

# *Những Câu Chuyện*

## (Nước Xuôi Gió Ngược)

*Phan Chánh Dưỡng*  
2015

### **Sau Ngày Giải Phóng** (Hồi tưởng lại những ngày ước mơ)

Chiều ngày 30/4/1975, tiếng súng vẫn còn nổ quanh thành phố Sài Gòn, nhưng đại đa số người dân đã xem điều đó như tiếng pháo chào mừng ngày hòa bình lập lại, ngày thống nhất đất nước, ngày mà mọi người Việt Nam dù ở miền Bắc hay miền Nam, trong nước hay ngoài nước, đều vui mừng vì đất nước đã thoát khỏi một cuộc chiến tranh. Đường phố đông nghẹt, rợp bóng cờ hoa, mọi người bắt đầu bước vào ước mơ cho một tương lai, một tương lai sáng chói hơn cả đèn pha.

Buổi tối, những thanh niên sắp sửa bước vào thời “tam thập nhi lập” như tôi ngồi quanh một cán bộ lãnh đạo thanh niên (nội thành) trong sân trường để nghe những chỉ thị mới, những công việc phải làm trong những ngày sắp tới. Cuối cùng là một lời động viên mang đầy tính khích lệ về sự may mắn của thế hệ chúng tôi: “Thế hệ các anh thật may mắn! Vừa bước vào tuổi lập sự nghiệp thì đã có được một đường rộng thênh thang, các anh không còn phải lo chiến tranh, lo cái khổ của thiếu ăn thiếu mặc nữa, chỉ cố gắng xây dựng cho tương lai đất nước tiến nhanh lên chủ nghĩa xã hội để toàn dân ấm no hạnh phúc”. Lời nói ấy thực sự làm tôi xúc động. Thiên đàng hình như đang hiện diện đâu đây.

### **Ước mơ và hiện thực**

Tôi tham gia tiếp quản các trường phổ thông trong khu vực quận 5, 6, 10, 11, sau đó làm việc trong Ban điều hành một trường trung học tại quận 5. Khi đó, tôi nhiệt tình làm việc đến quên ăn quên ngủ. Các chủ trương chính sách của Mặt trận dân tộc giải phóng miền Nam đối với vùng mới giải phóng tôi đều thuộc lòng, không sót một chữ, đơn giản vì nội dung các tài liệu hay đến mức cả người nói lẫn người nghe đều vui mừng và hồ hởi không kém nhau. Nhưng một hôm, tôi được cấp trên kêu lên và bảo rằng, những tài liệu trước đây nếu còn thì phải thu hồi vì nó lạc hậu rồi. Cả miền Nam đã được giải phóng nên không còn áp dụng chính sách vùng

mới giải phóng và vùng địch tạm chiếm nữa. Cách mạng nước ta đang bước vào giai đoạn mới, đó là cải tạo tư sản để tiến nhanh lên chủ nghĩa xã hội.

Thế là hàng ngàn thanh niên ở lứa tuổi tôi lao vào công tác cải tạo tư sản, dưới sự lãnh đạo của các quận. Thế nhưng đã có không ít cảnh trở trêu là một số anh em trong đội cải tạo phải xin phép trở về nhà vì ở nhà đang có cuộc kiểm kê cải tạo. Tiếp theo là đợt đưa tư sản đi vùng kinh tế mới và cuối cùng là tổ chức công khai cho người vượt biên. Từ đó thật sự không ai còn nhớ gì về những chủ trương chính sách của Mặt trận dân tộc giải phóng miền Nam nữa.

Tình hình kinh tế - xã hội thật sự gay go. Cơ chế kế hoạch hóa, tập trung quan liêu bao cấp được xác lập, hệ thống kinh tế thị trường bị loại bỏ, thương nghiệp dịch vụ hầu như được thay thế bởi chế độ phân phối theo tem phiếu. Sản xuất công nghiệp bị đình đốn, hàng hóa tiêu dùng càng ngày càng thiếu thốn và kém chất lượng. Chính sách đưa ruộng đất nông nghiệp vào hợp tác xã một cách đại trà, theo chỉ tiêu hợp tác hóa đã làm cho năng suất lao động nông nghiệp giảm xuống, lương thực thiếu thốn, nạn đói lại bắt đầu xuất hiện ở một vài nơi. Cơ chế kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp được thực thi làm cho mọi sản phẩm đều rơi vào tình trạng giá cả thoát ly khỏi giá trị. Mặt khác, việc gán quản lý kinh tế với quản lý lãnh thổ hành chính còn làm cho nền kinh tế bị chia cắt ra từng mảnh nhỏ, khiến mọi địa phương đều phải đi vào cơ chế tự cấp tự túc như thời chiến.

Tình hình kinh tế bị nát đến như thế, lại thêm cuộc chiến phía Bắc và Tây Nam làm mối quan hệ đối ngoại của Việt Nam với các nước ngoài phe xã hội chủ nghĩa càng khó khăn hơn. Nền kinh tế miền Nam trước đây phần lớn gắn bó với các nước tư bản, giờ đây từ xuất khẩu nông sản đến nhập khẩu thiết bị công nghiệp, nguyên liệu vật tư đều bị cắt đứt.

Hào quang của chiến thắng 30/4/1975 cũng như những ước mơ về một tương lai sau năm năm sẽ đuổi kịp các nước chung quanh gần như đã bị tàn lụi đi. Nhưng cái đói, cái khổ hình như làm con người tỉnh táo trở lại. Tôi cũng cố gắng tìm ra một chỗ đứng, một góc nhìn, một lời lý giải nào đó để có thể tiếp tục trụ lại trên mảnh đất này. Về mặt chính trị, cuộc chiến giành độc lập cho đất nước đã xong, nhưng cuộc chiến chống đói nghèo mới chỉ bắt đầu. Về mặt kinh tế, còn đầy rẫy những nghịch lý, những bất cập lớn.

Việt Nam trước đây như một ngôi nhà đã xiêu vẹo, dột nát, tuy nhiên cũng còn có chỗ chưa bị dột, do đó có người chủ trương dỡ nhà xây lại, có người thì

không muốn dỡ vì chưa bị dột tói. Cuối cùng, đến 30/4/1975 thì số người chủ trương dỡ nhà đã thắng. Do đó, nhà đã dỡ đi và chưa kịp xây lại nên tình trạng màn trời chiếu đất là tất nhiên nên phải cố gắng chịu đựng và đẩy nhanh tiến độ xây dựng nhà. Tuy nhiên vẫn còn một điều lo âu là những người theo chủ trương vỡ nhà hay tham gia dỡ nhà có khả năng xây lại căn nhà mới tốt hơn hay không, quả thật là điều đáng lo nhất.

### **Dũng cảm đối mặt với thực tế**

Đến năm 1980, tình trạng kinh tế - xã hội TP. Hồ Chí Minh lâm vào tình cảnh người thiếu ăn, máy móc thiếu nguyên liệu. Cơ chế bao cấp không còn gì để bao cấp, tình thế đó đã buộc mọi người phải xé cái “bao” chui ra để kiếm sống bằng mọi cách. Lãnh đạo thành phố lúc bấy giờ thật sự sáng suốt, đúng như câu “Cái khó ló cái khôn”. Việc dỡ bỏ một căn nhà không đòi hỏi kỹ thuật, công cụ gì cao siêu, có khi chỉ cần một cây búa, sợi dây, hay một mồi lửa là xong. Nhưng nếu xây lại căn nhà thì phải cần thầy thợ chuyên môn. Do đó, để có gạo cho dân thành phố, lãnh đạo không thể trông đợi sở lương thực, một sở chỉ biết quản lý phân phối theo cơ chế bao bao cấp. Lãnh đạo Tp đã giải tán sở lương thực và hình thành công ty kinh doanh lương thực (do Bà Ba Thi làm giám đốc). Công ty lương thực đã xuống các tỉnh ĐBSCL thương lượng, lấy hàng tiêu dùng công nghiệp đổi lấy gạo về bán lại cho dân bằng tiền mặt, và lấy tiền mặt mua lại hàng công nghiệp, tiểu công nghiệp của Tp bán lại cho các tỉnh hay đổi lại gạo, thực phẩm, nông sản, thủy hải sản, gia súc các loại. Như vậy cái ăn của dân Tp đã từng bước được giải quyết.

Về sản xuất công nghiệp, muốn các nhà máy có nguyên liệu để sản xuất thì không thể không tìm những người chủ, người quản lý nhà máy trước đây và đa phần nhà máy cũng như nguyên liệu thiết bị đều được nhập từ các nước tư bản chủ nghĩa. Thế là một chủ trương “ngâm” được đề ra là làm mọi cách để quan hệ với các thị trường truyền thống (Tư bản) trước đây. Qua tham mưu của các cán bộ ban Hoa vận Tp HCM, Liên hiệp xã tiểu thủ công nghiệp và UBND Quận 5 đứng ra tập hợp số cán bộ trước có mối quan hệ với các nhà tư sản doanh nhân người Hoa còn ở lại Tp HCM, thực hiện chủ trương “ngâm” này. Họ đã cố gắng móc nối lại mối quan hệ kinh doanh với các công ty xuất nhập khẩu Hongkong và Singapore. Thế là các chuyên buôn bán sang mang tàu ở phao số “0” tại Vùng biển Vũng Tàu được triển khai. Hàng xuất khẩu là các loại nông sản, hải sản khô. Hàng nhập khẩu thường là nguyên phụ liệu ngành dệt, ngành nhựa, một số vật tư thiết bị nhỏ lẻ, một số hàng tiêu dùng như bột ngọt bột giặt v.v... Việc vận chuyển và nhận hàng có sự hỗ trợ

giám sát của cán bộ ngành công an, ngành hải quan, và bộ đội biên phòng tham gia. Đây chính là cuộc “xé rào” ra khỏi biên giới, một chương trình mở cửa “ thí điểm” bằng hình thức “buôn lậu” có đủ các lực lượng chống “buôn lậu” tham gia. Nhờ đó rút kinh nghiệm cho việc hành lập các công ty “xuất nhập khẩu trực dụng” của Thành phố HCM sau này với phương thức kinh doanh gắn với qui luật cung cầu và qui luật giá trị của thị trường. Mở màng cho việc từng bước phục hồi nền kinh tế thị trường tại miền nam VN; một phương thức phát triển kinh tế của mọi quốc gia ở mọi thời đại trước đây mà cả VN cũng đã từng có.

Năm năm đau khổ trôi qua (từ năm 1975) là cái giá phải trả để có được một nhận thức, đúng hơn là thừa nhận một chân lý khách quan là: *“Vạn vật được trời đất sinh ra đều có cái lý “sinh, tử, tồn, diệt” của nó. Khi vai trò của nó còn hữu ích thì không ai có thể diệt nó được, hơn nữa mọi sự vật, mọi người tồn tại đều có những vai trò khác nhau và ở mỗi giai đoạn có tính hữu ích hay giá trị tồn tại cũng khác. Trong thế giới thật không tồn tại con rỗng. Trong khoa học không tồn tại công cụ vạn năng. Mọi công cụ, mọi lý thuyết trong xã hội chỉ có giá trị hữu dụng nhất khi chúng xuất hiện phù hợp với nhu cầu phát triển của con người đương thời. Khi thời thế thay đổi, thực tiễn cuộc sống sẽ đòi hỏi những bổ sung mới. Nhờ đó mà lý thuyết xã hội hiện hữu hấp thụ được nguồn lực mới để tồn tại. Nếu cố chấp, giáo điều thì những lý thuyết đó sẽ thành lực cản, và sẽ ở lại như những cột mốc trên đường mà đoàn người cứ tiếp tục tiến bước đi qua. Những hào quang quá khứ chỉ còn như những vẩy cá trên lưng “con rỗng”, để người sau tưởng thưởng mà thôi”.*

## **Đi buôn thời bao cấp**

Cuối năm 1979, tôi được từ giã ngành giáo chuyển sang làm nhân viên liên hiệp xã Quận 5 thành phố Hồ Chí Minh. Vừa lúc đó, anh Ba Hòa (Hồng Tôn Như), nguyên là chủ tịch mặt trận quận 5 cũng vừa được chuyển qua làm phó chủ nhiệm liên hiệp xã. Anh là người được Quận ủy cũng như Thành ủy trọng dụng trong nhiều công tác quan trọng sau ngày 30/4/ năm 1975 như cải tạo công thương nghiệp, xây dựng kinh tế mới, tổ chức sản xuất tiểu thủ công nghiệp tại Quận 5. Anh là người được nhiều người kính trọng. Tôi từng làm việc dưới quyền lãnh đạo của anh qua các đợt công tác tại quận. Nhờ thế khi tôi phải rời ngành giáo dục qua liên hiệp xã công tác cũng không đến đổi hụt hẫng lắm.

Đầu năm 1980, tình trạng kinh tế chung của nước ta rất bi đát. Nguyên liệu vật tư, phụ tùng thay thế cho thiết bị máy móc công nghiệp của nền công nghiệp của

Thành Phố đã cạn kiệt. Lãnh đạo Thành Phố Hồ Chí Minh chỉ thị cho Quận 5 tập hợp những nhà tư sản người Hoa để bàn bạc, tìm cách nối lại mối quan hệ với thị trường Hong Kong và Singapore. Và thông qua mối quan hệ kinh doanh xuất nhập khẩu trước năm 1975, ta có thể xuất khẩu nông sản phẩm và nhập lại nguyên liệu vật tư hàng hóa cung cấp cho công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp của thành phố. Thế là, dưới sự lãnh đạo của anh Ba Hòa, tôi được tham gia cùng một số anh em được gọi là “tư sản nhỏ” có chút kinh nghiệm buôn bán, tổ chức những chuyến đi buôn tìm nguồn hàng xuất khẩu, trong thời kỳ cả nước thực hiện chính sách ngăn sông cấm chợ, tận diệt tư thương đường dài một cách ác liệt nhất.

Những chuyến hàng đầu tiên chủ yếu là hải sản khô có giá trị cao như vi cá, bong bóng cá, mực khô, tôm khô... tiếp theo là các loại hàng thuộc nhóm dược liệu quý như quế, kỳ nam hương, trầm hương, yến sào, sa nhân, ba kích... và sau đó mở rộng ra các loại nông sản như đậu các loại, mè, hạt tiêu, hạt điều v.v... Số lượng hàng này được tập hợp về tổ chức Liên hợp xã thành phố sau đó thống nhất đầu mối chở ra phao số “0” ngoài biển Đông với sự hộ tống của công an và lực lượng biên phòng để trao đổi hàng với các tàu hàng Hong Kong và Singapore đã hẹn trước đó.

Hàng nhập về chủ yếu là các loại nhựa PE, PP, các loại sợi tổng hợp, vật tư, phụ tùng giao thông như vỏ xe các loại, thiết bị máy móc nhỏ lẻ, các loại hóa chất cho công nghiệp, thuốc tây dược, hàng tiêu dùng như bột ngọt, vải, bột giặt v.v... những chuyến hàng về sau danh mục càng dài ra, phần lớn được đặt hàng từ các xí nghiệp, hợp tác xã, tổ hợp sản xuất thuộc các Quận hay từ các xí nghiệp sản xuất thuộc các Bộ ngành TW nằm trên địa bàn thành phố. Một số lượng vật tư, hàng tiêu dùng còn lại thì chuyển đến các tỉnh để trao đổi hàng nông sản, thủy hải sản v.v... nguồn hàng từ các tỉnh chuyển về thành phố chủ yếu là để xuất khẩu nên đều phải gia công, phân loại, và đóng gói bao bì theo tiêu chuẩn hàng xuất khẩu tại các tổ gia công. Sau đó tồn trữ chuẩn bị cho những chuyến trao đổi hàng tiếp theo. Đây là những chuyến đi buôn vượt rào tập dượt trước khi thành lập công ty.

### **Một chuyến đi buôn với những điều trông thấy**

*“Tôi nhớ một lần vào đầu năm 1980, nhóm đi mua hàng hải sản khô gồm các anh thương gia (Luu Xương, Quan Đức Thắng, Trương Công Vũ, anh Trần Tiêu em anh Trần Tuấn Tài và tôi) xuống tỉnh Minh Hải (Cà Mau). Ngồi trên chiếc xe Ford cũ do anh Ba Hòa mượn của mặt trận Quận. Trên xe mọi người nói nói cười cười trêu nhau cho đỡ mệt mỏi vì đường dài. Ba anh Luu, Quan, Trương (họ của ba anh)*

luôn bị anh Tiêu trêu: ba anh làm lễ kết nghĩa vườn xoài đi, nhà nước (anh Ba Hòa) đã “tam cố thảo lư” Các anh có dịp lập nghiệp trở lại rồi đấy. Chỉ có điều anh Lưu nên đổi tên, chữ lưu không nên đi với chữ xương (chết bỏ xương trần mạc). Các anh sau này cũng không nên đi chung, để tránh “lộ tẩy” mảnh làm ăn. Anh Lưu Xương cười ha hả nói... Nhờ ơn Nhà nước nên mới có chuyện đi buôn tập thể kiểu này. Anh Quan nói: lời lỗ thì dễ chia chớ gặp em út thì khó chia thật. Anh Trương Công Vũ lúc nào nghe chuyện cũng lắt lắt cái đầu (tật riêng). Anh Tiêu hỏi? Không chịu chia thì thôi chớ mắc gì cứ lắt đầu hoài. Nói lại xem tên anh là “công Vũ” hay “công ngữ”?.... cả đám cười ha hả .....

Anh Vũ tuổi đã trên 50 nhưng rất phong độ ra phết. Anh là người có mối quan hệ làm ăn ở khắp các tỉnh thành miền nam trước đây. Cứ mỗi lần đến một nơi là anh cũng tìm ra một người bạn làm ăn hay một nhân viên nào đó trước đây để thăm dò tình hình làm ăn ở địa phương. Chuyến này chúng tôi đến thị trấn Sông Đốc và thị trấn Năm Căn để thu mua bong bóng cá và tôm khô. Đến Cà Mau vào chiều tối (gần 10 giờ trên xe), tìm một khách sạn trình giấy đi đường, nhận phòng, tắm rửa xong tìm nơi ăn cơm. Anh Vũ đề nghị đến chùa Bà (Bà Thiên Hậu) đốt cây nhang trước sau đó ở bên cạnh gần đó có tiệm cơm của người bạn anh quen từ trước.

