne Express, 345-48
Airbus Industries, 196
Airman Flight School, *Trường đào tạo Phi công* 445
Airspace, 167
Akbar, M. J., 457
al-Arabiya, kênh tin tức (*news channel*), 406
Alexa.com, 94
Ali, AI Abdul Aziz, 444
al-Jazeera, mạng truyền hình (*television network*), 400
Allen, Jay, 132
Allison, Graham, 437
Alps, 416
al-Qaeda, 8, 387, 392-95, 429-35, 438, 444-45, 447, 456, 457, 464, 469
Al-Rashed, Abdel Rahman, 406
al-Shehhi, Marwan, 395
Al-Sudairi, Turki, 327
al-Zarqawi, Abu Musab, 402
al-Zawahiri, Ayman, 394, 396-97, 445, 448
Amazon, rừng nhiệt đới; *rain forests*, 412
Amazon.com, công ti, 65, 68, 98, 102, 156, 242
America Online (AOL), công ti, 26, 53, 56, 63, 78, 212, 278, 432
American Airlines Flight 11, *Chuyến bay 11 của*, 449
American Express, 6, 173, 426
Amin, Idi, 328
AMR Research, 130
An sinh Xã hội; *Social Security*, 285
Andreessen, Marc, 58-62, 70, 83, 85, 86, 231-32
Angola, 321
ảnh số, nghệ; *digital photography*, 342-43
Anh, Vương quốc; *Britain*, 9, 95, 212, 231, 234, 320, 344, 404, 445; công nghiệp ô tô ở, 171-72, 211-12, 354-56; cải cách kinh tế ở, 314, 333;

- Ấn Độ và, 50, 190, 325, 328; trung tâm nghiên cứu của Microsoft ở, 266; Người Hồi giáo, Muslim ở, 399; offshoring bởi, 417; số tuyển sinh đại học ở, 260
 Annunziata, Robert, 67
 Apache, 82-91, 96, 103
 Apple, 59, 235, 463; Macintosh, 59, 61
 Arab, Báo cáo Phát triển Con người; *Arab Human Development Report*, 398, 401
 Arab, những người, 9, 292, 316-17, 326-28, 392-406, 456, 461, 463-64, 466
 Arafat, Yasser, 467
 Aramex, 345-50, 463-64
 ARC Electronics, 66
 Ardolino, Bill, 43-44
 Argentina, 250, 322
 Arguello, Mike, 83, 261-62
 Arrow, 417
 ASIMCO Technologies, 114, 116, 120, 122-24, 127
 Askey, 417
 Assaf, Anas, 467
 Associated Press, 218-19, 271
 Asustek, 417
 AT&T, 58, 67, 68; Bell Labs, 113, 254
 Atef, Mohammed, 445
 Athens Olympics, 250
 Atla, Mohammed, 292, 395, 396, 445, 449
 Atlal, Alex, 282-83
 AU Optronics, 417
 Auras, 416
 Australia; Úc, 6, 16, 95, 138, 187, 320, 436
 Austria; Áo 320, 442
 Avis, 425, 426
 Awadallah, Bassem, 462
 Azim, Shabana, 458
 Ấn Độ; *India*, 3-8, 11-32, 103-7, 181, 199, 205, 208, 211, 239, 252, 265, 315, 372, 373, 380, 390, 456-60, 465; bệnh tật ở, 378; cải cách kinh tế ở, 314; chế tác tại, 322, 417; cấp quang nổi Mĩ và, 69, 103-5, 108-10; chính sách thương mại và, 127, 228-36; customer call centers ở, 21-28, 225, 261, 278, 290, 356, 427-28; dân cư nông thôn của, 382-84, 387-91; [các giá trị] vô hình của phát triển kinh tế ở, 329-31; ghi chép ý tế ở, *medical transcription in*, 107-8; giáo dục ở, 261-62, 273, 305, 333, 465-68; hãng giao nhận ở, *delivery firms in*, 346; [Học] Viện Quản lí, các, *Institutes of Management*, 104; [Học] Viện Công nghệ, các, *Institutes of Technology (IIT)*, 104-5, 113, 234; hệ thống đẳng cấp [caste] ở, 237; hoạt động chính trị ở, 387; homesourcing *versus* outsourcing sang, 38; Indiana và, 205-8; kế toán ở, 12-15, 88, 294; Ngân hàng, *Bank of*, 358-60; nghèo đói ở, 315, 376-77, 387-88; nghiệp chủ xã hội và, *social entrepreneurs and*, 364, 365; người nhập cư từ, 292; offshoring sang, 417; open-sourcing ở, 92, 97; Pakistan và, 419, 425-29; phá sản ở, 319, 320; radiologist ở, 16, 239; R & D ở, 30; Reuters ở, 16-20; Rolls-Royce ở, 354, 355; phát triển phần mềm ở, 5, 30, 35, 105, 106; tầng lớp trung lưu ở, 376; tăng trưởng kinh tế của, 249; thị trường vốn ở, 245; tiêu thụ năng lượng ở, 408-11; trợ lí cá nhân từ xa ở, *personal*

- remote assistants in*, 30-32; phần mềm work flow ở, 78; Trung tâm Nghiên cứu Chính sách, 387; văn hoá của, 325, 328; và sự sụp đổ của Tường Berlin, 50-51; và Y2K khủng hoảng máy tính, 108-13, 115; các zippy ở, 184-91, 226
- B**
- Ba Lan; *Poland*, 263-65, 411
- Baader-Meinhof, Băng nhóm; *Gang*, 396
- back office, back room; *hậu trường*, [tất cả các hoạt động của một tổ chức mà công chúng, khách hàng không thấy, hay các ứng dụng tin học xử lý các hoạt động đó], 7, 34, 107, 112, 113, 291, 332
- Bahrain, 316, 326, 328, 461, 463
- Baker, Dolly, 36-37
- Baker, James A., III, 48-49
- Baker, Mitchell, 99
- Baltimore, David, 303-4
- Bangladesh, 315
- BankBoston, 244
- Báo cáo Tính Cạnh tranh Toàn cầu; *Global Competitiveness Report*, 335
- bảo hiểm lương; *wage insurance*, 294-97
- Barksdale, Jim, 57-60, 63-64
- Barnes and Noble; nhà sách, 65
- Barretl, Craig, 182, 183, 268, 322
- Bắc Kinh, Đại học *xem* Đại học Bắc Kinh
- Bắc Triều Tiên; *North Korea*, 277, 315, 419, 420, 423
- Beesley, Angela, 95
- Behlendorf, Brian, 84-89, 91-93
- Belding, Brian, 372
- Belding, Katie, 372-73
- Belgium, 95, 403
- bệnh; *disease*, 376-82
- Berners-Lee, Tim, 56, 86
- Best Buy, công ti, 118
- Bhagwati, Jagdish, 232, 233
- biến hình; *morphing*, 242
- Bigari, Steven, 40-41
- Billpoint, công ti, 78
- bin Laden, Osama, 55, 387, 395-97, 400-401, 403-405, 437, 438, 444-45, 447, 448
- Bina, Eric, 86
- Bir Zeit University, 467
- Birdsall, Nancy, 461
- BlackBerry, 213
- bloggers, 93
- Bloomberg news organization; *hãng tin*, 18
- Bluetooth, công nghệ, 159-60
- BMW, 354
- Boeing Aircraft, 75, 171, 194-97
- Bombardier, 263
- bóng rổ; *basketball*, 250-51, 303
- Boomer, L. Gary, 14
- Boston College, 271-72
- Boucher, Richard, 425
- Bộ An ninh Nội địa Mỹ; *Homeland Security, U.S. Department of*, 260, 292
- Bồ Đào Nha; *Portugal*, 4, 321
- Bộ Năng lượng Mỹ; *Energy, U.S. Department of*, 268
- Bộ Ngoại giao Mỹ; *State, U.S. Department of*, 212, 260, 425
- Bộ Quốc phòng Mỹ; *Defense, U.S. Department of*, 268
- Bộ Thương mại Hoa Kỳ; *Commerce Department, U.S.*, 45, 123, 451
- Bộ Tổng Tham mưu Liên quân; *Joint Chiefs of Staff*, 38
- Bradley, Bill, 197
- Brazil, 51, 78, 95, 117, 314, 320, 322, 414

Brezhnev, Leonid, 278
 Brickwork, 31-32
 Brin, Sergey, 152, 154-55, 292
 Britannica.com, 94
 British Airways, 171, 425, 426
 Brody, Bill, 162, 272, 293
 Brooke, Jim, 160
 Brookings Institution; *Viện ~*, 293
Brown v. Board of Education (1954);
 [vụ án Brown đổi lại Bộ Giáo dục],
 254
 Buffett, Jimmy, 373
 Burkina Faso, 320
 Burns, Nick, 39
 Bush, George W., 42, 93, 198-99,
 268, 283-84, 303, 387, 450-52

C

C++, 111
 C2C (customer to customer)
 transactions, *các giao dịch khách*
 hàng tới khách hàng, 77
 Các Thách thức Lớn về Sức khỏe
 Toàn cầu *xem* Grand Challenges in
 Global Health, 380-81
 Cách mạng Công nghiệp; *Industrial*
 Revolution, 9, 46, 202, 323
 Cách mạng Mỹ; *American Revolution*,
 460
 Cách mạng Pháp; *French Revolution*,
 460
 cải cách kinh tế vĩ mô;
 macroeconomic reform, 313-15,
 319-20
 cải cách kinh tế; *economic reform*,
 313-23, 332-33, 335; văn hoá và,
 324-29
 cai quản công ti; *xem* governance,
 corporate
 California Institute of Technology
 (Caltech), 84, 303-4
 California, University of Berkeley,

