



# **START-UP NATION**

**The Story of Israel's Economic Miracle**

**DAN SENOR AND SAUL SINGER**

**A Council on Foreign Relations Book**

**Start-up Nation** được viết để trả lời câu hỏi đáng giá một nghìn tỉ đô-la: Làm thế nào mà Israel-một quốc gia chỉ với 7.1 triệu dân, mới 60 năm tuổi, bị bao vây bởi quân thù, chiến tranh triền miên từ những ngày thành lập, không có một tài nguyên thiên nhiên nào-lại tạo ra nhiều công ty khởi nghiệp (start-up) hơn những quốc gia thanh bình, ổn định và lớn hơn nhiều như Nhật, Trung Quốc, Ấn Độ, Hàn Quốc, Canada và thậm chí Anh Quốc?

Cùng với những "tay trong" lão luyện trong lĩnh vực đối ngoại, Senor và Singer rà soát lịch sử cùng những bài học đáng giá của quốc gia gặp nhiều nghịch cảnh này. Họ phát hiện rằng chính những cản trở đó đã giúp san phẳng hệ thống cấp bậc, chú trọng tính thân mật, đồng thời được hỗ trợ bởi chính sách tập trung vào phát minh sáng tạo của chính phủ. Khi mà những quốc gia hoàn toàn khác biệt như Ireland, Singapore và Dubai cũng cố gắng tái tạo "Hiệu ứng Israel", doanh nghiệp nhận ra nhiều bài học kinh doanh đáng giá từ quốc gia này. Ngày nay, khi nước Mỹ tái khởi động nền kinh tế và tinh thần dám nghĩ dám làm, đây đúng là thời điểm đúng đắn để nhìn lại quốc gia có sức bật đặc biệt này và tìm ra những bí quyết đáng ngạc nhiên, ấn tượng cho chính mình.

## Ghi chú của các tác giả

Quyển sách này viết về sự cải tiến và tinh thần doanh nhân, và về việc một quốc gia nhỏ bé như Israel đã là hiện thân của cả hai yếu tố này như thế nào.

Sách tuy đề cập đến nhiều doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao nhưng lại không bàn về kỹ thuật, mà trọng điểm là môi trường, cho phép những phát kiến kinh doanh hoàn toàn mới có thể được hình thành.

Chúng tôi cũng trình bày các nội dung lịch sử và văn hóa, với một số câu chuyện chọn lọc về các công ty nhằm cố gắng lý giải xem nguồn năng lượng cho Sáng tạo đến từ đâu và chúng thể hiện dưới hình thức nào.

Đồng thời chúng tôi cũng đề cập đến những mảng mà Israel còn tụt hậu phía sau, các nguy cơ đe dọa sự thành công của quốc gia này – hầu hết các nội dung sẽ khiến độc giả ngạc nhiên bởi vì báo giới quốc tế chưa từng đề cập rộng rãi.

Chúng tôi đi vào hai mảng lớn: tại sao các ngành nghề với sự cải tiến cao độ của Hoa Kỳ lại không giành được lợi thế tốt hơn khi có những nhân tài mang tinh thần doanh nhân và họ còn có trải nghiệm, được đào tạo qua môi trường quân đội, trong khi thực hành trong nền kinh tế Israel thì ngược lại; và tại sao thế giới Ả Rập lại gặp khó khăn khi nuôi dưỡng tinh thần doanh nhân.

Sau cùng, chúng tôi cố gắng giải thích hiện tượng: sự tập trung cao độ của Israel vào cải tiến và tinh thần doanh nhân trên thế giới ngày nay.

# Lời giới thiệu

*Diễn văn rất hay, nhưng anh định làm gì tiếp theo?*

– SHIMON PERES nói với SHAI AGASSI

Một cặp đôi không mấy tương đồng về tuổi tác đang ngồi chờ đợi tại sảnh đường thanh lịch của tòa nhà khách sạn Sheraton Seehof trên đỉnh Alps, Thụy Sĩ. Họ trao đổi với nhau qua ánh mắt lo âu. Đó là thời điểm Diễn đàn Kinh tế Thế giới Davos đang diễn ra. Người đàn ông lớn tuổi xem ra vẫn điềm tĩnh hơn người trẻ. Người trẻ tuổi có vẻ hồi hộp hơn, nghi ngờ nhiều hơn vì phiên họp sắp tới: anh có thực sự đủ khả năng để khôi phục lại 3 ngành công nghiệp lớn? Người đàn ông lớn tuổi hơn, năm nay đã 83, là một công dân Israel rất nổi tiếng với 2 nhiệm kỳ làm Thủ tướng, từng đoạt giải Nobel và chắc chắn ông ta không muốn mạo hiểm thêm. Ông là Shimon Peres. Còn người trẻ hơn là Shai Aggasi, hiện là một nhà quản lý của công ty phần mềm SAP lớn nhất thế giới, nhưng kỳ này anh đang trình bày một dự án liên quan đến sự thay đổi toàn bộ mô hình giao thông vận tải tại Israel.

Còn nhớ, từ năm 2007, Peres đã mời 5 “đại gia” trong ngành sản xuất xe hơi Hoa Kỳ đến gặp gỡ trao đổi về chủ đề này. Nhưng khi đó cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu chưa lộ diện, và 3 trong số 5 đại gia này – GM, Ford và Chrysler – thậm chí đã không thèm trả lời ông. Một đại diện của một hãng xe hơi nổi danh khác có đến, nhưng anh ta dành 25 phút để chứng minh rằng các quan điểm, ý tưởng của Peres/Agassi là vô dụng. Anh ta không quan tâm đến chương trình hoang tưởng của các nhà lãnh đạo Israel khi muốn thay đổi toàn bộ hệ thống giao thông với các phương tiện sử dụng điện năng. Mà nếu khả thi đi nữa thì quốc gia nhỏ bé như Israel chắc chắn không phải là nơi triển khai ý tưởng này. Người đại diện hãng xe hơi kia nói với Peres “chúng tôi đã thử rồi, nhưng không chế tạo được xe hơi kiểu đó. Dòng xe lai (hybrid, vừa dùng động cơ đốt trong vừa dùng điện) là giải pháp khả thi duy nhất”.

Hôm nay Peres là Tổng thống Israel, cùng với Agassi đang cố gắng trình bày với các nhà sản xuất xe hơi hàng đầu thế giới về tương lai của ngành công nghiệp này. Agassi đến với Diễn đàn này cùng một ý tưởng rất thách thức “tôi cho rằng điều quan trọng nhất là phải chứng minh được: bằng cách nào

chúng ta có thể làm cho một quốc gia không còn lệ thuộc vào xăng dầu nữa.” Agassi tin rằng nếu chỉ có 1 đất nước không lệ thuộc vào dầu mỏ, thì đó sẽ là tấm gương cho toàn thế giới noi theo. Bước tiếp theo cần làm là: tìm cách nào để xe hơi lăn bánh được mà không cần có xăng dầu. Bản thân quan điểm này cũng đã là một ý tưởng mang tính cách mạng.

Agassi đã trình bày một số công nghệ mới ứng dụng cho xe hơi, trong đó nhấn mạnh vào việc sử dụng bình điện. Khái niệm này từng bị phản đối trong quá khứ: nó có nhiều hạn chế và quá đắt tiền, tốn kém nhưng Agassi cho rằng anh ta đã có giải pháp để xử lý vấn đề này: nếu xe hơi chạy bằng điện cũng rẻ tiền, tiện dụng và mạnh mẽ không thua gì xe chạy xăng/dầu thì hẳn nhiên khách hàng sẽ thích thú.

Đất nước Israel đã đổ vỡ vì chiến tranh, nhưng chính điều này lại khiến con người Israel thường xuyên hoài nghi về những quan niệm phổ biến: họ không tin những gì mà các dân tộc khác cho là đương nhiên đúng. Bản chất của người Israel là “bất mãn, luôn luôn không bằng lòng” và Agassi là một điển hình.

Sau khi nghe Agassi trình bày về việc các quốc gia không phải lệ thuộc vào dầu mỏ, Peres nói với anh “diễn văn hay lắm, nhưng anh tính **làm gì** tiếp đây?”. Khi đó Agassi mới chỉ “giải được bài toán trên giấy”, còn thực tế thì vẫn đang trong giai đoạn thử nghiệm mà thôi. Peres phản biện anh thẳng thắn “Anh thực sự làm được chứ? Liệu rằng còn gì quan trọng hơn cả việc thế giới này không lệ thuộc vào dầu mỏ? Nếu anh không làm được điều này thì ai sẽ làm? Tôi giúp được gì cho anh trong chuyện này?” Tinh thần hỗ trợ người khác cũng là một nét đặc trưng của Peres, ông đã giúp đỡ Agassi trong nhiều buổi gặp mặt với các nhà lãnh đạo trong nhiều ngành công nghiệp hàng đầu Israel.

Còn Hội thảo Davos này là lần đầu tiên Peres thử nghiệm ý tưởng của Agassi trước các nhà sản xuất xe hơi, với tư cách cá nhân ông. Trước kia Peres từng thăm dò ý tưởng này với một lãnh đạo trong ngành xe hơi, và vị lãnh đạo kia không những không tán thành mà còn quay lại thuyết phục Peres từ bỏ ý tưởng đó đi. Lần này, Peres bắt đầu mạnh mẽ hơn, khi ông đồng dục tuyên bố: “thời kỳ của dầu đã qua, tất nhiên Trái Đất vẫn còn dầu mỏ nhưng con người không cần nó nữa.” Và ông nói với Ghosn, CEO của hai hãng Renault và Nissan “tài chính thế giới đang trong cơn khủng hoảng cao độ. Chúng ta không cần tìm cách xây dựng lá chắn phòng thủ để chống

lại tên lửa Katyusha, mà điều cần làm là cắt đứt nguồn của bộ phóng. Ta cần giải quyết từ gốc của vấn đề, không để nó phát sinh rồi mới xử lý.”

Peres cố gắng đánh bại quan điểm cho rằng công nghệ mới và hoàn chỉnh hiện vẫn chưa ra đời. Khi diễn thuyết được 5 phút, Ghosn ngắt lời ông “ông Peres này, tôi đã xem các tài liệu của Agassi và thấy các nội dung hoàn toàn đúng đắn. Chúng ta đang có quan điểm như nhau. Tôi đồng ý: tương lai ngành xe hơi sẽ là điện. Chúng ta có xe hơi, và tôi nghĩ là cũng có bình ắc-quy và pin...” Peres lặng người đi. Mới cách đây vài phút, ông và Agassi đã nghe những luận điểm hùng hồn thuyết phục của các hãng xe hơi, rằng xe điện sẽ không bao giờ có hiệu quả tốt, dòng xe lai mới là giải pháp lý tưởng. Nhưng chiếc xe lai (hybrid) với 2 nguồn cung cấp năng lượng để làm quay bánh xe có giá bán rất cao và cũng chỉ tăng hiệu suất sử dụng xăng dầu lên thêm 20%, nó không thể khiến cho thế giới này thoát khỏi sự lệ thuộc vào dầu mỏ. Đối với Peres và Agassi thì xe hybrid chỉ là miếng băng nhỏ dán lên vết thương do đạn súng trường gây ra. Một giải pháp tình thế tạm thời.

Ghosn nói tiếp “Tôi nghĩ là xe lai không phải là giải pháp có ý nghĩa.” Câu này làm Peres và Agassi nhẹ nhõm hẳn. Họ đã tìm thấy một đối tác để thực hiện tầm nhìn của mình? Giờ thì đến lượt Ghosn lo ngại: bình ắc-quy có giá cao quá, phạm vi hoạt động của xe chạy bằng bình điện chỉ bằng một nửa so với xe chạy xăng/dầu và phải mất nhiều giờ đồng hồ để sạc bình. Xe hơi “sạch”, không khói vẫn chỉ là một ngách nhỏ trên thị trường.

Agassi trình bày ý tưởng của anh, tuy giản đơn nhưng triệt để: xe hơi chạy điện thoát trông có vẻ đắt tiền chỉ vì giá bán của bình ắc-quy quá cao; nhưng khi tính toán chi phí vận hành xe thực tế thì người ta sẽ thấy rằng: dùng xe điện mới đúng là rẻ hơn xe xăng. Chỉ tốn 7 cents để xe điện đi được một dặm đường, trong khi với cự ly này thì xe xăng/dầu tiêu tốn hết 10 cents, với giá dầu giả định là 2.5 dollar cho một gallon. Nếu giá tăng tăng lên 4 dollar/gallon thì khoảng cách chi phí này còn nới rộng hơn nữa. Chi phí cho bình điện có thể được phân bổ trong suốt thời gian sử dụng xe, vậy nên tổng chi phí (mua và sử dụng xe) của xe điện tệ nhất cũng ngang bằng với xe xăng/dầu. Đột nhiên, các nhà kinh tế học thay đổi hoàn toàn quan điểm. Trong tương lai dài hạn, giá của bình ắc-quy sẽ hạ thấp hơn và lợi thế của xe hơi chạy điện sẽ gia tăng.

Vượt qua được rào cản về giá cả là một điểm đột phá, nhưng chưa đủ để xe điện có thể lật đổ ngay mô hình vận chuyển mà Henry Ford đã cho ra đời gần một thế kỷ nay. Xe xăng/dầu chỉ mất có 5 phút để tiếp nhiên liệu, rồi

chạy được 300 dặm tiếp theo; vậy xe hơi chạy bằng điện cạnh tranh được với xe xăng/dầu như thế nào xét về khía cạnh này?

Giải pháp của Agassi mang tính cấu trúc hạ tầng: hàng ngàn bãi đậu xe kết thành mạng lưới, xây dựng các trạm đổi bình điện dọc đường, điều phối sự hoạt động của các trạm này. Còn nếu chỉ đi làm thì sạc bình tại nhà và tại cơ quan cũng đã đủ năng lượng. Khi lái xe đi đường trường, người lái có thể trao đổi bình điện, tại các trạm dọc đường, giống như đổ xăng/dầu vậy. Việc tổ chức hệ thống này tại Israel sẽ được thực hiện bởi một cựu sĩ quan quân đội quốc gia, mang hàm Tướng phụ trách ngành hậu cần.

Điều then chốt trong mô hình này là: khách hàng sở hữu xe hơi, còn doanh nghiệp mới hình thành của Agassi sẽ sở hữu bình điện. Agassi dự tính đặt tên cho doanh nghiệp của anh là Better Place – nghĩa là “Nơi chốn Tốt đẹp hơn.” Trên thị trường điện thoại di động cũng từng có mô hình này, theo đó khách hàng có thể “thuê bao” để sử dụng máy và khi hết thời hạn sẽ trả lại nhà cung cấp. Như vậy người sử dụng điện thoại trả tiền “xác máy” theo từng phút họ sử dụng. Agassi cho rằng các phương tiện giao thông sử dụng điện năng cũng có thể được vận hành theo cách này. Công ty Better Place của anh chỉ là nhà cung cấp bình điện cho xe hơi, khách hàng có thể thỏa thuận với công ty về quãng đường sử dụng xe. Thay vì trả tiền xăng/dầu, khách hàng lái xe sẽ thanh toán tiền bình điện (vừa chi phí khấu hao bình, vừa chi phí sạc bình, đổi bình ...) phân bổ trong nhiều năm.

Anh cũng giải thích nguyên nhân có thể ứng dụng mô hình giao thông với xe hơi chạy bằng bình điện tại đất nước Israel: quốc gia này nhỏ bé, xung quanh lại nhiều kẻ thù nên trong điều kiện bình thường thì người dân cũng không thể lái xe đi quá xa, vượt khỏi biên giới của đất nước. Do đó số lượng các trạm thay đổi bình ắc-quy sẽ không quá nhiều. Thứ hai, đất nước Israel hiểu rõ các phí tổn tài chính và môi trường của việc lệ thuộc vào xăng dầu. Thứ ba, người dân Israel về bản chất là những người ưa thích và đi đầu trong cái mới – họ là dân tộc truy cập Internet nhiều nhất thế giới và rất nhiều người dân có từ 2 chiếc điện thoại di động trở lên.

Không kém phần quan trọng, Agassi còn hiểu rằng: cũng tại đất nước Israel thì anh sẽ tìm ra đủ nguồn lực để giải quyết bài toán mạng lưới các trạm đổi bình điện, bằng phần mềm trên máy tính. Hệ thống phần mềm sẽ giúp người lái xe biết đường đến trạm đổi bình điện phù hợp, đồng thời không gây ra ùn tắc, quá tải cho các trạm đó. Cần biết rằng Israel là đất nước tập trung được nhiều kỹ sư giỏi, nhiều nhà nghiên cứu phát triển của thế giới. Suy cho cùng,

nếu hãng Intel đã triển khai công tác sản xuất hàng loạt cho sản phẩm chip, rất phức tạp về kỹ thuật, tại Israel thì chẳng có lý do gì để Renault-Nissan không thể sản xuất xe hơi chạy bằng điện tại đất nước này. Đại diện của 2 hãng xe này, Ghosn, đã đồng tình, miễn sao Peres giữ đúng những gì đã cam kết là xong.

Vậy là Agassi cần 3 thứ: một đất nước (địa bàn để hệ thống giao thông mới hoạt động), một công ty xe hơi và sau cùng là tiền. Khi anh và Peres đến gặp Thủ tướng Israel, lúc này là ông Ehud Olmert để thuyết phục ông ta ủng hộ việc xây dựng một đất nước Israel không lệ thuộc vào xăng dầu, Thủ tướng đã đặt ra 2 điều kiện: Agassi phải kéo được 1 trong 5 nhà sản xuất xe hơi hàng đầu thế giới vào cuộc, đồng thời phải huy động được 200 triệu dollar (để phát triển mạng lưới thông minh, chuyển đổi được hơn 500 ngàn bãi đậu xe hiện nay thành các điểm sạc bình điện và xây dựng được mạng lưới các trạm đổi bình điện). Hiện nay, Agassi đã có được điều kiện thứ nhất, anh đã thuyết phục được một công ty xe hơi hàng đầu thế giới.

Agassi nghĩ việc không làm cho SAP nữa, để chuyển sang xây dựng công ty riêng của mình với cái tên Better Place như đã nói. Nhưng các nhà đầu tư toàn cầu không nhảy ngay vào một dự án liên quan đồng thời đến 3 ngành công nghiệp lớn và hùng mạnh của thế giới: xe hơi, xăng dầu và điện. Hơn nữa, xe hơi chạy điện sẽ trở nên vô dụng nếu không có cơ sở hạ tầng phù hợp, và như vậy hệ thống các trạm bình điện phải có trước khi xe hơi chạy điện được tung ra thị trường. Sau vụ nổ bong bóng công nghệ hồi năm 2000, các nhà đầu tư giờ đây đã bớt mạo hiểm hơn. Nhưng vẫn có một nhà đầu tư, cũng là người Israel, còn mạo hiểm. Đó là tỷ phú Idan Ofer, chủ sở hữu đầu tư lớn nhất của Israel tại Trung Quốc với tỷ lệ rất lớn cổ phiếu của hãng xe hơi Cherry. Chỉ sau 45 phút trao đổi, tỷ phú Ofer đã cam kết đầu tư số tiền 100 triệu dollar cho Agassi. Sau đó ông tỷ phú này tăng thêm vốn đầu tư thêm 30 triệu dollar nữa và bài toán vốn được giải quyết.

Công ty Better Place của Agassi là một trong 5 công ty mới thành lập nhưng đã có vốn đầu tư cao nhất trong lịch sử doanh nghiệp. Với lãnh thổ Israel là địa bàn thử nghiệm đầu tiên, kế hoạch này thu hút theo sao nhiều địa phương/quốc gia khác: Đan Mạch, Australia, khu vực vịnh San Francisco, Hawaii và tỉnh Ontario (tỉnh đông dân nhất của Canada). Công ty Better Place cũng là doanh nghiệp nước ngoài duy nhất yêu cầu được tham gia cạnh tranh trong dự án phát triển hệ thống phương tiện giao thông sử dụng điện năng tại Nhật Bản – một hiện tượng bất thường tại đất nước Mặt Trời Mọc bởi vì chính sách bảo hộ nội địa rất quyết liệt của chính phủ Nhật.



Cũng có nhiều ý kiến phản đối, ví dụ hãng Mercedes cho biết: họ từng thí điểm với xe bus chạy điện từ năm 1972 nhưng việc thay đổi bình điện có thể gây chập điện, hoặc cháy nổ. Công ty Better Place của Agassi trả lời về vấn đề này như sau: phải có trạm đổi bình điện. Tại đó các bình điện đã sử dụng hết năng lượng được thay thế bằng các bình đã sạc đầy, thời gian chỉ mất có 65 giây đồng hồ mặc dù bình điện cân nặng hàng trăm pound. Công ty này còn thuê lại cần cẩu quân sự, dạm móc, đủ sức nâng bom tấn và di chuyển các máy bay ném bom nên độ an toàn và chính xác rất cao. Nếu hoạt động thành công, ảnh hưởng toàn cầu của Better Place sẽ lan tỏa đến nhiều khía cạnh: kinh tế, chính trị, môi trường ... và làm thay đổi cả nền công nghệ thế giới. Ý tưởng này sẽ lan tỏa từ Israel đi ra toàn cầu.

Dạng công ty như Better Place và mẫu doanh nhân như Agassi là không nhiều. Các công ty công nghệ và những nhà đầu tư hiện đang nhìn về Israel để thấy được sự kết hợp giữa nét táo bạo, sự sáng tạo và tính dẫn dắt. Điều này có thể giải thích tại sao số lượng các công ty mới thành lập của Israel niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán NASDAQ còn cao hơn tổng số tất cả các công ty mới của châu Âu cộng lại. Trong số 3,850 doanh nghiệp mới ra đời thì có đến 1,844 doanh nghiệp là của Israel. Chưa nói đến sàn giao dịch New York cũng chịu sự chi phối lớn của các doanh nghiệp Israel, và công cụ đầu tư mạo hiểm (đầu tư vào những lĩnh vực công nghệ cao, theo đó rủi ro mất trắng là rất cao nhưng nếu thành công thì lợi nhuận cũng lớn) cũng vậy. Năm 2008, số vốn đầu tư mạo hiểm tính bình quân đầu người của Israel cao hơn 2.5 lần so với người Mỹ, hơn 30 lần so với người châu Âu, 80 lần so với dân Trung Quốc và 350 lần cao hơn so với người Ấn Độ. Về con số tuyệt đối, Israel chỉ với 7.1 triệu dân vẫn thu hút được hơn 2 tỷ dollar vốn đầu tư mạo hiểm, cao hơn 61 triệu dân Anh, 145 triệu người đang sống tại Đức và Pháp cộng lại.

Nền kinh tế Israel cũng tăng trưởng với tốc độ hơn mức trung bình của các nước phát triển. Ngay cả trong điều kiện chiến tranh dai dẳng thì kinh tế vẫn không suy thoái. Trong vòng 6 năm từ năm 2000, Israel chịu ảnh hưởng của vụ nổ bong bóng công nghệ (nghĩa là sự sụp đổ trong giá chứng khoán của các doanh nghiệp trong ngành công nghệ cao), và cuộc chiến tranh Lebanon lần thứ 2. Nhưng phần vốn mạo hiểm (dành cho khối công nghệ cao) của Israel không giảm, mà tăng gấp đôi.

Nhà nước Israel được thành lập năm 1948, và từ sau đó đây là điểm đến của các dòng người tị nạn trốn tránh khỏi làn sóng bạo lực trong thế giới Ả Rập. Năm 1955, 2/3 dân số Israel là người tị nạn nhập cư. Số người dân Israel ngã

xuống cho sự ra đời của nhà nước Israel còn cao hơn số người Mỹ chết trong 2 cuộc Thế chiến. Những người còn sống sót phải chật vật với tình trạng bế tắc kinh tế: mức sống của dân Israel trong thập niên 60 chỉ bằng mức của người Mỹ hồi thế kỷ 19. Nhà kinh tế chính trị Gidi Grinstein gần đây đã phải kinh ngạc: “Nhìn kìa, chúng ta tăng gấp đôi vị thế kinh tế tương đối của mình so với Hoa Kỳ trong khi dân số tăng gấp 5 lần (từ khi hình thành nhà nước) và trải qua 3 cuộc chiến tranh. Đây không thể không là một kỳ lục trong lịch sử kinh tế thế giới.”

Quả thật Israel là môi trường có hiệu quả và hấp dẫn đối với giới doanh nhân, trong khi trước kia đây chỉ là vùng Đất Thánh dành cho người hành hương. Đó cũng là lý do tại sao Chủ tịch HĐQT kiêm CEO của Google, ông Eric Schmidt đã nói “Israel là môi trường tốt thứ hai đối với giới doanh nhân, chỉ sau Hoa Kỳ.” Steve Balmer của công ty Microsoft cũng coi doanh nghiệp này “mang dòng máu Israel nhiều không thua gì dòng máu Mỹ” bởi vì số lượng thành viên là dân Israel trong tổ chức. Warrant Buffet – một nhà đầu tư danh tiếng đã tự phá vỡ nguyên tắc của mình: trước kia ông ta không bao giờ đầu tư vào một doanh nghiệp nước ngoài nào cả, mà chỉ đầu tư vào doanh nghiệp Hoa Kỳ. Nhưng từ 2006, Buffet đã đầu tư 4.5 tỷ dollar vào các doanh nghiệp Israel.