Thế là 6g chiều cả bọn cùng vào chùa đốt nhang, Rất may, “Ông Tì”; chủ chùa là bạn học của tôi, sau khi hỏi thăm hoa lo về bạn bè, được biết nhiều gia đình sau đợt cải tạo đã vượt biên. Hiện nay chuyện vượt biên đã trở thành công khai. Việc làm ăn không còn ai bàn tới nữa. Thật vậy, hệ thống chành, vựa; đầu mối thu mua nông hải sản bị cải tạo, thương lái không còn nữa, nguồn hàng nhỏ lẻ trong dân không ai thu gom. Hơn nữa các hệ thống bán buôn từ thành phố xuống tỉnh, thị xã, thị trấn gắn với vô số tiệm “chạp phô” đầu làng, thôn xóm không còn. Như vậy là chuỗi lưu thông hàng hoá hai chiều từ thành thị đến nông thôn và ngược lại (hệ thống băng tải gắn nền công nghiệp với nông nghiệp đã bị tê liệt) đã bị bị chính sách cải tạo làm tan nát. Trong khi đó hệ thống thương mại quốc doanh và hợp tác xã mua bán được dựng lên bằng những con người không có nghiệp vụ (không biết mua bán, luôn ở tư thế tâm lý làm quan, ban phát hay chặn dất dân), không thể đảm đương được vai trò hệ thống cung cầu cho nền kinh tế.

Trong buổi cơm, anh Vũ hỏi thêm tình hình mua bán hải sản khô tại Cà Mau và tại thị trấn Sông Đốc, và sau đó anh nhờ người bạn thuê cho một chiếc vỏ lãi (ghe gắn máy) để ngày mai chúng tôi làm phương tiện đi Sông Đốc và đi Năm Căn. Trước khi ra về anh không quên dúi cho người bạn một cây thuốc lá và dặn dò tìm

xem trong đám vừa cá khô trước đây còn ai còn kinh doanh hay không. Thế là, qua buổi cơm chúng tôi đã nắm bắt được nhiều thông tin và đồng thời giải quyết luôn phương tiện đi lại sau đó.

Hôm sau vào khoảng 11 g trưa chúng tôi đến thị trấn Sông Đốc, trước tiên, là đến chùa Bà đốt cây nhang và tìm hiểu những người quen. Anh ba Vũ tìm được hai người quen củ làm nghề bán dụng cụ đánh bắt vừa thu mua cá khô trước năm 1975. Tôi gặp lại một bạn học vừa có 2 tàu đánh cá (một nhỏ, một lớn) vừa có một tiệm cơm. Qua anh em, được biết, hiện nay việc ra biển đánh bắt được quản lý nghiêm ngặt. những người có lý lịch “không rõ ràng” khó lên tàu ra khơi. Bạn tôi vừa bán chiếc tàu đánh cá lớn cho những người tổ chức vượt biên. Nếu chúng tôi mua hải sản khô tại đây thì giá khá rẻ nhưng không chở về được nếu không có giấy phép của UB huyện và quản lý thị trường của tỉnh. Trừ phi mua trực tiếp từ công ty thủy hải sản thuộc sở thủy hải sản của tỉnh quản lý, nhưng giá thì đắt hơn nhiều. Rất may là chúng tôi có giấy giới thiệu của Quận 5, xin đến hợp đồng trao đổi hàng với Sở thủy hải sản tỉnh Minh Hải (Cà Mau).

Buổi chiều chúng tôi đến gặp lãnh đạo UB thị trấn để xin xác nhận đóng dấu vào giấy đi đường, rất may lại gặp lãnh đạo huyện Trần Văn Thời tại thị trấn này. Ông đã từng lên thành phố Hồ Chí Minh và có đến Quận 5 tham quan. Ông rất nhiệt tình giới thiệu cho đoàn qua làm việc với công ty hải sản của tỉnh, và xí nghiệp đông lạnh, xí nghiệp chế biến hàng khô tại thị trấn. Anh không quên dặn rằng: tối nay các “đồng chí” trở lại đây anh em mình “nhậu” nghe. Chúng tôi hết sức phấn khởi. Anh Lưu Xương nhanh miệng: cảm ơn “Đồng chí” tối chúng tôi chắc chắn đến. Anh Vũ cảm thấy như bị anh Lưu Xương qua mặt nên gắt rổng hỏi: Ông có tham gia cách mạng ngày nào đâu mà Ông gọi đồng chí. Anh Tiêu đỡ lời, kỳ này chúng mình theo anh Ba Hoà đi buôn, thực hiện theo chủ trương của thành phố, vậy thì ai cũng là cán bộ, ai cũng là đồng chí cả.

Ngày hôm sau chúng tôi đến thị trấn Năm Căn. Chúng tôi làm việc với công ty thương nghiệp huyện. Công ty có 8 tấn tôm khô cần bán. Đổi lại họ cần xăng dầu, vải, lưới cá, bột ngọt, ống nước máy bơm, máy nổ hiệu Koler và một vài mặt hàng tiêu dùng khác, anh chủ nhiệm tỏ ra khá thành thạo việc mua bán (sau này chúng tôi mới biết anh gốc Hoa, vừa là chủ tiệm vừa hoạt động cho cách mạng). Tôi sột ruột thấy anh Lưu Xương chuyện gì cũng hứa, khách hàng xin mua gì ông cũng nói có. Giá cả thì món nào có thì anh cho giá luôn, món nào không thì ông nói “kiểu nước đôi” rằng: sẽ xác nhận lại sau. Một cán bộ khác hỏi có áo len không? xin mua

2 cái, một cho người lớn, nữ, một cho con nít khoảng 10 tuổi. Anh Luru Xương cũng nói có luôn (tôi thắc mắc??).

Tối lại, tôi hỏi anh Luru Xương, có nhiều mặt hàng ta đâu có mà tại sao anh đều nói có vậy? Ô! ông thầy giáo ơi, đi buôn mà người ta hỏi mua cái gì ông cũng không có thì làm ăn gì nữa. Nhưng mình thật không có! mà sao anh dám nói có? còn đòi người ta đặt cọc? Anh Luru Xương nói ngay. Nhận cọc cho chắc. Ta về thành phố thì sẽ đi tìm mua hàng đó bán lại cho họ. Nếu tìm không có thì trả lại tiền cọc. Nhưng phải tìm cho được. Khi bán lại chỉ tính giá vốn cũng được, Như thế là ta giữ được khách hàng. Chúng ta chỉ nên lời những mặt hàng nào ta đang có là đủ.

Ông tiếp tục dạy đòi tôi thêm: anh biết ba lần bảy cũng bằng bảy lần ba. Nếu bán ba khách hàng để lời được 21 đồng (lời đậm) so với bán được bảy khách hàng để lời 21 đồng (lời mỏng). Thì nên chọn cách sau (vì ta vẫn được 21 đồng nhưng ta có 7 khách hàng trong tay hơn cái trước là chỉ có 3 khách hàng). Khi có 7 khách hàng ta tăng lên 8, lên 9 rất dễ. Còn từ 3 khách hàng mà muốn lên 4 rất khó. Thậm chí có thể tuột xuống 2 một khi người ta phát hiện có nơi khác bán rẻ hơn. Bí quyết của mua bán là phải mở rộng thị trường, tăng trưởng số lượng khách hàng thì sự nghiệp kinh doanh mới phát triển bền vững. Người Hoa gọi là “**bạc lợi đa tiêu, hóa như luân chuyển**” nghĩa là lời mỏng để bán được nhiều, hàng hóa ra vào quay vòng nhanh như bánh xe quay! Biết không ông thầy giáo! Còn nữa, cái ông cán bộ ngoài bìa đòi đổi lưu hai cái áo len đó. Anh không hiểu hả, ông muốn xin hai chiếc áo len loại tốt cho vợ và con ông đấy. Nhớ về kiếm cho được. Nếu không có áo len thì loại khác mà tốt cũng được. Đây cơ hội thuận lợi cho chuyển gập gở kỳ sau đấy.

Thú thật gia đình tôi cũng từng có tiệm tập hóa buôn bán ở đầu xóm phố, tôi cũng đã có 3 năm trong nghề trước khi chạy giặc lên Sài Gòn. Nhưng câu bí quyết này thật sự chưa biết. Đây quả là phương châm của người kinh doanh bán buôn lớn. Chiếm lĩnh thị trường là mục tiêu hàng đầu. Vì đây là động lực cũng là không gian sinh tồn và phát triển của doanh nghiệp. Khi đã có thị trường ổn định thì nguồn lợi tự nhiên sinh ra. Đây là bài học đầu tiên. Bài học vỡ lòng để tôi từ người buôn bán nhỏ đầu xóm phố bước vào nghề kinh doanh thật sự. Chuyển đi đó của chúng tôi mua được mấy tấn tôm khô.

Khi trở về thị xã Cà Mau, Bạn anh ba Vũ tìm mua được cho chúng tôi khoảng 30 ký bong bóng cá đường và khoảng 20k vì cá loại rất tốt. Điều thành công ngoài kế hoạch là, với tài năng anh Ba Vũ, anh quan hệ được với bà Bảy một mối lái thu



gôm tôm khô trực tiếp từ người đóng đáy (gia đình bà cũng có trại đáy và có chế biến tôm khô). Bà hứa là nếu giá mua cao hơn đôi chút so với mua của địa phương, Bà sẽ giao hàng tại thành phố Sài Gòn lấy tiền mặt mà không cần hàng đổi lưu nào cả. Điều này đã tạo ra một nguồn hàng quan trọng cho chúng tôi sau này.

### **Những câu chuyện vui nhỏ đời thường trước thời thế bất thường**

Trên chuyến xe từ Cà Mau về. Đoạn đường từ Cà Mau đến Bạc Liêu đi mất 2 g30 phút. Đường vô cùng xấu đi xe như cưỡi ngựa chông. Dọc đường còn phải qua nhiều trạm xét hàng hóa nên chúng tôi đến Sóc Trăng là đã mệt nhòa. Anh Ba Vũ đề nghị ngủ đêm tại Sóc Trăng để sáng bữa sau về, luôn tiện thăm lại bạn bè ở đây xem nguồn hàng như thế nào. Cả bọn đồng ý ngay. Sáng hôm sau 7 g khởi hành nhưng đến 11 giờ mới đến phà Mỹ Thuận, nơi đây bị kẹt phà, xe sắp hàng 2, 3, lớp. Trong khi chờ phà anh em lại tào lao chuyện cười. Anh Ba Vũ nhảy xuống xe xem tình hình, một hồi lâu Ông xách một vỏ nào bấp nào sôi, mấy xâu chim sẻ rôti, cộng thêm mấy bịch nước trà đá để anh em ăn đỡ đói.

Trong khi đang ăn, đột nhiên có một bà (xem ra khoảng trên 40 nhưng vẫn còn tươi) xách ba con gà mái đến mời ngay anh Ba mua dùm với giọng ngọt sớt. Mời ông chủ, gà tơ ngon lắm, túng tiền quá mới bán đó, chỉ còn 3 con. Anh Ba nhìn nhìn rồi gạt ngang, với giọng nói nặng âm tiếng Triều Châu: ông chủ gì mà ông chủ, tui nghèo lắm. Bà trở giọng, A hia ơi, em cũng nghèo lắm, mua dùm em đi hia (tiếng Triều Châu gọi anh là hia), ba con gà chỉ có 180 đ hà. Ông vừa nhìn bà vừa lầu bầu vài tiếng rồi nói gọn; Bỏ lên đi. Anh móc túi trà tiền liền. Bà bán gà mừng rỡ quay đi, ông còn nói với theo, về nhà sớm nghe hôn. Chúng tôi phát lên cười. Anh Lưu Xương phán; trời đất thay đổi chó lòng thương người của anh Ba không bao giờ thay đổi. Anh Ba chữa thẹn mà còn lý luận rằng: Thật tội nghiệp, nuôi được vài ba con gà đem đến đây bán lời lóm bao nhiêu chớ. Ba con gà này nếu mua ở Sài Gòn ít ra cũng mất 250 đ đấy. Cả bọn lại cười tiếp.... Nói gì 3 con gà, 6 con anh Ba cũng sẵn sàng ôm luôn, Anh Tiêu bổ sung....

Vừa nói đến đó chợt thấy bà lại xách tới thêm 4 con gà, và tươi cười nói, gà của cháu Bà. Đề nghị Anh Ba Vũ mua luôn 4 con, 230đ thôi. Ông lắt lắt cái đầu như thường lệ nhưng sắc mặt thật thảm. Bà ta thấy hết 4 con gà lên xe. Anh Quan nói 4 con 200 thôi. Bà đòi thêm 10 đ nhưng không ai lên tiếng nữa, Bà bèn bán luôn cho anh Quan. Thế là câu chuyện bà bán gà tội nghiệp chuyển qua anh Ba Vũ tội nghiệp. Bấy giờ nhìn mặt ông thật tội nghiệp vỡ khóc vỡ cười. Khi xe chúng tôi tiến gần đến

bến phà, thật bất ngờ Bà bán gà “đánh” đoàn chúng tôi một cú nữa. Bà xách thêm 3 con gà nữa và nói thật rõ là chỉ còn 3 con thôi, 3 con này còn mập hơn mấy con trước chỉ lấy 140 thôi. Các ông thương gia nhà tôi cảm miệng như hén. Tôi liền trả giá 120đ. Bà nói dứt dạt, bán luôn! để về sớm. Lần này chắc Bà về thật.

Xe chúng tôi từ từ xuống phà. Bà bán gà không còn nhìn thấy nữa, nhưng câu chuyện bà bán gà đã làm tuyến đường còn lại như ngắn đi. Xe chúng tôi vào Chợ Lớn đến nhà anh Ba Vũ trước. anh xách đồ xuống xe... Anh tài xế kêu anh: Chú Ba, chú Ba, còn 3 con gà? Ông trả lời cụt ngắn. Tao cho mày luôn. Thật một chuyện đi đây kịch tính. Đây là câu chuyện vui của Cholimax luôn được kể lại trong những cuộc vui liên hoan công ty sau này.

Cuối năm 1980, Hợp đồng trao đổi hàng trong chuyên đi Cà Mau khá thuận lợi. 8 tấn tôm khô đã giao đủ. Các mặt hàng trên sau khi gia công tái chế, đóng gói lại đủ chuẩn xuất khẩu trong chuyến trao đổi hàng với khách hàng Hong Kong sau đó. Theo chỉ đạo của Quận 5 là để lại 800kg tôm khô bán cho hợp tác xã thực phẩm Quận 5 để chuẩn bị cho mặt hàng phân phối cho cán bộ vào Tết nguyên đán. Do đó khi tôm khô từ Cà Mau chuyển lên, tôi chuyển giao tay ba cho hợp tác xã tại kho hàng thực phẩm Nguyễn Tri Phương. Một tháng sau, anh Ba Hòa bảo tôi qua hợp tác xã xin nhận tiền thanh toán 800 kg tôm khô. (đây là hàng tết bán bổ sung ngoài kế hoạch, hợp tác xã bán ra lấy tiền mặt nên phải trả cho chúng tôi bằng tiền mặt).

Tôi đến trụ sở chính của hợp tác xã tại bến Hàm Tử Quận 5, Nhân viên bảo là lãnh đạo mắc bận họp vì chuyển xe heo từ tỉnh chở về ngày hôm qua có hai con bị bệnh. Đúng là các đồng chí bận thật, phải lo thịt cho dân ăn tết mà. Ngày hôm sau tôi lại đến nhưng vẫn không gặp được vì các đồng chí lại bận họp tại hiện trường vì hai con heo đã chết. Ngày thứ ba tôi lại trở lại, lãnh đạo lại bận tiếp, tập thể lãnh đạo đang bàn việc hủy hai con heo đó! Tôi bị sốc và tằn ngần ở đấy không biết phải làm gì. Thì may quá cuộc họp vừa xong. Tôi đưa giấy giới thiệu có chữ ký của anh Ba Hòa và trình bài việc đến nhận tiền mặt. Đồng chí chủ nhiệm; Anh Bảy Bắc bảo là anh không biết 800 ký tôm đã giao cho cửa hàng nào trong Quận. Về tiền mặt thì cửa hàng nào bán thì cửa hàng đó trực tiếp thanh toán luôn.

Hợp tác xã có tới 24 cửa hàng tại 24 phường, tôi không biết đi đâu tìm. Trực nhớ ra là phải đi đến kho Nguyễn Tri Phương nơi tháng trước tôi giao tôm khô tay ba, luôn tiên tôi sẽ đòi 12 cái bao bố ba vạ đựng tôm mà Năm Căn cho mượn (bao bố ba vạ là loại bao bố đựng được 100kg gạo hay ba vạ lúa nặng 68kg lúa. Thời đó

*rất hiếm nên khi bán hàng, chủ hàng luôn đòi lại cái bao). May quá thủ kho có mặt, dẫn tôi vào kho xem. Thì ra 12 bao tôm khô vẫn còn đấy! Tôi kêu trời, tôm khô để trong bao bố ngàn thời gian trong một kho ảm thấp thì chỉ còn để làm phân mà thôi. Anh còn bảo tôi rằng chừng nào các cửa hàng đến nhận tôm khô anh mới mở bao ra. Khi giao xong anh sẽ trả mấy cái bao bố cho tôi!!!*

### **Phá rào bung sản xuất của Tp Hồ Chí Minh**

Sau 2 đợt cải tạo công thương nghiệp, hệ thống mạng lưới nền kinh tế thị trường tại Miền Nam Việt Nam tan rã, hàng hóa lưu thông giữa các tỉnh thành buộc phải thông qua hệ thống thương nghiệp nhà nước thực hiện. Trong khi đó hệ thống này không thể đảm đương! Do đó xã hội tự hình thành ra loại thương lái nhỏ để đưa sản phẩm sản xuất của nông thôn cung ứng cho thành thị. Và ngược lại tiểu thương đưa hàng công nghiệp của thành phố về nông thôn. Để chống lại tư thương hoạt động ngoài hệ thống quốc doanh, nhà nước đã đề ra một loại biện pháp như lập trạm kiểm soát hàng hóa cũng như đi lại của người dân di chuyển qua lại mọi tỉnh thành, Ngăn sông cấm chợ, để tận diệt tư thương, quản lý giá cả hàng hóa. Trong khi đó tại Tp HCM, người thiếu ăn, xí nghiệp thiếu nguyên liệu cho sản xuất. Lương cán bộ công nhân viên không đủ sống. Đại bộ phận gia đình đều phải làm thêm hay sống nhờ vào tiền viện trợ của bà con ở nước ngoài hay ở thôn quê chi viện lương thực đem lên. Do đó đời sống người lao động vô cùng khổ sở vì những chính sách quản lý kinh tế xã hội nêu trên.