85, 87, 96; Santa Cruz, 293
 call center; *trung tâm dịch vụ khách*
 hàng qua điện thoại, Internet v.v.,
 4, 5, 15, 21-22, 24-28, 32, 34, 40-42,
 61, 114, 149, 184, 225, 260, 332
 Calle, Luis de la, 313, 322
 Cambodia, 142, 320, 363-66
 Cambridge Energy Research
 Associates, 413
 Cambridge University; *Đại học*,
 193, 234
 camera phones, 169-70, 179, 372-74
 Cameroon, 320
 Canada, 138, 143, 148, 187, 310, 320,
 331, 410
 Cánh Hữu Cũ; *Old Left*, 385
 canh tân *xem* đổi mới
 cáp quang; *fiber-optic cable*, 66-70,
 103-5, 108-10, 161, 163, 179, 195,
 348
 CapitalOne, công ti, 290-91
 Caplan, Mitchell H., 351, 352
 Carnegie Endowment for
 International Peace, *Quỹ Carnegie*
 Hiến tặng vì Hoà bình quốc tế, 451
 Carnegie Mellon University; *Đại học*,
 96, 105
 Carrico, Bill, 304
 Carrier, công ti, 29
 Castaneda, Jorge, 332
 CAT scans [Computerized Axial
 Tomography], CT; *ảnh quét CAT*,
 15-16, 30, 239
 Caterpillar, công ti, 122, 124
 Cawley, Joel, 63, 76, 79, 81, 302, 353
 CBS News; *Hãng tin*, 42, 93
 CCI, công ti, 416
 Celestica, công ti, 299
 cell phones, *điện thoại di động*, 160-
 61, 164-65, 167, 169-70, 213, 372-
 74

- chăm sóc sức khỏe; *health care*, 214;
tính mang theo được của các phúc
lợi, *portability of benefits*, 285, 287;
đói nghèo và thiếu, *poverty and
lack of*, 376-82
- Chambers, John, 323
- Chanda, Nayan, 383, 405
- Châu Phi, *xem* Africa
- Chechnya, 406, 434-36
- Chen Shui-bian; *Trần Thủy Biển*, 424
- Cherukuri, Satyam, 30, 29-30
- Chi Mei Optoelectronics, 417
- chi phí khởi nghiệp; *business startup
costs*, 318-20
- Chiến tranh Lạnh; *Cold War*, 49, 182,
195, 222, 249, 274, 279, 283, 296
- Chiến tranh Thế giới I; *World War I*,
9, 405, 411
- Chiến tranh Thế giới II; *World War II*,
9, 412
- Chile, 316
- China Airlines, 418-19
- Christians; *Những người theo đạo Cơ
đốc*, 430, 463
- chủ nghĩa bài Mĩ; *anti-Americanism*,
385-87
- chủ nghĩa cộng sản; *communism*, 31,
277, 328, 331; sự sụp đổ của, 39-
50, 182
- chủ nghĩa dân túy; *populism*, 384, 388
- chủ nghĩa khủng bố; *terrorism*, 284,
392-97, 406, 436-37; hạt nhân, 436-
37; *xem cả* 11/9; al-Qaeda
- chủ nghĩa phát xít; *fascism*, 395
- chủ nghĩa tất định công nghệ;
technological determinism, 373-74
- chủ nghĩa tích cực xã hội; *social
activism*, 297-303
- chuỗi cung, các; *supply chains*, 128-41,
161, 171, 176, 177, 212, 216, 322, 350,
419; các vấn đề môi trường và, 298-
301; địa chính trị và, 419-27; tác động
của công nghệ số lên, 343; insourcing
và, 141-50, 171; quản lí, 354; khủng bố,
429-32, 437
- Chương trình Đánh giá Học sinh
Quốc tế; *Program for International
Student Assessment*, 272
- chương trình kho hàng đúng thời gian
xem just-in-time inventory program
- chụp ảnh, nghệ; *photography*, 341-43
- Churchill, Winston, 371
- chuyên môn hoá; *specialization*, 238,
249
- CIA *xem* Cục Tình báo Trung ương
- Cisco Systems, 30, 60, 166, 179, 253,
304, 322
- Citibank, 234, 388
- Citigroup, 13
- Civil War; *Nội Chiến*, 406
- Clark, Jim, 58, 59
- Clinton, Bill, 10, 45, 216, 231, 254,
386
- CNB Arabiya Television, 210
- CNETNews.com, 68, 159
- Coast Guard, U.S., [*Lực lượng*] *Tuần
tra Ven Biển Hoa Kỳ*, 20
- Cobden, Richard, 414
- Coca-Cola Corporation, *Hãng*, 28
- Cohen, Alan, 81-82, 159; 167
- CollabNet, 84, 92
- collaborative planning, forecasting,
and replenishment (CPFR); *lập kế
hoạch, dự báo, và cung cấp cộng
tác*, 134-35
- Colombia, 320
- Columbia University, *Đại học* 193,
232
- Columbus, Christopher, 3-5, 7, 9, 32
- Compal, 416
- CompuServe, 53, 56
- Computer Associates, 89
- Conference Board; *Ban Hội nghị*, 118
- Congo, Cộng hoà Dân chủ, 320

- Conservation International (CI); *Bảo tồn Quốc tế*, 297-98, 412
- Converse, công ti giày, 334
- Conway, Maureen, 359, 360, 390-91
- Corning Glass, 226
- Corporate Library, 67-68
- Cosby, Bill, 304-5
- Costa Rica, 416
- Costco Wholesale [Công ti Bán buôn], 214, 216, 220
- Cowell, Simon, 262
- công cụ tìm kiếm, các; *search engines*, 150-59, 231, 233
- công nghệ chia sẻ [dùng chung] file [tệp tin]; *file-sharing technology*, 164
- công nghệ không dây; *wireless technology*, 159-62, 167-70, 213
- công nghệ nén; *compression technologies*, 195
- công nghệ số; *digital technology*, 64-65, 161, 162
- công nghiệp ô tô; *automobile industry*, 29, 102; ở Ấn độ, 234; offshoring trong, 122-25; chuỗi cung trong, 146-47
- Công ti Tài chính Quốc tế; *International Finance Corporation* (IFC), 317-22
- Cơ đốc, những người theo đạo; *xem* Christians
- Cơ quan Hàng không Vũ trụ Quốc gia *xem* NASA
- Cơ quan Quản lí Thực phẩm và Thuốc *xem* Food and Drug Administration (FDA)
- cơn sốt dot-com, *xem* dot-com
- CPFR *xem* collaborative planning, forecasting, and replenishment
- Cray supercomputers, *siêu máy tính*, 61
- CSFB, công ti, 234
- CT [Computerized Tomography] *xem* CAT
- Cuba, 70
- Cục Nhập cư và Nhập quốc tịch; *Immigration and Naturalization Service (INS)*, 273
- Cục Tình báo Trung ương; *Central Intelligence Agency (CIA)*, 39, 292
- Cummins, 122, 124
- CVS : Concurrent Versioning System; *Hệ thống định Phiên bản Đồng thời*, 88
- Czech, Cộng hoà, 320, 322
- D
- DaimlerChrysler, 123-24
- Dalrymple, Theodore, 399
- Darfon, 416
- Das, Tarun, 50
- David, Paul A., 177-78
- Davis, Shannon, 40-41
- Davos World Economic Forum (1999), 65
- dầu; *oil*, 407-12, 460-63
- Death of a Salesman* (Miller), Cái chết của một người bán hàng (tác phẩm của Miller), 220, 237
- Degner, Alan, 206
- Dell Computer, 22, 34, 78, 117, 208-9, 235, 253, 301, 414-22, 430, 463; Tiện ích Kết hợp; *Merge Facility*, 418; Hệ thống Quản lí Đơn hàng; *Order Management System*, 414-15; các tập quán chế tác có trách nhiệm xã hội; *socially responsible manufacturing practices of*, 299-300; Các trung tâm Hậu cần của Nhà Cung cấp; *Supplier Logistics Centers (SLCs)*, 414
- Dell, Michael, 417, 421
- Deloitte Consulting, 206