Giới công nghệ cao không thể bỏ qua Israel: hơn một nửa trong tổng số các công ty công nghệ cao của thế giới này đã mua lại các công ty nhỏ, mới thành lập của Israel hoặc triển khai phòng Nghiên cứu Phát triển tại dải đất này. Riêng CISCO (một công ty khổng lồ trong ngành mạng máy tính, viễn thông) đã sở hữu 9 doanh nghiệp Israel và đang tìm kiếm để mua thêm. Một doanh nghiệp cho biết “chỉ cần mất 2 ngày sống ở Israel, tôi có thể nhìn thấy nhiều cơ hội kinh doanh hơn thời gian 1 năm đi lại trên khắp thế giới.” Phó Tổng giám đốc công ty British Telecom, ông Gary Shainberg nói “các ý tưởng cải tiến, hoàn toàn mới chứ không phải tái đóng gói các ý tưởng xưa cũ, đã phát xuất từ Israel còn nhiều hơn cả Thung lũng Silicon.”

Vậy nên, chúng tôi – các tác giả của quyển sách này – cố gắng lý giải tại sao một quốc gia nhỏ bé như Israel lại là nơi luôn luôn biến động và có nhiều sự cải tiến nhất thế giới. Một cách giải thích khả thi là: nghịch cảnh, cũng như khó khăn, chính là mẹ đẻ của sáng tạo. Cái khó ló cái khôn. Các quốc gia nhỏ và bị đe dọa khác như Hàn Quốc, Singapore, và Đài Loan đều có thể phát triển bùng nổ một cách ấn tượng, như Israel. Nhưng các quốc gia này không sản sinh được một văn hóa doanh nhân như Israel.

Dân châu Âu vẫn tin trong đầu rằng “người Do Thái thông minh.” Nhưng không chỉ có thế. Cần biết rằng: số lượng dân cư ít ỏi của đất nước Israel được hợp thành từ hơn 70 dân tộc khác nhau, trong đó đáng chú ý là những người nhập cư, tị nạn đến từ Iraq, Ba Lan hay Ethiopia ... Đây là những nhóm người hoàn toàn khác biệt dân Israel chính gốc về mọi thứ: ngôn ngữ, lịch sử, văn hóa, giáo dục... Vậy nên, bí quyết của đất nước Israel không chỉ dừng lại ở tài năng của từng cá nhân.

Một nguyên nhân khác thường được viện dẫn để lý giải sự thành công về kinh tế của Israel là: ngành công nghiệp quân sự quốc phòng của đất nước này cho ra đời nhiều công ty mới, hoạt động thành công, thông qua việc chia tách một doanh nghiệp đã có (spin-off). Đây cũng là một yếu tố nhưng chưa hoàn toàn thỏa đáng, bởi vì nhiều quốc gia khác với nền công nghiệp quân sự to lớn hơn Israel rất nhiều nhưng không tạo ra hiệu ứng này. Cách giải thích này chỉ lái vấn đề sang một hướng khác: nền quốc phòng đã ảnh hưởng đến tinh thần doanh nhân Israel như thế nào? Và thậm chí khi chịu ảnh hưởng của công nghiệp quân sự thì tại sao ngày nay các công ty hoạt động trong lĩnh vực quốc phòng, chống khủng bố, an ninh nội địa của Israel chỉ đóng góp dưới 5% GDP của quốc gia?

Câu trả lời cho thành công kinh tế của Israel nhất định phải rộng lớn và sâu sắc hơn những gì vừa trình bày. Nguyên nhân hẳn phải đến từ câu chuyện của cá nhân các doanh nhân điển hình, như Agassi với ý tưởng xe hơi sử dụng điện đã nêu ở phần trên. Đó không chỉ là một câu chuyện về sự thông minh, và còn là yếu tố quyết liệt, ngoan cường không lùi bước, ung dung thoải mái nhưng không tự mãn về thành tựu, một thái độ rất “đặc biệt” đối với sự thất bại, tinh thần đồng đội, sự mạng, rủi ro, và sáng tạo trong nhiều lĩnh vực. Đất nước Israel có rất nhiều câu chuyện doanh nhân như trên, nhưng con người Israel quá bận rộn mở doanh nghiệp, họ không đủ thời gian để lùi một bước và xâu chuỗi những gì dân tộc đã làm được rồi viết nên những bài học dành cho các quốc gia khác, các công ty lớn và nhỏ khác.

Hiện nay có lẽ là thời điểm thích hợp hơn bao giờ hết để tư duy về sự thần lý kinh tế của Israel, nhất là khi Hoa Kỳ – nền kinh tế được cho là mang tính cạnh tranh nhất – đã bắt đầu bị coi là có một số bất ổn từ nền móng.

Trước khủng hoảng kinh tế 2008, các quan sát viên Hoa Kỳ trong cuộc đua cải tiến đã cảnh báo “Trung Quốc và Ấn Độ đang là những đợt sóng thần, sắp tràn ngập nước Mỹ chúng ta.” Viện nghiên cứu Stanford đã nhận định “ngành công nghệ thông tin, dịch vụ và thiết bị y tế của Hoa Kỳ đang sắp

thua cuộc, hàng triệu người mất việc làm, giống như giai đoạn thập niên 1980 với sự tấn công của người Nhật trong lĩnh vực cải tiến kỹ thuật.” Họ cho rằng giải pháp duy nhất là “học tập tìm hiểu các công cụ cải tiến”. Hoa Kỳ đã vắt kiệt sữa của con bò già cỗi, lâu ngày mất đi ý nghĩa của ngọn lửa khát vọng và quyết tâm đạt mục tiêu.

Cuộc suy thoái kinh tế đã làm sắc bén hơn sự tập trung vào cải tiến. Khủng hoảng tài chính bùng nổ từ sau sự sụp đổ của thị trường bất động sản Hoa Kỳ, sau đó là rối loạn trên thị trường tín dụng. Con khủng hoảng này làm thức tỉnh Hoa Kỳ. Quả thật, chỉ có cải tiến công nghệ mới là nguồn gốc duy nhất của năng suất và sự tăng trưởng. Cải tiến kỹ thuật là con đường duy nhất để nền kinh tế vững bước đi lên – đặc biệt là những cải tiến đến từ khối doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập (start-up company). Chính khối doanh nghiệp mới thành lập này đã đóng góp phần lớn cho sự tăng trưởng của kinh tế Hoa Kỳ nói chung và lực lượng lao động nói riêng, chứ không phải là những doanh nghiệp lớn, già cỗi lâu đời. Nhà kinh tế học Carl Schramm, chủ tịch Quỹ Kauffman đã tuyên bố “để Hoa Kỳ duy trì được và phát triển tiếp vị thế lãnh đạo kinh tế trên trường quốc tế, cần phải coi Tinh thần Doanh nhân là một lợi thế cạnh tranh then chốt. Thiếu Tinh thần này, chúng ta không thể có đòn bẩy.”

Có nhiều mô hình về tinh thần doanh nhân, trong đó có tinh thần của các doanh nhân nhỏ (những người điều hành doanh nghiệp gia đình) và những công ty hoạt động trong các ngách của thị trường, mãi mãi không ra khỏi những ngách nhỏ bé đó. Nhưng đất nước Israel lại chuyên tâm vào Tinh thần Doanh nhân cao độ, với các doanh nghiệp mới thành lập, quy mô vừa phải nhưng muốn làm dịch chuyển nhiều ngành công nghiệp toàn cầu. Tinh thần Doanh nhân cao độ này có đặc trưng là: từ việc vận dụng các tài năng chuyên môn (kỹ sư, nhà khoa học, nhà quản lý doanh nghiệp và người làm marketing...) cho đến thương mại hóa các ý tưởng cải tiến triết để.

Tất nhiên, Israel không phải được miễn nhiễm với sự thất bại thường thấy của các doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập: tỷ lệ thất bại của các doanh nghiệp dạng này là rất cao, trên toàn cầu chứ không riêng tại Israel. Nhưng văn hóa và các quy định của Israel phản ánh một thái độ “độc đáo” đối với sự thất bại: người ta cố gắng đưa các doanh nghiệp thất bại quay lại sân chơi, chứ không bỏ mặc chúng đứng ngoài đường biên. Khi doanh nghiệp thành công, nó góp phần cải cách thị trường. Khi doanh nghiệp thất bại, nó vẫn tạo áp lực cạnh tranh cho những đơn vị còn hoạt động và do đó kích thích sự tiến bộ.

Nói tóm lại, Israel là nơi chôn của các điều kiện then chốt để cải tiến, một cách tự nhiên. Phương Tây cần sự cải tiến, Israel có. Hiểu được năng lượng mang tinh thần doanh nhân từ đâu mà có, năng lượng này đi về đâu, làm thế nào để duy trì năng lượng này và các quốc gia khác có thể học hỏi như thế nào từ một đất nước của các doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập là một nhiệm vụ quan trọng trong thời đại chúng ta.

# Phần I

**Một quốc gia nhỏ bé có thể làm được  
những gì**

*Phần I: Một quốc gia nhỏ bé có thể làm được những gì*

## **Chương 1: Cứng đầu**

*Có 4 người đang đứng ở một góc đường, đó là một người Mỹ, một người Nga, một người Trung Quốc và một người Israel. Một tay nhà báo tiến đến gần và hỏi “Xin làm phiền một chút ... Các anh có ý kiến gì về tình trạng thiếu thịt đang diễn ra hiện nay?”*

*Người Mỹ nói “Thế nào là thiếu?”*

*Người Nga hỏi lại “Thịt gì vậy?”*

*Người Trung Quốc bảo “Thế nào là một ý kiến?”*

*Còn người Israel nói với nhà báo “Thế nào là Xin làm phiền một chút?”*

- MIKE LEIGH, Two thousand years

Scott Thompson nhìn đồng hồ, ông ta luôn luôn bận rộn, có nhiều việc phải làm mà hôm nay đã là Thứ Năm rồi. Ông là Tổng giám đốc và trước kia từng là Giám đốc Công nghệ của mạng PayPal – hệ thống thanh toán trên Internet lớn nhất thế giới hiện nay. Ông còn hứa sẽ dành cho một “cậu nhóc con” trong ngành khoảng 20 phút để nghe anh này nói về một giải pháp xử lý các mưu đồ gian lận trong thanh toán tiền qua mạng, lừa đảo thẻ tín dụng và trộm cắp qua mạng.

Chàng trai trẻ tên Shvat Shaked không “ngạo mạn” như các doanh nhân điển hình, và Thompson chấp nhận trao đổi với anh ta bất chấp sự phản đối của công ty mẹ – eBay và cao hơn là Benchmark.

Shvat nhẹ nhàng bắt đầu trình bày “ý tưởng của chúng tôi rất đơn giản, ông Thompson ạ. Chúng tôi tin rằng thế giới này có 2 loại người: người tốt và người xấu, do đó để chống gian lận trên mạng internet thì ta cần phân biệt được ai tốt – ai xấu ngay trên các trang web.”

Thompson cố gắng kìm chế sự thất vọng khi nghe chàng trai nói. Trước khi làm việc cho PayPal, ông từng là quản lý cấp cao của công ty thẻ tín dụng VISA – một thương hiệu lớn trên toàn cầu và có kinh nghiệm chống gian lận.

VISA và các ngân hàng đối tác của nó đã tập hợp được khoảng 10,000 nhân viên chuyên trách chống gian lận, trộm cắp, lừa đảo qua hệ thống thẻ tín dụng. Còn PayPal hiện có 2,000 người làm việc này. Thế mà chú nhóc con này nói về việc “phân biệt người tốt, người xấu...”

Nhưng ông đã bắt đầu lắng nghe thêm khi Shvat tiếp tục “Những người tử tế vẫn để lại dấu vết sau khi lên internet, đó là những vết truy cập, được mã hóa theo kỹ thuật số bởi vì họ đang hoang, không cần che dấu điều gì cả. Trong khi bọn gian lận, bắt lương lại cố gắng xóa dấu vết để ẩn mình. Chúng ta cần dõi theo các dấu vết trên internet dạng này. Nếu nhận diện được các cách để lại hay xóa dấu vết, chúng ta có thể tối thiểu hóa rủi ro xuống mức chấp nhận được. Đơn giản như vậy thôi.”

Thompson tò mò hỏi “Cậu học được điều đó từ đâu vậy?”

Và Shaked Shvat đáp “Từ khi tôi săn lùng bọn khủng bố. Tôi từng tham gia quân đội, hỗ trợ lực lượng chống khủng bố bằng cách truy tìm dấu vết chúng trên mạng. Bọn khủng bố thường chuyển tiền qua website. Chúng tôi đã dõi theo hàng ngàn giao dịch, và đã tìm ra 4 vụ.”

Thompson chấp nhận ý tưởng này, và đề xuất như sau: PayPal có 100,000 giao dịch qua mạng và Shvat với công ty của anh tên là Fraud Sciences (tạm dịch: Phân tích Gian lận) sẽ thử kiểm tra, đồng thời phòng ban chuyên môn của PayPal cũng làm, sau đó hai kết quả sẽ được đem ra so sánh.

Trước kia, Shvat và công ty nhỏ bé của mình làm “thủ công” khi phân tích, dò tìm dấu vết gian lận trên mạng, nhưng với số lượng 100,000 giao dịch của PayPal đưa ra thì anh biết là phải xử lý bằng hệ thống máy tính tự động. Công ty Phân tích Gian lận của Shvat đặt tại Israel.

Vài ngày sau, hai kết quả truy tìm gian lận được đem ra so sánh và thật bất ngờ đối với Thompson: Shvat và đội ngũ nhỏ bé của anh ta cho ra kết quả còn chính xác hơn kết quả mà PayPal thu được, trong thời gian ngắn hơn ngay cả khi họ thiếu dữ liệu hơn so với PayPal.

Thompson nhận ra đây là một công cụ hữu hiệu để phòng chống gian lận trong thanh toán qua mạng internet. Ông nói “chúng tôi từng là đơn vị giỏi nhất trong lĩnh vực quản lý rủi ro. Vậy mà một doanh nghiệp nhỏ, chỉ với vài chục con người của Israel và lý thuyết “phân biệt người tốt – người xấu trên mạng” lại qua mặt được cả một tên tuổi lớn như PayPal ! Ngay cả VISA cũng chưa theo kịp ý tưởng này.



Thompson quyết định nhanh: phải mua lại cái công ty nhỏ, mới thành lập này để nắm được công nghệ mang tính đột phá của nó. CEO của eBay, Meg Whitman cũng sửng sốt trước kết quả của “người tí hon” Phân tích Gian lận, đến từ Israel. Vấn đề bây giờ là: nói chuyện như thế nào với chàng trai trẻ Shvat?

Tạm thời, Thompson trả lời e-mail cho Shvat rằng: bên ông cần thêm thời gian để so sánh hai kết quả phân tích và sẽ thông báo cho anh sau.

Chiến thuật này chỉ nhằm “câu giờ” để Thompson tìm cách đặt vấn đề mua lại công ty của Shvat. Nhưng ông không biết là Shvat cùng với người đồng sáng lập của Phân tích Gian lận chưa có ý muốn bán lại doanh nghiệp của họ. Cho nên khi Thompson đề xuất giá mua lại là 79 triệu dollar, Shvat từ chối ngay vì anh tin rằng doanh nghiệp của mình trị giá khoảng 200 triệu, hoặc hơn. Sau vài vòng đàm phán tiếp theo, Shvat chấp nhận bán lại công ty Phân tích Gian lận của mình cho Thompson với giá 169 triệu dollar.

Sau thi thương lượng kết thúc, Thompson đáp máy bay đi thăm công ty mà mình vừa mua lại. Khi máy bay gần hạ cánh, Thompson mới chợt nghĩ: “tôi mua lại một công ty trong khu vực đang có chiến tranh ư? Những địa danh mang mùi súng đạn: Lebanon, Damascus, Syria, Jordan, Ai Cập ....” Ông cũng biết những quốc gia láng giềng của Israel là ai, nhưng khi đến tận nơi ông mới thấy đất nước của người Do Thái nhỏ bé và bị các nước láng giềng bao vây chặt như thế nào.

Đi vào bãi đậu xe của công ty Phân tích Gian lận, ông còn kinh ngạc bởi vì tất cả các xe hơi ở trong bãi đều đã được dán logo của PayPal. Kê đến, thái độ của các nhân viên làm việc tại đây cũng làm ông vui sướng: mọi người chăm chú quan tâm đến ông, họ không ngần ngại thách thức những logic trong phương pháp làm việc của PayPal – những nguyên tắc đã có từ nhiều năm nay. Họ đều là những thanh niên trẻ tuổi, và trong đầu Thompson lúc đó nghĩ “không biết ai đang làm việc cho ai?”

Đó mới chỉ là những trải nghiệm đầu tiên của Thompson về sự táo bạo của người Israel. Một học giả Do Thái, ông Leo Rosten mô tả sự táo bạo này là “lì lợm, gan góc, không ngượng ngập, quyết tâm đến mức khó tin được, và đầy kiêu ngạo đến mức không có ngôn ngữ nào diễn tả chính xác được.” Người ngoài sẽ thấy sự táo bạo này ở khắp nơi trên đất nước Israel: trong cách nói chuyện của sinh viên với giáo sư đại học, nhân viên phản biện sếp

trên, trung sĩ nói chuyện với chỉ huy cấp tướng... Nhưng đối với người Israel thì đây là bản chất tự nhiên bình thường, chứ không có gì xấu lắm cả.

Tại đất nước này, từ dân chúng, binh lính đến chỉ huy quân đội, luôn cả các bộ trưởng và thủ tướng... ai cũng có biệt hiệu, biệt danh. Các nhóm quân chúng còn có biệt danh. Thủ tướng Ariel Sharon chẳng hạn, ông này có biệt danh là “Arik”, và chuyện dùng biệt danh thể hiện tính thân thiện trong các tầng lớp nhân dân.

Đối với nhóm doanh nghiệp, Israel là đất nước chấp nhận sự thất bại trong kinh doanh, vì quốc gia này tự coi mình là “đất nước được hồi sinh”, không xét theo ý nghĩa tôn giáo. Vậy nên luật pháp và các quy định về phá sản doanh nghiệp và đăng ký thành lập mới đều thuận lợi, cởi mở nhất trong khu vực Trung Đông. Người Israel luôn luôn chú trọng tìm kiếm cơ hội của tương lai.

Người nào mới đến Israel cũng đều thấy nhân dân ở đây khá cọc cằn thô lỗ. Dân Do Thái là những người thẳng tính, bộc trực. Ai không quen với điều này sẽ khó chịu, cho tới khi nhận ra đằng sau sự lỗ mãng đó là sự chân thật.

Một tình huống minh họa khác liên quan đến nét táo bạo của người Israel là công ty Intel: với người phụ trách vận hành trong lãnh thổ Israel khi đó là Eden. Trong máy tính, tốc độ xử lý dữ liệu phụ thuộc rất nhiều vào các transistor trong con chip điện tử của bộ vi xử lý. Nhưng cho đến thập niên '70 thì máy tính vẫn phục vụ chủ yếu cho công nghiệp quốc phòng chứ chưa phổ biến đại trà. Ý tưởng sử dụng máy tính trong văn phòng còn quá xa vời.

Mãi đến năm 1980 thì nhóm nghiên cứu Haifa của Intel, bao gồm những người Israel mới hoàn tất bộ vi xử lý với con chip 8088 tốc độ 4.77 megahertz và có kích thước đủ nhỏ để có thể sử dụng trong văn phòng, hộ gia đình – các ứng dụng dân sự thông thường. Hãng IBM cũng chọn con chip 8088 này để lắp đặt cho máy tính bàn. Intel hợp đồng với IBM và họ thắng lợi với con chip này, thông qua sản phẩm máy tính 386. Đến năm 1986, tốc độ chip Intel đã được nâng cấp thành 33 megahertz.

Sự tăng trưởng về tốc độ cứ thế diễn ra cho đến năm 2000, khi đó chip siêu tốc độ được ứng dụng trong laptop. Tuy nhiên vấn đề là chip sẽ rất nóng, giải pháp khi đó vẫn còn là dùng quạt làm mát bằng không khí; nhưng nếu gắn quạt vào laptop thì sẽ rất bất tiện: kích thước không cho phép.

Một lần nữa, nhóm nghiên cứu Haifa của Intel tại Israel lại thức trắng nhiều đêm, bên tách cà phê nóng và tư duy miệt mài. Họ suy nghĩ khác với lối tư duy của văn phòng chính Intel. Văn phòng chính của Intel có quan điểm cho rằng: nếu muốn chip chạy nhanh hơn thì phải cung cấp năng lượng nhiều hơn cho các transistor trong chip; và hướng giải quyết sẽ là “bức tường năng lượng”. Nhưng nhóm Haifa của Intel Israel lại nghĩ theo phương hướng lấy cảm hứng từ hộp số xe hơi: xe hơi chạy nhanh khi vào số lớn, vậy có thể làm “hộp số” ngay trong chip điện tử hay không? Câu trả lời là CÓ.

Vậy là họ thiết kế lại chip điện tử, sao cho các transistor trong đó sẽ chạy “số nhỏ” khi yêu cầu xử lý không cao; và chuyển sang “số lớn” hơn khi cần giải quyết khối lượng công việc lớn hơn. Thế là con chip sử dụng năng lượng ít được ra đời, giải quyết được vấn đề sức nóng của laptop. Giá thành tuy có đắt hơn, gần gấp đôi chip thường, nhưng vẫn đáp ứng được yêu cầu về tốc độ và kích thước của laptop.

Không chỉ ở phạm vi chip điện tử cho laptop, phát kiến mới này của nhóm Haifa – Intel tại Israel đã làm thay đổi cả hệ thống tư duy của tập đoàn này. Các ứng dụng tương tự được triển khai cho máy tính để bàn, giúp Intel giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh với nhiều tên tuổi sừng sỏ khác của ngành máy tính. Doanh thu của Intel tăng 13% trong giai đoạn 2003 – 2005 và vị thế của Intel thống lĩnh thị trường vi xử lý.

Sang năm 2006, bộ vi xử lý Core 2 Duo ra đời, vẫn mang màu sắc của nhóm nghiên cứu Israel và tập đoàn đánh giá đây là một bước nhảy mang tính cách mạng. Nhóm nhân viên người Israel đã “cứu rỗi” cả tập đoàn Intel.

Câu chuyện trên của Intel chứa đựng nhiều hàm ý, chứ không chỉ dừng lại ở các giải pháp kỹ thuật mang tính cách mạng. Xa hơn nữa là sự sẵn sàng phản biện của nhóm Haifa, đi ngược lại các quan điểm phổ biến ở trụ sở chính Intel. Kiểu tư duy và hành động “xác xược” này từ đâu mà có?

Thực tế thì những người Mỹ của tập đoàn Intel đã rất “sốc” khi lần đầu tiên nghe nhóm Haifa của Intel Israel trình bày quan điểm này: các nhân viên Israel không tuân lệnh, phục tùng theo chỉ đạo, định hướng từ trên áp đặt xuống, mà họ công kích ngược từ dưới lên trên. Đối với người Do Thái thì đây là cách tốt nhất để có giải pháp cho vấn đề.

Người Mỹ sau đó đã nói với nhau: hiếm khi dân Israel nói sau lưng người khác về bất cứ cái gì, họ nói thẳng trước mặt nhau. Văn hóa này lan tỏa rộng

khắp trong tập đoàn Intel: luôn luôn hoài nghi, phản biện, thách thức, đặt câu hỏi đối với tất cả mọi thứ, rồi cải tiến.

Kết luận của nhóm lãnh đạo Intel Hoa Kỳ: quản lý 5 nhân viên người Israel còn khó hơn quản lý 50 nhân viên Mỹ; bởi vì 5 người Israel luôn luôn đặt các câu hỏi đại khái như là “Tại sao ông lại là sếp của tôi? Còn tại sao tôi không được làm sếp của ông?”

*Phần I: Một quốc gia nhỏ bé có thể làm được những gì*

## **Chương 2: Các doanh nhân cũng là người chiến sĩ**

*Một sĩ quan chỉ huy xe tăng Israel, từng tham gia cuộc chiến Syria, cũng là một trong những nhà quản lý kỹ thuật giỏi nhất thế giới. Người chỉ huy xe tăng là những người giỏi vận hành, theo định hướng chi tiết. Điều này dựa trên hai mươi năm kinh nghiệm làm việc và quan sát họ.*

– ERIC SCHMIDT

Ngày 6 tháng 10, 1973 cả đất nước Israel nghỉ ngày lễ thánh trọng đại nhất mừng năm mới của người Do Thái, thì bất ngờ quân đội Syria và Ai Cập tấn công. Trong vài tiếng đồng hồ, quân đội Ai Cập chọc thủng phòng tuyến của Israel dọc kênh đào Suez, sau đó bộ binh Ai Cập tràn ngập trận địa – nơi mà họ tin rằng Israel bố trí rất nhiều xe tăng. Và hàng trăm xe tăng Israel phải rút lui khỏi khu chiến này ngay lập tức.

Thời điểm 1973 này có nghĩa là mới được 6 năm sau ngày Chiến Thắng cuộc chiến 6 ngày của Israel: năm 1967 nhà nước Israel non trẻ mới 19 tuổi đời đã đồng thời đánh bại sự xâm lược của 3 kẻ thù: Jordan, Ai Cập và Syria trong vùng Bờ Tây và Đông Jerusalem cũng như dải Gaza. Israel đang ngất ngây với cảm giác “bất khả chiến bại”.