Những chuyên đi buôn hàng đổi hàng trong nước cũng như trao đổi hàng với nước ngoài đạt hiệu quả về kinh doanh khá lớn. Riêng tôi nhận thức thêm được việc quản lý trong mỗi khâu kinh doanh mới là yếu tố tạo nên hiệu quả lớn lao. Nhưng lớn nhất là Lãnh đạo thành phố đã nhận ra phương hướng, biện pháp vực dậy nền sản xuất công nghiệp tiểu thủ công nghiệp trên địa bàn thành phố. Đồng thời qua đó tạo ra mối liên kết giữa các xí nghiệp công nghiệp Trung ương đóng trên địa bàn với thành phố và giữa thành phố với các tỉnh có nguồn hàng xuất khẩu, mối liên kết tam giác này được hình thành qua phương thức gia công sản xuất, phương thức kinh doanh hàng đổi hàng với các tỉnh bạn, từ đó từng bước thoát ra khỏi vòng kim cô của cơ chế quản lý giá, quản lý lưu thông tiền mặt, và cả mạng lưới ngăn sông cấm chợ được tổ chức dày đặt ở các cấp địa phương ! nền kinh tế từ trạng thái vậy dựa như bị ai bóp cổ đến nghẹt thở, thì nay được nói tay ra.

*(Chúng ta có thể tưởng tượng ra một cảnh tượng mà mọi cấp đơn vị kinh tế đều trong trạng thái người này thò tay bóp cổ một người nào gần đó và trong khi cổ mình cũng bị một bàn tay nào đó bóp chặt ! nên bàn tay còn lại phải cố chống trả giữ lấy cái cổ của mình để đỡ bị nghẹt ... thì giờ đây nhờ sự đột phá trên, một cánh tay được mở ra mọi người đều có thể thở được. Nhưng một cánh tay còn lại vẫn còn giữ lấy cổ mình, vì bất cứ lúc nào cũng có thể có một cánh tay nào đó lại bóp cổ ta. Cơ chế quản lý thời đó tạo ra những bàn tay vô hình như thế !)*

Thế là một chủ trương táo bạo của thành phố Hồ Chí Minh ra đời, lãnh đạo thành phố cho phép Quận 5 thành lập một công ty với hình thức pháp lý là công ty công tư hợp doanh, với chức năng là công ty xuất nhập khẩu trực dụng lấy tên là Cholimes (Xuất Nhập Khẩu Chợ Lớn) do anh Ba Hòa làm giám đốc (2 anh thương gia gốc Hoa, Nghệ Kỹ Thuật, Trần Bình Giang làm phó giám đốc, cô Kha Chủ Ân làm kế toán trưởng, tôi làm trưởng phòng kế hoạch, giấy phép được ký vào ngày 15/4/1981, thời hạn hoạt động là 10 năm). Công ty được huy động vốn tay nghề, kinh nghiệm của người Hoa trên địa bàn Thành phố. Công ty được tổ chức sản xuất, kinh doanh và trực tiếp kinh doanh xuất nhập khẩu, nhằm phục vụ cho mục tiêu vực dậy nền sản xuất do lãnh đạo thành phố đề ra. Đây thực sự là công ty cổ phần đầu tiên của nước ta sau khi đất nước được thống nhất (30/4/1975).

Trên thành phố cũng thành lập một công ty xuất nhập khẩu trực dụng lấy tên là Direcimco với tính chất là doanh nghiệp nhà nước (vốn được tự tạo tích lũy bởi những chuyến xuất nhập khẩu hàng đôi hàng (do anh Ba Toàn lãnh đạo) trước đó. Anh Ba Toàn (Lâm Tư Quang), phó ban lãnh đạo ban Hoa vận Thành Phố (lúc bấy giờ) đứng ra thành lập. Công ty trực thuộc sở công nghiệp. Ngoài ra lãnh đạo thành phố còn cho phép Hội công thương và Sở Y tế thành phố thành lập thêm công ty Ficonimex, Pharimex (4 MEX đều lần lượt được thành lập vào năm 1981).

Như vậy Trong thành phố với mô hình hoạt động mới của 4 MEX, cộng với các công ty quốc doanh đã có trước đó như công ty lương thực thành phố, công ty xnk nông sản thực phẩm và sau này có thêm công ty Ramico. Ngoài ra còn có một số xí nghiệp trực thuộc trung ương trên địa bàn thành phố như Dệt Thành Công, xí nghiệp thuốc lá Sài Gòn, xí nghiệp rượu bia Sài Gòn v.v... cũng nhẩy ra làm kinh doanh xuất nhập khẩu để có thể tự chủ nguyên liệu cho sản xuất ... thật là “trăm hoa đua nở”. các hiện tượng này đã thổi lên một luồng gió mới vào nền kinh tế nước ta. Luồng gió này thổi ngược ra hướng bắc, thế là tại Qui Nhơn miền Trung, đến Hải

Phòng, rồi Hà Nội đều hình thành các công ty mang cái đuôi “EX” với phương thức hoạt động tương tự cũng đã gặt hái được nhiều thành tích.

Từ đó, mô hình được nhân rộng hơn, tại Thành phố Hồ Chí Minh, nhiều quận huyện đều có công ty làm chân hàng cho các MEX, thậm chí còn chuẩn bị hình thành công ty XNK tương tự, các tỉnh thì đang ráo riết tham gia vào phong trào MEX này. Đối với chúng tôi (những con nghé mới ra nghề), tình hình đó hết sức khích lệ vì đời sống xã hội đang được khôi phục trở lại, chúng ta vui mừng đã tìm ra một hướng đi mới! Nhưng đối với những “bậc thầy” đầy kinh nghiệm “sờ mu rùa” về thời cuộc thì cho rằng: “họa phúc khó lường”, cầu tổ tiên phù hộ cho nhà người!

Công ty Cholimex sau 2 năm hoạt động đã trở thành công ty lớn của thành phố. Chúng tôi đã xây dựng lên được 8 xí nghiệp trực thuộc trong đó có 5 xí nghiệp gia công sản xuất chế biến làm hàng xuất khẩu (gồm nông, lâm, thủy hải sản, dược liệu) và 3 xí nghiệp công nghiệp (xí nghiệp lắp ráp radio- TV; Trung tâm điện toán (tin học): xí nghiệp may xuất khẩu). Ngoài ra còn liên doanh sản xuất với các xí nghiệp trung ương (cung cấp nguyên liệu, bao tiêu sản phẩm). Nhờ thế Cholimex đã có những mặt hàng tiêu dùng chiến lược như bột ngọt, bột giặt, mì ăn liền, rượu bia, thuốc lá, vải v.v... (lúc bấy giờ nhà nước hạn chế nghiêm ngặt nhập hàng tiêu dùng do đó nếu công ty nào có những mặt hàng trên sẽ rất dễ trao đổi với các tỉnh lấy hàng xuất khẩu). Radio, TV nhãn hiệu ChoLimex, bột ngọt, bột giặt, mì ăn liền, túi sách, áo pull Cholimex đã có mặt ở khắp các tỉnh thành.

Đối với Quận 5, Cholimex được xem là trụ cột kinh tế của Quận ở mọi lãnh vực. Cholimex đứng ra tổ chức hội chợ, xây dựng khu văn hóa (khu đại thế giới Quận 5), xây hội trường mới, trợ cấp lương cho toàn bộ cán bộ của Quận. Hằng năm công ty còn bán hàng tiêu dùng phục vụ tết giá rẻ (giá bao cấp) cho cán bộ công nhân viên ngành giáo dục, ngành y tế, v.v... Cholimex luôn thực hiện nghiêm chỉnh mọi chủ trương về phúc lợi xã hội của Quận và Thành phố!. Đặc biệt nhất là cuối năm 1981, để Quận 5 đạt được chỉ tiêu là quận đóng góp thuế cao nhất thành phố, Cholimex chấp nhận “hỗ trợ không hoàn lại” khoảng thiếu hụt đó một cách vui vẻ (vì lúc bấy giờ Cholimex là “công tư hợp doanh”, không thuộc diện đóng thuế). Đối với thành phố thì Cholimex luôn tham gia tích cực các đợt phong trào quyên góp như xây dựng thủy điện Trị An, hỗ trợ hàng hóa cho Hà Nội và các tỉnh phía bắc v.v... thật là trên dưới một lòng, nhà nhà hoan hỷ, 1300 cán bộ công nhân viên Cholimex luôn tự hào về công ty của mình ăn nên làm ra. (Cholimex; một dạng công ty cổ phần nhưng thực hiện nghiêm túc chế độ kinh tế xã hội bao cấp của địa phương).

## **Trung ương vào dẹp loạn các Mex**

Thật không ngờ! con thuyền buồm Cholimex đang xuôi dòng nước, đột nhiên gặp trận cuồng phong thổi ngược. Quả thật, người ngoài cuộc lúc nào cũng “Sáng” ! Các cụ “sờ mu rùa” nói đúng; thật họa phước khó lường. 4 cái MEX “được” TW vào kiểm tra xem nó thuộc dòng dõi nhà ai, họ “Tu” hay họ “Xã”? Cuộc kiểm tra kéo dài gần 3 tháng. Nhưng kiểm tra chỉ để thông báo một kết luận đã quyết định trước! Các MEX không còn quyền xuất nhập khẩu trực tiếp nữa. Tất cả đều phải qua một công ty đầu mối vừa được thành lập là Imexco thuộc thành phố Hồ Chí Minh. Direximco chỉ giữ lại xi nghiệp chế biến đông lạnh thực phẩm Cầu Tre (còn duy trì tới ngày nay). Ficonimex thì tự giải tán. Pharimex chỉ gia công chuyên ngành dược, qui mô không lớn nên còn giữ lại. Cholimex kinh doanh sản xuất tổng hợp, có hiệu quả, nhưng ngành kinh doanh của Cholimex phải là quốc doanh. Do đó Cholimex trở thành công ty quốc doanh kể từ tháng 7 năm 1983 (công ty Cholimex vẫn tồn tại đến ngày nay). Cuộc dẹp loạn của TW đã thành công! Đã loại được các ông thương gia khỏi ban lãnh đạo các công ty có đuôi EX. Nhưng cả nước lại được một kinh nghiệm làm kinh doanh hàng đôi hàng, tránh né được sự quản lý giá cứng nhắc của cơ chế quan liêu bao cấp thời ấy.

## **CHOLI MEX**

*Công ty CHOLIMEX (thành lập năm 1981) huy động được 6.445.000 đồng, tương đương 1.289 lượng vàng (đến tháng 8/1981 không nhận thêm cổ phần). Theo giấy phép thì doanh nghiệp này được hoạt động mười năm nhưng chỉ hoạt động được hai năm thì Trung ương vào kiểm tra tài chính, sau đó chuyển thành công ty quốc doanh.*

*Kết quả hai năm hoạt động theo cơ chế giá thị trường, CHOLIMEX tích lũy được 535 triệu đồng (nếu lấy tỷ giá bình quân hàng xuất khẩu năm 1982 là 70 đồng/USD thì giá trị tích lũy tương đương 7,6 triệu USD)*

*Công ty chi lãi cho cổ đông góp vốn trong hai năm hết 23 triệu đồng tương đương 14% liên lời của công ty (theo lời hứa hẹn khi huy động vốn của lãnh đạo quận 5 cũng như giấy phép cho phép theo tính chất công tư hợp doanh là chia 50%*

cho tập thể cổ đông góp vốn). Công ty nộp vào ngân sách quận 5 tổng cộng 81 triệu đồng.

Tuy nhiên, theo kết luận của đoàn kiểm tra, kết quả tích lũy được theo số liệu của CHOLIMEX không phải là lợi nhuận, mà theo cách hạch toán của cơ chế tài chính lúc bấy giờ là chênh lệch giá. Toàn bộ chênh lệch giá phải nộp về ngân sách nhà nước, như vậy việc chia lãi cho cổ phần tư nhân như trên là chi vượt! Đây cũng là một trong những lý do chấm dứt hoạt động của Công ty theo hình thức có cổ phần tư nhân.

Sau đợt kiểm tra của Trung ương, tất cả vốn cổ phần của tư nhân trong CHOLIMEX được rút ra theo nguyên giá gốc (giá trị còn khoảng 50%). Trên thực tế, việc chia lãi trong hai năm cho phép mỗi cổ phần nhận được số tiền tương đương hai cây vàng.

Sau khi chuyển thành doanh nghiệp nhà nước, Công ty xuất nhập khẩu trực dụng chuyên ngành quận 5 có tên mới là Công ty Cung ứng hàng xuất khẩu quận 5, tên giao dịch đối ngoại vẫn được giữ là CHOLIMEX. Về nhân sự cũng có thay đổi lớn: Giám đốc Hồng Tôn Như (anh Ba Hòa) xuống làm phó giám đốc, hai vị công thương gia (anh Nghệ Kỹ Thuật và anh Trần Bình Giang) thôi chức phó giám đốc công ty để làm chuyên viên. Ủy ban Nhân dân quận 5 bổ nhiệm giám đốc mới là anh Phan Lê Đoàn và phó giám đốc mới là anh Huỳnh Quang Triêm. Tôi từ trưởng phòng kế hoạch cũng được đẩy lên làm phó giám đốc. Anh Trần Bá Tước lên làm trưởng phòng kế hoạch của công ty mới. Lúc bấy giờ, các quận huyện đều được thành lập các công ty cung ứng hàng xuất khẩu như quận 5, nhưng hàng xuất khẩu phải xuất qua Tổng công ty IMEXCO (trực thuộc Ủy ban Nhân dân TP. Hồ Chí Minh).

Sau khi được điều chỉnh lại tổ chức, quy mô hoạt động của CHOLIMEX như một công ty chân hàng, tổng vốn còn khoảng trên dưới một triệu USD. So ra với các quận huyện khác thì, CHOLIMEX thuộc hàng công ty lớn của TP. Hồ Chí Minh.

Đến khi anh Ba Hòa - người sáng lập ra CHOLIMEX qua đời, anh Phan Lê Đoàn về lại Quận ủy quận 5 thì bộ máy công ty sắp xếp lại (năm 1985). Tôi trở thành giám đốc CHOLIMEX và anh Trần Bá Tước là phó giám đốc. Ủy ban Nhân dân quận 5 còn bổ nhiệm thêm hai phó giám đốc là anh Cao Lập và anh Trần Ngọc. Số chuyên viên kinh tế được đào tạo trước năm 1975 trong nền kinh tế thị trường trước đây tham gia vào công ty tăng lên. Một số chương trình nghiên cứu kinh tế theo dạng

chuyên đề được triển khai (đây là tiền thân của nhóm nghiên cứu kinh tế Thứ Sáu). Công ty CHOLIMEX bước vào một hành trình mới theo một lộ trình quanh co, nhưng có những bước phát triển mới.

Nhớ lại trong đợt kiểm tra của TW có một chi tiết tuy rất nhỏ nhưng thể hiện sự khác biệt về quản lý kinh doanh giữa hai miền. Khi cuộc kiểm tra bước vào vai đoạn kết thúc, một vị lãnh đạo cấp phó chủ tịch HDBT Ông Q. Vào kiểm tra thực địa. Đoàn Ông Q. Đề nghị Cholimex cho đi tham quan các cơ sở gia công hàng xuất khẩu. Công ty cùng đoàn thống nhất đi tham quan 6 điểm ở Quận 5, Quận 6 và Quận 10. Chiều đi tham quan nông trường An Hạ thuộc quận 5. Tôi là người chịu trách nhiệm đưa đoàn đi. Đi được 4 điểm, xe trên đường (Triệu Quang Phục) đi đến điểm thứ 5. Ông Q. Hỏi tôi gần đây có điểm nào gia công (ngoài 6 điểm đã chọn) không? Tôi nhớ là có một điểm gia công phân loại tôm khô. Ông đề nghị ghé qua, Tôi liền ghé qua điểm gia công của Ông Phước. Đoàn chúng tôi 6 người vào, Ông Phước mời ngồi trên cái bàn gỗ dài. Ông Q. Vừa hỏi qua loa tình hình gia công ... Bên đường có một em bung qua 6 ly cà phê đá qua cho đoàn ... Ông Q. ngạc nhiên hỏi. Chúng tôi đến tham quan đột suất, sao ông biết mà chuẩn bị thức uống nhanh thế? Tôi chưa kịp trả lời thì Ông Phước nói ngay, dễ lắm! Tôi dơ 6 ngón tay là bên kia đường họ bung qua ngay!

Chiều về tôi hỏi lại người trong đoàn vì sao lãnh đạo thắc mắc 6 ly cà phê như thế. Anh em trả lời rằng: Ở miền Bắc, nếu tiếp đoàn khách có thức uống như buổi sáng thì trước đó phải có chỉ đạo của giám đốc cho bộ phận hành chính biết để chuẩn bị (trà, thuốc, số lượng...) Nếu phải mua ngoài thì bộ phận hành chính phải làm giấy ứng tiền có chữ ký của trưởng phòng và kế toán trưởng. Sau đó qua thủ quỹ ứng tiền và mới có thể đãi khách được. Quốc doanh chúng tôi quản lý thu chi rất chặt chẽ! Tôi thật sự ngạc nhiên! Với 6 ly cà phê mà cần đến một qui trình hành chánh với bao chữ ký như thế thì tốc độ vận hành của nền kinh tế sẽ như thế nào. Sau này tôi mới hiểu ra đó là cơ chế quan liêu bao cấp! một cơ chế quản lý kinh tế luôn kiểm soát lẫn nhau, thiếu niềm tin vào con người, do đó năng suất sẽ rất kém!