- Delta Air Lines, 24-25, 27, 425, 426
 Delta Electronics, 417
 Deng Xiaoping, 115, 116, 314
 Denmark, 320
 DHC, công ti, 34
 DHL, công ti, 345-47
 Dhruva Interactive, 185-89
 dịch vụ tài chính trực tuyến; *financial services, online*, 350-52
 Diễn đàn Kinh tế Thế giới Davos, *xem* Davos WEF
 Digital Divide Data; *Dữ liệu Phân cách Số [công ti]*, 363-67
 Dillon, Sam, 260
 Discovery Times Channel [*Kênh*], 5, 225
 Disney Corporation, [công ti], 71-72
 DoCoMo, 168-70
 Doerr, John, 56, 59, 71, 280
 Dollar, David, 315
 Dominican Republic; *Cộng hoà Dominic*, 320
 Donaldson Company, Inc., 235
 dot-com boom and bust, *cơn sốt và phá sản*, 64-67, 81, 103, 109-10, 178, 197-98, 273, 346, 352
 Dow Jones, 18
 DreamWorks SKG, 166-67
 DSL, 78
 Dự trữ Liên bang; *Federal Reserve*, 120, 178
 Dubai, 316, 326, 329, 347
 dụng cụ đa năng, các; *multipurpose devices*, 164-65, 174-75
 dụng cụ lưu trữ, các; *storage devices*, 162-63
 Dunn, Debra, 300
 dược, ngành *xem* ngành dược
 Dutkiewicz, Rafal, 264
- Đ**
 đa dạng sinh học; *biodiversity*, 297-98
- đa quốc gia, các công ti ~ cực nhỏ *xem* micromultinationals
 đa quốc gia, các công ti *xem* multinational corporations
 đa tài, những người; *versatiles*, 290-92
 Đại học Bắc Kinh; *Peking University*, 247
 Đại học Harvard *xem* Harvard University
 Đài Loan; *Taiwan*, 208, 249, 257, 263, 269, 272, 330, 356, 409, 415-19, 422-25
 Đại Suy thoái; *Great Depression*, 9
 Đảng Cộng hoà; *Republican Party*, 206, 207, 215, 221, 255, 268, 281, 297, 452
 Đảng Dân chủ; *Democratic Party*, 199, 206, 207, 216, 221, 297
 Đặng Tiểu Bình, *xem* Deng Xiaoping
 đạo đức công ti; *ethics, corporate*, 360-63
 điện thoại di động; *cell phones*, 160-61, 164-65, 167, 169-70, 213, 372-74
 độc lập về năng lượng; *energy independence*, 283
 đổi mới, canh tân; *innovation*, 244-45, 253; giáo dục và, 264, 268
 Đội Vật lý Mĩ; *US. Physics Team*, 270
 Đông Đức; *East Germany*, 49; *xem cả* Tường Berlin Wall, sự sụp đổ của
 Đông Timor; *East Timor*, 436
 Đức; *Germany*, 124, 211-12, 246, 309, 322, 333, 345, 347, 354, 355, 405, 412, 416, 441; văn hoá, 328; công nghiệp hoá và hiện đại hoá, 395; những kẻ cực đoan ở, 396; số người vào đại học ở, 260; *xem cả* Tường Berlin Wall, sự sụp đổ
- E**
 E-Trade, 98, 296, 350-52, 361

eBay, 68, 77-78, 146, 198, 453-56, 460
 Eckroth, Joseph R., Jr., 129
 e-commerce; *thương mại điện tử*, 81, 231, 428
 ecommerce-guide.com, 77, 78
 Economy.com, 40
 Egypt; *Ai Cập*, 346, 309-12, 317, 329-30, 403, 456, 457
 Ehlers, Vern, 268-69
 El Salvador, 320
 Einstein, Albert, 339
 Electric Boat, 20
 Electronics Industry Code of Conduct; *Quy tắc Ứng xử Ngành Điện tử*, 299-300
 El-Hadidy, Lamees, 310-11
 Ellsworth, John, 218
 Ellsworth, Justin M., 218
 Elpida, 416
 Emanuel, Rahm, 216
 Engels, Friedrich, 201-4
 Enron, 178, 198, 245, 361
 Environmental Protection Agency (EPA); *Tổ chức Bảo vệ Môi trường*, 357
 Epson, 3
 Erdogan, Recep Tayyip, 457
 Eriksen Translations Inc., 165
 Ernst and Young, 166
 Eskew, Mike, 144, 147, 148, 150
 ESPN, 250, 251
 Estrin, Judy, 304, 305
 Esway, Ibrahim El, 312
 Ethernet, 72
 Ethiopia, 319
 European Union (E.U.); *Liên Minh Châu Âu*, 52, 118, 211
 Excel, 466
 Exxon, 17
 Ezrahi, Yaron, 387, 405, 432

F

Featherstone, Liza, 215
 Federal Bureau of Investigation (FBI); *Văn phòng Điều tra Liên bang*, 292
 Federal Express, 58, 125, 141, 241, 345-46
 Federal-Mogul Corporation, 122
 Feinstein, John, 251
 Ferdinand, Vua Tây Ban Nha; *King of Spain*, 4
 fiber-optic cable; *cáp quang*, 66-70, 103-5, 108-10, 161, 163, 179, 195, 348
 file transfer protocols (FTP), *các giao thức truyền file*, 61, 364
 file-sharing technology; *công nghệ dùng chung file*, 164
 Finland; *Phần Lan*, 320
 Fiorina, Carly, 161-62, 179, 200
 Firefox, 99-100
 Fischer, Stanley, 463
 Flextronics, 299
 Food and Drug Administration (FDA); *Cơ quan Quản lý Thực phẩm và Thuốc*, 216
 Ford Motor Company, 146-47
 Ford, Henry, 80
 Ford, Rollin, 134-36
 Forrester Research, Inc., 40
 Fortune 500 corporations [các công ti], 288
 Foster, Dick, 245-46
 Fox, Vicente, 333
 Foxconn, 416, 417
 Foxwoods, 20
 Fractint, 84
 France, 322
 Freedom House, 395, 461
 Freeman, Richard B., 182
 Friedman, Benjamin, 324
 Friedman, Orly, 448

- Fudan University, *Đại học*, 247-48
 Fujitsu, 417
 Fukuyama, Frank, 332
 G
 G-8, các nước; *developed nations*, 183, 384, 386
 Gagarin, Yuri, 279
 Gartner Group, 291
 Gates, Bill, 55, 65, 101, 194, 222, 244, 264-66, 281, 348, 378-82, 393
 geek, *tay cự phách*, 82-84, 89, 97, 98
 GeekCorps, 98
 Gemtek, 417
 General Electric (GE), 6, 30, 34, 105-6, 110, 180, 302, 425, 426, 429
 General Motors, 102, 123, 209
 General Public License (GPL), 97
 George Washington University; *Đại học*, 345
 George, Abraham, 464-68
 Gerstner, Lou, 281-83
 Ghana, 320
 Ghandour, Ali, 345
 Ghandour, Fadi, 345-50, 352, 464, 468
 gia đình Baldwin *family*, 97-98
 giao dịch C2C, *xem* C2C
 giao thức [thủ tục] truyền file; file transfer protocols (FTP), 61, 364
 giao thức mở, các; *open protocols*, 61
 giáo dục; *education*, 261-65, 288-90, 312-16, 323, 333; suốt đời, *lifelong*, 284-85, 290-92; nuôi dạy con cái và, *parenting and*, 303-5
 Gimp, 98
 Glass, David, 131-34
 Glenn, John, 256
 Global Crossing, 67-68, 105
 Global Edge, 29
 Global Insight, 235
 glocalization; [từ ghép: địa phương hoá toàn cầu], 324-29
 Glocer, Tom, 16-20
 GNU, 97
 GO Web server, 89
 Goldin, Claudia, 289
 Goldman Sachs, 3, 105
 Goodman, Allan E., 244, 259
 Google, 6-7, 65, 68, 78, 98, 151-59, 171, 187-88, 198, 212, 231, 233, 366
 Gorbachev, Mikhail, 52, 314
 Gorman, Maya, 31
 governance, corporate, 361-63
 Government Accounting Office (GAO); Văn phòng Kế toán Chính phủ, 256
 Grace T.H.W. Group, 423
 Grand Challenges in Global Health; Các Thách thức Lớn về Sức khoẻ Toàn cầu, 380-81
 Granofsky, Rena, 134-35
 Greenberg, Daniel S., 269-70
 Greer, Bill, 240-43, 340
 Greer, Jill, 340, 371
 Greer, Ken, 220, 340-45, 371
 Guatemala, 320
 Gunther, Marc, 301-302
 Gutenberg, Johann, 46
 H
 hacker; *tin tặc*, 86, 96, 97
 Hadjimichael, Bitá, 371
 Hải quân Mỹ *xem* Navy, U.S.
 Hải quan Mỹ; *Customs Service, U.S.*, 145
 Haifa University, 432
 Haiti, 320
 Hamas, 434, 435
 Hammer, Michael, 214, 451
 Hàn Quốc, Nam Triều Tiên; *South Korea*, 35, 151, 183, 249, 257, 263, 330, 332, 398, 416, 417, 419; trong

các chuỗi cung toàn cầu, 422; người nhập cư từ, 292; tiêu thụ năng lượng ở, 410;
 hàng hoá hoá; *commoditization*, 241-42, 344
 Hang Zhou, 166
 Hannstar Display, 417
 Haque, Promod, 111-12, 372
 Harvard University; *Đại học*, 51, 104, 182, 193, 201, 284, 289, 293, 324, 363, 437; Trường Kinh doanh; *Business School*, 282; *Crimson*, 364-65
 Hastert, Dennis, 199
 Hệ thống Đánh Phiên bản Đồng thời, *xem*, CVS
 Headhunter; *săn người tài*, 58, 59
 HealthScribe, 107
 Hebrew University; *Đại học*, 387
 Helsinki, University of; *Đại học*, 97
 Heritage Foundation *xem* Quỹ Di sản
 Hewlett-Packard (HP), 3, 34, 161, 179, 200, 208-9, 235, 253, 459;
 Ngân hàng Ấn Độ và, 358-60;
 patent được đăng ký bởi, 398;
 PocketPC, 160; cộng tác về xóa đói giảm nghèo, 389-91; các tập quán chế tác có trách nhiệm xã hội của, 299-300; UPS và, 143, 144; bộ videoconferencing suite được thiết kế bởi, 166; Wal-Mart và, 129, 301
 Heymath.com, 234
Higglytown Heroes (TV series), 72-73
 Hill & Knowlton, 180
Hindu, *The* (báo), 387
 Hindus; *Những người Hindu*, 50, 328, 430, 456, 457, 463
 Hindustan Aeronautics, 196
 Hitachi, 417
 Hitler, Adolf, 395
 HIV-AIDS, 376