Thế mà lần này Israel chưa chuẩn bị sẵn sàng cho chiến tranh, phòng tuyến mỏng manh của họ không đủ sức cầm cự trước những đợt tiến công ồ ạt của Ai Cập. Phía sau phòng tuyến đã mất, lũ đoàn tăng thiết giáp Israel với 56 chiến xa đang che chắn cho Tổ quốc trước hỏa lực của quân đội Ai Cập. Đại tá Tư lệnh Lữ đoàn Amnon Reshef nhìn thấy từng chiếc xe trong đội hình liên tục trúng đạn. Nhưng phía bên kia chỉ là bộ binh Ai Cập, không nhìn thấy có xe tăng hay súng chống tăng. Vậy vũ khí nào đã bắn phá xe của Đại tá Amnon?

Lúc đầu ông nghĩ đối phương sử dụng súng phóng lựu đạn RPG, loại vũ khí cầm tay thông dụng của bộ binh nên ông ra lệnh cho Lữ đoàn rút lui thêm, để ra ngoài tầm bắn của súng phóng lựu đạn. Nhưng các xe tăng của ông vẫn cứ trúng đạn, bốc cháy.

Không hiểu đối phương có vũ khí vô hình nào? Khi cuộc chiến ác liệt hơn, Lữ đoàn mới nhận ra vũ khí của Ai Cập: hỏa tiễn Sagger chống xe tăng! Đây là vũ khí lợi hại của quân đội Nga, ra đời từ năm 1960, chỉ cần một người nằm bắn, nhắm về hướng có xe tăng rồi siết cò. Hỏa tiễn sẽ thoát ra từ ống phóng, phía sau đuôi là một tia sáng đỏ, xạ thủ sau đó nhìn theo tia sáng này để điều khiển đường bay của hỏa tiễn, bằng bàn phím, đến mục tiêu một cách chính xác. Tầm bắn của Sagger là 3 cây số, cho nên người xạ thủ chỉ cần nhìn thấy xe tăng và tia sáng đỏ phía sau đuôi hỏa tiễn đang bay là hoàn toàn có thể điều khiển nó như ý muốn.

Đại tá Reshef nghe hết báo cáo của cấp dưới, và dựa vào các thông tin tình báo đã có trước đây, đưa ra nhận định: hỏa tiễn Sagger tuy được tác xạ chính xác nhưng nhược điểm của nó là bay chậm và hiệu quả của nó phụ thuộc nhiều vào việc người xạ thủ có nhìn thấy mục tiêu (ở đây là những chiếc tăng) hay không. Chiến thuật phản kích được đưa ra triển khai ngay trên chiến trường, do một lính lái xe tăng đề xuất: bất cứ khi nào nhìn thấy có tia sáng đỏ đang bay đến, xe tăng phải di chuyển theo hướng ngẫu nhiên, (nghĩa là chạy loạn xạ) đồng thời bắn trả về hướng mà tia sáng đó lao đến.

Khi xe tăng chạy tứ tung, bụi bốc lên sẽ làm cho xạ thủ bắn Sagger không nhìn thấy tia sáng đỏ sau đuôi hỏa tiễn, và tương tự như vậy loạt đạn bắn trả từ xe tăng Israel khiến anh ta phải cúi thấp xuống không dám dõng theo tên lửa. Mục đích là khiến người bắn không điều khiển được hỏa tiễn bay chính xác nữa.

Chiến thuật này đã thành công, được xây dựng ngay từ thực tế chiến trường bởi những người lính tác chiến trực tiếp. Sau này chính NATO cũng ứng dụng cách này để chống hỏa tiễn Sagger.

Như thường thấy, các chiến thuật mang tính sáng tạo trong quân đội Israel đều phát xuất từ những người lính ở nơi đầu chiến tuyến. Họ không bao giờ hỏi ý kiến cấp trên khi cần giải quyết tình huống chiến trường. Họ hoàn toàn có quyền đề tự xử lý. Điều này hơi xa lạ, nếu so với các quân đội khác.

Nhà sử học Michael Oren đã viết “một sĩ quan cấp trung úy trong quân đội Israel có phạm vi quyết định rộng hơn hẳn những người đồng cấp trong các quân đội khác trên thế giới này.”

Cũng như trong doanh nghiệp, văn hóa này là phổ biến trong quân đội Israel. Thường thì khi nói đến kỷ luật quân đội, người ta nghĩ ngay đến yếu tố thứ bậc, tuân lệnh vô điều kiện trước cấp trên, mỗi người lính là một răng cưa trong toàn bộ chiếc bánh răng. Nhưng điều này không đúng trong hàng ngũ quân lực Israel. Nhà lịch sử quân sự Edward Luttwak đã viết “Quân đội quốc gia nào cũng rao giảng về sự ứng phó tùy tình huống, nhưng họ thường chỉ nói suông. Phải quan sát cấu trúc của tổ chức quân đội mới có thể thấy khả năng ứng biến đạt đến mức nào. Quân đội Israel có ít sĩ quan cấp cao, điều này nghĩa là họ sẽ có nhiều sáng kiến hơn đến từ cấp dưới.”

Trong quân lực Israel, cấp đại tá đã rất hiếm, thay vào đó là nhiều sĩ quan trung úy. Tỷ lệ sĩ quan so với lính tác chiến ở quân đội Hoa Kỳ là 1:5, còn ở Israel là 1:9. Nghĩa là: cứ có 9 người lính tác chiến thì mới có 1 sĩ quan Israel. Cũng do yêu cầu từ thực tế. Chúng tôi có tiếp xúc với một Thiếu tá trong quân lực Israel, Gilad Farhi 31 tuổi. Anh hiện đang phụ trách khóa huấn luyện cấp trung đoàn, trước kia từng là Tiểu đoàn phó tiểu đoàn Haruv Bộ binh của Israel. Thiếu tá cho biết: “những người đáng chú ý nhất, lý thú nhất trong quân trường này là các chỉ huy cấp đại đội. Họ thường rất trẻ, chỉ khoảng chừng 23 tuổi, mà chỉ huy 20 sĩ quan khác và 100 người lính. Mỗi đại đội lại phụ trách bảo vệ một vùng lãnh thổ quốc gia. Các anh thử nói xem: trên thế giới này có bao nhiêu đại đội trưởng ở tuổi 23 mà phải gánh chịu áp lực lớn như thế này?”

Sau đó, chúng tôi lại nghe một viên Chuẩn tướng quân đội Israel kể lại câu chuyện về một phi công lái trực thăng trong chiến tranh Lebanon năm 2006. Anh ta khi đó mới 20 tuổi và có nhiệm vụ đi đón một đồng đội đang trúng đạn tại miền Nam Lebanon quay về. Khi đến nơi, anh nhìn thấy người đồng đội đang bị thương nằm dưới đất, nhưng không hạ cánh được: có quá nhiều cây bụi xung quanh.

Tình huống này chưa ghi trong giáo trình của trường quân sự. Chàng phi công liền có sáng kiến: dùng cánh quạt sau đuôi máy bay như một cái cưa máy, chặt bớt cây cối để lấy khoảng trống. Tất nhiên, với hành động này thì máy bay có thể hỏng cánh quạt sau và rơi bất cứ lúc nào, nhưng chàng phi công đã làm nên chuyện. Anh dọn quang được một khoảng đủ rộng để hạ

cánh, cứu người đồng đội lên máy bay và quay về căn cứ ăn toàn. Có bao nhiêu phi công làm được điều này?

Cấu trúc quân lực của Israel cũng rất đặc biệt, theo đó lực lượng dự bị đóng vai trò rất lớn. Lực lượng quân đội chính quy không đủ lớn để đối phó với các cuộc tấn công, do đó từ ngay sau khi giành độc lập, chính phủ Israel đã quyết định xây dựng nên một cấu trúc quân đội “độc nhất vô nhị” trên thế giới: xương sống của quân đội là lực lượng quân dự bị.

Israel là quốc gia duy nhất trên thế giới có cấu trúc quân đội như thế này, tất nhiên là do điều kiện đặc thù của đất nước. Trong hàng ngũ quân dự bị, yếu tố thứ bậc hầu như không còn nữa, cho nên một anh tài xế taxi có thể chỉ huy các tỷ phú, và người cháu trai 23 tuổi có thể huấn luyện chú bác của mình. Nati Ron, trong xã hội dân sự là một luật sư, và trong lực lượng quân dự bị mang cấp hàm Trung tá, cho biết “Cấp bậc ở đây không có ý nghĩa gì hết, một Binh nhì có thể nói chuyện thẳng thắn với cấp Tướng, rằng ông đã làm sai, ông cần làm thế này, thế kia ....” Amos Goren, một nhà đầu tư mạo hiểm cũng đồng ý về việc này, ông nói “tôi từng phục vụ quân đội chính quy 5 năm, là Biệt kích Israel, sau đó là 25 năm trong hàng ngũ quân dự bị.

Suốt 30 năm quân ngũ, tôi chưa đưa tay chào bất cứ ai, dù tôi không phải là sĩ quan.” Khi các quân nhân ngồi bên nhau trong doanh trại, ai ngồi gần bình cà phê nhất sẽ pha cà phê cho mọi người. Vì vậy chuyện sĩ quan cấp Tướng pha cà phê mời người lính là bình thường. Quân đội Hoa Kỳ sẽ khác hẳn, cấp dưới phải phục vụ, chào kính đối với cấp trên và người Mỹ giải thích “tôi chào cấp bậc, chứ không phải cá nhân viên sĩ quan kia, nghĩa là bất cứ ai mang cấp bậc cao hơn đều được chào.”

Điều này không phải là trong quân lực Israel thì cấp dưới luôn luôn bất tuân thượng lệnh, mà cần hiểu như sau: một người lính được đánh giá tùy theo sở trường của cá nhân anh ta, chứ không phải theo quân hàm. Thiếu tướng Farkash giải thích cho chúng tôi: “quân đội Israel có văn hóa cởi mở, tự do đặt câu hỏi; mà không riêng gì trong môi trường quân đội, xã hội và lịch sử Israel cũng luôn luôn tồn tại văn hóa cởi mở này.” Người Israel ưa mầm hoài nghi và tranh luận, họ tìm những cách giải thích khác, mới lạ và phản biện. Từ thưở sơ khai với cộng đồng Do Thái văn minh, họ đã làm như vậy.

Chính văn hóa hoài nghi, phản biện này đã khiến cho quân đội Israel có những thực hành “khác thường” so với nhiều quân đội khác. Đơn cử là tình huống mà Tướng Moshe, Tham mưu trưởng quân đội Israel kể cho chúng tôi:



“trong một cuộc hành quân vào ngôi làng Dabu, Lebanon, một tiểu đoàn Israel bị tổn thất: 9 quân nhân thiệt mạng và nhiều người khác bị thương. Những binh sĩ sống sót đã than phiền rằng Tiểu đoàn trưởng chỉ huy tồi, và họ tìm đến cán bộ Lữ đoàn để báo cáo điều này.

Tất nhiên, cấp chỉ huy Lữ đoàn tiến hành điều tra sự việc, sau đó người Tiểu đoàn trưởng kia bị giáng cấp. Lý do: điều then chốt trong lãnh đạo là làm sao để những người lính tin tưởng vào chỉ huy, thiếu niềm tin thì binh lính sẽ không đi theo chỉ huy. Tiểu đoàn trưởng đã không làm được điều này.

Đất nước Israel có một khế ước xã hội “bất thành văn”: mọi người dân đều phục vụ quân đội, chừng nào chính phủ và quân đội vẫn làm việc có trách nhiệm với nhân dân. Như vậy quân lực Israel hiện nay phần nào tương tự như Lục quân Thuộc địa của Hoa Kỳ thành lập năm 1776 để đấu tranh chống lại sự cai trị của người Anh (liên quân của 13 tiểu bang thuộc địa thời bấy giờ). Thời đó, bản thân George Washington cũng biết rằng: quân hàm cấp Tướng của ông không có nhiều ý nghĩa cho lắm – ông phải thực sự là người Tướng vĩ đại, sao cho quân đội tuân lệnh tự nguyện. Một dạng của hình thức “quân đội nhân dân.” Thật vậy, quân lực Israel khá chấp vá, ô hợp, không quá trang trọng nghi thức, mà liên kết hỗ trợ nhau nhiều hơn bởi vì mọi người lính đều phải chiến đấu vì sự tồn vong của quốc gia.

Tóm lại, công dân Israel sau những năm tháng trong quân ngũ, dù là lực lượng hiện dịch chính quy hay dự bị đi nữa, đều mang thứ văn hóa táo bạo, sẵn sàng nói thẳng với cấp trên “ông đã sai lầm.” Họ quyết đoán, tư duy độc lập chứ không phục tùng một chiều; có khát vọng và tầm nhìn. Đó cũng chính là những đặc trưng của các doanh nhân Israel trên thương trường.

## **Phần II**

**Ươm mầm một văn hóa cải tiến**

## **Chương 3: Nhân vật trong Kinh thánh**

*Đi xa, lưu lại trong thời gian dài, quan sát kỹ*

– *TẠP CHÍ OUTSIDE*

Chiếc thang máy của tòa nhà La Paz, Bolivia dài đến 11.200 feet nhưng thang máy của tòa nhà El Lobo còn dài hơn một tầng lầu nữa. El Bolo là nhà hàng, chung cư và cũng là câu lạc bộ, nơi duy nhất cung cấp các món ăn mang phong vị Israel, thuộc sở hữu của 2 người Do Thái: Dorit Moralli và chồng cô ta là Eli. Hầu hết người Do Thái tại Bolivia đều đến nhà hàng này, không chỉ để thưởng thức các món ăn dân tộc mà còn để giao tiếp xã hội và nói tiếng Do Thái với nhau.

Quan trọng hơn và có ý nghĩa hơn là ở đây họ tìm thấy một quyển “Kinh Thánh”: tập hợp các ghi chép được lan tỏa đến mọi người Do Thái ở khắp nơi trên thế giới. Mỗi người đều có những ghi chép của riêng mình, rồi đem những nội dung đó trao đổi với người khác. Tất nhiên quyển “Kinh thánh” này không phải thuộc độc quyền của người Israel, nhưng các tác giả và độc giả của nó thường là người Israel.

Ra đời từ năm 1986, quyển “Kinh thánh” này có mặt ngay sau khi nhà hàng El Lobo ra đời, và mục đầu tiên là sản phẩm của 4 khách hàng người Israel viết về một thị trấn nhỏ trong khu rừng núi Bolivia mà họ nghĩ rằng những người Israel khác sẽ thích thú.

Trong thời đại internet ngày nay, quyển “Kinh Thánh” được viết bằng bút chì trên giấy như thế này vẫn phát triển mạnh mẽ. Nó phát triển thêm 5 “tập” khác: dành cho các khu vực Brazil, Chile, Argentina, Peru và khu vực phía bắc của Nam Mỹ. Ngoài ra cũng còn những quyển “Kinh Thánh” khác viết cho khu vực châu Á. Lúc đầu các bộ Kinh này được viết bằng tiếng Do Thái, sau này xuất hiện nhiều ngôn ngữ khác. Tạp chí Outside (tạm dịch: Bên

ngoài) nhận định: “các mục viết trong những quyển “Kinh Thánh” này đều mang tính ngẫu nhiên, không theo trình tự gì cả.”

Rất nhiều thanh niên Israel đã tìm đọc các quyển “Kinh Thánh” này để biết được những lời khuyên của những người tha hương đi trước.

Một câu chuyện vui kể về dân Israel phiêu bạt như sau: “Một chủ khách sạn nhìn thấy passport của khách, ghi là công dân Israel liền hỏi “dân số Israel hiện là bao nhiêu nhỉ?” Khách đáp “khoảng hơn 7 triệu người”. Chủ khách sạn hỏi thêm “Vậy còn bao nhiêu người vẫn ở lại trong nước Israel?” Chẳng có gì quá ngạc nhiên khi rất nhiều dân tộc trên thế giới vẫn nghĩ rằng số lượng dân Do Thái là đông đảo, nhiều khi họ nghĩ là dân Do Thái đông không kém người Trung Quốc!

Tạp chí *Outside* cũng viết “người Israel đã hấp thu được văn hóa phiêu bạt khắp thế giới này, bằng sự quyết liệt của nó: đi xa, lưu lại trong thời gian dài và quan sát kỹ.”

Kiểu sống phiêu bạt này của người Israel không đơn thuần chỉ vì tính ưa quan sát thế giới, mà còn có nguyên nhân sâu xa hơn. Một nguyên nhân đơn giản là: người Do Thái muốn được “giải phóng” và tự do đi lại sau thời gian họ phục vụ trong quân đội.

Một nguyên nhân nữa mang tính tâm lý: đi du lịch khắp nơi là cách mà người Israel phản ứng lại với sự ngăn cách, bao vây về vật chất và ngoại giao của người Israel. Cư dân Israel luôn luôn cảm thấy mình đang bị cầm tù khi nhiều loại kẻ thù bao vây xung quanh đất nước họ. Mãi gần đây thì dân Israel mới sang du lịch ở các quốc gia láng giềng, còn trước kia thì không đời nào. Hiệp ước hòa bình ký kết với Ai Cập, Jordan chẳng có ý nghĩa gì hết.

Trước khi Nhà nước Israel ra đời, người dân Do Thái đã phải gánh chịu sự ngăn cách. Từ năm 1891, người Ả Rập đã kêu gọi các lãnh thổ trong khu vực tẩy chay người Do Thái và hàng hóa của họ.

Năm 1922, 22 quốc gia trong liên đoàn Ả Rập nhất trí tẩy chay “các sản phẩm của Israel bởi vì chúng được sản xuất ra trên lãnh thổ chiếm đóng của dân Palestine.” Đến năm 1943, tất cả các hãng xe hơi của Nhật Bản và Hàn Quốc đều tham gia hoạt động tẩy chay Israel này: không có chiếc xe hơi nào của các hãng Honda, Toyota, Mazda, Mitsubishi lưu thông trên đường phố Israel.

Một ngoại lệ duy nhất: hãng xe Subaru của Nhật, bởi vì hãng này bị cấm thương mại trong thế giới Ả Rập. Không chỉ trong lĩnh vực thương mại, Liên đoàn Ả Rập còn phong tỏa Israel trong nhiều mặt trận khác: chính trị, ngoại giao, văn hóa, du lịch...

Một ví dụ điển hình: Lebanon cấm trình chiếu bộ phim hoạt hình Người đẹp ngủ trong rừng của hãng Walt Disney, chỉ vì trong phim có một chú ngựa mang cái tên Do Thái: Samson.

Trong bối cảnh như vậy, các thế hệ trẻ của Israel vừa muốn thoát ra ngoài sự phong tỏa của thế giới Ả Rập, vừa muốn chứng tỏ sự bất chấp, coi thường việc bao vây đó. Họ muốn nói rằng “các ông càng muốn kìm chế, bao vây chúng tôi thì chúng tôi càng muốn chứng minh cho các ông thấy rằng: chúng tôi vẫn thoát khỏi sự kìm kẹp đó.” Đó là lý do tại sao Israel là đất nước của internet, phần mềm, máy tính và truyền thông. Đây là những lĩnh vực ngành nghề mà biên giới quốc gia, khoảng cách địa lý và chi phí vận chuyển là những điều không mấy quan trọng.

Đúng vậy, truyền thông công nghệ cao chính là đối sách cho một quốc gia nhỏ bị nhiều kẻ thù bao vây. Đó là giải pháp cần thiết phải làm, chứ không phải điều mà dân Israel thích làm hay cảm thấy thuận lợi khi làm.

Bởi vì Israel buộc phải xuất khẩu hàng hóa đến các vùng miền xa xôi hơn, chứ không thể vào được các quốc gia láng giềng thuộc thế giới Ả Rập, cho nên các doanh nhân Israel đã hình thành và phát triển được một ý niệm: rất ác cảm với việc sản xuất những hàng hóa số lượng lớn, đại trà phổ biến và chi phí vận chuyển cao. Họ có xu hướng nghiêng về các mặt hàng là thiết bị và phần mềm nhỏ nhỏ, vô danh không tên tuổi. Đến lượt nó, xu hướng này khiến nền kinh tế Israel đi theo định hướng phát triển dựa trên tri thức và cải tiến, một con đường mà ngày nay Israel vẫn đang theo.

Khó có thể tính hết được những cuộc bao vây, phong trào tẩy chay và lệnh cấm vận của nước ngoài mà quốc gia Israel đã phải hứng chịu trong suốt 60 năm qua. Tồn thất của Israel vì tình trạng này ước tính khoảng 100 tỷ dollar. Nhưng giá trị còn khó có thể ước tính là: những nỗ lực của người Israel để thúc đẩy nền kinh tế của họ trong điều kiện khó khăn này thì đáng giá bao nhiêu tỷ?

Ngày nay, các doanh nghiệp Israel đã tích hợp chặt với nhiều nền kinh tế : Trung Quốc, Ấn Độ, Mỹ Latin ... với thế mạnh đi đầu là ngành viễn thông. Các công ty điện thoại lớn của Trung Quốc đều dựa vào những doanh

nghiệp Israel để có trang thiết bị và phần mềm. Một mạng xã hội lớn thứ 3 tại Trung Quốc cũng được hình thành bởi một doanh nghiệp Israel, tên là Koolanoo, trong tiếng Do Thái nghĩa là “tất cả chúng ta”. Một doanh nhân Do Thái, hoạt động trong lĩnh vực đầu tư vốn mạo hiểm tại Trung Quốc, nhận xét “người Israel đã có thời gian làm việc thuận lợi tại Trung Quốc vì 2 lý do: chúng tôi từ đầu đã nhận ra đây là một thị trường mới trời dấy, đầy tiềm năng nên sớm tiếp cận và người Trung Quốc không có truyền thống kỳ thị người Do Thái.”

Có thể nói rằng người Israel đã vượt xa nhiều đối thủ cạnh tranh để sớm xâm nhập các thị trường mới nổi như thế này, tình thế buộc họ phải nắm bắt được các cơ hội mới. Rõ ràng, có mối liên hệ giữa các thanh niên trẻ Israel với chiếc ba-lô trên lưng để du lịch quanh thế giới với các doanh nhân xâm nhập vào các thị trường nước ngoài.

Khi còn trai trẻ, họ không ngại những trải nghiệm mới tại nhiều môi trường xa lạ, ghi lại những trải nghiệm vào “Kinh Thánh”. Để rồi sau này khi lớn tuổi hơn họ trở thành các doanh nhân am hiểu thị trường, văn hóa từng vùng miền. Theo ước tính của nhà sử học quân sự Edward Luttwak thì “rất nhiều cựu quân nhân Israel đều đã ghé thăm hàng chục quốc gia khác trước khi anh ta 35 tuổi.”

Một minh chứng điển hình về tinh thần “ra quốc tế” của người Israel là doanh nhân Simcha Blass, sáng lập viên của công ty Netafim – đơn vị từng hoạt động trong ngành nông nghiệp, thô sơ nhưng đã thúc đẩy cả ngành này lên tầm công nghệ cao và sạch. Blass từng làm việc cho Công ty Cấp nước Israel, phụ trách mảng tưới tiêu cho khu vực Negev, Israel với hệ thống ống dẫn nước từ sông Jordan và biển Galilee vào nội địa. Ông có ý tưởng “tưới nước kiểu nhỏ giọt” từ thập niên 1950, trong điều kiện thiếu nước trầm trọng của khu vực mình phụ trách. Phát minh của ông đã được ứng dụng tại nhiều vùng miền xa xôi hẻo lánh, nơi mà các công ty nông nghiệp châu Âu không quan tâm trong giai đoạn thập niên 1960 – 1970. Vậy nên công ty Netafim của ông hiện đang vận hành tại 100 quốc gia, đáng chú ý là các nước Việt Nam, Đài Loan, New Zealand, Trung Quốc, Ấn Độ, Thái Lan, Philippines, Hàn Quốc ... và nhiều quốc gia Nam Mỹ khác. Cũng nhờ ông và doanh nghiệp Netafim mà quan hệ của Israel với các quốc gia Hồi giáo từng thuộc Liên Bang Xô Viết trước đây trở nên nồng ấm hơn: Azerbaijan, Kazakhstan, Uzbekistan.

Các doanh nhân và nhà quản lý Israel, như Blass, còn tự mình nhận lãnh sứ mệnh làm ngoại giao cho đất nước: họ không chỉ chào bán sản phẩm dịch vụ của mình, mà còn “đi sales” cho cả nền kinh tế Israel, tự coi mình là đại diện của Nhà nước Israel. Một điển hình khác nữa là chủ doanh nghiệp Medved – sáng lập viên của công ty Vringo, tiên phong trong lĩnh vực cung cấp các đoạn video thay cho nhạc báo chuông điện thoại di động. Việc kinh doanh của ông chỉ là thứ yếu, ông dành rất nhiều thời gian để quảng bá cho đất nước Israel. Mỗi chuyến công tác nước ngoài, ông đều mang theo presentation trình chiếu các slide giới thiệu về đất nước và các thành tựu khoa học kỹ thuật của đất nước mình.

Trong khi quảng bá, ông thường “nửa đùa nửa thật” bằng một câu chuyện: nếu Israel đi theo tấm gương của Intel trong chiến dịch marketing quảng cáo cho bộ vi xử lý của họ (bằng cách dán các con tem có ghi “Intel Inside”: nghĩa là trong máy tính có sử dụng chip Intel) thì hẳn đất nước ông sẽ có một chiến dịch “Israel inside” tương tự. Theo đó, cả thế giới sẽ thấy có vô số sản phẩm “mang tố chất Israel bên trong”: máy tính, điện thoại di động, thiết bị y khoa, dược phẩm, mạng xã hội, các nguồn năng lượng sạch, thực phẩm,... Medved sau đó gợi ý cho các công ty đa quốc gia: hình như các bạn vẫn thiếu sót khi chưa mở các điểm kinh doanh tại đất nước Israel của tôi.