### **Phương Thức Kinh Doanh Hàng Đồi Hàng**

Đầu thập niên 1980, trong tình hình mối quan hệ giao thương của Việt Nam với các nước theo nền kinh tế thị trường còn chưa được khai thông, việc kinh doanh xuất



nhập khẩu thật sự khó khăn. Đầu tiên là phải thông qua các mối quan hệ để móc nối với thương nhân nước ngoài với điều kiện là họ có thể tiêu thụ các loại nông, lâm, thủy sản của ta và cung cấp trở lại cho ta các loại vật tư, nguyên liệu ta cần. Lúc bấy giờ, phương thức kinh doanh thích hợp nhất là hàng đổi hàng, kèm theo điều kiện khách hàng giao hàng trước cho ta tại cảng Sài Gòn theo giá CIF và ta giao hàng xuất khẩu cũng tại cảng Sài Gòn theo giá FOB. Điều này đòi hỏi thương nhân nước ngoài phải tin tưởng vào công ty của ta thì mới giao dịch thành công được.

Khi có khách hàng, công ty phải làm đơn xin phép với cơ quan cấp trên (sở công an, sở ngoại vụ, sở ngoại thương, Ủy Ban Nhân Dân Tp). Khi đã được phép, phương án đàm phán phải được gửi trước cho cấp trên, nhất là sở công an để được theo dõi, bảo vệ. Nội dung phương án đàm phán đại nét như sau:

- Lịch trình khách hàng vào làm việc (gồm thời gian vào ra, khách sạn, phương tiện đi lại, nơi ăn uống, nơi làm việc, danh sách người tham gia đàm phán...).
- Nội dung mục đích yêu cầu của thương vụ (dự kiến mục tiêu đạt được, các tình huống có thể xảy ra...).
- Sở công an sẽ cử người cùng tham gia tiếp thương nhân (với tư cách là nhân viên của công ty).

Sau khi đưa thương nhân rời khỏi sân bay, công ty phải làm bản báo cáo tổng kết cuộc đàm phán để gửi lên cho các cơ quan có liên quan, kể cả bản ghi nhớ thỏa thuận các thương vụ mua bán theo hình thức hàng đổi hàng. Sau này, các loại hồ sơ xuất nhập khẩu có thể dùng được gửi bằng telex và được ghi nhận như một bản hợp đồng. Mọi việc thu chi đều phải thông qua hệ thống thanh toán của ngân hàng, để có sự kiểm soát, nhưng việc buôn bán vẫn trên cơ sở hàng đổi hàng là chủ yếu.

Đối với việc kinh doanh trong nước, cơ chế quản lý tiền tệ của ngân hàng đều buộc các công ty mua bán với nhau phải thanh toán qua ngân hàng theo hình thức chuyển khoản. Nếu công ty bán hàng thu tiền mặt thì cũng phải nộp tất cả tiền mặt vào ngân hàng ngay chiều hôm đó. Khi cần chi tiền mặt thì làm kế hoạch để ngân hàng duyệt cho rút tiền mặt, không được phép toạ chi (nghĩa là thu được tiền mặt mà không nộp vào ngân hàng, tiền vẫn giữ ở công ty). Nhưng các quy định trên rất khó thực hiện. Do đó việc kinh doanh trong nước thể hiện qua những hợp đồng lớn với các tỉnh bạn cũng phải thực hiện theo phương thức hàng đổi hàng (tổng trị giá hàng tương đương nhau, được tính bằng ngoại tệ). Tuy nhiên, giá cả, doanh số mua bán

được ghi trên hợp đồng phải ghi bằng tiền đồng Việt Nam, dù đó chỉ là con số tương đối nhưng cũng đáp ứng được yêu cầu về quản lý giá theo giá bao cấp lúc bấy giờ.

### ***Xuất khẩu sản lát khô – Tội phá hoại kinh tế***

*Năm 1983, có khách hàng nước ngoài muốn mua sản lát khô với giá 98USD/tấn. CHOLIMEX lên tỉnh Pleiku, thấy giá sản lát nhà nước đang thu mua của dân là 2 đồng/kg nhưng dân không chịu bán vì tiền công nhỏ lên rồi xắt lát, phơi khô đã lên đến gần 2 đồng/kg. Kết quả là dù sản đã trông bạt ngàn nhưng dân không chịu nhỏ củ. Công ty CHOLIMEX bàn với lãnh đạo tỉnh là nâng giá mua sản lát lên 4,5 đồng/kg, nếu tính hết các chi phí thì giá một tấn sản lát giao xuống tàu lên đến 4.900 đồng. Như vậy, tỷ giá hàng sản lát xuất khẩu là 50 đồng/1USD, trong khi tỷ giá trung bình khi kinh doanh các mặt hàng khác là 70 đồng/1USD. Thương vụ này giúp người dân sản xuất sản lát có lời hơn, CHOLIMEX có hàng xuất khẩu và để đổi lại, sẽ cung cấp cho Pleiku vỏ ruột xe tải, xi măng, vải, bột ngọt... với số lượng tương đương trị giá sản lát mà tỉnh đã giao. Như vậy là đôi, ba bên đều có lợi.*

*Nhưng tiếc rằng thương vụ này bị lên án là một hành vi phá hoại kinh tế! Lý do là CHOLIMEX đã mua sản lát cao hơn giá quy định, làm cho việc mua sản lát của các công ty cung ứng thức ăn gia súc gặp khó khăn, dẫn đến giá thức ăn gia súc tăng, hậu quả là làm cho ngành chăn nuôi bị tê liệt. Vì giá thịt đã được ấn định, đảm bảo giá thịt phân phối tương ứng với đồng lương của công nhân viên). Mà trên cơ sở này tính tới thì hàng loạt giá cả khác đều bị ảnh hưởng, ảnh hưởng đến cả hệ thống kế hoạch phát triển kinh tế của quốc gia!*

*Trên thực tế, cơ chế giá kế hoạch đó đã giết chết cây sản và khi cây sản không sống được sẽ ảnh hưởng đến ngành cung cấp thức ăn gia súc và theo đó ngành chăn nuôi sẽ chết theo. Đây là một sự chết chum dần dần đã và đang diễn ra, nhưng lại không mấy ai chịu thừa nhận, do chính sách ấn định giá từ trên xuống (quan liêu bao cấp) tạo ra.*

Phương thức kinh doanh hàng đôi hàng trở thành mũi đột phá vào cơ chế giá kế hoạch bao cấp của nhà nước, làm sống dậy nhiều ngành hàng, đồng thời kích thích gia tăng sản xuất hàng xuất khẩu, từ nông, lâm, thủy sản đến dược thảo, hàng thủ công mỹ nghệ... Do giá hàng được ấn trong hàng đôi lưu nên về hình thức hợp đồng buôn bán, hai bên vẫn tuân thủ giá chỉ đạo, nhưng nếu bán một chiều lấy tiền mặt thì giá phải khác, cụ thể là theo giá niêm yết trên thị trường, thường cao hơn nhiều lần giá hàng đôi hàng. Từ đó, tình trạng hai giá xuất hiện công khai trên thị trường.

Đề thích nghi với sự quản lý giá của Nhà nước đối với các doanh nghiệp quốc doanh, đồng thời cũng để thu mua trực tiếp sản phẩm của dân bằng tiền mặt, một dạng tổ chức mới ra đời là trạm thu mua hàng xuất khẩu có sử dụng vốn và tay nghề của tư nhân. Hợp tác xã mua bán của các quận huyện cũng tham gia vào đội ngũ lập trạm thu mua cung ứng hàng. Các tổ chức “nửa chim nửa chuột” này được trực tiếp mua

bán với dân địa phương theo giá thỏa thuận, còn các doanh nghiệp cung ứng hàng xuất khẩu sẽ hợp đồng trao đổi hàng hai chiều với các trạm thu mua và các hợp tác xã mua bán theo giá được duyệt. Như vậy, khi có hợp đồng giao dịch trao đổi hàng của hai đơn vị kinh doanh được ủy ban nhân dân cấp quận huyện hay của tỉnh thành duyệt thì hàng hóa lưu thông hợp pháp. Tuy nhiên, một số nơi không có tổ chức trung gian là trạm thu mua hoặc các tổ chức trung gian lại ép giá dân, thế là người dân tự động chuyên chở hàng lên tận thành phố để bán. Để ngăn ngừa việc chuyên hàng “lậu” của nông dân, nhà nước địa phương lập trạm kiểm soát khắp nơi (việc ngăn sông cấm chợ bắt nguồn từ đây).

Việc ngăn sông cấm chợ xảy ra làm cản ngại cả việc đi lại của người dân. Từ đó nảy sinh ra một đội ngũ tư thương đường dài chuyên chuyên hàng qua các trạm kiểm soát bằng mọi cách, mở màn cho trận chiến tư thương đường dài và trạm kiểm soát hàng của các tỉnh, huyện với thủ thuật ngày càng tinh khôn. Thế là “Vỏ quýt dày có móng tay nhọn” “ma cao một thước quý cao một trượng”. Trận chiến này kéo dài nhiều năm cho đến khi việc quản lý giá đầu vào đầu ra của doanh nghiệp không còn khắt khe nữa và Hội Đồng Bộ Trưởng quyết định dẹp chuyện ngăn sông cấm chợ, các trạm kiểm soát hàng bị bứng đi, thì trận chiến “hành dân”, hao tài tốn của đó mới chấm dứt.

Phương thức kinh doanh hàng đổi hàng còn giải tỏa được sự thiếu tiền mặt lưu thông trên thị trường, đồng thời cũng làm giảm bớt sự thiệt hại trong kinh doanh do tình trạng lạm phát gây ra. Trên thị trường lúc bấy giờ, nếu khan hiếm một mặt hàng nào đó mà nguồn hàng nhập khẩu chưa kịp nhập về thì hàng hóa đó có thêm vai trò như đồng tiền. Ví dụ có thông tin rằng doanh nghiệp X cần 1.000 tấn xi măng, sẵn sàng trả tiền mặt hoặc đổi hàng theo yêu cầu (doanh nghiệp X là ai, ở đâu, không ai biết). Thế là các hợp đồng trao đổi hàng đều có yêu cầu về xi măng. Doanh nghiệp A có xi măng sẽ đổi được cà phê của doanh nghiệp B. Doanh nghiệp B lấy xi măng để đổi sắt thép của công ty C. Công ty C lấy xi măng để đổi hải sản xuất khẩu của tỉnh D... Cứ như thế, mặt hàng xi măng trở thành một dạng tiền có thể mua được tất cả hàng hóa cần thiết. Mãi đến khi lượng xi măng đi lòng vòng một thời gian và đến đúng nơi sử dụng hoặc các lô hàng xi măng nhập khẩu về đến nơi thì vai trò tiền tệ của xi măng mới chấm dứt. Sau đó một hàng hóa khác lại cũng đi vào vòng luân chuyển này, tạo nên một cảnh tượng mọi hàng hóa đều có thể là tiền trong một khoảng thời gian nào đó: khi nó “bay” từ công ty này qua công ty nọ thì là tiền và khi nó ngừng “bay”, trụ lại thì lại là hàng. Cảnh tượng này thật sự làm hoa mắt cả những chuyên

gia kinh tế hàng đầu thế giới khi họ đến gặp gỡ chúng tôi để tìm hiểu về phương thức làm ăn tại Việt Nam.

Hiện tượng trên diễn ra khắp mọi nơi, từ Bắc chí Nam. Mãi đến khi việc quản lý giá, việc cấm tọa chi tiền mặt chấm dứt và khi nguồn hàng nhập khẩu dồi dào hơn và được tự do lưu thông thì hiện tượng hàng như tiền mới biến mất. Nếu viết lịch sử về tiền tệ Việt Nam ở giai đoạn này, cần nêu rõ không chỉ vàng và ngoại tệ đã tham gia “giúp đỡ” đồng tiền Việt Nam trong lưu thông, mà có cả một danh sách dài nhiều loại hàng hóa như sắt thép, xi măng, bột ngọt, bột giặt, mì ăn liền... cũng tự động nhả ra “trợ giúp” cho đồng nội tệ, làm chức năng thúc đẩy lưu thông trên thị trường, quả là một đặc thù rất Việt Nam !

### **Mối tương quan giữa Tiền Lương và Giá Cả**

Đến khoảng năm 1986, tình trạng lạm phát ở nước ta trở nên nghiêm trọng khiến Nhà nước đưa ra chính sách “giá, lương, tiền”, nhưng giá cả hàng hóa lại càng xáo trộn, nhất là sau đợt đổi tiền cuối cùng (năm 1985). Có một nghịch lý là do tiền mặt trên thị trường khan hiếm trầm trọng, nếu công ty nào có tiền mặt thì sẽ có hàng xuất khẩu. Thế là một hình thức huy động vốn tiền mặt nóng trong xã hội nổi lên. Người ta đưa tiền mặt cho các công ty kinh doanh vay với lãi suất 8-10%/tháng. Cái lợi của việc cho vay nóng đã dẫn đến sự hình thành phong trào thành lập **quỹ tín dụng** ở khắp quận huyện, tỉnh thành. Và được ngân hàng và ủy ban nhân dân các cấp ủng hộ. Ban đầu, lượng tiền mặt dự trữ trong dân đổ vào quỹ tín dụng làm cho lượng tiền mặt dồi dào hơn, nhưng hệ quả là thúc đẩy giá cả tăng vọt và sau cùng, đồng tiền mất giá, tiền mặt càng thêm cạn kiệt. Hệ quả kéo theo là tiền lương của cán bộ công nhân viên không thể đảm bảo cho cuộc sống thế là các cấp chính quyền địa phương phải tìm đối sách để tự cứu, thế là xí nghiệp đòi sống ra đời. Một sáng tạo không giống ai! (điều này giống như thiếu điện, sở điện lực đề nghị mỗi nhà mua máy tăng áp để đèn nhà sáng hơn!)

### ***Xí nghiệp đòi sống***

*Năm 1985, vật giá leo thang, các nhà quản lý giá và tiền tệ nhà nước cho rằng tiền lưu thông trong dân quá nhiều, tư nhân sẽ lũng đoạn nền kinh tế. Do đó phải quản lý tiền chặt hơn. Biện pháp đổi tiền lần 3 lại thực hiện! Không ngờ sau khi đổi tiền, vật giá càng leo thang phi mã, tiền mặt lưu thông khan hiếm, người ăn lương không thể sống được. TW chỉ đạo các địa phương làm mọi cách để kéo giá xuống. Mặt khác các địa phương vừa thực hiện chủ trương của TW (chủ trương giá lương*

tiền) vừa tìm các đối sách khác nhau để tự cứu. Có tình trợ lương bằng cách đưa chênh lệch giá vào lương xem như trợ giá tạm thời (tránh việc tăng lương ngoài cơ chế lương chung).

Để có tiền tài trợ, nhiều nơi nảy ra sáng kiến là các đơn vị nhà nước lập xí nghiệp đời sống. Hình thức xí nghiệp đời sống thật là đa dạng nó như chiếc phao cứu tinh cho cán bộ ăn lương. Do đó nó phát triển nhanh ở khắp mọi cấp nhà nước từ TW đến cấp địa phương. Nó có nhiều đặc quyền mà quốc doanh hay tư thương không có nhưng nó hoạt động một cách âm thầm không khoa trương nhưng đủ làm tê liệt bộ máy quản lý kinh tế nhà nước!

Nếu nhà nước ta có 4 cấp chính quyền được phân công gấn bó nhau như đầu, mình, tay, chân thì hiện nay các bộ phận đó không đủ sức thể hiện chức năng. Phần đầu không đưa ra được các ý tưởng đúng để chỉ thị cho chân tay làm việc, để có cái gì đó đưa lên miệng để ăn. Thế là phần cái mình (chứa ngũ tạng) không có năng lượng để nuôi hàng triệu tế bào. Toàn thân trong tình trạng chân mỗi tay mềm, mắt mờ, tai lảng !... Các bộ phận riêng rẽ phải tự cứu lấy mình bằng cách thành lập xí nghiệp đời sống. Nghĩa là để bàn tay có năng lượng cử động, bàn tay tự sinh ra đôi bàn tay nhỏ nhỏ và cái miệng nhỏ nhỏ để từ đó có thể chụp lấy vật gì đó đưa vào cái miệng nhỏ đó để nuôi bàn tay. Trong khi đó trên cánh tay cũng sinh ra một đôi tay và cái miệng để giành lấy thức ăn lo cho cánh tay. Nhưng cũng nhanh nhẹ không kém, ngón tay cũng đã sinh ra đôi tay nhỏ và cái miệng chút sù để tự nó cứu nó. Thế là trên các bộ phận khác cũng thế, trên mũi, trên mắt, miệng v.v... đều đồng bộ sinh ra các bộ phận tương tự! điều nguy hại tiếp theo là khi đã có hệ thống đầu vào thì phải có hệ đầu ra. Cho nên các loại hậu môn lớn nhỏ đủ cỡ sinh ra khắp mọi nơi! Thật khủng khiếp! rất may là lãnh đạo TW kịp thời xóa bỏ xí nghiệp đời sống. Đồng thời đã nhận ra, những hành vi phá rào trước đây xem như một sự sáng tạo. Chánh sách đổi mới bắt đầu hình thành. Nền kinh tế trải qua cơn ác bệnh!