Ho Chi Minh, 396
 Hoa Kỳ; *United States*, 95, 148, 190, 198, 239, 316, 354; Afghanistan và, 55, 198, 436, 458; bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ ở, 217-18, 246; các chuỗi cung toàn cầu của, 423, 425; chế tác tại, 138-39; trong Chiến Tranh Lạnh, 276-80, 283; Chiến tranh Iraq, 198, 218, 345, 386, 402, 431, 435, 448, 456; chính sách thương mại của, 225-30, 236, 462; các công ti đa quốc gia có trụ sở tại, 209 (*xem cả các công ti đặc thù*); cực đoan, người, ở, 396; doanh nghiệp khởi nghiệp ở, 335; [các nơi] đăng ký tín dụng ở, 320; giáo dục ở, 262, 264-73; các định chế tạo đổi mới ở, 244-45; hậu-Chiến tranh Thế giới II, 251-52; hoạt động chính trị đảng phái ở, 221; hệ thống đường cao tốc quốc gia ở, 68-69; mức hoài bão ở, 260-65; bọn khủng bố và, 392, 393, 434 (*xem cả 11/9*); khủng hoảng về khoa học và công nghệ ở, 252-55, 307-11; sự lãnh đạo chính trị ở, 280-84; Mexico và, 310, 335 (*xem cả NAFTA*); ngành ô tô ở, 30, 123, 146-47; Nhật Bản và, 129, 140; người nhập cư vào, 397; offshoring bởi, 416, 417; outsourcing sang, 355; ổn định chính trị của, 247; tăng năng suất ở, 178; thang lương ở, 367; thị trường tiêu dùng ở, 247; thị trường vốn ở, 245-46; tiêu thụ năng lượng ở, 409-12; tính cởi mở của, 246; tính linh hoạt của thị trường lao động ở, 246, 284-85; Trung Quốc và, 118-20, 122-27, 331-33; văn hoá của, 325 ; Viện Hoà bình, 432; ngành video game ở, 187, 189;

- visas nhập cảnh vào, 184-85, 192, 467
- hoài bão, khát vọng; *ambition*, 260-65
- Hockenstein, Jeremy, 363-67
- Holmes, Steve, 143
- homesourcing [thuê trong nước], 37-38
- Honeywell, 26
- Hong Kong, 6, 263, 320; University of, *Đại học*, 94
- HotWired, 86
- Howard Hughes Foundation [Quỹ Tài trợ], 247
- Hội Bóng rổ Quốc gia *xem* National Basketball Association (NBA)
- Hội các Nhà quản lí Công nghệ Đại học, *Association of University Technology*
- Hội đồng các Cố vấn Kinh tế; *Council of Economic Advisors*, 199
- Hội đồng Doanh nghiệp Mỹ - Trung Quốc; *U.S.-China Business Council*, 125
- Hội thúc đẩy Khoa học Mĩ; *American Association for the Advancement of Science*, 253
- hợp đồng thương mại, thực thi; *commercial contracts, enforcement of*, 319-21
- HTML, 61, 240
- HTTP, 61
- Hubbert, Jürgen, 123-24
- Hungary, 190, 442
- Hunter, Dick, 415, 417, 419
- Hussein, Saddam, 420
- hưu bổng *xem* lương hưu
- Hyten, Scott, 71-72
- I
- IBM, 3, 55, 76, 79, 81, 251, 281-83, 353, 358, 443; các dịch vụ tư vấn kinh doanh của, 357; Ấn Độ và, 30, 106; đưa PC vào, 52-54; Netscape và, 59,63; open-sourcing và, 82-84, 89-91, 93; bán Bộ phận Tính toán Cá nhân, *sale of Personal Computing Division by*, 127, 210-11; các tập quán chế tác có trách nhiệm xã hội của, 299-300
- Idei, Nobuyuki, 199
- IFC *xem* Công ti Tài chính Quốc tế
- Illinois, University of; *Đại học*, 58, 86
- Illustrator, 241
- ILO *xem* Tổ chức Lao động Quốc tế
- IMF *xem* Quỹ Tiền tệ Quốc tế
- Immelt, Jeff, 302
- InDC Journal, 42-43
- Indonesia, 318-20, 326, 392, 409, 412, 417, 422, 456, 460
- Infineon, 416
- Infocus Tech, 445, 446
- in-forming; *cung cấp tin*, 151-59, 161, 171, 176
- Infosys, 5-7, 28, 110, 112, 141, 225, 226, 238, 290, 429, 447, 469
- INS *xem* Cục Nhập cư ...
- insourcing; *thuê người hay công ti ngoài làm một số hay tất cả các công đoạn của một việc chế tác hay dịch vụ nào đó ở ngay bên trong tổ chức của mình*, 141-50, 161, 171, 176, 350
- Intel, 28, 30, 98, 163, 182, 232, 234, 253, 268, 272-75, 416; Hội chợ Khoa học và Kỹ thuật Quốc tế, 266; Tìm Nhân tài Khoa học, 270
- intellectual commons; *nguồn lực trí tuệ chung*, 83-95
- Internet Engineering Task Force, *Đội Đặc Nhiệm Kỹ thuật Internet*, 87
- Internet, 16, 17, 53, 72, 174, 179, 196, 204, 259, 309, 358, 374, 408; ở Ấn Độ, 187-88, 388; ban đầu, 53,

- 54; người Arab và truy cập, 397, 401; browsers, 56-64, 71; cài cách kinh tế và, 321-23; cáp quang và, 66-70, 108; chat rooms, 192; công cụ tìm kiếm, các, *search engines*, 150-59, 231, 233; giao tiếp con người đối lại, 220; gọi điện thoại qua, 165; ở Jordan, 462; ở Hàn Quốc, 183; kết nối không dây đến, 159, 161, 164, 168-70; bọn khủng bố dùng, 430-37, 445; open-sourcing và, 83, 85, 103; quản lí và theo dõi bưu kiện trên, 145, 148, 149, 348-49; và Quy tắc Ứng xử Ngành Điện tử, 300; số hoá và, 64-65, 161; thể thao và, 250; tổng sử dụng toàn cầu của, 198; trao quyền qua, 379; ở Trung Quốc, 34, 125; work flow và, 76-80; *xem cả dot-com*, cơn sốt và phá sản; *specific companies*
- iPaq, 159-60
- iPod, 65, 153, 155, 163, 171
- Iran, 283, 292, 346, 366, 404, 410-12, 419, 420, 423, 456, 461
- Iraq, 38-40, 406, 420, 423, 461; U.S. war in, 198, 218, 345, 386, 402, 431, 435, 448, 456
- Ireland, 117, 208, 320, 414, 417
- Isabella, Nữ hoàng Tây Ban Nha, *Queen of Spain*, 4
- Islam, *xem* Muslims
- Islamic Studies and Research Center, *Trung tâm Nghiên cứu Hồi giáo*, 400
- Islamists, *những người theo đạo Hồi*, 392, 394, 431
- Islam-Leninists, 394-97, 401-402, 423-26, 429
- Israel, 15, 292, 345, 349, 392, 404, 406, 417, 419, 431, 432, 466-67
- Italy, 235, 322, 335, 354, 386, 396
- J
- J.C. Penney, 118
- J.C. Williams Group Ltd., 134
- Jabil, 299
- Jackson, Janet, 156
- Jackson, Jesse, 304-5
- Jackson, Shirley Ann, 252-55, 270, 275
- Jahjah, Dyab Abou, 403
- Janaagraha, 388
- Java, 111
- Jet Propulsion Laboratory, 84
- JetBlue Airways, 36-38, 443, 444, 446-47
- Jews, 430, 436, 458, 463
- Jiang Mianheng, 423
- Jiang Zemin, 423
- Jobs, Steve, 55
- Jockey International, 143
- Johns Hopkins University; *Đại học*, 15-16, 113, 162, 242, 278, 293, 462
- Johnson, Lyndon B., 276
- Johnson, Paul, 328
- Jordan, 273, 316, 34-49, 366, 461-62
- Juhaiman, phong trào, *movement*, 327
- just-in-time inventory program, *chương trình kho hàng đúng thời gian*, 135
- K
- Kai Fu Li, 266-68
- Kanagawa, Hiệp ước; *Treaty of (1854)*, 139
- Kannan, P.V., 25, 184-85, 263
- Karatnycky, Adrian, 395, 396
- Katz, Larry, 289
- kế toán; *accounting*, 11-15, 80, 166, 184
- Kennedy, John F., 254, 256, 278-79, 283, 284, 290
- Kernan, Joe, 206
- Keyhole, 159

khả năng [tính] có thể dùng được;
employability, 284-93
 Khalsa, Gurujot Singh, 108
 khoan dung, văn hoá về; *tolerance*,
culture of, 327-28
 Khomeini, Ayatollah, 404
 Khosla, Vinod, 105
 Khrushchev, Nikita, 278
 Khủng bố ngày 11 tháng 9, các cuộc;
September 11 terrorist attacks, *xem*
 11/9
 kỹ sư, sự thiếu hụt của Mỹ; *engineers*,
U.S. shortage of, 307-11
 Kinh Thánh; *the Bible*, 48
 Kiuchi, Masao, 140-41
 Klamath Communications, 180
 Klausner, Rick, 381, 382
 Klein, Michael, 317
 Kleiner Perkins, 56
 Kletzer, Lori, 294-95
 Kmart, 133
 Knight, Bob, 251
 Konica Minolta Technologies bizhub,
 174-76, 188
 Koo, Richard C., 262-63
 Koon, Tracy, 272-75
 Kray, Art, 315
 Krishnakumar, N., 426
 Kuehn, Kurt, 146
 Kulkarni, Vivek, 31-32, 427
 Kurtz, Howard, 93
 Kuwait, 404
 L
 làm nghề tự do, những người [văn
 nghệ sĩ]; *freelancers*, 340-41
 Landes, David, 324, 326
 Landor Associates, 180
 Lào; *Laos*, 365
 lập kế hoạch, dự báo, và cung cấp
 cộng tác, *xem* CPFR
 Law, Lalita, 376-77, 465, 466