Vậy là doanh nhân Medved đã đóng nhiều vai chứ không chỉ đơn thuần là người làm kinh doanh: phòng Thương mại và Công nghiệp, Bộ trưởng Thương mại và cả Bộ trưởng Ngoại giao.

Medved là điển hình cho thể hệ doanh nhân Israel: ông không chỉ chào mời, quảng bá cho doanh nghiệp của mình, mà ông làm marketing cho cả đất nước Israel.

*Phần II: Ươm mầm một văn hóa cải tiến*

## **Chương 4: Các trường Đại học Harvard, Princeton và Yale**

*Bản chất của xã hội ở đây khá đơn giản.  
Mọi người đều biết nhau*

- *YOSSI VARDI*

Chúng tôi gặp David Amir tại nhà anh ta ở Jerusalem khi anh trong bộ trang phục phi công. Anh trông giống giống một chàng sinh viên ngành kỹ thuật chứ không phải người lái máy bay chiến đấu có nhiều thành tích trong Không lực Israel: ăn nói nhỏ nhẹ, thâm trầm và khiêm tốn.

Nếu như các sinh viên ở nhiều quốc gia khác đầu tiên sẽ chọn lựa để theo học tại trường đại học nào, thì sinh viên Israel trước hết lại cân nhắc xem nên phục vụ trong binh chủng nào của quân đội quốc gia. Nhiều sinh viên rất muốn được tham gia các đơn vị, binh chủng ưu tú. Anh Amir này đã quyết định khi mới 20 tuổi, rằng mình cần học tiếng Ả Rập để trở thành một quân nhân trong các binh chủng ưu tú nhất của quân đội Israel.

Tuy nhiên các binh chủng này yêu cầu rất khắt khe.

Hàng năm đều có một thông tin gửi đến tất cả các trường trung học trên toàn quốc: “Ai muốn trở thành phi công chiến đấu? Ai muốn phục vụ trong đội đặc nhiệm Hải quân? Ai muốn gia nhập lực lượng Nhảy Dù? Ai muốn trở thành Biệt kích? Ai muốn gia nhập binh chủng Thông tin?”

Tất cả nam nữ sinh Israel, tuổi 17 đều được kêu gọi để đến trung tâm Tuyển quân Quốc gia, rồi trải nghiệm ở đó: kiểm tra sức khỏe và tâm lý, đánh giá thái độ, phỏng vấn. Cuối ngày, mỗi ứng viên trẻ đều nhận được các chọn lựa đề xuất: đó là các quân binh chủng, các đơn vị quân đội.



Chẳng hạn, nội dung kiểm tra đối với các ứng viên của lực lượng Nhảy Dù sẽ được tiến hành 3 lần mỗi năm. Mỗi thành viên tham gia “dự tuyển” phải trải qua 5 ngày huấn luyện gian khổ, cấp tập và không ngủ – thiếu ăn đến nỗi họ không phân biệt nổi ban ngày và ban đêm.

Sau chương trình này, ai được chấp nhận sẽ có quân hàm. Hai mươi thành viên ưu tú nhất sau khóa huấn luyện đó ngay lập tức tham gia vào một chương trình đào tạo kéo dài 20 tháng. Sau đó họ trở thành quân nhân chính thức trong quân đội Israel. Khi giải ngũ, họ vẫn thuộc Lực lượng quân Dự bị cho đến năm 45 tuổi.

Điều đáng chú ý là: điều kiện để được gia nhập các quân binh chủng ưu tú trong quân lực Israel cũng khắc nghiệt không thua gì để được nhập học tại các đại học danh giá nhất thế giới hiện nay như Harvard, Princeton và Yale. Người Israel rất quan tâm đến quá khứ từng tham gia quân đội, trong khi quá khứ với hiểu biết mang tính học thuật lại không được đánh giá cao như vậy.

Một câu hỏi mà trong bất cứ cuộc phỏng vấn nào khi người lao động đi tìm việc làm là “anh/chị từng phục vụ quân đội khi nào?” Trong đó, Cơ quan Tình báo 8200 cũng là một đơn vị danh giá hàng đầu, những ai từng phục vụ trong đơn vị này đều được đánh giá cao trên thị trường lao động.

Như chúng ta đã biết, Không quân và Biệt kích cũng nổi tiếng với những chuẩn mực tuyển dụng khắt khe và quá trình huấn luyện gian khổ. Vậy mà trong quân lực Israel còn có một đơn vị nữa chuyên đào tạo những nội dung “khó khăn hơn cả Không quân và Biệt kích”: đó là Talpiot – chương trình đào tạo kỹ thuật phục vụ quân sự kéo dài 41 tháng và những ai hoàn thành khóa đào tạo này sẽ phục vụ tổng cộng là 9 năm trong quân đội Israel.

Chương trình Talpiot này ra đời như kết quả của sáng kiến Tổng tham mưu trưởng Quân đội Israel, tướng Rafael Eitan, trong điều kiện đất nước này thường xuyên hứng chịu những cuộc đột kích bất ngờ từ ngoại bang (điển hình như chiến tranh 1973 đã nêu).

Ý tưởng của Tổng Tham mưu trưởng khá đơn giản: chọn lọc những thanh niên, học sinh ưu tú nhất Israel, đào tạo họ chuyên ngành kỹ thuật, nội dung chuyên sâu tối đa như những gì mà các trường đại học và quân đội cần đào tạo.

Chương trình Talpiot này đã vận hành liên tục hơn 30 năm nay, hàng năm 2% học sinh sinh viên giỏi nhất Israel được đề nghị tham gia – nghĩa là

2,000 thanh thiếu niên. Tất nhiên, chỉ một phần mười số lượng ban đầu này qua khỏi vòng loại, chủ yếu là 2 môn Vật Lý và Toán học. Hai trăm học sinh sinh viên qua được vòng sơ tuyển sẽ bắt đầu một khóa Talpiot đầy thách thức, với quân hàm Chuẩn úy.

Chương trình học chuyên ngành Toán và Vật lý tại đây có chất lượng không thua các Đại học hàng đầu khác, đã vậy còn phải học nhiều hơn và trong thời gian ngắn hơn; đồng thời thành viên của Talpiot được giới thiệu các nhu cầu của Quân đội Israel. Kỹ thuật căn bản của lính Nhảy Dù cũng được đào tạo kèm theo trong khóa này.

Vậy là các học viên Talpiot hiểu được các môn kỹ thuật và nhu cầu của quân đội nước nhà, đặc biệt là mối liên hệ giữa chúng. Mục tiêu cao nhất của khóa đào tạo Talpiot là Tri thức.

Ngoài ra, các thành viên khóa học còn là những nhà lãnh đạo mang định hướng sứ mạng và những người có khả năng giải quyết vấn đề. Để đạt được điều này, học viên được giao phó hết sứ mạng này đến sứ mạng khác, và họ phải tự giải quyết trong khi thông tin hướng dẫn là tối thiểu. Một số nhiệm vụ khá đơn giản: tổ chức cuộc họp trong nhóm hạ sĩ quan, tuy nhiên càng về cuối chương trình thì các sứ mạng càng phức tạp hơn: xâm nhập vào một hệ thống thông tin hoặc các tổ chức khủng bố.

Một yêu cầu tiêu biểu nhất là: học viên phải tìm cho được các giải pháp “mang tính kết hợp nhiều môn học” đối với các vấn đề quân sự. Ví dụ: họ phải xử lý thế nào trong tình huống một phi công bị thương nặng ở lưng. Đầu tiên, họ phải tính toán được ảnh hưởng do sự rung của máy bay khi chở người phi công bị thương này về căn cứ, sau đó thiết kế vị trí ngồi/nằm cho thương binh, và các bước xử lý tiếp theo ...

Chương trình Talpiot này sau hơn 30 năm hoạt động cũng chỉ cho ra khoảng 650 người “tốt nghiệp”. Đáng chú ý là: hầu hết những học viên này sau khi rời quân ngũ chính quy đều trở thành các nhà lãnh đạo giỏi học thuật hàng đầu hoặc những sáng lập viên của các doanh nghiệp thành công nhất Israel.

Chủ sở hữu của các doanh nghiệp Israel có niêm yết trên sàn NASDAQ là một minh chứng điển hình: họ đều từng trải qua khóa huấn luyện “đặc biệt” mang tên Talpiot. Hai phần ba các học viên Talpiot đều là những nhân vật có đóng góp lớn cho kinh tế và xã hội Israel, càng góp phần làm cho đất nước phát triển theo một phong cách hoàn toàn khác biệt.

Đây được xem là chương trình “tinh hoa của các tinh hoa trong quân lực Israel”, nhưng chiến lược căn bản nằm sâu bên dưới là: cần đào tạo huấn luyện cho những người có tài năng, cho họ nắm bắt được nhiều kiến thức vừa rộng vừa sâu, sao cho họ có điều kiện phát huy sức sáng tạo lớn nhất là kỹ năng giải quyết vấn đề tốt nhất.

Dân tộc tính của Israel là như vậy: con người cần phải giỏi nhiều lĩnh vực, chứ không nhất thiết phải xuất sắc trong một môn nào cả. Môi trường quân ngũ dạy cho người Israel điều đó.

Shainberg – Phó TGD của kênh truyền thông Anh Quốc – cho chúng tôi biết quan điểm của ông về việc này: “trong con người Israel có gen di truyền DNA rất kỳ lạ, chuyên cho Sáng tạo. Chẳng có nơi nào trên thế giới ngoài đất nước Israel, nơi đó những người làm công việc Sáng tạo trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật cũng đều là những người từng là quân nhân”.

Nhận xét của Shainberg phần nào chưa thể hiện hết vấn đề: theo thống kê của Thành công Hợp tác và Phát triển Quốc tế thì 45% dân số Israel là những người tốt nghiệp đại học, một trong những quốc gia có tỷ lệ học đại học cao nhất thế giới.

Sự Sáng tạo phụ thuộc nhiều vào việc có nhiều viễn cảnh mới lạ, mà để có nhiều viễn cảnh mới thì người ta cần có nhiều trải nghiệm. Trải nghiệm lại được hình thành từ tuổi đời và sự chín chắn.

Tại Israel, con người có nhiều trải nghiệm, viễn cảnh và sự chín chắn khi còn trẻ tuổi – khoảng 25 tuổi, lúc vừa tốt nghiệp đại học và kết hôn. Điều kiện xã hội của quốc gia này đã tạo nên hiện tượng trên, khi sự lan truyền nhiều loại trải nghiệm khác nhau đến được với các học sinh phổ thông trung học. Khi thành sinh viên đại học, các bạn trẻ này trong đầu đã chứa đầy các trải nghiệm và có “tâm thế” rất khác so với những sinh viên ở nhiều quốc gia khác.

Sinh viên Israel ra trường có trong đầu nhiều quan điểm, viễn cảnh mới lạ. Sau đó họ còn thu được các trải nghiệm mới hơn nữa, do cuộc sống hôn nhân và đặc biệt là môi trường quân ngũ.

Shainberg nói tiếp “môi trường quân ngũ đòi hỏi bạn phải có những quyết định mang tính sống – chết, bạn phải có kỷ luật, trí não của bạn phải được rèn luyện sao cho bạn tồn tại được ở nơi tiền tuyến hay trong cuộc hành

quân. Điều này rất có ích khi bạn rời quân ngũ sau đó và trở thành doanh nhân trên thương trường.”

Sự chín chắn từ môi trường quân sự kết hợp với sự vội vã, thiếu kiên nhẫn (kiểu trẻ con) lại thành một thuộc tính mạnh mẽ. Từ khi đất nước ra đời, người dân Israel luôn luôn hoài nghi về tương lai – cả tương lai gần lẫn tương lai xa. Họ rất vội, rất nhanh.

Một doanh nhân Hoa Kỳ, Mark Gerson nói “đàn ông Israel muốn hẹn hò với một phụ nữ thì họ sắp xếp ngay tối hôm đó; còn người doanh nhân Israel có ý tưởng kinh doanh mới thì họ triển khai ngay trong tuần.

Dân Israel không hề có khái niệm thí điểm, làm thử, thu thập đủ các bằng chứng đáng tin cậy rồi mới ra quyết định. Yếu tố táo bạo này là rất tốt trong hoạt động kinh doanh.” Phi công David Amir nói với chúng tôi : “môi trường quân đội quốc gia Israel mang đến cho bạn các cơ hội quý giá để tự kiểm tra và chứng minh bản thân mình.

Các trải nghiệm trong quân ngũ là độc nhất vô nhị: nơi đó là một xã hội với những người đàn ông và phụ nữ Israel đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau và mang theo nhiều yếu tố kinh tế xã hội và nền tảng tôn giáo rất khác nhau, họ làm việc sát cánh bên nhau.” Như đã trình bày, quân lực Israel có xương sống là lực lượng quân dự bị. Hàng năm mọi công dân đều dành vài tuần lễ để đến quân trường, đây chính là dịp để họ thiết lập các quan hệ kinh doanh, ngay trên thao trường, trong phiên gác hoặc lúc hành quân.

Thử so sánh với Đại học Harvard: cứ 5 năm họ lại tổ chức một buổi gặp mặt các thành viên của khóa học, nhằm củng cố sự liên kết của các bạn học cũ. Tại “đại học Quân nhân” Israel thì mỗi năm họ gặp nhau 1 lần, trong 2 đến 4 tuần. Mọi quan hệ giữa các cá nhân là mật thiết, gần gũi: ai cũng biết nhiều người khác, cùng các thân nhân của họ. Không ai trốn tránh cộng đồng được, sự minh bạch là rất cao độ.

Hơn thế nữa, môi trường quân ngũ giúp người Israel học được cách thương lượng xử lý quan hệ giữa con người với con người – rất hữu ích khi họ làm kinh doanh và xây dựng quan hệ với khách hàng, nhà cung cấp. Đối với người Israel thì đời quân ngũ là trường Đại học lớn và hữu ích.

Người Mỹ dường như không nhận ra điều này. Hiện nay cứ 221 công dân Mỹ mới có 1 người là quân nhân hiện dịch (quân chính quy) và các thành viên thuộc thế hệ trẻ của Hoa Kỳ không cảm nhận được mối liên kết giữa họ

trong thời gian phục vụ quân đội Hoa Kỳ. Họ cho rằng đây chỉ là giai đoạn tạm thời, sẽ qua nhanh, sẽ giải ngũ và trở về cuộc sống dân sự.

Một sĩ quan chỉ huy Thủy quân Lục chiến Hoa Kỳ, Nathaniel Fick, từng tham chiến tại Afghanistan và Iraq, sau đó ông theo học trường Kinh doanh Harvard và trường Hành chính Công Kennedy, cũng nhận định tương tự: “với các trải nghiệm chiến trường, nhiều cựu binh sau khi giải ngũ đã làm kinh doanh tốt hơn nhiều người khác. Họ mở doanh nghiệp mới, hay làm thuê cho các công ty đã có tên tuổi, thâm niên thương hiệu cũng đều thành công.”

## **Chương 5: Trật tự và Xáo trộn**

*Hoài nghi và tranh luận – đó là hội chứng của nền văn minh Do Thái và là hội chứng của người Israel hiện nay.*

- AMOS OZ

Trên thế giới có khoảng 30 quốc gia áp dụng chế độ quân dịch bắt buộc có thời hạn dài hơn 18 tháng, hầu hết đó là các quốc gia đang phát triển và/hoặc phi dân chủ. Nhưng trong cộng đồng các quốc gia phát triển hàng đầu thế giới, vẫn có 3 nước áp dụng chính sách nghĩa vụ quân sự cứng rắn này. Đó là Hàn Quốc, Singapore và Israel; đơn giản là vì cả 3 quốc gia đều phải luôn luôn đối mặt với nguy cơ chiến tranh.

Riêng với Israel thì nguy cơ chiến tranh đã có từ khi nhà nước chưa được hình thành: thập niên 1920 khi đó thế giới Ả Rập bác bỏ sự tồn tại của Israel.

Cũng cần nói thêm rằng, từ năm 1963, đáp lại lời kêu gọi giúp đỡ của Singapore về quân sự, nhằm chống trả sự đàn áp từ phía Malaysia cũng như làn sóng Cộng sản đang dâng cao trong khu vực, chính phủ Israel đã gửi Trung tá Yehuda Golan sang đảo quốc Sư tử.

Ông Trung tá Israel viết ra hai cẩm nang cho quân đội Singapore, khi đó mới thành lập được 2 trung đoàn quân chính quy. Một cẩm nang trình bày về chủ thuyết chiến tranh, cuốn kia nói về cấu trúc quân đội và các tổ chức tình báo. Sau đó, Israel gửi thêm 6 cố vấn quân sự nữa sang Singapore. Đó là lý do tại sao Singapore cũng triển khai mô hình quân dự bị tương tự như Israel: mỗi thanh niên sau khi hoàn tất nghĩa vụ quân sự vẫn phải tiếp tục phục vụ quân đội trong 1 khoảng thời gian ngắn hàng năm, trong vai trò quân nhân dự bị, cho đến năm anh ta 33 tuổi.

Thủ tướng Singapore Goh Chok Tong từng phát biểu “cha ông chúng tôi là những người nhập cư đến đảo quốc Singapore này, với vô số nguồn gốc: Hoa, Ấn, Malay... Nhưng quân đội Singapore đã huấn luyện để các quân nhân cùng nhau sát cánh chiến đấu, họ tin cậy và tôn trọng nhau hơn.” Phát biểu này hoàn toàn đúng với Israel.

Còn nói về kinh tế và hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ, mới ra đời thì Singapore không thành công bằng Israel, mặc dù mô hình của Singapore là thứ được sao chép lại từ Israel, cũng giống như việc tổ chức quân đội. Tại sao ư? Mặc dù tăng trưởng GDP của Singapore vô cùng ấn tượng và đảo quốc nào là một trong những “con hổ của châu Á” hiện đại, nhưng trong văn hóa Singapore thiếu đi 3 yếu tố then chốt của văn hóa Israel: có sáng kiến, chấp nhận rủi ro và tốc độ. Cựu thủ tướng Lý Quang Diệu mới đây cũng phải thừa nhận và rung hồi chuông cảnh báo quốc gia này “chúng ta hiện rất cần sự bùng nổ cho Sáng tạo trong kinh doanh, chúng ta cần thử nghiệm nhiều điều và cần xuất hiện nhiều doanh nghiệp nhỏ, mới.”

Hàn Quốc cũng tương tự như Singapore, nguyên nhân lại hơi khác: người Hàn sợ mất mặt khi thất bại. Vậy nên cho dù có rất nhiều doanh nghiệp bề thế, quy mô lớn nhưng Hàn Quốc không có nhiều doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập bởi vì văn hóa Hàn là che giấu những thất bại, e ngại thất bại.

Trong quân đội Israel, người ta phân chia quân nhân thành 2 loại tùy theo cách tư duy: loại “đầu nhỏ” chỉ biết né tránh trách nhiệm, lý giải các mệnh lệnh cấp trên theo cách hạn hẹp nhất có thể có và từ chối các nhiệm vụ được giao thêm; và loại “đầu lớn”: vẫn tuân lệnh nhưng tìm phương pháp tốt nhất để thi hành mệnh lệnh, với sự phán xét, và có những nỗ lực cần thiết sao cho kết quả sau cùng là tốt nhất.

Lối tư duy “đầu lớn” chú trọng đến khả năng ứng biến tình huống, chứ không gò bó trong nguyên tắc, và thách thức, phản biện cấp trên nhưng vẫn tôn trọng yếu tố thứ bậc. Vì thế, sau mỗi buổi tập luyện, tất cả quân nhân đều ngồi lại với nhau và cùng tranh luận gay gắt – bất chấp yếu tố cấp bậc, chức vụ. Họ làm công việc của những người trong phòng thí nghiệm: giả lập, phân tích mô xê tình huống, tìm ra các thông tin mới, và lại phân tích, lại tranh luận tiếp tục. Họ học hỏi từ các sai lầm, của mình và của những người khác.

Bao che cho sai lầm của mình không phải là cách thức thường thấy trong quân đội Israel. Khi một người làm hỏng việc, điều anh ta cần làm là: trình bày cho mọi người biết anh đã rút ra được những bài học gì từ sau sai lầm đó.

Ngay khi giành chiến thắng thì quân đội Israel vẫn tiếp tục rút ra bài học kinh nghiệm, để cải tiến sao cho tốt hơn nữa.

Lối tư duy ứng biến tình huống, không có sự chuẩn bị trước được minh chứng rõ nét trong trường hợp của Gene Kranz – một thành viên NASA chịu trách nhiệm chính trong sự cố tàu vũ trụ Columbia năm 2003, đã có tính cộng hưởng lớn đến người Israel. Một thành viên trong phi hành đoàn là Ilan Ramon, cựu Đại tá Không quân và là anh hùng của Israel, đã thiệt mạng trong sự cố này.

Mặc dù trước giờ khởi hành, rất nhiều kỹ sư đã phát hiện ra một khối lượng lớn bột cách điện – nặng 1.67 pound – đã bị rơi vãi bên ngoài thùng nhiên liệu ngoài khi tàu đang cất cánh. Họ cảnh báo với các nhà quản lý NASA nhưng đã bị phớt lờ. Sự cố đáng tiếc đã diễn ra ngay sau đó.

Văn hóa của NASA khi đó là: luôn luôn làm việc theo lịch trình sẵn có và tuân thủ các chuẩn mực đã được đề ra. Cho nên khi phát hiện lượng bột cách điện rơi vãi, các nhà quản lý vẫn không cho rằng đó là dấu hiệu nguy hiểm: trước kia vẫn từng xảy ra kiểu rơi vãi như thế nào, mà chẳng sao cả. Họ làm việc theo quán tính đã có. Sau khi sự cố diễn ra, người ta buộc phải thay đổi tư duy theo hướng thí nghiệm: mỗi ngày làm việc là một lần thử nghiệm mới, mỗi thông tin dù nhỏ nhất nhất cũng đều có thể có giá trị và cần được đưa ra tranh luận.

Người Israel đã rút ra được bài học này sau sự cố.

Trong quá khứ, cuộc “chiến tranh 6 ngày” với Ả Rập trong năm 1967 đã mang về chiến thắng vang dội cho Israel. Israel đã tấn công trước, tiêu hủy toàn bộ Không lực của Ả Rập khi các máy bay đó còn chưa kịp cất cánh. Chỉ trong 6 ngày mà quân đội Ả Rập phải rút lui trên toàn bộ các mặt trận. Thế mà ngay khi đã thắng giòn giã, rất nhiều sĩ quan cấp cao trong quân lực Israel bị sa thải sau khi các đơn vị tác chiến tiến hành thảo luận sau trận đánh. Họ gọi đây là hoạt động “báo cáo lại sau khi đã kết thúc sự vụ”.

Thế nhưng trong năm 2006, Israel đã không tiêu diệt được nhóm Hezbollah, không làm suy yếu được vị thế của nhóm vũ trang này tại Lebanon và không đòi lại được những con tin đã bị Hezbollah bắt giữ. Bộ trưởng Quốc phòng,



Tổng tham mưu trưởng quân đội và Thủ tướng Israel trực tiếp chỉ đạo cuộc tấn công giải cứu. Sáu đại đội tác chiến của Israel đã tiêu diệt gần 400 chiến binh Hezbollah trong một trận đánh giáp lá cà, và phía Israel chỉ thương vong có 30; nhưng trận chiến này vẫn được coi là sự thất bại của chiến lược và công tác đào tạo trong quân đội Israel.

Một tướng về hưu, ông Giora Eiland phân tích 4 nguyên nhân thất bại chính trong trận đánh này: các đơn vị tác chiến kém, nhất là khi tác chiến trên bộ; chỉ huy cấp cao cũng tồi; quy trình ra lệnh và kiểm soát các đơn vị không hiệu quả; các chuẩn mực và giá trị truyền thống đang có vấn đề. Eiland nhấn mạnh “hiếm thấy sự tự duy cởi mở, sự sáng tạo để giảm bớt rủi ro trong trận đánh này.”

Người lính không thấm nhuần ý nghĩa “số phận cuộc chiến nằm trên vai mỗi người chúng ta.” Còn chỉ huy thì ỷ lại vào công nghệ, không sẵn sàng cho một cuộc chiến giáp lá cà trên bộ. Mặt khác, lẽ ra các chỉ huy tác chiến phải tranh luận quyết liệt khi nhìn thấy sự thiếu sót trong chỉ đạo của Tham mưu trưởng, nhưng họ đã không làm được điều đó.

Eiland đề xuất rằng: quân lực Israel cần khôi phục lại nét truyền thống của họ: không quan trọng yếu tố thứ bậc, cấp bậc trong quân ngũ, sáng tạo và táo bạo. Theo ông, quân đội Israel cần và hoàn toàn có thể để cho các sĩ quan cấp dưới được hoạch định và dẫn dắt chỉ huy các cuộc hành quân mà không cần quá nhiều chỉ đạo từ trên, điều đó tốt hơn khi đất nước phải tiến hành những cuộc chiến tranh quy ước.