Chính sách “giá lương tiền” đã đẩy tình trạng giá cả tăng phi mã, làm cho cả nền kinh tế nguy kịch; đến nỗi Trung ương phải ra chỉ thị là mọi cấp mọi ngành phải cùng nhau kéo giá xuống. Chọn phương án để kéo giá xuống trở thành đề tài thời sự và Thành ủy TP. Hồ Chí Minh đã giao cho nhóm chuyên viên kinh tế của CHOLIMEX (nhóm nghiên cứu chuyên đề kinh tế Quận 5 hay Cholimex, dưới đây gọi tắt là nhóm Thứ Sáu) nghiên cứu đề ra giải pháp để kiến nghị với Trung ương với tên gọi của đề án là: “Các biện pháp chủ động về tiền tệ, giá cả nhằm phát triển kinh tế” nội dung cốt lõi là phản biện đối với chủ trương kéo giá xuống của TW. Kết

quả là nhóm Thứ Sáu đã chứng minh ngược lại là giá hàng sản xuất đã xuống đến mức làm tan rã nền kinh tế. Bây giờ phải thay đổi cơ chế quản lý kinh tế, phải để qui luật cung cầu định giá, tạo động lực phục hồi nền kinh tế. (đề án về giá lương tiền của nhóm thứ Sáu gửi lên TW đã làm thay đổi đi nhận thức về quản lý giá lúc bấy giờ, đồng thời mở ra một cách nhìn mới về thị trường. Nội dung này đã được nhiều anh em nhắc lại do đó tôi không trình bài thêm).

### ***Chuyến đi lịch sử từ Nam ra Bắc***

*Đề án “Các biện pháp chủ động về tiền tệ, giá cả, nhằm phát triển kinh tế” sau khi gửi lên lãnh đạo Thành phố Hồ Chí Minh vào đầu năm 1987, khoảng một tháng sau chúng tôi nhận được giấy mời của văn phòng của HĐBT và được biết rằng phó chủ tịch HĐBT; Ông Võ Văn Kiệt đề nghị chúng tôi ra Hà Nội trực tiếp trình bài đề án. Chúng tôi thật sự bất ngờ. Tâm trạng rất xúc động và cũng rất lo lắng nên cũng không dám báo lại cho tất cả anh em. Cuộc trình bài sẽ do, anh Tước. Anh Bửu Sơn và tôi trình bài. Khi liên lạc với anh Bửu Sơn thì được biết anh Bửu Sơn đã ra Hà Nội bằng máy bay trước đó nên chỉ hen gặp lại khi ra đến Hà Nội. Để chuyến đi thuận lợi, chúng tôi mời anh Phan Lê Đoàn, nguyên giám đốc Cholimex (trước là thư ký Thủ tướng Phạm Văn Đồng) và anh Trần Ngọc (phó giám đốc Cholimex) cùng đi. Chúng tôi chọn đi bằng đường bộ để có thể được xem cảnh quan dọc tuyến Nam Bắc.*

*Trên đường ra Bắc với chiếc xe ISUZU 12 chỗ ngồi, tay lái nghịch, hai tài xế luân phiên nhau chạy theo tốc độ ngày đi đêm nghỉ, nơi nào có cảnh quan đẹp hay danh thắng lịch sử thì dừng lại tham quan quay phim chụp ảnh lưu niệm như cảnh đèo Hải Vân. Đến Đèo Ngang, anh em xuống xe nghỉ ngơi chốc lát. Nhìn cảnh vật chung quanh, một vài mái nhà xa xa qua ánh nắng chiều, lòng đầy cảm xúc, như Bà huyện Thanh Quan vừa đi qua đây không lâu. Bài thơ “Đèo Ngang” cảm cảnh sinh tình của bà quá hay! (rất tiếc là những tấm ảnh đã chụp trong chuyến đi đó không còn giữ đến ngày nay).*

*Đọc đường trong hai ngày qua, thỉnh thoảng chúng tôi gặp một xe Lada (xe hơi 4 chỗ do Liên Xô sản xuất) rất mới chạy ngược chiều nhanh như gió, tổng cộng trên 20 chiếc, đến gần Quảng Ngãi, chúng tôi ghé vào quán ăn gặp thêm hai xe Lada chở đầy khách, tài xế ghé vào ăn cơm. Tôi tò mò hỏi thăm được biết xe Lada vừa mới nhận từ cảng Đà Nẵng, các tỉnh thành có hàng đổi lưu từ Liên Xô đều đến đà Nẵng nhận xe. Tôi hỏi anh em tài xế, xe mới nhận sao các anh chạy nhanh thế? Anh Tài*

xé nhanh nhẹ đáp: đời lâu quá rồi, có cơ hội thì tranh thủ khai thác chó! chờ thêm mấy khách đỡ chi phí chuyển đi đấy! Ngày hôm sau xe chúng tôi qua cầu Hiền Lương thì bắt gặp thêm hai chiếc xe Lada. Một chiếc đã nằm gọn trên một chiếc xe tải, một chiếc đang được các anh em đẩy theo độ dốc của các tấm ván đưa lên một xe tải khác. Tôi rất ngạc nhiên dừng xe lại hỏi, tại sao phải đưa lên xe tải? Họ trả lời, xe mới nhập về chưa nhập kho nên không dám chạy xa! Tôi thật sự bị sốc vì sự cẩn thận quá đáng của anh em!

Ngày hôm sau chúng tôi đến Hà Nội vào nghỉ ở khách sạn Kim Liên, và tìm cách liên lạc với anh Bửu Sơn đồng thời nhờ anh Phan Lê Đoàn liên lạc với Văn phòng HĐBT. Chiều hôm sau khoảng 4 giờ chúng tôi được biết là 6g làm việc tại phòng họp ở Hồ Tây. Khoảng 5 giờ thì anh Bửu Sơn đến và người hướng dẫn của văn phòng HĐBT đến đưa cả đoàn chúng tôi (anh Sơn anh Tước và tôi đều có đưa bà xã đi theo) về khách sạn Thăng Lôi ở Hồ Tây cho tiện. Và sau đó xe đưa các anh em có trách nhiệm trình bài đề án đến nơi họp.

Bước vào phòng họp, tôi thật bị “ngộp” vì ở đó ngoài Ông Sáu Dân (Võ Văn Kiệt) và một vài phụ tá của ông còn có trên ba mươi người đang ngồi chờ chúng tôi. Ông Sáu đứng dậy vui cười bắt tay chúng tôi. Sau khi mọi người an tọa, Ông bèn hỏi chuyển đi có mệt hay không, chúng tôi kể lại chuyến đi 4 ngày xem được nhiều phong cảnh của đất nước. Ông bèn hỏi dọc chuyến đi có gì khác trước không, chúng tôi nhớ lại là dọc đường các trạm kiểm soát đều biến mất. Đây là một trong những đề nghị của anh em trong đề án đã gửi lên trước đó. Ông vui cười hỏi thêm rằng, còn có điều gì hay nữa không? Tôi đột nhiên nhớ lại đoàn xe Lada 23 chiếc chạy vào Nam chạy nhanh như gió, còn 2 chiếc ra Bắc thì phải nhờ xe tải “cồng” ra Bắc, Ông Sáu bật cười dòn dả. Một anh em trong phòng họp nói: anh Dương ơi, Trong Nam các anh bị cơ chế trời mới mười mấy năm. Nay được mở trời thì các anh chạy được ngay, còn chúng tôi đã bị trời mấy chục năm rồi, khi mở trời. Tay chân chúng tôi đã bị tê cứng không thể chạy ngay được đâu! Câu lý giải rất hay, mọi người đều vui vẻ. Cuộc họp được mở màn với không khí thật ấm cúng, thật thân tình làm cho chúng tôi yên tâm trình bài một cách thẳng thắn. Kết quả cuộc họp khá thành công (nội dung cuộc thuyết trình đã được nêu trong những bài trước. Xin không nhắc lại), đánh dấu một giai đoạn mới, một niềm tin mới cho chúng tôi. Kết thúc cuộc trình bài, chúng tôi được thưởng 5 chén chè hạt sen.

Ngày hôm sau, đoàn đi thăm chùa Hương, rồi có một ngày để mọi người tự do hoạt động thăm bà con. Tôi không có bà con hay bạn bè ở Hà Nội nên vợ chồng tôi đi

*thăm Lăng Bác rồi đến thăm nhà sàn nơi làm việc của Bác. Ở đó tôi gặp Ông Vũ Kỳ thư ký riêng của Bác. Ông rất niềm nở khi biết đoàn chúng tôi được Văn Phòng HĐBT mời ra thuyết trình. Ông kể nhiều về Bác cho chúng tôi nghe một cách thương tiếc! Khi tôi hỏi đến ngày mất của Bác. Ông chỉ đáp, Bác mất vào những ngày đầu của tháng 9! Sau đó Ông đã kể về cây vú sữa ở miền nam gởi ra đã được Bác chăm sóc như thế nào. Như chuyện đêm khuya Bác còn mở Radio, Bác không phải chỉ nghe tin tức mà là cần có tiếng người. Chúng tôi êm lặng thăm nghĩ Bác lo toan cho đất nước nhưng đêm xuống vẫn cô đơn.*

*Những ngày sau, đoàn chúng tôi còn phải làm việc tiếp với các ngân hàng TW, và cả Bộ Trưởng ngoại giao Ông Nguyễn Cơ Thạch. Do giấy phép công tác của tôi đã hết. Ông Bộ Trưởng đã điện về UBND Tp Hồ Chí Minh và chuyển đến lãnh đạo Quận 5 biết về nội dung ở lại làm việc của chúng tôi. Do đó khi đoàn về đến thành phố Hồ Chí Minh, lãnh đạo thành phố gọi lên trình bài nội dung làm việc tại Hà Nội. Lãnh đạo Quận 5 còn đề nghị tôi trình bài lại nội dung đề án đã trình bài với HĐBT. Từ đó việc nhóm anh em trí thức mỗi chiều thứ Sáu đến công ty Cholimex họp mặt, ít còn ai lờ ra tiếng vào nữa. Còn cảm nhận đối với tôi lúc ấy mới chỉ là một chuyến đi đột xuất và rất vui. Nhưng bây giờ nhìn lại những gì đã xảy ra sau đó... thật sự là một chuyến đi lịch sử! Nó đã mở ra các cơ hội cho tôi, thực hiện thuận lợi các công trình (khu chế xuất Tân Thuận, khu đô thị mới Nam Sài Gòn- Phú Mỹ Hưng, cảng Hiệp Phước v.v...) các đề án phát triển đưa thành phố Hồ Chí Minh tiến ra Biển Đông sau này.*

Nói đến cơ chế kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp như ta thường nghe các vị lãnh đạo nói là nguồn gốc của mọi sự trì trệ, Thì cơ chế quản lý Giá, Lương, Tiền là thủ phạm trực tiếp. Nó trói buộc mọi tính tích cực và phủ nhận giá trị sáng tạo của con người. Nó đã đo đạt giá trị lao động của mọi người bằng thời gian lao động sống và lượng mồ hôi đã đổ ra.

### **Nguồn gốc của cơ chế quản lý giá theo nhận thức riêng của tôi:**

Cơ chế định giá cho mọi loại hàng hóa thời bao cấp, có thể nhằm đáp ứng với chế độ tiền lương được định trước. Ví dụ : Cấp lương cao nhất là 200đ/ tháng, kể đến là 180đ, 150đ..... Cuối cùng là 36đ bậc lương thấp nhất trong xã hội. Để đảm



bảo cho người lãnh lương thấp nhất cũng có thể sống được thì nhà nước phải có một bộ phận quản lý giá cả và qui định giá (ủy ban vật giá nhà nước) cho mọi sản phẩm được sản xuất trong nước. Như vậy để mức lương 36đ/ tháng có thể sống được thì giá hàng tiêu dùng thường nhật như gạo, mắm, tương, cà, dầu, trứng thịt cá v.v....rồi hàng công nghiệp như vải, quần áo, dầu hỏa, điện, nước, giá dịch vụ v.v... mỗi tháng mỗi người được mua (phân phối) định lượng bao nhiêu. Còn tạo ra các loại sản phẩm đó với giá thành là bao nhiêu thì người mua, người bán không cần phải biết. Giá cả không phản ánh được giá trị của mọi sản phẩm hàng hóa của nền kinh tế. Trong khi đó mức lương lại thể hiện cho uy quyền, đẳng cấp xã hội, được thụ hưởng mức sống vật chất cũng như phúc lợi xã hội ở mức độ nào (mức lương qui định lộ trình của một người từ sinh ra, ăn ở như thế nào, được quyền học hành đào tạo ra sao, khi bệnh được điều trị và chết được chôn ở đâu?).

Như vậy, Về kinh tế, tiền lương đã quyết định giá cả và phương thức trao đổi hàng hóa từ đó chi phối luôn chính sách tiền tệ cũng như tỷ lệ cơ cấu sản xuất của các ngành kinh tế. Cơ chế kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp được sinh ra từ đây. Chúng ta đã tạo ra một nền kinh tế mà người sản xuất cũng như người tiêu dùng chỉ biết giá mua giá bán “biểu kiến”, không biết “giá thành” cụ thể cho từng mặt hàng, từng sản phẩm dịch vụ. Do đó không tính được hiệu quả sản xuất kinh doanh, và cũng không tính được giá trị lao động thật của người lao động. Nên thu nhập của người lao động không được nhà nước trả đúng giá trị mà họ đã tạo ra. Nói một cách khác chúng ta không lấy giá trị lao động của người lao động sản xuất làm nền tảng, làm thước đo để định ra giá cả mọi sản phẩm. Chúng ta đã lấy mức lương, thứ bậc bộ máy nhà nước làm chuẩn cho mọi thước đo! Giá cả đã thoát ly giá trị. Giá trị và sự thụ hưởng của người lao động cụ thể không gắn với thành quả cũng như giá trị sản phẩm lao động. Yếu tố kích thích vật chất cho người lao động kém. Nên nền kinh tế thiếu động lực phát triển là tất nhiên.

Ngược lại trong nền kinh tế thị trường, người ta lấy mức sống của người lao động sản xuất ra của cải vật chất làm nền tảng để định ra giá cả cho mọi loại hàng hóa, từ đó tính ra được giá thành của mọi sản phẩm trong xã hội. Ví dụ một nông dân để họ có thể sống được họ cần tiêu dùng những gì? Như vậy giá lúa gạo họ tạo ra phải được bán ra bao nhiêu thì họ mới có thể đáp ứng được yêu cầu cuộc sống của họ, đó là giá thành của sản phẩm. Tương tự các loại sản phẩm lương thực, thực phẩm, hàng tiêu dùng thiết yếu khác. Từ đó ta bắt đầu tính ra các bậc lương của các loại công nhân sản xuất hàng công nghiệp, dịch vụ, rồi đến các ngành lao động gián tiếp. Các

người làm dịch vụ công; quan chức nhà nước v.v..... Nếu giá gạo phải 10đ/kg thì bình quân thu nhập mỗi tháng của người nông dân tương đương 1000đ. Từ đó cân đối tính ra giá cả của các sản phẩm khác như người nuôi cá, người làm vườn v.v... Cuối cùng nền kinh tế tự nó hình thành ra mức thu nhập hay mức lương tương đối hợp lý cho mọi loại lao động trong xã hội theo qui luật cung cầu.

Từ đó ta có thể có một chuỗi bậc thu nhập hay mức lương từ khoảng 1000đ/ tháng của người nông dân cho đến 2000đ/ tháng của ông thầy giáo làng, rồi 3000đ/ tháng của ông trưởng phòng nông nghiệp cấp huyện..... đến 10.000đ/tháng của ông chủ tịch tỉnh .... Như vậy giá cả hàng hóa cũng như bậc lương của người lao động gián tiếp ở mọi ngành mọi cấp đều có một mức sống đảm bảo cả hai mặt về cá nhân cả về cân đối mối tương quan cung cầu của xã hội. Và trên cơ sở nêu trên, mọi người đều phải làm tốt cương vị của mình để hưởng được mức thu nhập tương ứng với công lao và cũng như trách nhiệm xã hội của họ. Mọi người đều có một không gian sinh tồn và không gian thăng tiến của mình. Người nông dân cố gắng cho con ăn học để làm thầy giáo làng, hay sẽ thăng tiến lên thành một trưởng phòng nông nghiệp của huyện để có cuộc sống vật chất tốt hơn. Mọi người có mọi tự do để lựa chọn ngành nghề. Điều kiện để mọi người thăng tiến đã trở thành động lực phát triển của nền kinh tế. Đây chính là sự khác biệt về giá trị lao động cũng như giá cả sản phẩm giữa cơ chế tập trung quan liêu bao cấp và của nền kinh tế thị trường.

## **Chuyến Đi xuất Ngoại Tìm Thị Trường Xuất Khẩu May Mặc**

**Đến** năm 1988 hàng xuất khẩu của Cholimex đã phát triển đa dạng hơn trước. Ngoài nông sản, thủy hải sản, dược thảo, lâm sản, còn có thêm hàng may mặc xuất khẩu qua Âu Châu và Canada. Thông qua sự giới thiệu của khách hàng Hongkong, chúng tôi xuất khẩu được vài lô hàng gia công may mặc cho công ty Desh Garment (Anh Quốc). Ban đầu khách hàng cung cấp mẫu mã cùng toàn bộ nguyên liệu, phụ liệu và cả bao bì cho chúng tôi. Khách hàng kiểm tra cơ sở sản xuất, kiểm tra tay nghề của công nhân và cử người kiểm tra sản phẩm tại nhà máy trước khi đóng gói xuất khẩu.

Chúng tôi làm việc với tổng công ty may mặc Sài Gòn (Anh nguyên văn Hon đang là giám đốc). Anh đã chọn những xưởng có thiết bị tốt nhất với đội ngũ có tay nghề cao nhất để làm gia công cho Cholimex. Lúc bấy giờ chúng tôi ngã giá với khách hàng tiền gia công một chiếc áo sơ my khoảng 0,55 usd. Chúng tôi tính lại cho công ty may mặc Sài Gòn bằng tiền đồng vn trên cơ sở tỉ giá bình quân hàng xuất khẩu

(thời giá của công ty) nhân với toàn bộ tiền gia công thương lượng được với khách hàng. Cholimex có thể trả bằng tiền đồng hoặc trả bằng nguyên vật liệu may mặc hay thiết bị. Khoản lời của Cholimex là nguồn ngoại tệ để nhập lại hàng nhập khẩu (Cholimex lấy lời từ hàng nhập khi bán ra cho thị trường trong nước).

Sau vài lô hàng xuất khẩu thuận lợi, chúng tôi đề nghị tổ chức một chuyến đi mở rộng thị trường do phía nước ngoài sắp xếp. Đoàn đi gồm anh Sáu Tường (phó chủ tịch thành phố Hồ Chí Minh làm trưởng đoàn), tôi, anh Hon (giám đốc công ty may mặc Sài Gòn) và anh Trần Bá Tước làm phiên dịch. Chúng đi qua Thái Lan sau đó đến Pháp, Thụy Sĩ, Các nước Bắc Âu (Thụy Điển, Na Uy, sau đó bay sang Canada rồi trở về theo đường Hongkong, Việt Nam.