Lawrence, Robert, 284, 293
 Lebanon, 326, 345, 423
 Lenin, V. I., 395, 396
 Leninists, *xem* Islamo-Leninists
 Lenovo, 210-11
 Leonard, Andrew, 86, 89
 Leopold, Aldo, 412
 Levin, Richard C., 247-48
 Levine, Joshua S., 296
 Levitt, Arthur, 453-54
 LG.Philips LCD, 417
 Lí thuyết dư thừa lao động; *lump of*
labor theory, 227
 License Công cộng Chung, *xem*
 General Public License
 lịch sử tín dụng; *credit histories*, 319,
 320
 Liên đoàn Công nghiệp Ấn Độ;
Confederation of Indian Industries,
 50, 426
 Liên Hiệp Quốc; *United Nations*, 212,
 278, 366; Chương trình Phát triển,
 398; Hội đồng Bảo an, 409-10
 Liên minh Cầu vồng/PUSH & Quỹ
 Giáo dục Tư cách Công dân;
Rainbow/PUSH Coalition &
Citizenship Education Fund, 304
 Liên Minh Châu Âu; *European Union*
(E.U.), 52, 118, 211
 Liên minh Phân phối Toàn cầu;
Global Distribution Alliance, 348
 Liên Xô; *Soviet Union*, 50, 193, 278,
 283, 442; chương trình vũ trụ của,
 254, 256, 277, 279 ; sự sụp đổ của,
 48-52, 55, 182, 314, 376, 385; trước
 đây, *xem* Nga
 Lih, Andrew, 94-95
 Linux, 91, 97-99, 101, 103, 261
 Litan, Robert E., 293-95
 Liteon, 417
 Lithuania, 250, 251

Los Angeles Police Department; *Sở Cảnh sát* ~, 403
 LRN, 158, 360-63
 luật việc làm, các; *employment laws*, 246, 284-85, 318, 320, 321
 Luật Viễn Thông;
Telecommunications Act (1996), 67, 69, 105
 Lục quân Mĩ; *Army, U.S.*, 432; Phân đội Trung tâm; *Central Command*, 430
 Lucent Technologies, 29, 68, 112-13, 163
 lương hưu; *pensions*, 285-86
 lưu trữ, các dụng cụ *xem* dụng cụ lưu trữ
 Lynx, 86
M
 Ma, Mary, 210
 Macedonia, 321
 Mahon, Karen, 218-19
 Mail Boxes Etc., 144
 Malaysia, 95, 117, 208, 326, 356, 399-400, 409, 412, 414-18, 422, 435, 445
 Mali, 98
 Malleswaram, trường chuyên nghiệp cho phụ nữ, *College for Women*, 26
Managers, 245
 Mandelbaum, Michael, 113, 277-78, 283, 462, 463
 mạng ảo riêng; *virtual private network (VPN)*, 188
 Mankiw, N. Gregory, 199
 Mao Trạch Đông; *Mao Zedong*, 116, 328, 436
 Marshall, Kế hoạch; *Plan*, 50
 Marshall, Will, 286
 Marx, Karl, 201-4, 222
 Marx, Tzvi, 438
 Marxism-Leninism; *Chủ nghĩa Marx-*

Lenin, 395, 396
 Massachusetts Institute of Technology (MIT); *Học viện Công nghệ*, 96, 104, 113, 244, 254, 261, 267
 Mattel Inc., 129
 McCaw Cellular, 58
 McCool, Rob, 86
 McCue, Mike, 68
 McDonald's Corporation, 40-42, 195, 241, 298-300, 384, 389, 420, 424-25, 427
 MCI, 68
 McKinsey & Company, 32, 245, 363, 364
 Medicaid [*Chương trình Trợ cấp y tế do Liên bang tài trợ, bang quản lý cho người có thu nhập thấp*], 215, 285
 Medicare [*Chương trình bảo hiểm y tế liên bang cho người từ 65 tuổi và người tàn tật*], 285
 Medline, 162
 Meghna, C. M., 24
 Mehta, Pratap Bhanu, 387
 Memphis, University of; *Đại học*, 467
 Mercedes-Benz, 123-24
 Merrill Lynch, 449
 Messman, Jack, 91
 Mexico, 20, 115, 117, 138, 296, 300, 309-10, 313, 316, 320, 323, 417; cái cách kinh tế ở, 314; Ngân hàng Trung ương, 310; Trung tâm Nghiên cứu cho Phát triển, 336; [các giá trị] vô hình của sự phát triển kinh tế ở, 330-36
 micromultinationals, *các công ti đa quốc gia cực nhỏ*, 356
 Microsoft, 3, 65, 81, 163, 194, 217, 231, 233, 234, 253, 274-75, 463; ở Ấn Độ, 22; Dell và, 418; Internet Explorer, 62, 63, 99; ở Jordan, 348; MSN, 56, 171; MSN Web Search, 153; Office, 98, 100, 188; và open-sourcing, 81-83, 97-102, 280; ở

- Trung Quốc, 34, 266-68, 365;
 Windows, 28, 52-54, 57, 60, 62, 64,
 71, 73, 74, 80, 97, 99, 102, 161,
 188, 226; Word, 76-78, 187, 466
 MindTree, 360-62, 426
 Minnesota, Luật Giấu và Mang
 [súng], *Conceal and Carry Law*,
 371-72
 Minow, Nell, 67-68
 MIPS (triệu lệnh một giây; *millions of
 instructions per second*), 163
 Mitsubishi, 196
 Mitsuishi, Tamon, 169-70
 Mobility, *Tính di động* 417
 Moguls, 325
 Mohammad, Mahathir, 399-400
 Mohammed, Khalid Sheikh, 444, 448
 Mohegan Sun, 20
 môi trường; *environment*, 298-301;
 tiêu thụ năng lượng và, 409, 411-13
 Mondragon, 264
 Mongolia, *Mông cổ*, 366
 Montenegro, 320, 321
 Morgan Stanley, 63, 120
 Mormons, *những người* 37, 446
 Morocco, 316, 392
 morphing, *biến hình*, 242
 Morris Air, 37, 446
 Mosaic, 58-59, 70
 Motev, Mohammed, 467
 Motorola, 168, 417
 Moussaoui, Zacarias, 445-46
 Mozilla Foundation, *Quỹ Tài trợ*, 99-
 100
 MP3 player, 43
 MphasiS, 12
 MRI (Magnetic Resonance Imaging;
Chụp ảnh bằng Cộng hưởng Từ),
 16
 MSI, 416
 M-System, 417
 Muhammad, 309, 397
 Mullis, Ina, 271-72
 multinational corporations; *các công
 ti đa quốc gia*, 209-10, 356; *xem cả
 các công ti đặc thù*
 multipurpose devices *xem* dụng cụ đa
 năng
 Mundie, Craig J., 53-54, 56, 76, 81,
 100-102, 163, 217
 Muslims; *Những người theo đạo Hồi*,
 9, 55, 310-12, 325-29, 385, 392-
 407, 430, 432, 445, 456; ở Ấn Độ,
 456-59, 464; dầu và, 461-63; khủng
 bố, những kẻ, 392, 431-32 (*xem cả
 al-Qaeda*)
 Mussolini, Benito, 395
 Mĩ gốc Ấn (những người); *American
 Indians*, 108
 Mĩ gốc phi (ngững người); *African-
 Americans*, 254, 304-5, 403
 Myers, Gen. Richard, 38
 N
 NAFTA, North American Free Trade
 Agreement; *Tổ chức Thương mại
 Tự do Bắc Mĩ*, 199, 296, 310, 313,
 330, 331, 334, 336
 Naim, Moises, 323
 Nam Phi; *South Africa*, 91, 209, 380
 Nam Triều Tiên *xem* Hàn Quốc
 Nanya, 416
 Napster, 70, 164
 Naqvi, Mujteba, 414
 Nasdaq, 209, 245, 345, 346, 463
 National Aeronautics and Space
 Administration (NASA); *Cơ quan
 Hàng không Vũ trụ Quốc gia*, 256,
 465
 National Basketball Association
 (NBA), 250-52
 National Cancer Institute; *Viện Ung
 thư Quốc gia*, 381
 National Center for Supercomputing