Thật vậy, cuộc chiến 2006 đã làm Israel thức tỉnh, quân đội nước này sau nhiều năm chiến đấu chống khủng bố đã thiếu sót đi một số kỹ năng quan trọng trong chiến tranh quy ước. Trong chiến tranh, cần ủy quyền nhiều hơn, cho phép các cấp dưới nhận lãnh nhiều trách nhiệm hơn và khuyến khích họ phản biện cấp trên. Phần nào trông có vẻ hơi lộn xộn.

Nhưng chính sự lộn xộn một chút này lại không những là có lợi, mà còn là yếu tố then chốt. Trong hoạt động kinh tế cũng vậy, cần có một chút xáo trộn chứ không phải luôn luôn có trật tự, có sự tuân phục, ngoan ngoãn. Một trường phái kinh tế học mới đây nghiên cứu về các yếu tố cấu thành căn bản trong tinh thần doanh nhân đã kết luận rằng: sự linh hoạt, uyển chuyển được hình thành khi con người có thể vượt qua các ranh giới hạn chế, khi người ta có thể đảo lộn mọi chuẩn mực xã hội, khuấy đảo nền kinh tế thị trường, và đó là những chất xúc tác để hình thành các ý tưởng mới, triệt để.

Trường phái này còn cho rằng: không theo mô hình, không lối mòn, không công thức chính là sức mạnh để kích thích sức sáng tạo trong kinh tế.

Hãy nhìn đất nước Singapore để so sánh: Singapore luôn luôn ngăn nắp, trật tự và tuân phục. Singapore lịch thiệp, chuẩn mực. Singapore với chế độ độc đảng lãnh đạo. Và Singapore không hề có sự linh hoạt uyển chuyển trong hoạt động kinh tế.

Một số nhà tư tưởng như William Baumol, Robert Litan và Carl Schramm, đã tranh luận rằng môi trường lý tưởng nhất là môi trường trong đó có “lợi thế của sự xáo trộn”.

Khi trật tự, chuẩn mực “giao chiến” với sự hỗn độn, đó là lúc sự điều chỉnh được ra đời, đi kèm theo là sự hiểu biết và sáng tạo. Đây đúng là môi trường phát triển của các doanh nhân Israel. Họ thu lợi nhuận từ các định chế bền vững, được thiết lập từ lâu đời và theo tinh thần thượng tôn pháp luật của những nền dân chủ tiến bộ. Song các doanh nhân Israel còn thu lợi được từ văn hóa “không mang tính thứ bậc, lộn xộn cấp trên – cấp dưới.”

Không phải ngẫu nhiên mà quân đội Israel – nhất là các binh chủng ưu tú, tinh nhuệ như Không quân, Tình báo, và Công nghệ thông tin Quân sự – lại là nhân tố ươm mầm cho hàng ngàn doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập của đất nước Israel.

Các quốc gia khác có thể không xây dựng được nhiều doanh nghiệp như thế này, nhưng Israel làm được bởi vì con người Israel có tư duy “cái đầu lớn”, thích trải nghiệm – thử nghiệm cái mới, tái đánh giá liên tục, chứ không hình thành nên bất cứ một chuẩn mực cố định nào rồi bám chặt vào chuẩn mực đó. Lối tư duy “đầu to” như trên đã đủ lớn để có ảnh hưởng đến cả một quốc gia Israel, thậm chí còn ảnh hưởng ra toàn cầu.

# **Phần III**

## **Những khởi đầu**

## **Chương 6: Một chính sách có hiệu quả**

*Thật không đơn giản chút nào khi muốn thuyết phục người ta rằng “nuôi cá trên sa mạc là việc làm có ý nghĩa”*

*– Giáo sư SAMUEL APPELBAUM*

Câu chuyện thần kỳ kinh tế Israel – tăng trưởng kinh tế 50 lần trong vòng 60 năm – không chỉ là câu chuyện của dân tộc tính mãnh liệt, của tinh thần doanh nhân chiến đấu hay của các yếu tố địa chính trị đơn thuần. Câu chuyện thành công này còn liên quan đến các chính sách hiệu quả của công tác quản lý nhà nước, được điều chỉnh linh hoạt cũng như đời sống dân sự và quân sự của Israel, và chịu ảnh hưởng của nhiều biến động bất ngờ.

Lịch sử nền kinh tế Israel từng trải qua những giai đoạn trì trệ và lạm phát cao. Đó là lúc các chính sách quản lý kinh tế vĩ mô đóng vai trò quan trọng để vượt qua khó khăn, thúc đẩy tăng trưởng theo cách thức mà bản thân chính phủ cũng không lường trước được. Nền kinh tế này có 2 giai đoạn nhảy vọt đáng chú ý: giai đoạn 1948 – 1970 với mức GDP bình quân đầu người tăng gần 4 lần trong khi dân số tăng gấp 3, đồng thời quốc gia trải qua nhiều cuộc chiến tranh khốc liệt và giai đoạn từ 1990 đến nay để Israel trở thành một trung tâm Sáng tạo hàng đầu của cả thế giới.

Nhiều phương tiện, công cụ khác nhau đã được ứng dụng: giai đoạn tăng trưởng lần đầu là nhờ một chính phủ với tinh thần doanh nhân cao độ, thu hút được khối kinh tế tư nhân với vô số các doanh nghiệp nhỏ, sơ khai; còn ở giai đoạn sau thì các hoạt động của chính phủ đã đóng vai trò chất xúc tác để khối kinh tế tư nhân phát triển mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Nguồn gốc của giai đoạn tăng trưởng kinh tế lần thứ nhất có thể được phát xuất từ rất xa, trước khi nhà nước Israel ra đời. Trong thập niên 1880, một nhóm dân Do Thái đi tìm đất định cư đã tìm đến một thị trấn – tên là Petach

Tikva, cách Tel Aviv ngày nay chỉ vài dặm. Họ đã sống trong lều tạm, gieo trồng cây bạch đàn và rễ cây này đã hút nước trong những vùng đầm lầy xung quanh, tạo nền đất vững chắc cho cuộc sống của cộng đồng sau đó.

Nhiều người Israel khác đã tìm đến khu vực này sinh sống. Trong số đó có một luật sư gốc Do Thái, 20 tuổi, đến từ Ba Lan tên là David Gruen. Anh đến Tikva năm 1906, và lấy tên Do Thái của mình là Ben-Gurion. Các hoạt động của Ben Gurion giai đoạn này đã khiến anh trở thành một trong những người đầu tiên có công xây dựng nên nhà nước Israel nói chung và cải tiến nền kinh tế Israel nói riêng.

Sau Thế Chiến thứ I, Palestine là thuộc địa của Anh và Anh từ chối không cho phép dân tị nạn đến lãnh thổ này. Trong khi người Do Thái vẫn bị nước Đức Quốc xã săn lùng ở khắp nơi. Vậy nên Ben Gurion đã triển khai đồng thời 2 chiến dịch, nghe có vẻ mâu thuẫn nhau: một là: anh động viên và tổ chức được khoảng 18 ngàn người Do Thái, khi đó đang sống tại Palestine, lên đường sang Anh để tham gia các “Tiểu đoàn Do thái” chiến đấu chống lại Đức Quốc xã. Hai là, anh xây dựng các tổ chức ngầm, bí mật chuyên những người tị nạn Do Thái từ châu Âu quay về Palestine, chống lại chính sách cấm nhập cư của Anh.

Như vậy Ben Gurion vừa tổ chức cho dân Israel sát cánh cùng nước Anh chiến đấu chống lại Đức Quốc xã, vừa tổ chức cho những người Israel quay về Palestine chiến đấu chống lại thực dân Anh tại Palestine. Không quá khó hiểu: Ben Gurion là một người người Do Thái theo chủ nghĩa xã hội, chịu nhiều ảnh hưởng của học thuyết Marx và cuộc Cách mạng Tháng Mười Nga năm 1917. Anh muốn tạo dựng một nhà nước Israel, bằng bất cứ phương tiện gì. Anh là một luật sư thực dụng.

Trong văn hóa Israel thì từ “thực dụng” mang tính tích cực: nhận xét ai đó có đầu óc thực dụng tức là khen ngợi người đó. Anh tập trung các cộng đồng Do Thái tị nạn quanh các thành phố lớn, như Jerusalem, Tiberias hay Safed chẳng hạn, vì biết chắc đây mới là cách đúng để có thể hình thành một nhà nước Israel trong tương lai. Các cộng đồng Do Thái sống tại Palestine chủ yếu bằng nghề nông.

### **Hợp tác xã nông nghiệp và Cách mạng nông nghiệp Israel**

Đến năm 1944, tức là 4 năm trước khi nhà nước Israel được ra đời, cộng đồng Do Thái tại Palestine đã biết tự tổ chức các Hợp tác xã nông nghiệp (tiếng Do Thái là *Kibbutz*), theo đó họ xóa bỏ hình thức sở hữu tư nhân và

phân chia thành quả lao động một cách tuyệt đối công bằng. Hình thức Hợp tác xã này được phát triển và duy trì trong hơn 20 năm sau đó, với 80 ngàn dân thuộc 250 cộng đồng Do Thái khác nhau.

Tuy nhiên, các điểm yếu trong hình thức hợp tác cũng dần dần lộ diện: với xu hướng công bằng tuyệt đối như trên, các xã viên HTX liên tục tranh luận với nhau về đủ thứ chuyện trên đời: từ việc trồng cây gì, nuôi con gì, cho đến việc các xã viên có được quyền sở hữu TV cá nhân hay không, có được làm nhà vệ sinh giặt nước hay không ... Trong cộng đồng hợp tác xã nông nghiệp, không có cảnh sát, không có tòa án, xã viên không có tiền thuộc sở hữu cá nhân, trẻ em chỉ gặp cha mẹ chúng vài giờ trong ngày còn phần nhiều thời gian chúng tự chơi với nhau, ngủ chung với các trẻ em nhà khác.

Hệ thống tưới nước là điều thiết yếu, đặc biệt trong điều kiện khô hạn của vùng miền nam sa mạc Negev này. Sau Chiến tranh giành Độc lập 1948, cộng đồng Israel vẫn loay hoay với vấn đề tưới tiêu cho nông nghiệp. Mãi đến năm 1965, kỹ sư Simcha Blass và công ty Netafim (từng được nhắc đến trong các chương đầu của sách này) mới phát minh ra hệ thống tưới nước “kiểu nhỏ giọt” và giải quyết được triệt để vấn đề khô hạn cho đất nông nghiệp.

Quả thật, đất nước nào, vùng miền nào cũng có những khó khăn và hạn chế, nhưng điều đáng quan tâm chú ý của Israel là: dân tộc này ưa thích giải quyết vấn đề khó – và khi đã vượt qua được khó khăn thì phải trở thành người dẫn đầu. Người Israel luôn luôn biến nghịch cảnh trở thành lợi thế.

Cho đến tận ngày nay, nhiều du khách còn phải kinh ngạc khi nhận thấy 95% diện tích lãnh thổ Israel là khô cằn, nửa khô cằn hoặc rất khô cằn, thế mà Israel lại là quốc gia hàng đầu thế giới trong công nghệ tưới tiêu, với vô số sáng kiến, giải pháp về nước và tái xử lý nước.

70% lượng nước sử dụng là nước thải đã qua xử lý.

Dân Israel đào giếng để tìm nước tưới, họ đào sâu đến hơn nửa dặm, nghĩa là gấp 10 lần chiều dài sân bóng đá để nhận ra là mạch nước ngầm bên dưới vẫn nóng và nhiễm mặn. Không dùng để tưới được, họ lấy thứ nước này để nuôi các loài cá nước ấm. “Không đơn giản chút nào để thuyết phục người ta rằng vẫn có thể nuôi cá trong vùng sa mạc”, thế nhưng Israel làm được.

Cá được đem xuất khẩu và nước thải sau quá trình nuôi cá được dùng làm phân bón cho các hoạt động trồng trọt khác trên cạn. Một thế kỷ trước, như

nhà văn Mark Twain đã mô tả, thì Israel chỉ là vùng đất của các loại chất thải, khô héo và vô dụng. Hiện nay, đất nước này có 240 triệu cây trồng, rừng xuất hiện khắp nơi trong lãnh thổ quốc gia, lớn nhất là khu rừng Yatir được hình thành ngay trên nền đất khó trồng cây nhất, từng là khu vực nửa hoang mạc trước kia. Rừng Yatir bắt đầu được trồng từ năm 1932, sau nhiều lần các nhà nghiên cứu cố gắng thuyết phục và chứng minh tính khả thi.

Hóa ra, 4 triệu cây trong khu rừng này chỉ sống nhờ lượng mưa khoảng 280 milimet trong một mùa mưa của cả năm, nhưng chúng lớn nhanh hơn bình thường vì hấp thụ được nhiều CO<sub>2</sub> trong bầu không khí của khu vực.

### **Cú nhảy vọt của người Israel**

Hình thức Hợp tác xã nông nghiệp chỉ là bước khởi đầu trong quá trình phát triển kinh tế Israel. Cho dù đi theo chủ nghĩa xã hội, hay chủ nghĩa tiến hóa hoặc một dạng lai ghép giữa hai chủ nghĩa này, thì Israel vẫn đạt được nhiều thành tựu xuất sắc trong phát triển kinh tế. Rất ít quốc gia có được sự tăng trưởng nhảy vọt kiểu này.

Trong giai đoạn 1950 – 1970, thu nhập bình quân đầu người của Israel tăng từ mức 25% so với Hoa Kỳ lên 60%. Điều này có nghĩa là mức sống trung bình của công dân Israel đã tăng hơn gấp đôi so tương đối với mức sống của dân Mỹ trong vòng 20 năm.

Trong giai đoạn này, chính phủ hầu như không có nỗ lực nào để khuyến khích sự phát triển của khối kinh tế tư nhân, thậm chí còn phản đối kịch liệt thói tư lợi. Tuy rằng cũng có một số phe đối lập chính trị phản đối hình thức điều hành kinh tế vĩ mô kiểu này, nhưng sự phê phán không lớn. Rõ ràng, sự can thiệp cứng rắn của chính phủ vào nền kinh tế lại đóng góp đáng kể cho hiệu quả chung. Bất cứ nền kinh tế sơ khai, non trẻ nào cũng đều mở ra nhiều cơ hội thu lợi nhuận khi đầu tư quy mô lớn: đường sá, hệ thống cấp thoát nước, cảng biển, nhà máy xí nghiệp sản xuất, mạng lưới điện, xây dựng dân dụng...

Chính phủ Israel tổ chức các dự án lớn này, một điển hình thành công là chương trình xây nhà cho các xã viên hợp tác xã nông nghiệp, góp phần thúc đẩy sự phát triển của ngành công nghiệp xây dựng của quốc gia.

Đáng chú ý là: rất nhiều quốc gia đang phát triển cũng làm như Israel, nghĩa là chính phủ trực tiếp triển khai các dự án hạ tầng, quy mô lớn nhưng đa số ngân sách nhà nước tại những nước này đều bị thất thoát nghiêm trọng. Vì

tham nhũng. Trong khi Israel tuy cũng có, nhưng tham nhũng không phải là hiện tượng phổ biến và gây tổn thất lớn cho ngân sách nhà nước.

Sự chuyển đổi mô hình phát triển kinh tế, từ quản lý tập trung sang kinh tế tư nhân được triển khai tại Israel từ giữa thập niên 1960. Đó là giai đoạn mà các công trình hạ tầng cơ sở của đất nước đã được hoàn tất.

Không những thế, chính cuộc chiến 6 ngày, từ ngày 6-6-1967 đã giúp Israel chiếm đóng được Bờ Tây, dải Gaza, bán đảo Sinai và cao nguyên Golan, tăng diện tích đất nước lên hơn 3 lần so với trước. Đột nhiên, chính phủ Israel lại phải đối mặt với thách thức một lần nữa: các dự án hạ tầng quy mô lớn. Chi phí cho quốc phòng cũng tăng vọt theo tốc độ tăng diện tích đất nước, lại phải có một gói “kích thích kinh tế” khổng lồ.

Và đúng vậy, trị giá đầu tư cho xây dựng hạ tầng cơ sở tại Israel tăng trưởng 725% trong giai đoạn 1967–1968.

### **Một thập niên bị đánh cắp của Israel**

Tuy nhiên, chỉ 6 năm sau, năm 1973 Israel lại phải chiến đấu với Ai Cập (đã trình bày trong phần trước). Lần này, cuộc chiến đã không mang lại sự bùng nổ kinh tế. Israel gánh chịu nhiều tổn thất về con người (hơn 3,000 người chết và số lượng bị thương còn lớn hơn nhiều).

Lực lượng quân dự bị được điều động và như vậy đội ngũ làm kinh tế cũng bị ảnh hưởng đáng kể. Hoạt động kinh doanh bị đình trệ. Đối phó với tình hình này, chính phủ Israel đã tiến hành các khoản vay nợ nước ngoài, ngắn hạn và lãi suất cao, để bù đắp sự thâm hụt ngân sách.

Một đặc điểm không thể bỏ qua trong công tác quản lý kinh tế giai đoạn này: nhà nước độc quyền trên thị trường vốn. Lãi suất cho vay và đi vay trong đất nước do Ngân hàng Nhà nước Israel quy định, chứ không thả nổi như các thị trường tự do ở nhiều quốc gia khác. Các ngân hàng thương mại buộc phải mua trái phiếu chính phủ hoặc phải tài trợ các khoản vay dự án của tư nhân, với tỷ suất lợi nhuận do chính phủ quy định. Đó là những đặc trưng của nền kinh tế Israel trong giai đoạn được gọi là “một thập niên bị đánh cắp”, kéo dài từ 1973 đến giữa thập niên 80.

Điều kiện hạ tầng của đất nước cũng khá lạc hậu trong thời gian này: sân bay nhỏ, đường sá hẹp và không có đường cao tốc, một đài phát thanh truyền hình duy nhất do nhà nước quản lý. Israel trong thập niên bị đánh cắp



mang màu sắc chủ nghĩa tập thể na ná như nhà nước Xô Viết. Không ai có điện thoại bàn ở nhà riêng cả. Không có siêu thị. Xe hơi rất hiếm hoi ... Tình hình nhìn chung thật bi đát. Các nguyên thủ quốc gia, nhất là ghế Thủ tướng bị thay đổi liên tục vì không làm được việc.

Cuối thập niên 1980, Israel trải qua cơn siêu lạm phát: 111% trong năm 1979 và tỷ lệ này là 113% trong năm 1980. Sang năm 1984 thì mức lạm phát là 445%. Có câu chuyện vui mà người ta vẫn kể: nếu muốn đi từ Tel Aviv sang Jerusalem thì tốt hơn là bạn hãy đi taxi, bởi vì đi xe bus nghĩa là phải trả tiền trước, còn đi taxi thì trả tiền sau và trong thời gian đi đường thì giá trị đồng tiền đã giảm đi nhiều. Nguyên nhân lớn của tình trạng siêu lạm phát này là: chính phủ vận dụng sai lầm một công cụ kìm chế lạm phát, đó là Chỉ số giá tiêu dùng CPI. Mọi thứ trong nền kinh tế – tiền lương, giá cả, chi phí thuê .... Đều gắn liền với chỉ số CPI. Thoạt đầu chính phủ sử dụng CPI để làm cho công chúng không cảm thấy sợ hãi lạm phát: lương tăng theo giá cả thị trường. Nhưng cũng chính CPI đã dẫn đến vòng xoáy siêu lạm phát khi sản xuất trong nước bị đình trệ.

### **Con đường khôi phục kinh tế?**

Trong bối cảnh này, Intel mở cửa hàng kinh doanh tại Israel thật sự là điều gây ấn tượng. Nhưng còn gây “sốc” nhiều hơn là sự hồi phục kinh tế của Israel trong vòng 3 thập niên sau đó, đất nước chuyển mình từ một quốc gia ngăn cách, “quê mùa” để trở thành một trung tâm công nghệ cao. Điện thoại di động được sử dụng rộng rãi, internet cũng vậy. Hầu như trẻ em nào trên 10 tuổi cũng đều có một điện thoại di động.

Tel Aviv trở thành nơi “tốt nhất để kinh doanh công nghệ viễn thông”. Nhà hàng McDonald’s đầu tiên được khai trương tại Israel vào năm 1993 và hiện nay đã có tổng cộng 150 nhà hàng thức ăn nhanh này trên toàn quốc.

Có thể nói: Đầu tư nước ngoài vào Israel đã giúp phục hồi nền kinh tế.

Đến năm 1990 thì nền kinh tế vẫn chưa đủ sức để “vốn hóa” các tài năng kinh doanh mà nền văn hóa và môi trường quân đội Israel đã ươm mầm từ lâu. Đến khi Bộ trưởng Tài chính Shimon Peres dẫn đầu công cuộc cải cách và bình ổn kinh tế bằng một kế hoạch được phát triển bởi Ngoại trưởng Mỹ (George Shultz) và chuyên gia kinh tế của Quỹ tiền tệ Quốc tế Stanley Fischer. Kế hoạch này cắt giảm phần lớn các khoản nợ công, tái cấu trúc vai trò của nhà nước trong các thị trường vốn. Nhưng chưa đủ để kinh tế Israel có được sự năng động mang tinh thần doanh nhân.

Để kinh tế cất cánh, Israel cần 3 yếu tố then chốt: một làn sóng nhập cư mới, một cuộc chiến tranh mới và một ngành kinh doanh vốn đầu tư mạo hiểm.

## Chương 7: Người nhập cư

*Những người nhập cư là những người gánh chịu rủi ro. Một quốc gia của những người nhập cư là một đất nước của các doanh nhân.*

– GIDI GRINSTEIN

Năm 1984, cậu bé Shlomo Molla mới 16 tuổi đã quyết định đi từ ngôi làng nhỏ của mình ở phía bắc Ethiopia để sang Israel, cùng với 17 người bạn đồng trang lứa khác. Ngôi làng của cậu đang ở là một làng hẻo lánh xa xôi, biệt lập với thế giới hiện đại.

Cậu cũng là người gốc Do Thái, đã cùng gia đình tha hương đến làng này. Các thiếu niên đi bộ theo hướng bắc, để tìm đến Jerusalem, sau khi vượt qua Sudan, Ai Cập và sa mạc Sinai bằng chính đôi chân của họ. Vượt qua chặng đường dài hơn 500 dặm, họ đến biên giới Sudan, tại đây có một thiếu niên bị lính biên phòng Sudan hạ sát khi vượt biên giới. Số còn lại đều bị bắt, giam giữ và tra tấn trong 91 ngày.

Sau đó 17 thiếu niên được giao sang 1 trại tị nạn trong lãnh thổ Sudan, nơi đây Molla gặp một người da trắng. Ông ta nói “tôi biết các cậu là ai và muốn về đâu, tôi đến để giúp các cậu.” Sau đó, các thiếu niên này cùng với hàng trăm người Ethiopia khác được dồn vào một máy bay và bay sang Israel. Đây là một nỗ lực trong chiến dịch Moses – mang hơn 8,000 người Ethiopia gốc Do Thái trở về tổ quốc Israel. Tuổi trung bình của nhóm này là 14.

Hiện nay Molla đang là Nghị sĩ của Israel, anh là một trong hai người Ethiopia gốc Do Thái được bầu vào cơ quan dân biểu này. Hầu hết dân Ethiopia nhập cư vào Israel đều không biết đọc – viết ngôn ngữ mẹ đẻ.

Sau chiến dịch Moses, Israel mở tiếp chiến dịch Solomon và đón về đất nước thêm 14,500 người Ethiopia gốc Do Thái nữa, cũng bằng đường hàng không. Một kỷ lục bay đã được thiết lập trong 1 chuyến bay từ Ethiopia về Israel: trên chiếc El Al 747, có đến 1,122 hành khách (máy bay được thiết kế để chở tối đa 760 người)! Trong chuyến bay này cũng có 2 trẻ sơ sinh ra đời.

Tính đến cuối thập niên 90, tổng cộng khoảng 40 ngàn người Ethiopia gốc Do Thái được nhập cư vào Israel. Cùng thời gian này, rất nhiều người Do Thái đang sống tại những nước thuộc Liên bang Xô Viết (cũ) cũng quay về tổ quốc.

Ngôi trường trung học Shevach-Mofet tại Tel Aviv một hôm trở nên nhộn nhịp: có 2 người Mỹ đến thăm trường. Họ đi vào bằng cửa sau của trường, bắt tay báo giới và thông tin cho biết: họ chỉ dừng lại Israel tại 2 nơi: văn phòng Thủ tướng và trường trung học này mà thôi.

Cả hội trường đầy ắp học sinh và thầy cô giáo đồng loạt reo hò, vỗ tay tán thưởng khi nhận ra 2 người khách Hoa Kỳ này là Sergey Brin và Larry Page – 2 sáng lập viên, chủ sở hữu của Google (trang web tìm kiếm lớn nhất thế giới hiện nay). Sergey Brin, nói bằng tiếng Nga “các bạn biết không, tôi nhập cư vào nước Nga khi 6 tuổi, cha tôi là một giáo sư môn Toán và tôi đến thăm ngôi trường của các bạn vì vừa được biết tin có 7 học sinh ở đây năm trong số 10 em giỏi Toán nhất nước Israel. Tôi biết, trường Shevach-Mofet là trường trung học danh tiếng, điều kiện nhập học rất khắt khe, dành cho các học sinh người Nga, gốc Do Thái. Điều mà tôi muốn hỏi là: vậy thì 3 em học sinh giỏi kia đến từ các trường nào khác?”