Đến Thái Lan tham quan, chúng tôi biết được trên thương trường chuỗi giá trị của một ngành hàng mà mỗi công đoạn có loại doanh nghiệp đảm nhiệm. Và mỗi công đoạn đều có đầu vào (mua, của người cung ứng) và đầu ra (bán, khách hàng tiêu thụ). Muốn sản xuất ra hàng hóa người ta luôn quan tâm đến người mua, sức mua đó là trạng thái của thị trường. thị trường luôn thay đổi theo yêu cầu của người tiêu thụ. Do đó có những doanh nghiệp kinh doanh rất nhiều mặt hàng trên thị trường thế giới, với nhãn hiệu mang tên doanh nghiệp của họ nhưng họ không có sở hữu một xí nghiệp sản xuất nào. Khi họ khám phá ra một loại hàng hóa nào đó có yêu cầu tiêu thụ ở một nơi nào thì họ đi tìm xí nghiệp sản xuất ở một địa phương hay ở một nước nào đó. Khi đó họ đặt xí nghiệp đó sản xuất với chất lượng mẫu mã theo yêu cầu. Thế là họ có thể kinh doanh hưởng lợi ngay. Khi sản phẩm nào đó có thị trường ổn định thì họ mới tính tới chuyện xây dựng xí nghiệp tự sản xuất. Nhưng cách tốt nhất là họ mua lại một phần cổ phần của xí nghiệp đó để đảm bảo nguồn cung cấp và xí nghiệp đó cũng có điều kiện tăng vốn, mở thêm công suất hay trang bị máy móc mới, Điều này cả đôi bên đều có lợi.

Đến Pháp, đoàn chúng tôi được hội Việt Kiều Pháp tiếp đón nồng hậu. chúng tôi được đi tham quan nhiều tỉnh thành ( các Tp như Paris, Leon, Marseill, v.v...) quan sát thị trường hàng xuất khẩu của VN như sơn mài, hàng thủ công mây tre lá. Hàng thêu, hàng nông sản thực phẩm v.v... Qua giới thiệu của anh em Việt Kiều trong ngành kinh doanh mới biết được chi phí dịch vụ của thị trường nước ngoài vô cùng đắt. Để có một cửa hàng bán hàng VN tại một cửa hàng ở Pari. Chi phí lớn nhất là tiền thuê mặt bằng, tiền thuê lao động bán hàng, tiền kho, tiền chuyên chở hàng từ VN qua, tiền thuế v.v... Tất cả chi phí trên (là định phí hàng tháng) phải được phân bổ vào giá của mỗi sản phẩm bán ra. Thông thường nó lớn hơn nhiều lần giá của sản

phẩm (mua tại VN). Nếu sản phẩm đó bán chậm thì giá vốn phải tăng lên. Do đó chúng ta thường ngộ nhận rằng anh em Việt Kiều ăn lời quá đáng. Về nước mua hàng với giá rẻ nhưng giá bán tại cửa hàng gấp năm ba lần mà cứ bảo không có lời, thậm chí lỗ. Quả thật là không thể hiểu! Không hiểu là sự thật vì chúng ta nào biết chi phí dịch vụ ở nước ngoài lớn như thế.

Khi đến Thụy Sĩ, đoàn chúng tôi đi thăm Tổng công ty Nestle qua sự giới thiệu của Ông Hugo người có quan hệ mua bán nông sản với Cholimex trước đây. Đến đây chúng tôi mới biết Nestle là một tập đoàn công ty hết sức lớn của Thụy Sĩ. Họ sản xuất hàng trăm mặt hàng (thực phẩm chế biến). Ở VN chúng ta chỉ biết sữa nestle hiệu con chim. Chúng tôi thông qua Ông Hugo để mua nguyên liệu sữa để đưa về khu công nghiệp Biên Hòa đưa vào nhà máy của họ trước đây để gia công, tạo thêm một mặt hàng sữa hộp cung cấp cho thị trường lúc bấy giờ. Qua mối quan hệ này chúng tôi có được công thức làm tương ớt của họ. Nhờ đó mặt hàng tương ớt của Cholimex được sản xuất sau một năm, và vẫn còn được thị trường ưa chuộng cho đến ngày nay. Từ kinh nghiệm này đã tạo được tiền đề cho Xí nghiệp chế biến thực phẩm Cholimex sản xuất ra hàng loạt mặt hàng gia vị mới sau này.

Khi đến Tp Oslo của Na Uy, Giám đốc của công ty đối tác (công ty Deshgarment) thuê khách sạn tại khu trung tâm thương mại có một phòng để trưng bày hàng may mặc của VN đem qua. Đoàn chúng tôi đóng vai là nhà sản xuất để tiếp khách hàng. Trước khi đến đây, công ty Deshgarment đã thông báo trước với Hiệp hội ngành hàng và khách hàng cũ về ngày giờ và địa điểm chúng tôi đến triển lãm. Số lượng qui cách mẫu mã, hàng mẫu mà chúng tôi đem qua. Thời gian tiếp khách hàng trong hai ngày liền, trong đó có nửa ngày để đại diện hiệp hội ngành hàng và khách hàng đến tham quan. Sau đó các khách hàng có ý định mua hàng sẽ sắp xếp thời gian đến gặp gỡ thương lượng các điều kiện chất lượng giá cả v.v... để chuẩn bị cho nội dung hợp đồng. Chúng tôi làm việc nghiêm túc hai ngày liền với khoảng 15 khách hàng. Và 15 hợp đồng đã được ký kết giữa các khách hàng cùng công ty Deshgarment.

Khi đến Tp Montreol của Canada chúng tôi cũng chào hàng tương tự như tại Na Uy nhưng chỉ có ít đơn hàng. Tuy nhiên chúng tôi được xem vài xí nghiệp may mặc của họ và đến đây chúng tôi mới biết được nhiều điều về ngành hàng may mặc. Về tiền gia công ở đây rất cao, có thể cao hơn gấp 5, 7 lần của ta. Tuy nhiên năng xuất lao động của họ hơn ta. Với thiết bị hiện đại, dây chuyền sản xuất phân công hợp lý do đó bình quân mỗi lao động có thể sản xuất ra sản phẩm hơn ta trên 10 lần. Giá lao động của nước ngoài luôn gắn liền với năng suất lao động. Nếu tính thu nhập của

người lao động trên thời gian lao động thì giá lao động của VN rất thấp. Nhưng nếu tính trên đơn vị sản phẩm được tạo thì giá lao động VN rất cao! Đứng ở góc độ kinh doanh của doanh nghiệp, người ta sẵn sàng trả công 1000 usd tháng nếu lao động đó có thể tạo ra hiệu quả cho doanh nghiệp gấp 2 gấp 3 lần số tiền đó. Nhưng nếu trả công lao động cho một người chỉ 100 usd tháng (là rất thấp), nhưng lao động đó chỉ tạo ra cho doanh nghiệp dưới 100 usd tháng thì doanh nghiệp sẽ phá sản ngay. Do đó tiền lương luôn luôn gắn với năng suất lao động là thế.

Điều phát hiện mới đó là giá cả của một sản phẩm lệ thuộc vào yêu cầu thị hiếu của khách hàng tiêu thụ cuối cùng (người sử dụng trực tiếp) và thời điểm cần sử dụng. Theo nhận thức của ta khi chào giá một sản phẩm, chúng ta đưa vào số lượng, giá nguyên liệu đầu vào, công lao động, các chi phí v.v.. để định giá bán. Trên thị trường, người mua ít quan tâm đến số lượng nguyên liệu hay lượng lao động nhiều hay ít. Do đó mới có tình trạng một cái áo tay dài bán ra thấp hơn giá một cái áo tay ngắn. Vì đây là model mới người tiêu thụ đang thích trong mùa này. Nhưng nếu giao hàng không kịp thời, áo sẽ không còn bán được nữa. Người ta bỏ ra, bán như loại áo cũ (quá date). Bà con ta ở nước ngoài mua gửi về VN bán ra thị trường còn rẻ hơn giá vốn sản xuất của ta! (đồ sole mà!) Kinh tế thị trường là thế. Với tư duy bao cấp lúc bấy giờ thì thật sự khó hiểu!

## **Từ đề xuất những chính sách vĩ mô đến các đề án kinh doanh cụ thể (vĩ mô) tại thành phố Hồ Chí Minh**

**Năm 1988**, luật thu hút đầu tư nước ngoài đầu tiên được ban hành, lãnh đạo Tp Hồ Chí Minh chỉ thị cho các công ty và các sở ngành đề xuất các đề án thu hút đầu tư nước ngoài vào Thành Phố. Công ty Cholimes với sự nghiên cứu đề xuất của nhóm nghiên cứu kinh tế chuyên đề, xin Tp xây dựng khu chế xuất. Trong nhóm có anh Võ Hùng từng tham gia xây dựng khu kỹ nghệ Biên Hòa và anh Lê Văn Bình người từng tham gia quản lý khu chế xuất nước ngoài (2 năm). Qua phân tích, anh em chọn mô hình khu chế xuất Cao Hùng (Đài Loan) là phù hợp. Hơn nữa tình hình quản lý kinh tế nước ta lúc bấy giờ đang còn bao cấp cho doanh nghiệp nhà nước, nếu chọn mô hình khu công nghiệp thì nguyên liệu cũng như sản phẩm của khu công nghiệp đều có thể mua và bán tại thị trường Việt Nam. Như vậy sẽ cạnh tranh trực tiếp với các xí nghiệp quốc doanh. Nếu đề xuất xây dựng khu công nghiệp, ít có khả

năng được lãnh đạo thông qua (vì sẽ khiến quốc doanh phá sản vì năng suất kém hơn). Do đó mô hình khu chế xuất là tối ưu (trong điều kiện nhận thức như thế).

Đối với khu chế xuất, nhà đầu tư đến Việt Nam chỉ thuê đất, thuê nhà xưởng, thuê lao động... chỉ sử dụng điện, nước... và nguyên liệu nhập từ nước ngoài và khi tạo ra sản phẩm hàng hóa chỉ được bán ra nước ngoài. Như vậy sẽ không tạo áp lực cạnh tranh đối với nền công nghiệp trong nước. Với đặc tính này các sở ngành của Tp cũng như các Bộ sẽ dễ đồng ý. Sau đó đề án được Hội Đồng Bộ Trưởng cho phép làm thí điểm. Đồng thời chúng tôi đề nghị chọn khu vực gần Tân Cảng (thuộc quận Bình Thạnh, nếu lấy cả khu Tân Cảng khoảng 55 ha và phía Văn Thánh khoảng 22 ha thì đã lớn hơn khu chế xuất Cao Hùng như vậy đầu tư vốn sẽ ít và có thể thu hút xí nghiệp nước ngoài ngay). Một nơi khác có thể chọn là gần cảng Sài Gòn, xã Tân Thuận Đông thuộc huyện Nhà Bè. Nơi đây dân cư thưa thớt, có diện tích rộng khoảng 300 ha là khá thích hợp cho việc xây dựng khu chế xuất vì gần cảng và có nguồn lao động dồi dào.

Tuy nhiên, các sở ngành lại chọn địa điểm Cát Lái làm khu chế xuất với nhận thức rằng: theo tài liệu lưu lại của Mỹ; phương án thời hậu chiến (sau hiệp định Paris) Thủ Thiêm sẽ xây dựng thành khu đô thị hành chính. Như vậy nếu chọn Cát Lái làm khu chế xuất, ta có thể mượn thể nước ngoài xây dựng hạ tầng cho vùng Thủ Thiêm sau này. Trong khi đó quan điểm của tôi là phải chọn những nơi tiện lợi nhất (gần cảng gần nguồn lao động, chi phí đầu tư ít) để có thể thu hút đầu tư. Nếu không thu hút được nhà đầu tư thì mọi tính toán nhằm đem lại lợi ích của ta đều không hiện thực. Nhưng lúc bấy giờ ý kiến chọn Cát Lái được chọn. và lấy tên là khu chế xuất Sài Gòn gọi tắt là “Sepzone”. Ban lãnh đạo thành phố đã chọn ra một bộ máy nhân sự đứng đầu là Gs H, anh là một giáo sư học ở Nhật về làm giám đốc Sepzone. Nhưng không bao lâu thì lại thay đổi người khác và tiếp tục lại đổi... Cuối cùng sau hơn 20 năm khu Cát Lái vẫn không hình thành được khu chế xuất! Rõ ràng là yếu tố vị trí hết sức quan trọng (thiên thời, địa lợi, nhân hòa), nếu chọn sai vị trí đề án xem như thiếu yếu tố địa lợi, xác suất thất bại đã xuất hiện ngay từ đầu!

Đến cuối năm 1989, để thực hiện đề án khu chế xuất, lãnh đạo UBND Tp Hồ Chí Minh đã chấp thuận địa điểm xã Tân Thuận Đông Nhà Bè. Tôi được đề cử là người thực hiện một khu chế xuất mới, nhưng với tên gọi là khu công nghiệp xuất khẩu Tân Thuận. Để thực hiện chương trình, tôi rất muốn lấy công ty Cholimex làm đơn vị thực hiện đề án khu chế xuất nhưng không được chấp thuận. tôi phải xin rời khỏi chức vụ giám đốc Cholimex và xin UBND thành phố thành lập một pháp nhân

với tên gọi là “chương trình xây dựng khu công nghiệp xuất khẩu Tân Thuận” (chúng tôi không được dùng tên gọi khu chế xuất, vì Tp đã có khu chế xuất Sepzone rồi! Cho nên khu Tân Thuận phải né danh xưng khu chế xuất). Đây là tiền thân của công ty phát triển công nghiệp Tân Thuận (IPC) hiện nay. Tuy Quyết định của UB/TP có ghi, vốn hoạt động do Sở tài chính cấp nhưng Sở đã không cấp vì nguồn vốn đã cấp cho Sepzone! Chúng tôi phải tự xoay sở lấy.

Lúc bấy giờ nước ta còn bị chính sách cấm vận của Mỹ, nhưng một số doanh nhân nước ngoài như từ Hong Kong, Singapore, Đài Loan, Hàn Quốc ... cũng đã bắt đầu vào thăm dò cơ hội làm ăn với thành phố Hồ Chí Minh. Để thực hiện chương trình, tôi cần phải có một tổ chức có đủ nhiệm vụ chức năng quan hệ với nước ngoài vừa giới thiệu đề án khu chế xuất Tân Thuận vừa tìm nguồn vốn đầu tư. Tôi xin thành phố cho thành lập hiệp hội xuất nhập khẩu và đầu tư lấy tên là hiệp hội Infotra. Tôi làm tổng thư ký, anh Phạm Chánh Trực (phó chủ tịch UBND Tp ) làm chủ tịch HĐQT hiệp hội. Anh Nguyễn Vĩnh Nghiệp (chủ tịch UBND Tp) và anh Võ Trần Chí (bí thư thành ủy) khi đi đến những nước không có ban giao với VN đều lấy danh nghĩa là cố vấn Hiệp Hội. Với chức năng là tổng thư ký hiệp hội tôi có thể đi nước ngoài để tìm hiểu thị trường, được tổ chức tiếp đoàn khách nước ngoài đến Tp HCM và được tổ chức đưa các doanh nghiệp VN đi tham quan hay đưa hàng đi triển lãm nước ngoài v.v... đây là một công việc rất mới lúc bấy giờ. Từ đó chúng tôi cũng có nguồn thu nhập riêng cho việc chuẩn bị xây dựng khu chế xuất Tân Thuận.

Về nhân sự của chương trình xây dựng khu chế xuất Tân Thuận. Vì không có nguồn vốn nên chỉ một quyết định, một con dấu, và tôi là giám đốc. không có bộ máy nhưng Tôi được các anh em trong “nhóm Thứ Sáu” và một vài nhân viên hành chánh đang còn làm việc trong Cholimex giúp đỡ làm công việc hành chính văn thư. Cho đến khi, thông qua hiệp hội Infotra tìm được đối tác đầu tiên là công ty PanViệt (Đài Loan) ký hợp đồng nguyên tắc về đầu tư xây dựng khu công nghiệp xuất khẩu Tân Thuận và tiếp theo là có sự tham gia của tập Đoàn Central Trading & Development (CT&D) tham gia vào thì việc xây dựng khu chế xuất Tân Thuận mới thật sự bắt đầu tiến hành. Và các anh em chuyên viên nhóm Thứ Sáu có biên chế tại Cholimex (các anh Phan Thành Chánh, Lê Đình Khanh, Trương Quang Sáng, Đỗ Hải Minh) chuyển qua, thì bộ máy của “chương trình xây dựng khu công nghiệp xuất khẩu Tân Thuận mới có một bộ máy tổ chức nhân sự đơn giản. (tất cả 7 người, những chẳng ai có hưởng lương).

Trong thời gian này, anh Trần Bá Tước cũng rời Cholimex qua làm Tổng giám đốc ngân hàng VPbank. Và Anh Trần Trọng Thức, anh Hoàng Thoại Châu rời báo Tuổi Trẻ qua phụ trách báo Lao động Chủ Nhật thì nhóm nguyên cứu kinh tế chuyên đề – Nhóm Thứ Sáu cũng không còn sinh hoạt tại Xí nghiệp đông lạnh (thuộc công ty Cholimex) ở 19 đường An Điền quận 5. Nhóm chuyển đến tòa soạn của Báo Lao Động Chủ Nhật, và nơi đây nhóm có thêm nhiều thành viên mới đến sinh hoạt. Với sự động viên và hướng dẫn của Anh Trần Trọng Thức và các anh em trong nhóm thứ Sáu, tôi bắt đầu tập viết báo, viết những gì tôi từng làm, từng suy tư về nền kinh tế xã hội của nước ta. Đây là một điều mà năm mơ cũng không dám mơ rằng có ngày tôi cũng tham gia viết báo!

