

LỬA THỬ VÀNG

ACB giờ đây được coi như là hình ảnh của sự thành công, có bao giờ ông thử tìm cách lý giải cho sự thành công đó?

Cũng đã một đôi lần chúng tôi, thế hệ thứ 2 của ngân hàng, đặt câu hỏi tương tự. Còn nhớ năm 2003, khi ngồi với ông Phạm Trung Cang, khi tôi hỏi: “Vi sao năm 1993-1995 ACB đang còn rất bé vậy mà 2000-2003 đã lớn lên vượt qua rất nhiều những ngân hàng đàn anh khác?”, anh Cang trả lời: “Có lẽ điểm quan trọng nhất là những cổ đông sáng lập cam kết sẽ luôn sòng phẳng với nhau, không phân biệt cổ đông lớn cổ đông nhỏ. Tụi tôi đều là dân làm ăn thành đạt, không ai gạt được đâu”. Có thể nói thành công của ACB là thành công của những cổ đông sáng lập, những con người đã thành danh thời ấy.

Nhưng, để vượt qua những khó khăn rất cụ thể, hẳn là cũng đã có những yếu tố thành công cụ thể?

Giai đoạn 1996-2000 các ngân hàng sơ xác vì khủng hoảng, nhưng ACB đã vượt qua. Trước hết là do ACB đã có chiến lược đúng và những người đứng đầu bản lĩnh. Tôi nhớ là hồi đó bên trong ACB tranh luận với nhau rất gay gắt. Từ những cuộc tranh luận ấy đã đưa ra được cơ sở cho chiến lược phát triển của ACB về sau này.

Một chiến lược mang dấu ấn của những con người bản lĩnh ấy?

Những con người cụ thể như Trần Mộng Hùng, Nguyễn Đức Kiên, Phạm Trung Cang,... đều là những con người có cá tính, họ là xương sống tạo nên sự thành công của ngân hàng, họ giúp cho ACB không “dính” một sự cố nào kể từ khi

thành lập, họ là người tạo nên văn hóa và cá tính của ACB. Tôi xin dẫn một ví dụ về một con người trong số họ, ông Trần Mộng Hùng. Ông Hùng là một người ngăn nắp, vào phòng nào, ông cũng tự tay sửa lại tài liệu nếu sắp xếp lộn xộn, xếp cái bàn cái ghế ngay ngắn lại trước khi ngồi xuống. Có lẽ vì ông Hùng vừa là cổ đông lớn nhất vừa là người điều hành cao nhất ACB từ ngày khai sinh nên tính cách ấy của ông đã ảnh hưởng tới ACB, một ngân hàng được xây dựng dựa trên nền tảng của sự sạch sẽ, tôi muốn nói cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng. Hoặc như ông Nguyễn Đức Kiên, một con người đầy tham vọng, đã thổi vào ACB những tham vọng tưởng chừng như không thể đạt được và sự quyết liệt trong việc thực hiện tham vọng ấy.

Thưa ông, thế nhưng những con người ấy, vì sao đang rút dần ra khỏi bộ máy

quản trị của ACB?

Khi đứa con lớn lên, sự quan tâm của cha mẹ phải khác. ACB đang chuyển dần từ một ngân hàng mang các dấu ấn cá nhân sang một thời kỳ mang dấu ấn của bộ máy. Cái thời các cổ đông sáng lập ngồi xem xét từng hồ sơ vay tiền đã qua rồi, nay là thời của bộ máy vận hành dựa trên những thể chế và cơ chế vận hành chuyên nghiệp.

Những Nguyễn Đức Kiên, Trần Mộng Hùng... từng làm nên tên tuổi của ngân hàng này, ACB sẽ ra sao khi không có họ?

ACB vẫn là của họ, nhưng có lẽ ACB cũng chỉ là một phần trong các khát vọng kinh doanh của họ. Họ hiểu hơn ai hết vai trò của mình đối với ACB. Nhưng họ cũng mong cho các thể chế tự thân phải vận hành và bộ máy có cơ hội để tự lớn lên thông qua những trải nghiệm. Tất



Ông Lý Xuân Hải - Tổng Giám đốc - Ngân hàng Á Châu

nhiên là họ luôn ở bên cạnh chúng tôi, với tư cách là thành viên Hội đồng Sáng lập, và sẽ có mặt bất cứ lúc nào chúng tôi cần tới họ.

Thường thì các ông cần sự có mặt của Hội đồng Sáng lập trong trường hợp nào?

Khi đứng trước những quyết định táo bạo, quyết định lớn chứa đựng rủi ro cao hoặc khi mà vấn đề cần sự quyết định của các ông chủ thật sự. Họ cũng là những người tạo nên những “cảm xúc”, những chuẩn mực và mục tiêu cần thiết để bộ máy vận hành trơn tru và hiệu quả hơn.

Các ngân hàng vừa trải qua một năm đầy khó khăn, ông đánh giá năm 2009 sẽ như thế nào?

Tôi ở Đông Âu vào những năm đầu 90, chúng kiến ở đó sự sụp đổ của những tượng đài (cả nghĩa đen và nghĩa bóng). Năm 2008 tôi lại có điều kiện đứng gần tâm điểm của bão tố tài chính và chúng kiến sự sụp đổ của những tượng đài tài chính. Khi cơn bão đang tàn phá mọi thứ, câu hỏi duy nhất phải trả lời là làm gì để sống sót. Cơn bão qua đi, câu hỏi dai dẳng sẽ là tiếp tục phát triển như thế nào và làm sao tránh những di chứng của cơn bão để lại. Năm 2009 sẽ khó khăn hơn 2008 do cả yếu tố trong và ngoài nước gây ra và một phần lớn là bởi những hậu quả mà cơn bão để lại.