- Applications (NCSA); *Trung tâm Ứng dụng Siêu máy tính Quốc gia*, 58, 86-87
- National Commission on Mathematics and Science Teaching for the Twenty-first Century; *Ủy Ban Quốc gia về Dạy Toán và Khoa học cho Thế kỉ Hai mươi mốt*, 256-57
- National Foundation for American Policy; *Quỹ Tài trợ Quốc gia về Chính sách Mỹ*, 270
- National Institute for Science and Technology, *Viện Quốc gia về Khoa học và Công nghệ*, 268
- National Institutes of Health (NIH); *các Viện Quốc gia về Sức khỏe*, 247, 269
- National Science Board (NSB); *Ủy Ban Khoa học Quốc gia*, 257-60
- National Science Foundation (NSF); *Quỹ Tài trợ Khoa học Quốc gia*, 198, 255, 256, 268, 281
- NATO, 39
- Naval Historical Center; *Trung tâm Lịch sử Hải quân*, 139
- Navy, U.S., *Hải quân Mỹ*, 20, 409
- Nazi, bọn, 397
- năng lực cốt lõi; *core competencies*, 357
- năng lượng, sự độc lập về; *energy independence*, 283
- năng lượng, tiêu thụ; *energy consumption*, 407-13
- năng suất; *productivity*, 177-78, 318; outsourcing và, 260-61
- NEC, 417
- Neeleman, David, 37-38, 443, 446-47
- Nehru, Jawaharlal, 50, 104
- Neland, Glenn E., 422-23
- NeoIT, 239, 459
- Netherlands, 9, 95, 320
- NetMeeting, 187
- Netscape, 56-59, 61-64, 70, 71, 73, 79, 81, 83, 86, 105, 149, 161, 176, 231
- New Frontier, 277
- New York Stock Exchange (NYSE); *Sở Giao dịch Chứng khoán New York*, 245
- New York University; *Đại học*, 465
- New Zealand, 320, 374
- Nga; *Russia*, 30, 91, 104, 138, 181-83, 193, 212, 213, 228, 274, 283, 322, 356, 385, 407, 437; Chechnya và, 434, 436; dự trữ dầu của, 410, 412; kĩ sư ở, 258; HP ở, 209; người nhập cư từ, 292; outsourcing sang, 194-97, 261; tiêu thụ năng lượng ở, 408, 411; phần mềm work flow software ở, 83
- ngành dược; *pharmaceutical industry*, 216
- Ngân hàng Thế giới; *World Bank*, 183, 315, 317, 384, 386, 408
- nghèo [đói]; *poverty*, 315, 318, 319, 376; giảm nghèo, *alleviation of*, 389
- nghiên cứu và phát triển; *research and development (R & D)*, 29-30, 355; các đại học và, 244-45
- ngành chủ [nhà doanh nghiệp] xã hội; *social entrepreneurs*, 363-67
- NGO, Nongovernmental Organization
- người lao động, tính có thể dùng được suốt đời của; *workers, lifetime employability of*, 284-93
- nguồn lực trí tuệ chung; *intellectual commons*, 83-95
- nhà khoa học, thiếu các ~ ở Mỹ; *scientists, shortage in U.S. of*, 256-60
- Nhân lực, Chương trình Phát triển và Đào tạo; *Manpower Development*

- and Training program*, 279
 nhập cư, những người; *immigrants*, 292-93, 316, 328; thành công giáo dục của, *educational attainment of*, 370, 304
 nhập số liệu, các công ti; *data-entry businesses*, 364-67
 Nhật Bản; *Japan*, 6, 95, 138, 151, 182, 196, 210, 227, 236, 249, 263, 322, 332, 335, 354, 411, 413, 419; trong các chuỗi cung toàn cầu, 422, 423; công nghệ không dây ở, 160-61, 168-70; Cơ quan [Xúc tiến] Ngoại thương (JETRO), 119, 422; cực đoan, những người, ở, 396; giáo dục ở, 264; hậu-Chiến tranh Thế giới II, 50, 126, 231; ngành ô tô ở, 29; nghiên cứu và phát triển ở, 269; người nhập cư từ, 292; off shoring bởi, 228, 416, 417; phá sản, vỡ nợ ở, 320; tiêu thụ năng lượng ở, 409, 410; Trung Quốc và, 32-36, 119-20; văn hoá, 325, 328; Wal-Mart và, 139-41
 Nielsen/NetRatings, 198
 Nigeria, 320, 392, 460
 Nike, 143, 144
 Nikon, 149
 Nilekani, Nandan, 5-8, 11, 28, 141-42, 238, 429, 447
 Nixon, Richard M., 284
 Nội chiến, *xem Civil War*
 Nokia, 179, 425
 Nomura Research Institute; *Viện Nghiên cứu*, 262
 nóng lên toàn cầu, sự; *global warming*, 283
 nông nghiệp; *agriculture*, 288-89; các vấn đề môi trường và; *environmental issues and*, 297-99
 nongovernmental organizations (NGOs); *các tổ chức phi chính phủ*, 365-66, 388-89, 391
 North Carolina, Đại học Nông nghiệp và Kỹ thuật Bang; *Agricultural and Technical State University*, 444
 Northwest Venture Partners, 111, 372
 Norton Utilities, 418
 Norway, 320
 Novell, 74, 91
 Nuclear Regulatory Commission; *Ủy Ban Điều Tiết Hạt nhân*, 254
 nuôi dạy con cái; *parenting*, 303-5
- O**
 O'Bannon, Frank, 206
 OECD: Organization for Economic Co-operation and Development; *Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế*, 259-60
 Office Depot, 299
 offshoring; [*đưa việc*] *chế tác, sản xuất, hoạt động ra hải ngoại*, 114-17, 161, 176, 227, 235
 Ogilvy & Mather, 180
 Ohio Pilot Store, 445
 Ohio State University; *Đại học Bang* ~, 117
 Ohmae, Kenichi, 32, 117
 O'Keefe, Sean, 256
 Oklahoma Center for the Advancement of Science and Technology (OCAST), *Trung tâm thúc đẩy Khoa học và Công nghệ* 244-45
 Olimpiad Toán Quốc tế; *International Mathematical Olympiad*, 270
 Olympic Games, *Đại hội thể thao* ~, 250-51, 303
 Oman, 320
 OneStat.com, 100
 OPEC: Organization of Petroleum

- Exporting Countries; *Tổ chức các nước Xuất khẩu Dầu lửa*, 410
 openknowledge.org, 96
 OpenOffice.org, 98
 open-sourcing; *[tìm] nguồn mở*, 81-103, 161, 171, 176, 429; phong trào phần mềm miễn phí và, *free software movement and*, 96-102; dạng nguồn lực trí tuệ chung về, *intellectual commons form of*, 85-95
 Opsware Inc., 70, 231-32
 Oracle, 81
 Ortiz, Guillermo, 310, 323
 O'Sullivan, Fran, 210
 Otellini, Paul, 232
 Outlook Express, 187
 outsourcing; *thuê bên ngoài làm một hay một số công đoạn của chuỗi công việc [chế tác, sản xuất hay dịch vụ] của mình*, 38, 40, 161, 171, 176, 199, 227, 350, 357; công nghệ số và, 344; để tăng trưởng, 360-63; sang Ấn Độ, 3-8, 11-32, 35, 38, 103-15, 187-91, 228, 260-61, 290, 426; sang Cambodia, 363-67; sang Nga, 194-97; sang Trung Quốc, 32-36, 113, 247-49; việc làm được cắm neo, *of anchored jobs*, 239;
 Oxford University; *Đại học*, 193
- P**
 Pacific Design, 417
 Page, Larry, 153-54
 Paine Webber, 120
 Pakistan, 50, 55, 315, 320, 331, 346, 366, 404, 419, 423, 425-31, 444, 445, 456, 457, 459
 Palestinians; *Những người Palestine*, 349, 392, 431, 466-67
 PalmPilot, 97, 152, 167
 Panama, 319, 321
 Papa John's pizza, 143
 Pasteur, Louis, 113
 patch, *méng vá*, 86-89
 patent, 30, 217-18, 269, 397
 Paul, Vivek, 30, 105-6, 109, 110, 236, 246, 356, 383-84, 426-28
 PayPal, 77-78, 146
 PCs, 52-54, 60, 61, 64, 100, 107, 108, 168, 186, 217; ở Trung Quốc, 127, 210; ở Ấn Độ, 103, 187; Internet và, 56-59, 62, 71, 73, 179; không dây, 160; work flow và, 161, 176
 PDA, personal digital assistants, 162, 164-66; *xem cả PalmPilot*
 Pearl, Danny, 432
 Pearlstein, Steven, 263-64
 Pentagon, 39
 Perkowski, Jack, 114, 116, 120-22, 124-25
 Perry, Commodore Matthew Calbraith, 139, 140
 Peru, 318, 321
 Pfizer, công ti, 20
 phá sản; *bankruptcy*, 319, 320
 Phần Lan; *Finland*, 320
 phần mềm miễn phí, phong trào *xem* phong trào ...
 phần mềm work flow, 71-80, 149, 171, 176, 187, 195, 414
 Pháp, cách mạng, *xem* Cách mạng Pháp
 Phật tử, các; *Buddhists*, 463
 Phi châu, *xem* Africa
 phi chính phủ *xem* NGO
 phi điều tiết; *deregulation*, 216
 Philippines, 320, 356, 416, 417, 422, 430
 Phòng Thương mại Hoa Kỳ; *Chamber of Commerce, US.*, 311
 phong trào chống toàn cầu hóa;