### **Qui Chế Quản Lý KCX Tân Thuận**

**Trong** khi tiến hành đàm phán để xây dựng công ty liên doanh xây dựng khu chế xuất Tân Thuận gồm những nội dung về hình thức liên doanh, thời gian hoạt động của đề án, xác định vốn góp của mỗi bên, tỉ lệ phân chia lợi nhuận, thành phần bộ máy tổ chức thực hiện của công ty liên doanh, trách nhiệm của hai bên liên doanh (phía nước ngoài góp vốn bằng tiền, kinh nghiệm, và chịu trách nhiệm về thị trường, thu hút đầu tư .... Phía VN góp vốn bằng đất trống, chịu trách nhiệm tổ chức đền bù giải tỏa đất, xây dựng đề án, làm các thủ tục pháp lý để đề án được duyệt...) v.v... Bên cạnh đó còn phải xây dựng đề án kinh doanh của công ty liên doanh, chuyên gia hai bên phải làm việc tích cực để trình cho lãnh đạo phía Tp HCM có ý kiến chấp thuận (vì phía VN là đơn vị doanh nghiệp nhà nước).

Một công việc khác cũng hết sức quan trọng đó là soạn qui chế điều hành của nhà nước đối với khu chế xuất. Đây là khu chế xuất đầu tiên của VN nên chưa có một luật lệ nào đã nêu trước đó. Nội dung của qui chế khu chế xuất phải bao hàm đủ chức năng nhiệm vụ của mọi ngành quản lý liên quan đến việc xét duyệt đầu tư cho doanh nghiệp nước ngoài, quản lý hàng hóa vật tư nguyên liệu v.v... ra vào khu chế xuất, quản lý lao động trong nước cũng như người nước ngoài làm việc trong khu chế xuất, quản lý về mặt tài chính, kinh doanh, thanh toán xuất nhập khẩu v.v... tất cả những yếu tố nêu trên điều được giải quyết ngay tại “Ban Quản Lý”, nghĩa là (một cửa tại chỗ). Như vậy các bộ ngành phải cử cán bộ vào nằm trong thành viên ban quản lý đó. Đây là một qui chế vừa là phải tuân thủ luật lệ VN và vừa phải có đủ sự sáng tạo, mở rộng để có thể thu hút đầu tư nước ngoài (ít ra cũng phải có những nét cơ bản như các khu chế xuất khác trên thế giới).



Để có một qui chế như nêu trên, qua tham khảo qui chế các nước, chúng tôi gồm 5 người trong nhóm Thứ Sáu (Anh Chánh, Anh Khanh, Anh Minh, Anh Sáng và tôi) chọn mô hình khu chế xuất Cao Hùng Đài Loan với các lý do như sau:

- Chúng tôi đang hợp tác với thương nhân Đài Loan và khu chế xuất Cao Hùng Đài Loan được xem là khu thành công nhất tại châu Á. Các xí nghiệp đầu tư vào khu chế xuất Cao Hùng chủ yếu là Nhật (trên 50%) kế đó là Mỹ, Hongkong, Singapore, Hàn và một vài nước Châu Âu.. (chúng ta cũng muốn có loại doanh nghiệp như vậy),

- Thời kỳ Đài Loan cho xây dựng khu chế xuất Cao Hùng (1965) Nền kinh tế của Đài Loan còn vừa vào nông nghiệp. Lực lượng sản xuất công nghiệp khá yếu trong đó Doanh nghiệp nhà nước chiếm trên 50%. Ý thức bảo hộ sản xuất nội địa còn nghiêm ngặt. Như vậy qui chế quản lý KCX của họ ắt phải chắc chắn nên khá gần gũi với tình hình VN cũng như yêu cầu của nước ta.

Trên cơ sở hai nhận định trên, chúng tôi đã phát thảo ra qui chế quản lý khu chế xuất Tân Thuận; khu chế xuất đầu tiên của VN. Và chuyển bản phát thảo này đến UBND Về Hợp Tác Và Đầu Tư (SCCI). Và giới sự chủ trì của SCCI mời các Bộ liên quan tham gia, cuối cùng qui chế đã nhanh chóng được các bộ thông qua. Như vậy chúng tôi đã có một qui chế quản lý được HĐBT ký ban hành cùng với một Ban Quản Lý đầy đủ thẩm quyền (của các bộ ngành liên quan), Đây là một bước tiến vượt bậc trong cải cách quản lý kinh tế cũng như hành chính mà ta không thể không nêu lên. Tuy nhiên, có một điều không thể không nêu lên là: bản qui chế đầu tiên đó phía đại diện ngân hàng TW đưa vào một điều khoản quản lý tiền tệ, là không cho phép khu chế xuất sử dụng tiền đồng VN. Thậm chí còn muốn kiểm soát ngay cổng xem người lao động ra vào cửa KCX có đem tiền đồng VN vào khu hay không. Vì Ngân Hàng TW sợ người nước ngoài dự trữ tiền đồng VN làm VN thiếu tiền mặt lưu thông như thời thực hiện chính sách giá lương tiền trước đây!

Mãi cho đến mấy năm sau, Qui chế này được áp dụng rộng hơn cho cả các khu chế xuất khác và trên cơ sở đó áp dụng luôn cho các khu công nghiệp trong cả nước thì điều khoản không cho phép sử dụng tiền đvn đó mới loại bỏ. Và cơ cấu ban quản lý KCX hay KCN cũng được thay đổi gọn nhẹ hơn và chỉ do cấp UBND tỉnh, Thành quyết định thành lập.

Năm 1992, Khu chế xuất Tân Thuận đã khởi công xây dựng, chương trình xây dựng khu công nghiệp xuất khẩu Tân Thuận cũng chính thức có một tên mới phù

hợp với pháp lý cũng như nhiệm vụ chức năng của nhà nước giao; đó là công ty phát triển công nghiệp Tân Thuận (IPC), văn phòng (được thuê với sở quản lý nhà Tp) ở 260 đường Trần Phú Quận 5. (nơi đây là nhà phố nhỏ hẹp nên sau đó công ty thuê tòa nhà của công ty thủy lợi Tp tại 221 Lê Hồng Phong khá đủ rộng). Trong thời gian này công ty IPC với nhóm chuyên viên nòng cốt đã nghiên cứu và tổ chức thực hiện thêm các đề án phát triển kinh tế tiếp theo như tuyến đường Bắc Nhà Bè- Nam Bình Chánh (nay là Đại lộ Nguyễn Văn Linh), đề án đô thị mới nam Sài Gòn, xây dựng công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng, rồi khu công nghiệp Hiệp Phước cảng Hiệp Phước v.v... các đề án trên đều trên cơ sở ý tưởng phát triển thành phố Hồ Chí Minh tiến ra Biển Đông.

Sau 25 năm, bắt đầu từ đề án xây dựng khu chế xuất Tân Thuận, đến nay đã chứng minh được hướng phát triển đó là đúng. Thành quả này cũng bắt đầu bằng một vài gợi ý của anh em trong Nhóm Thứ Sáu, và sự trân trọng lắng nghe mọi ý kiến đóng góp xây dựng đất nước của các lãnh đạo Tp Hồ Chí Minh và TW đương thời, Công sức đóng góp của nhà đầu tư tham gia vào các chương trình đầu tư nêu trên, cũng như tập thể cán bộ công nhân viên của công ty IPC từ những ngày gian nan ban đầu cho đến hôm nay gây dựng nên. Vùng đất Nhà Bè tuy đã phát triển, nhưng để phát triển thành phố Hồ chí Minh ra Biển Đông, con đường còn rất dài và gian nan. Mong rằng 25 năm tới, với một thể hệ mới sẽ đủ trí tuệ, kiến thức và sự kiên định vượt trở ngại khó khăn trước mắt, vươn lên.

## ***Những câu chuyện nhỏ đáng ghi nhớ***

### ***Vấn đề đền bù giải tỏa đất***

*Khi lãnh đạo thành phố chấp thuận chọn xã Tân Thuận Đông huyện Nhà Bè làm khu chế xuất, một bộ máy làm nhiệm vụ đền bù giải tỏa đất cấp thành phố do phó chủ tịch Tp; anh Nguyễn Công Ái làm trưởng ban. Tôi làm phó ban chịu trách nhiệm về mặt tìm nguồn tài chính và tổ chức đền bù trực tiếp cho dân. anh Lê Chí; chủ tịch huyện Nhà Bè làm phó ban chịu trách nhiệm vận động nhân dân. Các sở ngành đều cử người tham gia với tư cách là ủy viên. Đây là một bộ máy đặc biệt có quyền hạn đầy đủ và làm việc nghiêm túc. Để có một chính sách đền bù hợp lý, ban đền bù giải tỏa còn ủy nhiệm ban vật giá thành phố thuê chuyên gia nghiên cứu thực địa và đề ra một chính sách với một qui chế, bản giá đền bù cụ thể. Đồng thời trên cơ sở đó thương lượng với dân về cách đo đạc đất, cách đánh giá mức đền bù cho các vật nuôi cây trồng khác nhau.*

Ngoài ra công ty IPC còn xây dựng một khu định cư (khu Tân Mỹ) để dân vào đó an cư lạc nghiệp. Mặc khác với sự giới thiệu của tổ chức Cetra (Đài Loan) và nhà đầu tư (công ty CT&D; cty PanViet), chúng tôi xin được nguồn tài trợ của chính phủ Đài Loan tài trợ 400.000 đôla để trang bị cho trường dạy nghề huyện Nhà Bè (nay là trường Nguyễn Đức Cảnh) để dạy nghề cho lao động Nhà Bè, nhất là con em thuộc diện nằm trong khu đất được giải tỏa. Giá đền bù đất gần 1.5 lần giá sang nhượng lúc bấy giờ. Với những hộ dân có vị trí mặt tiền đề nghị; xét về mặt kinh tế thì phải cao hơn, điều này cũng hợp lý. Do đó được tăng thêm từ 1.5 - 2 lần. Nhưng khi mặt tiền đường giải tỏa xong, số dân ở bên trong sâu lại có ý kiến khác rằng, do đa số là dân nghèo không có khả năng ở mặt tiền. Nếu xét về mặt giai cấp thì đây là nhóm cần phải quan tâm nhất. Cuối cùng giá cũng được trợ cấp bù thêm.

Kết quả là tổng số tiền đền bù trên đất và hoa màu có thể mua được một miếng đất với diện tích gấp đôi ở vùng ngoài khu giải tỏa. Nhờ thế công việc giải tỏa khá thuận lợi. Dân càng nghèo càng hoan hô sự ra đời của khu chế xuất! Nhưng sau một thời gian. Một số lớn gần 28% hộ dân sử dụng tiền đền bù đã ăn sài hoang phí hết. Họ còn nghèo hơn khi trước đây là điều chúng tôi không ngờ. Một số người dân đó lại trở lại vùng Tân Thuận Đông, hằng ngày tìm chúng tôi tăng thêm tiền đền bù, thế là vừa cứng rắn đối phó vừa mềm mỏng đi đêm từng người trợ cấp thêm thì mới giải quyết được...

## **Thế nào là nghèo**

300 ha Khu chế xuất được giải tỏa trắng trong vòng hơn một năm. Một số dân ở vùng ven bờ sông Sài Gòn xin được đền bù để họ có cơ hội mua một miếng đất khác tốt hơn. Vì khi hàng rào khu chế xuất xây dựng lên, sự đi lại của dân vùng ven sẽ khó khăn hơn. Điều này cũng nói lên chính sách đền bù được tính hết sức chu đáo xét về mặt kinh tế và được người dân ủng hộ. Tuy nhiên. Sau vài năm. Chúng tôi phát hiện ra rằng trong số 450 hộ gia đình sau khi nhận tiền đền bù thì có khoảng 30% đã có cuộc sống khá lên nhờ tìm được nghề mưu sinh phù hợp. Khoảng 32% người dân có cuộc sống xem ra không khá nhưng cũng tạm ổn nhờ họ dùng tiền đền bù mua ngay một miếng đất mới (giữ gốc). Còn khoảng 28% do không biết tính toán làm ăn và cũng không giữ gốc (mua lại đất ruộng). Số tiền có được họ phung phí hết qua những mua sắm hàng tiêu dùng, những cuộc liên hoan gia đình bạn bè v.v... và không bao lâu là hết sạch. Họ trở lại bám đất kêu ca, hay than thở đền bù không hợp lý! Họ thật sự nghèo trắng tay.

Qua câu chuyện sử dụng tiền đền bù của người dân nêu trên, chúng ta có thể hiểu sâu sắc hơn thế nào là nghèo. Nghèo không chỉ là thiếu khả năng làm ra tiền mà còn thiếu hiểu biết về sử dụng đồng tiền mà mình có được. Nghèo là sự đồng bộ của nhiều cái thiếu trong đó thiếu thốn về của cải vật chất là nằm ở trên nhất. Nó che lấp các cái thiếu khác. Một khi đột nhiên có một khoảng tiền lớn ập đến thì các cái thiếu khác nổi lên ngay (kể cả thói hư tật xấu cũng hiện hình) thế là khoảng tiền hay vật chất có được sẽ bị các cái thiếu khác làm tiêu tan! Cái nghèo sẽ trở lại một cách nhanh chóng và rõ hơn trước! Thế mới biết xóa nghèo không chỉ là bài toán kinh tế mà là bài toán xã hội, bài toán giáo dục mà nhà nước cần sự giải quyết đồng bộ... và cần thời gian dài để giải quyết.

Sự phát triển kinh tế nếu cần đến sự chuyển đổi di dời dân trên một diện tích lớn hàng trăm ha, thì chỉ có nhà nước có đủ quyền lực, nguồn tài chính, và một chính sách xã hội đồng bộ đứng ra thực hiện. Nếu ta giao cho các nhà doanh nghiệp đứng ra thực hiện thì kết quả chỉ có thể là dùng tiền, dùng quyền đẩy người dân nghèo ra khỏi môi trường sống của họ. Hoặc doanh nghiệp chỉ có thể giải quyết đền bù được một phần đất (da beo) khiến họ không thể nào thực hiện trọn vẹn đề án. Hệ quả sẽ đưa đến việc đầu cơ đất đai khắp nơi, ảnh hưởng nghiêm trọng đến đầu tư.

Đất đai không chỉ là tư liệu sản xuất mà còn là môi trường sống của con người. Người nông dân rời khỏi ruộng vườn là rời khỏi một môi trường sống. Do đó khi được đền bù một khoảng tiền thì tốt nhất tìm một miếng đất khác để duy trì môi trường sống quen thuộc trước hoặc phải có một thời gian để tìm một công việc làm mới nhằm thích nghi một môi trường sống mới. Nếu không thì cũng như cá nước ngọt bị lử đưa ra biển lớn, sống chết khó lường!

## **Lễ Động Thổ và Lễ Khởi Công**

**Khu chế xuất Tân thuận** dự kiến tổ chức lễ khởi công xây dựng vào ngày 28/9 năm 1991. (một ngày được phía nước ngoài chọn lựa kỹ theo quan niệm cổ truyền). Vì các thủ tục xét duyệt (qua 8 bộ và HDBT) cơ bản đã thông qua, phần còn lại chỉ chờ ký UBHT về NN và ĐT (SCCI) giấy phép liên doanh cho công ty. Chúng tôi được hứa là có giấy phép trước ngày khởi công ít nhất một tháng. Như vậy chúng tôi sẽ có đủ thời gian để mời khách nước ngoài, nhất là quan chức cấp bộ trưởng của phía Đài Loan.

Khi mọi chuẩn bị đã hoàn tất, thư mời khách nước ngoài đã gửi đi trước ngày dự kiến khởi công là nửa tháng, nhưng giấy phép vẫn chưa ra. Chúng tôi vô cùng lo

*lắng, cho người túc trực tại Hà Nội, nhưng một tuần lại trôi qua! Đã đến ngày phát giấy mời trong nước. Chúng tôi bèn quyết định chữa cháy bằng cách, chuyển lễ khởi công, thành lễ động thổ. Ngày lễ đó chỉ cúng kiến đất đai, nhưng cũng đầy đủ quan khách trong và ngoài nước. ( Vì không có giấy phép mà làm khởi công sẽ phạm pháp). Nhưng rất may giấy phép ký ngày 24/9/1991(trước 4 ngày). Sau đó đến ngày 6/2/1992 chúng tôi lại làm lễ khởi công hoành tráng, xe pháo thi công khí thế trước buổi lễ đầy quan khách tham dự.*

*Một số quan khách hỏi tôi vì sau có lễ động thổ rồi lại lễ khởi công, tôi phải trình bày (hợp lý hóa sự cố chờ giấy phép) như sau: Lễ động thổ là lễ báo với người đã quá cố, người đã từng sinh sống trên mảnh đất này. Họ đã có công vun đắp và phát triển nó có được như hôm nay. Chúng ta là người được nhận lại thành quả này từ họ và những người hiện tại với lòng biết ơn. Mong rằng nếu họ còn ở đâu đây sẽ ủng hộ chúng ta phát triển vùng đất này! Do đó ngày động thổ phải chọn kỹ. Đối với lễ khởi công thì chọn ngày nào cũng được miễn thuận lợi công việc thi công. Lời giải thích này đối với khách nước ngoài thì cho rằng người Việt Nam có văn hóa hay luôn nhớ ơn người xưa. Còn đối khách trong nước thì cho rằng người TQ-Đài Loan luôn giữ văn hóa cội nguồn!*

*Từ đó nhiều công trình xây dựng xí nghiệp của khu chế xuất Tân Thuận cũng chọn ngày làm lễ động thổ để cúng đất đai và sau đó vài tháng mới có lễ khởi công xây dựng. Rõ là một “sự cố” đã tạo ra một văn hóa đẹp và tiện lợi.*

## **Trường dân lập Nam Sài Gòn**

*Đây là kiến trúc đầu tiên của khu đô thị mới PMH. Nhớ lại rằng khoảng năm 1994, có một bài báo của SGGP viết về một trường cấp I (thuộc xã Nhân Đức hay Phước Kiển?) của Nhà Bè. Trường chỉ có khoảng 50 em học sinh học từ lớp I đến lớp 4 do một cô giáo đứng giảng dạy (cả 4 lớp). Điểm đặc biệt là trường học áp dụng giờ lên lớp theo thủy triều (bán nhật triều tại đây. Vì trường được xây dựng trên một gò đất và không có đường bộ gắn với dân cư chung quanh. Các em học sinh đến trường phải đi bằng xuồng. Khi thủy triều lên xuồng mới có thể cập bến trường để học sinh đến trường học. Khi thủy triều xuống thì những dòng nước dẫn đến trường trở thành bãi đất bùn không lưu thông được. Mãi đến lần triều cường tiếp theo (cách nhau khoảng 5-6 giờ) trường tan học. Học sinh mới ra về.*

Cô ký giả phỏng vấn một em khoảng 12 tuổi học lớp 4. Em ước mơ lớn lên làm nghề gì? Em trả lời rằng, em ước mơ khi lớn lên làm nghề chăm lá (lấy lá dừa nước kết lại và rắp đôi thành một tấm lá, dùng để lợp nhà). Bây giờ phải lội bùn bắt cua bắt koòn lạnh lắm! trẻ em dân Tp HCM sống ở vùng Nhà Bè chỉ ước mơ chỉ như thế ư!. Đây là câu chuyện hết sức ấn tượng cho tôi. Do đó khi xây dựng khu PMH chúng tôi đã bàn với đối tác là phải xây dựng trường học là ưu tiên hàng đầu. Ông Lawrence S.Ting đã quyết định cho xây dựng ngay trường dân lập Nam Sai Gòn với diện tích 2 ha với mẫu hình của trường Nguyễn Thị Minh Khai đồng thời bên cạnh còn có một sân bóng đá (đúng chuẩn quốc tế).