Sự thật là từ đầu thập niên 1990, khi Liên Xô tan rã, làn sóng nhập cư vào Israel từ các nước cộng hòa thành viên cũ trở nên ồ ạt với số lượng lớn hơn bao giờ hết. Ngôi trường này phát triển nhanh chất lượng giáo dục đào tạo là nhờ những người nhập cư từ Nga, họ giỏi các môn khoa học như Toán, Vật Lý và truyền thụ kiến thức cho học sinh một cách hiệu quả, luôn cả người lớn nếu sẵn lòng đi học các lớp ban đêm.

Hiện nay, trong tổng số 7.1 triệu dân Israel thì có đến 1/3 là người được sinh ra ở nước ngoài. David McWilliam, một nhà kinh tế học người Ai Len đã viết trong phương pháp của ông về việc xử lý dữ liệu của người nhập cư: “người ta có thể ước lượng mức độ đa dạng của dân cư trong một khu vực bằng cách: gửi xem có bao nhiêu mùi thức ăn trên đường phố, và cách chọn lựa thực đơn tại quán xá, nhà hàng. Tại Israel, bạn hầu như có thể ăn bất cứ

món gì trên thế giới!” Israel hiện là tổ quốc của hơn 70 dân tộc và văn hóa khác nhau, trong đó người Nga gốc Do Thái chiếm tỷ lệ lớn nhất trong số những người nhập cư.

Một người Nga gốc Do Thái giải thích “đối với những đứa con của Israel được ra đời tại nước Nga, lớn lên bằng dòng sữa mẹ thì chúng tôi thấu hiểu rằng “cần phải trở thành một ngoại lệ vượt trội trong bất cứ bộ môn nào: toán học, âm nhạc, cờ hay y khoa .... bởi vì mình là người Do Thái. Đó là cách duy nhất để tự bảo vệ mình. Người Do Thái ở Nga trong mọi tình huống, lĩnh vực đều chịu sự phân biệt đối xử và phải chịu bất lợi trước dân gốc Nga.” Vậy nên ở nước Nga, dân gốc Do Thái chỉ chiếm 2% tổng dân số nhưng 30% bác sĩ, 20% kỹ sư Nga là người gốc Do Thái.

Giữa thập niên 1990, khi dòng người Nga gốc Do Thái nhập cư ồ ạt về cố quốc cũng là lúc thế giới diễn ra sự bùng nổ trong lĩnh vực công nghệ cao, và khối kỹ thuật tư nhân tại Israel đang khao khát các kỹ sư. Hiện nay giới kỹ sư của Israel cũng có tỷ lệ người nói tiếng Nga rất cao.

Dòng người nhập cư này không giàu có gì mấy, họ phải chấp nhận rủi ro và bắt đầu lại cuộc sống từ đầu. Đó là lý do tại sao Israel xuất hiện rất nhiều doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập. Nguyên nhân là các động cơ mang tính kinh tế. Hãy xem xét : các công dân Tây Âu, xuất thân trong những gia đình danh giá, có học và sau khi học xong họ thường làm việc trong các cơ quan tổ chức đã có tên tuổi, chứ không mạo hiểm tự tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh của riêng mình. Cần gì phải tạo dựng cái mới? Tại Israel thì khác.

Đây là nơi của những người nhập cư. Họ cần tạo dựng từ đầu. Những người nhập cư phải nhận lãnh rủi ro, và đất nước của những người nhập cư luôn luôn là đất nước của các doanh nghiệp mới thành lập, quy mô nhỏ.

Chính phủ Israel cũng xây dựng các chính sách rất đặc thù để tiếp đón và giúp những người nhập cư hòa nhập cộng đồng. Còn nhớ trong thế kỷ 17, 18 và 19 tại nước Mỹ thì những người nhập cư cũng từng được chào đón, nhưng họ không cởi mở với dân nhập cư gốc Do Thái. Đến sau Thế chiến thứ II thì Hoa Kỳ cũng vẫn thắt chặt chế độ nhập cư đối với người gốc Do Thái, cho rằng dân tộc này kém cỏi, thiếu năng lực tư duy. Canada và thế giới Phương Tây cũng vậy. Đối với nhiều người Israel thì họ chẳng có nơi nào để mà tị nạn, trong khi quê hương bị tàn phá bởi chiến tranh triền miên. Chỉ 2 năm sau khi tuyên bố độc lập và nhà nước ra đời, năm 1950 chính phủ Israel đã ra Đạo luật Hồi hương, theo đó “mọi người gốc Do Thái, hoặc

mang dòng máu Do Thái đều có quyền trở lại đất nước mình, không hạn chế.”  
Then chốt hơn là: những người nhập cư không bị xem xét quá chi tiết về yếu tố nguồn gốc dân tộc hay địa vị kinh tế.

Hầu như ai muốn nhập cư vào Israel cũng đều được hoan nghênh. Cơ quan phụ trách nhập cư của Israel chỉ quan tâm đến việc: làm thế nào để phát triển số lượng người nhập cư. Bản thân nhân dân Israel cũng muốn như vậy, họ rất buồn khi nghe tin trên báo đài rằng “năm nay số lượng dân nhập cư thấp hơn năm ngoái.”

Một thông tin mà giới truyền thông đại chúng ít khi nhắc đến: sau Thế chiến II, có khoảng 350,000 người Romania gốc Do Thái bị chính quyền Cộng sản nước này đàn áp, đe dọa nếu họ tìm cách rời khỏi Romania. Ban đầu chính phủ Israel muốn cung cấp cho Romania các dàn khoan dầu và hệ thống đường ống dẫn, đổi lại là 100,000 visa nhập cảnh.

Nhưng đến đầu năm 1960, nhà độc tài Nicolae Ceausescu đòi tiền mặt mới cho phép những người Romania gốc Do Thái hồi hương, và chính phủ Israel đã trả cho nhà độc tài này tổng cộng 112 triệu dollar để đổi lấy 40,577 con người Do Thái. Được đón về tổ quốc, những người gốc Do Thái được dạy lại ngôn ngữ mẹ đẻ: 5 giờ mỗi ngày, và trong ít nhất là 6 tháng liên tục. Thời gian học này, người nhập cư được nhà nước “bao cấp” các sinh hoạt phí. Bằng cấp học thuật của những người nhập cư này đều được tôn trọng tại Israel, tất nhiên vẫn phải tiến hành kiểm tra lại chuyên môn của từng người.

Cho đến nay, chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho người nhập cư vẫn không thay đổi.

### *Phần III: Những khởi đầu*

## **Chương 8: Cộng đồng Do thái ở nước ngoài**

*Giống như những người Hy Lạp đã đồng hành với Jason trong chuyến tìm kiếm Golden Fleece, những người Agronauts đã được sinh ra. Họ là những thương gia tài giỏi, thường xuyên lui tới thung lũng Silicon.*

- ANNALEE SAXENIAN

Tại hội thảo CISCO 2004 (tập đoàn máy tính viễn thông hàng đầu thế giới), CEO John Chambers phát biểu “chúng ta đã có những thành tựu nhảy vọt, từ khi thiết bị router lần đầu tiên được giới thiệu cách đây 20 năm.” Router là một thiết bị trong hệ thống máy tính, tương tự như modem, có công dụng liên kết các máy con vào mạng lưới Internet. Nếu coi Internet là một dòng sông của các dữ liệu thông tin, thì router là thiết bị ở các nhánh sông nhỏ, chúng quyết định lưu lượng thông tin chảy vào từng hệ thống và các máy tính cá nhân.

Trên thế giới chỉ có vài doanh nghiệp có khả năng sản xuất chế tạo được router chất lượng cao và CISCO là đơn vị đầu ngành – cũng như Microsoft dẫn đầu lĩnh vực phần mềm và Intel bá chủ trong mảng chip vi xử lý. Chambers sau đó trình bày về router mới nhất – CRS-1 với thời gian nghiên cứu là 4 năm và tổng kinh phí là 500 triệu dollar, đạt dung lượng 92 tetrabit mỗi giây.

Khó có thể tin nổi! Như vậy nếu sử dụng router CRS-1 thì người ta có thể tải về máy tính của mình (download) toàn bộ Thư viện của Quốc hội Mỹ chỉ trong vòng 4.6 giây đồng hồ. Trong khi nếu sử dụng modem cũ thì phải mất đến 82 năm trời.

Một trong các tác giả khởi xướng nên CRS-1 là Michael Laor – một người gốc Do Thái. Anh từng làm việc cho CISCO 11 năm và trở thành Giám đốc Kỹ thuật và Kiến trúc mạng. Năm 1997 anh quyết định quay về tổ quốc

Israel. CISCO không muốn anh ra đi, trong khi Michael sẵn sàng từ bỏ một vị trí quản lý hàng đầu trong một tập đoàn hàng đầu thế giới. Vậy là CISCO tìm ra giải pháp: đồng ý để Michael Laor được thành lập một trung tâm R&D của CISCO tại Israel – một trung tâm đầu tiên của tập đoàn danh tiếng này nằm ngoài lãnh thổ Hoa Kỳ.

Laor bắt đầu tranh luận về nhu cầu của một thiết bị router chất lượng cao, bất chấp có nhiều ý kiến phản đối kiểu như “ai mà cần thứ thiết bị với dung lượng khủng khiếp đến thế?” Nhưng Laor đã nhận ra nhu cầu lưu chuyển thông tin dung lượng lớn trên Internet, khi người ta muốn tải nhiều hình ảnh, video và các trò chơi. Đến năm 2004, tại hội thảo CISCO, khi anh trình bày router CRS-1 này thì quả thực toàn tập đoàn phải công nhận anh và nhóm nghiên cứu Israel đã nâng tầm công nghệ lên một trình độ mới. Giá bán của sản phẩm này là 2 triệu dollar, và khi tung ra thị trường nó đang mang về doanh thu rất lớn cho CISCO.

Đến năm 2008, CISCO đã mua lại tổng cộng 9 doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập tại Israel – số lượng cao nhất mà tập đoàn này từng mua lại ở nước ngoài, đồng thời bộ phận đầu tư của CISCO văn phòng chính cũng quyết định tăng tổng vốn đầu tư cho nhóm Israel lên 150 triệu dollar. Điều này khiến CISCO tại Israel trở thành bộ phận lớn nhất ở nước ngoài của tập đoàn, vượt xa CISCO Trung Quốc và CISCO Ấn Độ. Phần lớn nguyên nhân đến từ quyết định “hồi hương” của Michael Laor năm nào. Cũng như nhiều người Do Thái khác, Michael muốn hấp thu được tinh hoa từ các kiến thức và trải nghiệm ở Hoa Kỳ, phục vụ cho tập đoàn đa quốc gia CISCO và cũng muốn đóng góp cho nền kinh tế Israel.

Trong khi nhiều quốc gia khác trên thế giới phải khổ sở với hiện tượng “chảy máu chất xám ra nước ngoài” thì Michael Laor đã minh chứng rằng “dòng chảy chất xám, tri thức không phải là luôn luôn một chiều hướng ra nước ngoài, vẫn có những dòng chảy về Tổ quốc.”

Thực ra nhiều nhà nghiên cứu vấn đề nhập cư quốc tế đang ngày càng chú ý hơn đến hiện tượng mà họ gọi là “luân chuyển chất xám”: các nhân tài của quốc gia đi ra nước ngoài định cư để sau đó quay về phục vụ Tổ quốc. Trung Quốc, Ấn Độ và Israel đều thụ hưởng được các thành tựu từ phát triển vượt bậc về đầu tư và công nghệ, do sự lãnh đạo của 3 quốc gia này với những chính sách dành cho công dân ở nước ngoài, đặc biệt trong 2 thập niên vừa qua.



Israel đi đầu trong chiến lược này, quốc gia đã bắt đầu triển khai từ cuối thập niên 1980, trong khi Trung Quốc và Ấn Độ chỉ mới thực hiện khoảng đầu những năm 2000. Trong lĩnh vực công nghệ cao, thậm chí giới nghiên cứu còn đặt riêng một cái tên “Argonauts” cho nhóm những người không phải gốc Hoa Kỳ, đi lại làm việc giữa Thung lũng Silicon và tổ quốc của họ để chuyển giao những tri thức mới, tiến bộ nhất thế giới về nước.

Chính sách “luân chuyển chất xám” là thành tố cực kỳ quan trọng trong hệ thống cải tiến, liên kết giữa tổ quốc Israel và cộng đồng Do Thái ở nước ngoài. Tất nhiên, cộng đồng Do Thái ở nước ngoài không chỉ đầu tư về tổ quốc hay mang chất xám về phục vụ đất nước chỉ vì lòng yêu nước “thuần túy” hoặc sự cảm thông, họ chỉ đơn giản là nhận ra: Israel đúng là nơi chốn có thể hoạt động kinh doanh, với hạ tầng cơ sở và các yếu tố pháp lý thông thoáng, phát triển cao độ.

Ngoài ra, chính phủ Israel cũng phải sáng tạo khi tận dụng cộng đồng Do Thái ở hải ngoại như chất xúc tác cho nhiều ngành nghề trong nền kinh tế nước nhà.

Một ví dụ điển hình là việc nhà nước Israel xây dựng ngành Không quân và Hàng không Dân dụng non trẻ.

Chuyện được khơi nguồn từ tinh thần phục quốc của một công dân Hoa Kỳ gốc Do Thái là Schwimmer, anh từng làm việc cho hãng hàng không Trans World Airline, Mỹ giai đoạn thập niên 1940 và mơ ước tổ quốc mình cũng xây dựng được một binh chủng Không quân Israel hùng mạnh như của Hoa Kỳ.

Khao khát của anh càng cháy bỏng hơn khi biết tin rất nhiều đồng bào đã gục ngã sau Thế chiến II, phần lớn trong các trại tập trung của Đức Quốc xã. Ý tưởng của anh trong thập niên 1950 là: thế giới lúc đó đang dư thừa nhiều máy bay chiến đấu, bị hư hỏng sau khi tham chiến, cho nên Israel có thể mua lại số lượng lớn, với giá rẻ, rồi sửa chữa lại. Không chỉ các máy bay chiến đấu, mà Israel còn có thể mua các máy bay dân dụng chở hành khách và hàng hóa khác, cũng theo dạng này.

Trong dịp thủ tướng Ben-Gurion của Israel sang thăm Hoa Kỳ vào đầu thập niên 1960, Schwimmer tranh thủ gặp ông. Khi đó anh đã liên hệ trước với Peres và bí mật trở thành thành viên trong Bộ quốc phòng Israel. Anh trình bày với Thủ tướng về ý tưởng cải tiến máy bay, phục vụ cho binh chủng Không quân Israel ngay tại California, Hoa Kỳ. Anh không biết Ben-Gurion

đã có ý định này còn sớm hơn anh, cho nên khi vừa ngỏ lời thì Ben đã chấp nhận đề anh về Israel và tổ chức một doanh nghiệp nhỏ, chuyên thu mua máy bay cũ, sau đó nâng cấp, sửa chữa, cải tiến lại để thành lập binh chủng Không quân và hãng hàng không dân dụng Israel.

Chỉ 5 năm sau khi ra đời, công ty tư nhân của Schwimmer đã trở thành nhà tuyển dụng lao động lớn nhất Israel, quy tụ nhiều kỹ sư hàng không gốc Do Thái quay về Israel từ nhiều quốc gia khác nhau.

### *Phần III: Những khởi đầu*

## **Chương 9: Sự thẩm định của Warren Buffett**

*Đối với những khách hàng của chúng ta trên toàn thế giới thì không có chiến tranh*

- *EITAN WERTHEIMER*

“Chúng ta không muốn đánh cắp người tài của Microsoft, nhưng nếu họ cảm thấy hài lòng hơn khi làm việc cho chúng ta thì chúng ta chào đón tất cả họ.”  
– Cô Yoelle Maarek thuộc Trung tâm R&D của công ty Google đặt tại Haifa, Israel đã phát biểu như vậy. Đó là thời điểm 10 tuần sau khi hỏa tiễn của Hezbollah rơi như mưa xuống thành phố Haifa, năm 2006.

Yoella đã có bài phát biểu này khi cô đến Tel Aviv và trình bày dự án cải tiến các chức năng mới cho công cụ tìm kiếm Google. Tình hình chiến sự không làm cô và đội ngũ của cô mất tinh thần và xao nhãng công việc khoa học. Yoella sinh ra và lớn lên tại Pháp, cô là Tiến sĩ trong ngành máy tính, tốt nghiệp đại học Columbia và sau đó quay về Israel làm việc cho Google Israel, sau khi từng làm việc cho hãng IBM.

Yoella cùng với nhóm nghiên cứu Israel của cô đã từng thành công vang dội trong việc xây dựng một ứng dụng mới của Google: đó là chức năng Đề xuất trong khi tìm kiếm trên mạng. Mỗi khi người sử dụng internet gõ một ký tự vào khung tìm kiếm, dữ liệu sẽ được gửi về server trung tâm để Google phản hồi lại ngay các đề xuất có liên quan đến tìm kiếm đó, trong thời gian chưa đầy 1 giây đồng hồ. (Ví dụ: trên Google, khi gõ vào chữ Saig thì server sẽ đề xuất ngay Saigon – ND.)

Cũng trong thời điểm 2006 đó, Bill Gates – ông chủ Microsoft giàu có nhất thế giới lần đầu tiên ghé thăm Israel. Bill tuyên bố chắc nịch với báo giới Israel: “Microsoft chúng tôi không e ngại Google, mặc dù 2 tên tuổi đang

cạnh tranh khốc liệt với nhau và tôi biết rằng các cải tiến mới nhất cho ứng dụng Internet trong tương lai hầu hết đều phát xuất từ Israel.”

Chẳng bao lâu sau khi tỷ phú số 1 thế giới từ giã Israel thì người giàu thứ 2 – Warren Buffet đến quốc gia nhỏ bé này. Nhà đầu tư giỏi nhất nước Mỹ đến Jerusalem và nói “Israel là quốc gia đã khiến tôi thay đổi hoàn toàn chính sách đầu tư của mình: nhiều thập niên trước kia, nguyên tắc của tôi là không bao giờ đầu tư vào các doanh nghiệp bên ngoài nước Mỹ, cho đến khi tôi nhìn ra các cơ hội tại Israel. Tôi biết đất nước này vẫn thường xuyên nằm trong vùng chiến sự, nghĩa là chứa đựng nhiều rủi ro. Nhưng vấn đề của nhà đầu tư là: nhìn nhận rủi ro đó như thế nào.” Thực tế cho thấy, giai đoạn 2000 – 2005 trị giá vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài FDI của Israel tăng lên gấp 3 lần, bất chấp số lượng các vụ tấn công bằng rocket vào lãnh thổ quốc gia này cũng tăng không kém. Lý do: các nhà đầu tư nước ngoài, trong đó có cả Warren Buffet đều tin tưởng rằng các doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập của Israel vẫn nắm bắt được mọi cơ hội kinh tế, bất chấp rủi ro chiến tranh và bạo loạn. Các doanh nhân Israel tách bạch được rõ ràng đâu là việc kinh doanh, đâu là nguy cơ súng đạn. Quan điểm của Buffet đối với công ty Iscar (một doanh nghiệp nhỏ của Israel mà ông đã đầu tư rất nhiều vốn) là: mặc dù phòng Nghiên cứu Phát triển của Iscar nằm trong tầm bắn của tên lửa Iraq, Lebanon và du kích Hezbollah, nó có thể bị tàn phá bất cứ lúc nào nhưng giá trị của nó không nằm trong cơ sở vật chất.

Giá trị của Iscar nằm trong các bộ não của những thành viên và ban quản lý đầy tài năng của công ty, vậy nên đạn pháo và tên lửa không phải là mối đe dọa quá lớn đối với giá trị này. Khi đạn pháo, đạn rocket và tên lửa bắn vào khu vực công ty Iscar, các nhân viên cùng gia đình họ tạm thời di tản, tìm nơi ẩn nấp an toàn để sau đó quay lại làm việc bình thường. Công ty không để lỡ một đơn hàng nào, đối với các khách hàng trên toàn thế giới thì tại Iscar không hề có chiến sự.

Iscar chỉ là một điển hình cho tập hợp các doanh nghiệp Israel, cộng đồng doanh nghiệp của đất nước này đã làm thay đổi quan điểm của nhiều nhà đầu tư quốc tế. Các doanh nghiệp Israel với lối hành xử như trên đã tạo dựng cho mình khối tài sản “không thể bị xâm hại” – họ hoạt động bình thường, chịu đựng bền bỉ trước sức ép quân sự ngay khi khu vực có chiến tranh, và tinh thần này đã làm say mê bao nhiêu tên tuổi lớn hàng đầu thế giới: Warren Buffet, công ty Google, Microsoft ...

Có nhiều tấm gương về tính gan góc, bền bỉ chịu đựng trong điều kiện bom đạn của doanh nhân Israel, trong đó cần nhắc đến Dov Frohman – hiện vẫn đang làm việc cho Intel Israel. Anh ra đời tại Hà Lan, trong giai đoạn Đức Quốc xã chiếm đóng, và quay về tổ quốc khi 10 tuổi. Sau khi tốt nghiệp Học viện Kỹ thuật Israel, Dov quyết định “phải sang Mỹ để học hỏi và mang về tổ quốc những kiến thức kỹ thuật chuyên sâu.” Hoàn tất chương trình học tại Đại học California, Dov Frohman quay về Israel và là một trong những thành viên đầu tiên của Intel tại quê nhà.

Năm 1973, Intel khi đó thiếu hụt các kỹ sư một cách trầm trọng, chính anh đã tìm về cho Intel Israel năm nhân tài kỹ thuật nữa, củng cố cho đội ngũ R&D tại đây. Đó cũng là lúc trung tâm R&D của Intel tại Israel trở nên lớn mạnh, hơn hẳn các trung tâm khác nằm ngoài lãnh thổ Hoa Kỳ. Thành quả của Intel Israel là bộ vi xử lý Pentium dùng cho máy tính cá nhân IBM. Sản phẩm này giúp Intel thoát khỏi vòng xoáy suy thoái trong thập niên 1990, như đã đề cập trong Chương 1. Đáp lại, Intel văn phòng chính đã chọn Israel làm nơi xây dựng nhà máy sản xuất và phát triển thêm về con chip này, bất chấp điều kiện chiến tranh dai dẳng. Dov Frohman được trung tâm chính của Intel cho phép làm bất cứ việc gì mà anh thấy là cần thiết cho công việc.

Sang năm 1991, cuộc chiến Vùng Vịnh bùng nổ, Iraq xâm lược Kuwait. Saddam Hussein tuyên bố: nếu Hoa Kỳ phản ứng lại cuộc chiến của ông ta, ông sẽ phóng tên lửa sang lãnh thổ Israel để trả đũa. Saddam khoe có vũ khí hóa học rất nguy hiểm. Tên lửa Scud của Iraq cũng đủ sức bay đến Tel Aviv chỉ dưới 10 phút. Mặt nạ phòng hơi độc được trang bị cho toàn dân Israel. Trong tình hình này, Frohman nhận định: nếu đóng cửa hoạt động của Intel Israel thì cũng đồng nghĩa với các tổn thất trong kinh doanh, IBM sẽ quay lưng với sản phẩm Intel và doanh thu của hãng sẽ giảm sút khoảng 70%.

Cũng như nhiều nhà quản lý doanh nghiệp Israel khác, Frohman đã cho các nhân viên của mình tổ chức xây dựng phương án trong điều kiện có chiến tranh: cách sử dụng mặt nạ phòng hơi độc, các gian phòng an toàn để trú ẩn, lương thực và vũ khí tự vệ .... Anh dự tính sẽ có nhiều nhân viên kỹ thuật của mình phải ra mặt trận, công ty Intel Israel sẽ có thể phải đóng cửa trong nhiều tuần. Cần lưu ý rằng đã có nhiều doanh nghiệp nhỏ của Israel bị phá sản chỉ vì gián đoạn hoạt động do chiến sự. Chính phủ Israel đã khuyến cáo các công dân nước ngoài trở về nước của họ, còn công dân Israel nên ở trong nhà.

Ngày 17-1-1991 Frohman, bất chấp khuyến cáo của chính phủ Israel, đã thông báo đến các nhân viên của anh rằng: Intel Israel vẫn làm việc bình thường ngay khi đất nước đang có chiến tranh. Tuy nhiên điều kiện đi làm là tùy ý của các nhân viên, ai không muốn đi làm cũng không bị phạt. Sang ngày 18, anh ngạc nhiên khi thấy 75% nhân viên của mình vẫn có mặt tại công ty. Nhiều người đem con nhỏ đến văn phòng làm việc. Các đơn hàng của khách hàng không bị chậm dù chỉ một ngày.

Tinh thần doanh nhân của người Israel là như vậy: kẻ thù càng tấn công tới tấp, thì người Israel càng thắng lợi giòn giã hơn. Người Israel có tính “bất chấp”, thể hiện còn rõ hơn trong cuộc chiến tranh với Lebanon năm 2006, theo đó các doanh nhân chia sẻ với Warren Buffett : “Chúng tôi xác định cách thắng trong trận chiến này là: dù bom pháo vẫn rơi xung quanh cơ quan nhà máy, xí nghiệp thì chúng tôi vẫn giữ nguyên công suất hoạt động.”

Niềm tự hào dân tộc, tính kiên quyết của doanh nhân Israel đã góp phần củng cố niềm tin cho các nhà đầu tư nước ngoài: một khi dân Do Thái đã cam kết thì họ làm cho bằng được. Bất chấp mọi điều kiện bên ngoài, dù có khắc nghiệt đến đâu đi nữa. Cảm ơn các điển hình như Dov Frohman.