antiglobalization movement, 384, 387
 phong trào phản mềm miễn phí; *free software movement*, 96-103, 188
 phúc lợi, các khoản ~ có thể mang đi; *portable benefits*, 284-88
 Pickering, Thomas R, 194-97
 Pizza Hut, 3
 Plow & Hearth, 145
 Pol Pot, 396
 POP, 61
 Powell, Colin, 212-13, 429
 Powers, Pat, 125-26
 Premji, Azim, 458
 Prickett, Glenn, 298-99, 412
 Procter & Gamble, 136
 Progressive Policy Institute (PPI); *Viện Chính sách Tiến bộ*, 285-88
 Puerto Rico, 250, 251
Q
 Qatar, 39, 316, 400, 403
 QSRweb.com, 41
 Quanta, 416
 Quark, 241
 Quốc hội Mỹ; *Congress, US.*, 254, 256, 268-69, 279, 281, 287
 Qusti, Raid, 327
 Quỹ Di sản; *Heritage Foundation*, 123
 Quy tắc Ứng xử Ngành Điện tử, *xem*, Electronics Industry Code of Conduct
 Quỹ Tài trợ Khoa học Quốc gia *xem* National Science Foundation
 Quỹ Tài trợ Quốc gia về Chính sách Mỹ *xem* National Foundation for American Policy
 Quỹ Tiền tệ Quốc tế; *International Monetary Fund (IMF)*, 183, 234, 384, 386, 463
 quyền sở hữu trí tuệ; *intellectual*

property, 217-18, 246
 quyền tài sản, quyền sở hữu; *property rights*, 321
 Qwest, 164
R
 Rajan, Raghuram, 234-35
 Ramanathan, Ramesh, 388
 Rao, Jaithirth "Jerry," 11-15, 80, 109, 325, 427
 Rao, Rajesh, 29, 185-91
 Rashid, Richard A, 274-75
 Rather, Dan, 42, 44, 93
 Reagan, Ronald, 52, 55
 Red Army Faction, 396
 Red Brigades, 396
 Rensselaer, Đại học Bách khoa; *Polytechnic Institute*, 253, 254, 275
 Reuters, 16-21
 Reynolds, Glenn, 44
 Reynolds, Jerry, 147
 RFID, radio frequency identification [microchips]; [*chip vi mạch*] nhận diện tần số vô tuyến, 135-36, 167
 Ricardo, David, 225-27
 Ride, Sally, 392
 Roberts, Scott, 413
 Robinson, Shane, 167
 Rogers, Will, 336
 Rolls-Royce, 171-72, 211-12, 354-56
 Romania, 322
 Romer, Paul, 176, 178, 229, 230, 289-90, 306, 339
 Rose, John, 171-72, 211-12, 354-56
 Rosen, Daniel H., 334-35
 Rosenfeld, Jaeson, 364
 Rothkopf, David, 45, 46, 451
 Royal Jordanian Airlines, 345
 Rubio, Luis, 336
 Rumsfeld, Donald, 434
 Rushdie, Salman, 404
S
 Salem, Ali, 400

- Salon.com, 86, 89, 136, 215
 Samsonite, 417
 Samsung, 416, 417
 Sandel, Michael J., 201-5
 Sanmina-SCI, 299
 Santana, Joe, 291-92
 Sanyo, 138, 417
 SAP, Công ti, 34
 Sarkar, Monica, 299-300
 Sarnoff R&D firm, 29-30
 Sathini, A, 418
 Saudi Arabia, 55, 221, 400, 445, 456-58, 463; chủ nghĩa khủng bố ở, 402, 406; dầu ở, 283, 405, 411, 412, 460, 461; văn hoá của, 326-29
 Schacht, Henry, 113, 163-64
 Schieffer, Bob, 42-44
 Schirmmacher, Frank, 309
 Schleifer, Abdallah, 396-97
 Schlesinger, David, 20-21
 Schmidt, Eric, 153, 156-57
 Schroeder, Gerhard, 211-12
 Scott, Lee, 138
 SDI, công ti, 417
 SDS, Students for a Democratic Society; *Sinh viên vì một Xã hội Dân chủ*, 403
 Seagate, 417
 Sears, 133, 138
 Segrest Farms, 143
 Seidman, Dov, 158, 360-63
 Seiyu, 139-41
 Sen, Amartya, 51
 Serbia, 320
 Sharp, 417
 Shenkar, Oded, 117
 Shultz, Howard, 350
 Siemens, 263; Business Services, 292
 Sierra Leone, 320, 321
 siêu máy tính Cray, *xem* Cray
 Sifry, Micah L., 44
 Silicon Graphics, 58
 Simon and Schuster, 106
 Simplo, 417
 Simpson, O.J., 403
 Singapore, 6, 234, 272, 320, 335, 354, 355, 417, 422
 Singh, Dinakar, 105, 209, 276-77, 329
 Singh, Manmohan, 50, 107, 314, 384
 SITE Institute, 435
 Skype Technologies, 165
 Smart Modular, 417
 Smith, Adam, 199
 SMTP, Simple Mail Transfer Protocol, *giao thức chuyển thư*, 61
 SOAP, Simlpe Object Access Protocol, *giao thức truyền thông dựa trên XML giữa các ứng dụng*, 75, 76
 SoIP, Services over Internet Protocol; *Các Dịch vụ trên Giao thức Internet*, 166
 Solelectron, 299
 Solow, Robert, 177
 Somaiah, Nitu, 24
 Sony Corporation, 34, 139, 199, 301, 417
 Sophary, 366
 Soto, Hernando de, 318, 321
 SourceForge.net, 98
 Southwest Airlines, 37, 173-76, 179, 199, 446
 sốt rét; *malaria*, 376, 379, 381
 Sở Giao dịch Chứng khoán New York *xem* New York Stock Exchange (NYSE)
 Sở Thương mại Thành phố Bắc Kinh; *Beijing Municipal Bureau of Commerce*, 408
 Spitzer, Eliot, 19, 245-46
 Sputnik, 254, 256, 277, 279
 Sri Lanka, 191, 430
 SSL, Secure Socket Layer, *giao thức*

- truyền dữ liệu an toàn trên Internet
do Netscape phát triển, 61
- Stallman, Richard, 97
- Stanford University; *Đại học*, 60, 96,
154, 176, 229, 267, 289
- Starbucks, 231, 299, 350
- Steinberg, Hattie M., 305
- Sternad, Ken, 149
- Steyn, Mark, 373
- Straw, Jack, 213
- Stross, Randall, 99
- Subramanian, Arvind, 461
- Sudan, 373, 409-12
- Sun Microsystems, 62, 81, 104-5
- Sundaram, Natarajan, 358
- Sunder, Sophie, 24-25
- súng, luật dùng; *gun laws*, 371-72
- Sunrex, 416
- Suzuki, 234
- Swainson, John, 89-90
- Syria, 320, 330, 423, 457
- T
- Taliban, 458
- Tanzim, 467
- tạo điều kiện thuận lợi đồ họa;
graphic facilitation, 390
- Target, công ti, 118
- Targus, công ti, 417
- Tas, Jeroen, 13
- Task Force on the Future of American
Innovation, 268
- Tata Consulting Services Ltd. (TCS),
110, 184, 205-6
- Tata, Ratan, 234
- tầng lớp trung lưu, *middle class*, 375-
76, 384, 420
- Tây Ban Nha; *Spain*, 4, 354,
355, 401, 405; Moorish, 328, 329
- TCP/IP, 61, 76
- Teac, 417
- Technical University of [Đại học Kỹ
thuật] Hamburg-Harburg, 395
- TechRepublic.com, 291
- Tefla, Sa'd Bin, 404
- Tellme Networks, 68
- Tenba, 417
- Texas Instruments, 3, 30, 105, 107
- Thái Lan; *Thailand*, 117, 320, 417, 422
- Thanh Hoa, Đại học; *Tsinghua
University*, 193-94
- Tharrington, Jeannie, 136
- Thatcher, Margaret, 314, 333
- thể thao; *sports*, 250-51
- thị trường lao động, tính linh hoạt của
các; *labor markets, flexibility of*,
246
- thị trường vốn, các; *capital markets*,
245-46
- thích nghi, tính; *adaptability*, 239-43,
249
- Thiên An Môn, thảm sát ở quảng
trường; *Tiananmen Square
massacre*, 373
- Thổ Nhĩ Kỳ; *Turkey*, 326, 335, 346,
457-58
- thương mại điện tử *xem e-commerce*
- thương mại tự do; *free trade*, 225-36,
406
- Thụy Điển; *Sweden*, 95, 346
- tiêu thụ năng lượng; *energy
consumption*, 407-13
- Tiểu Vương quốc Arab, các; *United
Arab Emirates*, 319
- Timm, David, 235
- Tính di động *xem Mobility*
- TiVo, 155-56, 171
- Toà án Tối cao Mỹ; *Supreme Court,
U.S.*, 254
- Tolstoy, Vladimir, 166
- Torvalds, Linus, 97
- Toshiba, 142, 417
- Toyota, 139, 263