Phải làm gì trong hoàn cảnh ấy?

Đây là lúc cần những con người có máu kinh doanh thật sự. Những người dám ra quyết định và chấp nhận rủi ro. Trong điều kiện bình thường các quyết định kinh doanh được đưa ra trên cơ sở các lý thuyết kinh doanh của điều kiện bình thường đó. Giờ đây tình hình bị đặt trong một tình huống phi chuẩn mực, bởi thế cho nên nó sẽ là thời của những ai dám đưa ra những quyết định phi truyền thống và với độ rủi ro cao.

Thưa ông, “lãi suất dương” là một khái niệm gần như không còn gì phải bàn cãi nhưng, có hai giai đoạn chúng ta chống lạm phát bằng lãi suất dương:

thời kỳ “Nước hoa Thanh Hương”, hồi năm 1990 và năm nay, 2008. Lãi suất dương, có lúc lên tới 12% /tháng của năm 1990 đã dẫn đến sự đổ bể của hàng loạt hợp tác xã tín dụng và lãi suất dương áp dụng từ hồi đầu năm nay đã khiến sản xuất đình trệ như ta chúng kiến. Phải chăng, không phải bao giờ các “lý thuyết truyền thống” cũng có thể áp dụng thành công?

Việc nâng lãi suất lên cao đầu năm 2008, như một phần của việc thắt chặt chính sách tiền tệ, là cần thiết để chống lạm phát vì lạm phát cao có thể tiêu diệt hết mọi thành quả mà đất nước dày công xây dựng. Cuối năm 2008 chính sách tiền tệ dẫn nói lỏng và lãi suất đang giảm mạnh để chống giảm phát. Lãi suất biến đổi đảo chiều nhanh và liên tục đặt cả ngân hàng và các doanh nghiệp trước một thách thức là anh nào có khả năng tạo ra giá trị gia tăng thấp thì phải bị đào thải. Nhớ lại hồi những năm 80, việc áp dụng các công cụ tiền tệ rất khốc liệt và thực thi các chính sách đổi mới thật quyết liệt. Điều đó cũng là áp lực để cải tổ các doanh nghiệp nhà nước, chính tình huống ấy đã đặt các doanh nghiệp nhà nước trước sự thay đổi, tạo ra một nền kinh tế mới có sức sống cao hơn. Nay, nền kinh tế vẫn đang đứng trước những thách thức để cải tổ nhưng ở trong một trình độ và quy mô khác. Cho dù ở giai đoạn nào, nếu thực hiện các sứ mệnh chính (đối với các doanh nghiệp thì sứ mệnh chính là tạo ra giá trị gia tăng) không hiệu quả thì khó có khả năng vượt qua khó khăn và sống sót. Không phải các lý thuyết truyền thống không còn giá trị mà ở chỗ chúng ta hiểu về phạm vi áp dụng của các lý thuyết ấy đúng hay không. Nói theo ngôn ngữ toán học: miền ứng dụng của các mô hình kinh tế và ra quyết định thông thường không phải là điều kiện của ngày hôm nay. Ngày hôm nay là lúc các dự báo và chương trình hành động phải xây dựng trên các mô hình lý thuyết với các điều kiện biên hoàn toàn khác, và rất gần với các mô hình toán học của lý thuyết đổ vỡ (catastrophe theory).

Thế chế “một cỗ máy” mà ông đang đứng đầu bắt đầu thực sự vận hành vào thời điểm khó khăn nhất - năm 2008. Cuối năm nhìn lại, ông cảm thấy những gì?

2008 là năm các cổ đông sáng lập chuyển giao trên thực tế một phần công tác vận hành, nhưng “cỗ máy” thì đã hình thành từ lâu. Việc chuyển giao tương đối nhẹ nhàng và mềm để chúng tôi yên tâm, nhất là bởi những con người đó vẫn bên cạnh chúng tôi. Điều tôi cảm thấy yên tâm nhất trong các thời điểm sóng gió của năm 2008 là “cỗ máy” vận hành trơn tru, kỷ luật và những con người là nhân viên các cấp của ACB rất máu lửa, tâm huyết vì ACB. Ở đây, tại ngân hàng này, chúng tôi đang từng ngày lớn lên cùng bộ máy, có những người lớn nhanh hơn bộ máy... và tất cả vẫn tiếp tục công việc của mình. Có thể nói rằng, trong thời gian qua những người bỏ ACB đi không nhiều lắm, cho dù chúng tôi coi chuyện đi, ở là bình thường. Về mặt lịch sử, công cụ vật chất mà ACB sử dụng để giữ người không phải là cao. Cái chính là ACB tạo dựng được một môi trường tốt, môi trường để mọi người thể hiện được cái tôi của mình.

Ông có thể nói gì về vai trò của cá nhân mình?

Tôi là một phần của “cỗ máy” ấy. Thế chế mà ACB đang xây dựng là làm sao để mọi thứ vận hành mà không phụ thuộc vào những con người cụ thể nữa. Đó chính là sự an toàn, ổn định của một hệ thống. Tất nhiên, ở trong đó đã bao hàm những “cái tôi”, những yếu tố con người. Tôi may mắn được đặt vào chỗ ngồi này để ngày hôm nay đóng vai trò của người cầm gậy chạy đua của một cuộc chạy tiếp sức, được thừa hưởng rất nhiều thành quả của những người đi trước và của các cộng sự hôm nay. Vai trò cá nhân của tôi cũng như của bao con người ACB khác: vai đã được phân và “diễn viên” phải đóng tốt, cố gắng thực hiện tốt chức năng của mình trong “cỗ máy ACB”.

HUY ĐỨC thực hiện