## Chương 10: Chương trình Yozma

*John Lennon đã từng nói về những năm đầu tiên của thời kì nhạc rock and roll như sau: “Trước Elvis, chúng ta chẳng có gì cả.”*

*Để nói theo Lennon, về sự thành công của đầu tư kinh doanh và công nghệ cao của Israel, chúng ta có thể nói rằng trước Yozma, chúng ta chẳng có gì cả.*

- ORNA BERRY

Con trai của Orna Berry, Amit, đã đưa ra một thông điệp có thể nói là đáng giá 32 triệu đô. Amit đã khôi phục lại được tin nhắn trong hộp thư thoại của mẹ mình. Phó chủ tịch tập đoàn Siemens, một tập đoàn viễn thông khổng lồ của Đức, đã gọi tới. Bà Orna Berry lúc đó vắng nhà do đang trong chuyến đi công tác ở nước ngoài, nhằm xúc tiến giao thương với các công ty lớn hơn, đã bỏ lỡ cuộc gọi này. Lời nhắn từ Siemens đã đánh dấu sự khởi đầu của quá trình mà đỉnh điểm của nó là việc một công ty của châu Âu đã mua lại một công ty khởi nghiệp của Israel, quá trình này được hoàn tất vào năm 1995.

Ngày nay thì việc doanh nghiệp lớn mua lại các doanh nghiệp nhỏ, mới được thành lập là khá phổ biến; nhưng vào năm 1995 thì chẳng mấy ai nghe chuyện: một doanh nghiệp châu Âu mua lại/đầu tư vào một doanh nghiệp Israel. Để thúc đẩy và tạo thuận lợi cho quá trình mua bán sáp nhập này, chính phủ Israel đã cho triển khai một chương trình có tên là Yozma.

Một doanh nghiệp nhỏ của Israel tên là Ornet Data Communication thuộc sở hữu của cô Berry, một Tiến sĩ khoa học máy tính được thành lập năm 1992. Berry xây dựng doanh nghiệp nhỏ của mình lúc đầu chỉ với mục tiêu: phát triển hệ thống mạng LAN, với tốc độ truyền tải dữ liệu Internat gấp đôi so với tốc độ trung bình thời bấy giờ, khi người sử dụng vẫn đang kết nối theo chuẩn “quay số” qua đường dây điện thoại cố định. Giải pháp mạng LAN của Berry còn dự tính cải thiện băng thông, lên hơn 50 lần. Văn phòng chính

của Ornet đặt tại Karmiel, một địa phương ở miền bắc Israel. Cô Berry nhiều lần sang Hoa Kỳ để tăng vốn, nhưng cô thất vọng nhận ra: chẳng ai ở đây quan tâm đến việc đầu tư mạo hiểm cho công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao của mình. Nhiều nhà đầu tư còn nghĩ rằng: bỏ vốn vào Israel thật là việc làm khó hiểu: đất nước này có dính líu nhiều đến các tôn giáo xa xưa, tình hình lại bất ổn. Ai kêu gọi đầu tư vào Israel cũng chỉ nhận được tiếng chê cười của các nhà tư bản Mỹ. Đừng nói gì đến các doanh nghiệp châu Âu, họ chẳng bao giờ quan tâm đến Israel.

Các doanh nhân Israel phải tư duy một cách toàn cầu: làm sao để sản xuất được một sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của những thị trường cách xa mình hàng ngàn dặm? Làm sao để điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp với thị hiếu vùng miền? Làm sao để giao hàng khi khoảng cách địa lý quá lớn? Làm sao để xâm nhập thị trường? Marketing như thế nào? .... Quá nhiều vấn đề lớn mà mang tính then chốt đối với nền kinh tế.

Trước khi có hình thức đầu tư mạo hiểm (venture capital, như đã trình bày ở các chương đầu: đó là hoạt động đầu tư vốn vào các doanh nghiệp hoạt động trong ngành công nghệ cao, cho nên khả năng bị thua lỗ toàn bộ tiền đầu tư là rất hơn, tuy nhiên nếu doanh nghiệp thành công thì tỷ suất lợi nhuận cũng cực kỳ cao), trong thập niên 1980 tại Israel đã có 2 phương pháp tài trợ khác: các doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập của Israel có thể nộp đơn lên Văn phòng Khoa học nhà nước để được tài trợ một khoản tiền vừa đủ với nhu cầu trước mắt, do đó hầu hết chẳng giúp ích được gì và các doanh nghiệp liên doanh giữa Israel và Hoa Kỳ có thể xin tài trợ vốn từ Quỹ Nghiên cứu và Phát triển Công nghệ Hai nước (BIRD). Quỹ này do chính phủ 2 quốc gia Israel và Hoa Kỳ thành lập nên, thường trợ vốn cho các doanh nghiệp nhỏ số tiền từ 500,000 đến 1 triệu dollar, trong 2-3 năm và thu hồi lại khoản vốn này tùy theo tốc độ thành công của các dự án mà doanh nghiệp thực hiện.

Quỹ BIRD này hoạt động khá tích cực, họ tìm gặp các doanh nghiệp Hoa Kỳ và giới thiệu “có một quốc gia trên thế giới tên là Israel, các bạn có thể đã nghe hoặc chưa nghe đến. Nhưng chúng tôi sẽ giúp các bạn tiếp xúc và làm việc với những kỹ sư rất thông minh, sáng tạo và có kiến thức nền tảng vững chắc ở đó. Không chỉ có vậy, chúng tôi còn tham gia đầu tư một nửa số tiền cho các dự án mà các bạn có thể triển khai cùng với đội ngũ người lao động Israel này.” Mặt khác, Quỹ BIRD còn đào tạo cho các doanh nghiệp Israel cách thức để làm kinh doanh tại thị trường Hoa Kỳ. Trong khuôn khổ tài chính tương đối hạn chế, BIRD đã cung cấp cho các doanh nhân Israel một con đường tắt để xâm nhập vào thị trường Hoa Kỳ. Ngay cả khi một liên



doanh Hoa Kỳ – Israel bị thất bại, thì người ta vẫn rút ra được các bài học hữu ích để biết cần thiết kế sản phẩm, phát triển công nghệ theo hướng nào thì sẽ tốt hơn. Tính đến năm 1992, BIRD đã hỗ trợ để 60% doanh nghiệp Israel được tham gia niêm yết trên Sàn giao dịch Chứng khoán New York và 75% có tên tại NASDAQ.

Các nhà đầu tư Hoa Kỳ nói chung và những người tham gia hoạt động đầu tư mạo hiểm nói riêng đã bắt đầu chú ý đến Israel từ đó.

Đầu thập niên 1990 này cũng là giai đoạn mà nhà nước Israel phải đối mặt với một vấn đề nan giải: gần 1 triệu người Nga gốc Do Thái hồi hương về nước sau khi Liên bang Xô Viết sụp đổ. Vấn đề công ăn việc làm trở nên bức xúc hơn bao giờ hết. Ít nhất phải tạo ra hơn nửa triệu việc làm mới. Cứ 3 người Nga nhập cư thì có 1 người làm việc trong lĩnh vực khoa học công nghệ: kỹ sư, công nhân kỹ thuật, nhà nghiên cứu ... vì thế chính phủ Israel nhận thấy rằng khôi công nghệ cao là giải pháp tốt nhất. Nhưng nếu chỉ dựa vào các trung tâm nghiên cứu phát triển công nghệ hiện có thời bấy giờ thì cũng không đủ.

Chính phủ đã cho thành lập 24 tổ chức “ươm mầm công nghệ” – đó là nơi dành cho các nhà khoa học Nga mới nhập cư vào Israel có thể sử dụng các nguồn lực và nguồn tài chính để tiến hành các dự án cải tiến công nghệ. Mục tiêu đặt ra không chỉ dưới góc độ kỹ thuật, mà còn cả tính thương mại: sản phẩm hàng hóa có thể bán ra thị trường được hay không. Mỗi tổ chức như thế này nhận được ngân sách khoảng 300,000 dollar.

Tuy nhiên, thành công trong công tác R&D (hầu như toàn bộ 24 “vườn ươm công nghệ” này đều nghiên cứu một cách hiệu quả) không đồng nghĩa với sự phát triển của các tổ chức/công ty được tài trợ đó. Israel đã nhận thấy rằng: phải gắn liền ngành đầu tư tài chính mạo hiểm của đất nước với các thị trường tài chính nước ngoài thì mới đủ lượng vốn để phát triển các doanh nghiệp/tổ chức.

Chính phủ tiến hành chương trình Yozma nhằm mục đích này. Có thể kết luận rằng không có Chương trình Yozma thì Israel cũng không thể có ngành đầu tư tài chính mạo hiểm và ngành công nghệ cao. Ý tưởng ban đầu của nhà nước Israel là: hình thành nên 10 quỹ đầu tư mạo hiểm có tổng vốn là 100 triệu dollar, mỗi quỹ được đại diện bởi 3 nhân vật đến từ một công ty đầu tư hoặc ngân hàng của Israel; một nhà đầu tư mạo hiểm của Israel đang tập sự và một hãng đầu tư mạo hiểm của nước ngoài.

Ban đầu thực hiện chương trình, nếu một hoặc nhiều đối tác Israel có thể tăng vốn đầu tư cho một doanh nghiệp công nghệ cao của đất nước lên thêm 12 triệu dollar, thì chính phủ thông qua Yozma sẽ tham gia 8 triệu. Nhưng sự hấp dẫn thực sự đối với phía nhà đầu tư nước ngoài theo chương trình này là: Chính phủ sẽ chào bán, với giá cạnh tranh, số lượng 40% cổ phiếu vốn này sau 5 năm, nếu quỹ hoạt động thành công. Như vậy, chính phủ chia sẻ rủi ro trong thời gian triển khai dự án, nhưng sẵn sàng nhượng lại toàn bộ thành quả nếu thành công. Điều kiện này rất có lợi cho các nhà đầu tư nước ngoài.

Trước khi chương trình Yozma được tung ra, thì bản thân cộng đồng Do Thái có am hiểu về đầu tư cũng chưa hưởng ứng nhiều, họ không mấy quan tâm đến việc đưa vốn về Tổ quốc. Họ có thể tài trợ từ thiện không hoàn lại cho đất nước, thông qua các tổ chức phi lợi nhuận, nhưng họ chưa mặn mà để đầu tư. Nhưng với chương trình Yozma như một chất xúc tác, với các doanh nghiệp nội địa nhận được vốn đầu tư.

Ornet Data Communication của Tiến sĩ Berry là một trong những doanh nghiệp đầu tiên thụ hưởng. Không chỉ mua lại doanh nghiệp, dưới hình thức đầu tư, các chủ sở hữu mới còn chia sẻ thêm cho Berry các kiến thức về quản trị trong kinh doanh.

Từ 10 quỹ ban đầu với tổng vốn 100 triệu dollar năm 1992, đến năm 1997 thì số vốn tăng thêm cho các quỹ này là 200 triệu và hiện nay 10 quỹ này đang quản lý khoảng 3 tỷ dollar đầu tư, hỗ trợ hàng trăm doanh nghiệp Israel – tất cả đều là các doanh nghiệp mới thành lập. Có thể nói hình thức đầu tư mạo hiểm đã đóng vai trò khơi nguồn cho sự phát triển của ngành công nghệ cao tại Israel. Chương trình này còn gây hiệu ứng sang giới đầu tư tại Mỹ, thu hút thêm khoảng 200 triệu dollar vốn mạo hiểm.

Hiệp hội Đầu tư Mạo hiểm Israel cho biết: “hiện trên lãnh thổ Israel có khoảng 45 quỹ đầu tư như thế này, và sau thành công của Yozma thì rất nhiều đại diện của các chính phủ Nhật, Hàn Quốc, Canada, Australia ... tìm đến để được trao đổi khái niệm với những người đã sáng lập nên chương trình Yozma.”

Nhà kinh tế học người Ai len, ông McWilliams đã viết “ý tưởng then chốt trong chương trình này không phải là chỉ thu hút các nguồn vốn và bí quyết công nghệ của Hoa Kỳ, mà còn cả khu vực châu Âu.”

Yozma đã mang đến các điều kiện cần thiết để Israel tham gia vào giai đoạn bùng nổ công nghệ của thế giới trong thập niên 1990. Tuy nhiên sang năm 2000 thì chính ngành công nghệ cao lại hứng chịu nhiều đòn đánh hiểm ác cùng một lúc: bong bóng công nghệ toàn cầu vỡ tan (nghĩa là giá cổ phiếu của các công ty cổ phần trong ngành công nghệ cao sụt giảm đột ngột), làn sóng khủng bố tại Israel dâng cao và nền kinh tế đất nước này lại đi vào giai đoạn có chiều hướng suy thoái.

Nhưng các doanh nghiệp quy mô nhỏ và tuổi đời non trẻ của Israel đã nhanh chóng điều chỉnh cho phù hợp với tình hình chung của thế giới: trong giai đoạn này cộng đồng doanh nghiệp Israel tăng lượng vốn đầu tư mạo hiểm trên toàn cầu mà họ nắm giữ lên gấp đôi, tạo thuận lợi lớn cho các doanh nghiệp trong ngành công nghệ cao của Israel và thu hút thêm những nhà đầu tư nước ngoài, tuy nhiên không hỗ trợ các thành phần kinh tế khác theo mức độ tương đương.

Các nhà quản lý quỹ đầu tư mạo hiểm nhận được từ 5 đến 20% số tiền là thành quả đầu tư, ngoài mức phí quản lý thông dụng là 1-2%. Năm 2003, khi thủ tướng Ariel Sharon nhận nhiệm sở, Netanyahu cũng cắt giảm thuế, giảm phí chuyển tiền, giảm tiền lương công chức nhà nước và xóa sổ 4,000 việc làm trong hệ thống công quyền. Ông cũng tiến hành tư nhân hóa các lĩnh vực ngành nghề/doanh nghiệp từng là biểu tượng của đất nước: hãng hàng không quốc gia, công ty viễn thông quốc gia...

Vai trò quản lý điều hành cứng nhắc của Nhà nước trước kia nay đã được điều chỉnh, cách mạng kinh tế thực sự cho Israel phát xuất từ thay đổi tư duy của những nhà lãnh đạo đất nước.

Chính phủ còn phát hành trái phiếu, lãi suất 6% hàng năm, và các quỹ hưu trí/quỹ bảo hiểm nhân thọ của Israel chỉ đơn giản là đi mua trái phiếu chính phủ, chẳng cần suy nghĩ đem tiền đi đầu tư vào hoạt động nào khác. Đây được coi là một thành tựu trong công cuộc cải cách tài chính của Netanyahu. Công ty KPCS ngay sau đó cũng được ra đời – đây là một doanh nghiệp quản lý tài sản và tài chính của Israel với đầy đủ các dịch vụ liên quan, có văn phòng tại New York và Tel Aviv.

Như vậy, một thanh niên trẻ tuổi Israel sau khi rời quân ngũ sẽ được đào tạo nhiều kỹ năng cần thiết, nếu anh ta/cô ta muốn tham gia ngành công nghệ cao ở trong nước mình thì đây không phải là điều quá khó khăn. Có nhiều doanh nghiệp nhỏ, vừa được thành lập trên toàn quốc đang chờ đón những

thanh niên này. Và sau cải cách ngành tài chính thì các bạn trẻ muốn làm công việc tương tự như tại Wall Street cũng có thể được đáp ứng, ngay tại Israel chứ không cần ra nước ngoài.

# **Phần IV**

## **Động cơ của Đất nước**

## **Chương 11: Sự phản bội và cơ hội**

*Cha đẻ của ngành công nghệ cao của Israel là phong trào tẩy chay Do Thái của Ả Rập và sự phản bội của Charles de Gaulle, bởi vì chính 2 yếu tố này đã bắt buộc Israel phải phát triển được một ngành nghề nhất định.*

– *YOSSI VARDI*

Trong suốt quyển sách này, chúng tôi đã trình bày những cách thức theo đó thứ văn hóa “tùy cơ ứng biến, không theo công thức” và không quan tâm đến thứ bậc cao thấp trong Quân lực Israel đã dịch chuyển vào, tác động đến các doanh nghiệp nhỏ mới thành lập và hình thành nên nền kinh tế Israel. Văn hóa “ứng biến nhanh, phi công thức – cứng đầu, táo bạo” này khi kết hợp với tài năng xuất chúng trong các môn kỹ thuật của người Israel đã cho ra đời một hỗn hợp “mạnh mẽ độc nhất vô nhị”.

Nhưng thông tin mà giới truyền thông hiếm khi có, liên quan đến lịch sử ra đời của ngành công nghiệp quốc phòng Israel, là: sự hình thành các phức hợp quân sự bắt nguồn từ một sự phản bội đầy kịch tính, chỉ sau 1 đêm của một đồng minh thân thiết. Hãy tìm hiểu chuyện này như thế nào.

Phương pháp tiếp cận vấn đề này là thông qua cú sốc của Hoa Kỳ sau Thế chiến II: vị thế của nước Mỹ đã bị dao động mạnh khi đối thủ của họ lúc bấy giờ là Liên Xô đã phóng thành công tàu vũ trụ Sputnik 1 vào không gian năm 1957. Sau khi “sốc”, người Mỹ đã thức tỉnh và đáp trả. Họ điều chỉnh lại chương trình giáo dục đào tạo trong nước, tập trung vào Toán và các môn khoa học. Kinh phí cho giáo dục đào tạo được tăng thêm 900 triệu dollar, theo Đạo luật Giáo dục Quốc phòng (ngày nay thì kinh phí này lên đến 6 tỷ).

NASA và chương trình Apollo được thiết lập để chạy đua với Liên Xô, và Lầu Năm Góc còn cho thiết lập một cơ quan đặc trách về việc Nghiên cứu Phát triển (R&D) trong cộng đồng dân sự. Sau đó hơn 10 năm Neil

Amstrong đặt chân lên Mặt Trăng. Không chỉ chạy đua vào không gian, sự kiện này còn ảnh hưởng đến nền kinh tế Mỹ thông qua các ngành: điện tử ứng dụng trong hàng không vũ trụ, viễn thông và Internet ... tất cả tạo thành một di sản nhằm đáp trả lại Sputnik 1 của Liên Xô.

Israel cũng đã trải qua những thời khắc tương tự như Hoa Kỳ khi biết tin Sputnik 1 như trên: đó là thời điểm ngay trước khi cuộc chiến 6 ngày, năm 1967 bùng nổ và Charles De Gaulle đã dạy cho người Israel một bài học về cái giá của độc lập.

De Gaulle, người cha đẻ của Đệ Ngũ Cộng hòa tại Pháp, từng phục vụ trong quân đội và sau Thế chiến ông ta là tổng thống Pháp (giai đoạn từ 1959 đến 1969). Sau khi Israel tuyên bố độc lập, de Gaulle đã vờ kết thành liên minh và làm mọi thứ để các nhà lãnh đạo Israel tin rằng nước Pháp là người bạn thân thiết. Pháp đã cung cấp nhiều trang thiết bị quân sự cho Israel, luôn có các máy bay chiến đấu và còn ký kết với Israel một hiệp ước bí mật để nghiên cứu vũ khí hạt nhân.

Là quốc gia nhỏ, Israel rất quan tâm đến việc mua lại nhiều hệ thống vũ khí lớn, thay vì tự phát triển các nguồn lực để tự sản xuất. Nhưng đến tháng 5/1950, Hoa Kỳ, Anh và Pháp cùng nhất trí ban hành Tuyên bố Ba Bên, hạn chế khối lượng vũ khí bán cho khu vực Trung Đông.

Thiếu nguồn cung từ nước ngoài, Israel phải bắt đầu tự trang bị, bằng các nhà máy bí mật sản xuất súng đạn. Có nhà máy bao gồm toàn các trang thiết bị được mang về từ Hoa Kỳ theo cách “bất hợp pháp” (tức là đi lậu, không chính thức) để sản xuất súng máy. Đến năm 1955, Liên Xô phớt lờ Tuyên bố Ba bên nói trên, ngang nhiên bán vũ khí cho Ai Cập, tổng giá trị lên đến 250 triệu dollar. Pháp, để trả đũa lại Liên Xô, lập tức bán vũ khí cho Israel, đổi lại quân đội Israel gìn giữ lối vào kênh đào Suez cho Pháp (khi đó Ai Cập đã quốc hữu hóa kênh đào này từ 1956).

Trong vòng 10 năm sau đó, liên minh Pháp – Israel thông qua các thương vụ mua bán vũ khí vẫn tốt đẹp và thân thiết. Pháp hứa hẹn cung cấp xe tăng, máy bay chiến đấu số lượng lớn, chất lượng cao. Bất ngờ, ngày 2-6-1967 nghĩa là 3 ngày trước khi Israel tiến hành tấn công Ai Cập và Syria, de Gaulle tuyên bố với nội các của ông “châm dứt quan hệ và không cung cấp vũ khí cho Israel.” Ông muốn tháo ngòi nổ của cuộc chiến Trung đông và hơn thế nữa, tình hình mới buộc Pháp phải chọn lựa các đồng minh mới:

cuộc chiến với thất bại cay đắng tại những quốc gia bắc Phi đã khiến Pháp muốn tìm sang thế giới Ả Rập.

Họ đã rút lui khỏi Algeria cũng trong năm 1967 và “chính sách của de Gaulle là nước Pháp không có bạn hữu, chỉ có lợi ích.”

Người kế nhiệm de Gaulle trong năm 1969 là Georges Pompidou, ông này cũng theo đúng chính sách nói trên của de Gaulle. Các xe tăng AMX và máy bay phản lực Mirage không được chuyển giao sang Israel nữa, mặc dù Israel đã thanh toán tiền, mà lại chuyển sang các quốc gia kẻ thù của Israel: Syria và Lybia. Chưa đủ, Pháp bất ngờ tuyên bố cấm vận Israel.

Vậy là Israel phải có động thái gấp rút: lại phải dùng “chiêu buôn lậu vũ khí” như trước khi nhà nước ra đời. Cha đẻ ngành Không quân Israel, tướng Al Schwimmer với tư cách cá nhân đã liên hệ được với một kỹ sư Thụy Sĩ để người này giúp ông thiết kế nên máy bay chiến đấu giống chiếc Mirage. Các tàu chiến được di chuyển “lậu” từ Pháp về Israel. Hoa Kỳ cũng muốn thay chân Pháp để trở thành nhà cung cấp vũ khí cho Israel.

Nhưng bài học sau khi Pháp phản bội đã khiến chính phủ Israel không còn muốn lệ thuộc vào nước ngoài để có vũ khí, nhà nước quyết định phải tự sản xuất được xe tăng và máy bay chiến đấu – điều mà không phải quốc gia nhỏ nào cũng thành công. Thành tựu lớn nhất trong công nghệ vũ khí của Israel là chiếc máy bay chiến đấu Lavi, với động cơ của Hoa Kỳ. Bên cạnh đó là các loại xe tăng Merkava, máy bay Neshar (thế hệ sau của Mirage).

Những thành tựu quân sự quốc phòng này có ý nghĩa to lớn vượt xa hơn cả khía cạnh kỹ thuật. Một là, chúng mang đến sự đột phá trong tâm lý của người Israel, họ đã có khả năng tự sản xuất chế tạo các vũ khí hiện đại, cho đất nước mình và cho cả những đồng minh (máy bay Lavi được sử dụng trong chiến tranh Vùng Vịnh 1991, trong chiến dịch Bão táp Sa mạc khiến nhiều quân đội nước ngoài phải thán phục Israel). Thứ hai là, từ năm 1988, với các tiến bộ trong kỹ thuật quân sự, Israel cùng hơn 10 quốc gia khác đã tham gia phóng vệ tinh và không gian, với nền tảng cũng là những bí quyết khi sản xuất máy bay Lavi. Thứ ba, Israel xây dựng được một ngành hàng không hùng mạnh, làm nền móng cho những cuộc bùng nổ công nghệ sau đó. Đáng tiếc là một dự án hợp tác nghiên cứu máy bay chiến đấu giữa Hoa Kỳ và Israel, ký kết từ năm 1982, lại buộc phải hủy bỏ trong năm 1986 vì Quốc hội Mỹ phản đối và sau đó chính nội các Israel cũng phản đối.



Về sau rất nhiều người đã phàn nàn rằng 2 nước đã bỏ lỡ một cơ hội tốt. Yossi Gross, một trong các kỹ sư nghiên cứu sản xuất máy bay Lavi, cho biết: anh tìm đến một ý tưởng là chỉ cần sao chép lại mô hình chiếc F-16 của Hoa Kỳ, đã là đủ dùng rồi, chứ không cần cải tiến gì thêm.

Vậy là sau khi bị nước Pháp của de Gaulle phản bội, Israel đã thúc đẩy công tác Nghiên cứu Phát triển trong kỹ thuật quân sự lên một tầm cao mới, các kỹ sư Israel sẵn lòng thử nghiệm mọi thứ có thể để tìm ra các giải pháp tốt nhất. Và nguyên tắc làm việc của họ vẫn không khác gì khi làm kinh tế: kết hợp kiến thức của nhiều bộ môn khoa học, xã hội chứ không hoàn toàn dựa trên một thứ đơn lẻ nào. Cảm ơn ông Charles de Gaulle, và sự đối kháng của thế giới Ả Rập.