Khi xin xây dựng trường. Chúng tôi gặp nhiều gian nan vì cơ chế. Sở giáo dục không cho phép (vì xây trường trên vùng đất chưa có dân cư). Hơn nữa chúng tôi không có bộ máy ban giám hiệu và đội ngũ giáo viên và nhất là chưa có học sinh). Để công việc không chậm trễ chúng tôi xây qua hướng khác là xin với ban quản lý khu nam xin xây dựng cái “vỏ của trường” để kịp tiến độ và trong khi đó tiếp tục làm việc với sở giáo dục để bổ sung các điều kiện trên. Trường Nam Sài Gòn năm khai giảng đầu tiên chỉ khoảng 150 em cho cấp I (học sinh được xe chở từ các Quận nội thành bổ xung để đủ lớp, thì ngày nay đã phát triển thành một trường có đủ mọi cấp lớp với trên 2000 hs.

Khi giới thiệu về kiến trúc của PMH chúng tôi thường nói vui rằng; một đô thị tự phát hình thành, nó sẽ bắt đầu bằng một cái **chợ**. Còn một đô thị có sự qui hoạch bài bản thì kiến trúc đầu tiên nên là **trường học hay bệnh viện** (vì đây là cơ sở hạ tầng xã hội). Ngày nay khu đô thị PMH có nhiều người nước ngoài chọn nơi đây sinh sống trong đó còn có yếu tố là nơi đây có nhiều trường học cho con em người nước ngoài đến học (trường học phải được xây dựng trước để thu hút dân cư).

### **Đại lộ Nguyễn Văn Linh (trước có tên là đường bắc Nhà Bè- Nam Bình Chánh hay còn gọi là đường Bình Thuận)**

Đường NVL đã có trong giấy phép xây dựng của đề án khu Chế Xuất Tân Thuận lúc đó đường rộng 12 lan xe rộng 60m. Khi bắt đầu khảo sát xây dựng tuyến đường này thì dự kiến mở rộng mỗi bên 30m để làm đất dự trữ cho thế hệ sau (khỏi phải giải tỏa dân khi cần mở rộng đường) Như vậy nền đường rộng 120m dài 17,8 km nối liền với quốc lộ IA. Khi thông qua qui hoạch với sở giao thông, thì ý kiến sở không chấp thuận vì tuyến đường quá rộng chạy qua vùng đất chưa có dân cư bao nhiêu (có

người còn cho rằng 50 năm nữa vẫn không cần thiết) Do đó Sở giao thông đề nghị chỉ xây chiều rộng 18m và lầy đường Nguyễn Thị Thập nối dài tới quốc lộ I là hợp lý. Cuộc tranh cãi đã kéo dài qua nhiều cuộc họp. Mãi đến khi Đ/c Bí Thứ Thành Ủy Võ Trân Chí thông tin rằng Ông sẽ là người thuyết trình bảo vệ độ rộng tuyến đường thì mới có một kết luận cho phép. Ngày nay, độ rộng của tuyến đường không còn ai phân vân, là không có xe chạy nữa. Và sau này các tuyến đường mới của Tp HCM không còn ai phản đối về độ rộng 8 làn hay 10 làn xe nữa. Thật là, Khi cơ chế hay những qui chuẩn lạc hậu kềm hãm chúng ta, thì vai trò cá nhân của các lãnh đạo hết sức quan trọng, nó chỉ **một ý kiến quyết đoán đầy trách nhiệm** sẽ mở bung những nút thắt của cơ chế ngay, nhờ đó đã góp phần to lớn cho sự phát triển của đất nước chúng ta.

### ***Khu Định cư Tân Mỹ***

Khu định cư Tân Mỹ rộng 20 ha, dự kiến dùng khoảng 10 ha để xây khu định cư cho 450 hộ gia đình thuộc diện đền bù giải tỏa đất khu chế xuất Tân Thuận đến an cư lập nghiệp. Kế hoạch xây dựng gồm các dãy nhà phố, và các nền nhà dọc theo các tuyến đường đã có đủ hạ tầng (điện nước, thoát nước...). Nếu ai không thích nhà xây sẵn thì có thể nhận nền nhà. Ngoài ra chúng tôi còn xây một nhà thờ Tin Lành và phân nền cho 34 hộ giáo dân ở chung quanh. (do trong vùng đất Tân Thuận Đông có nhà thờ Tắc Rỏi khá sơ sài). Một cái chợ khá khang trang để dân vào mua bán. Bao quanh chợ còn có 3 dãy nhà loại cửa hàng (theo mô hình chợ An Đông Quận 5). Để rút kinh nghiệm, Tôi đã đến chợ An Đông, và chợ Bến Thành tham quan và thăm hỏi người sử dụng. Một ý kiến khá hay được ghi nhận là các người bán ở sạp hay tại cửa hàng quanh chợ có một bất tiện là toilet ở chợ xây dựng tập trung. Nên nếu sạp hay cửa hàng chỉ một người bán khi cần đi vệ sinh phải rời cửa hàng khá bất tiện. Do đó khi xây các cửa hàng quanh chợ Tân Mỹ (dt 3m X 4m ) tuy nhỏ nhưng vẫn có một toilet, và một cái gác phía trên tiện cho họ nghỉ ngơi.

Khi họp dân để giới thiệu về bản qui hoạch khu Tân Mỹ, thì cũng có ý kiến rằng; chúng tôi phải xây dựng hai dãy cầu (cầu tumpang) trên sông Thầy Tiêu. Đây là thói quen cuộc sống trước đây. Ý kiến này làm chúng tôi vô cùng bối rối! Thế là sau khi xin Ý kiến Trưởng ban đền bù (anh Bảy Ái) công ty quyết định tặng mỗi hộ gia đình một cầu xí tự hoại trong phần đất nền, trị giá lúc bấy giờ khoảng 3 triệu đồng. Thế là dân nhận đất nền đến đâu thì chúng tôi cho xây cầu xí đến đó (nếu trao tiền

sợ dân không xây). Khi xây xong Nhà Thờ và bàn giao cho Ông chủ trì, thì 34 hộ giáo dân cũng đến nhận nền nhà xung quanh. Chúng tôi cũng xây đủ 34 cầu xí giao luôn. Thế là cũng có lời đồn đại chúng tôi “chơi xấu” nhà thờ! Xây cầu xí bao vây nhà thờ. Thế là lại một phen anh Sáu Quang cùng tôi chủ động lên giải trình với Đức Cha Bình. lúc bấy giờ, thật ra chẳng ai thưa kiện gì lên trên, chúng tôi thật quá lo xa.

Một sự cố khác về qui hoạch đối với 2 dãy nhà xây sẵn như sau; ý định của chúng tôi là nhà phố phải đủ rộng để dân có thể vừa ở và vừa mở cửa hàng bán buôn và cũng phải vừa túi tiền người dân. Nên qui hoạch diện tích nhà là (4mX 20m) phía sau hai dãy đầu đất có con hẻm rộng 2m để thông gió cửa hậu. Bản thiết kế do anh Phương (kiến trúc sư) cán bộ viện qui hoạch phụ trách huyện Nhà Bè thực hiện. Khi hạ tầng cơ sở khu Tân Mỹ đã xây xong, chúng tôi bắt đầu xây dựng lô nhà đầu tiên thì anh Phương đột nhiên cho biết lúc thiết kế anh đã quên để dĩa hè, nên bây giờ phải điều chỉnh. Phương án là xén bớt mặt đường để có dĩa hè hoặc xén bớt diện tích nhà để có dĩa hè. Tôi thật sự dở khóc dở cười. Cuối cùng phải quyết định giảm diện tích nhà (còn 4 x 16). Và để bù lại chúng tôi thay vì xây nhà trệt thì bây giờ thêm một gác lửng bằng gỗ để đủ diện tích cho căn nhà vừa ở vừa để làm ăn. Một năm sau khi đến thăm khu nhà trên thì cái hẻm cũng biến mất, vì hai dãy nhà đó thỏa thuận nhau mỗi bên chiếm ra một mét (chia đều sở hữu đất hẻm!). Từ đó chúng tôi không còn chừa hẻm giữa hai dãy nhà nữa.

Những mẩu chuyện nhỏ nhỏ như kể trên còn rất nhiều, có thể viết thành một quyển sách với cả trăm đề tài, nói lên quá trình đổi mới của thành phố cũng như quá trình thay da đổi thịt của vùng đất Nhà Bè trong mấy chục năm qua mà tôi đã chứng kiến. Ấu cũng là một điểm phúc của đời người được sống, cũng như được tiếp cận, được tham gia trong quá trình thay đổi nêu trên.

25 năm đã qua, vùng Nhà Bè đã chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa hiện đại hóa, Nhà Bè đã và đang được xóa nghèo một cách triệt để. Nơi đây không những đã trở thành vùng đất phát triển nhanh và hiện đại nhất của thành phố Hồ Chí Minh, và nơi đây cũng có nhiều sự kiện tranh cãi nhất trong quá trình đổi mới. Những tranh cãi đó không chỉ là sự đánh giá thành quả của các đề án đã thực thi mà còn bao gồm cả nội dung, tiến trình xây dựng, qui chế, luật lệ, hợp đồng, về đầu tư hợp tác với nước ngoài, về kinh nghiệm xây dựng và quản lý khu đô thị mới v.v... Chắc rằng các cuộc tranh luận vẫn tiếp diễn và kéo dài theo năm tháng



với âm thanh lặn dần ... như sự tranh cãi về cái tên Sài Gòn, cái tên Nhà Bè từ đâu đến...

Nhưng đối với người dân đang sống thì cái tên Sài Gòn hay Nhà Bè đến từ đâu không quan trọng, miễn là Sài Gòn vui nhộn, không còn kẹt xe, không còn ngập nước. Chỉ cần Sài Gòn là vùng đất lành, vùng đất bao dung, luôn dang rộng vòng tay tiếp nhận mọi người, dù có nguồn gốc khác nhau, đến đây dung thân, lập nghiệp và phát triển. Và Nhà Bè ngày nay dù một phần đã trở thành Quận 7, cũng là vùng đất hứa cho mọi người chọn nơi đây an cư lập nghiệp là đủ!

Đất nước ta, sau năm 1975 dân ta thoát khỏi cuộc chiến tranh tàn khốc, đất nước được thống nhất. Nhưng tiếp theo đó lại loạt vào tình trạng đói nghèo do chính sách cấm vận, do cơ chế quan liêu bao cấp gây ra. Rất may là công cuộc đổi mới đã kịp thời đưa ra. Từ đó nền kinh tế của nước ta thoát khỏi cuộc khủng hoảng sống còn kéo dài gần 10 năm. Nhóm Thứ Sáu cũng được một may mắn có mặt trong suốt cuộc đổi mới của đất nước, đây thật sự là điều anh em không dám mơ tới. Nhìn lại quá trình đổi mới, nhiều nhà nghiên cứu lịch sử, kinh tế đã có nhận định rằng (như Giáo Sư Đặng Phong) công cuộc đổi mới của nước ta khác với sự đổi mới của Trung Quốc. Điều khác biệt quan trọng nhất là TQ cải cách từ người lãnh đạo Đặng Tiểu Bình. Nghĩa là từ bên trên xuống với những chiến lược bước đi khá rõ ràng. Trong khi đó nước ta thì bắt đầu từ thực tiễn cuộc sống, yêu cầu của nhân dân, nghĩa là từ dưới lên. Điều này cũng có những luận cứ của nó. Tuy nhiên qua thực tiễn tại Tp Hồ Chí Minh tôi nhận thấy rằng, vai trò cá nhân của lãnh đạo Tp Hồ Chí Minh lúc bấy giờ hết sức quyết định. Thể hiện sự dũng cảm sáng tạo và đầy trách nhiệm với nhân dân. Thể hiện qua các việc sau:

“Khi thành phố Hồ Chí Minh thiếu gạo ăn, trong khi cả nước đang thực hiện chính sách ngăn sông cấm chợ, lãnh đạo Thành phố đã mạnh dạng giải tán sở lương thực và cho xây dựng lên công ty lương thực với chức năng chịu trách nhiệm thu mua lương thực từ các tỉnh ĐBSCL về bán cho dân, nhờ đó giải quyết được bài toán thiếu ăn của dân thành phố. Tiếp theo đó là để giải quyết tình trạng công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp của thành phố thiếu nhiên liệu, nguyên liệu, vật tư thiết bị cho sản xuất, lãnh đạo Thành phố đã mạnh dạng tìm đến các nhà tư sản (vừa bị cải tạo, đưa đi vùng kinh tế mới... ) trở lại, cùng bàn bạc chuyện giải quyết khó khăn trong sản xuất công nghiệp. Từ đó cho thành lập các công ty xuất nhập khẩu trực dụng (Direximco, Cholimex, Ficonimex Pharimex) mở màn cho việc mở ra một cơ chế làm ăn mới theo hướng trở lại nền kinh tế thị trường... Từ đó ta mới có cơ sở thực tiễn cho lý

luận đổi mới, mở cửa hội nhập và dẫn đến sự phát triển kinh tế của đất nước ta, đến ngày hôm nay”. Chỉ qua hai sự kiện tiêu biểu nêu trên, rõ ràng là, nếu không có lớp người lãnh đạo đó (tiêu biểu như Ông Võ Văn Kiệt, và một vài vị lãnh đạo khác..) ắt không thể có những sự phá rào tự cứu trước khi có nghị quyết đổi mới (1986) của TW. Và càng không thể có điều kiện cho sự suất hiện và đóng góp của nhóm Thứ Sáu như đã kể. Điều này nói lên vai trò lãnh đạo quyết định đến sự hưng vong của một quốc gia biết đường nào!

Năm 2015, năm đánh dấu đất nước thống nhất bắc nam tròn 40 năm. Tôi cũng nhận dạng lại cuộc đời phiêu bạt của mình, với gần 10 năm từ nông thôn Cà Mau phiêu bạt (chạy giạt ) lên Sài Gòn thì chiến tranh mới chấm dứt. Tiếp theo là 5 năm vừa dạy học vừa tiếp cận với xã hội bao cấp. Và tiếp đến là lao vào dòng thác nước ngược, (như câu chuyện đi buôn) Để đưa đến sự hội ngộ ly kỳ của anh em trí thức Sài Gòn nhen nhúm lên nhóm Thứ Sáu. Năm 2015 cũng được xem như kỷ niệm 30 năm hội ngộ của nhóm Thứ Sáu. Nhìn lại thời gian qua cũng như tuổi đời hôm nay, những anh em cùng thời còn lại không bao nhiêu. Tôi thuộc loại trẻ trong nhóm nhưng đã nghỉ hưu gần 10 năm nay. Qua những câu chuyện tản mạn trên để nhận dạng cuộc hành trình của anh em, bạn bè của xã hội ta trong 40 năm qua. Một hành trình nước xuôi gió ngược.

*(Kỷ niệm 30 năm hội ngộ, anh em mượn hình Bát Tiên để nói lên duyên hội ngộ của nhóm.)*



Năm 2015, Phan Chánh Dưỡng

Ghi chú:

Bài này được biên tập từ nội dung tùy bút ghi nhận công việc đã tham gia của người viết từ 30/4/1975 đến khi tiến hành xây dựng khu chế xuất Tân Thuận. Trong đó không bao gồm những công việc xây dựng các công trình tiếp theo như xây dựng đường đại lộ Nguyễn Văn Linh, khu đô thị Nam Sài Gòn- khu đô thị Mới Phú Mỹ Hưng, khu công nghiệp Hiệp Phước, cảng Hiệp Phước v.v...

Nội bài viết chủ yếu nói lên một cảm xúc về sự diễn biến của nhận thức cá nhân từ một ước mơ lý tưởng đến đối mặt với cuộc sống hiện thực sau năm 1975. Sự mạnh dạn đối mặt với thực tế phủ phàn trên tinh thần quyết chí thay đổi số phận, thay đổi hiện thực xã hội và từ đó trưởng thành vươn lên! Do đó mang tên “nước xuôi gió ngược” nội dung trên cũng sẽ là một phần hồi ký (nếu có viết) của người viết, xem như một lưu niệm sau này.

Bài “Nước xuôi gió ngược” được biên soạn nhân kỷ niệm 40 năm ngày thống nhất đất nước. Cũng là lưu niệm 30 năm gặp gỡ và hình thành “Nhóm Thử Sáu” một

nhóm trí thức “thời trước” đã có nhiều đóng góp cho công cuộc đổi mới như cố Thủ Tướng Võ Văn Kiệt và cố bí thư thành ủy Ông Võ Trần Chí của Tp HCM đã lưu bút trong tập sách viết về nhóm Thứ Sáu.