- Tổ chức Bảo vệ Môi trường;
Environmental Protection Agency (EPA), 357
- Tổ chức các nước Xuất khẩu Dầu lửa
xem OPEC
- Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
xem OECD
- Tổ chức Lao động Quốc tế;
International Labor Organization, 398
- tổ chức phi chính phủ, các, *xem* nongovernmental organizations
- Tổ chức Thương mại Thế giới; *World Trade Organization (WTO)*, 95, 114-16, 121, 125-26, 183, 332, 335, 384, 386, 408
- Tổ chức Thương mại Tự do Bắc Mỹ
xem NAFTA
- Thử nghiệm Quốc tế về Toán và Khoa học lần thứ Ba; *Third International Math and Science Test*, 272-73
- trao quyền; *empowerment*, 379-80
- Trilogy Publications, 258
- trò chơi máy tính; *computer games*, 185-89
- trợ lý cá nhân từ xa; *personal remote assistants*, 31-32
- Tropiano, Laurie, 357-58
- trung lưu, tầng lớp, giai cấp *xem* tầng lớp
- Trung Quốc; *China*, 29, 92, 95, 104, 141, 151, 181-83, 208, 252, 277, 309, 316, 322, 354, 385, 407, 430, 463; ăn cắp sở hữu trí tuệ ở, 218; bệnh tật ở, 378; bóng rổ ở, 250; cách mạng cộng sản ở, 436; Cách mạng Văn hoá ở, 267, 328; cải cách kinh tế ở, 314; chế tác tại, 21, 74, 114-27, 235, 294, 309-13, 315, 356, 414, 416, 417, 421-22; chính sách thương mại và, 228-33, 235-36; dân số nông thôn của, 221, 376, 377, 380, 413-14, 419, 420; Đài Loan và, 419, 422-25; đạo đức làm việc ở, 263, 264; điện thoại di động ở, 373; đói nghèo ở, 315; giá trị vô hình của sự phát triển kinh tế ở, 329, 331-36; giáo dục ở, 264-68, 271-73, 305, 333, 335; IBM và, 210-11; kỹ sư ở, 113, 257, 258, 280; vấn đề môi trường ở, 300; Ngân hàng Trung ương của, 310; người nhập cư từ, 292; nhà khoa học ở, 257, 269; và open sourcing, 102; outsourcing sang, 32-36, 113, 189, 247-49, 361; ổn định chính trị ở, 247; số sinh viên ~ được tuyển vào các trường cao học nước ngoài, 260; và sự sụp đổ của Tường Berlin, 51; tầng lớp trung lưu ở, 275-76, 387; tăng trưởng kinh tế của, 249; thể kỳ mười tám, 11; thị trường vốn ở, 245; tiêu thụ năng lượng ở, 407-12; văn hoá, 325, 327-28; trong chuỗi cung Wal-Mart, 132, 138, 140, 177; zippies ở, 191-94
- Trung tâm Lịch sử Hải quân *xem* Naval Historical Center
- Trung tâm thúc đẩy Khoa học và Công nghệ Oklahoma *xem* Oklahoma Center for the Advancement of Science and Technology (OCAST)
- Trung tâm Ứng dụng Siêu máy tính Quốc gia *xem* National Center for Supercomputing Applications (NCSA)
- Tsinghua University *xem* Thanh Hoa
- Tunisia, 320
- tước quyền, sự; *disempowerment*,

- 382-92
 Tường Berlin, sự sụp đổ; *Berlin Wall, fall of*, 48-52, 55, 60, 73, 182, 192, 194, 313, 385, 441-42
Tuyên ngôn Cộng sản; Communist Manifesto (Marx and Engels), 201-4
 Twain, Mark, 158-59
 Tyco, 198
- U
 Uganda, 328
 Ugarte, Jose, 265
 Ukraine, 322
 Unabomber, 431
 Unilever, 241
 Unite, 385
 United Parcel Service (UPS), 141-50, 349, 419
 United Technologies, 426
 Unix computers, *các máy tính chạy hệ điều hành Unix*, 59
 Unnikrisan, Anney, 28
 UPI, United Press International, 19
 USI, công ti, 417
 Ủy Ban Chứng khoán và Giao dịch; *Securities and Exchange Commission* (SEC), 245, 453-54, 456
 Ủy Ban Điều Tiết Hạt nhân *xem* Nuclear Regulatory Commission
 Ủy Ban Khoa học Quốc gia *xem* National Science Board
 Ủy Ban Quốc gia về Dạy Toán và Khoa học cho Thế kỉ Hai mươi mốt *xem* National Commission on Mathematics and Science Teaching for the Twenty-first Century
- V
 Vajpayee, Atal Bihari, 427
 văn hoá; *culture*, 324-29
 Văn phòng Điều tra Liên bang; *Federal Bureau of Investigation* (FBI), 292
 Văn phòng Kế toán Chính phủ; *xem* Government Accounting Office
 Văn phòng Thống kê Lao động; *Bureau of Labor Statistics* (BLS), 258
 Vashistha, Atul, 239-40, 459
 Vệ binh Quốc gia; *National Guard*, 42, 48, 93
 Venezuela, 283, 321, 410, 412, 460
 Verleger, Phillip K., Jr., 411-12
 video games; *trò chơi*, 187, 189, 353
 videoconferencing; *hội nghị video*, 166
 việc làm được cấm neo; *anchored jobs*, 238-39
 việc làm; *jobs*: tạo ~, 287; *tiền dân, untouchable*, 237, 423
 Viện Chính sách Tiền bộ *xem* Progressive Policy Institute
 Viện Đối ngoại Bắc Kinh; *Beijing Foreign Affairs Institute*, 411
 Viện Giáo dục Quốc tế; *Institute of International Education*, 244, 259
 Viện Quốc gia về Khoa học và Công nghệ *xem* National Institute for Science and Technology
 Viện Quốc gia về Sức khoẻ *xem* National Institutes of Health (NIH)
 Viện Ung thư Quốc gia *xem* National Cancer Institute
 Vietnam, 91, 117; chiến tranh ở, 20
 Virtual Caliphate, 430, 431
 Visa card, 414
 Voice of America; *Đài Tiếng nói Hoa Kỳ*, 459-60
 Voice over Internet Protocol (VoIP); *Thoại trên Giao thức Internet*, 165-66, 349
 Volex, 417
 Volpi, Mike, 166

Volvo, 263
 vỡ nợ, giải quyết; *insolvency, resolution of*, 320
 VTR (Virtual Tax Room), 13
 vũ khí hạt nhân; *nuclear weapons*, 419, 425; bom khủng bố và, 426-37
 Vương quốc Anh, *xem* Anh
W
 Waitman, Claudia, 165
 Wales, Jimmy, 94-95
 Wal-Mart, 118, 128-41, 143, 167, 174, 214-16, 220, 301, 430, 454
 Walsh, Pat, 162
 Walton, Sam, 131-33, 137, 138, 215
 Wang, Winston, 423
 Warburg Pincus, 68
 Ward, Steve, 210
 Warrior, Padmasree, 168
 Washington University; *Đại học*, 193
 Watanabe, Osamu, 119, 422
 Weather Underground, 396
 Web browsers, 56-64, 71
 WebSphere, 90
 Wee Theng Tan, 317
 Weimann, Gabriel, 432-33
 Welch, Jack, 106
 Wertz, William, 130
 Western Electric, 68
 Whirlpool, 263
 Whitman, Meg, 78, 453-56
 Wikipedia, 94-95
 Wild Brain, 71-73
 Williams, Candace Lee, 449-50
 Win Liu, 34
 Winnick, Gary, 67
 Wipro Technologies, 30, 105, 106, 109, 110, 112, 236, 246, 290, 356, 384, 426-28, 458
 Wistron, 416
 Wladawsky-Berger, Irving, 93, 443
 World Bank *xem* Ngân hàng Thế giới

World Learning, 98
 World Trade Organization, WTO, *xem* Tổ chức Thương mại Thế giới
 World Wide Web, 9, 56-57, 60, 85; *xem cả* Internet
 WorldCom, 198
 WPP, công ti, 180-81
 Wrighton, Mark, 193
X
 Xã hội Vĩ đại; *Great Society*, 276, 277
 xâu chuỗi cung; *supply chaining*, 128-141, *xem cả* chuỗi cung
 Xia Deren, 34-36
 XML, 75-76, 240
 xóa bỏ phân biệt; *desegregation*, 254
 Xu hướng Quốc tế trong Học Toán và Khoa học, các; *Trends in International Mathematics and Science Study*, 271
 Xu Jun, 137-38
 Xu Tian, 247-48
 xuyên quốc gia *xem* đa quốc gia
Y
 “ý tưởng”; “*ideation*”, 241
 Y2K, khủng hoảng máy tính, 108-15
 Yahoo!, 65, 153-54, 156, 157, 160, 171, 218-19, 231, 233, 265, 367, 405
 Yale University; *Đại học*, 105, 192-93, 247-48
 YaleGlobal, 94, 383, 405, 433
 Yamani, Ahmed Zaki, 405
 Yang Yuanqing, 210
 Yang, Jerry, 154, 157-58, 265, 375, 384
 Yiting Liu, 193
 Young & Rubicam, 180
Z
 Zaun, Todd, 161, 170
 Zayat, Taha, 311-12
 Zedillo, Ernesto, 296, 314, 333-34
 Zhao, Michael, 407-408

Zimbabwe, 333-34
zippy, 183-91, 226