## **Chương 12: Từ đầu chớp quả tên lửa đến thiết bị y khoa**

*Quân đội Israel, nhất là binh chủng Không quân, được đào tạo theo dạng “xe đua Công thức Một”: chiếc máy bay chiến đấu của Israel có thể coi là chiếc xe jeep vượt địa hình (off-road), hoạt động trong nhiều điều kiện khác nhau.*

- YUVAL DOLAN

Hãy so sánh: Không lực Hoa Kỳ thường sử dụng 4 “làn sóng” chuyên biệt trong khi tác chiến. Đó là một máy bay trinh sát đi trước mở đường, chỉ báo các máy bay của đối phương, các máy bay nhóm 2 có nhiệm vụ dọn dẹp hệ thống phòng không từ dưới mặt đất của đối phương: bắn hạ, phá hủy các dàn phóng tên lửa đất đối không, súng phòng không ..., các máy bay điện tử để tiếp liệu, quan sát bằng radar và cung cấp bức tranh toàn cảnh trận chiến và làn sóng sau cùng là những chiếc máy bay mang bom.

Người Mỹ không muốn có bất trắc, không thích có bất ngờ diễn ra với Không lực của họ. Yêu cầu lớn nhất đối với mô hình này là: tính kỷ luật, chính xác trong khâu điều phối.

Người Israel không làm được như thế này: họ không đủ nguồn lực; mà cho dù có đủ nguồn lực đi nữa thì đặc trưng con người Israel cũng không cho phép thiết kế mô hình tác chiến trên bầu trời theo kiểu Hoa Kỳ. Quân nhân Israel không có đủ kỷ luật để bay theo đội hình 4 “làn sóng” vừa nêu. Quan trọng hơn, phi công chiến đấu Israel được đào tạo nhiều kỹ năng khác nhau, và nhận nhiệm vụ cùng lúc.

Hầu như máy bay nào của Israel cũng mang theo bom. Phi công nào cũng được đào tạo nhiều kỹ thuật: ném bom oanh tạc, né tránh radar, tham gia các

cuộc không chiến trước đội hình máy bay của đối thủ, tiêu diệt các mục tiêu quân sự dưới mặt đất ...

Trong Không lực Israel, có một nhà khoa học chuyên trách tên lửa: Gavriel Iddan. Anh nghiên cứu các thiết bị quang học gắn trên đầu chóp tên lửa, sao cho tên lửa “nhìn thấy” được mục tiêu. Sau khi rời quân ngũ, anh xây dựng nên một ý tưởng mới, phát xuất từ quá trình phục vụ quân đội: thiết kế một camera nhỏ, đặt trong một viên thuốc để đưa vào trong cơ thể bệnh nhân, từ đó người ta có thể ghi lại những hình ảnh hoạt động trong nội tạng người. Ban đầu, các nhà khoa học không chấp nhận ý tưởng này: làm sao mà có thể tích hợp được 1 camera, một bộ nguồn, đèn chiếu sáng, thiết bị truyền dẫn hình ảnh ra ngoài ... chỉ vào trong 1 viên thuốc? Nhưng Iddan vẫn nhất quyết thực hiện, anh tự xây dựng doanh nghiệp nhỏ cho mình với cái tên Given Imaging năm 1998.

Sản phẩm thiết kế thành công, công ty Given Imaging trở thành công ty đại chúng, của nước ngoài đầu tiên thông qua Wall Street trong năm 2001. Năm 2004, công ty bán được 100,000 chiếc PillCam (camera nhỏ đặt trong viên thuốc). Đến 2007 thì số lượng hàng bán đã lên đến 700,000.

Câu chuyện này không những chỉ muốn minh chứng sự liên kết giữa khoa học quân sự và kỹ thuật ứng dụng trong đời sống dân sự Israel. Nó còn cho thấy khả năng kết hợp nhiều kiến thức thuộc các lĩnh vực ngành nghề của Israel, điển hình là chiếc camera nói trên: quang học, ống kính, điện tử, hệ thống truyền dẫn tín hiệu không dây, phần mềm máy tính.... Tất cả có trong chiếc PillCam, giúp bác sĩ chẩn đoán tốt hơn.

Trên đây chỉ là 1 trong vô số minh chứng cho thấy khả năng kết hợp nhiều bộ môn khoa học, chuyển đổi các ứng dụng quân sự thành dân dụng của người Israel. Thường thấy nhiều nhất là các thành tựu trong y khoa. Loại hình doanh nghiệp vẫn là doanh nghiệp nhỏ, với các sáng lập viên thường là các cựu quân nhân từng phục vụ trong các binh chủng ưu tú của quân lực Israel.

Ruti Alon, một doanh nhân Israel cho biết: bí quyết thành công của anh là kết hợp nhiều bộ môn trong khi kinh doanh. Anh được đào tạo làm kỹ sư hàng không và điện tử, phục vụ cho Không quân Israel, nhưng anh còn mày mò học thêm Vật Lý, Y Khoa,... Kết quả sau nhiều năm nghiên cứu là một miếng dán dành cho các bệnh nhân tiểu đường, được bán ra thị trường thông qua doanh nghiệp của anh có tên là Beta O2.

Có thể coi sự kết hợp nhiều môn khoa học, liên hệ giữa các ứng dụng quân sự với dân sự là nét văn hóa đặc trưng của Israel, khiến dân tộc này ngày càng có năng lực cải tiến lớn hơn.

## **Chương 13: Giáo dục và Đào tạo**

*Tương lai của đất nước sẽ phụ thuộc vào việc chúng ta giáo dục thế hệ trẻ để họ biết cách đi ra ngoài và tạo dựng các doanh nghiệp*

– FADI GHANDOUR

Erel Margalit không có kiến thức nền tảng, không được đào tạo bài bản về loại hình vốn đầu tư mạo hiểm. Anh sinh ra và lớn lên trong một Hợp tác xã nông nghiệp của Israel, sau đó gia nhập quân ngũ và chiến đấu trong cuộc chiến tranh Lebanon 2006. Giải ngũ, anh sang Hoa Kỳ theo học ngành Triết tại đại học Columbia, với luận văn “các nhà lãnh đạo mang tinh thần doanh nhân”. Luận văn này viết về các nhân vật lịch sử của Israel và nước ngoài có ảnh hưởng đến Israel, nhất là các nhà lãnh đạo đất nước nhưng được Margalit nhìn nhận và đánh giá dưới góc độ của các doanh nhân (chứ không chỉ là những nhà chính trị, quân sự đơn thuần.) Winston Churchill và David Ben-Gurion được đề cập nhiều trong quyển luận văn Tiến sĩ.

Đến năm 1993, Margalit khi đó đang làm việc tại văn phòng Thị trưởng Jerusalem đã nảy sinh một ý tưởng: thúc đẩy sự phát triển của các doanh nghiệp nhỏ trong thành phố này, đầu tiên bằng việc thu hút các nhân tài, giữ chân những người trẻ tuổi để họ không rời bỏ thành phố sang Tel Aviv (đây là trung tâm kinh doanh lớn nhất Israel, khá gần Jerusalem.) Anh tiến hành xây dựng Quỹ Đầu tư mạo hiểm Jerusalem, với số tiền vốn ban đầu được cấp phát theo Chương trình Yozma (đã trình bày ở các phần trước).

Ra đời năm 1994, Quỹ Jerusalem thu hút được hàng trăm triệu dollar từ sự tham gia của nhiều tập đoàn lớn, đa số là những đơn vị hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao, và một số trường đại học danh tiếng của Hoa Kỳ và Tây phương: France Telecom SA của Pháp, công ty Infineon của Đức, hãng máy bay Boeing, hãng thông tấn Reuters, đại học Colombia, đại học MIT, luôn cả chính phủ Singapore... Anh dùng khoản quỹ này để hỗ trợ hàng chục doanh

ng nghiệp nhỏ, mới thành lập khác, phần lớn thông qua hình thức IPO (phát hành cổ phiếu ra công chúng, lần đầu tiên) hoặc giúp cho các doanh nghiệp nước ngoài khác đến mua lại những công ty nhỏ của Israel.

Năm 2007, quỹ Jerusalem của anh đã được tạp chí Forbes xếp hạng thứ 69 trong số các quỹ đầu tư mạo hiểm tốt nhất trên toàn cầu. Rất nhiều người Mỹ biết đến cái tên Margalit.

Nhưng đóng góp của anh đối với đất nước Israel không chỉ dừng lại ở góc độ kinh doanh vốn đầu tư mạo hiểm như trên. Hầu hết số tiền thu được từ hoạt động của quỹ Jerusalem đều được Margalit đem sang triển khai vào Phòng Thí nghiệm Nghệ thuật Maabada – một tổ chức có mục đích làm hồi sinh hoạt động nghệ thuật nước nhà. Thông qua đơn vị này, Margalit muốn khai thác tối đa mối liên hệ giữa công nghệ và nghệ thuật, gắn bó những nhà khoa học với những người làm nghệ thuật theo một cách thức “độc nhất vô nhị” chưa từng có trên thế giới. Kế bên phòng chiếu phim phi lợi nhuận của Maabada, anh cho xây dựng một xưởng làm phim hoạt hình, để cạnh tranh với những tên tuổi hàng đầu thế giới hiện nay như Pixar chẳng hạn.

Jerusalem giờ trông có vẻ như nơi chốn mới nhất trong ngành điện ảnh có đẳng cấp quốc tế. Hình thức gắn kết khoa học và nghệ thuật của Margalit như trên là hình thức mà Giáo sư Michael Porter, đại học Kinh doanh Harvard, đặt tên là “sự kết dính mang tính xã hội”, theo đó người ta gắn kết với nhau bằng quan hệ cá nhân, thông qua tiếp xúc trực tiếp, có cùng mối quan tâm.

Sự gắn kết xã hội như thế này rất thuận lợi tại Israel, nơi mà “mọi người đều biết rõ nhau, biết luôn cả thân nhân của nhau.”

Margalit chỉ là một trong số hàng chục ngàn doanh nhân Israel hoạt động theo dạng serie: nghĩa là họ không chỉ hoạt động kinh doanh trong một lĩnh vực ngành nghề duy nhất, mà dàn trải ra nhiều mảng khác nhau, đôi khi không liên quan nhau, cứ thành công trong một lĩnh vực này là họ tham gia tiếp vào một lĩnh vực mới khác, liên tục không nghỉ (serial entrepreneur). Không ai chỉ dẫn cho anh cả, tự anh ta nghĩ ra và làm. Tất cả các thành công của anh là thành quả của sự sáng tạo trong nhiều loại hình kinh doanh, nhiều công ty khác nhau, nắm bắt được vốn đầu tư mạo hiểm và công nghệ của thế giới. Ngoài ra, anh còn có một mục đích rõ ràng trong khi tiến hành kinh doanh.

Như bậc thầy Jim Collins đã viết trong tác phẩm bán đắt như tôm tươi *Built to Last* (Được xây dựng để trường tồn): “*Muốn thành công trong kinh doanh, phải xác định rõ mục đích then chốt của việc kinh doanh, ngắn gọn thôi nhưng rõ ràng. Chính mục đích này khiến cho các thành viên trong công ty gắn bó hơn, không phải chỉ vì tiền lương hàng tháng.*”

Quả thật, người Israel thường tự xây dựng cho mình những mục đích cụ thể rõ ràng, họ biết động cơ của việc mình đang làm là gì: “trở thành người Israel yêu nước và mang lại lợi nhuận cho đất nước.”

Để hiện thực hóa động cơ này, Israel đã nhận ra tầm quan trọng tối thượng của công tác giáo dục đào tạo. Đó là lý do tại sao các trường đại học hàng đầu đất nước đã được ra đời từ rất sớm, một trong đó là Đại học Jerusalem (thành lập 1918, tức là trước khi nhà nước Israel được hình thành.) Giáo sư hóa học Chaim Wieszmann, nổi danh toàn cầu với các phát minh trong ngành công nghệ sinh học (phương pháp sản xuất aceton chẳng hạn) cho biết “thoạt đầu thì có vẻ nghịch lý, trong một vùng lãnh thổ còn thiếu thốn vật chất quá nhiều như Israel nhưng dân tộc chúng tôi lại tập trung xây dựng các cơ sở để phát triển tri thức. Nhưng có tri thức là yếu tố đầu tiên để tạo dựng các thành tựu vật chất khác.”

Cuối thập niên 1950, dân số Israel khi đó mới là khoảng 2 triệu người mà đất nước đã có được 4 đại học tầm cỡ quốc tế, lớn nhất là đại học Tel Aviv (cho đến nay vẫn là ngôi trường lớn nhất cả nước.) Thời điểm quyền sách này được viết xong, Israel đã có 8 trường đại học và 27 trường cao đẳng, 4 trường của Israel lọt vào TOP 150 trường danh giá hàng đầu thế giới và 7 trường nằm trong TOP 100 của khu vực châu Á Thái bình dương. Tất cả đều là những trường thuộc sở hữu toàn bộ của Israel, không hề có yếu tố nước ngoài, không phải là chi nhánh/vệ tinh của bất cứ đại học nước ngoài nào cả.

Cũng cần nhắc lại rằng, Israel là đất nước của những người nhập cư, đặc biệt lại là những người có kiến thức khoa học: cứ 10,000 dân thì đã có 109 người là kỹ sư hoặc nhà khoa học. Người dân nước này cũng rất đề cao khả năng học thuật. Các chính sách thu hút người nhập cư của nhà nước cũng góp phần quan trọng để duy trì và phát triển đội ngũ trí thức. Tất cả đều hoàn toàn tương phản với thế giới Ả Rập.

Một đặc trưng nữa, không thể bỏ qua là vai trò của phụ nữ trong xã hội. Israel, thông qua hệ thống giáo dục đào tạo, đã xác lập một vị thế công bằng, xứng đáng cho phụ nữ, cũng khác hẳn với thế giới Ả Rập. Quốc gia này đã

tận dụng hiệu quả tài năng và sức lao động của phụ nữ, đồng thời các thành tựu của phụ nữ cũng là động lực để nam giới phấn đấu nhiều hơn.



## **Chương 14: Các nguy cơ đe dọa sự thần kỳ kinh tế của Israel**

Nền kinh tế Israel còn rất non trẻ. Viễn cảnh tươi đẹp của nền kinh tế với sự ra đời và hoạt động thịnh vượng của các doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập gần đây mới chỉ đơn thuần dựa trên hơn một thập niên, nghĩa là từ sau khi có Internet. Liệu viễn cảnh này sẽ biến mất nhanh chóng, nếu thế giới có những diễn biến bất ngờ? Đây là những nguy cơ đe dọa sự trường tồn và thành công của nền kinh tế Israel?

Năm 2000, bong bóng công nghệ vỡ tung. Năm 2001, làn sóng khủng bố “đánh bom liều chết” tại các thành phố Israel lại dâng cao. Trong khi đó số lượng người nhập cư ngày càng vắng vẻ: từ cuối thập niên 1990 đã không còn ai từ Nga quay về Israel nữa. Khi bong bóng công nghệ vỡ, sản lượng xuất khẩu của Israel có suy giảm phần nào, tuy nhiên đã hồi phục trở lại mức 18.1 tỷ dollar trong năm 2008. Xét về nhóm đầu tư mạo hiểm, đương nhiên số tiền cũng giảm từ năm 2000, nhưng ngay trong giai đoạn khủng hoảng tài chính 2008 vừa qua, tại Israel không có ngân hàng nào bị phá sản cả (một ngoại lệ thứ hai là Canada, còn lại thì hầu hết mọi nền kinh tế gắn liền với Hoa Kỳ đều chịu ảnh hưởng nặng nề với sự sụp đổ của nhiều ngân hàng thương mại và đầu tư.) Các quy định về tài chính tiền tệ tại Israel khá nghiêm ngặt, ví dụ: các ngân hàng hoặc tổ chức cấp tính dụng chỉ được phép xây dựng đòn bẩy tài chính theo mức 5:1 (nghĩa là cứ có 1 đồng vốn sở hữu mới được phép huy động thêm 5 đồng vốn vay bên ngoài – ND), trong khi tại Mỹ tỷ lệ vốn vay/ vốn sở hữu được phép lên đến 26:1 và tại châu Âu còn là 61:1. Một nhà phân tích tài chính Israel, Eytan Avriel so sánh: “các ngân hàng Israel như các cỗ xe ngựa kéo, trong khi ngân hàng Mỹ là xe hơi thể thao. Xe hơi thể thao chạy nhanh và khi tai nạn diễn ra thì hậu quả thảm khốc hơn, trong khi xe ngựa chạy chậm mà an toàn hơn.”

Tin tốt lành cho Israel: họ không ứng dụng các thực hành tín dụng nguy hiểm. Tuy nhiên khó khăn trước mắt đối với nền kinh tế là: khủng hoảng tài chính toàn cầu khiến dòng vốn đầu tư mạo hiểm chảy vào Israel giảm đi, nghĩa là hàng ngàn người lao động trong khối công nghệ cao của Israel sẽ mất việc làm. Nhiều công ty phải giảm giờ làm, cho nhân viên nghỉ sớm và

giảm lương. Nếu tình hình cứ tệ hại hơn, thiếu vốn đầu tư thì rất nhiều doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập của Israel sẽ phải đóng cửa.

Một mối nguy khác: sản xuất của Israel phụ thuộc qua nhiều vào các thị trường xuất khẩu. Hơn một nửa GDP của đất nước đến từ kim ngạch chứng khoán sang châu Âu, bắc Mỹ và châu Á. Khi các nền kinh tế này suy sụp, doanh nghiệp Israel rất khó tìm kiếm và khai thác khách hàng. Thị trường trong nước quá nhỏ, thị trường gần kề lại bị Ả Rập tẩy chay, phong tỏa. Đó là chưa nói đến sự giảm sút IPO và hoạt động mua bán-sáp nhập doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế suy thoái chung.

An ninh quốc gia cũng đe dọa sự phát triển ổn định bền vững của nền kinh tế. Ngay trong giai đoạn 2008 – 2009 Israel đã phải chiến đấu với 2 nhóm vũ trang do Iran tài trợ và huấn luyện. Tất nhiên, đây chỉ là những xung đột nhỏ, nhưng không nên bỏ qua điều này: cả thế giới vẫn đang tập trung chú ý đến Iran như một đất nước chứa đầy vũ khí hạt nhân. Vô hình trung Iran cũng trở thành mối nguy đe dọa nền kinh tế Israel.

Sự phát triển của kinh tế Israel cũng chưa đồng đều giữa các ngành nghề: đất nước mới tập trung phát triển được ngành công nghệ, trong khi nhiều lĩnh vực khác còn chưa phát triển. Hệ lụy trước mắt có thể thấy ngay: không tận dụng được hết lực lượng lao động trong nước. Và nhiều chính sách để thúc đẩy kinh tế đất nước cũng chưa hoàn thiện.

*Trước khi kết thúc cuốn sách tuyệt vời này...*

## **Kết luận: Những nông dân làm kỹ thuật cao**

*Cán trọng nhất lại là sự liêu lĩnh*

– SHIMON PERES

Chúng tôi hẹn gặp tổng thống Shimon Peres tại văn phòng Phủ tổng thống, năm nay ông đã 85 tuổi. Ông là một trong những người Do Thái được nhiều quốc gia dân tộc khác ngưỡng mộ, còn tại nước nhà thì ông là một chủ đề gây nhiều tranh cãi, nhất là trong các vấn đề ngoại giao của Israel.

Nhưng mục tiêu của sách này là Kinh tế và các Doanh nghiệp, chứ không phải vấn đề ngoại giao. Cho nên chúng tôi nhìn nhận Peres như một trong các doanh nghiệp dạng “serie”, đồng thời ông là cha đẻ của nhiều ngành công nghiệp của Israel. Mặc dù ông chẳng học qua trường lớp kinh doanh nào cả.

Ông cũng ra đời trong một Hợp tác xã nông nghiệp, và đến giờ này ông vẫn nhận định “nông nghiệp là một ngành mang tính cải tiến lớn lao, trong 25 qua đất nước chúng ta đã tăng trưởng sản lượng nông nghiệp lên 17 lần; đó là một kỳ tích. Quả thật nông nghiệp là ngành có đến 95% khoa học công nghệ trong đó, chỉ 5% là sức lao động con người.”

Đó là quan điểm của Peres, nhưng không phải người dân Israel nào cũng đồng tình với ông về việc này. Cá nhân Tổng thống nhìn thấy công nghệ xuất hiện ở khắp nơi. Chính ông đã phát triển thành công ngành hạt nhân cho Israel, và trong năm 2005 thì Israel lọt vào TOP 10 các quốc gia sản xuất năng lượng hạt nhân trên toàn cầu.

Peres chưa dừng lại ở đó, ông thúc đẩy công tác Nghiên cứu Phát triển của đất nước một cách quyết liệt và Israel đã dẫn đầu thế giới trong tỷ lệ GDP

dành cho khâu R&D. Song song với điều này, ông còn hoạch định ra một con đường để các doanh nhân phát triển.

Một doanh nhân cho biết “có nhiều cách để làm kinh doanh, theo đó bạn có thể phát minh ra một sản phẩm gì mới hoặc làm được gì đó mang tính nhân văn. Bạn sẽ có cảm giác mình là một nông dân đang làm kỹ thuật cao. Bạn nói về cuộc sống – không nhất thiết phải đề cập đến việc kinh doanh thu lợi bao nhiêu tiền cho bạn.”

Công thức Israel mạnh mẽ như hiện nay là sự pha trộn của lòng ái quốc, nghị lực, liên tục nhận thức về sự khan hiếm và nghịch cảnh của quốc gia, sự tò mò ham hiểu biết của dân tộc Do Thái.

*Peres nói “đóng góp lớn nhất của Israel cho lịch sử là sự bất mãn liên tục, dân tộc này chẳng bao giờ hài lòng cả. Trong khoa học, đây là đặc trưng quý giá; nhưng trong chính trị thì chưa chắc. Bạn phải thay đổi và lại thay đổi, không ngừng.”*

Đến đây thì đã có thể kết luận rằng nguyên nhân của sự sáng tạo và tinh thần doanh nhân trong con người Israel là: sự hòa quyện gắn bó mật thiết của các đại học lớn, các công ty tập đoàn lớn, những doanh nghiệp nhỏ mới ra đời và những hệ thống kết nối, phụ trợ trong môi trường kinh doanh: nhà cung cấp, lực lượng lao động, vốn đầu tư mạo hiểm.

Không thể không nhắc đến vai trò của Quân đội Israel trong việc hình thành nên lợi thế R&D trong nền kinh tế dân sự. Bên cạnh đó, lý do thành công cũng phần nào mang tính văn hóa: con người Israel mang tính cá nhân rất cao độ, không lệ thuộc vào tập thể. Điều này không có nghĩa là họ không có tinh thần đồng đội, mà là khả năng lớn để tự mình giải quyết vấn đề.

Đó cũng là lý do tại sao các gia đình cũng tự hào khi con cái trưởng thành, phục vụ quân đội xong và là các bác sĩ, kỹ sư; nhưng họ còn tự hào hơn nhiều khi con cái là “những doanh nhân” độc lập. Trở thành doanh nhân mới là chuẩn mực trong xã hội Israel hiện nay. Thành hay bại trong kinh doanh không phải là vấn đề lớn.

Trong kinh doanh nói riêng và mọi lĩnh vực khác của nền kinh tế nói chung, sự sáng tạo là không giới hạn. Các doanh nghiệp lớn trên thế giới đều đã nhận ra rằng: có một cách rất hay để hưởng lợi sự sáng tạo của người Israel, đó là đi mua lại một doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập của đất nước này. Họ

cũng có thể xây dựng nên một trung tâm R&D tại Israel. Các lựa chọn đều phù hợp trong bối cảnh toàn cầu hóa như hiện nay.

Quả thật, mọi doanh nghiệp đều biết rằng thế giới liên tục thay đổi và nền móng cho lợi thế cạnh tranh dài hạn phát xuất từ sự sáng tạo. Phải dám sáng tạo.

Tổng thống Peres nói “Thế giới học hỏi được từ Israel, và Israel cũng học được nhiều từ thế giới, nhưng cả đôi bên đều đã học được rằng điều cần trọng nhất là sự liêu lĩnh.”

## About the Authors



***Dan Senor***, adjunct senior fellow for Middle East studies at the Council on Foreign Relations, has been involved in policy, politics, and business in the Middle East. As a senior foreign policy adviser to the U.S. government, he was one of the longest-serving civilian officials in Iraq, for which he was awarded the highest civilian honor by the Pentagon. He also served as a Pentagon adviser to Central Command in Qatar and as a foreign policy and communications adviser in the U.S. Senate. He has studied in Israel and at Harvard Business School and has traveled extensively throughout the Arab world. In his business career, he has invested in a number of Israeli and American start-ups, and today is with a New York–based global investment fund. Senor’s analytical pieces are frequently published by the Wall Street Journal; he has also written for the New York Times, the Washington Post, the Weekly Standard, and Time. Mr. Senor lives in New York City with his wife and two sons.



***Saul Singer*** is a columnist and former editorial page editor at The Jerusalem Post. Historian Michael Oren called his book *Confronting Jihad: Israel’s Struggle and the World After 9/11*. “...mandatory reading for anyone, layman or expert, interested in the Middle East.” He has written for the Wall Street Journal, Commentary, Moment, the New Leader, bitterlemons.org (an Israeli/Palestinian e-zine), and the Washington Post’s international blog, “PostGlobal”. Before moving to Israel in 1994, he served as an adviser in the United States Congress to the House Foreign Affairs and Senate Banking Committees. Mr. Singer lives in Jerusalem with his wife and three daughters.

